

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



MEMORIA ACADEMICA LABORAL

**AUTOMATIZACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO
DE REMUNERACIÓN VARIABLE CON POLÍTICAS DE PAGO Y
MODELO DE ASIGNACIÓN DE OBJETIVOS**

Autor:
Mauricio Khabit Daza Oliver

Tutor:
Lic. Juan Arrieta Chuquimia

LA PAZ – BOLIVIA

2019

RESUMEN EJECUTIVO

La presente Memoria Académica Laboral pretende exponer las experiencias adquiridas por el autor durante el trabajo desempeñado como Líder del área de *Tech Sales & Comercial Procesess* (Tecnología de ventas y procesos comerciales) en la Cervecería Boliviana Nacional y esto combinado con la formación académica adquirida en la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés permitieron replantear el procedimiento de remuneración variable la CBN.

Los inconvenientes con los procedimientos y forma de operar actuales de la remuneración variable llevaron a una incorrecta administración, en el sentido de asignación, seguimiento y cierre de remuneración, lo que condujo a un descontrol de asignación de objetivos y a una poca transparencia de la información que causo inseguridad y desconfianza del procedimiento de remuneración en todos los niveles de la operación.

En este sentido el objeto de este presente trabajo es la automatización y estandarización del procedimiento de remuneración variable con políticas de pago y modelo de asignación de objetivos, para lo que el autor plantea nuevas políticas de pago para cada tipo de indicador variable que estén acorde a las expectativas de la empresa y de las personas colaboradoras del equipo de ventas de Cervecería Boliviana Nacional, procedimientos estandarizados en el país, la centralización de los objetivos globales y también proporciona un modelo matemático sugerido para una correcta asignación de objetivos.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
a) ANTECEDENTES	3
b) SECTOR DE ESTUDIO.....	3
c) IMPLICACIONES PRÁCTICAS	8
d) IMPLICACIONES SOCIALES	10
CAPITULO I	12
GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL	12
1.1 DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL	12
CAPITULO II	18
ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.....	18
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
2.2 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	19
2.2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	23
2.3 OBJETIVOS	23
2.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	23
2.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	23
2.4 DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL EN RELACIÓN CON LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA	24
CAPITULO III	26
ALCANCES EN LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO DE UN MARCO TEORICO	26
3.1 RELACIÓN INDIVIDUO ORGANIZACIÓN.....	27
3.2 TEORÍA DE LA COMPENSACIÓN	28
3.2.1 RECOMPENSAS ORGANIZACIONALES.....	29
3.3 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	31
3.3.1 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	33
3.4 TEORÍAS MOTIVACIONALES.....	35
3.4.1 LA MOTIVACIÓN	35
3.4.2 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS	36
3.4.3 MODELO DE LA MOTIVACIÓN DE PORTER Y LAWLER.....	37
3.5 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVO APO	38

3.5.1	FIJACIÓN DE OBJETIVOS	39
3.5.2	CRITERIOS PARA ESTABLECER OBJETIVOS	39
3.5.3	FORMULACION DE OBJETIVOS	40
3.5.4	CICLO DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS	41
3.6	COMUNICACIÓN	43
3.6.1	PROPÓSITO DE LA COMUNICACIÓN.....	43
3.6.2	PROCESO DE LA COMUNICACIÓN	43
3.6.3	COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	44
3.6.4	COMUNICACIÓN EFECTIVA	45
CAPITULO IV.....		47
4.	PLANTEAMIENTO DE LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA	47
4.1	INTRODUCCIÓN.....	47
4.1.1	OBJETIVO DEL SISTEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE	48
4.1.2	ALCANCES DE LA PROPUESTA.....	48
4.2	ESTRATEGIA DE REMUNERACIÓN VARIABLE	49
4.3	ÁRBOL DE REMUNERACIÓN VARIABLE	55
4.4	POLÍTICAS DE REMUNERACIÓN VARIABLE.....	58
4.4.1	POLÍTICAS DE PAGO POR TIPOLOGIA	58
4.4.2	POLÍTICAS DE EXCEPCIÓN.....	60
4.4.3	MODELO SUGERIDO DE ASIGNACIÓN DE OBJETIVOS DE VOLUMEN.....	61
4.5	SISTEMA INFOMATICO DE SOPORTE PARA LA AUTOMATIZACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS VARIABLES	63
4.6	PROCESO DE ASIGNACIÓN VARIABLE, SEGUIMIENTO Y CIERRE/EJECUCIÓN VARIABLE.....	65
4.6.1	PROCESOS DE ASIGNACIÓN VARIABLE.....	65
4.6.2	SEGUIMIENTO VARIABLE	67
4.6.3	PROCESO DE CIERRE DE EJECUCIÓN VARIABLE.....	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		70
CONCLUSIONES.....		70
RECOMENDACIONES		71
BIBLIOGRAFIA.....		73
ANEXOS.....		74

