



UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA Y NEGOCIOS

**ANÁLISIS DE PROCESOS Y PLAN DE MEJORAS PARA LA GESTION
COMERCIAL DE SOPROLE EN AGENCIA DE COPIAPÓ.**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de
Ingeniero en Ejecución de Administración de Empresas.

Profesor Guía: Dr. Hernán Marcelo Pape Larre

Ginger Odette Timbles Tamblay

Copiapó, Chile 2021



UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA Y NEGOCIOS

**ANÁLISIS DE PROCESOS Y PLAN DE MEJORAS PARA LA GESTION
COMERCIAL DE SOPROLE EN AGENCIA DE COPIAPÓ.**

Profesor Guía: Dr. Hernan Marcelo Pape Larre

Ginger Odette Timbles Tamblay

Copiapó, Chile 2021

Agradecimientos

Agradezco a mi hijo, por su amor, compañía y comprensión durante este proceso, es el motor principal que siempre estuvo presente para darme las fuerzas necesarias para continuar hasta el final.

A mi familia por su apoyo incondicional y por recordarme mis capacidades para así conseguir mis objetivos propuestos. Gracias por confiar.

A mi profesor guía, por su tiempo, motivación, orientación y profesionalismo con el que entregó y compartió sus conocimientos durante la realización de este trabajo, fue de gran ayuda para poder culminar este proceso.

Finalmente agradezco a los docentes que estuvieron presente en mi formación como profesional, en esta etapa universitaria.

Índice

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.	1
1.1 DESCRIPCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA SELECCIONADO.	2
1.2 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	3
1.2.1 OBJETIVOS GENERALES.	3
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	4
2.1 EL SECTOR LECHERO	4
2.1.1 SITUACION INTERNACIONAL.....	4
2.1.2. RECEPCION NACIONAL DE LECHE CRUDA.....	13
2.1.3. EXPORTACION DE PRODUCTOS LACTEOS.	18
2.1.4. DISPONIBILIDAD APARENTE DE LECHE.	20
2.2. LA FUNCION COMERCIAL EN UNA ORGANIZACIÓN.....	21
2.2.1. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING SOPROLE.	24
2.3. EL PROCESO DE INDUCCION DE PERSONAL.....	25
2.3.1 ¿QUE ES UN PROCESO?	25
2.3.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INDUCCION DE PERSONAL.....	28
2.3.3. ETAPAS DEL PROCESO DE INDUCCION.	30
2.4. GESTION DE PROCESOS UTILIZANDO DIAGRAMA DE ISHIKAWA.	34
2.5. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE GESTION COMERCIAL.	38
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.	41
3.1. UNIDAD DE ANÁLISIS Y GESTIÓN COMERCIAL DE SOPROLE.....	41
3.2. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.	41
3.3. TAMAÑO DE LA MUESTRA Y CUESTIONARIO.....	41
3.4. FORMAS DE RECOPIRAR LA INFORMACIÓN.	42
CAPÍTULO 4: DESARROLLO Y RESULTADOS.....	43
4.1. LA EMPRESA SOPROLE Y SUS PRODCUTOS LACTEOS.....	43
4.1.1. HISTORIA Y DATOS RELEVANTES DE LA EMPRESA.	43
4.1.2. PRODUCTOS COMERCIALIZADOS.	54
4.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA AGENCIA SOPROLE.....	57
4.1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE AGENCIA SOPROLE DE COPIAPO.	57
4.1.5 DESCRIPCION DE CARGOS Y DEFINICION DE FUNCIONES.	59

4.2. DIAGNOSTICO DE GESTION COMERCIAL Y DISTRIBUCION DE PRODUCTOS.	64
4.2.1 ENCUESTAS A INFORMANTES CLAVES.	64
4.2.2. LEVANTAMIENTOS DE ACTIVIDADES Y DIAGRAMAS DE FLUJO DE PROCESOS COMERCIALES.	85
4.3. ANALISIS DE PROCESOS COMERCIALES UTILIZANDO DIAGRAMAS DE ISHIKAWA. (CAUSA - EFECTO).	95
4.3.1. DIAGRAMA DE ISHIKAWA PROBLEMA 1.	96
4.3.2. DIAGRAMA DE ISHIKAWA PROBLEMA 2.	98
4.3.3. DIAGRAMA DE ISHIKAWA PROBLEMA 3.	100
4.4. PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA GESTION COMERCIAL Y DISTRIBUCION.	101
CUADRO RESUMEN.	103
4.5. ANALISIS ECONOMICO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO.	104
4.5.1. INVERSIONES.	104
4.5.2. HORAS HOMBRE.	105
4.5.3. MATERIA PRIMA E INSUMOS.	106
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES	107
Referencias Bibliográficas	113
ANEXOS	114
ANEXO 1: CONCEPTOS BÁSICOS.	114
ANEXO 2: MANUAL DE USO DE DATAMING TASKMANAGER PARA SUPERVISORES Y REPONEDORES.	118

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Participación por especie en la producción mundial de leche.	4
Gráfico 2: Evolución de la producción mundial de leche de vaca.	5
Gráfico 3: Producción mundial de leche de vaca por región	6
Gráfico 4: Consumo de lácteos.	7
Gráfico 5: Consumo per cápita a nivel mundial.....	8
Gráfico 6: Volumen global del comercio de lácteos.	9
Gráfico 7: Principales proveedores de leche.	10
Gráfico 8: Principales compradores leche.....	10

Gráfico 9: Predios según tamaño de rebaño.....	14
Gráfico 10: Vacas según el tamaño de rebaño.....	14
Gráfico 11: Recepción nacional de leche cruda.....	15
Gráfico 12: Recepción de leche cruda por empresa.....	16
Gráfico 13: Disponibilidad de leche en Chile.....	21
Gráfico 14: Precios al productor de leche.....	51
Gráfico 15: Precios de leches a consumidor de supermercado.....	53
Gráfico 16: Categorías.....	56
Gráfico 17. Representación porcentual, respuestas Afirmación 1. Encuesta.....	64
Gráfico 18: Representación porcentual, frecuencia afirmación 2. Encuesta.....	65
Gráfico 19: Representación porcentual, frecuencia afirmación 3. Encuesta.....	66
Gráfico 20. Representación porcentual, frecuencia afirmación 4. Encuesta.....	67
Gráfico 21: Representación porcentual frecuencia de afirmación 5. Encuesta.....	68
Gráfico 22: Representación porcentual frecuencia de afirmación N°6. Encuesta.....	69
Gráfico 23: Representación Porcentual frecuencia de la afirmación N°7, encuesta.....	70
Gráfico 24: Representación porcentual frecuencia de la afirmación N°8, encuesta.....	71
Gráfico 25: Representación porcentual frecuencia de la afirmación N°9, encuesta.....	72
Gráfico 26: Representación porcentual frecuencia de la afirmación N°10, encuesta.....	73
Gráfico 27: Representación porcentual frecuencia afirmación N°11, encuesta.....	74
Gráfico 28: Representación porcentual frecuencias de afirmación N°12, encuesta.....	75
Gráfico 29: Representación porcentual frecuencia de afirmación N°13, encuesta.....	76
Gráfico 30: Representación porcentual frecuencia de la afirmación N°14, encuesta.....	77
Gráfico 31: Representación porcentual frecuencia de afirmación N°15, encuesta.....	78
Gráfico 32: Representación porcentual frecuencia de afirmación N°16, encuesta.....	79
Gráfico 33: Representación porcentual frecuencia de afirmación N°17, encuesta.....	80
Gráfico 34: Representación porcentual frecuencia de afirmación N°18, encuesta.....	81
Gráfico 35: Representación porcentual frecuencia de afirmación N°19, encuesta.....	82
Gráfico 36: Representación porcentual frecuencia de afirmación N°20, encuesta.....	83
Gráfico 37: Representación porcentual frecuencia de afirmación N°21, encuesta.....	84

Índice de Tablas

Tabla 1: Recepción de leche cruda año 2019	16
Tabla 2: Elaboración de productos lácteos.....	17
Tabla 3: Volumen exportación.....	18
Tabla 4: Precios de Leche al productor.....	50
Tabla 5: Precios a los supermercados	52
Tabla 6: Precio de leche natural	54
Tabla 7: Frecuencia afirmación 1.....	64
Tabla 8: Frecuencia Afirmación 2.....	65
Tabla 9: Frecuencia afirmación 3.....	66
Tabla 10: Frecuencia afirmación 4.....	67
Tabla 11: Frecuencia afirmación 5.....	68
Tabla 12: Frecuencia afirmación 6.....	69
Tabla 13: Frecuencia afirmación 7.....	70
Tabla 14: Frecuencia afirmación 8.....	71
Tabla 15: Frecuencia afirmación 9.....	72
Tabla 16: Frecuencia afirmación 10.....	73
Tabla 17: Frecuencia afirmación 11.....	74
Tabla 18: Frecuencia afirmación 12.....	75
Tabla 19: Frecuencia afirmación 13.....	76
Tabla 20: Frecuencia afirmación 14.....	77
Tabla 21: Frecuencia afirmación 15.....	78
Tabla 22: Frecuencia afirmación 16.....	79
Tabla 23: Frecuencia afirmación 17.....	80
Tabla 24: Frecuencia afirmación 18.....	81
Tabla 25: Frecuencia afirmación 19.....	82
Tabla 26: Frecuencia afirmación 20.....	83
Tabla 27: Frecuencia afirmación 21.....	84
Tabla 28: Detalle de inversión en el plan de mejoras.	104
Tabla 29: Detalle horas hombre de plan de mejoras.	105
Figura 30: Detalle Materia Prima e insumos de plan de mejoras.	106

Índice de Figuras

Figura 1: Etapas del proceso de inducción.....	30
Figura 2: Diagrama Ishikawa, el aprendizaje de funciones de los supervisores.	38
Figura 3: Organigrama de Soprole.....	57
Figura 4: Organigrama agencia Soprole Copiapo.....	58
Figura 5: Funciones y responsabilidades del supervisor.....	62
Figura 6: Descripción de funciones y responsabilidades del vendedor.	63
Figura 7: Proceso de compra canal moderno.	86
Figura 8: Proceso de compra canal tradicional.	88
Figura 9: Proceso creación de clientes.	90
Figura 10: Proceso de compra distribuidor.	91
Figura 11: Proceso de recepción de mercadería en cross doking	92
Figura 12: Proceso de visita a supermercado.....	94
Figura 13: Diagrama de Ishikawa, transporte no cumple con los estándares.	97
Figura 14: Diagrama de Ishikawa, problema mal servicio de reposición.	98
Figura 15: Diagrama Ishikawa problema gestión del supervisor.....	100

Resumen

El objetivo del presente trabajo fue analizar los principales procesos comerciales y proponer mejoras a la actual gestión comercial en la agencia Copiapó de la empresa Soprole. Para ello fue necesario conocer la empresa y sus productos lácteos; realizar un diagnóstico de la gestión comercial y la distribución en la región de Atacama; proponer un plan de mejoramiento en la gestión comercial y distribución de productos; y cuantificar económicamente el plan de mejoramiento propuesto. Todo lo anterior con el fin de mejorar los procesos comerciales y de distribución de la empresa. Para el diagnóstico se estableció una muestra de 18 salas de venta. Se aplicó un muestreo por conveniencia y se diseñó una encuesta basada en la escala de Likert. Se confeccionaron diagramas de flujo y diagramas de Ishikawa para efectuar un análisis de causa y efecto de los procesos. Como resultado se pudo observar que los principales descontentos eran con el servicio de transporte, servicio de reposición y gestión del supervisor. Además, una queja habitual por parte de las salas de supermercados es que la tripulación llega sin zapatos de seguridad, uniforme corporativo y con desconocimiento de los productos lo que genera un retraso en la entrega de la mercadería. También se detectó que existe poco profesionalismo de parte de la empresa que presta el servicio a la hora de contratar el personal para la función de reposición en las salas de supermercados, y los supervisores también carecen de profesionalismo al realizar sus funciones o simplemente al ejercer el control frente a los reponedores. Asimismo, se identifica que el supervisor vendedor no visita la sala semanalmente, se puede atribuir a que las salas que están en las localidades fuera de Copiapó. También sus funciones no están claras en el contrato de trabajo, esto hace que con el paso del tiempo se le vayan atribuyendo funciones que no están especificadas si corresponde o no que las realice. El plan de mejoramiento incluye realizar una capacitación en la aplicación de software Taskmanager, y otras medidas dirigidas a mitigar o superar los problemas detectados. Finalmente, se entrega una cuantificación económica desagregada en inversiones, horas hombres y materia prima/insumos.

Abstract

The objective of this work was to analyze the main commercial processes and propose improvements to the current commercial management in the Copiapó agency of the Soprole company. For this, it was necessary to know the company and its dairy products; carry out a diagnosis of commercial management and distribution in the Atacama region; propose an improvement plan in commercial management and product distribution; and economically quantify the proposed improvement plan. All of the above in order to improve the commercial and distribution processes of the company. For the diagnosis, a sample of 18 sales rooms was established. Convenience sampling was applied and a survey based on the Likert scale was designed. Flow diagrams and Ishikawa diagrams were made to carry out a cause and effect analysis of the processes. As a result, it could be observed that the main dissatisfactions were with the transportation service, replacement service and supervisor's management. In addition, a common complaint from supermarket halls is that the crew arrives without safety shoes, a corporate uniform and with ignorance of the products, which generates a delay in the delivery of the merchandise. It was also detected that there is little professionalism on the part of the company that provides the service when hiring staff for the replacement function in supermarket rooms, and supervisors also lack professionalism when carrying out their functions or simply when exercising control against replenishers. Likewise, it is identified that the sales supervisor does not visit the room weekly, it can be attributed to the rooms that are in locations outside of Copiapó. Also their functions are not clear in the employment contract, this means that with the passage of time they are attributed functions that are not specified if it is appropriate or not that they perform them. The improvement plan includes training in the Taskmanager software application, and other measures aimed at mitigating or overcoming the problems detected. Finally, a disaggregated economic quantification is provided in investments, man-hours and raw materials / inputs.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.

Según un estudio de OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), el 53% de los empleos podrían desaparecer en Chile; dato relevante para considerar que un número importante de trabajadores necesita capacitaciones y aprender nuevas habilidades.

Este análisis refleja que la digitalización afectara al modelo de vida y la cotidianidad de la sociedad. Más de la mitad de los empleos en Chile podrían desaparecer por los avances tecnológicos que las empresas integrarían.

Según un reporte entregado por el diario El Mercurio, el 42% de los chilenos no tiene las competencias básicas para la economía digital, lo que influye en la debilidad del mercado laboral ante la revolución digital pero también afecta en nuestra productividad y en el déficit de profesionales para que Chile desarrolle nuestras industrias digitales, es aquí donde existe un gran desafío como sociedad.

La evolución de la denominada inteligencia artificial y la reducción de costos de la robótica permiten que trabajos que hoy realiza una persona, una maquina lo pueda hacer varias veces mejor y más rápido.

Ya no es ciencia ficción ver autos que se manejan solos, robots que son capaces de leer exámenes médicos o ver chat en sitios web que te responden automáticamente.

Pero esto no es nuevo, todo avance tecnológico ha traído consigo cambios en el mercado del trabajo. En los libros de historia están las dos primeras revoluciones industriales, que trajeron consigo término de múltiples trabajos, pero como también sabemos, esto trajo nuevos cargos y roles que antes no existían.

El adquirir competencias tecnológicas abre múltiples oportunidades, ya sea para complementar el trabajo actual, proponer soluciones innovadoras o, incluso, desarrollar emprendimientos pensando en la sociedad actual y del futuro.

El mundo actual siempre está en periodos de cambios y adquisición de nuevas tecnologías, por lo que nos obliga a pensar en la educación, porque ya no se trata de

estudiar 12 - 20 años y trabajar, sino que estaremos obligados a estar permanentemente estudiando y adquiriendo nuevas habilidades.

La automatización puede generar la desaparición de diferentes empleos, sino que también significa la creación de nuevos espacios y áreas de trabajo a base de la modernización.

Para abordar la automatización en Chile, se cuenta con dos opciones, contratar a personas con conocimientos en el área digital y tecnológico, o capacitar al personal de las distintas áreas de la empresa, para potenciar sus habilidades con el fin de que se puedan adaptar mejor a los trabajos del futuro. (1)

1.1 DESCRIPCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA SELECCIONADO.

Hoy los procesos comerciales se han ido automatizando también, aquí nace el modelo de negocio de comercio electrónico denominado B2B. Dentro de este modelo de negocios se ha abierto enormes oportunidades como: rapidez y seguridad en las comunicaciones, facilidad de integración de procesos y de comunicación interna, posibilidad de ampliar y encontrar partner con los que colaborar, y abaratamiento de los procesos de pre venta, reuniones virtuales, solicitud de propuestas etc.

En este caso un Supervisor de Agencia, debe saber cuáles son las herramientas que tiene disponible para realizar su trabajo, y cómo funcionan y para qué sirven. Dentro de las funciones del Supervisor de Agencia, está la de analizar los comportamientos de compra de las salas de supermercado, y con este análisis puede gestionar, controlar y medir dicha sala. Para esta función, existe una herramienta que viene de la mano de B2B, y es el Datamind. Esta permite ver venta y disponibilidad de los productos en las salas de supermercado, también sirve para detectar a tiempo problemas y oportunidades, utiliza datos claves para negociar con las grandes cadenas del rubro.

Pero esto es poco viable, si el Supervisor de Agencia no tiene los suficientes conocimientos de cómo funciona este sistema y cuál es el objetivo de contar con esta herramienta.

Considerando estas nuevas formas de hacer negocios se realiza este trabajo aplicado al sector de distribución de productos lácteos. El problema que se espera resolver es contar con un sistema y procesos de distribución de productos eficientes y que hagan un mejor uso de los recursos empleados.

Para ello se determina como unidad de estudio una Agencia de la empresa Soprole, donde analizaremos los procesos comerciales. En particular se efectuará un diagnóstico de la gestión comercial y la distribución en la región de Atacama, se efectuarán diagramas de Ishikawa (causa- efecto), y con el diagnóstico se presenta una propuesta de plan de mejoramiento en la gestión comercial y distribución de productos.

1.2 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.

1.2.1 OBJETIVOS GENERALES.

Analizar los principales procesos comerciales y proponer mejoras a la actual gestión comercial en una agencia de la empresa Soprole considerando la segmentación de canal moderno conocido como supermercado.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Conocer la empresa Soprole y sus productos lácteos.
- Realizar un diagnóstico de la gestión comercial y la distribución en la región de Atacama.
- Análisis de procesos comerciales utilizando diagramas de Ishikawa (causa-efecto).
- Propuesta de un plan de mejoramiento en la gestión comercial y distribución de productos.
- Cuantificación económica del plan de mejoramiento propuesto.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 EL SECTOR LECHERO

2.1.1 SITUACION INTERNACIONAL

Se estima que la producción de leche total en el mundo en el año 2018, que incluye vacas, búfalas, camellas, cabras y ovejas, fue 843 millones de toneladas, de las que 683 millones toneladas, el 81% corresponde a leche de vaca, seguida por la búfala con 15,1% como se muestra en el siguiente gráfico. (2)

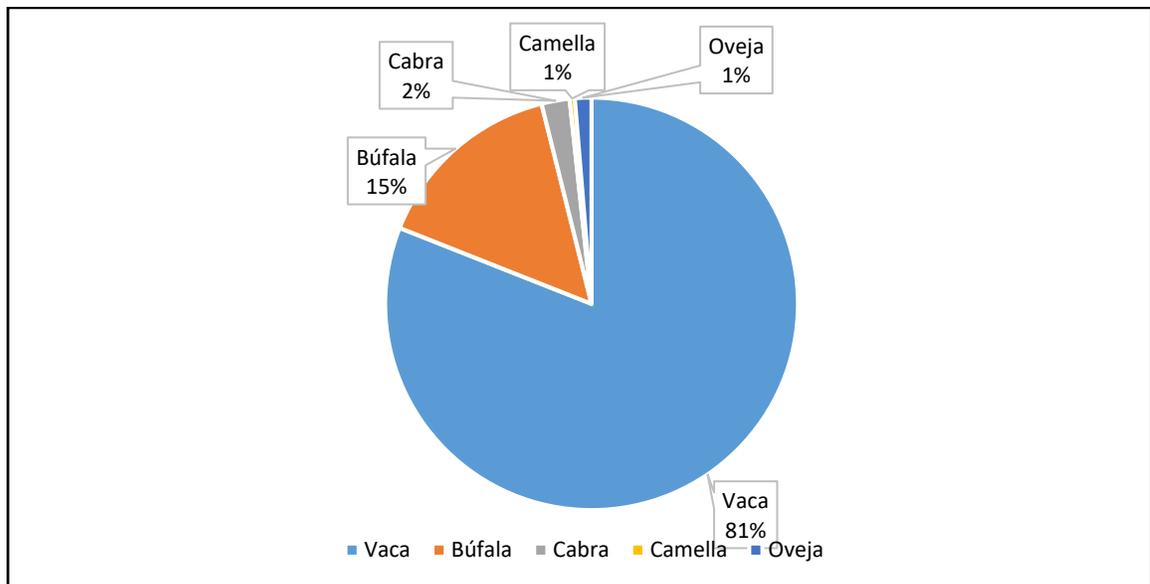


Gráfico 1: Participación por especie en la producción mundial de leche.
Fuente: Faostat.

La producción de leche de vaca ha mostrado un crecimiento constante en las últimas décadas, en el periodo 1961 a 2018 la producción mundial pasó de 314 a 683 millones de toneladas, creciendo a una tasa promedio anual de 1,4% y en el periodo 2010 a 2018 creció a una tasa de 1,6%.

Evolución de la producción mundial de leche de vaca entre 1961 y 2018, en millones de toneladas.

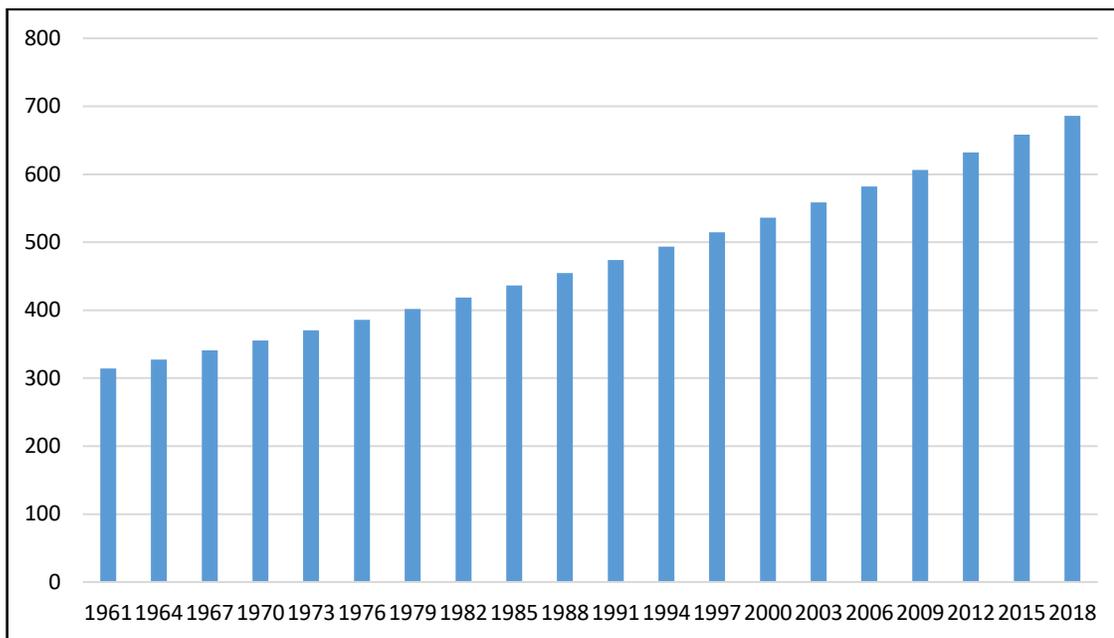


Gráfico 2: Evolución de la producción mundial de leche de vaca.

Fuente: Faostat.

La producción actualmente es liderada por Asia, con el 31%, seguida por la Unión Europea y Norte y Centro América, con el 23,7% y 18%, respectivamente.

Producción mundial de leche de vaca por región años 2018.

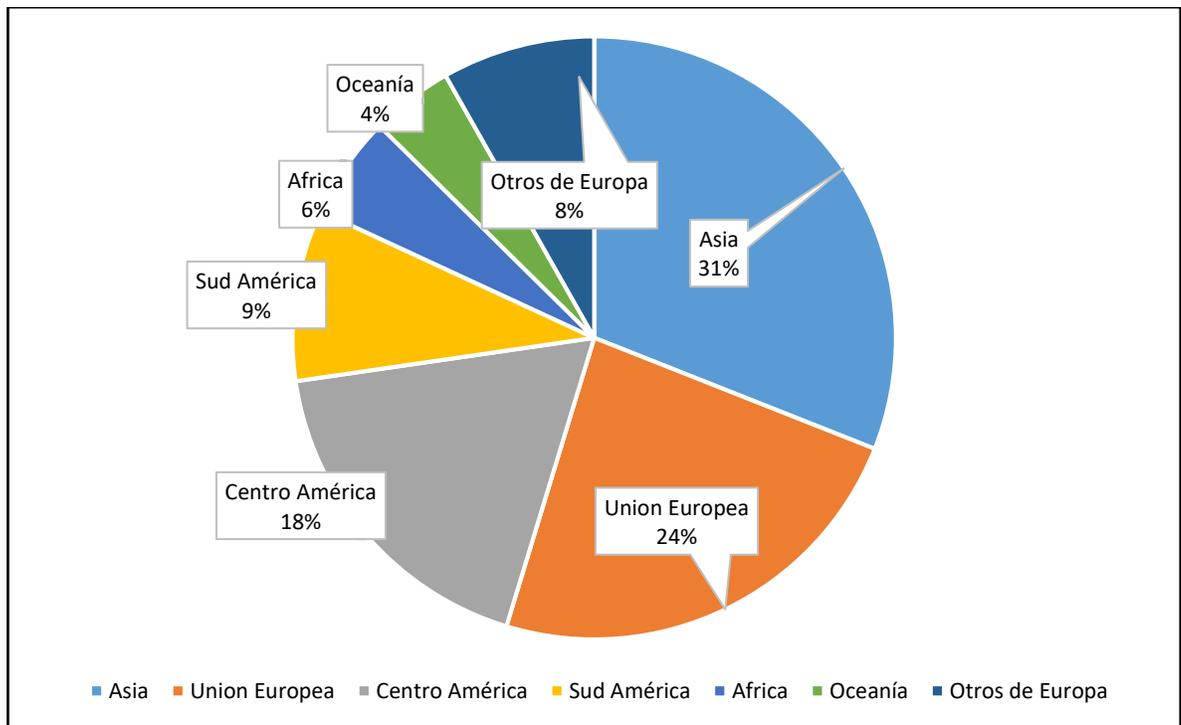


Gráfico 3: Producción mundial de leche de vaca por región
Fuente: Ocla.org.

El consumo per cápita de productos lácteos también se ha incrementado en forma constante en las últimas décadas, en los años 2009 y 2018, presentó un crecimiento de promedio anual de 0,9%, llegando a un per cápita de 113,7% litros anuales. En el mismo período la población mundial creció a una tasa de 1,2%, lo que es algo mayor al crecimiento del consumo.

Según proyecciones de OCDE-FAO, en la década del 2019 a 2028, se espera que el consumo global de productos lácteos frescos y procesados aumente en 2,1% y 1,5% al año respectivamente, y este mayor consumo será liderado por países en vía de desarrollo, que además impulsaran el crecimiento de la población. (2)

Consumo de lácteos y población mundial.

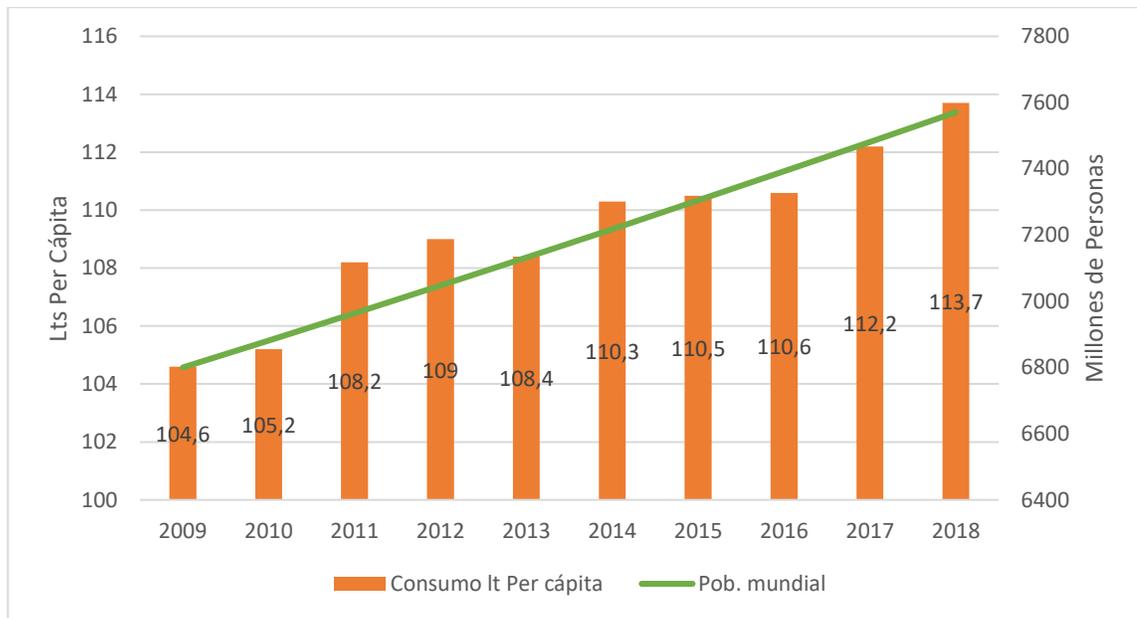


Gráfico 4: Consumo de lácteos.

Fuente elaborado por OCLA, en base a datos de FAOSTAT y World Dairy Situation 2019.

En los países desarrollados se espera un consumo de productos frescos lácteos sin mayores variaciones, mientras que los productos procesados podrían crecer en un 1% anual. Este aumento estaría representado principalmente por el consumo de quesos y el uso de leche en polvo en productos procesados.

Al revisar el consumo total y per cápita por región, se observa la dispar situación mundial, donde actualmente Asia, lidera el consumo global de lácteos con el 42% y a la vez tiene un bajo per cápita de 75,1 kg, lo que deja en manifiesto la brecha de consumo que existe en el continente.

Total millones de toneladas.

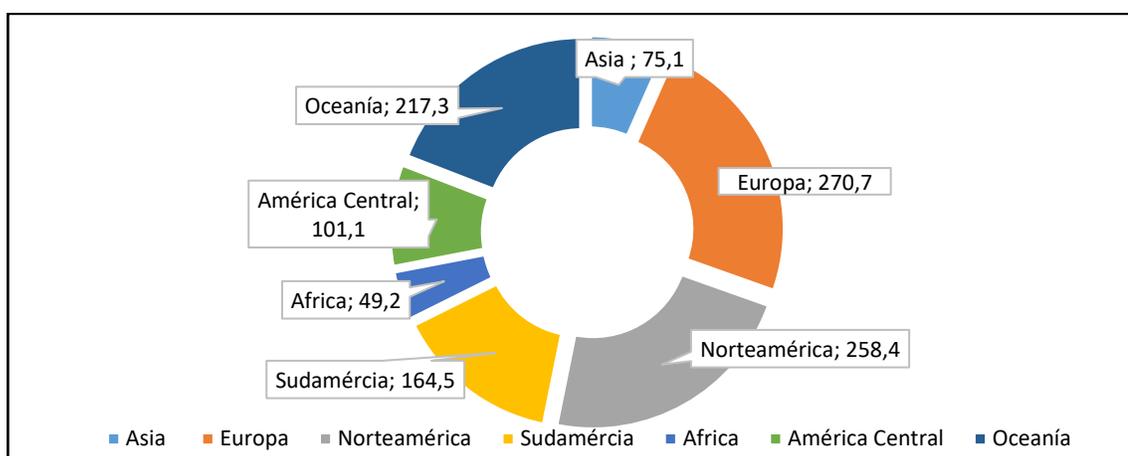
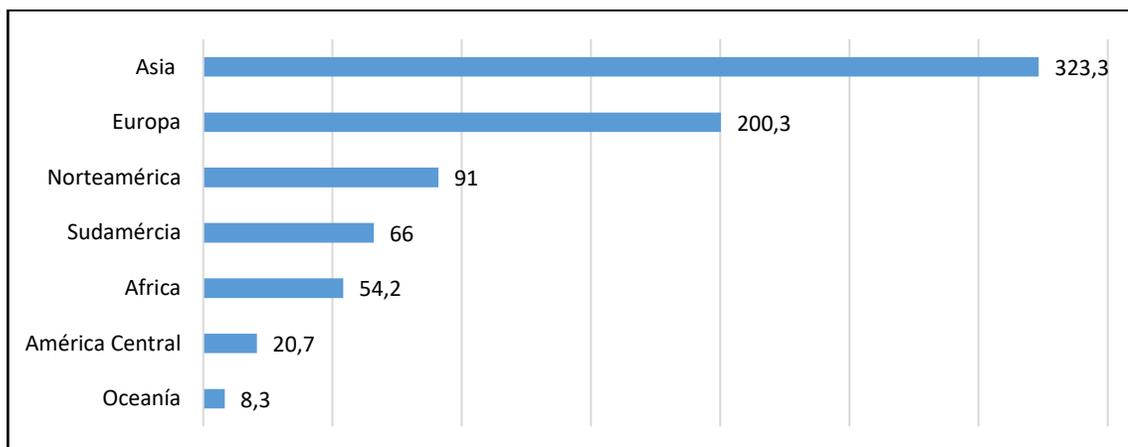


Gráfico 5: Consumo per cápita a nivel mundial.
Fuente, IDF.

Europa representa el 26% del consumo global con el per cápita más alto de 270,7 kilos. Le sigue Norteamérica con el 12 % del total y un per cápita también al to de 258,4 kilos. Estas dos regiones son de los países desarrollados, exhiben actualmente bajas tasa de crecimiento de la población y consumo de lácteos, por lo que se espera que no presentaran mayores variaciones en la próxima década.

Sudamérica se encuentra en una situación intermedia, con un consumo per cápita de 164,5 kilos y una participación del 9% del total global.

El comercio internacional de productos lácteos representa una fracción pequeña de la producción, ya que gran parte del consumo se realiza en los mercados locales e cada país. Para el año 2019 se estima que el 11,1% de la producción mundial de lácteos se destinó

al comercio internacional, esto es 80,1 millones de toneladas. Desde 2010 a 2019 este volumen creció a una tasa anual de 4,2% crecimiento mayor que el registrado en la producción mundial.

Volumen global del comercio de lácteos, en millones de toneladas de leche equivalente.

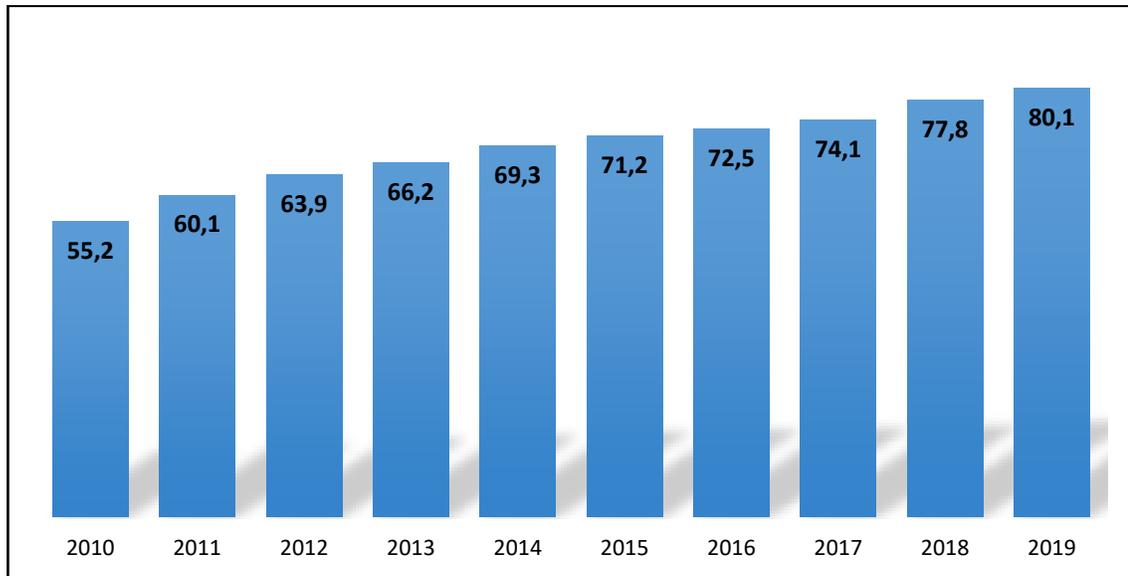


Gráfico 6: Volumen global del comercio de lácteos.

Fuente, elaborado por el OCLA en base a datos de FIL/IDF: World Dairy Situation 2019.

La mayor participación en el mercado internacional como proveedores, la tiene Unión Europea, representó el 28% del volumen de productos exportados en el 2018. Le sigue Nueva Zelanda con el 25% y Estados Unidos con el 15%.

El grupo de los importantes exportadores reúne el 80%, del volumen de lácteos transados en el comercio internacional, lo que da cuenta de un mercado muy concentrado por parte de los proveedores, mientras que en los importadores hay una mayor participación de países como China liderando con el 12% del volumen importado, seguido por Rusia, Arabia Saudita, México y Argelia, cada con una participación de 5%.

Principales países compradores y proveedores de productos lácteos en el comercio internacional.

Principales proveedores

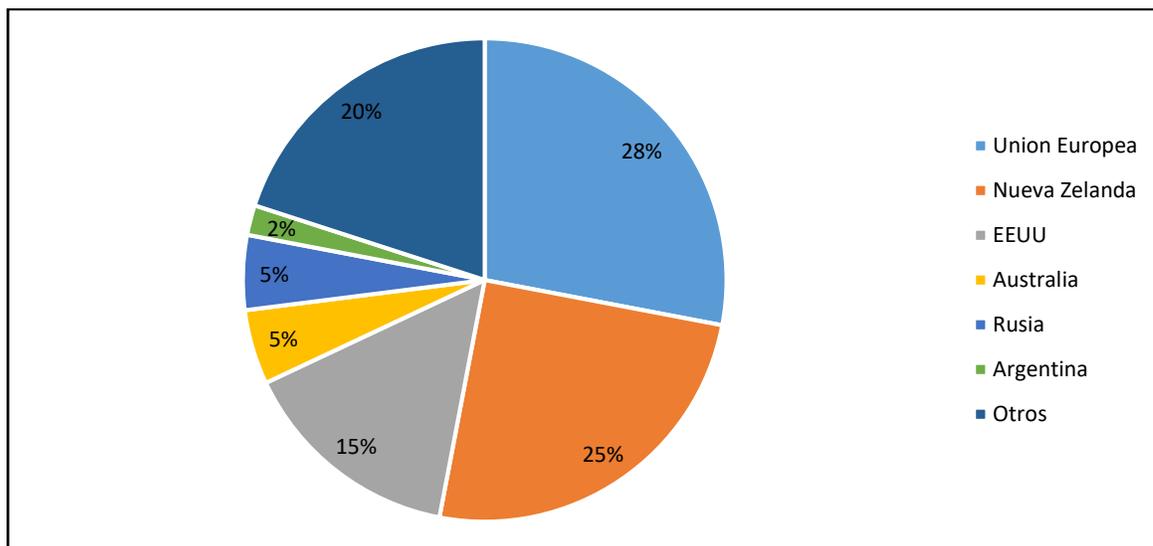


Gráfico 7: Principales proveedores de leche.
Fuente: Ocla.org. No se consideran operaciones intra-UE.

Principales compradores

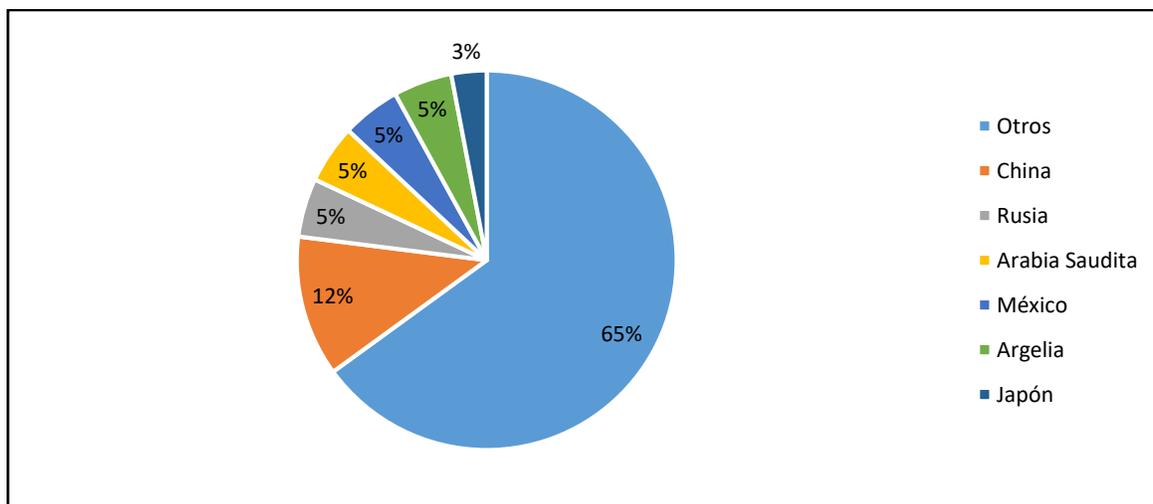


Gráfico 8: Principales compradores de leche.
Fuente: Ocla.org. No se consideran operaciones intra-UE.

Las exportaciones de productos lácteos superaron los 75 mil millones de dólares el año 2017. Los quesos lideran las ventas en el mercado internacional con 40% del total. Le sigue la leche en polvo entera y mantequilla, ambos productos con 12% y leche en polvo descremada con 9%.

En el año 2015 y 2016 se presentó una baja en los precios internacionales motivado por una mejoría en los índices de producción, altas existencias en leche en polvo, una menor demanda en Europa y de los principales países importadores, como China, Rusia y México. En los primeros meses del 2020 se observa una tendencia a la baja, esto provocado por el impacto en la demanda que la pandemia de COVID-19, ha producido en los comercios mundiales.

La leche es considerada como uno de los alimentos más completos que nos provee la naturaleza, la leche de vaca ha estado ligada desde tiempos milenarios al desarrollo humano.

En nuestro país los relatos históricos indican que las primeras vacas lecheras arribaron junto a los colonos europeos. Así se inició, en la primera mitad del siglo XIX, una incipiente actividad agropecuaria y económica.

Según relata la historia que la población que se establecía en la zona central de país, llevo a esta nueva actividad a abastecer de leche, queso y mantequilla a los principales enclaves urbanos de la época, Santiago y Valparaíso.

Con el paso del tiempo, esta experiencia agroindustrial fue creciendo, especialmente con la llegada de nuevas tecnologías desde el viejo continente, para la industrialización de la leche y con la consolidación de lecherías que fueron extendiéndose hacia el sur, en torno a la zona del Bio – Bio.

Bajo este contexto, la producción de leche se convierte en una alternativa de desarrollo económico social, aunque se requería de inversiones que le permitieran al campo chileno superar su atraso en técnicas de producción y mejoramiento de su infraestructura y de sus vías de comunicación para acelerar el acceso de los productos a los mercados de demanda.

A fines del siglo XIX y comienzos del Siglo XX, se observa un gran desarrollo de lecherías en los alrededores de Temuco, Valdivia, Osorno y Llanquihue, fundamentalmente en manos de inmigrantes europeos. (2)

Con la llegada de la técnica de la pasteurización que la producción lechera da un salto cualitativo. En la segunda mitad del siglo XX, surgen los primeros emprendimientos industriales y se consolidan destacados planteles lecheros.

Durante el proceso de adaptación, la tecnologización de los procesos productivos y de la cría de ganado ha ido sistemáticamente en aumento y, lo que era una actividad artesanal y prácticamente de subsistencia o de trueque, se convirtió en una industria que permitió a Chile ganar posiciones en los mercados más exigentes del mundo. De esta forma nuestro país logro independizarse de los grandes países productores, cuando logro el autoabastecimiento de leche.

En la última década del siglo XX, es cuando se observa el gran despegue de la lechería nacional.

Exhibiendo una gran capacidad empresarial, los agricultores duplicaron su producción de leche fresca en 10 años, para superar la barrera de los dos mil millones de litros. Esto considerando que solo aumentó en forma marginal la cantidad de vacas en ordeña, logrando así una tasa de crecimiento de la producción que promedió el 8% anual, que representa casi el límite que soportan sistemas biológicos como la lechería.

Esta producción estaba en manos de unos 22 mil agricultores y provenía de un rebaño de aproximadamente 620 mil vacas.

Optimizando las características propias de sus predios, sumado a favorables condiciones climáticas y geográficas, los agricultores han adoptado desde sistemas altamente intensivos y con importantes producciones, hasta sistemas eminentemente pastoriles y extensivos, pasando también por emprendimientos que combinan ambos sistemas con estándares mundiales.

Independientemente del sistema, el resultado es una leche de excelente calidad, la cual responde a los más altos estándares.

El sector lechero nacional carece de apoyo estatal directo, en medio de una de las economías más abiertas del mundo. Esto se traduce en bajos aranceles, por lo tanto, deja al rubro expuesto a distorsiones del mercado mundial como subsidios a la producción, subsidios cruzados y subsidios a la exportación.

Con una cadena láctea orientada históricamente a satisfacer la demanda interna, el eslabón primario ha dado clara muestra de tener la capacidad para desarrollar un potencial

insospechado crecimiento de su oferta, que está muy por sobre el aumento que razonablemente pudiera alcanzar la demanda interna.

En el año 2001 se inicia una incipiente actividad exportadora, lo que significó la apertura de nuevos negocios y potenciar la inserción internacional de la lechería nacional, aumentando la demanda interna por materia prima.

Chile es un país, cuya geografía le permite disponer fronteras fitosanitarias propicias para la producción de alimentos. Ellos están dados por el desierto en la parte norte, la cordillera de los Andes al este, el océano pacífico al oeste, y la Antártida al sur.

La producción lechera se analizará de acuerdo con las distintas regiones políticas del país.

2.1.2. RECEPCION NACIONAL DE LECHE CRUDA.

La masa ganadera de vacas para ordeña se concentra en las regiones de Los Lagos y Los Ríos, con el 55% y 29%, respectivamente de las 532.640 cabezas estimadas, según el INE en el año 2017. La misma encuesta estima un número de 4.852 explotaciones agropecuarias con vacas de ordeña, cifra que confirmó la disminución que ha persistido desde el año 1997, cuando el censo registró 11.137 explotaciones con estas características.

Esto ha significado una concentración de la actividad lechera en predios de mayor tamaño. Los resultados de la encuesta 2017 indican que el 72% de las explotaciones tiene un rebaño de entre 10 y 49 vacas en ordeña y en total reúnen el 19% de la masa total. Las explotaciones de más de 100 vacas lecheras representan el 18% del total y suman el 70% del total de las cabezas. (2)

Participación de los predios y vacas lecheras por tamaño de rebaño, año 2017.

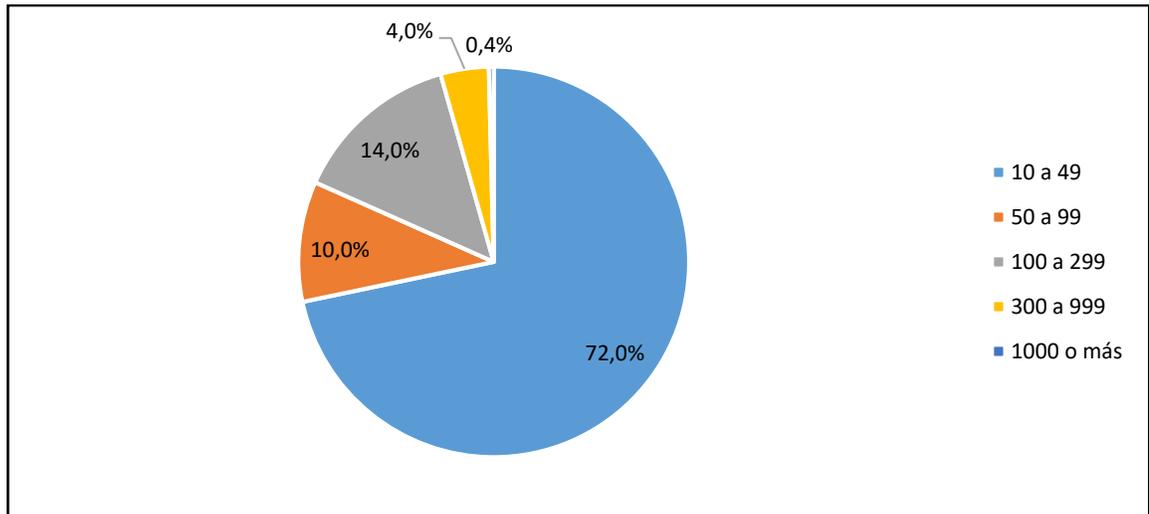


Gráfico 9: Predios según tamaño de rebaño.
Fuente: Fuente encuesta bovina año 2017, INE.

Vacas según el tamaño de rebaño, Año 2017.

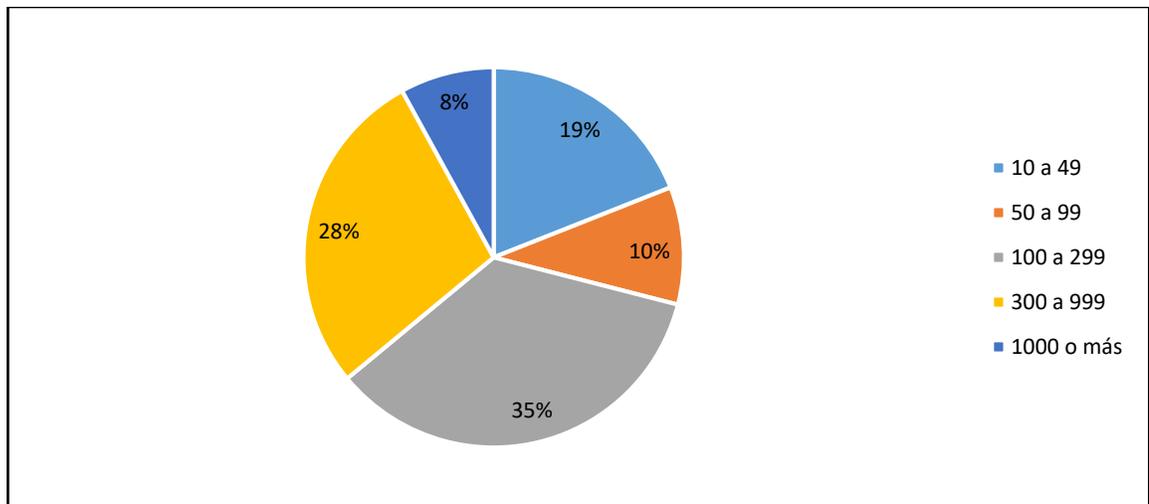


Gráfico 10: Vacas según el tamaño de rebaño.
Fuente encuesta bovina año 2017, INE.

La recepción de leche de vaca de la industria mayor y menor, durante el periodo 2004 - 2019 se observa un crecimiento de 1.897 a 2.321 millones de litros, lo que representa una tasa anual de 1,4 %. El punto más alto de esta serie ocurre en el año 2014 con 2.486 millones de litros. En los últimos 4 años se observa una baja y un estancamiento en la recepción. En el año 2019 la recepción total disminuyó 1% con respecto al año anterior; la recepción de la industria mayor disminuyó 1,4% mientras que la menor aumentó un 3%.

Recepción nacional de leche cruda en millones de litros.

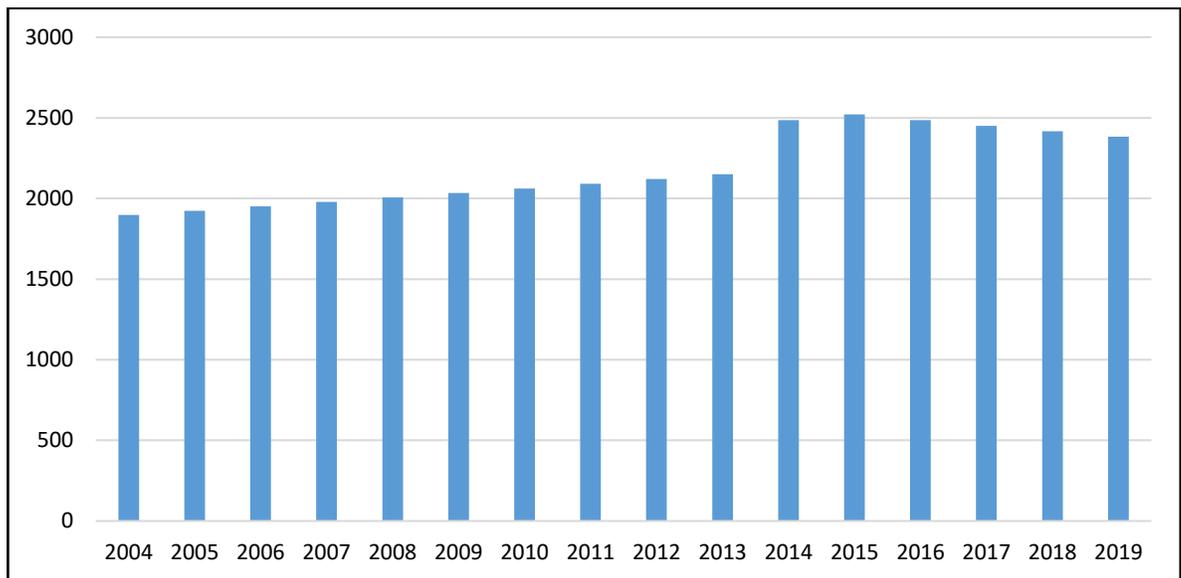


Gráfico 11: Recepción nacional de leche cruda.
Fuente, ODEPA.

Tal como el ganado de ordeña, la recepción de leche cruda se concentra en las regiones del sur, el 44,3% en Los Lagos y 30,1% en Los Ríos el año 2019, como se presenta en la siguiente tabla.

Recepción de leche cruda en el año 2019 por región en miles de litros				
Región	Mayor	Menor	Total	% Total
Arica, Parinacota y Atacama		8.190	8.190	0,4
Coquimbo y Valparaíso				
Metropolitana	220.558	23.600	244.158	10,5
O'Higgins		7.074	7.074	0,3
Maule		8.149	8.149	0,4
Ñuble	62.173	15.652	77.825	3,4
Bío Bío	63.430	29.159	92.589	4
La Araucanía	151.530	6.767	158.297	6,8
Los Ríos	663.477	34.152	697.630	30,1
Los Lagos	983.466	43.958	1.027.424	44,3
Total	2.144.634	176.701	2.321.336	100,2

Tabla 1: Recepción de leche cruda año 2019
Fuente, ODEPA.

En el siguiente gráfico se muestran las cifras de recepción de leche cruda por empresas en los últimos 3 años.

En este periodo Colún recibió el 25% del total, Fonterra (Soprole y Prolesur) el 19%, Nestlé el 17% y el grupo Watt's el 12%, sumando estas empresas el 73% del total.

Recepción de leche cruda por empresa.

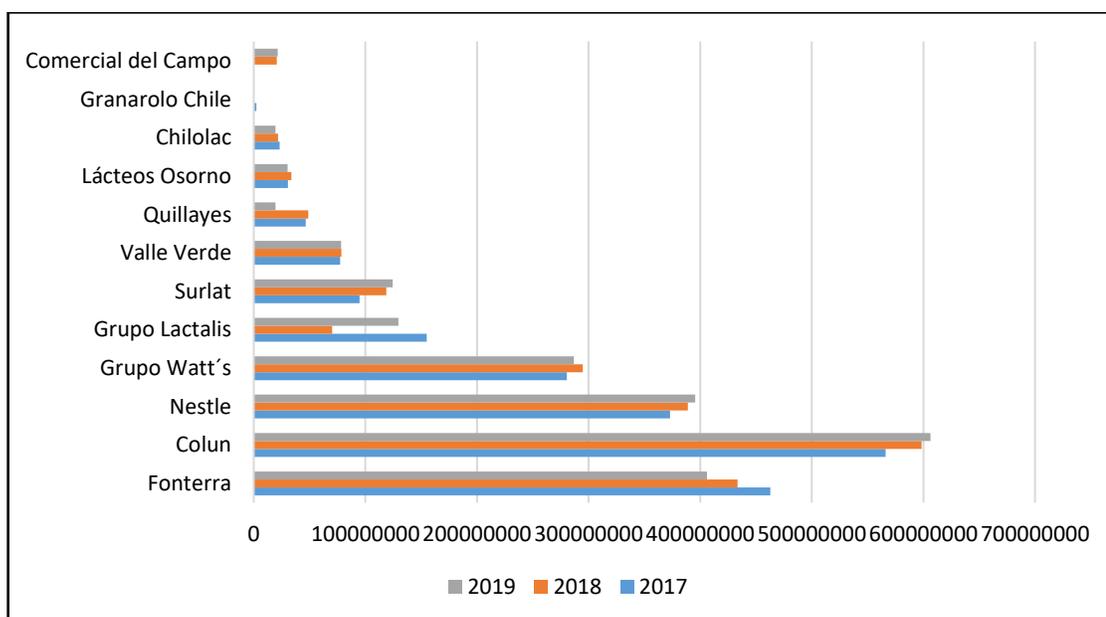


Gráfico 12: Recepción de leche cruda por empresa.
Fuente, ODEPA.

En la elaboración nacional de productos lácteos, como consecuencia de la variación de recepción de leche durante el año 2019, la industria mayor disminuyó la producción de la mayor parte de los lácteos, mientras que la industria menor creció.

Elaboracion de productos lácteos					
Producto	Unidad	2017	2018	2019	% Var 2018-19
<i>Industria lactea mayor</i>					
Leche Fluída	1000lts	430.438	414.026	389.152	-6,00
Leche en Polvo	ton	81.991	78.000	82.420	5,70
Quesillos	ton	15.434	17.984	17.224	-4,20
Quesos	ton	94.269	101.507	94.744	-6,70
Yoghurt	1000lts	239.547	235.212	225.760	-4,00
Leche Cultivada o fermentada	1000lts	11.147	17.926	17.344	-3,20
Crema	ton	30.592	39.850	39.046	-2,00
Mantequilla	ton	23.799	25.290	25.640	1,40
Suero en Polvo	ton	26.272	27.232	27.545	1,10
Leche Condensada	ton	39.587	40.182	38.925	-3,00
Manjar	ton	35.436	38.618	39.547	2,40
<i>Industria lactea menor</i>					
Leche fluída	1000lts	154	396	565	42,60
Quesillos	ton	9.289	7.588	8.791	15,90
Quesos	ton	15.514	13.535	14.008	3,50
Yoghurt	1000lts	1.148	688	711	3,30
Crema	ton	37	3	4	25,00
Matequilla	ton	393	518	529	2,20
Manjar	ton	524	857	814	-5,00
Otros	ton	4.161	4.745	5.122	7,90

Tabla 2: Elaboración de productos lácteos.
Fuente: ODEPA.

En la industria Mayor se registró una disminución importante de elaboración de leche fluida y quesos, y un incremento de leche en polvo. En la industria menor crecieron fuertemente la elaboración de leche fluida y quesillos.

2.1.3. EXPORTACION DE PRODUCTOS LACTEOS.

En la evolución del comercio exterior chileno de productos lácteos se observan tres periodos, el primero de 1990 a 2000, se observa un periodo de estabilidad con balanza negativa y bajo comercio exterior. El segundo es de crecientes exportaciones y balanza positiva y dura hasta el año 2014, con ventas hasta de 300 millones de dólares. A partir de entonces se observa una disminución de las exportaciones y en los últimos 3 años un incremento importante de las importaciones, con un saldo negativo para el sector de 141 millones de dólares el año 2019. Los productos que presentan las principales disminuciones en las exportaciones entre 2013 y 2019 son leche en polvo entera, preparación para alimentación infantil y leche condensada.

Productos	Volumen Exportado (toneladas)			Valor FOB (miles de USD)		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Leche Condensada	28686	28310	25386	45826	48485	41946
Quesos	9229	7337	9161	37593	32108	39860
Preparación Alimentación infantil	15630	15611	6935	62301	65811	26505
Sueros	15181	14643	16430	14060	12199	14519
Mantequilla	3491	1688	2185	16745	10083	11071
Leche en polvo entera	3848	4041	3288	12735	15187	10589
Manjar y Otros	5658	6326	6015	8040	10206	10474
Yogur	327	502	798	998	1624	2722
Leche en polvo descremada	1144	1326	490	3067	3422	1556
Cremas	271	589	590	204	683	1305
Leche Fluida	1463	448	1284	2423	516	883
Bebidas Lácteas	79	62	33	66	56	48
Leche evaporada	0,2	39	0,2	0,4	26	0,3
Total	85007,2	80922	72595,2	204058,4	200406	161478,3

Tabla 3: Volumen exportación.

Fuente: Elaborado por Odepa con información del Servicio Nacional de Aduanas.

Con relación a los mercados de destino, las exportaciones chilenas se dirigen principalmente a los Estados Unidos, y el año 2019 representaron el 21% del valor total. Los principales productos enviados a este país son leche condensada, con 60% del valor el año 2019 y mantequilla con 21%. Le sigue Perú con 14% del valor total, con leche condensada que reúne el 32% de las ventas, sueros 22% y mantequilla 14%. En tercer

lugar, está México con el 12% del valor, siendo el queso el principal producto con el 78% de las ventas en 2019.

En el año 2019, bajaron las exportaciones a EEUU, debido a los menores envíos de preparaciones de alimentación infantil. En las ventas a Perú, se observa un alza en el año 2018 en los envíos de leche condensada y mantequilla. Las exportaciones que disminuyen a México en el año 2018 se deben a menores envíos de mantequilla. Aumentan los envíos de quesos a Rusia.

Los principales productos importados en el año 2019 son quesos, representaron el 57% del valor CIF del total de lácteos, seguido por leche en polvo descremada con el 11% y sueros, con el 9%.

Las importaciones chilenas de lácteos, el año 2019, el principal proveedor paso a ser los Estados Unidos, con venta por 80 millones de dólares que corresponden al 26% del total. Los quesos representan el 60% de estas compras y la leche en polvo descremada el 34% y son los productos que principalmente explican el crecimiento en 2019.

Las importaciones de lácteos desde los países de la UE representaron el 25% del valor total el año 2019 y los principales productos son quesos, con el 67% del valor, preparaciones para alimentación infantil y leche fluida, con 10% cada uno. La disminución observada en 2019 se debe fundamentalmente a las menores compras de quesos. Argentina es el tercer proveedor de lácteos, con el 18% del valor de las importaciones en 2019. El 65% de estas compras corresponden a quesos y el 28% a sueros. El año 2018 se observa un crecimiento importante, que responde principalmente a mayores compras de quesos. La baja del año 2019 se debe fundamentalmente a menores envíos de leche en polvo entera. Se observa una baja importante el año 2019 de las importaciones desde Nueva Zelanda, que ese año representó el 13% del valor. Los principales productos importados son mantequilla con el 55% y quesos con 37% y son estos productos más la leche en polvo entera los que explican la baja en el valor de 2019. Entre enero y mayo de 2020 las exportaciones han bajado un 19% respecto al mismo período del año anterior, sumando 66 millones de dólares. Las principales bajas se produjeron en preparaciones para alimentación infantil, leche en polvo entera y leche condensada. Por otra parte, las importaciones bajaron un 7% llegando a 133 millones de dólares y las principales

disminuciones se producen en mantequilla, leche en polvo descremada y quesos. En el período se registró un aumento de 356% en el valor de las importaciones de leche en polvo entera, que a mayo de 2020 suman 9,4 millones de dólares y 2.792 toneladas. En el año 2019 han cobrado relevancia las exportaciones de productos alimenticios considerados en la glosa código arancelario “1901.9019, Las demás preparaciones a base de productos lácteos con un contenido de sólidos lácteos superior al 10% en peso”, que no está considerada en la clasificación de productos que conforman la balanza agropecuaria que calcula Odepa, y que sumó 14.492 toneladas por 52 millones de dólares. El 96% de estos envíos corresponde principalmente a ventas de leche en polvo con pro bióticos, vitaminas y minerales en envases de 770 o 700 kilos destinadas a Emiratos Árabes. Entre enero y mayo de 2020 estas exportaciones llegan a 21 millones de dólares, 2% menos que en el mismo periodo del año pasado. Las importaciones de productos de esta glosa también han crecido el año 2019 y fueron de 6.186 toneladas por 14,6 millones de dólares. Son diversos productos con ingredientes lácteos y el 78% proviene de la unión europea. Entre enero y mayo las importaciones de esta glosa suman 8 millones de dólares, un 39% más que en igual período del año 2019.

2.1.4. DISPONIBILIDAD APARENTE DE LECHE.

Al hacer el balance de la recepción, el comercio exterior en términos de litros de leche equivalente y la proyección de la población, se obtiene una estimación de la disponibilidad aparente por habitante de lácteos, y que es una aproximación al consumo per cápita en el país. La disponibilidad aparente de leche por habitante en el país ha crecido en el período observado. En el período entre 2004 y 2007, el promedio fue 115,9 litros per cápita y entre 2016 y 2019, 146,3 litros, esto es 26% mayor. Entre 2016 y 2019 la disponibilidad aparente de leche en el país fue de 2.698 millones de litros, de los cuales el 25% correspondió a productos lácteos importados. En este período la recepción nacional de leche cruda promedio fue de 2.336 millones de litros, de los cuales se exportaron como productos lácteos el 13%. (2)

Disponibilidad aparente de leche en Chile.

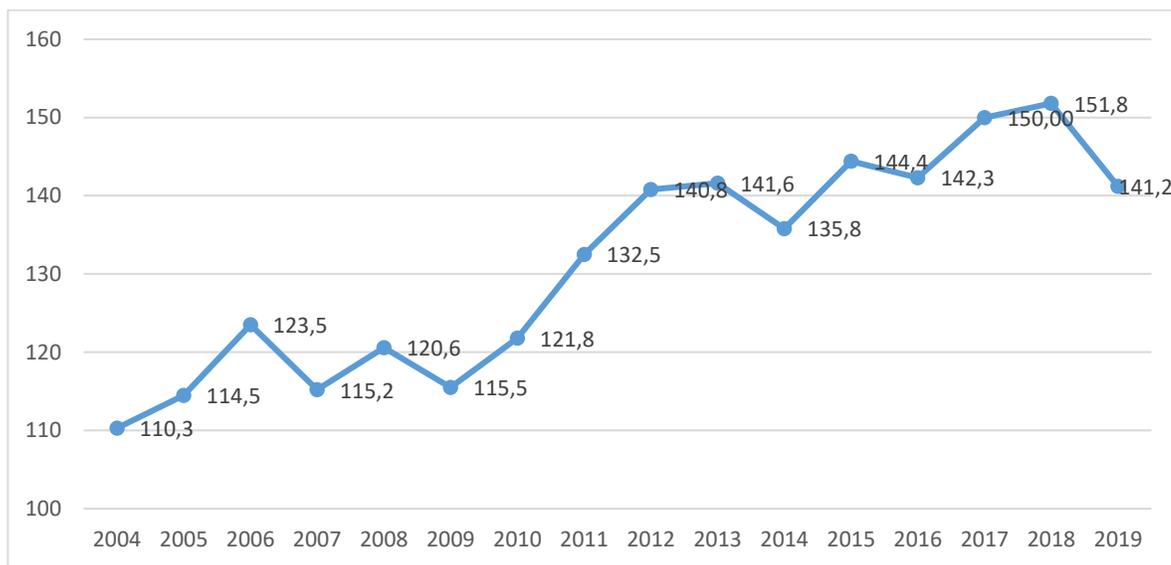


Gráfico 13: Disponibilidad de leche en Chile.

Fuente: Elaborado por ODEPA con información del INE y Servicio Nacional de Aduanas.

2.2. LA FUNCION COMERCIAL EN UNA ORGANIZACIÓN.

La función comercial, abarca el conjunto de actividades que se realizan con el fin de canalizar el flujo de bienes y servicios desde la organización que los produce u ofrece hasta que llegan al consumidor. Su misión conlleva identificar potenciales necesidades y satisfacerlas mediante el intercambio de bienes y servicios orientados a servir la demanda del cliente. La tarea básica de la dirección comercial es hacer efectivo el objeto principal del marketing que consiste en identificar y satisfacer las necesidades de los consumidores, planificar los objetivos que desea conseguir y las acciones que hay que llevar a cabo para alcanzarlos, organizar los medios humanos y materiales para ejecutar las acciones previstas y controlar el desarrollo del programa comercial.

El objetivo de la comercialización es que cada vez que surja una necesidad, exista un producto o servicio que sea capaz de satisfacerla. Por eso es importante que el área comercial de la empresa, se haga responsable de conocer cuáles son las necesidades de los mercados, de tal modo que el proceso comercial se adapte a ellas. Y esto debe hacerlo la empresa mediante el diseño de productos que mejor se adapten a las necesidades, y a la vez compitiendo con otras empresas que tratan también con su oferta de atraer para sí el

mercado. Además, la empresa debe obtener beneficios para poder seguir subsistiendo en el mercado, cumpliendo con sus objetivos previamente formulados.

Según Levitt, el éxito competitivo de una empresa se resume en 5 pasos:

- 1.- el propósito de una empresa es crear y mantener un cliente.
- 2.- la empresa debe suministrar los bienes y servicios que el mercado desea.
- 3.- los ingresos deben ser mayores a los costes.
- 4.- la empresa debe definir sus objetivos y estrategias.
- 5.- debe existir un sistema de control para supervisar el cumplimiento de los objetivos y, en su caso, rectificar las decisiones.

Por lo tanto, se puede inferir que, la función comercial vista desde el Marketing, es la encargada de conectar a la empresa con el mercado, e implica llevar a cabo un proceso que incluye una serie de fases, que se detallan a continuación:

Análisis del sistema comercial: se encarga de estudiar el entorno de la empresa, el mercado y su demanda, la competencia, el comportamiento de los consumidores y la segmentación de ese mercado. Para ello se realiza un estudio de mercado que permite desarrollar un sistema de información que permite determinar los objetivos y una buena toma decisiones. (3)

Diseño de Estrategias: mediante una adecuada combinación de las 4P del marketing, producto, precio, promoción y distribución. De esta forma se constituirá el marketing mix. (4)

Dirección, organización y control de la actividad comercial: La tarea básica de la dirección comercial será la de hacer efectivo el objetivo de identificar y atender las necesidades de los consumidores del modo más satisfactorio, tanto para el cliente como para la organización. Es por esto que debe llevar a cabo las 4 actividades fundamentales de dirección, las cuales son:

- Analizar las necesidades de los consumidores.
- Planificar los objetivos que se quieren conseguir y las acciones que hay que llevar a cabo para conseguirlos.
- Organizar los recursos tanto como humanos y materiales para ejecutar las acciones previstas.
- Controlar el desarrollo del programa comercial.

El análisis del consumidor también implica el estudio de los distintos segmentos del mercado y el conocimiento de los productos, de la competencia, el entorno que influye en los comportamientos del mercado y los competidores, así como de la propia empresa.

La planificación determina los mercados específicos a los que se va dirigir la oferta y establecer los objetivos que se quieren alcanzar. También diseñar las acciones, tanto estratégicas o a largo plazo, como tácticas u operativas, a corto plazo que se van a desarrollar con el fin de conseguir objetivos. Para ellos la organización dispone de las 4P (producto, precio, promoción y distribución). La forma de combinar estos instrumentos, con la determinación del presupuesto de ingresos, gastos y beneficios esperados se expresará en un plan de marketing.

El control establece los mecanismos de información y evaluación de los resultados obtenidos, de esta manera se puede comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos.

Para lograr tener éxito en el mercado, es clave estudiar la gestión de Marketing, desde un doble enfoque, marketing estratégico y marketing operativo, son condiciones necesarias para obtener el éxito.

El marketing estratégico, es un sistema de análisis que desemboca en la elección de productos, mercados o segmentos que la empresa detecta una ventaja competitiva y sobre una previsión de demanda global, en cada uno de los productos - mercados considerados. El marketing operativo es un sistema de acción que se propone un objetivo de cuota de mercado a alcanzar en cada punto - mercado o segmento, así como los presupuestos de marketing necesarios para la realización de estos objetivos. (4)

2.2.1. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING SOPROLE.

Fue en octubre de 1949 cuando un grupo de productores de leche de la zona central de Chile, iniciaron el ambicioso proyecto de distribución de “casa a casa” de Leche Pasteurizada, Mantequilla y Queso Fresco; los fundadores de Soprole no pensaron que este innovador modelo de venta y distribución les valdría transformar a Soprole en una de las compañías líderes en alimentos de nuestro país y en la marca más importante del mercado lácteo chileno.