ANEXO 1. MANUAL DE FUNCIONES	74
GERENTE DE VENTAS.....	74
JEFE DE VENTA.....	78
SUPERVISOR	83
KA EJECUTIVOS DE CUENTAS CLAVE	87
EJECUTIVO COMERCIAL/PREVENTISTA.....	95
ANEXO 2. PRESENTACIÓN DEL SISTEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE	99

GLOSARIO DE TÉRMINOS Y/O ABREVIATURAS

KPI: *Key performance indicator* (indicadores clave de desempeño)

SKU: *Stock-keeping unit* (código de artículo)

SUP: Supervisor

KA: *Key account* (cuentas clave)

JDV: Jefe de venta

ECO: Ejecutivos comerciales

GRV: Gerente Regional de ventas

M1: ECO-KA

T2: Supervisor de tele venta

T1: Televentista

APP: Aplicación para celular

Web: Programa para computadora manejada a través de una *URL (Uniform Resource Locator)* Localizador Uniforme de Recursos.

INICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: ORGANIGRAMA DE CERVECERIA BOLIVIANA NACIONAL.....	5
ILUSTRACIÓN 2: ESTRUCTURA ORGANICA DE LA GERENCIA DE VENTAS CBN	6
ILUSTRACIÓN 3: ESTRUCTURA COMERCIAL DEL AREA DE VENTAS	14
ILUSTRACIÓN 4: PASOS DE ASIGNACIÓN VARIABLE	22
ILUSTRACIÓN 5: TIPOS DE RECOMPENSAS.....	30
ILUSTRACIÓN 6: ENFOQUE INTEGRAL DE RETRIBUCIÓN TOTAL.....	31
ILUSTRACIÓN 7: MODELO DE MOTIVACIÓN DE PORTER Y LAWLER.....	37
ILUSTRACIÓN 8: PROCESO APO	38
ILUSTRACIÓN 9: CICLO APO DE HUMBLE.....	42
ILUSTRACIÓN 10: CICLO APO DE ODIORNE.....	42
ILUSTRACIÓN 11: PROCESO DE LA COMUNICACIÓN	44
ILUSTRACIÓN 12: FLUJO DE INFORMACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN	45
ILUSTRACIÓN 13: STAGE PLAN (PLAN POR ETAPAS) GENERAL	50
ILUSTRACIÓN 14: AÑO1	54
ILUSTRACIÓN 15: AÑO 2	54
ILUSTRACIÓN 16: AÑO 3.....	55
ILUSTRACIÓN 17: COMPOSICIÓN DE VOLUMEN.....	56
ILUSTRACIÓN 18: POLÍTICAS DE PAGO DE VOLUMEN.....	59
ILUSTRACIÓN 19: POLITICAS DE PAGO POR DESEMPEÑO	60
ILUSTRACIÓN 20: FLUJO DEL SISTEMA INFORMATICO DE SOPORTE.....	65

INICE DE TABLAS

TABLA 1: POLÍTICAS DE PORCENTAJE VARIABLE Y ALCANCE DE REMUNERACIÓN.....	25
TABLA 2: VENTAJAS DE LA GESTIÓN O EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	34
TABLA 3: ÁRBOL DE KPI'S VARIABLE AÑO 1	57
TABLA 4: EXCEPCIONES A LA REMUNERACIÓN VARIABLE.....	61
TABLA 5: EJEMPLO DE ASIGNACIÓN DE OBJETIVOS	63
TABLA 6: DIAGRAMA DE GANTT DE ASIGANACIÓN VARIABLE	66
TABLA 7: SEGUIMIETO A LA REMUENRACIÓN VARIABLE	67
TABLA 8: DIAGRAMA DE GANTT DE CIERRE DE EJECUCIÓN VARIABLE.....	69
TABLA 9: DIAGRAMA DE GANTT DE TODOS LOS PROCESOS	69

INTRODUCCIÓN

La carrera de Administración de Empresas por naturaleza es una de las ramas de las ciencias económicas y financieras más amplia que existe, ya que estudia diversos campos de la administración y gestión de economías, en los que permite desenvolverse de manera distintas y esto, a su vez, permite al profesional conocer todas las perspectivas de una organización, lo que es esencial para el desempeño de un profesional en las actividades que la empresa pública o privada demande.