Desde sus inicios hasta hoy, la innovación ha sido parte fundamental de plan estratégico de la compañía, sin duda esta es una de las principales herramientas a través de la cual Soprole ha logrado transformarse en el principal actor del mercado lácteo nacional. En los últimos 3 años ha lanzado al mercado una cifra récord de 25 innovaciones promedio por cada año.

Otro aspecto clave en el desarrollo y éxito de la compañía, es el proceso de desarrollo y masificación de las marcas. Es sabido que las marcas son un componente intangible pero crítico, por eso el buen desarrollo de la marca da credibilidad a las innovaciones y aportan concretamente a la construcción de valor para los consumidores y accionistas de la compañía. (5)

Soprole cuenta con un gran portfolio de marcas, todas relevantes para el mercado nacional y con un rol y propuestas de valor claras para cada consumidor.

Históricamente Soprole ha ejercido un fuerte rol de liderazgo en la categoría, generando innovaciones que se han transformado en genéricos de la industria y sus principales competidores se han esmerado por seguir. Gran parte de las categorías Lácteas se han ido construyendo en la medida de Soprole las ha ido desarrollando, ejemplo de ellos son los segmentos de leche UHT, leche cultivada, leches funcionales, leches batidas proteicas, postres, los yoghurt con fruta, o con cereales, los yoghurt funcionales y siempre estos segmentos han sido liderados por marcas como íconos tales como 1+1, Gold, batifrut, manjarate, zerolacto y protein todas de Soprole.

En la actualidad la marca Protein está haciendo lo suyo, ya que, el Yoghurt de esta marca, ha sido elegido por los consumidores por segunda vez como el producto del año, en el segmento de los alimentos funcionales.

Luego de 70 años de trayectoria, con innovaciones relevantes, con una presencia permanente en los hogares de Chile, las influencias generadas por la marca Soprole, en los estilos de vida de nuestros consumidores, pueden ser múltiples. Esto va desde la simple necesidad de tomar leche, hasta resolver la problemática de una alimentación rica, sana, equilibrada y nutritiva, estas soluciones son entregadas por las distintas marcas que tiene registradas.

Soprole también ha generado una fidelización con sus consumidores, por la responsabilidad social, que la compañía ha tenido en su trayectoria, colaborando con instituciones y campañas como la Teletón, Chile Ayuda a Chile, Deporte Escolar, Personas Perdidas, etc.

Dentro del éxito que ha tenido en el mercado la compañía Soprole, la herramienta clave y fundamental han sido las constantes innovaciones que han ido desarrollando para satisfacer las necesidades que van manifestando los consumidores, esta relación con los consumidores ha sido la clave en la gestión de la compañía.

2.3. EL PROCESO DE INDUCCION DE PERSONAL

2.3.1 ¿QUE ES UN PROCESO?

El proceso, es la acción de ir hacia adelante, de avanzar en una trayectoria determinada y por semejanza avanzar en el tiempo. Este término se emplea en una enorme variedad de contextos sobre todo técnicos e industriales, pero siempre conservando ese sentido original.

Se habla de procesos cuando se tiene un estado inicial y uno final de algún cuerpo, sistema o ambiente, entre los cuales se da una transformación, desplazamiento o cambio de alguna naturaleza.

Hay distintos tipos de procesos, el proceso geológico, erosivo, biológico e industrial.

Otro uso importante del término tiene que ver con las etapas que componen el ciclo de un sistema determinado, como son los sistemas administrativos, informáticos o sociales. En estos ámbitos se entiende que un proceso es algo que está sucediendo, un elemento activo que necesita control, dirección y evaluación.

En la parte administrativa se entiende como procesos al flujo de actividades que se producen entre los diversos componentes de una empresa o institución. Así los procesos administrativos son las diferentes operaciones que la organización pone en marcha para el logro de sus objetivos y la satisfacción de sus necesidades.

A grandes rasgos, puede hablarse de un solo gran proceso administrativo común a toda organización y que puede comprender cuatro fases que coincidan con los objetivos de la administración empresarial. (5)

Estas fases son:

- Planificación: proyección a futuro de los objetivos y pasos a seguir por la empresa.
- Organización: combinación de los recursos disponibles para el trabajo con el personal capacitado para hacerlo, de la mejor manera, con tal de cumplir con los objetivos trazados anteriormente.
- Dirección: orientación de las labores, así como estímulo y cooperación, de modo de poder cumplir con los objetivos, es equivalente a la estrategia empresarial.
- Control: aquí se realiza la evaluación, feedback la comprobación de que las cosas se estén dando como se debe o también revisar cómo se dieron las cosas para realizar correcciones en el proceso general.

En economía el proceso productivo hace referencia a todas las operaciones necesarias para poder llevar a cabo la producción tanto como de un bien o de un servicio. Estas acciones deben ocurrir de una manera determinada, ordenada, planeada y consecutiva para poder lograr la transformación que se desea y así poder lograr que ingresen en el mercado de manera correcta para poder ser comercializado en tiempo y forma.

El proceso productivo incluye también diseño, la producción y el consumo del mismo. Para poder llevarlo a cabo de manera satisfactoria, se necesitan recursos tecnológicos, económicos y claramente humanos. Estos productos se pueden calificar en productos

intermedios, tales como la materia prima, que se completan con acciones posteriores y los productos finales, aquellos que se comercializan para que los puedan adquirir los consumidores en el mercado.

El proceso dentro de una organización, es el conjunto de pasos que deben llevar a cabo los miembros de esta, para poder lograr las metas, objetivos establecidos por la misma. Dichos procesos son los siguientes:

- **Autoridad:** tiene que ver normalmente con el puesto que ocupa una persona dentro de la organización, se considera el derecho inherente de un puesto gerencial para dar órdenes y esperar que estas se cumplan. Para facilitar este proceso se elabora una cadena de mando y se le otorga a cada gerente cierto grado de autoridad.
- **Poder:** según Mintzberg es la capacidad para generar efecto o afectar los elementos de la organización, es decir, es cualquier cualidad que posee una persona sobre los demás miembros de la organización, quien ejerce el poder se considera un líder.
- **Liderazgo:** es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del equipo, se considera las capacidades y habilidades para reconocer, hallar, usar y motivar a todos los integrantes del equipo hacia el logro de las metas y objetivos.
- **Toma de decisiones:** es el proceso de contestar a una dificultad eligiendo una salida viable, la cual todos los miembros de la organización puedan acceder y al respeten.
- **Comunicación:** es el proceso de transmitir la información a quienes tienen que tomar decisiones, posibilita la coordinación y control de las actividades de la organización siendo importante en todas sus maneras.
- **Conflicto:** surge siempre que los intereses se enfrentan y cada parte ajustara su posición a lo que sea coherente, el conflicto es inevitable e importante dentro de la organización, porque es ahí cuando se nota cuáles son los procesos que tiene la organización para resolverlos, ya sea desarrollando nuevos métodos de resolución o utilizando los que ya existen, ejemplo la negociación que a su vez es parte de la comunicación.
- **Innovación:** es el resultado de la imaginación, se basa en la transformación de una idea en un producto negociable o también en un proceso eficiente para la organización.

- Cambio: es la modificación señalada de estructura, procedimiento, costumbre, comportamiento, actitudes, normas para adquirir otras y permitir la adaptación de la organización al contexto en el cual se encuentra.

2.3.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INDUCCION DE PERSONAL.

El proceso de inducción de personal, es la herramienta de gestión del talento que le proporciona, a quien va a asumir las funciones de un cargo, la información general de la empresa y la específica para el buen desarrollo de la labor para la que se contrató.

En el mundo laboral, es común encontrarse con personas que llegan a las organizaciones y por diversas causas no reciben una adecuada capacitación básica, que favorezca su integración rápida y efectiva en la empresa.

Es sabido que la efectividad de las acciones de un equipo de trabajo dependerá de la forma en que cada miembro de su grupo haga el trabajo y lo integre con el resto del proceso productivo. (5)

Esta condición tiene estrecha relación con la forma como se lleven a cabo los programas de inducción y entrenamiento en cada una de las secciones y la correspondiente conexión entre ellas.

Elementos básicos como la presentación general de la organización y de sus políticas, aspectos de seguridad, situaciones relativas al contrato laboral, capacitaciones y programas de desarrollo específicos para su oficio, y factores de riesgos entre otros, pueden presentarse como grandes obstáculos para lograr un buen acople y facilitar el rápido desarrollo de las actividades para las que fue contratada una persona.

La inducción es definida como la etapa puente entre el momento en que la persona inicia la relación laboral y cuando se hace cargo efectivamente de su puesto. La inducción es necesaria para que cada colaborador se interiorice tanto respecto de la nueva organización, como de las funciones y responsabilidades a su cargo. La inducción hace referencia a actividades formativas mediante las cuales se le presenta a un nuevo colaborador la organización y el puesto de trabajo.

El propósito de una inducción es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de su parte incide directamente en el logro de los objetivos corporativos.

Para que una inducción sea efectiva, debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa, por lo tanto, se considera que todo proceso de inducción deberá constar de 3 etapas:

- Inducción general: información general, proceso productivo y las políticas generales de la organización.
- Inducción específica: orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar.
- Evaluación: evaluación del proceso de inducción y toma de acciones correspondientes.

Este proceso debe tener un enfoque integral e interdisciplinario y que se desarrolle en un ambiente de excelente comunicación y participación, para que se puedan alcanzar los objetivos planteados.

2.3.3. ETAPAS DEL PROCESO DE INDUCCION.

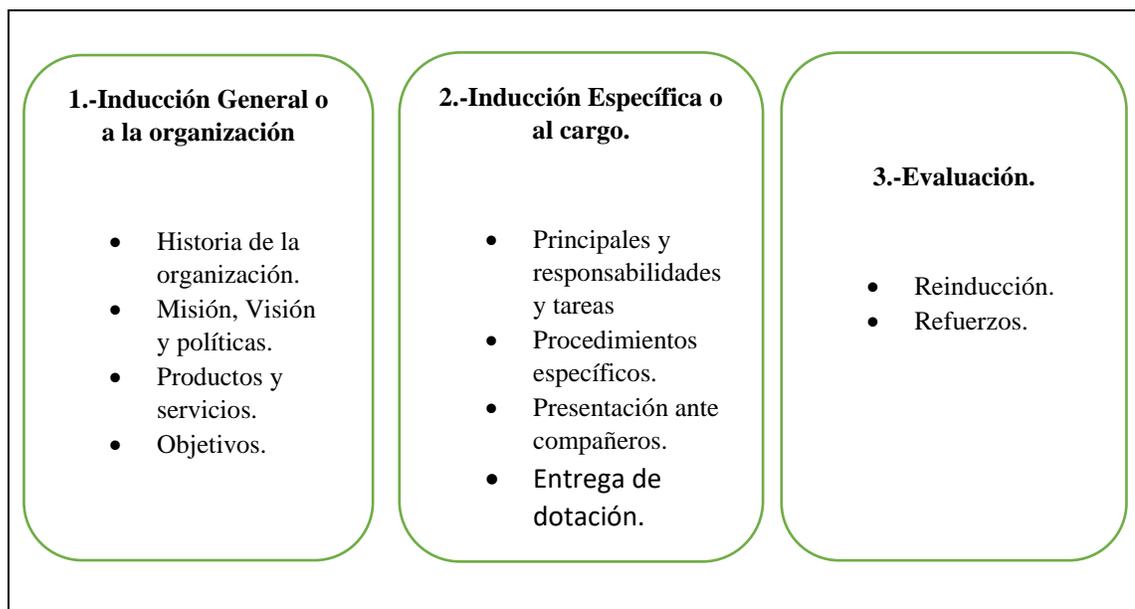


Figura 1: Etapas del proceso de inducción.
Fuente: Creación propia.

En la primera etapa de la inducción, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo, considerando la organización como un sistema.

Es importante considerar que todo el personal de una empresa son vendedores o promotores de la organización, ya sea de manera directa o indirecta, lo cual hace que sea fundamental una orientación hacia la imagen corporativa.

En esta etapa también se hace entrega de información como el organigrama de empresa, misión, visión, los valores, objetivos, accionistas, y dimensiones de la empresa.

Se presentan los productos y servicios que se producen en la empresa, los sectores que atiende y su contribución con la sociedad.

Aspectos relativos al contrato laboral como tipo de contrato, horario de trabajo, tiempo de alimentación y marcaciones, prestaciones y beneficios, días de pago, descanso y vacaciones.

Esta etapa de la inducción es realizada por el departamento de RRHH.

En la segunda etapa se debe entregar toda la información relevante al cargo. Toda persona necesita recibir una inducción clara, sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, y como va a ser evaluada individual y colectivamente.

Esta etapa es liderada por el personal dirigente del cargo, quien presentara al jefe inmediato, compañeros de trabajo y personas claves de las distintas áreas.

- Se le explica cómo será su entrenamiento para el oficio que debe cumplir y los objetivos del plan.

Parte importante de esta etapa, es entregar los diagramas de flujo operativos, ya sea de producción o servicios, las maquinarias con las que debe trabajar, también se le informa cuales son los clientes internos y externos con los debe interactuar.

- El manual de funciones, también es importante aquí se definen con mayor claridad las responsabilidades, alcances y funciones del cargo que debe desempeñar, incluyendo su ubicación en el organigrama.
- El sistema de turnos de producción, las rotaciones y los permisos, así mismo es necesario que se le comunique lo relativo a horarios de trabajo, alimentación, pausas, rotación de turnos.

También se hace indispensable que las personas conozcan los riesgos a los que se someterán mientras desempeñan sus funciones y las medidas de control que se implementaran en la empresa para mantenerlos en niveles de baja peligrosidad.

- Las obligaciones y derechos del empleador y trabajador en el campo de la salud ocupacional.
- Mecanismo y proceso de entrega de ropa de labor, aun siendo evidente, es necesario explicar lo relativo a la ropa de trabajo, aquí se debe tratar lo concerniente al uso de la ropa.
- El equipamiento de protección personal requeridos para su función, estos antes de ser entregados se debe realizar una capacitación, con el fin de concientizar al empleado, para lograr el compromiso, aceptación y la adaptación de su uso permanente.
- Estándares de disciplinas, estos deben ser explicados al empleado, debe conocer cuáles son los aspectos que se controlan y los estándares de seguridad establecidos,

estos se encuentran en el reglamento interno de trabajo y el reglamento de higiene y seguridad de la empresa.

En la tercera y última etapa, la persona que tiene a cargo la inducción del nuevo empleado, debe antes de terminar el día o durante el periodo de entrenamiento, realizar una evaluación con el fin de identificar, cuáles de los puntos clave de la inducción no quedaron claros para el trabajador, con el objetivo de reforzarlo o tomar acciones concretas al respecto.

Adicionalmente es recomendable realizar evaluaciones periódicas de algunos cargos y funciones, esto para evitar errores en el proceso.

Por último, es importante recalcar que se debe de mantener una motivación permanente del personal, ya que esta es el impulso que permite mantener la continuidad de la acción. Un buen proceso de inducción, no merece terminar en una falta de motivación.

Es un hecho que, de forma paralela al proceso de inducción, debe existir una motivación por parte de los directivos del cargo, en este caso jefes directos, como acompañamiento y sostenimiento de un excelente ambiente laboral. Es así como no se puede definir en qué momento termina el proceso de inducción ni cuando comienza la motivación, pero independiente de esto, al iniciarse cualquiera de los dos programas, se comienza a integrar al personal al desarrollo del sentido de pertenencia de la empresa.

Independiente que exista o no, una cuantificación real de la incidencia de un proceso de inducción sobre el estado de resultado de una organización, se puede considerar de una forma aproximada la visualización de este, mediante la consideración de los siguientes puntos que se ven favorecidos por un buen proceso de inducción:

- Se cuenta con toda una cantidad de información escrita, la cual sirve como material de consulta permanente por parte de los empleados, la cual disminuye los tiempos, errores, costos de proceso de inducción.
- Se logra mayor productividad, ya que el trabajador estará listo para el desempeño completo de sus funciones, en un tiempo menor, en comparación con una

organización que no tiene un proceso de inducción definido. Esto quiere decir que un trabajador se desarrollaría al 100% en sus funciones en un plazo de 30 días y no en 45 días.

- Los manuales y capacitación disminuyen los riesgos y los accidentes al interior de la organización y promueven una cultura segura dentro la organización.
- El conocimiento y capacitación específica en el área de trabajo disminuye los riesgos y daños de maquinarias, de los procesos y del personal mismo. Esto se refleja en costos de mantención, accidentes de trabajo y disminución de producto no conforme.
- El conocimiento físico de la organización, evita pérdida de tiempo por desconocimiento, muchas veces las personas no preguntan por pena, esto genera bienestar en las personas y mejora el ambiente de trabajo.

Se favorece el sentido de pertenencia del personal, con lo cual la gente trabaja mejor y puede ser más efectiva, al estar más comprometida. Cuando la gente conoce la historia de la organización, pasado, presente y futuro, los objetivos, sabe lo que va a obtener y cómo hacerlo, se pone la camiseta por la organización.

Se mejora la comunicación interna, lo cual evita errores, agiliza los trabajos interdisciplinarios y favorece el buen ambiente y clima organizacional.

Es un primer proceso motivador interno, el cual induce a las personas a trabajar mejor con más ánimos y empeño en las funciones para las que fue contratado.

Como consecuencia de una motivación permanente, más las políticas que favorecen el crecimiento laboral y personal, de los empleados, se favorece la disminución de la rotación del personal, evitando así la fuga de conocimiento, lo cual también induce a incurrir nuevamente en los costos, tiempos y cambios. (6)

En Soprole, hoy en día el proceso de inducción es bastante ligero, este queda a cargo del jefe directo, este se encarga de entregar a grandes rasgos las funciones para la cual el nuevo empleado fue contratado, se le indican las condiciones del contrato, cuales son los plazos, se hace entrega del reglamento de seguridad e higiene de la empresa, hace la presentación a los otros colaboradores que están en dicha organización.

Luego se le hace entrega de sus herramientas de trabajo, se le hace una pequeña inducción, y está listo para trabajar, sea en el cargo para el cual haya sido contratado. En esta empresa más bien se utiliza, método de aprender haciendo, aprender sobre la marcha o de los errores se aprende.

Para el área comercial existe una falta de manuales actualizado de los procesos y funciones que el personal del área debe desarrollar.

Hoy en día hay mucha tecnología a disposición para realizar el trabajo, en esta área, pero se torna un poco difícil su utilización cuando no hay manuales o una inducción correcta.

Al personal nuevo le toca aprender de sus pares, y de cualquiera de ellos, donde muchas veces se considera más de una opinión, lo cual puede llevar a cometer errores, y finalmente ninguna de las instrucciones recibidas puede ser la correcta.

2.4. GESTION DE PROCESOS UTILIZANDO DIAGRAMA DE ISHIKAWA.

Las empresas son tan eficientes como la suma de sus procesos: cada acción y esfuerzo de las áreas y personas que la integran cuentan para obtener resultados. Cuantos más detalles y fallas se filtren en la estructura, su gente y sus flujos, el camino hacia la calidad se hará turbio y más lejano.

Esos errores y problemas restan competitividad y rentabilidad. Por eso es importante contar con metodologías que ayuden a mejorar los procesos corporativos y una de las más efectivas ha sido por mucho tiempo el diagrama de Ishikawa.

En muchas compañías, áreas o departamentos ignoran que existe algo que les impide obtener los resultados esperados; este fenómeno es algo común en los equipos de ventas cuando no se alcanzan las metas. Si seguimos repitiendo la forma de hacer las cosas estaremos replicando los malos hábitos y resultados negativos.

Justo por esto nació el diagrama de Ishikawa. Se trata de llegar a la raíz para saber dónde se están originando las fallas, porque queda claro que un resultado deficiente no es producto de una sola actividad, sino de varias que se van sumando.

Esta metodología se ha utilizado por más de 70 años, y si ha durado tanto tiempo es por su funcionalidad. Ha tenido modificaciones y se ha actualizado conforme al contexto y el avance de los procesos corporativos o empresariales, pero su esencia se mantiene. Si la aplicas correctamente seguro obtendrás excelentes resultados.

Es una herramienta para identificar problemas y darles una solución al representarlos gráficamente. Este diagrama también es conocido como de causa-efecto, de las 6 M o de espina de pescado, por su forma. (7)

Kaoru Ishikawa es el creador de esta metodología que desarrolló desde el año 1943. El gran valor que tuvo su idea fue hacer de un análisis algo gráfico para que fuera más comprensible.

El esquema se basa en la premisa de que todo problema tiene una causa; la falla solo es el efecto de algo mal en un proceso. Luego entonces hay que identificar de dónde parten las acciones que están conformando ese problema.

Otro valor del método es su flexibilidad para adaptarse a cualquier tipo de industria, empresa, actividad, áreas, contexto o situación.

Al hacer un análisis de los procesos y optimizarlos se vislumbra el problema en distintos niveles: desde pequeñas fallas de bajo impacto hasta graves obstáculos que pueden afectar severamente la operatividad, ya sea en un departamento, grupo o hasta en la empresa completa.

El diagrama de Ishikawa es útil para diferentes objetivos como analizar, resolver, optimizar, ser más rápidos y eficientes en general. Te puede servir también para:

- Mejorar la toma de decisiones.
- Contribuir a un mejor ambiente laboral.
- Hacer apto un proceso de trabajo para obtener certificaciones.

- Identificar áreas donde capacitar al personal.
- Motivar al personal.
- Medir diversas áreas y su desempeño operativo.
- Saber dónde invertir.
- Aprovechar las áreas de oportunidad.

Con este diagrama vas a detectar las causas por un análisis profundo y no solo los síntomas que están visibles en la superficie.

Puede ser llevado a cabo por cualquier persona en una organización; aplica para todo departamento, área, proyecto o trabajo de grupo e incluso a nivel individual. Incluso para cualquier industria o sectores:

El área de ventas es una de las áreas donde más se ha utilizado el diagrama de Ishikawa, pues existe mucha presión para los vendedores y permite evidenciar inmediatamente las fallas cuando no se alcanzan las metas. Para ello hay que recurrir a la identificación de las causas por las que una empresa no está llegando a sus objetivos o por qué no muestra crecimiento. También podría ser pensando en los resultados individuales de cada vendedor.

De esta forma, el diagrama de Ishikawa puede ayudar al marketing a detectar resistencias, procesos lentos, materiales que no están funcionando y visualizar fallas para darles una solución. Bien podrías ver en un esquema de espina de pescado los objetivos que no se están logrando en una campaña para darles un giro y alcanzar la meta. (7)

Lo mejor de esta metodología es su facilidad para planearla, aunque hay que estar atentos de no hacer un análisis superficial, sino realmente investigar para identificar las causas. La representación visual de espina de pez solamente nos ayuda a ordenar fallas primarias y secundarias y cómo se van integrando hasta generar un problema.

En el esquema original, Kaoru Ishikawa hablaba de 6 M o grandes bloques que todo negocio posee para su funcionamiento. Pueden usarlos, omitir algunos o hacer tus propias categorías.

Los 6 bloques o grandes áreas donde se pueden alojar las causas de un problema son:

- **Método:** se refiere a las acciones que llevas a cabo para ejecutar un proceso.
- **Maquinaria:** se trata del equipo técnico o tecnológico que se ocupa para ese proceso.
- **Mano de obra:** implica al personal involucrado en ese proceso.
- **Materiales:** cualquier accesorio, instrumento o material que se ocupa como parte del proceso o para que este se realice.
- **Medición:** aquí se contempla el control que se tiene para lograr el proceso.
- **Medio ambiente:** hablamos más bien del contexto, espacio o lugar.

En este caso de estudio, se realiza un diagrama de Ishikawa, del proceso de aprendizaje de funciones de los supervisores. Donde la causa que más afecta es el método utilizado. Aquí existe una carencia de métodos, los cuales no están definidos por la empresa, y más bien se espera que el colaborador integrado a la compañía aprenda haciendo, y sin una inducción y acompañamiento de algún superior que le guíe.

Otra de las categorías débiles son la de material pues aquí, no existe un manual que indique o enseñe cuales son los procesos que debe realizar el supervisor, tampoco hay un informe de los KPI a medir, y como deben ejecutar para mantener estos KPI dentro los valores exigidos por la compañía. Esto lleva a que podamos cumplir con las metas requeridas por la compañía y a la vez que se vea reflejado en la remuneración del Supervisor.

En la mano de obra, podemos tener personal profesional y calificado para el cargo, pero al no tener clara sus funciones y los procesos se torna en un colaborador desinformado, y esto puede traer inconvenientes para la compañía, ya que llevaría a no cumplir con los objetivos planteados.

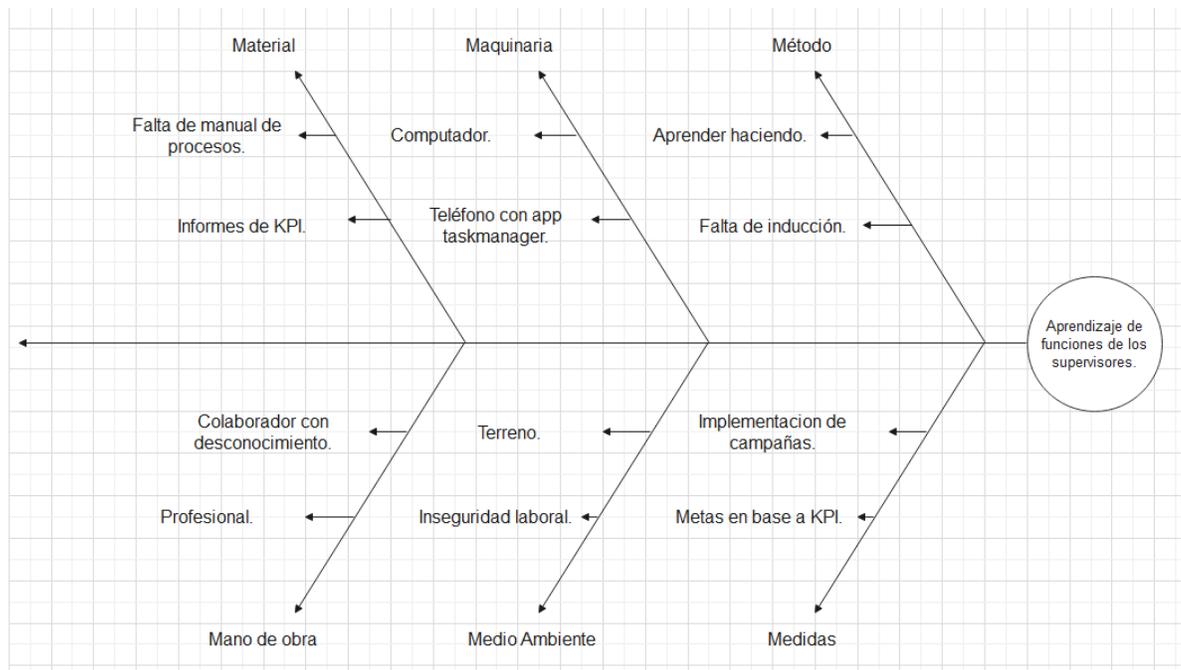


Figura 2: Diagrama Ishikawa, el aprendizaje de funciones de los supervisores.
Fuente: Creación Propia.

2.5. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE GESTION COMERCIAL.

Un manual de venta o gestión comercial es un instrumento, para que el equipo de venta conozca los productos y servicios que la compañía ofrece. También para que sepa bajo que lineamientos debe desempeñar sus funciones.

El objetivo principal de un manual de gestión comercial, es estandarizar el proceso de ventas, dentro del equipo a nivel compañía, esto no quiere decir que todos deben ceñirse militarmente a este manual, pero también este debe ser una guía de soluciones para poder realizar las funciones de una manera más fluida. (8)

Este manual debe estar en constante cambio, el proceso de venta es dinámico y sufre modificaciones constantemente, por lo tanto, el manual también debe estar constante cambios, estampando las nuevas formas o procesos en este manual.

Este manual debe servir para que los integrantes del equipo de venta, cuenten con una guía para las obligaciones que deben llevar a cabo en su trabajo. Este manual también hace que haya referencias a base de ejemplos de casos que ya han ocurrido en la empresa y han tenido consecuencias específicas.

De esta manera se puede explicar el proceso de ventas ya definido en la empresa y los objetivos que deben cumplir, para así mantener a todo el equipo informado y actualizado sobre los recursos y herramientas disponibles.

Al tener manuales de los procesos en una empresa, esta puede obtener grandes beneficios, y los más importantes son:

Se aseguran procesos eficientes, al contar con manuales, estos pueden ser consultados o revisados en cualquier momento, y de esta manera se garantiza que los procesos se cumplan al pie de la letra, dando las bases para que se lleven a cabo las distintas actividades, sin coartar la creatividad y el impulso personal, y también respetando la misión de la empresa y en favor del beneficio del cliente.

Se evitan malentendidos, al tener un instrumento de este tipo, ayuda al equipo a resolver dudas de manera clara. Además se puede explicar cómo trabajan en conjunto las distintas áreas de la empresa, con el fin de que todos sepan cómo actuar cuando se produce una contingencia.

Mejora la coordinación del proceso de ventas, todos los colaboradores que estén implicados en este proceso, sabrán que le corresponde a cada uno, ningún participante de este proceso, se adelantará, o dejará de hacer algo, para que este proceso fluya.

Agiliza la capacitación del equipo de trabajo, con el manual los nuevos colaboradores se familiarizan más rápido con las labores que deben cumplir, la organización dentro del departamento, los procesos, los recursos y las preguntas frecuentes. Con esto se ahorra tiempo y esfuerzo, y así los jefaturas se pueden enfocar en otros aspectos igual de importantes para el equipo que permita avanzar hacia los objetivos de manera fluida.

Un manual de gestión comercial debe tener en su contenido información relevante de la empresa como la misión, visión, los logros, su historia de esta manera, el nuevo personal contratado se puede impregnar fácilmente del contexto donde estarán invirtiendo sus conocimientos y sabrán donde podrán desarrollar sus capacidades. Esto ayuda a aumentar la confianza y lealtad de los colaboradores.

El comprender como está formado el equipo, también es parte de este manual, claro que si la empresa cuenta con mucha rotación de personal es mejor solo generar un

organigrama sencillo, con los puestos importantes, y quienes son los que ejecutan esos cargos.

Esta es la forma más sencilla de poner en claro a quién acudir cuando tenemos dudas, o necesitamos buscar soluciones o compartir ciertos avances en el trabajo.

Tener una descripción de los principales competidores, esto lleva a que los nuevos colaboradores sepan el terreno que están pisando, también los ayuda a comprender su entorno. Como también debe conocer su producto o servicio que la empresa ofrece, como se elabora, procesa, en que canales se encuentra, como se distribuye, cuál es su precio etc. Puede parecer básico, pero es relevante dentro del manual de gestión comercial.

La propuesta de valor debe estar en el manual, aquí se debe explicar con claridad, porque el producto o servicio que brinda la empresa es el indicado para los clientes, también para que tipo clientes o consumidores está destinado.

La política comercial también es importante que este en este manual, ya que es la forma que tiene el colaborador recién llegado a la empresa, cuáles son los objetivos que debe cumplir, para poder ganar sus incentivos, y cuáles son estos incentivos.

Y lo más importante es que este bien detallado el proceso de ventas, dentro de esto debe ir los medios que se utilizan para vender, ya sea el presencial, o por e-commerce, con todas las herramientas que están disponibles para realizar este trabajo.

En la empresa Soprole, hace 3 años que se viene en un proceso de cambios, donde se ha ido automatizando la venta, ha habido cambios, en los sistemas de ventas, canales, dispositivos y procesos.

También fue dividida la venta en presencial, con un vendedor en terreno, como también a través del e-commerce, en una plataforma de B2B. Todos estos cambios han sido informados, a través de reuniones presenciales, online, por correos, WhatsApp etc. Se han utilizado distintas formas de comunicar los cambios, pero no se han dejado por escrito, no hay manuales que puedan quedar para los trabajadores, y para ir traspasándolos a las nuevas contrataciones. Cabe destacar que Soprole es una empresa con rotación de personal alta, en el área de venta en los niveles de vendedores y supervisores.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. UNIDAD DE ANÁLISIS Y GESTIÓN COMERCIAL DE SOPROLE.

La unidad de análisis es la agencia de Copiapó de la empresa Soprole, la cual pertenece al distrito de la zona norte. La investigación se focalizó en la gestión de los procesos comerciales. Aquí se consideraron informes actuales, documentos existentes y los distintos procesos operacionales que ayudan a esta gestión comercial.

El análisis es de tipo cuantitativo descriptivo, utilizando como método de recolección de datos una encuesta realizada a personal en cargos de jefatura en las diferentes salas de las cadenas de supermercado, con el fin de realizar un muestreo y obtener resultados, que puedan ser analizados por el investigador.

3.2. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.

Las variables analizadas son aquellas que forman parte de los procesos comerciales y de distribución de productos, tales como: niveles de stock, plazos de entrega, disponibilidad de productos, visitas a salas, personal capacitado, etc.

3.3. TAMAÑO DE LA MUESTRA Y CUESTIONARIO.

La muestra estuvo compuesta por 18 salas (o puntos de ventas) que pertenecen solo a la ciudad de Copiapó, pero que representan a cada una de las cadenas de supermercados.

Para esta muestra se consideran dos colaboradores por cada sala, que serían altos y medios cargos de cada sala.

Esta muestra es no probabilística, por conveniencia, basada en el criterio del investigador y que aun así puede arrojar buenos estimados de las características, sin embargo, no permite la evaluación objetiva de la precisión de los resultados de la muestra.

(9)

La utilización de este tipo de muestreo por conveniencia en este trabajo de tesis, se debe a que las personas encuestadas fueron seleccionadas por el investigador, de manera

que considera que son representativas y que tienen el conocimiento del tema que se está analizando en esta investigación.

3.4. FORMAS DE RECOPIRAR LA INFORMACIÓN.

Para la recolección de la información se utilizó técnicas de investigación e instrumentos de recolección primaria. Toda la información requerida para este estudio, fue extraída de primera fuente, aquí se aplicó una encuesta en escala de Likert y también se recopiló información desde la misma empresa gracias, distintos materiales e información existente.

La escala de Likert, es una escala de calificación que se utiliza para evaluar la opinión de las personas frente a una situación específica. La medición es a través de niveles de acuerdo o desacuerdo que pueden estar las personas frente a una idea.

La escala de Likert es la más utilizada frente a estudios de mercados para la comprensión de las opiniones y actitudes de los consumidores hacia una marca, producto o mercado meta.

Las encuestas implementadas en la región de Atacama, será revisada minuciosamente, para así poder organizar y analizar los resultados obtenidos.

Las respuestas serán tabuladas y analizadas, para así presentar los resultados de manera gráfica para lograr una mejor comprensión.

Finalmente, la interpretación de los resultados obtenidos, se realizará mediante un resumen de estos, como también los problemas detectados serán representados en diagramas de Ishikawa.

CAPÍTULO 4: DESARROLLO Y RESULTADOS.

4.1. LA EMPRESA SOPROLE Y SUS PRODUCTOS LACTEOS.

4.1.1. HISTORIA Y DATOS RELEVANTES DE LA EMPRESA.

1949- 1969 Soprole fue fundada en 1949 por un grupo de visionarios agricultores lecheros de la Zona Central, con el objeto de integrarse verticalmente en la producción de leche, en su procesamiento y en la venta de productos finales al consumidor. En un principio, la compañía se dedicó a la fabricación y distribución de leche pasteurizada, queso fresco y mantequilla en la ciudad de Santiago. En 1951, inaugura en la capital su primera planta pasteurizadora. La distribución era casa por casa, llevando sus productos diariamente a todas aquellas personas y familias que tuviesen acciones de la empresa y a los pequeños almacenes que en esa época eran sus únicos canales de distribución. Durante la década de los 60, y producto del crecimiento de la distribución en la capital, Soprole concentra sus esfuerzos en aumentar el suministro lechero e incorpora a productores de los valles de Aconcagua y San Fernando y fortalece su red de distribuidores.

1970 - 1979 A comienzos de la década Soprole revolucionó el mercado al lanzar el primer yoghurt envasado de Chile en un formato de vidrio de 200 ml. A mediados de los años 70, se expandió a líneas de postres y jugos, y se convirtió desde entonces en líder en estos segmentos. En esta época se lanzan Batifrut y Yoghurt Batido, productos que mantienen hasta hoy una posición de liderazgo en el mercado. Esta ampliación de la gama de productos trajo aparejada la necesidad de ampliar el abastecimiento lechero con productores del sur del país, para lo cual en 1976 arrendó, y luego compró, una planta en la ciudad de Osorno. Durante este mismo período Soprole establece su red de distribución nacional a través de una combinación de distribuidores locales y agencias propias, para lo cual crea la filial Comercial Santa Elena S.A., la que hasta nuestros días distribuye los productos Soprole a nivel nacional.

1980 - 1989 En 1980 Soprole ingresa al mercado de la margarina mediante un acuerdo de distribución con la multinacional norteamericana Kraft Foods, el que posteriormente se concentra en el queso “Philadelphia”. A causa del crecimiento de la demanda y la necesidad de diversificar su cartera de productos, en 1981 Soprole construye una nueva

planta en Santiago, destinada a la producción de yoghurts, postres y la nueva línea de leches larga vida (UHT). Asimismo, Soprole ingresa por primera vez al mercado de los quesos maduros, para lo cual arrienda una planta elaboradora en Los Ángeles. En 1982, Soprole se asegura el suministro de envases termoformados mediante la construcción de una fábrica en joint venture con el grupo español Coexpan, y en 1985 ingresa en el negocio de la leche en polvo tras adquirir una planta de secado en Temuco. Con el objeto de aumentar los volúmenes, en 1987 se inicia la construcción de una planta de secado en Osorno, donde actualmente se concentra toda la operación de secado de leche. En 1988, el New Zealand Dairy Board, una de las compañías antecesoras de Fonterra, adquirió el control de Soprole mediante la compra del 52% de su propiedad accionaria, siendo esta la primera inversión de la compañía neozelandesa en Latinoamérica.

1990 - 1999 A comienzos de la década Soprole reestructura sus líneas de negocio, y crea la filial Sociedad Procesadora de Leche del Sur S.A. (“Prolesur”), a la cual le aporta las plantas de secado de leche, queso maduro y mantequilla. En 1990 Soprole inaugura la primera etapa de la planta de San Bernardo para la fabricación de leche larga vida (UHT). Continuando con la ampliación de sus actividades, a través de Prolesur, compra a Unilever la fábrica de quesos “Dos Alamos” en Los Lagos, así como la marca Lácteos Pirque. Asimismo, en 1996 Soprole entra en el negocio de elaboración de margarinas mediante la formación de la filial Sogras S.A., un joint venture con el grupo chileno Grasco S.A., el cual se mantuvo hasta 2005.

2000 - 2020 A comienzos de la década, Soprole concentra la distribución de todas sus marcas a través de Comercial Santa Elena, y la producción es racionalizada y centralizada en las plantas de San Bernardo y Los Ángeles, en tanto que Prolesur explota las plantas de Los Lagos y Osorno. En esta época Soprole completa la segunda etapa de la planta de San Bernardo, con la inauguración de la fábrica de yoghurt, postres y queso fresco. La década encuentra a Soprole en un excelente pie para la innovación y desarrollo de productos funcionales. En 2002, producto de la transferencia de acciones entre terceros, la compañía se convirtió en una sociedad anónima abierta al superar los 500 accionistas, por lo que quedó bajo la supervisión de la Superintendencia de Valores y Seguros. En 2003, la producción de leche del país por primera vez registra excedentes, lo que permite

a Soprole entrar en una fase exportadora, al destinar una parte importante de su producción de queso maduro a los mercados externos.

En 2003 Soprole ingresa al mercado de los jugos y aguas carbonatadas con sabor y sin sabor en botellas PET, para lo cual construye una nueva fábrica al interior del complejo San Bernardo. En el año 2005 se pone en marcha el Proyecto Praderas, el que se plantea como una respuesta a la necesidad del sector lácteo chileno de producir leche en polvo a bajo costo mediante la utilización intensiva de praderas, con el objetivo de participar competitivamente en los mercados internacionales. Uno de los puntos clave del Proyecto Praderas fue la puesta en marcha, durante 2008, de la torre de secado de leche n°5 en la planta Osorno, la que representó una inversión de más de USD 33 millones. Por otra parte, y en lo que a propiedad accionaria se refiere, Fonterra adquirió un importante paquete accionario de la Fundación Isabel Aninat, lo que le permitió alcanzar el 99,85% de la propiedad de Soprole S.A. Esta adquisición marcó el comienzo de una profunda evolución de las políticas y procesos de la Compañía. Soprole Inversiones S.A. se constituyó mediante escritura pública de fecha 7 de junio de 2010, otorgada ante el notario público de Santiago don Eduardo Avello Concha. La sociedad nació producto de la división de su matriz, la sociedad Dairy Enterprises (Chile) Limitada, cuyo único activo lo constituían las acciones a través de las cuales ejercía el control de Soprole S.A., sociedad constituida en 1949 bajo la razón social de Sociedad Productores de Leche S.A., Soprole. En la señalada división, las acciones de Soprole S.A. antes indicadas fueron asignadas a Soprole Inversiones S.A., la que en consecuencia pasó a ser controladora de Soprole S.A.

Con fecha 24 de septiembre de 2010, los accionistas de Soprole Inversiones S.A. resolvieron fusionar la compañía y absorber a Soprole S.A. Producto de dicha fusión por absorción, Soprole S.A. se disolvió, quedando Soprole Inversiones S.A. como su continuadora legal. De esta forma, quienes al 24 de septiembre de 2010 eran accionistas de Soprole S.A., pasaron a ser accionistas de Soprole Inversiones S.A., salvo aquellos accionistas que ejercieron oportunamente su derecho a retiro. No obstante, en la misma oportunidad los accionistas acordaron aportar en dominio a la filial Soprole S.A. (sociedad anónima cerrada constituida en 2010 originalmente bajo la razón social de Soprole Alimentos S.A.) RUT 76.101.812-4, la totalidad de los activos de Soprole S.A., RUT

91.492.000-0, absorbida y disuelta según se describe en los párrafos precedentes. De esta forma, el emisor Soprole Inversiones S.A. es una sociedad anónima abierta del giro exclusivo de su denominación, cuyo principal activo está representado por la tenencia accionaria mayoritaria de sus filiales Soprole S.A., sociedad anónima cerrada, RUT 76.101.812-4, cuyo giro es la explotación del negocio de la elaboración, distribución y comercialización de productos alimenticios lácteos y no lácteos, y de Sociedad Procesadora de Leche del Sur S.A., la sociedad anónima abierta, RUT 92.347.000-K.

Durante el año 2019, el producto Protein + recibió un destacado premio, al haber sido elegido el Producto del Año 2019. Adicionalmente durante el año 2019, Soprole ganó un premio Effie como reconocimiento a nuestra Eficacia Publicitaria, lo cual permitió crear y liderar un nuevo segmento de productos, el referido premio fue otorgado por un panel de expertos nacionales del ámbito de la publicidad y del Marketing, junto al máximo organismo de la publicidad chilena, la Achap (Asociación Chilena de Agencias de Publicidad). Este 2020, un año especialmente complejo por la pandemia, mantuvimos el liderazgo en el mercado, dando prioridad a la seguridad de los trabajadores, la continuidad operacional y de abastecimiento, y el valor de la marca Soprole. Especial mención merece la campaña de yogurt, fiel reflejo del sello de la compañía, pues junto a su bajada comercial que tuvo muy buenos desempeños, tuvo también un componente social, a través del lema “Un yogurt, una sonrisa”, que entregó más de 100.000 yoghurt a personas de sectores críticos y vulnerables del país en el minuto más crítico de la pandemia. Con cada una de esas entregas logramos despertar sonrisas, a través de lo que mejor sabemos hacer, productos sanos, ricos y nutritivos. Antes de terminar, resulta gratificante también compartir nuevos logros alcanzados a fines de 2020 por nuestros productos: recibimos la buena noticia de que Manjarate 3D y el yogurt 1+1 obtuvieron el premio al Producto del Año elegido por los consumidores. Esto nos ratifica la vigencia de Soprole en directa relación con nuestros públicos, así como la importancia de innovar, de estar siempre renovando nuestra oferta desde una exigencia continua de la más alta calidad, lo que es valorado y reconocido por los propios consumidores.

Misión de Soprole

El propósito de la empresa Soprole es ser apasionados por crear sonrisas con productos ricos y nutritivos, para toda la familia. Esto debe ser sustentado por una gestión equilibrada, que busque crear valor para los accionistas, el reconocimiento a las personas que trabajan en la organización, la satisfacción de nuestros proveedores y el medio ambiente.

El mercado de venta de productos lácteos no tiene una ley o reglamento específicos para el sector, sin perjuicio de lo establecido en el código sanitario y del reglamento sanitario de los alimentos que opera para todo el sector alimenticio.

Sin embargo, el mercado compra de leche no tiene una ley que regule su funcionamiento, el año 2004 el tribunal de defensa de la libre competencia (TDLC) dictó una sentencia mediante la cual estableció una serie de medidas tendiente a entregar más transparencia al mercado de la leche fresca, referida fundamentalmente a dar mayor publicidad a los ajustes periódicos de precios a pagar a productor y mejorar la relación relativa a la entrada y salida de productores, de las empresas como también el acuerdo entre empresas procesadoras y productores respecto a las normas técnicas de los procesos de tomas de muestra de calidad de la leche. Lo anterior representa el envío semestralmente de la información de Soprole, para cumplir con las disposiciones ya citadas.

Las actividades industriales del grupo Soprole están compuestas por dos empresas elaboradoras:

Soprole S.A con un complejo industrial en San Bernardo, que contiene fábricas de productos frescos y refrigerados, leches UHT, jugos, Margarinas y Aguas envasadas.

Sociedad procesadora de leche del sur S.A (Prolesur) con plantas en los Lagos y Osorno.

Las empresas comercializadora y distribución son Comercial Santa Elena S.A y Comercial dos Alamos S.A.

Adicionalmente Sociedad Agrícola y Lechera Praderas Australes S.A. (Pradesur), una filial de Prolesur, posee y administra dos predios experimentales vinculados al Proyecto Pradera, en la región de Los Lagos.

Soprole, es una empresa que vende productos lácteos, y que en sus virtudes está la flexibilidad y rapidez que tiene para poder reinventarse y mantenerse en un mercado tan competitivo, bajo las adversidades actuales.

Su propuesta de valor, es entregar productos ricos y nutritivos para toda la familia, para esto, el mayor insumo requerido es la leche fresca, obteniendo este tan importante suministro de sus productores de leche.

Dentro de sus mix de productos que ofrece a los consumidores, están las siguientes categorías: leches, Quesos, Mantequillas, yogurt, postres, jugos, aguas.

Su principal proveedor es el de la leche fresca, ya que es la materia prima de varios de sus productos.

Del mismo modo existe una variedad de insumos que necesitan para la elaboración de los productos, para esto soprole cuenta con una cartera de proveedores en insumos como: Azúcar, aceites vegetales, concentrados de frutas, y otros para jugos y pulpas, envases de cartón para leches UHT y productos frescos, cajas de cartón corrugado para diferentes usos, laminas plásticas para formar potes, potes preformados, variados materiales de usos en tapas, films para quesos y leches, botellas plásticas y múltiples ingredientes para la preparación de una gran gama de productos. Algunos proveedores son:

- Tetra Pak de Chile Comercial Ltda.
- Fonterra Ingredients Inc.
- Mondelez Chile S.A.
- Coexpan Chile S.A.
- Sotraser S.A.
- Recursos Externos Ltda.
- Servicios Globales de Outsourcing.

Los productos más importantes para la compañía son, Leche Natural, Quesos, Mantequillas y Postres. (5)

En lo que a precio se refiere, Soprole siempre ha tratado de mantener precios accesibles para sus consumidores, aun cuando el escenario sea adverso y haya que aplicar algún alza, este último siempre se realiza de manera muy acotada, y tratando de que tenga un menor impacto negativo en el consumidor final. Al contrario cuando se debe realizar una baja en el precio, se debe analizar si este producto aun cumple con ventajas competitivas, o que genere un valor agregado para el consumidor.

Hoy en día uno de los factores más importante que hace que los productos tengan una variación en sus precios, es la inminente sequía que afecta a la zona sur de nuestro país.

En los últimos dos años ha habido una tendencia, donde se corrobora que existe una sequía a partir de febrero, esto hace que deban subir el precio de la leche, lo que hace que a su vez también suban los costos de producción. La producción de leche producto de esta sequía tardía, ha disminuido hasta un 25% en algunas zonas.

El costo por litro de leche es significativamente más alto que el año anterior a igual fecha. (5)

Precios al productor de Leche total país productor
\$/litro
(Pesos reales sin IVA con el IPC del 03/2021)

Mes	2017	2018	2019	2020	2021	Var. % 2021/2020	Var. % 2021
Enero	237,00	240,90	235,62	264,96	291,24	9,92	-0,23
Febrero	241,33	243,72	242,21	279,91	296,89	6,07	1,94
Marzo	251,13	252,85	257,80	288,91			
Abril	255,84	259,07	269,25	325,37			
Mayo	267,41	262,77	275,45	328,23			
Junio	264,79	262,14	282,48	325,18			
Julio	261,70	258,11	282,00	322,86			
Agosto	260,72	254,31	281,09	318,58			
Septiembre	246,55	241,23	255,14	286,85			
Octubre	241,51	236,92	256,39	280,26			
Noviembre	244,86	234,66	262,44	292,34			
Diciembre	238,54	232,35	264,99	291,91			
Promedio anual	250,95	248,25	263,74	300,45			
Promedio Ene- Feb	239,16	242,31	238,91	272,44	294,06	7,94	

Tabla: Fuente, ODEPA.

Tabla 4: Precios de Leche al productor.

Fuente, ODEPA

Precios al Productor de leche total país productor \$/litro.

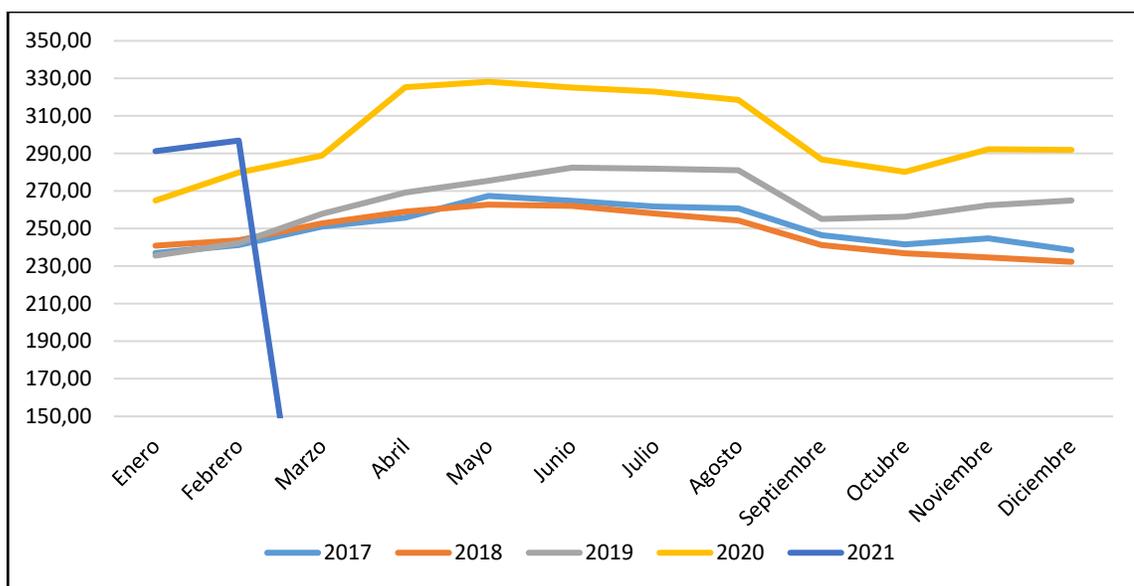


Gráfico 14: Precios al productor de leche.
Fuente: ODEPA.

Como se puede apreciar en el cuadro y gráfico anterior, en los últimos 4 años el precio de leche natural fluida al productor ha tenido un valor promedio de \$265. Y en el año 2021 ha tenido en los meses enero y febrero una variación promedio del 7%.

El precio de la leche al consumidor final también ha sufrido cambios, en los últimos 4 años en canal de supermercados, el precio de leche natural fluida, ha tenido una variación de -\$1,5%. A pesar de tener un alza en el precio del productor producto de la sequía, este no ve reflejado como tal, en el precio con respecto al año anterior. Se puede observar en la tabla siguiente.

Precios al consumidor Supermercado de Leche Fluida Entera

\$/Caja de 1 Litro

(Pesos reales con IVA con el IPC del 03/2021)

Mes	2017	2018	2019	2020	2021	Var. 2021/2020	%	Var. 2021	%
Enero	855,67	868,91	810,13	810,41	807,25	-0,39		-1,29	
Febrero	860,62	869,67	804,08	812,73	793,69	-2,34		-1,68	
Marzo	853,80	878,90	797,80	810,67	792,78	-2,21		-0,11	
Abril	875,79	883,49	820,12	810,15	801,10	-1,12		1,05	
Mayo	851,88	863,65	827,34	831,66					
Junio	861,85	867,37	844,04	834,73					
Julio	863,08	862,63	857,37	845,28					
Agosto	861,97	865,09	858,71	843,79					
Septiembre	874,41	846,16	855,69	842,47					
Octubre	874,81	828,88	844,58	834,32					
Noviembre	863,53	812,60	832,05	821,84					
Diciembre	847,18	803,19	817,70	817,76					
Promedio Año	862,05	854,21	830,80	826,32					
Ene-Abr	861,47	875,24	808,03	810,99	798,70	-1,52			

Tabla 5: Precios a los supermercados
Fuente: ODEPA.

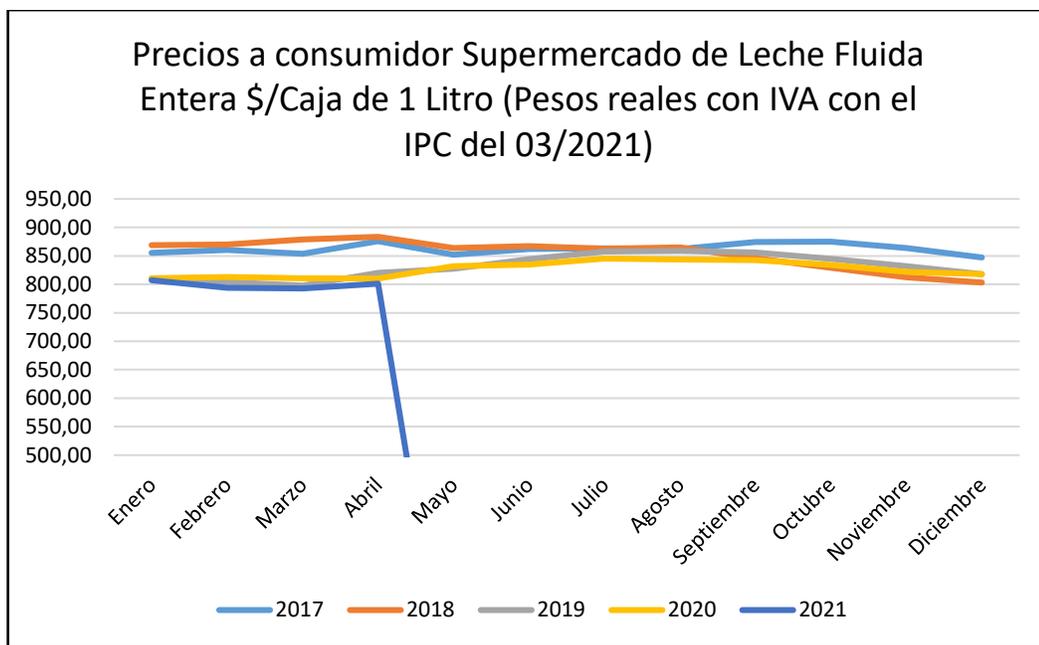


Gráfico 15: Precios de leches a consumidor de supermercado.
Fuente ODEPA.

En Soprole existen dos productos que son fundamentales en el mix, uno de ellos es la leche, cuyo margen directo promedio en los últimos 4 años es de un 25%. Lo que hace que sea uno de los productos que mayor ganancia deja, en la compañía.

El segundo producto es el queso en este tenemos un margen directo promedio de 21%, en los últimos 4 años.

En los últimos 4 años, Soprole ha tenido una variación de 2,2% promedio por año en el precio de la leche, generando así un margen del 25%.

A cada canal de clientes, se le aplica sus costos asociados, siendo distintos para cada uno de ellos.

A continuación, se presenta la lista de precio promedio de leche durante los últimos 4 años, considerando todos sus canales vigentes a la fecha, como son: canal moderno, tradicional, cathering, distribuidores.

	Precio de Leche Natural							
	2017		2018		2019		2020	
	Precio Promedio	% directo mg	Precio Promedio	% directo mg	Precio Promedio	% directo mg	Precio Promedio	% directo mg
Enero	493	18,3	541	28,9	496	21,5	546	23,7
Febrero	504	20,2	514	18,5	508	23,3	548	23,9
Marzo	524	23,6	526	31,8	521	25,1	539	22,8
Abril	538	22,9	540	33,5	529	26,1	562	26
Mayo	538	25,9	542	30,2	519	17,4	570	27,1
Junio	545	24,2	544	25,9	524	18,1	584	28,8
Julio	541	24,9	539	24,5	539	20,5	586	29,1
Agosto	541	24,3	537	24,1	547	20,3	564	25,9
Septiembre	534	29,1	517	26,2	570	27,3	575	27,7
Octubre	523	29,2	506	24	539	22,9	575	27,7
Noviembre	526	27,2	492	20,7	535	22,3	566	26,6
Diciembre	545	30	498	21,9	546	23,7	564	26,2

Tabla 6: Precio de leche natural
Fuente: ODEPA.

4.1.2. PRODUCTOS COMERCIALIZADOS.

Soprole nació como una productora y distribuidora de leche, que se vendía en las ya míticas botellas de vidrio. Hoy es una gran empresa de alimentos, que a partir de su único producto en sus inicios -la leche pasteurizada-, hoy comercializa yogures, postres, quesos frescos y maduros, mantequillas, margarinas, pro biótico, cremas, manjar, jugos y aguas purificadas. La botella de vidrio fue reemplazada por envases y procesos de alta tecnología, los que han ido ubicando a esta compañía como la empresa número uno del mercado lácteo. Una de las características esenciales de Soprole es su vocación por crear productos de mayor valor agregado, para adelantarse a las necesidades de los consumidores. (5)

Así como en el pasado fueron los yoghurt frutados, postres tradicionales y leches cultivadas, los lanzamientos en los últimos años se han orientado a entregar a los consumidores no solo nutrición, sino también funcionalidad. Ejemplo de ellos es la creación del prebiótico Uno al Día, producto que ayuda a fortalecer el sistema inmunológico en personas de todas las edades y que ha tenido gran aceptación en el mercado.

La línea Next también ha sido todo un éxito para la compañía, esta marca fue diseñada especialmente pensando en las necesidades de la mujer. Es un producto bajo en calorías, 0% grasa, que ayuda a regular el tránsito intestinal. Es un producto que fue diseñado para “sentirse bien por dentro y verse bien por fuera”.

En el año 2018, se crea el yoghurt Protein +, este es un producto alto en proteína láctea, pensado para los consumidores que tiene un día con mucho movimiento, o para deportistas. Es un excelente complemento para el consumo diario de proteínas.

Este producto fue reconocido en el mismo año como producto del año reconocido por los consumidores.

En el último y por el acontecimiento a nivel mundial, y que tampoco dejó indiferente a nuestro país, Soprole y tal como dice el dicho “a río revuelto ganancias de pocos pescadores”, incentivados por este motivo comienzan a buscar nuevas oportunidades de innovar, comenzaron a ver cuáles eran las necesidades, y decidieron sacar una nueva línea dentro de los productos funcionales, nuevas leches cultivadas y yoghurt ACTIV. Esta línea de productos está pensados en los adultos, ya que están fortificados con vitamina D y probióticos, que pueden ayudar a aumentar las defensas. Además, son libres de lactosa y azúcar.

Soprole hoy en día cuenta con un mix de 205 productos, teniendo participación en las distintas categorías de los productos lácteos, como lo son: Leches líquidas, Yoghurt, Postres, Quesos Maduros, Queso Frescos, Mantequilla, Margarina, Cremas, dulce de leche, y jugos, dentro de cada categoría ha sabido posicionar cada una de sus marcas, cada línea tiene su propia marca como son: Soprole, Protein+, Gold, Zerolacto, Next, Batifrut, 1+1, Uno, Manjarate, Griego, Quilque, Soprole Sin Azúcar, Postres de la abuela y Activ.

La categoría que más productos aporta a su mix, es yoghurt con un total de 79 productos, luego sigue leches líquidas con un total de 33 productos, postres con 28 y Quesos Maduros con 25.

Soprole también cuenta con su línea de productos food profesional, productos que están orientados a la atención de cliente Catering, dentro de este segmento se encuentran

los casinos de distintas entidades públicas y privadas, un ejemplo de ellos son los casinos de mineras. En esta línea hay un total de 12 productos.

Participación de productos por categorías.

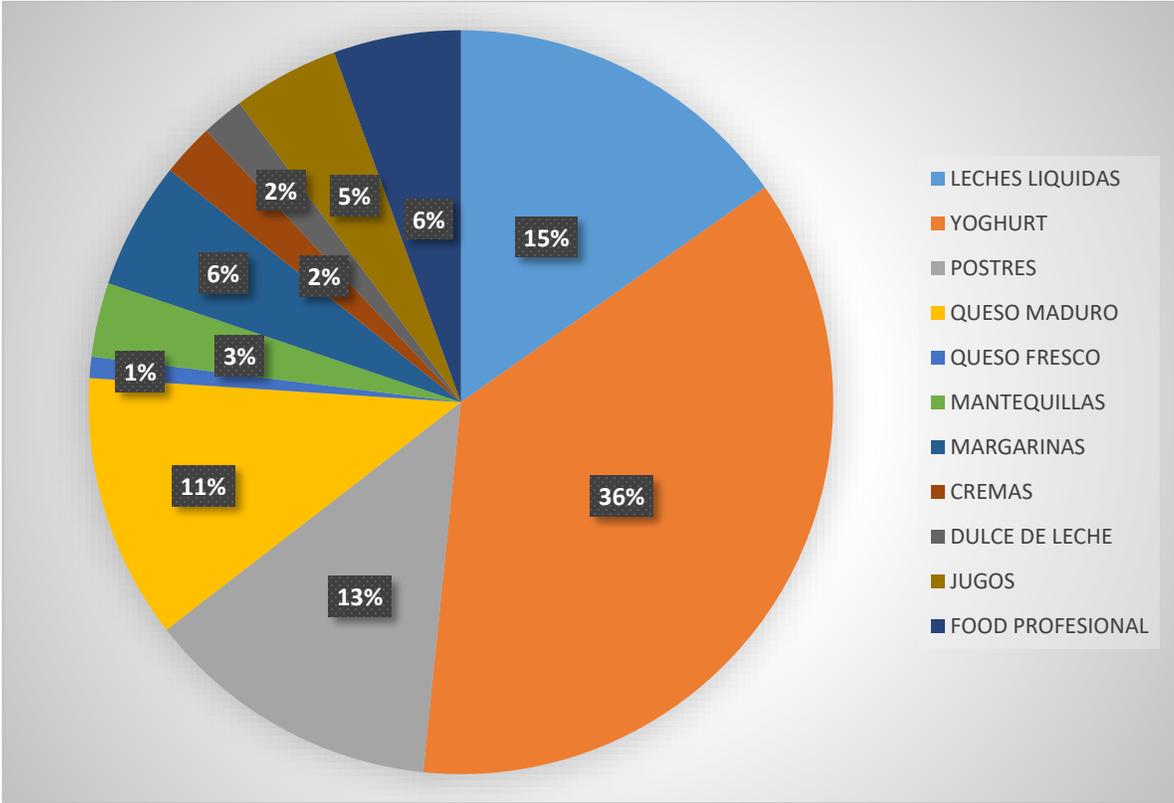


Gráfico 16: Categorías.
Fuente: web Soprole al día.

4.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA AGENCIA SOPROLE

La estructura administrativa de Soprole, cuenta con un directorio de cinco integrantes, y el gerente general, desde ahí se desprende las distintas gerencias como se muestra a continuación.

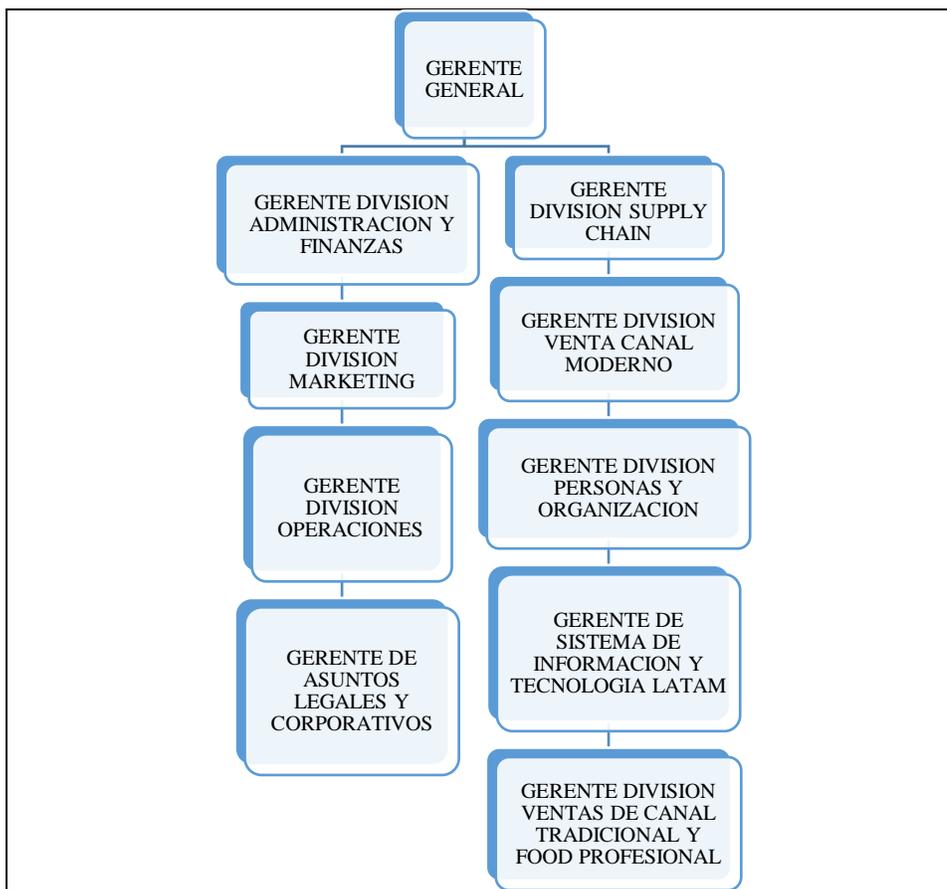


Figura 3: Organigrama de Soprole.
Fuente: Memoria 2020.

4.1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE AGENCIA SOPROLE DE COPIAPO.

El equipo de ventas en Soprole, se divide en dos ventas canal tradicional y ventas canal moderno, ambos canales tiene su propio gerente, pero ambos forman parte de la gerencia comercial de Soprole.

Ambos gerentes de cada canal dependen de manera directa del gerente general, de cada gerente se desprenden las áreas manager, que son los encargados de cada zona del país, es

decir, existen tres áreas manager, luego bajo su dominio viene los agentes zonales, que son los encargados de cada región donde se encuentra posicionado con agencia Soprole. Bajo su mando se encuentran los supervisores de venta en agencia, los vendedores y el distribuidor local.

La agencia de Copiapó de Soprole pertenece al equipo de venta de zona norte, considerado desde Arica a Copiapó. En esta agencia el equipo de venta está conformado por un agente, supervisor, vendedores y distribuidor local.

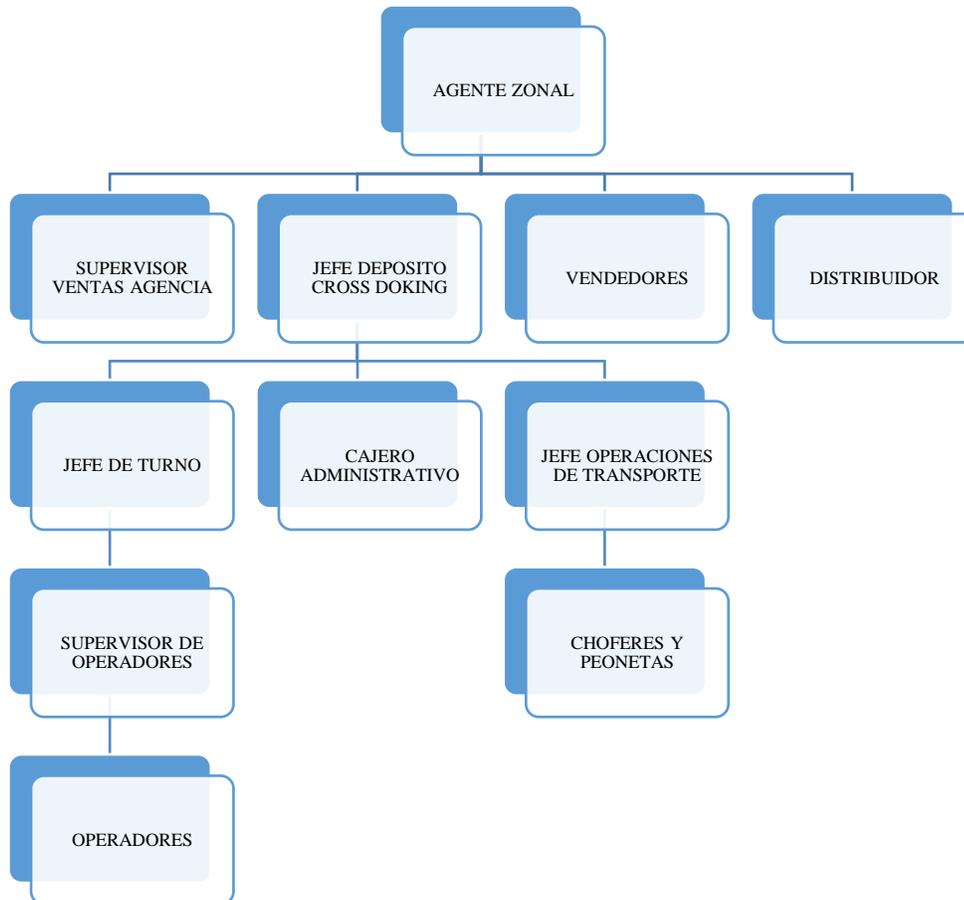


Figura 4: Organigrama agencia Soprole Copiapó.
Fuente: Web Soprole al día.

4.1.5 DESCRIPCION DE CARGOS Y DEFINICION DE FUNCIONES.

El agente zonal es el encargado de liderar el equipo de ventas, bajo su responsabilidad está el equipo de vendedores y el supervisor de venta en agencia. Él debe guiar y dar las directrices a seguir para poder cumplir con los requerimientos estratégicos comerciales de la compañía, como plan de venta mensual, cantidad de clientes que deben atender los vendedores en su ruta, revisar y controlar la ruta que atiende el distribuidor local.

Por otro lado, dentro de la agencia no solo existe la parte comercial, parte importante de las labores de la agencia, la cumple la parte de logística, distribución y transporte, en esta área también debe tener participación el agente zonal, si bien existe un encargado de área en la agencia, pero es el agente el que debe velar, porque esta área trabaje en pro de la venta, y que cumpla con los requerimientos logísticos que exige el área comercial. Si esta área de la compañía no cumple con unos de los objetivos, la venta se ve afectada negativamente.

El supervisor de venta en agencia, se encarga de realizar la gestión con las salas de supermercado. Es el encargado de ir a auditar los productos en las salas, debe velar por la correcta ejecución de la exhibición de los productos, revisar que se esté cumpliendo con los parámetros de fechas en los productos, esto ayuda a evitar las mermas.

Además de revisar que los stocks de los productos sean los correctos, y solicitar ajustes si fuese necesario. Debe mantener la buena relación comercial con la sala, y si es necesario realizar ventas adicionales a las pactadas a nivel nacional.

También debe implementar la tienda perfecta dentro de las salas que están bajo su supervisión, el término de tienda perfecta, tiene como objetivo asegurar de implementar un modelo de gestión del punto de venta que nos lleve a la ejecución de excelencia, la cual a su vez tiene un impacto positivo sobre las ventas permitiendo alcanzar el plan mensual.

La tienda perfecta cuenta con seis pilares fundamentales, el primero de ellos es productos infaltables, este consiste en vender y mantener la correcta distribución de los SKU. El segundo es Estrategia de precio, consiste en recomendar la correcta estrategia de precio al cliente. El tercer pilar es pop, que consiste en la estrategia de publicidad que es el apoyo comunicacional que lleva cada campaña. El cuarto pilar es promoción, este consiste en la estrategia promocional que tendrán. El quinto pilar es de posm display, que se refiere a los espacios adicionales, a vender y ejecutar adicionalmente por la marca. Y el sexto pilar es placement, en yogurt y postres se debe mantener los espacios adicionales en góndola de acuerdo al planograma o market share de cadena. La base para poder mantener estos seis pilares, son el equipo en terreno, el canal analítico y la plataforma tecnológica de apoyo Taskamanager.

Con todo esto Soprole se asegura de tener una ejecución de excelencia en las salas. También debe asumir algunas actividades del agente cuando este se encuentra fuera de sus funciones.

Los vendedores son los encargados de trabajar en terreno, vendiendo y promocionando los productos en los almacenes, minimarket y supermercados regionales.

También está dentro de sus funciones el aumentar su cartera de clientes, y conseguir que sus clientes crezcan con la relación comercial que tienen con la compañía.

El distribuidor local es quien debe atender a todos los clientes que no cuentan con atención de vendedor, porque no califican con la propuesta de valor de los clientes que son atendidos por vendedores.

Estos clientes son todos los que compran menos del mínimo requerido, y que solo compran 2 veces al mes o hasta 1 vez al mes.

A continuación, se presentan las fichas de definición de funciones y responsabilidades del cargo.

FICHA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
DESCRIPCION	
NOMBRE DEL CARGO:	AGENTE ZONAL
CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD:	VENDEDORES - SUPERVISORES-DISTRIBUIDOR
JEFE INMEDIATO:	AREA MANAGER
ROL DEL CARGO	
DIRIGIR, CONTROLAR Y PLANIFICAR, EL TRABAJO DE SU EQUIPO A CARGO, EN PRO DE CUMPLIR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS POR LA COMPAÑÍA.	
GESTIONES CLAVES DE RESPONSABILIDAD	
DIRECCION	* DEBE LIDERAR A EL EQUIPO A TRAVES DE LA COMUNICACIÓN, CON EL FIN DE GENERAR UNA SINERGIA EN ÉL, Y ASI LOGRAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS.
CONTROL	* CONTROLAR A TRAVEZ DE MEDIDAS Y ACCION QUE SE CUMPLA CON LOS LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS.
PLANIFICACION	* DEFINIR LOS OBJETIVOS PARA LA AGENCIA, LAS ESTRATEGIAS QUE SE UTILIZARAN PARA LOGRARLOS Y FIJAR LAS METAS.
ORGANIZACIÓN	* DISTRIBUIR Y ESTRUCTURAR EL TRABAJO DEL EQUIPO.
PROCESOS CON LOS QUE INTERRELACIONA	
ATENCION DE CANAL MODERNO	GESTION DE COMPRA DE SUPERMERCADOS
ATENCION DE CANAL TRADICIONAL	GESTION DE COMPRA DE ALMACENEROS Y MAYORISTA LOCALES
CREACION DE CLIENTES	GESTION DE CAPTACION DE NUEVOS CLIENTES
ATENCION DE DISTRIBUIDOR LOCAL	GESTION DE COMPRA DEL DISTRIBUIDOR Y ATENCION DE CLIENTES.
COMPETENCIAS	
PROACTIVIDAD ORIENTACION AL LOGRO TRABAJO EN EQUIPO ORIENTACION AL CLIENTE COMUNICACIÓN	
FUNCIONES DEL CARGO	
MANTENER MOTIVADO AL EQUIPO Y PROMOVER SU DESARROLLO. CONOCER A LOS INTEGRANTES DE SU EQUIPO DE MANERA INDIVIDUAL, Y ASI UTILIZAR EL TALENTO DE CADA UNO DE ELLOS EN PRO DE LOS OBJETIVOS DE GRUPO. DEFINIR LAS METAS INDICAR LAS FUNCIONES A CADA INTEGRANTE DE SU EQUIPO, Y VELAR PORQUE ESTAS SEAN REALIZADAS. REPRESENTAR A LA COMPAÑÍA Y AL EQUIPO DENTRO Y FUERA DE ELLA. MANTENER BUENA COMUNICACIÓN DE MANERA INTERNA Y EXTERNA.	

FICHA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
DESCRIPCION	
NOMBRE DEL CARGO:	SUPERVISOR DE VENTAS EN AGENCIA
CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD:	SUPERVISOR DE SERVICIOS TRANSITORIOS DE REPOSICION
JEFE INMEDIATO:	AGENTE ZONAL
ROL DEL CARGO	
SUPERVISAR Y CUMPLIR CON TODOS LOS PROCESOS INVOLUCRADOS EN LA ATENCION DE LOS SUPERMERCADOS, MANTENER LA BUENA EJECUCION DE TIENDA PERFECTA, CONTROLAR QUE EL SERVICIO DE REPOSICION SE ESTE LLEVANDO A CABO DE ACUERDO CON LOS ESTANDARES EXIGIDOS POR EL SUPERMERCADO. CUMPLIR CON EL PLAN ESTRATEGICO DE LA COMPAÑÍA, CUMPLIR CON EL PLAN DE VENTAS MENSUAL.	
GESTIONES CLAVES DE RESPONSABILIDAD	
ANALIZAR LOS DISTINTOS INDICADORES QUE SE MIDEN EN LA VENTA DE LOS SUPER MERCADOS.	
REVISAR QUE LA EJECUCION DE LA REPOSICION SEA LA CORRECTA.	
MANTENER UN BUEN INSTOCK EN CADA SALA.	
CONTROLAR QUE LA SALA REALICE LOS AJUSTES SOLICITADOS.	
VELAR PORQUE SE CUMPLAN LAS EXHIBICIONES PACTADAS	
PROCESOS CON LOS QUE INTERRELACIONA	
RECEPCION DE MERCADERIA	
IMPLEMENTACION DE PUBLICIDAD	
EJECUCION DE REPOSICION	
MEJORAS DE INDICADORES	
COMPETENCIAS	
PROACTIVIDAD	
ORIENTACION AL LOGRO	
TRABAJO EN EQUIPO	
ORIENTACION AL CLIENTE	
COMUNICACIÓN	
FUNCIONES DEL CARGO	
COMUNICAR AL SUPERVISOR DE REPOSICION, TODAS LAS PROMOCIONES VIGENTES, CON EL FIN DE EJECUTAR Y MANTENER ESTAS DURANTE EL PERIODO DE VIGENCIA, CON EL APOYO DE SU EQUIPO DE REPOSICION.	
CONTROLAR QUE LAS SALAS CUENTEN CON UN BUEN INSTOCK, PARA ASI PODER CUMPLIR CON LA DEMANDA DE CADA SALA.	
INCREMENTAR LAS VENTAS PARA CADA SALA, SIMEPRE EN RELACION CON EL CRECIMIENTO SOLICITADO POR LA COMPAÑÍA, PARA LA AGENCIA.	
REVISAR QUE LOS PRODUCTOS SE ENCUENTREN CON SU PRECIO ACTUALIZADO.	
REALIZAR EXHIBICIONES ADICIONALES EN ACUERDO CON CADA SALA.	
IMPLEMENTACION DE TIENDA PERFECTA.	

Figura 5: Funciones y responsabilidades del supervisor.

Fuente: Elaboración propia.

FICHA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
DESCRIPCION	
NOMBRE DEL CARGO:	VENDEDOR
CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD:	
JEFE INMEDIATO:	AGENTE ZONAL
ROL DEL CARGO	
<p>COMPANIA COMO PROVEEDOR, PROMOVER LOS PRODUCTOS DENTRO DE SU CARTERA DE CLIENTES. FIDELIZAR A SUS CLIENTES, Y CAPATAR CLIENTE NUEVOS, SIEMPRE CON LA FINALIDAD DE AUMENTAR SU CARTERA. TAMBIEN DEBE CUMPLIR CON SU PLAN DE VENTA EN PRO DE OBTENER MEJORES RESULTADOS EN VENTA COMO EQUIPO.</p>	
GESTIONES CLAVES DE RESPONSABILIDAD	
CAPTAR NUEVOS CLIENTES.	
<p>ATENDER A SUS CLIENTES, DE ACUERDO CON LA PROPUESTA DE VALOR QUE LE CORRESPONDE</p> <p>INCORPORAR EL MIX DE PRODUCTOS EN SUS CLIENTES</p> <p>MANTENER AL CLIENTE INFORMADO, DE TODAS LAS INNOVACIONES QUE TIENE LA COMPAÑÍA.</p> <p>INFORMAR Y ASESORAR AL CLIENTE RESPECTO A TODAS LAS MEJORAS TECNOLOGICAS, QUE LA COMPAÑÍA ESTA REALIZANDO CON EL FIN DE MEJORAR SU ATENCION.</p>	
PROCESOS CON LOS QUE INTERRELACIONA	
<p>EN LA VENTA PRESENCIAL DE LOS CLIENTES.</p> <p>EN LA CREACION DE NUEVOS CLIENTES</p> <p>ASESORIA COMERCIAL A LOS CLIENTES</p> <p>EJECUCION DE PROMOCIONES</p>	
COMPETENCIAS	
<p>PROACTIVIDAD</p> <p>ORIENTACION AL LOGRO</p> <p>TRABAJO EN EQUIPO</p> <p>ORIENTACION AL CLIENTE</p> <p>COMUNICACIÓN</p>	
FUNCIONES DEL CARGO	
<p>CONCRETAR LA VENTA A LOS CLIENTES</p> <p>GENERAR COBERTURA DEL MIX DE PRODUCTOS, INCLUYENDO LAS INNOVACIONES</p> <p>FIDELIZAR AL CLIENTE.</p> <p>ASESORAR AL CLIENTE DE MANERA QUE EL PUEDA CRECER JUNTO CON NUESTRO APOYO</p> <p>INTRUIR AL CLIENTE EN LAS NUEVAS OPCIONES DE VENTAS, QUE TIENE EN NUEVAS APLICACIONES TECNOLOGICAS.</p>	

Figura 6: Descripción de funciones y responsabilidades del vendedor.
Fuente: Elaboración propia.

4.2. DIAGNOSTICO DE GESTION COMERCIAL Y DISTRIBUCION DE PRODUCTOS.

4.2.1 ENCUESTAS A INFORMANTES CLAVES.

Luego de haber procesado la información obtenida de las encuestas aplicadas a los administradores o encargados de sala, de un universo de 18 salas vigentes, solo un 78% equivalente a 14 salas contestaron las encuestas y los resultados fueron los siguientes:

Afirmación N°1.

“Soprole es el proveedor que colabora en pro de que ambas partes consigan sus objetivos”.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Muy de Acuerdo	6	42,9%
Acuerdo	8	57,1%
Ni de acuerdo; Ni desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Tabla 7: Frecuencia afirmación 1
Fuente: Elaboración propia.

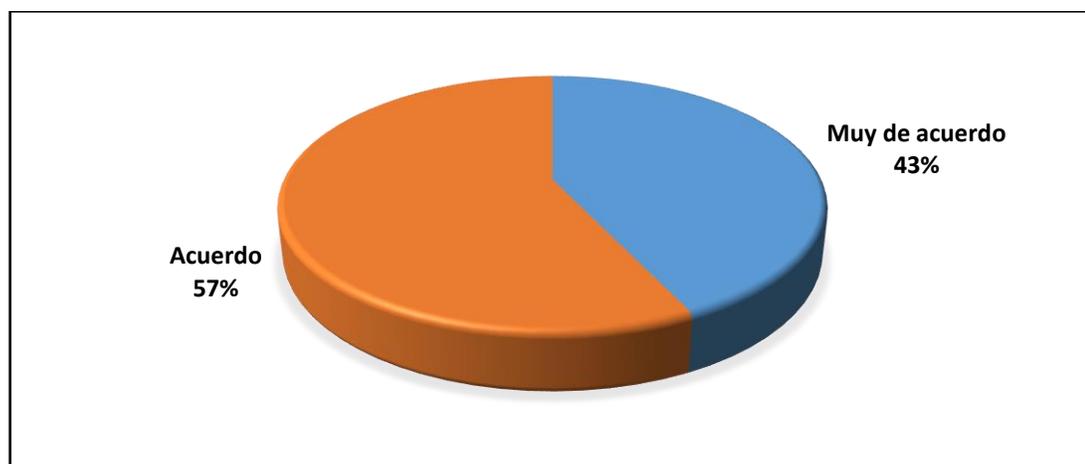


Gráfico 17. Representación porcentual, respuestas Afirmación 1. Encuesta
Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 57% dice estar de acuerdo con la afirmación de que Soprole, colabora para que ambas partes puedan cumplir sus objetivos, y el 43% dice estar muy de acuerdo.

Lo que indica que el total de encuestados considera a Soprole como buen socio estratégico.

Afirmación 2.

“El supervisor vendedor resuelve los distintos problemas que se puedan presentar”.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Muy de Acuerdo	7	50%
Acuerdo	7	50%
Ni de acuerdo; Ni desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Tabla 8: Frecuencia Afirmación 2.
Fuente: Elaboración propia.

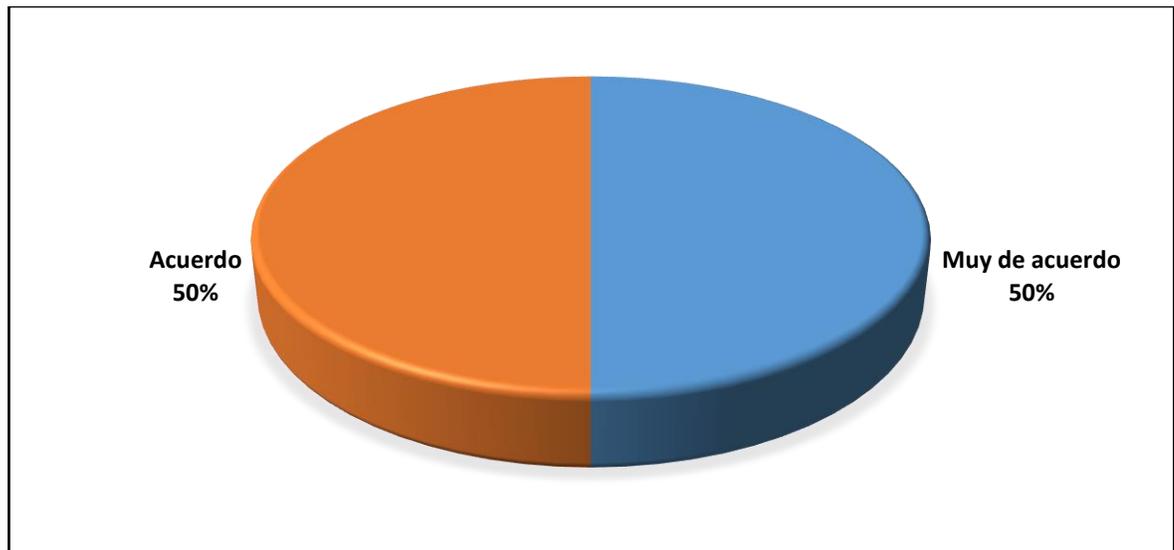


Gráfico 18: Representación porcentual, frecuencia afirmación 2. Encuesta
Fuente: Elaboración propia

En la segunda afirmación, se podría inferir que el 100% de los encuestados considera que el supervisor tiene la capacidad de resolver los distintos problemas que se puedan presentar, que cuenta con las herramientas necesarias para entregar soluciones en el momento oportuno.

Afirmación 3.

“El supervisor visita semanalmente su sala”.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Muy de Acuerdo	5	35,7%
Acuerdo	5	35,7%
Ni de acuerdo; Ni desacuerdo	4	28,6%
Desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Tabla 9: Frecuencia afirmación 3.

Fuente: Elaboración propia.

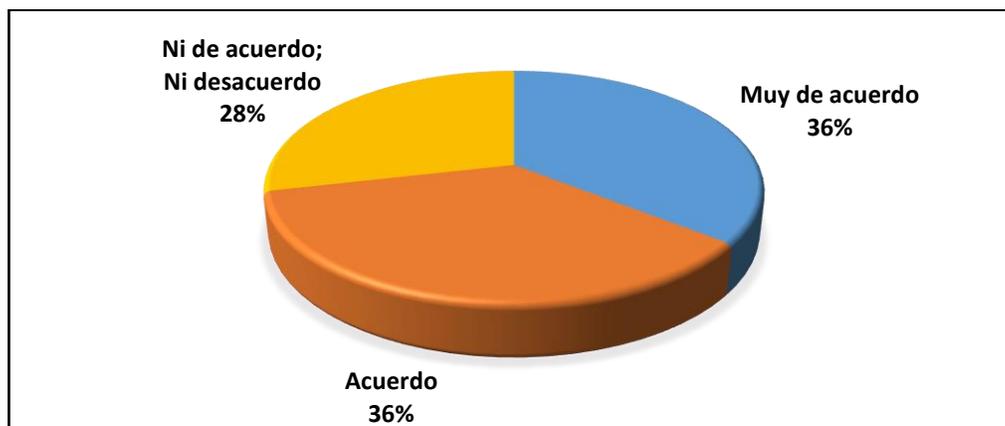


Gráfico 19: Representación porcentual, frecuencia afirmación 3. Encuesta

Fuente: Elaboración propia.

Referente a las visitas de parte del supervisor a las salas de supermercado hay un 28,6% de los encuestados que manifiesta neutralidad, esto podría responder a que los encuestados que contestaron bajo este grado de acuerdo, podrían ser representantes de salas que están en localidades fuera de Copiapó, las cuales son consideradas con visitas cada 15 días.

Mientras que un 36% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo o muy de acuerdo con las visitas semanales de Supervisor.

Esto demuestra que en la zona, las salas tienen visita del supervisor constante, lo que ayuda a mantener un contacto estrecho con el proveedor, lo que ayuda también para ir revisando distintos temas que se pueden ir presentando en la venta de los productos.

Afirmación 4.

“El supervisor vendedor se preocupa de que su sala mantenga un buen nivel de sell out”.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Muy de Acuerdo	5	35,7%
Acuerdo	7	50%
Ni de acuerdo; Ni desacuerdo	2	14,3%
Desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Tabla 10: Frecuencia afirmación 4
Fuente: Elaboración propia.

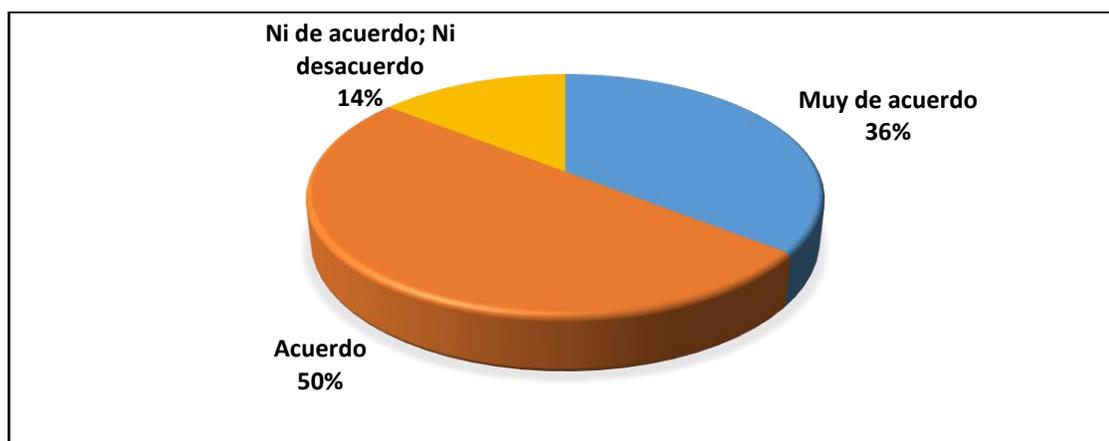


Gráfico 20. Representación porcentual, frecuencia afirmación 4. Encuesta
Fuente: Elaboración propia

El 50% de los encuestados cree que el supervisor si se preocupa de mantener un buen sell out, o sea, mantener un buen stock en góndola, para así satisfacer la demanda de los consumidores, un 36% dice estar muy de acuerdo y un 14% que se muestra neutral.

Afirmación 5.

“A través de que medio realizan sus pedidos a Soprole”.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Ambas Dependiendo de la necesidad	5	35,7%
Online sistema de compras automáticas	9	64,3%
TOTAL	14	100%

Tabla 11: Frecuencia afirmación 5.

Fuente: Elaboración propia.

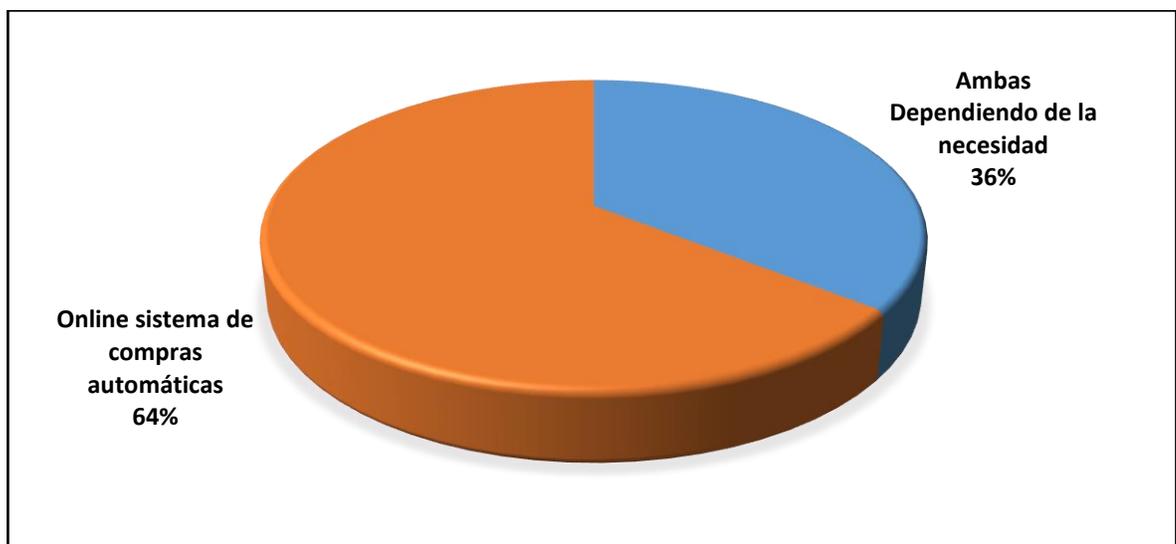


Gráfico 21: Representación porcentual frecuencia de afirmación 5. Encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

Aquí se demuestra, que un 64% que corresponde a 9 salas del total de encuestadas tiene el sistema de compra Online y solo utilizan ese sistema y cinco de ellas pueden acceder a realizar pedidos al supervisor vendedor, lo que hace que puedan tener un mejor nivel de abastecimiento, y mejorar instock.

Afirmación 6.

“Soprole cumple con la entrega en los horarios establecidos por su sala”.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Muy de Acuerdo	4	28,65
Acuerdo	7	50%
Ni de acuerdo; Ni desacuerdo	1	7,1%
Desacuerdo	2	14,3%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Tabla 12: Frecuencia afirmación 6.
Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 22: Representación porcentual frecuencia de afirmación N°6. Encuesta.
Fuente: Elaboración propia.

En esta afirmación el 50% del total de los encuestados que es el equivalente a 7 salas del total, dice estar de acuerdo con la hora de llegada a la entrega de los productos, solo 4 salas que sería un 29%, están muy de acuerdo con el horario de entrega, pero 2 salas y que es un 14% dicen estar en desacuerdo, esto quiere decir que en estas dos salas, hay un problema con el horario de entrega, esto es única y exclusivamente que transporte llega fuera de horario de recepción o que se retiren del lugar a cumplir con otras entregas, dejando la sala para el final, lo que provoca un descontento con el servicio de entrega, además si transporte se retrasa afecta al horario de servicio de reposición, ya que ellos cumple un horario y si la mercadería entra fuera de horario, queda en cámara si ser exhibida como corresponde, provocando quiebres en sala.

Afirmación 7

“La frecuencia de entrega de Soprole es la adecuada para su sala”.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Muy de Acuerdo	5	35,7%
Acuerdo	8	57,1%
Ni de acuerdo; Ni desacuerdo	1	7,1%
Desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Tabla 13: Frecuencia afirmación 7.

Fuente: Elaboración propia.

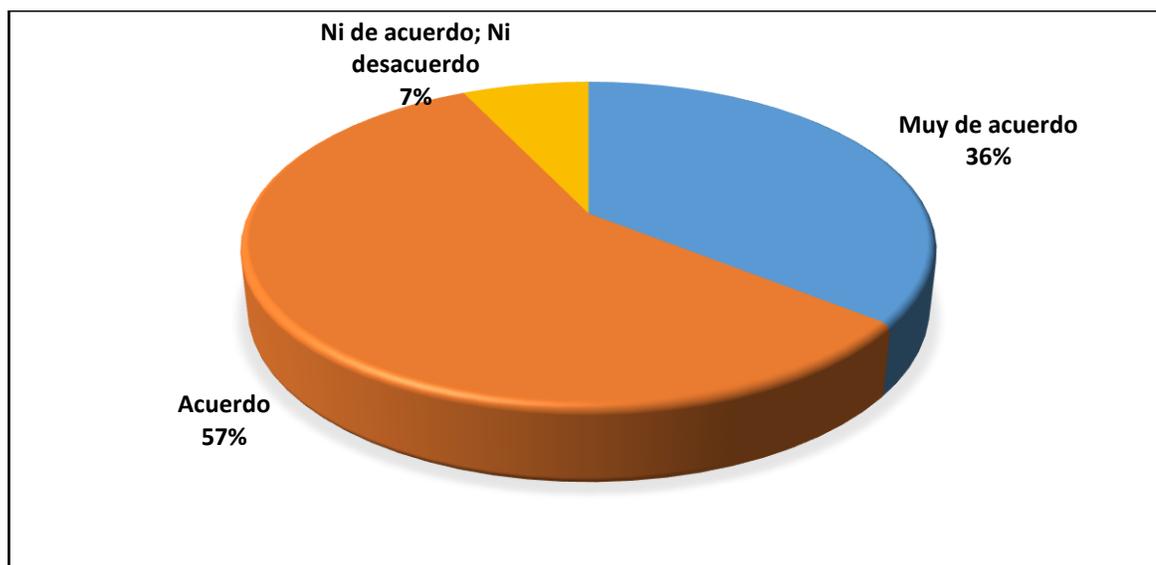


Gráfico 23: Representación Porcentual frecuencia de la afirmación N°7, encuesta.

Fuente: Elaboración propia

Aquí el total de encuestados, considera que de acuerdo a su flujo de venta, y capacidad de almacenamiento, las veces que el proveedor hace entrega de sus productos a la semana en su sala, es la correcta. Esto va relacionado con su nivel de venta diaria y su capacidad de almacenamiento en cámara y bodegas.

Afirmación 8.

“El transporte cumple con los estándares requeridos para la entrega de los productos”.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Muy de Acuerdo	4	28,6%
Acuerdo	6	42,9%
Ni de acuerdo; Ni desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	3	21,4%
Muy en desacuerdo	1	7,1%
TOTAL	14	100%

Tabla 14: Frecuencia afirmación 8.

Fuente: Elaboración propia

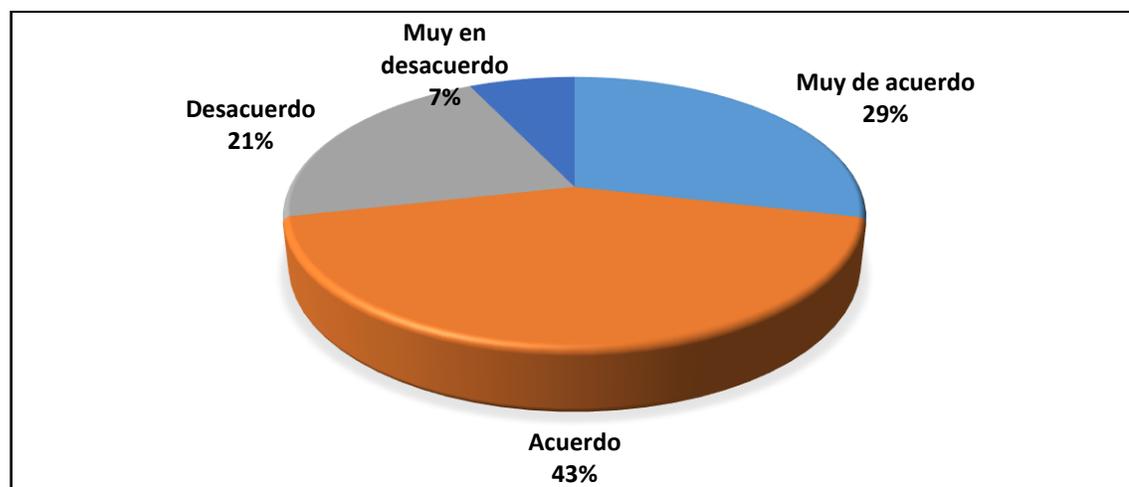


Gráfico 24: Representación porcentual frecuencia de la afirmación N°8, encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

El 43% de las salas encuestadas manifiesta estar de acuerdo en que el transporte cumple con los requerimientos que cada sala tiene para la recepción de sus productos. Un 29% manifiesta mayor conformidad con esta afirmación, mientras que un 23% considera que no cumple con sus requerimientos, esto quiere decir que al menos tres salas de las encuestadas no están de acuerdo con la afirmación.

Los requerimientos para una recepción conforme son presentar la mercadería ordenada y paletizada, la tripulación debe ir con su uniforme corporativo, sus implementos de seguridad, como: zapatos, casco y guantes.

Afirmación 9.

“Los productos siempre son entregados en buenas condiciones en su sala”.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Muy de Acuerdo	5	35,7%
Acuerdo	8	57,1%
Ni de acuerdo; Ni desacuerdo	1	7,1%
Desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Tabla 15: Frecuencia afirmación 9.

Fuente: Elaboración propia.

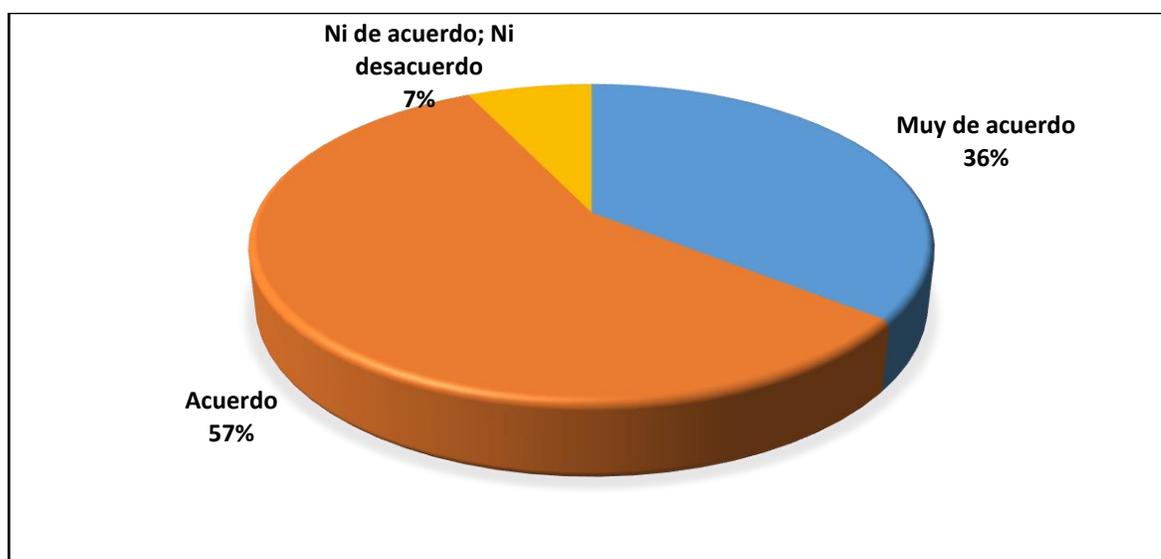


Gráfico 25: Representación porcentual frecuencia de la afirmación N°9, encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

Del total de los encuestados un 36% indica estar muy de acuerdo con esta afirmación, un 57% manifiesta estar de acuerdo y un 7% se manifiesta neutral. Lo que demuestra que Soprole se preocupa por entregar productos en buenas condiciones, sin daños y con una vida útil suficiente para su venta.

Afirmación 10.

“El uniforme designado de la tripulación cumple con los estándares corporativos en el proceso de entrega”.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Muy de Acuerdo	5	35,7%
Acuerdo	5	35,7%
Ni de acuerdo; Ni desacuerdo	2	14,3%
Desacuerdo	2	14,3%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Tabla 16: Frecuencia afirmación 10.

Fuente: Elaboración propia.

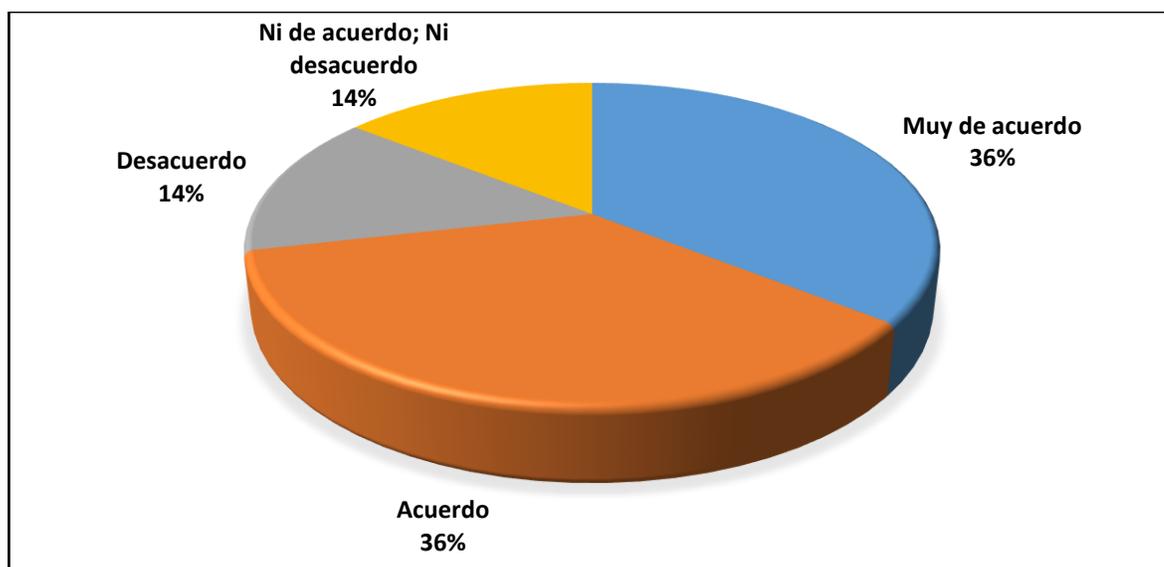


Gráfico 26: Representación porcentual frecuencia de la afirmación N°10, encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

En esta afirmación se considera básicamente si la tripulación, utiliza uniforme corporativo, para distinguir que son de la empresa Soprole, aquí hay un 14% que le parece indiferente la afirmación, y un 14% que dice estar en desacuerdo con la afirmación planteada. Un 36% está muy de acuerdo con la afirmación y 36% solo está de acuerdo.

Existen entonces dos salas que expresan estar en desacuerdo con la afirmación, es un número menor, pero no dejan de ser importantes. Es un tema que se debe abordar, se debe revisar si la tripulación cuenta con su uniforme.

Afirmación 11.

“La mercadería es entregada en forma oportuna en la sala”.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Muy de Acuerdo	5	35,7%
Acuerdo	8	57,1%
Ni de acuerdo; Ni desacuerdo	1	7,1%
Desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Tabla 17: Frecuencia afirmación 11.

Fuente: Elaboración propia.

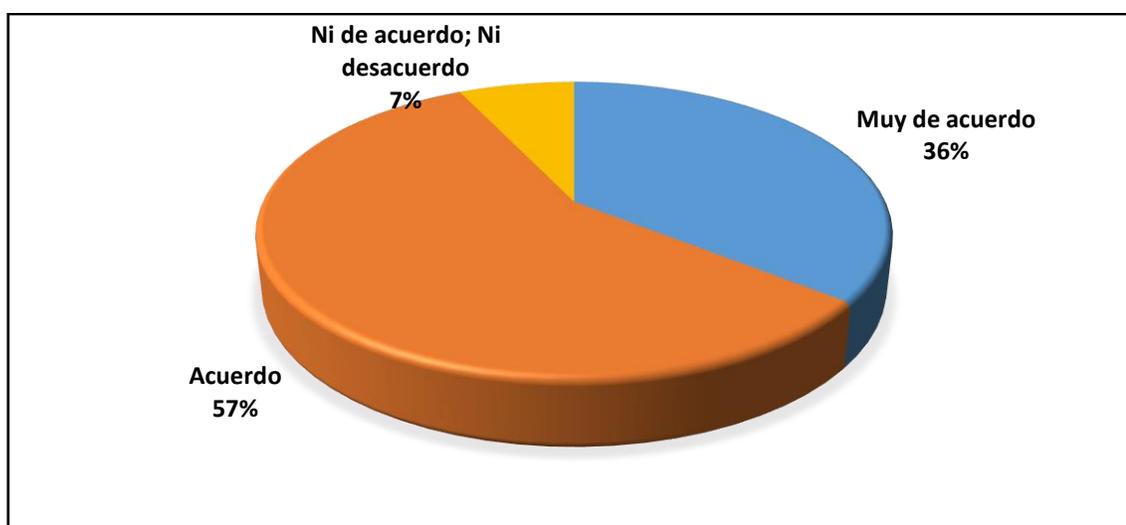


Gráfico 27: Representación porcentual frecuencia afirmación N°11, encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

Aquí la visión es positiva, los encuestados consideran que se entrega en forma oportuna la mercadería en sus salas. Solo un encuestado manifiesta ser neutral en esta afirmación

Afirmación 12.

“El servicio de reposición respeta las fechas de caducidad de los productos en su sala”.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Muy de Acuerdo	5	35,7%
Acuerdo	3	21,4%
Ni de acuerdo; Ni desacuerdo	2	14,3%
Desacuerdo	3	21,4%
Muy en desacuerdo	1	7,1%
TOTAL	14	100%

Tabla 18: Frecuencia afirmación 12.

Fuente: Elaboración propia

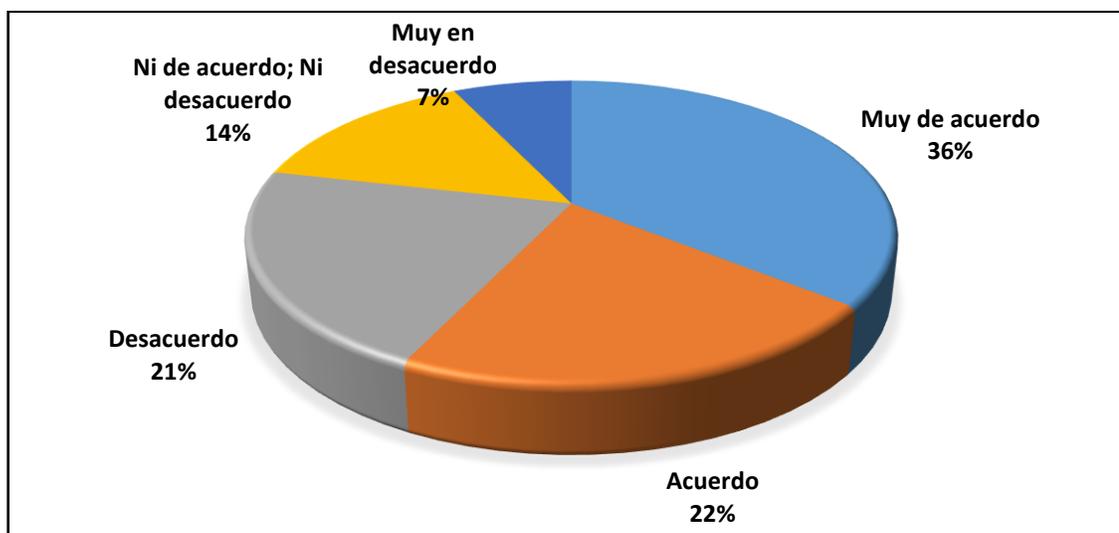


Gráfico 28: Representación porcentual frecuencias de afirmación N°12, encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

En esta afirmación se despliega un abanico de respuestas del total de encuestados hay un 36% que está conforme con la rotación de fechas en los productos en sus salas, también existe un 22% que dice estar de acuerdo con el planteamiento, no obstante, existe un 14% que se manifiesta neutral, un 21% se manifiesta en desacuerdo con esta afirmación, el 7% restante manifiesta, estar disconforme con el servicio de reposición a la hora de realizar la rotación de fechas. Aquí se debe revisar si el servicio de reposición tiene la información correcta, o si tuvo alguna inducción referente a la rotación de fechas en góndola, se debe buscar la forma de mejorar este punto.

Afirmación 13.

“El servicio de reposición realiza los ajustes de Stock en su sala en forma oportuna”.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Muy de Acuerdo	4	28,6%
Acuerdo	3	21,4%
Ni de acuerdo; Ni desacuerdo	2	14,3%
Desacuerdo	4	28,6%
Muy en desacuerdo	1	7,1%
TOTAL	14	100%

Tabla 19: Frecuencia afirmación 13.

Fuente: Elaboración propia.

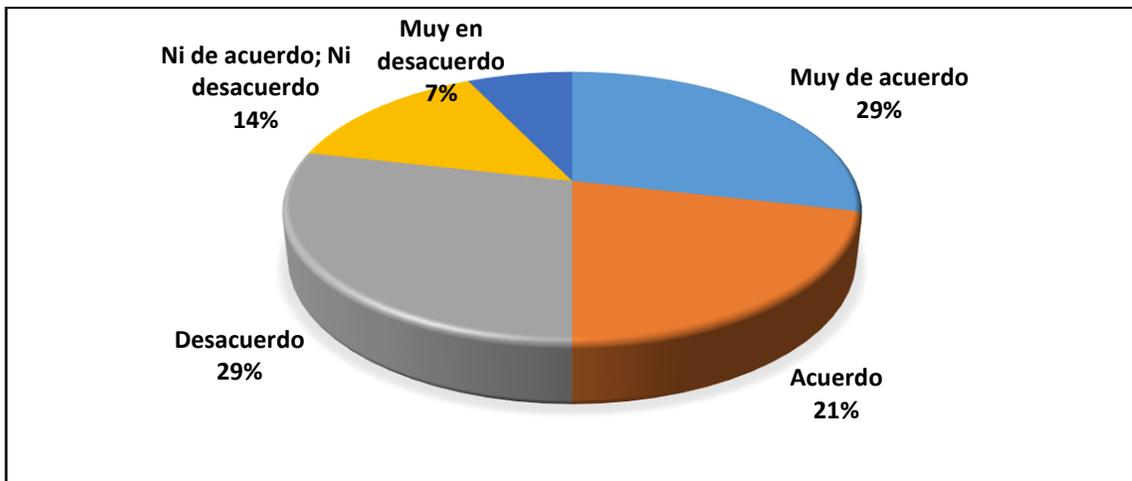


Gráfico 29: Representación porcentual frecuencia de afirmación N°13, encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

Aquí podemos ver que las opiniones son variadas, pero aun así un 50% de los encuestados, parece estar conforme, esto se puede interpretar de que el reponedor de su sala realiza los ajustes de stock, semanalmente los que los ayuda a ellos, a bajar su indicador de pérdida, para los inventarios generales. Y también para que el sistema de compra pueda hacer las compras como corresponde.

Por otro lado, existe un 29% que dice estar en desacuerdo, es aquí donde tenemos la oportunidad de mejorar, ya que, los ajustes son parte de las funciones que tienen los reponedores.

Afirmación 14.

“La sala cuenta con el servicio de reposición permanente y con reponedores de experiencia”.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Muy de Acuerdo	5	35,7%
Acuerdo	2	14,3%
Ni de acuerdo; Ni desacuerdo	2	14,3%
Desacuerdo	4	28,6%
Muy en desacuerdo	1	7,1%
TOTAL	14	100%

Tabla 20: Frecuencia afirmación 14.
Fuente: Elaboración propia.

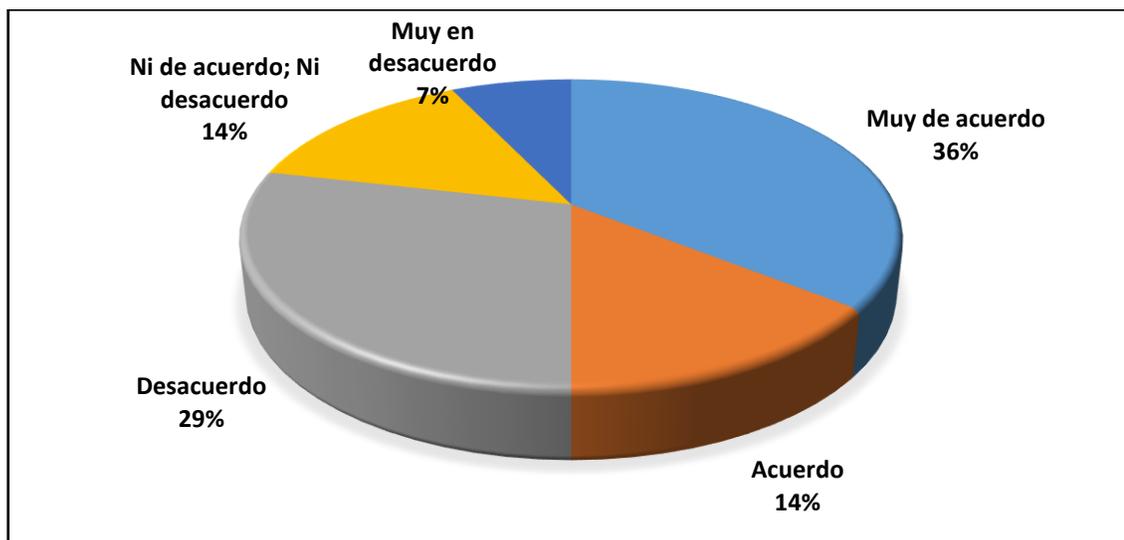


Gráfico 30: Representación porcentual frecuencia de la afirmación N°14, encuesta.
Fuente: Elaboración propia.

En esta afirmación podemos ver que al igual que la afirmación anterior, existe un 36% de las salas, que dice estar de acuerdo y que cuenta con un buen servicio de reposición, un 14% dice estar de acuerdo, considera que su reposición es como dice en la afirmación planteada y un 29 % dice estar en desacuerdo y un 7% muy en desacuerdo, existe un descontento por parte de las salas con el servicio de reposición. Cabe destacar que el servicio de reposición es entregado por una empresa externa, la cual le presta el servicio a Soprole.

Afirmación 15.

“En que rango de compras mensual de productos Soprole, se encuentra su sala”.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
\$1.000.000 - \$20.000.000	5	35,7%
\$20.000.001- \$40.000.000	6	42,9%
\$40.000.001- \$60.000.000	1	7,1%
\$60-000.000 - \$80.000.000	0	0%
>\$80.000.000	2	14,3%
TOTAL	14	100%

Tabla 21: Frecuencia afirmación 15
Fuente: elaboración propia.

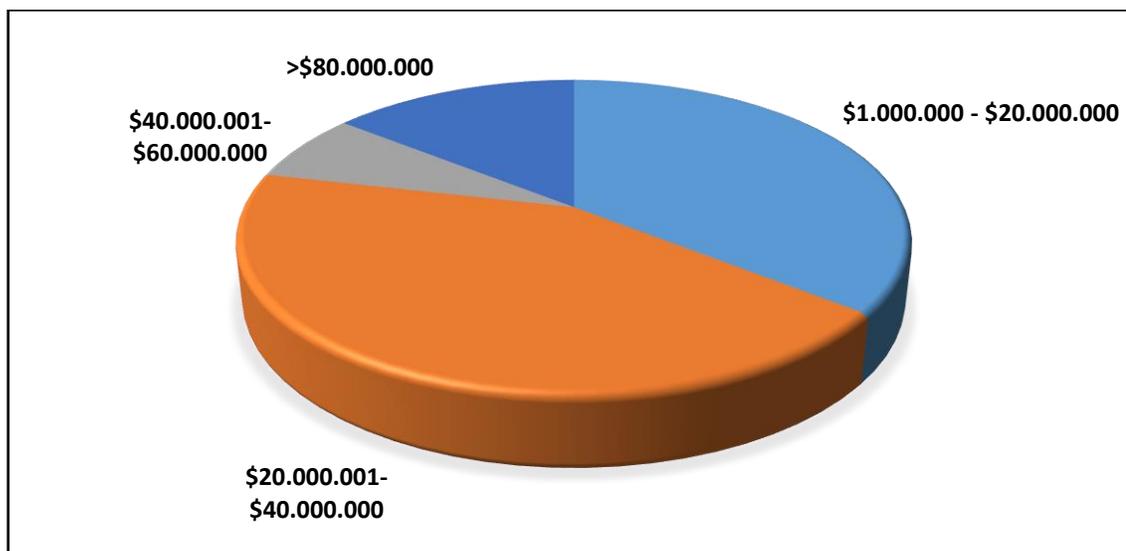


Gráfico 31: Representación porcentual frecuencia de afirmación N°15, encuesta.
Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta, sabemos que las salas que contestaron la encuesta representan los extremos en ventas en la zona. Es importante identificar en que rango de venta se encuentran las salas que contestaron esta encuesta.

Afirmación 16.

“Soprole cumple con un buen stock de productos que se encuentran en promoción”.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Muy de Acuerdo	2	14,3%
Acuerdo	9	64,3%
Ni de acuerdo; Ni desacuerdo	3	21,4%
Desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Tabla 22: Frecuencia afirmación 16.

Fuente: Elaboración propia.

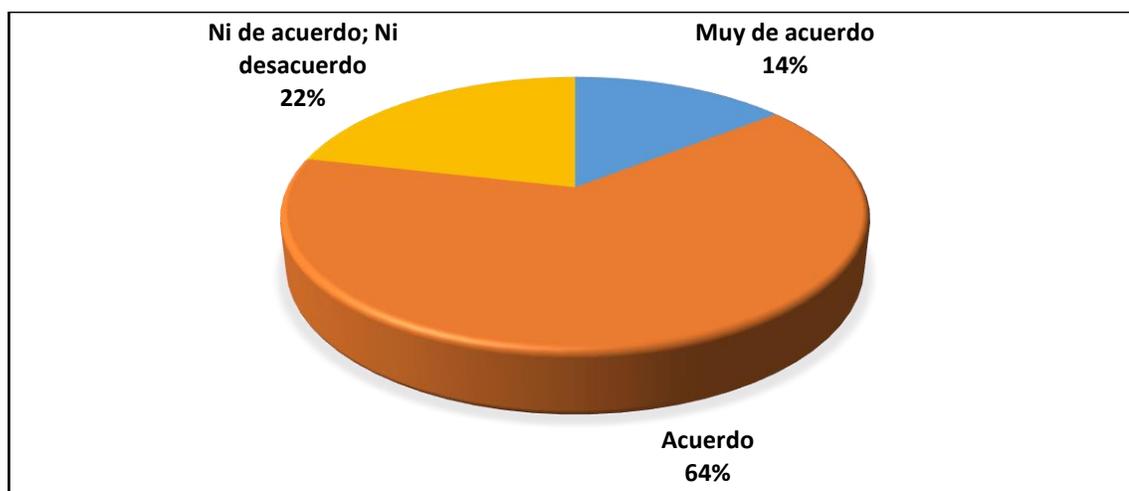


Gráfico 32: Representación porcentual frecuencia de afirmación N°16, encuesta.

Fuente: elaboración propia.

En esta afirmación, un 64% de las salas considera que, si se cumple con un buen stock de productos en promoción, un 14 % dice estar muy de acuerdo, un 22% manifiesta neutralidad. Esto indica que no existe un problema con este ítem.

Afirmación 17.

“Soprole planifica e implementa las campañas promocionales acordadas con la sala”.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Muy de Acuerdo	2	14,3%
Acuerdo	11	78,6%
Ni de acuerdo; Ni desacuerdo	1	17,1%
Desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Tabla 23: Frecuencia afirmación 17.

Fuente: Elaboración propia.

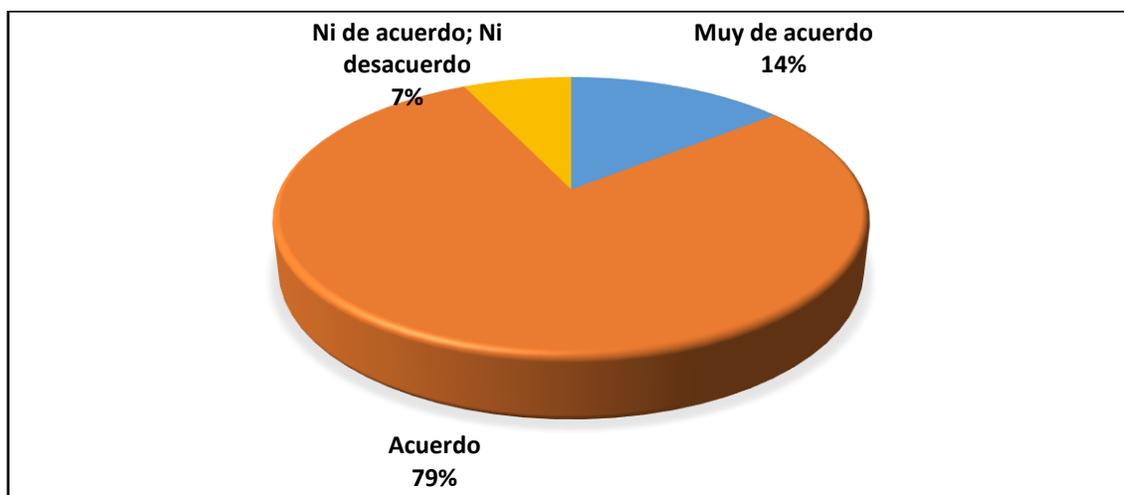


Gráfico 33: Representación porcentual frecuencia de afirmación N°17, encuesta.

Fuente: Elaboración propia

Existe un 79% de las salas que está de acuerdo con esta afirmación y un 14% que dice estar muy de acuerdo. Esto demuestra que Soprole implementa promociones acordadas con las cadenas y esto lleva a que sea un proveedor confiable, se destaca que todas las promociones implementadas son acuerdos comerciales que se realizan semestralmente, por lo tanto, se debe cumplir con lo propuesto.

Afirmación 18.

“Soprole entrega la información de quiebres de productos de manera oportuna”.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Muy de Acuerdo	4	28,6%
Acuerdo	7	50%
Ni de acuerdo; Ni desacuerdo	2	14,3%
Desacuerdo	1	7,1%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Tabla 24: Frecuencia afirmación 18.

Fuente: Elaboración propia.

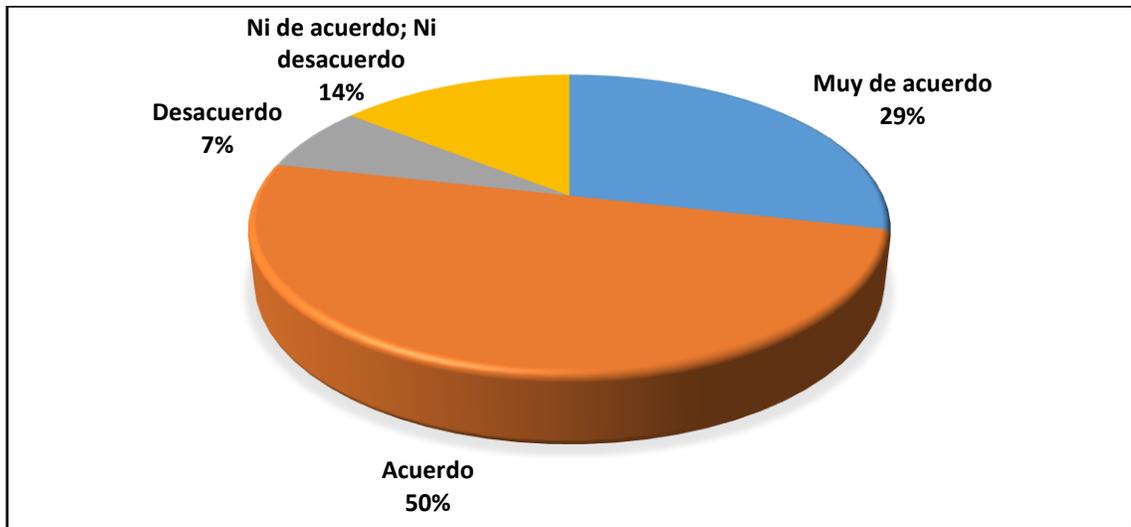


Gráfico 34: Representación porcentual frecuencia de afirmación N°18, encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

En esta afirmación, se puede ver que las salas encuestadas once de ellas indican estar de acuerdo y muy de acuerdo con lo planteado, lo que quiere decir que ellos cuentan con información de quiebres de los productos de manera oportuna. Mientras que solo una sala dice estar en desacuerdo, lo que indicaría que en esa sala no cuentan con la información de quiebres.

Afirmación 19.

“Los inventarios de productos Soprole cubren al menos 1 día de venta en su sala”.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Muy de Acuerdo	2	14,3%
Acuerdo	9	64,3%
Ni de acuerdo; Ni desacuerdo	3	21,4%
Desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Tabla 25: Frecuencia afirmación 19.

Fuente: Elaboración propia.

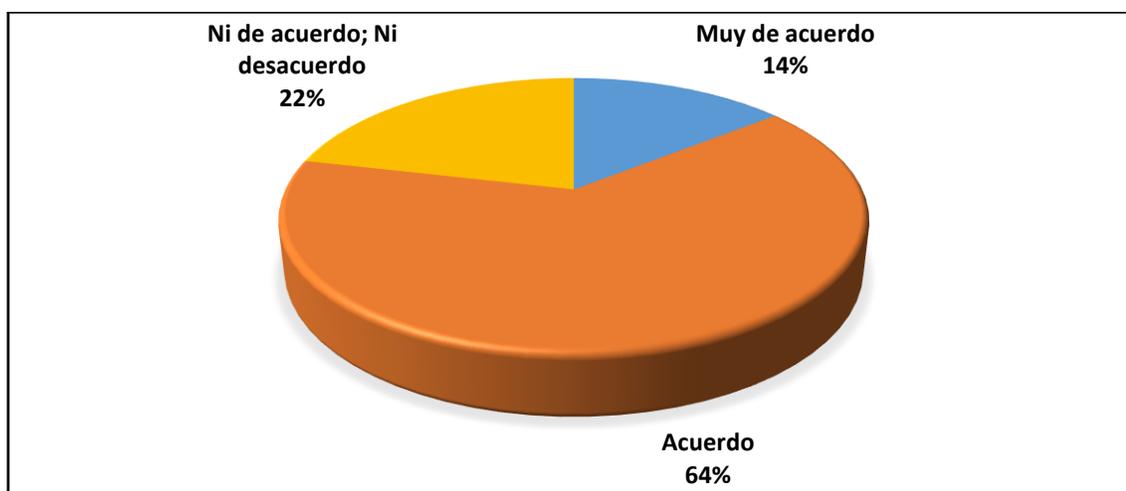


Gráfico 35: Representación porcentual frecuencia de afirmación N°19, encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

En esta afirmación un 64% equivalente a un total de nueve salas, dice estar de acuerdo con que, si se cubre un día de venta con stock de productos, mientras que un 14% equivalente a dos salas, dice estar muy de acuerdo, un 22% se manifiesta neutral.

Por lo general Soprole cuenta con stock suficiente o para cubrir al menos un día de venta en las salas, esto hace que la sala no se encuentre desabastecida.

Afirmación 20.

“Soprole gestiona el indicador de venta perdida en su sala, genera empujes y realiza ajustes de sus inventarios”.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Muy de Acuerdo	3	21,4%
Acuerdo	6	42,9%
Ni de acuerdo; Ni desacuerdo	4	28,6%
Desacuerdo	1	7,1%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Tabla 26: Frecuencia afirmación 20.

Fuente: Elaboración propia.

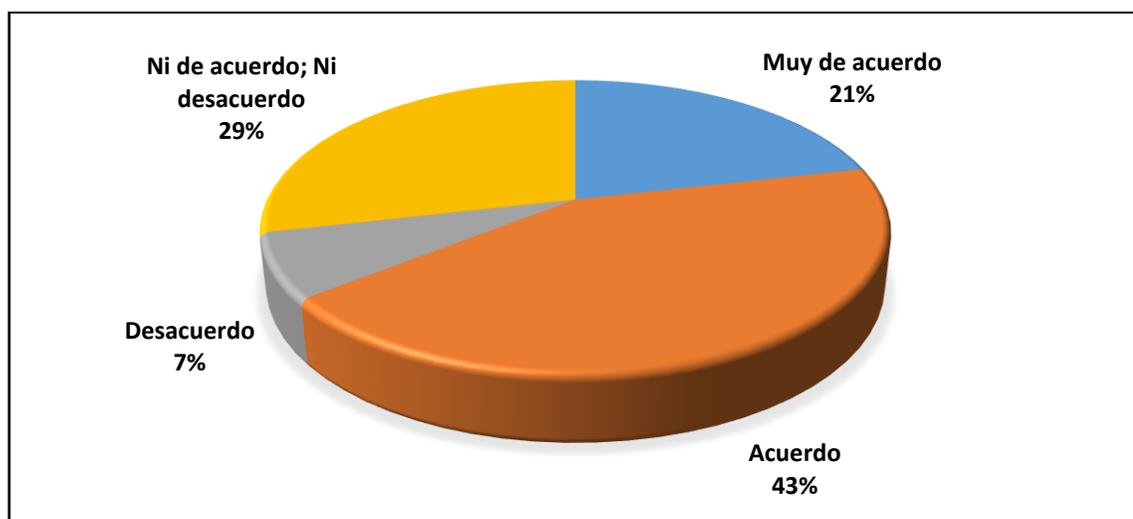


Gráfico 36: Representación porcentual frecuencia de afirmación N°20, encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

Un 43% del total de encuestados, está de acuerdo con esta afirmación, un 21% muy de acuerdo, un 29% demuestra neutralidad y un 7% manifiesta estar en desacuerdo.

En general se demuestra que Soprole si hace gestión, frente al indicador de venta perdida, ya sea realizando ajustes o generando compras de manera adicional para mejorar el sell in.

Afirmación 21.

“El supervisor vendedor está siempre a su disposición y es de fácil acceso”.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Muy de Acuerdo	9	64,3%
Acuerdo	5	35,7%
Ni de acuerdo; Ni desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Tabla 27: Frecuencia afirmación 21.

Fuente: Elaboración propia.

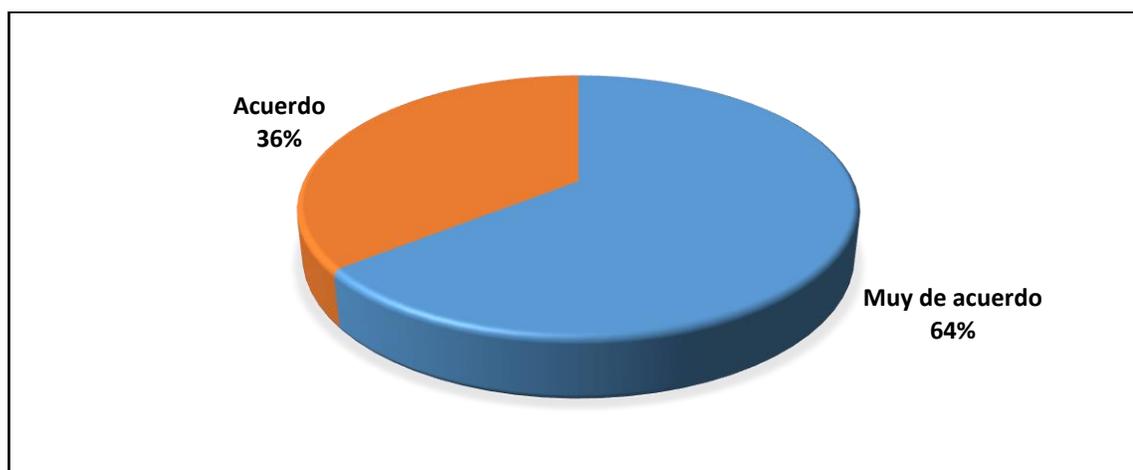


Gráfico 37: Representación porcentual frecuencia de afirmación N°21, encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

En esta afirmación se puede ver que en la totalidad de las salas encuestadas, tiene contacto directo con el supervisor vendedor, lo que demuestra que en la región Soprole tiene presencia de gestión por parte de la compañía en cada una de las salas encuestadas.

4.2.2. LEVANTAMIENTOS DE ACTIVIDADES Y DIAGRAMAS DE FLUJO DE PROCESOS COMERCIALES.

A continuación, se presentan los distintos procesos comerciales del área de ventas de Soprole a través de los diagramas de flujo creados por el investigador, donde se detallan las actividades que lo integran.

Estos procesos son: proceso de compra de canal moderno, proceso de compra canal tradicional, procesos creación de clientes nuevos y el proceso de compra del distribuidor.

4.2.2.1 EL PROCESO DE COMPRA EN CANAL MODERNO (SUPERMERCADOS)

En el proceso de compra de los supermercados, estos generan todos los días a través del sistema EDI, su reporte de inventarios, por el cual se genera una orden de compra para cada proveedor con el fin de poder mantener su inventario y cumplir con la demanda actual de productos.

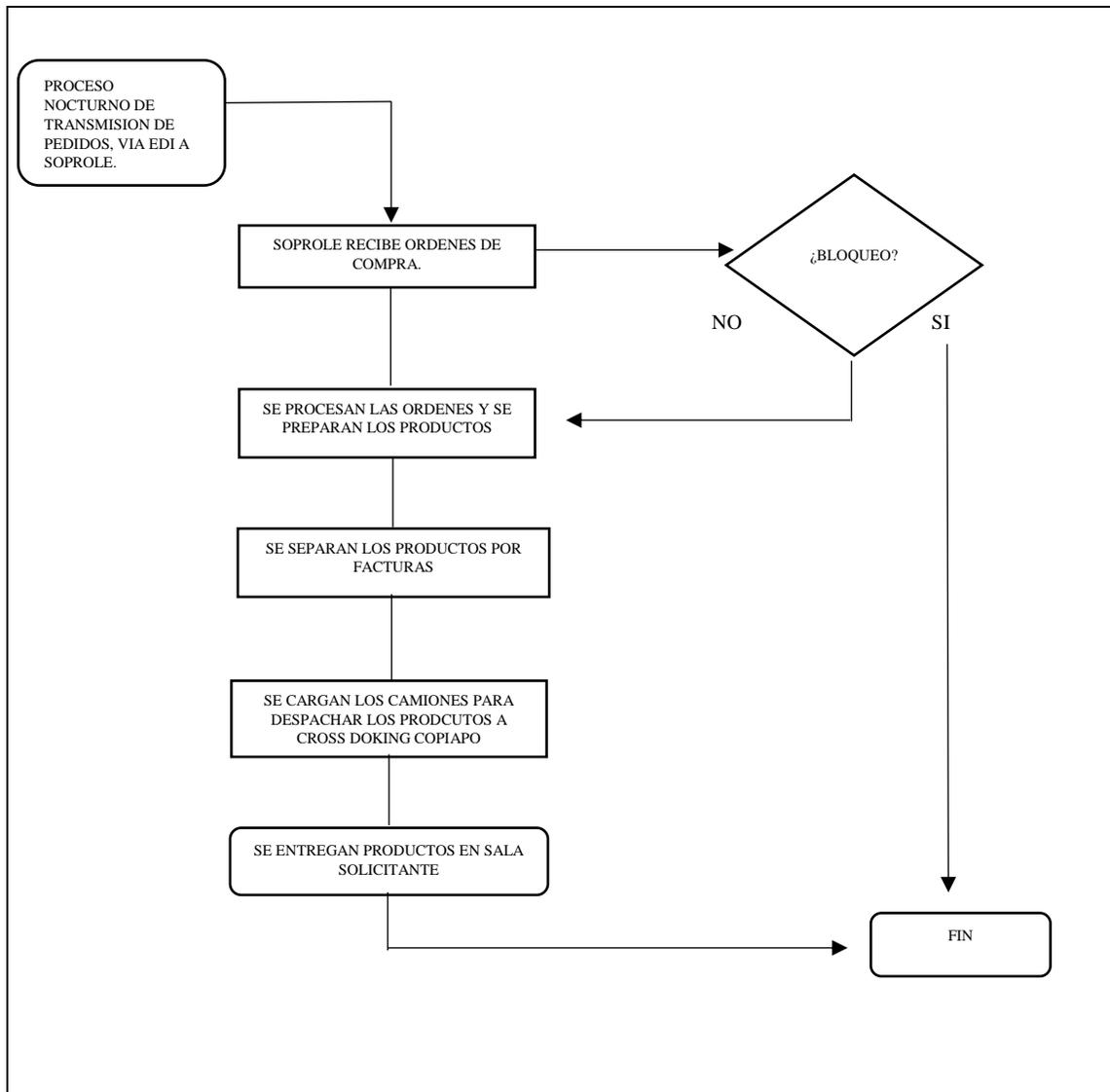


Figura 7: Proceso de compra canal moderno.
Fuente: Elaboración propia.

En Soprole se trabaja de la misma forma en proceso nocturno, es transmitida la orden de productos que necesita una sala X de cadena X. Al día siguiente se procesan estas órdenes de compra, siempre que no exista ningún bloqueo en dicha orden, muchas veces las ordenes figuran con bloqueos en ciertos productos por distintos motivos, diferencia de precio, fuera de frecuencia, fuera de horario, etc. Y esto hace que el producto o simplemente la orden completa no sea facturada.

Una vez que la orden se procesó por el sistema de voice picking, se procede con la facturación de dichas órdenes y carga en los camiones que salen desde CD Renca a distintas regiones, como es lo es Copiapó.

Una vez que llega a Copiapó la mercadería, esta es separada de acuerdo con las facturas, se arman en pallets y se cargan en los camiones locales y se envían a las salas.

Todo este proceso que comienza con la creación de la orden de compra hasta que llega a la sala del cliente, demora un periodo de 48hrs, que es lo estipulado en la propuesta de valor para los clientes de Soprole.

4.2.2.2 EL PROCESO DE COMPRA CANAL TRADICIONAL (ALMACENES).

En el proceso de canal tradicional, el proceso de compra es distinto, aquí la compañía cuenta con su fuerza de venta, que es la encargada de vender a cada almacenero su mix completo de productos.

En este proceso, los vendedores cuentan con equipo telefónico, donde tiene una aplicación llamada SNG, la cual es la que se utiliza para realizar la toma de pedido del cliente.

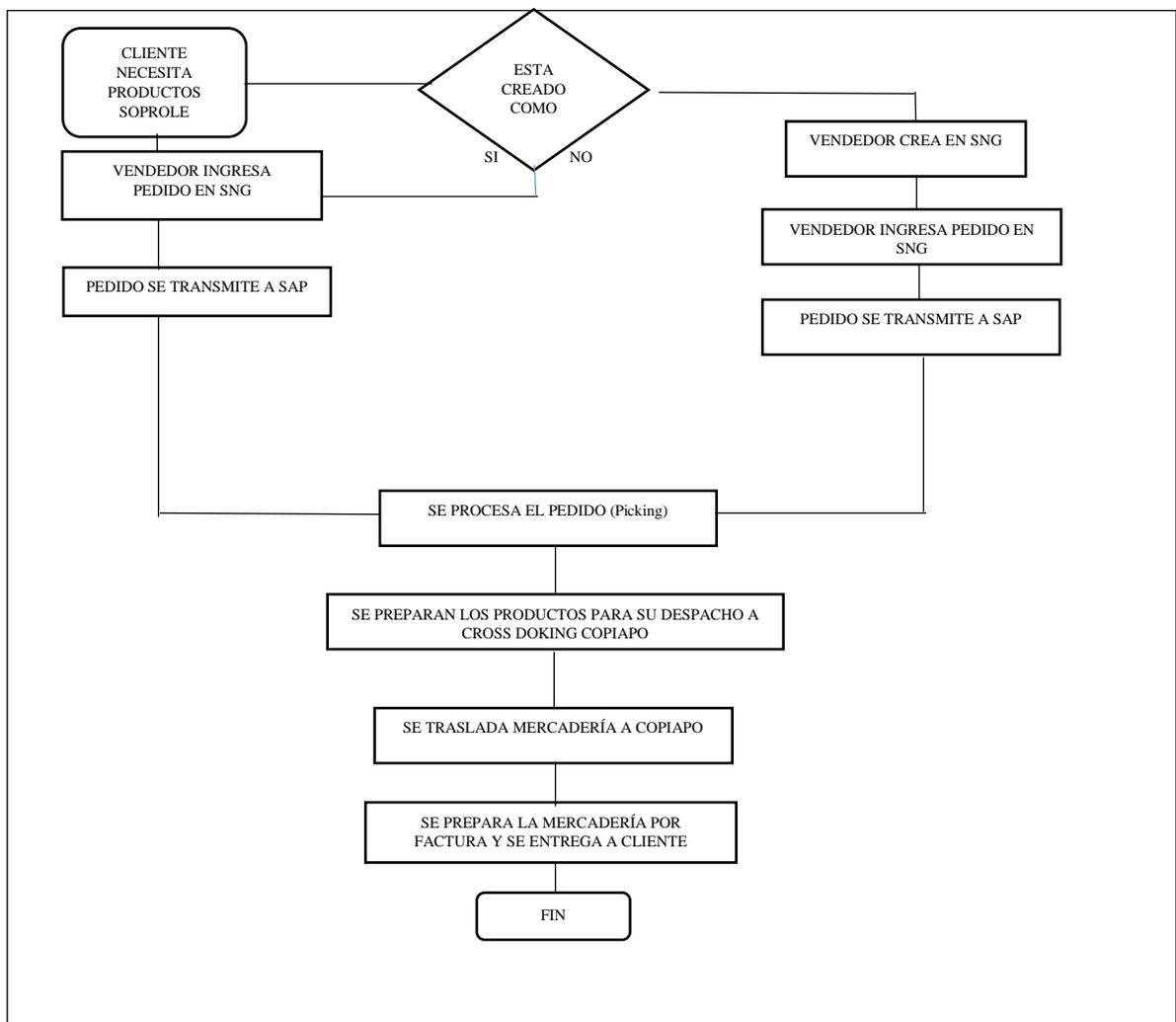


Figura 8: Proceso de compra canal tradicional.
Fuente: Elaboración propia.

Cada vendedor cuenta con su ruta cargada en esta aplicación, por día, donde aparecen todos los datos del cliente, que tipo de cliente, de acuerdo con la propuesta de valor que tiene la compañía, y también aparecen los productos con su respectiva escala de precio definida para cada cliente.

Cuando el cliente es atendido, y es un cliente que ya está registrado en la base de clientes de Soprole, el vendedor puede ingresar su pedido en SNG, si el cliente no cuenta con bloqueo en su cuenta, este es procesado durante la noche, y su pedido llega en un plazo de 48hrs.

Cuando el cliente no está creado en la base de dato de Soprole, el vendedor debe realizar la creación de este como cliente nuevo, en un Link que tienen a disposición. Una vez creado y habilitado por la compañía recién el vendedor puede ingresar el pedido que requiere el cliente. En este proceso de creación puede tardar un par días en estar habilitado.

Una vez que el pedido es ingresado por el vendedor en SNG, este es transmitido de manera remota a SAP, y aquí se procesa por picking y se hace el proceso de la misa forma que con las órdenes de Supermercado.

4.2.2.3. PROCESO DE CREACION DE CLIENTES.

En el proceso de creación de clientes nos encontramos con algunos inconvenientes dentro del proceso, si el cliente es nuevo, debe ser creado en la base de dato de Soprole, aquí el vendedor debe crear el cliente en un link, esta caratula del cliente cae al sistema de soporte tecnológico de la compañía, muchas veces estos clientes en tiempos anteriores ya han trabajado con este proveedor, por algún motivo dejaron de comprar de manera directa, entonces ya figuran en la base de dato. Al ingresar los datos en el link, este sistema no le entrega un mensaje de advertencia al vendedor que el cliente ya existe, entonces cuando es revisado por el área de soporte tampoco se hace un feedback hacia el vendedor de los clientes que ya figuran en la base de dato. Esto si no es revisado por el supervisor de canal tradicional, los vendedores no se enteran y eso trae un tiempo de espera mayor de parte del cliente esperando su atención para poder comprar.

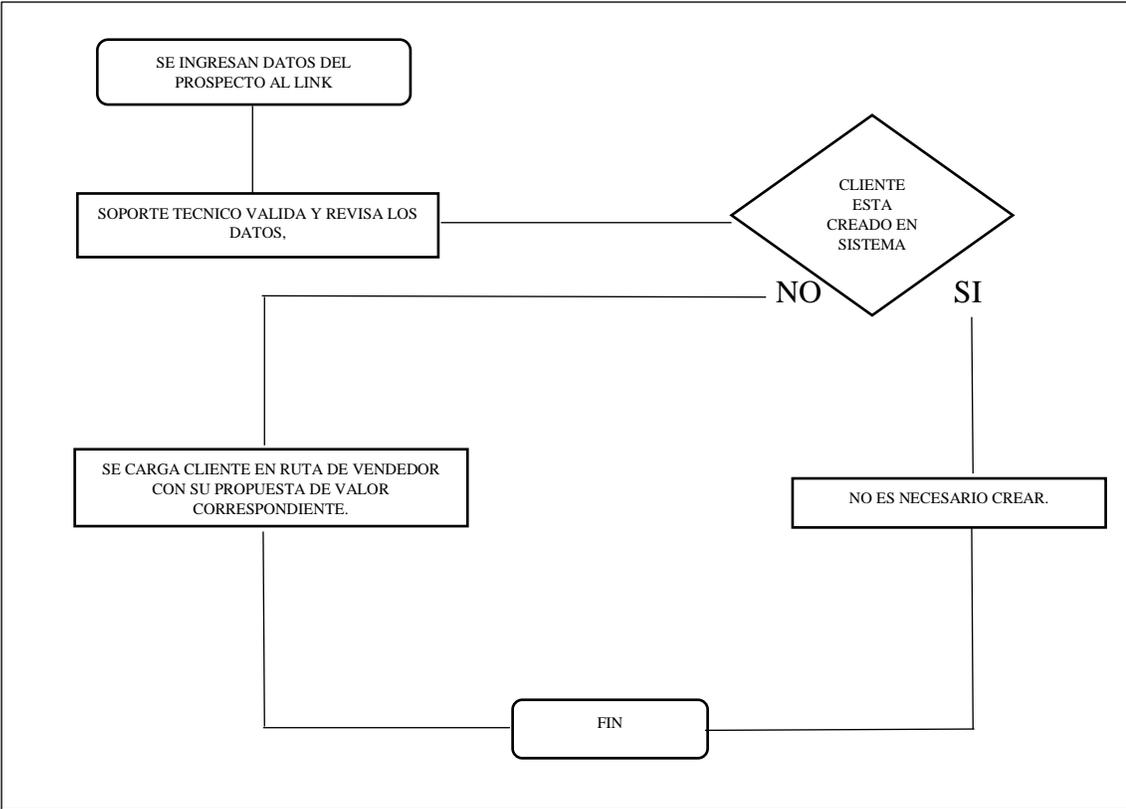


Figura 9: Proceso creación de clientes.
Fuente: Elaboración de clientes.

4.2.2.4. PROCESO DE COMPRA DE DISTRIBUIDOR LOCAL.

En el proceso de compra del distribuidor, no hay complicaciones, el genera su orden de compra, la envía al supervisor este la ingresa a SAP, y se procesa por picking al igual que los pedidos anteriores, donde se realiza un cambio es el proceso de entrega porque en este caso el distribuidor retira directo en cross doking Copiapó. No se utiliza el transporte local para su entrega.

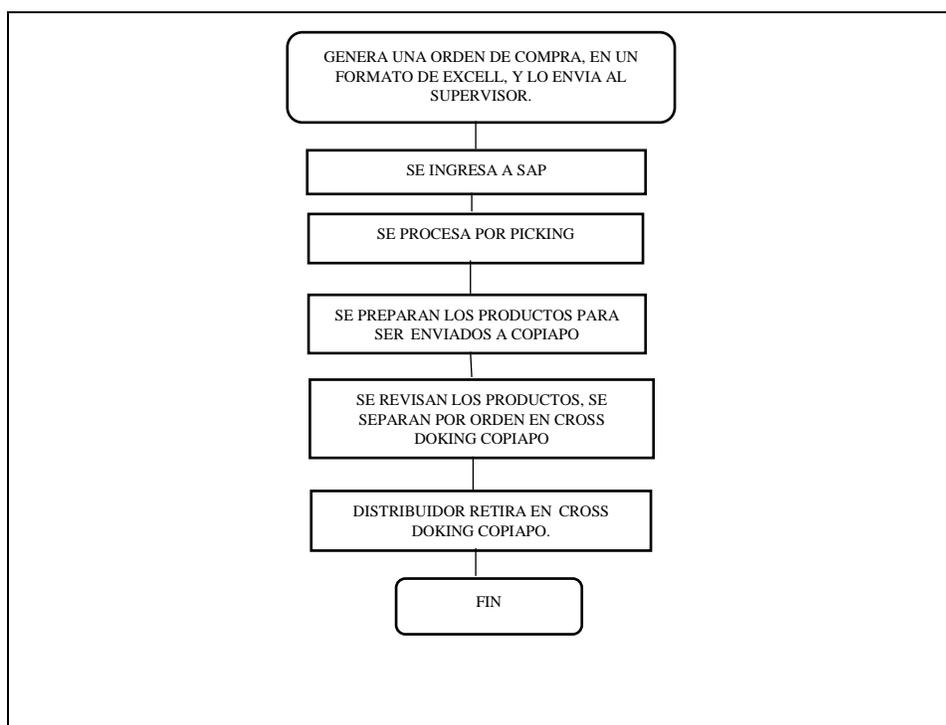


Figura 10: Proceso de compra distribuidor.
Fuente: Elaboración propia.

Otra complicación que puede existir es que el distribuidor no cuente con línea de crédito suficiente para poder comprar, en este caso, no se podrá generar el pedido, el distribuidor deberá adelantar pago, o presentar algunos documentos para su evaluación de aumento de su línea de crédito.

4.2.2.5. PROCESO DE RECEPCION DE MERCADERIA EN CROSS DOKING COPIAPO

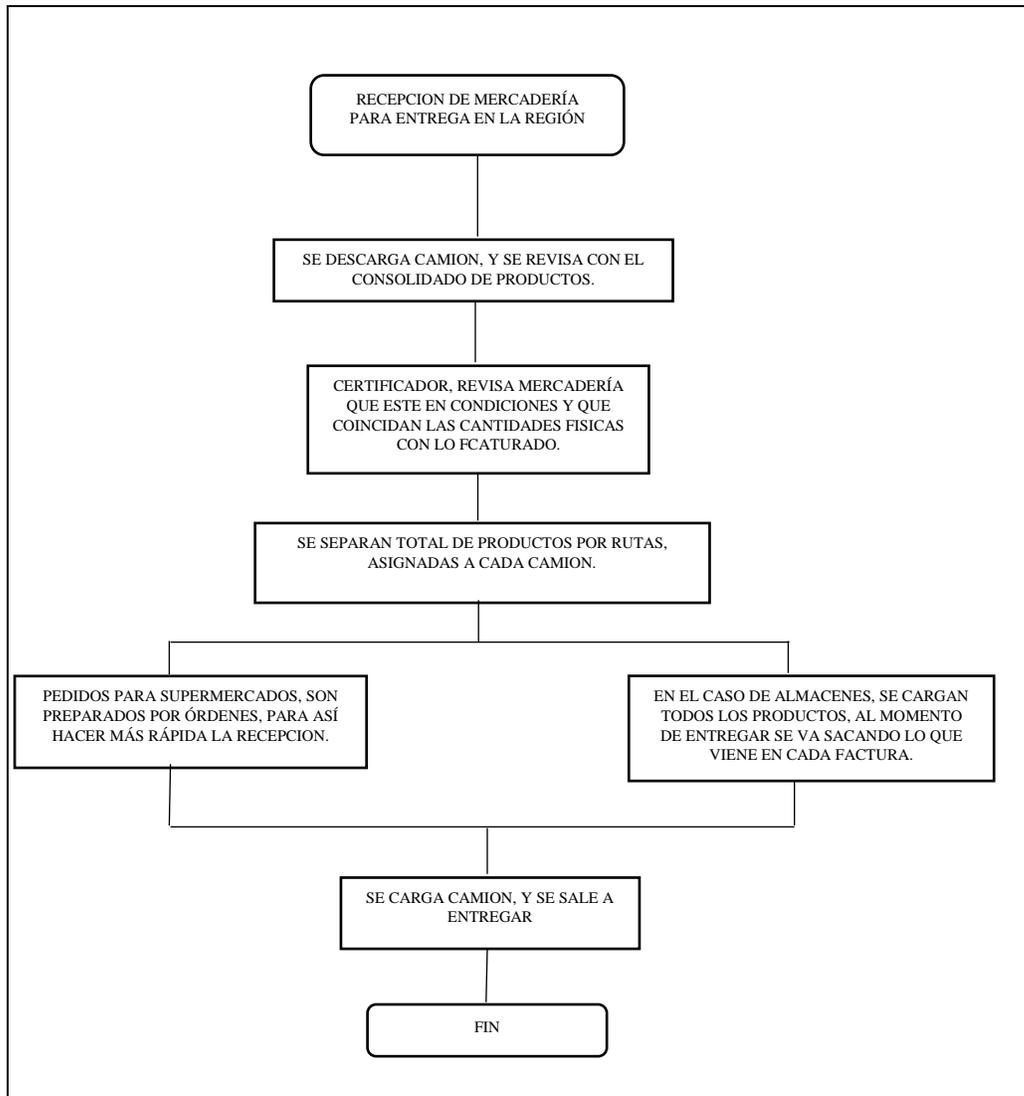


Figura 11: Proceso de recepción de mercadería en cross doking .
Fuente: Elaboración propia.

En el proceso de recepción de mercadería, se pueden presentar algunos inconvenientes, tanto externos como internos.

Cuando llega la mercadería a Copiapó, esta es revisada por el certificador, esta persona debe verificar que venga toda la mercadería facturada, y en buenas condiciones, y si existe algún producto que venga dañado, este se debe sacar a merma, y si falta algún producto se debe declarar de inmediato como faltante, ya que, si no se declara, después le faltara en

la entrega al chofer del camión local, y este faltante debe asumirlo la sociedad de transporte local.

Los productos dañados, la mayoría de las veces es porque eso ocurre durante el traslado desde Santiago a Copiapó, algunas veces salen en esas condiciones desde bodega central.

En el caso de los productos faltantes simplemente no fueron cargados en Bodega central, y el certificador que está posicionado en la bodega de Santiago, y que representa a la sociedad de transporte de Copiapó, no detecta este faltante antes de cargar la mercadería en el camión de traslado. En este caso se realiza un doble control.

4.2.2.6. PROCESO DE VISITA DEL SUPERVISOR A SALA DE SUPERMERCADO UTILIZANDO TASKMANAGER.

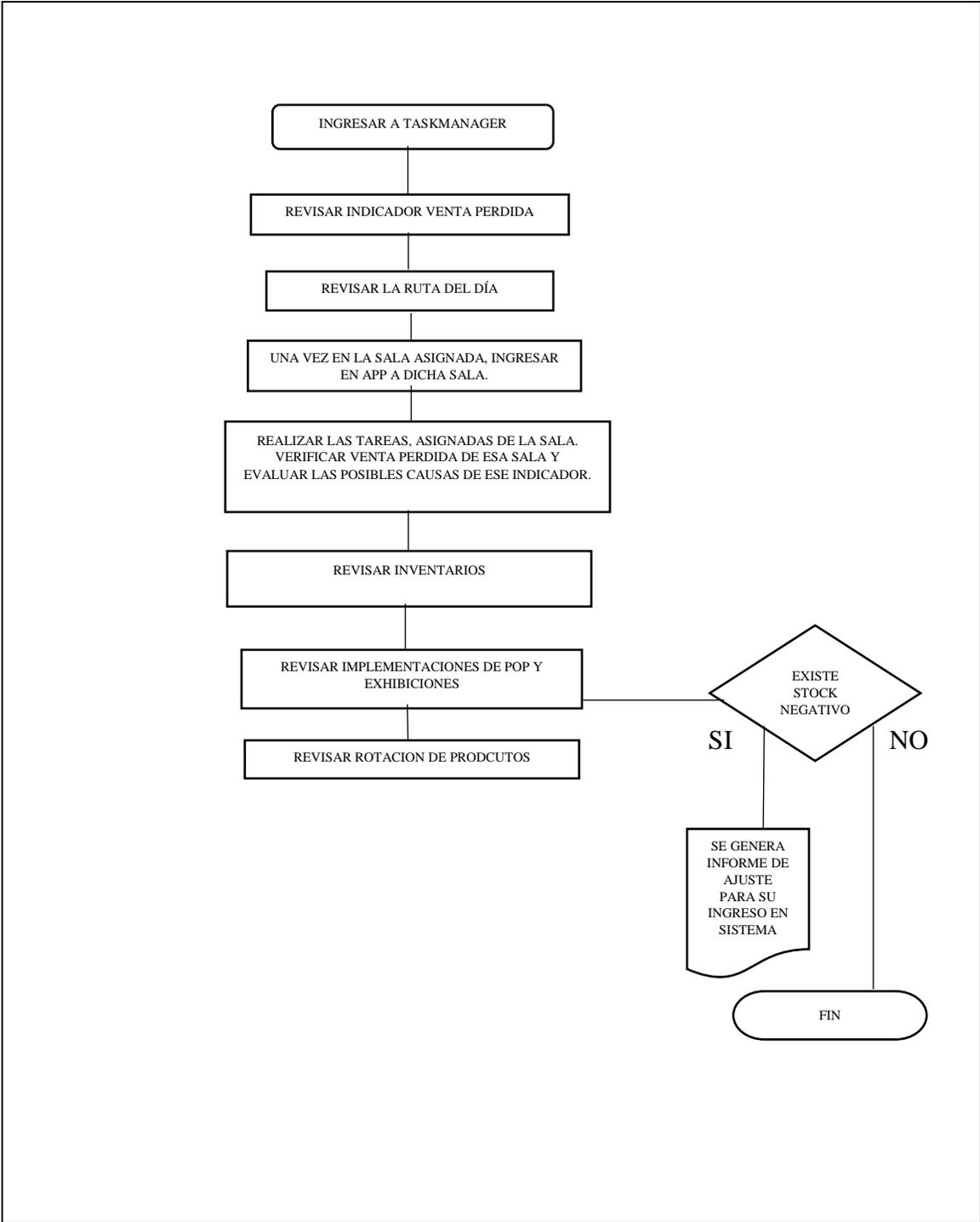


Figura 12: Proceso de visita a supermercado.

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las funciones del supervisor de ventas en agencia está la de realizar gestión comercial con las distintas salas de supermercado.

Hoy en la compañía están orientados a mejorar los indicadores, uno de los más fuertes es el indicador de venta perdida, es por esto que el supervisor debe todos los días fijarse en este indicador, y antes de visitar una sala, identificar cual es el producto que tienen con mayor venta perdida, y encontrar cuales son los motivos de que este este producto no esté cumpliendo con la satisfacción de la demanda.

La venta perdida es el indicador que muestra solo la venta sell out, lo que está puesto en góndola, lo que el consumidor final se puede llevar, muchas veces no se alcanza a cubrir el espacio en góndola, y se provoca venta perdida, al igual por los quiebres en planta, productos que no están en producción por distintos motivos.

La visita de la sala, también incluye implementar material pop, de las distintas campañas que llevan a cabo, para poder potenciar el producto.

Además de plantear ciertos negocios a los jefes de sala, cuando algún producto está debilitado en su sala, y debemos potenciarlo, negociando alguna exhibición adicional, o conseguir que la compra sea aumentada por algunos días.

Revisar la rotación de productos es ver, que los productos estén con la fecha correspondiente, que no se encuentren productos vencidos o fuera de la fecha que debe haber en sala. Esta es una de las funciones del reponedor que presta servicios para Soprole, por ser una empresa de tercero, tiene su propio supervisor, quien es el encargado de dar las directrices a ellos.

Por eso el supervisor de venta en agencia, debe reunirse con el supervisor de servicios transitorios una vez a la semana, e indicar los puntos débiles de su equipo de reposición.

4.3. ANALISIS DE PROCESOS COMERCIALES UTILIZANDO DIAGRAMAS DE ISHIKAWA. (CAUSA - EFECTO).

Luego de haber analizado los resultados de la encuesta realizada a las salas de supermercados, con respecto a la gestión actual de Soprole, se puede identificar que existen oportunidades de mejora en dos áreas que tienen relación directa con la empresa.

Una de ellas es el área de transporte y el servicio de reposición, ambos son servicios que prestan empresas externas a la empresa Soprole.

En el área de transporte la oportunidad de mejora está en cumplir con los estándares requeridos por cada una de las cadenas en la recepción de la mercadería. Aquí va desde las condiciones del camión hasta la presentación personal del colaborador que entrega la mercadería.

Los camiones deben cumplir con la infraestructura en correctas condiciones, no estar los camiones oxidados, la pintura debe estar en condiciones, el frío del camión debe estar en óptimas condiciones, este último no debe fallar, ya que los productos que se entregan y que requieren refrigeración deben estar con una temperatura entre 0° y 8°.

La tripulación debe presentarse con su uniforme corporativo de Soprole, con sus respectivos implementos de seguridad, zapatos, guantes y casco es lo principal para poder entregar en una recepción.

Además, también deben entregar la mercadería ordenada en pallets y por factura de compra, muchas veces se llega a la recepción de las salas con los productos desordenados lo que demora el proceso de entrega y perjudica la continuidad de operación de la sala. Además, se suma que existe un desconocimiento de los productos que vende Soprole por parte de la tripulación, esto también demora el proceso de recepción.

En el servicio de reposición, el punto crítico está en el recurso humano contratado para dicha función. En el último tiempo se genera mucha rotación de personal, esta rotación afecta de manera directa a las salas y a Soprole, ya que comienza a haber problemas con la rotación de productos en góndolas, muchas veces se contrata personal sin experiencia y con muy poca información de cómo debe realizar su trabajo, esto hace que sea más lento el servicio de reposición.

4.3.1. DIAGRAMA DE ISHIKAWA PROBLEMA 1.

Uno de los problemas detectados en la encuesta realizada fue que el transporte no cumple con los estándares requeridos para la entrega de productos, esto refiriéndose a los requisitos que tiene en cada una de las recepciones de las distintas cadenas.

Luego de identificar el problema, se busca mediante el diagrama de Ishikawa identificar porque sucede esto, y es aquí donde se determinaron las siguientes categorías para identificar el ¿Por qué?:

- Mano de obra
- Método
- Maquinaria
- Medición
- Materiales
- Medio ambiente

Dentro de la evaluación de las categorías se detectaron algunas causas importantes del problema en referencia, finalmente el diagrama queda de la siguiente forma:

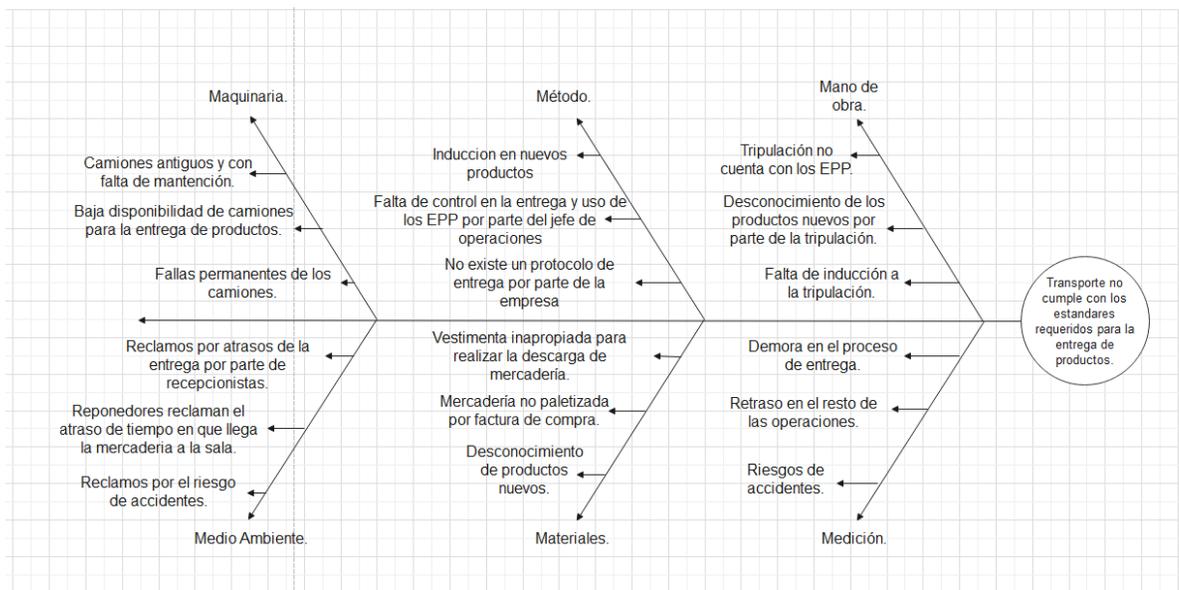


Figura 13: Diagrama de Ishikawa, transporte no cumple con los estándares.

De la revisión de las causas se determina que la falta de inducción al personal de transporte, el poco conocimiento de los productos nuevos, falta de implementos de seguridad en la tripulación y la mala condición de los camiones serían los factores que influyen en este problema.

Para esto se proponen las siguientes actividades de mejoramiento:

- Implementar un protocolo de entrega de mercaderías en los supermercados, basados en los requerimientos que tienen las salas.
- Realizar inducción a la tripulación con protocolo de entrega de mercadería.
- Realizar capacitaciones de los nuevos productos.
- Crear un check list de entrega y uso de los implementos de seguridad.

4.3.2. DIAGRAMA DE ISHIKAWA PROBLEMA 2.

El segundo problema detectado tiene que ver con el servicio de reposición, para detectar las causas se consideraron las siguientes categorías:

- Mano de obra
- Método
- Control
- Tecnología
- Materiales
- Medio ambiente

El diagrama queda de la siguiente forma:

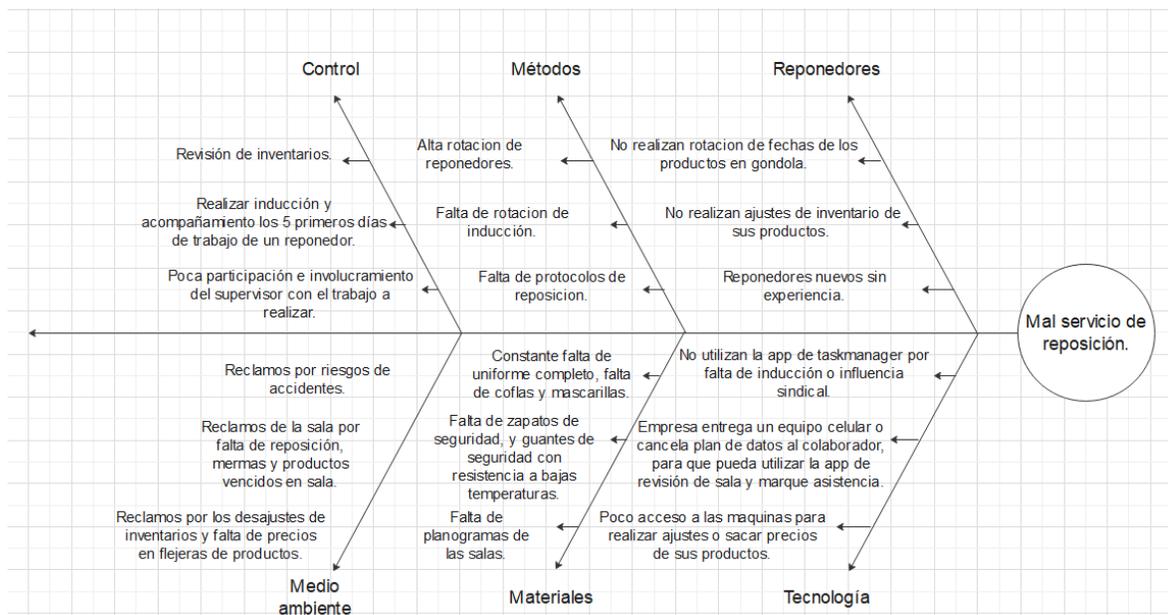


Figura 14: Diagrama de Ishikawa, problema mal servicio de reposición.
Fuente: Elaboración propia.

Aquí se detectan las causas raíz del problema de mala reposición. La principal causa es la contratación de personal sin experiencia al cual no se le realiza inducción antes de presentarlo en la sala. Además, la falta de acompañamiento de parte de su supervisor, hace que el reponedor pierda interés y se genere confusión en su trabajo, ya que comienza a recibir órdenes de los jefes de sala las cuales a veces son pocas claras.

La falta de protocolos de reposición y especificación de sus funciones, hace que su trabajo sea deficiente y no cumpla con los requisitos de la sala.

Esto hace que comencemos a tener problemas en la rotación de fecha de los productos en góndola, productos vencidos en sala, mercadería sin exhibir, desajustes en los inventarios, pérdida de espacios en góndolas, aumento del indicador de venta perdida y disminución de las compras.

El no uso de la aplicación que está disponible como herramienta de trabajo, lleva a que no puedan mejorar los indicadores y que no puedan detectar los productos que están desajustados.

Para estos problemas detectados se plantean las siguientes actividades de mejoramiento:

- El supervisor debe realizar una inducción y acompañar al nuevo reponedor durante una semana por un periodo de 2 horas diarias.
- El supervisor debe entregar el derecho saber e indicar las funciones que deben cumplir en cada sala.
- Entregar y explicar la norma de rotación de fechas y retiro de los productos de góndolas.
- Capacitar e incentivar en el uso de la aplicación taskmanager, en el cual podrán detectar los productos que están desajustados, y que les servirá para mejorar los indicadores que son medidos en cada sala y su ejecución.
- Entregar y controlar el correcto uso de la vestimenta e implementos de seguridad utilizados.

4.3.3. DIAGRAMA DE ISHIKAWA PROBLEMA 3.

El tercer proceso que se considera es la gestión del supervisor no fue mal evaluada por los encuestados, pero siempre existe la oportunidad de mejora para detectar algún problema en la gestión se consideran las siguientes categorías:

- Personal
- Proceso
- Medición
- Medio ambiente

El diagrama queda de la siguiente forma:

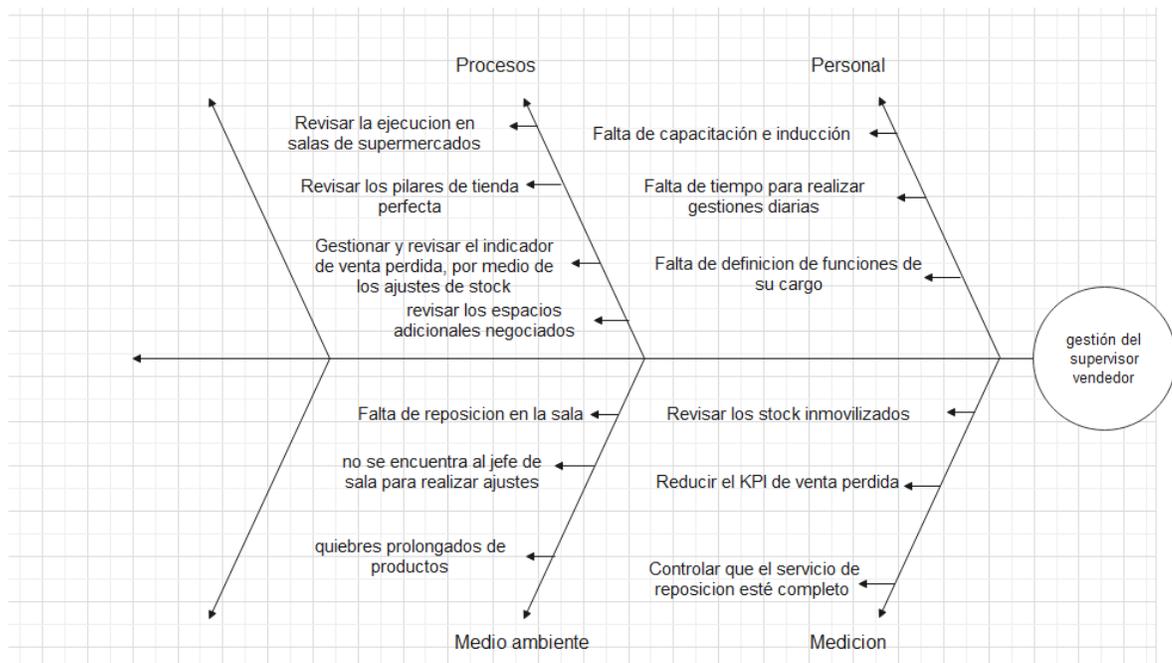


Figura 15: Diagrama Ishikawa problema gestión del supervisor.
Fuente: Elaboración propia.

Del diagrama anterior se detecta que una causa importante de algún problema que se pueda presentar con la gestión del vendedor es la falta de inducción o capacitación de las distintas funciones y gestiones que debe realizar.

Una de las funciones importante que debe realizar el supervisor vendedor es disminuir el indicador de venta perdida para cada sala, para esto cuenta una herramienta que es la

aplicación Taskmanager, que sirve para controlar este indicador, pero como se menciona anteriormente existe una falta de capacitación, de cómo se debe utilizar este indicador.

Para esto se sugieren las siguientes actividades de mejoramiento:

- Al nuevo supervisor vendedor, se le debe realizar una inducción y presentación por las salas, para que se haga su reconocimiento por parte de los clientes como el nuevo representante de la empresa.
- Entregar una capacitación referente a todas las herramientas con las que cuenta para poder realizar su trabajo
- Capacitación de la aplicación que sirve para controlar la venta perdida.

4.4. PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA GESTION COMERCIAL Y DISTRIBUCION.

El primer problema detectado es el de transporte, existe una falta de inducción al personal, falta de implementos de seguridad para la tripulación que sale en los camiones a entregar la mercadería y además la mala condición en la que se encuentran los camiones actualmente. Es por eso que se plantea la siguiente propuesta de mejora:

- Implementar un protocolo de entrega de mercaderías en los supermercados, basados en los requerimientos que tienen las salas.
- Realizar inducción a la tripulación con protocolo de entrega de mercadería.
- Realizar capacitaciones de los nuevos productos.
- Crear un check list de entrega y uso de los implementos de seguridad.
- Entrega implementos de seguridad a la tripulación.

Todas estas actividades estarán a cargo del jefe de operaciones, el deberá crear, implementar e instruir a sus colaboradores en los nuevos protocolos establecidos, para estas actividades se deben considerar los gastos en materia prima, horas hombres e insumos varios.

El segundo problema detectado fue el del mal servicio de reposición, este es un servicio que corresponde a una empresa de servicios transitorios externa a la empresa

Soprole, la cual está teniendo deficiencias en su servicio. Se plantea la siguiente propuesta de mejora:

- El supervisor debe realizar una inducción y acompañar al nuevo reponedor durante una semana por un periodo de 2 horas diarias.
- El supervisor debe entregar el derecho saber e indicar las funciones que deben cumplir en cada sala.
- Entregar y explicar la norma de rotación de fechas y retiro de los productos de góndolas.
- Capacitar e incentivar en el uso de la aplicación taskmanager, en el cual podrán detectar los productos que están desajustados, y que les servirá para mejorar los indicadores que son medidos en cada sala y su ejecución.
- Entregar y controlar el correcto uso de la vestimenta e implementos de seguridad utilizados.

Todas estas actividades estarán a cargo del supervisor de reposición.

El tercer problema identificado es la gestión del supervisor vendedor, que se ve afectada por la falta de capacitación e inducción de sus funciones.

Para esto realiza la siguiente propuesta de mejora:

- Al nuevo supervisor vendedor, se le debe realizar una inducción y presentación por las salas, para que se haga su reconocimiento por parte de los clientes como el nuevo representante de la empresa.
- Entregar una capacitación referente a todas las herramientas con las que cuenta para poder realizar su trabajo
- Capacitación de la aplicación que sirve para controlar la venta perdida.

CUADRO RESUMEN.

PLAN DE MEJORA DE GESTION COMERCIAL SOPROLE								
PRESUPUESTO								
ACCION DE MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE DE ACTIVIDAD	TIEMPOS DE EJECUCION	RECURSOS NECESARIOS	INVERSION	GASTO	INDICADOR DE SEGUIMIENTO	RESPONSABLE SEGUIMIENTO
Acción 1 Mejorar el estandar de transporte	Realizar un protocolo de entrega.	Jefe de operaciones de logística	3 semanas, considerando 2 horas semanal	Solicitar los requerimientos de entrega de cada cadena de supermercado.		INSUMOS:\$192790; MP: \$4290.; HH: \$180312.	Avances del protocolo	Jefe de Logística y Transporte
	Realizar inducción a la tripulación con protocolo de entrega	Jefe de operaciones de logística	1 vez a la semana	Sala de reunión, PPT con la información.	CAP: \$120208	HH: \$120208.-	Firma de asistencia a la capacitación	Jefe de Logística y Transporte
	Realizar un Check List de entrega y uso de los implementos de seguridad.	Jefe de operaciones de logística	3 semanas	Check List Existentes, conocimiento de los EPP	CAP:\$180312.	INSUMOS:\$3192790; MP: \$4290.; HH: \$180312.	Registro de check list	Jefe de Logística y Transporte
Acción 2 Mal Servicio de Reposición	Realizar una inducción y acompañar al nuevo reponedor durante una semana por dos horas diarias.	Supervisor de reposición	1 semana	Manual de funciones		HH:\$300520	Registros de induccion	Jefe de empresa de servicios
	Entregar el derecho a saber e indicar las funciones que deben cumplir en sala.		Al ingresar al trab	Manual de funciones		MP:\$4290.; INSUMO:\$192790.	Registros de firmas de entrega de funciones	Jefe de empresa de servicios
	Entregar y controlar el uso de uniforme y los implementos de seguridad.		1 vez al mes	Manual de funciones		INSUMO:\$1500000.; HH:\$90156	Registro de firma de recepción	Jefe de empresa de servicios
	Capacitar e incentivar el uso de la aplicación de taskmanager, como herramienta de trabajo.		1 mes	Manual de funciones	CAP:\$60104.	HH:\$60104	Indicador de uso de la aplicación	Jefe de empresa de servicios
Acción 3 Gestion del Supervisor Vendedor	Capacitar en sus funciones.	Agente Zonal	1 vez al mes	Manual de funciones	HH: \$30052	HH:\$30052		Jefe de empresa de servicios
	Capacitar en el uso de la herramienta Taskmanager	Agente Zonal	1 vez a la semana	Equipo telefonico compatible y manual	EQUIPO TELEFONICO \$551.000.-	HH: \$30052; MP: \$4290; INSUMO:\$192790.	Indicador de uso de la aplicación	Agente Zonal
TOTAL					\$911.624	\$6.249.984		

4.5. ANALISIS ECONOMICO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO.

4.5.1. INVERSIONES.

Dentro del plan de mejora se consideran las capacitaciones como inversión para la compañía, este ítem del plan está cuantificado en un total de \$360.624. Mientras que también se considera como inversión el equipo telefónico que le deben brindar al supervisor vendedor para que realice sus funciones y sea compatible con la aplicación que debe utilizar en terreno. Este está considerado con un valor de \$551.000.- y se debe realizar su cambio cada 1 año.

Considerando este ítem con un total de \$941.676.-

INVERSIONES				
MEJORA	ACTIVIDAD	CANTIDAD	VALOR HORA	TOTAL
MEJORA 1	CAPACITACION	10	\$30.052	\$300.520
MEJORA 2	CAPACITACION	2	\$30.052	\$60.104
MEJORA 3	CAPACITACION	1	\$30.052	\$30.052
	EQUIPO TELEFONICO	1	\$551.000	\$551.000
TOTAL				\$941.676

Tabla 28: Detalle de inversión en el plan de mejoras.
Fuente: Elaboración propia.

4.5.2. HORAS HOMBRE.

En el plan de mejoras se considera las horas hombre como un gasto, están consideradas en la capacitación que deben hacer los respectivos supervisores a sus equipos de trabajo.

Estas horas fueron valorizadas en el valor de 1uf por hora, considerando que es un trabajo adicional a las funciones definidas por contrato.

Se considera un total de 33horas hombre mensual lo que asciende al monto de \$991.716.-

HORAS HOMBRES			
MEJORA	CANTIDAD	VALOR 1UF	TOTAL
MEJORA 1	16	\$30.052	\$480.832
MEJORA 2	15	\$30.052	\$450.780
MEJORA 3	2	\$30.052	\$60.104
TOTAL	33	\$30.052	\$991.716

Tabla 29: Detalle horas hombre de plan de mejoras.
Fuente: Elaboración propia.

4.5.3. MATERIA PRIMA E INSUMOS.

La materia prima y los insumos considerados dentro de este plan de mejoras esta valorizada en un total de \$5.091.228.- donde le insumo más elevado en su valor es el de los uniformes que se deben entregar a los colaboradores junto con sus implementos de seguridad. Considerado con valor mensual.

MATERIA PRIMA E INSUMOS				
MEJORA	MP/ INSUMO	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
MEJORA 1	RESMAS	1	\$4.290	\$4.290
	TONER	1	\$192.790	\$192.790
	INSUMOS	20	\$150.000	\$3.000.000
MEJORA 2	UNIFORME REPOSICION	21	\$71.428	\$1.499.988
	RESMAS	1	\$4.290	\$4.290
	TONER	1	\$192.790	\$192.790
MEJORA 3	RESMAS	1	\$4.290	\$4.290
	TONER	1	\$192.790	\$192.790
	TOTAL			\$5.091.228

Figura 30: Detalle Materia Prima e insumos de plan de mejoras.
Fuentes: Elaboración propia.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES.

Luego de haber realizado la investigación en la agencia de Copiapó, se pueden identificar que los mayores problemas dentro de la gestión comercial están presentes en los servicios que son externalizados como es transporte y reposición, ambos servicios son prestados por empresas que se encuentran presente en la zona. También existe oportunidad de mejora en las funciones que debe realizar el supervisor vendedor en la zona.

El investigador en esta ocasión utilizó como herramienta de medición una encuesta con escala de Likert con el fin de evaluar la opinión sobre la gestión comercial de la compañía. Una vez que se obtuvieron los resultados de dicha encuesta la cual no fue contestada por el 100% de los encuestados, se procedió a realizar un análisis de los tres problemas más relevantes utilizando diagramas de Ishikawa con el fin de determinar las causas raíces de estos problemas para luego poder sugerir un plan de mejoras para la gestión comercial de la compañía.

La empresa de transporte es una empresa que lleva 28 años prestando servicio para la agencia de Soprole en Copiapó, los cuales han tenido que ir aceptando desafíos a lo largo de su trayectoria en la empresa.

En el último tiempo uno de los grandes problemas que presenta es del cumplimiento con las normas que exigen los clientes para la recepción de la mercadería en sus salas. Las cadenas de supermercados tienen sus protocolos establecidos para la recepción de los proveedores, existen normas generales que son horarios de recepción, implementaciones que deben llevar las personas de la tripulación, las condiciones que deben cumplir los camiones para su recepción, además cada categoría de productos tiene también sus normas específicas. En el caso de Soprole por ser una empresa de expendio de productos lácteos, muchos de estos productos requieren refrigeración, es por esto que una de las principales exigencias que se les hace a las empresas de este rubro es que los camiones cuenten con equipos de frío en su carrocería, para que el producto que será entregado en la sala de supermercado no tenga pérdida en la cadena frío, y llegue con buena temperatura al ingresar a la sala.

En la encuesta realizada bajo el método de Likert, se colocó una afirmación generalizada donde se requería saber que tan de acuerdo estaban con el servicio de transporte, si cumplía con los estándares de entrega requeridos por ellos como clientes, donde se pudo identificar que existen falencias por parte de la empresa de transporte.

Tomando en cuenta el punto anterior, se toma como causa de este problema, el hecho de que no existen protocolos de entrega por parte de la empresa de transporte que vayan acorde con el protocolo de recepción de las salas de supermercados, por parte de Soprole existen solo requisitos que debe cumplir la empresa de transporte para trasladar los productos, debe contar con camiones que tengan equipos de frío, GPS y que tengan capacidad de 8000kg como tope.

La tripulación de la empresa de transporte no tiene información de cuáles son los protocolos de entrega que deben cumplir y cuando se presentan en una sala y si se le hace alguna exigencia demuestran su desconocimiento del tema y muchas veces esto hace que no se pueda entregar la mercadería en esa sala.

Una queja habitual por parte de las salas de supermercados según la información que maneja el investigador antes de comenzar el análisis es que la tripulación llega sin zapatos de seguridad, uniforme corporativo y con desconocimiento de los productos lo que genera un retraso en la entrega de la mercadería.

Otra queja es que la mercadería llega desordenada a las salas, esto se refiere a que la mercadería debe ir ordenada de acuerdo con las facturas que se están entregando y en pallet, muchas veces la mercadería la llevan a nivel de piso del camión y sin separar por factura, lo que hace que cuando se llega a la recepción recién se comienza a ordenar por factura para su entrega.

La falta de inducción a la tripulación también se convierte en un problema a la hora de realizar su trabajo, en esta parte el investigador se refiere a que todas las semanas, y más aún cuando existe personal nuevo se debe entregar información de productos nuevos que puedan estar llegando, como deben armar los pedidos antes de salir de bodega, que implementos deben llevar ellos para realizar la entrega, una vez finalizada esta inducción

el colaborador debe firmar la asistencia así se respalda la empresa que la información fue entregada. Esta inducción debe ser realizada por el jefe de operaciones.

Por todo lo expuesto anteriormente es que el investigador propone un plan para mejorar el estándar de transporte, el cual consiste en que el jefe de operaciones realice protocolos de entrega de mercadería y entrega de implementos de seguridad para su personal, como también la inducción semanal de los protocolos de entrega implementados y productos nuevos. Para la confección del protocolo de entrega el jefe de operaciones debe recopilar desde todas las cadenas, cual son los requisitos para entregar en sus salas en base a eso debe realizar el protocolo a implementar. Esta actividad no requerirá costo adicional, ya que está dentro de las funciones del jefe de operaciones y no requiere implementación de material. Para la entrega de implementos de seguridad deberá crear un check list donde le trabajador firme que los recibió y donde se comprometa a utilizarlos, la confección de este check list no tiene costo, la entrega de los implementos y uniforme para la tripulación están consideradas con un costo \$5.000.000.- La inducción del personal de transporte deberá ser realizada también por el jefe de operaciones una vez a la semana este punto no tiene costo monetario relacionado todas estas tareas deberán ser controladas por el jefe del departamento de logística de Copiapó.

En el caso del segundo problema detectado por el investigador, es que existe poco profesionalismo de parte de la empresa que presta el servicio a la hora de contratar el personal para la función de reposición en las salas de supermercados, y los supervisores también carecen de profesionalismo al realizar sus funciones o simplemente al ejercer el control frente a los reponedores.

En el último tiempo y producto de la pandemia, este tipo de servicio se ha visto afectado por la alta deserción laboral, lo que ha ido generando una alta rotación en los reponedores de sala. Esta sería una de las causas raíz del problema por el cual se considera malo el servicio de reposición.

La alta rotación de reponedores, trae consigo también que se contrate personal sin experiencia, lo que afecta en la mala rotación de fechas de productos se encuentran productos vencidos en sala, mercadería que queda sin exhibir, mercadería que no cuenta con espacio en góndola, porque otras marcas han ocupados los espacios que le

corresponden a Soprole y productos sin precio en góndola. Todo esto sucede cuando se contrata un reponedor nuevo, no solo con los sin experiencias a veces también sucede con los reponedores que tienen experiencia en el rubro.

En este problema queda en evidencia la falta de dirección y control de parte del supervisor del servicio de reposición, no se hace una correcta inducción, acompañamiento y visitas a las salas para revisar y controlar que el trabajo de reposición se esté realizando de acuerdo con los estándares requeridos por la compañía y en beneficio de la cadena de supermercado y la empresa Soprole.

En el contexto de tecnología, en esta área del proceso de venta de la compañía se ha implementado la aplicación taskmanager, pero que tampoco utilizan los reponedores y la supervisora de reposición, y esto por falta de capacitación y disponibilidad para utilizarla, los reponedores no la usan porque dicen que les quita tiempo, pero lo que no se les ha explicado como corresponde es que esta aplicación los ayuda a saber que productos están desajustados, y que producto deben tener con su precio promocional. Esto afecta de manera directa a la empresa Soprole, ya que no se está utilizando la herramienta que sirve para poder alimentar al sistema y ver en que estamos fallando en cada cadena.

Todas las causas anteriores detectadas hacen que la compañía tenga reclamos por el mal servicio de reposición, es por esto que el investigador propone algunas mejoras para el servicio, considerando que solo es falta de dirección, control y definición de funciones.

El supervisor de reposición deberá realizar una inducción en terreno al nuevo reponedor, además de hacer firmar el derecho a saber de sus funciones, este manual de funciones no es necesario implementarlo, ya que se encuentra y viene inserto en el contrato de trabajo que firman los colaboradores. Esta capacitación se deberá realizar por el periodo de una semana y con 2 horas diarias, de esta forma se asegura que el reponedor aprenda sus funciones y cuál es su rutina diaria en la sala que debe trabajar. Deberá controlar que esto se realice el jefe de la empresa de servicios externos. Esta mejora no tiene costo adicional, ya que es una práctica que debería estar implementada en la empresa.

La entrega del uniforme también se debe hacer firmar al colaborador su recepción, y verificar que este se utilice. Esto lo debe controlar el supervisor de reposición.

Revisar con el nuevo reponedor, que una de sus funciones establecidas en el contrato es que debe utilizar la tecnología como herramienta de trabajo, en específico la aplicación de taskmanager. Deberá entregar el manual que proporciona la empresa y a la vez realizar la inducción en terreno, enseñar cómo se debe utilizar la aplicación y que datos relevantes para su trabajo debe aprovechar desde esta herramienta. Para esta implementación se da un plazo de un mes, no tiene costo adicional porque es un manual y herramienta que ya está implementada, y que solo deben comenzar a utilizar. Todas estas mejoras son responsabilidad de la empresa de servicios externos.

La tercera oportunidad de mejora está en la gestión del supervisor vendedor, si bien el investigador no encuentra grandes falencias en la gestión, los encargados de salas que contestaron la encuesta parecen estar conformes con la gestión realizada del supervisor, siempre existe una oportunidad de mejorar.

En este caso en algunas afirmaciones en la encuesta, se identifica que el supervisor no visita la sala semanalmente en este caso, se puede atribuir a que las salas que están en las localidades fuera de Copiapó, pues por distancia el supervisor realiza visita cada 15 días.

De acuerdo con la investigación realizada, se detecta que el supervisor vendedor, carece de una definición de funciones dentro de su trabajo, su cargo dice supervisor de ventas en agencia, pero las funciones no están claras, ni si quiera en el contrato de trabajo, esto hace que con el paso del tiempo se le vayan atribuyendo funciones que no están claras si corresponde o no que las realice.

Para esto es necesario que el agente de la zona realice una inducción y explique qué es lo que se espera que haga en su cargo.

Realizar una capacitación en la aplicación de taskmanager, como debe revisar los distintos informes que se pueden obtener desde esta aplicación, como se debe auditar la sala con esta aplicación.

Realizar una capacitación a fondo del tratamiento que se le debe dar al indicador de venta perdida que es punto en el que la compañía desea mejorar.

Mayor acompañamiento de parte del agente en las gestiones que debe realizar el supervisor vendedor, es importante que tenga el apoyo de su superior esto hace que la marca y el reconocimiento en las salas sean de mejor aceptación.

Dentro de la confección del manual, se realizó uno de cómo utilizar y para qué sirve la aplicación de taskmanager, una manual gráfico, con explicaciones sencillas cosa que así la persona que llegue al cargo o los reponedores puedan leer este manual y puedan saber para qué sirve cada ítem de la aplicación.

Una vez realizado el análisis podemos reflejar que se cumple el objetivo general y específico de este trabajo de tesis, que fue el de realizar un análisis de la gestión comercial de Soprole, presentar un plan de mejoras y realizar un manual que pueda ayudar al supervisor con la gestión.

Referencias Bibliográficas

- (1) MACARENA ROJAS, Ingeniera en Marketing, La Automatización en Chile, Blog Desafío Latam, Junio 2019.
- (2) BERNABE TAPIA CRUZ, departamento de análisis de mercado y política sectorial, situación de la industria láctea: producción, precio y comercio exterior, Junio 2020.
- (3) THEODORE LEVITT, "Marketing Myopia", Harvard Business Review, 1960.
- (4) Dr. JEROME MCCARTHY, Marketing mix, 1970.
- (5) SOPROLE, Memoria anual 2020.
- (6) RAMIREZ, Gabriel Eugenio. Procesos de Inducción y Entrenamiento. Un enfoque global para el mejoramiento de la salud en el trabajo y la productividad. Internet.
- (7) KAORU ISHIKAWA, diagrama de causa y efecto, 1943.
- (8) HUBSPOT, Internet.
- (9) Malhotra 2004

ANEXOS

ANEXO 1: CONCEPTOS BÁSICOS.

Leche: la leche sin otra denominación es el producto de la ordeña, completa e interrumpida de vacas sanas, bien alimentadas y en reposo, exenta de calostro.

Pasteurización: procedimiento por el que se somete uniformemente la totalidad de leche u otros productos lácteos a una temperatura conveniente durante el tiempo necesario para destruir la mayor parte de la flora banal y la totalidad de los gérmenes patógenos, seguido de un enfriamiento rápido.

Proceso UHT: tratamiento a ultra alta temperatura (del inglés Ultra High Temperature) es el procedimiento al que se somete uniformemente la totalidad de la leche u otros productos lácteos a temperatura de 130° y 145° C durante 2 a 4 segundos u otra combinación tiempo- temperatura de tratamiento equivalente.

Esterilización: es el proceso por el que se somete uniformemente la totalidad de la leche u otros productos lácteos a un proceso térmico en autoclave o equipo similar, por el tiempo necesario para asegurar, la ausencia de gérmenes viables y esporas que germinen en condiciones normales de almacenamiento.

Clasificación de la leche:

- Leche Natural: es aquella que solamente ha sido sometida a enfriamiento y estandarización de su contenido de materia grasa antes del proceso de pasteurización, tratamiento a ultra alta temperatura o esterilización.
- Leche Reconstituida: es el producto obtenido por adición de agua potable a la leche en polvo, en proporción tal que cumpla los requisitos establecidos en el RSA (artículo 203) y su contenido de materia grasa corresponda a alguno de los tipos de leche señalados en el artículo 205. Deberá ser pasteurizada, sometida a tratamiento UHT o esterilizada.
- Leche recombinada: es el producto obtenido de la mezcla de leche descremada, grasa de leche y agua potable y su contenido de materia grasa corresponda a

alguno de los tipos de leche según su cantidad de materia grasa. Además, deberá ser pasteurizada, sometida a tratamiento UHT o esterilizada.

Tipos de leche según materia grasa

- Leche Entera: es aquella con un contenido superior a 30% de materia grasa por litro.
- Leche parcialmente descremada: es aquella con un contenido máximo de 30 grs de materia grasa y un mínimo superior a los 5gr por litro.
- Leche Descremada: es aquella con un contenido máximo hasta 5 gr por litro de materia grasa.

Tipos de productos lácteos

- Leche saborizada: es el producto obtenido a partir de la leche entera, parcialmente descremada o descremada pasteurizada, sometida a tratamiento UHT o esterilizada, a la que se ha adicionado saborizantes, aromatizantes, edulcorantes y estabilizantes autorizados en el presente reglamento con el objeto de obtener un producto con caracteres organolépticos diferentes.
- Leches concentradas: son aquellas que han sido privadas parcialmente de su contenido de agua, se clasifican en:
 - i. *Leche evaporada es el producto líquido obtenido por eliminación parcial del agua de la leche*
 - ii. *Leche condensada azucarada es el producto proveniente de la leche obtenido por evaporación parcial del agua y adición de sacarosa y/o dextrosa.*
- Leche en polvo: es el producto obtenido por la eliminación parcial del agua que contiene la leche. Contendrá un máximo de 3,5% de humedad y también se clasificará según su contenido de materia grasa (entera, parcialmente descremada y descremada).
- Manjar o dulce de leche: es el producto obtenido a partir de leche adicionada de azúcar que por efecto del calor adquiere su color característico. El

contenido de sólidos totales de leche será 25,5% como mínimo y no contendrá más de 35% de agua.

- Yogurt: es el producto lácteo coagulado obtenido por fermentación láctica mediante la acción de *Lactobacillus bulgaricus* y *Streptococcus thermophilus*, a partir de leche pasteurizada entera, parcialmente descremada o descremada, leche en polvo entera, parcialmente descremada o descremada o una mezcla de estos productos.

En su elaboración se podrá adicionar:

- Ingredientes aromatizantes naturales: frutas (fresca, en conserva, congelada, en polvo, puré, pulpa, jugo), cereales, miel, chocolate, cacao, nueces, café, especias y otros aromatizantes autorizados*
- Azúcar y/o edulcorantes autorizados*
- Aditivos alimentarios autorizados: aromatizantes, colorantes, estabilizantes y como preservante ácido sórbico y sus sales de sodio y potasio*
- Cultivos de bacterias adecuadas productoras de ácido láctico*

- Crema: es el producto lácteo relativamente rico en grasa separada de la leche y que adopta la forma de emulsión tipo leche descremada con grasa.
- Mantequilla: es el producto lácteo derivado exclusivamente de la crema pasteurizada de leche.
- Mantequilla de suero: es el producto lácteo derivado exclusivamente de la crema del suero de la leche.
- Grasa de mantequilla (butter oil): grasa de mantequilla deshidratada y grasa de leche anhidra, son productos obtenidos exclusivamente a partir de mantequilla o crema debidamente pasteurizada y que resultan de eliminar prácticamente la totalidad del contenido de agua y del extracto seco magro.
- Queso: es el producto madurado o sin madurar, sólido o semisólido, obtenido coagulando leche, leche descremada, leche parcialmente descremada, crema, crema de suero, suero de queso o suero de mantequilla debidamente pasteurizado o una combinación de estas materias, por la acción de cuajo u

otros coagulantes apropiados (enzimas específicas o ácidos orgánicos permitidos) y separando parcialmente el suero que se produce como consecuencia de tal coagulación.

- Queso fresco y quesillo: son aquellos quesos de elaboración reciente que no han sufrido ninguna transformación ni fermentación, salvo la láctica y son preparados con leche pasteurizada entera, parcialmente descremada o descremada.
- Queso maduro: es el producto que requiere de un período de maduración a temperatura y en condiciones tales que se produzcan los cambios bioquímicos y físicos necesarios para obtener las características organolépticas que tipifican los quesos.
- Queso fundido procesado untable o cortable: es el producto obtenido por molienda, mezclado, fundición y emulsificación, con la ayuda de calor y agentes emulsificantes de una o más variedades de queso aptos para el consumo, con o sin la adición de sólidos lácteos y otros productos alimenticios, tales como crema, mantequilla, grasa de mantequilla, cloruro de sodio y especias.

ANEXO 2: MANUAL DE USO DE DATAMING TASKMANAGER PARA SUPERVISORES Y REPONEDORES.

TAREAS DE TASKMANAGER

The screenshot shows the DATAMIND Taskmanager interface. On the left, there is a sidebar with a search filter, a checkbox for 'Trabajar sin conexión a internet', and a section for 'Estadísticas en dispositivo' listing several stores with their status and connection information. The main area displays a list of tasks for each store, such as '126: HI COPIAPO', 'Maestra de productos (0 / 160)', and 'Tienda Perfecta: Pilar Promoción (Walmart) (Lista10)'. Callouts point to these tasks, indicating they provide 'Datos de la sala' and 'Avance de venta', serve as a 'Maestra de productos', and are part of a module for guiding implementations.

TAREAS DE TASKMANAGER

This screenshot provides a detailed view of tasks for a specific store, '32: CHAÑARCILLO'. The tasks are organized into categories: '1.0: Leche Líquida' (including 'LECHE LARGA VIDA CHO', 'LECHE SEMIDESCREMADA', 'BOMBILLIN CHOCOLATE', and 'NEXT CULT FRUT'), '11.0: Margarina' (including 'MARGARINA MIX', 'MARGARINA PAN NEXT'), and '2.0: Crema' (including 'CREMA LARGA VIDA' and 'CREMA CHANTILLY'). A callout box on the right states that these are 'Tareas a realizar por parte del equipo de reposición y supervisores'.

TAREAS DE TASKMANAGER

The screenshot shows the DATAMIND Task Manager interface. On the left, there is a list of stores with their status and location. The main area displays two product alerts:

- 268833: BOMBILLIN CHOCOLATE [1 / 1]**
 - Pilar Producto/Precio: Infaltables** \$620.071
 - Se debe validar presencia y precio de productos infaltables de la sala. Código de producto Soprole: 000057-007: SOPROLE Leche Chocolate UHT 6x200ml
 - En mix: SI
 - Venta (promedio de 7 días): 70.9 u
 - Stock: 3,238 u
 - DOH: 46 d
- 561854: NEXT CULT FRUT [1 / 1]**
 - Productos con mayor venta perdida** \$-5.890
 - Verificar correcta implementación del producto en gondola. Código de producto Soprole: 000345-002: NEXT Leche Cultivada Frutilla 6x1Lt
 - En mix: SI
 - Venta (promedio de 7 días): 3.9 u
 - Stock: 33 u
 - DOH: 9 d

Annotations on the right side of the screenshot:

- Blue box: "Producto infaltable, debe estar en góndola con precio." (Points to the BOMBILLIN CHOCOLATE alert)
- Blue box: "Se debe verificar que el producto se encuentre en góndola, de no ser así se debe ajustar su stock" (Points to the NEXT CULT FRUT alert)

TAREAS DE TASKMANAGER

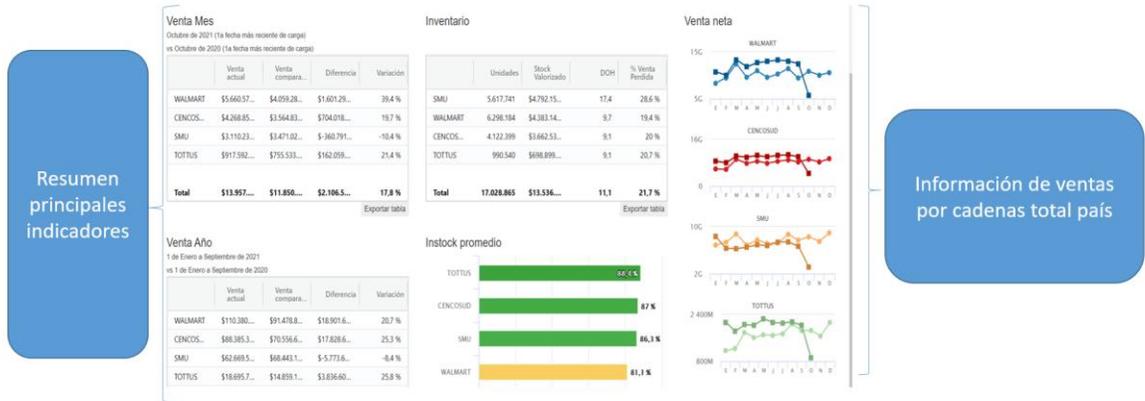
The screenshot shows the DATAMIND Task Manager interface. The main area displays a product alert:

- 7.0: Queso Fresco**
- 775372: QUESILLO ZERO LACTO SOPROLE [1 / 1]**
 - Productos con stock negativo** -1.0 ú/kg
 - Se debe ajustar el stock al real en sala. Código de producto Soprole: 000149-001: ZEROLACTO QUESILLO S/LACTOSA 10x300G
 - En mix: SI
 - Venta (promedio de 7 días): 2.6 u
 - Stock: -1 u
 - DOH: 0 d

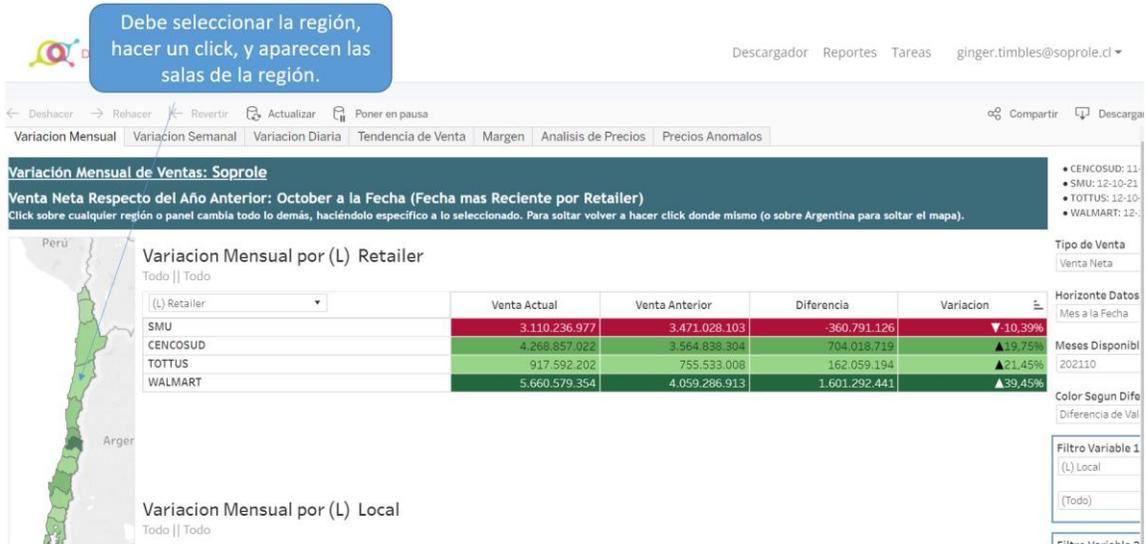
Annotation on the right side of the screenshot:

- Blue box: "Muestra el producto que esta con stock negativo, se debe solicitar ajuste" (Points to the QUESILLO ZERO LACTO SOPROLE alert)

RESUMEN PRINCIPALES REPORTES



REPORTE VARIACION MENSUAL



REPORTE ANALISIS DE PRECIOS

2° seleccionar cadena 3° Seleccionar producto 1° Hacer click

Variación Mensual Variación Semanal Variación Diaria Tendencia de Venta Margen **Analisis de Precios** Precios Anormales

Analisis de Precios Históricos: Soprole
 Click sobre cualquier región cambia todo lo demás, haciéndolo específico a lo seleccionado. Para soltar volver a hacer click donde mismo o sobre Argentina.

(L) Cadena	PVP Actual (Anterior)	Venta Actual (Anterior) ₺
Unimarc	\$7.411 (\$6.755)	58.093.679(74.095.768)
Hiper Líder	\$6.853 (\$6.609)	23.069.458(8.714.964)
Santa Isabel	\$5.925 (\$6.683)	15.629.890(1.610.091)
Jumbo	\$6.369 (\$6.118)	12.499.156(19.450.093)
Tottus	\$7.570 (\$6.301)	1.206.996(983.133)

(I) Producto	PVP Actual (Anterior)	Venta Actual (Anterior) ₺
000539-001.-SOPROLE Queso Gauda Laminado granel	\$7.411 (\$6.755)	58.093.679(74.095.768)
000554-001.- QUILQUE Queso Mantecoso Laminado gr..	\$7.308 (\$7.153)	51.685.006(37.285.966)
001030-001.-SOPROLE LECHE ENTERA MID UHT 12x1Lt	\$850 (\$794)	39.384.899(46.148.557)
000121-001.-SOPROLE Mantequilla Pan C/Sal 40x250g	\$2.012 (\$2.038)	22.628.510(28.713.073)
000401-001.-MANJARATE Postre 36x80 gr	\$520 (\$503)	15.410.863(20.805.298)

REPORTE ANALISIS DE PRECIOS

Hiper Líder	\$6.853 (\$6.609)	23.069.458(8.714.964)
Santa Isabel	\$5.925 (\$6.683)	15.629.890(1.610.091)
Jumbo	\$6.369 (\$6.118)	12.499.156(19.450.093)
Tottus	\$7.570 (\$6.301)	1.206.996(983.133)

(I) Producto	PVP Actual (Anterior)	Venta Actual (Anterior) ₺
000539-001.-SOPROLE Queso Gauda Laminado granel	\$7.411 (\$6.755)	58.093.679(74.095.768)
000554-001.- QUILQUE Queso Mantecoso Laminado gr..	\$7.308 (\$7.153)	51.685.006(37.285.966)
001030-001.-SOPROLE LECHE ENTERA MID UHT 12x1Lt	\$850 (\$794)	39.384.899(46.148.557)
000121-001.-SOPROLE Mantequilla Pan C/Sal 40x250g	\$2.012 (\$2.038)	22.628.510(28.713.073)
000401-001.-MANJARATE Postre 36x80 gr	\$520 (\$503)	15.410.863(20.805.298)

Colocando el puntero sobre las líneas del gráfico se puede ver el precio actual y el precio del mismo mes año anterior

Fecha Comparable: Friday 10 sep 2021 (11 sep 2020)
 Venta : 2M
 PVP: \$6.632

REPORTE VENTA PERDIDA

Últimos 7 Días Terminando en la Fecha más Reciente por Retailer.
Click sobre cualquier región o panel cambia todo lo demás, haciéndolo específico a lo que se desea.

Explicación: Estima la venta perdida de cada producto en cada local en base a la falta de stock y a la estacionalidad anual.

Detalle de productos con venta perdida

Click para ordenar de mayor a menor

La cantidad de días que el producto lleva sin vender

Cuántas unidades se pierden de vender

Cantidad de productos que hay y se produce venta perdida

Producto	Venta Perdida	Unidades Vendidas Perdidas	Stock Promedio Cuando Hay Venta Perdida	Dias Con Venta Perdida
000107-001 - SOPROLE Crema P/Batir UHT 12x11L	286.657,20	110	29	7
002395-005 - SOPROLE YOGHITO TETRA VANILLA 6X...	223.372,91	162	161	7
002567-001 - SOPROLE Mantecquilla Untable 250 g	213.679,08	68	91	3
002361-001 - SOPROLE Proteína + Sabor Natural 36...	193.630,53	490	72	5
000827-099 - SOPROLE PACK YOG BAITDO 6x12x120g	160.391,81	77	16	4

Local	Venta Perdida	Unidades Vendidas Perdidas	Stock Promedio Cuando Hay Venta Perdida	Dias Con Venta Perdida
JUM J766 - JUMBO COPIAPO	2.615.228	4.195	50	7
TOT 511 - Vallena	2.470.838	3.470	43	7
UNI 472 - CALDERA I	2.315.999	3.151	7	7
SISA N901 - N901 - VALLENAR PRAT	1.530.854	2.202	0,00%	7

REPORTE CATALOGACIONES

Seleccionar sala

Click sobre cualquier sala o producto específico a lo seleccionado. Para soltar volver a hacer click donde mismo (o sobre Argentina para volver a la pantalla principal).

Explicación: se considera un producto en mix cuando el producto esta activo y sin bloqueos a nivel de maestra y cuando esta catalogado y sin bloqueos a nivel de local.

Catalogaciones por Locales

Catalogaciones por Productos

Maestra

Despliega maestra de productos catalogados en sala.

Local	# productos en mix	# productos con stock	# productos con venta	% Mix con venta	Instock (%)
UNI. 14: COPIAPO	185	163	178	90%	85,4%
UNI. 22: ATACAMA	184	170	180	98%	86,4%
UNI. 32: CHANARCILLO	174	154	166	95%	83,3%
UNI. 25: EL PALOMAR	173	158	169	98%	85,0%
UNI. 18: EL SALVADOR	172	150	165	96%	83,1%
UNI. 7: VALLENAR I	168	151	160	95%	85,1%
JUM. J766: JUMBO COPIA...	164	153	162	99%	87,2%
HI. 126: HI COPIAPO	160	147	157	98%	80,3%

Productos	# productos en mix	# productos con stock	# productos con venta	% Mix con venta	Instock (%)
000050-002: SOPROLE Le...	22	22	22	100%	100,0%
000051-007: SOPROLE Le...	22	22	22	100%	100,0%
000056-002: SOPROLE Le...	22	21	22	100%	95,5%
000057-007: SOPROLE Le...	22	22	22	100%	100,0%
000107-001: SOPROLE Cre...	22	12	20	91%	45,5%

Local	Producto	Stock Mix	Venta Unidades	Dias de inventario	Instock (%)	
HI. 126 HI COPIAPO	01000-001: SOPROLE Cre...	Si	27	7	100,0%	
	000008-001: ZEROLACTO...	Si	219	301	20	100,0%
	000048-001: ZEROLACTO...	Si	170	437	11	100,0%
	000050-002: SOPROLE Le...	Si	102	384	7	100,0%
	000051-007: SOPROLE Le...	Si	324	1.057	9	100,0%
	000056-002: SOPROLE Le...	Si	2.038	1.356	42	100,0%
	000057-007: SOPROLE Le...	Si	3.238	2.113	43	100,0%
	000096-001: SOPROLE Cr...	Si	25	47	15	100,0%
	000097-001: SOPROLE Cr...	Si	37	129	8	100,0%
	000101-001: SOPROLE Cr...	Si	14	3	131	100,0%
	000105-001: SOPROLE Cr...	Si	223	426	15	100,0%
	000107-001: SOPROLE Cr...	Si	1	47	1	0,0%
	000111-001: SOPROLE Ma...	Si	148	115	36	100,0%
	000120-001: SOPROLE Ma...	Si	1.393	740	53	100,0%
	000121-001: SOPROLE Ma...	Si	1.134	659	48	100,0%
	000149-001: ZEROLACTO...	Si	34	260		
	000165-001: SOPROLE Q...	Si	57	150		
	000170-002: SOPROLE Le...	Si	47	301		
	000170-005: SOPROLE Le...	Si	71	213		