En este sentido, esta memoria académica laboral pretende exponer la experiencia profesional y de trabajo adquirida por el autor durante los distintos puestos y responsabilidades que le cupo desempeñar a lo largo de estos años, haciendo énfasis en el cargo de “*Tech Sales & Comercial Processes Leader*” (tecnología de ventas y procesos comerciales) de la Gerencia Nacional de Ventas en el área de “*Rout to Market*” (forma de llegar al mercado) de la Cervecería Boliviana Nacional (CBN) desde agosto de 2017 hasta el presente. Todo el conocimiento adquirido en la etapa de formación académica y la experiencia profesional acumulada luego, permitió dar un enfoque práctico a las funciones y desafíos desempeñados.

Todos los conocimientos adquiridos durante la formación profesional en la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés y la experiencia profesional adquirida en los años posteriores fueron fundamentales para realizar la automatización y estandarización del procedimiento de remuneración variable con políticas de pago y modelo de asignación de objetivos para el personal del equipo de ventas y que éstas, manejadas de forma estratégica, permitan alcanzar las exigencias de la gestión comercial, en términos de competitividad, productividad, sostenibilidad para los propósitos de corto, mediano y largo plazo que tenga Cervecería Boliviana Nacional.

Cuando se asumió el cargo de “*Tech Sales & Comercial Processes*” (tecnología de ventas y procesos comerciales) en la Cervecería Boliviana Nacional (CBN) se estableció que las estrategias de la compañía no eran acompañadas por una

adecuada asignación de remuneración variable en el cual la CBN pueda asentar sus estrategias comerciales de corto, mediano y largo alcance; tampoco existían políticas de medición estándares de cumplimiento variable acordes a las necesidades y carecía de un proceso, en tiempo y responsables, establecido por lineamientos para la distribución de objetivos hasta el último nivel de la Fuerza de venta. Estas deficiencias plantearon la necesidad de tomar la decisión de realizar la automatización y estandarización del procedimiento de remuneración variable para mejorar la gestión del vendedor en el mercado, de los mandos medios y superiores en la gestión y motivación con sus dependientes, puesto que estos son el pilar fundamental de cualquier equipo de ventas y si se logra que estén alineados y tengan focos claros y visibles de sus actividades durante el mes de manera continua el desempeño mejorará de manera positiva.

En este sentido, el objetivo del presente trabajo (Memoria Académica Laboral) es realizar una automatización y estandarización del procedimiento de remuneración variable con políticas de pago y modelo de asignación de objetivos que permita mejorar la gestión del mercado del personal de ventas de la Cervecería Boliviana Nacional (CBN), para cuyo efecto se elaboraron políticas de cumplimiento, métricas de asignación de objetivos en función a cumplimientos, procesos con tiempos y responsables de asignación de objetivos y catálogo de posibles objetivos de acuerdo al tipo de objetivo seleccionado.

Para la elaboración de la presente Memoria Académica Laboral se utilizaron fuentes primarias y secundarias de recopilación de información.

- La recolección de información de fuente primaria, para la elaboración de la presente Memoria Académica Laboral, se obtuvo de dos formas:
 1. La experiencia laboral adquirida durante el periodo de trabajo en la Cervecería Boliviana Nacional (CBN) y se recurrió a información histórica y documentos publicados por la Cervecería Boliviana Nacional.

2. La formación académica adquirida en la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés.

- Como fuente secundaria se realizó consultas de material bibliográfico de diversos centros de documentación, bibliotecas y páginas web

En la presente Memoria Académica Laboral se detalla todo el manejo del sistema de remuneración variable que utilizaba la Cervecería Bolivia Nacional, tales como las mejoras y oportunidades encontradas para optimizar y profesionalizar el sistema, demostrando que la aplicación de conocimientos técnicos y la experiencia profesional pueden ser adecuadamente combinados para la resolución del problema de forma exitosa

a) ANTECEDENTES

La Cervecería Boliviana Nacional (CBN) es una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de bebidas alcohólicas (todo el portafolio de cerveza) y bebidas no alcohólicas (todo el portafolio de gaseosas, maltas y bebidas sin alcohol) opera con seis plantas sumando un total de 802 empleados. Sus principales marcas son Paceña, Huari, Ducal y Bock. La marca líder Paceña se exporta a Estados Unidos, España, Chile, Inglaterra, Japón, Australia y Suiza.

El 2004 CBN S.A. recibió el premio “Eco eficiencia” otorgado de manos del Presidente de la República Carlos Mesa G. por las obras de preservación del Medio Ambiente.

b) SECTOR DE ESTUDIO

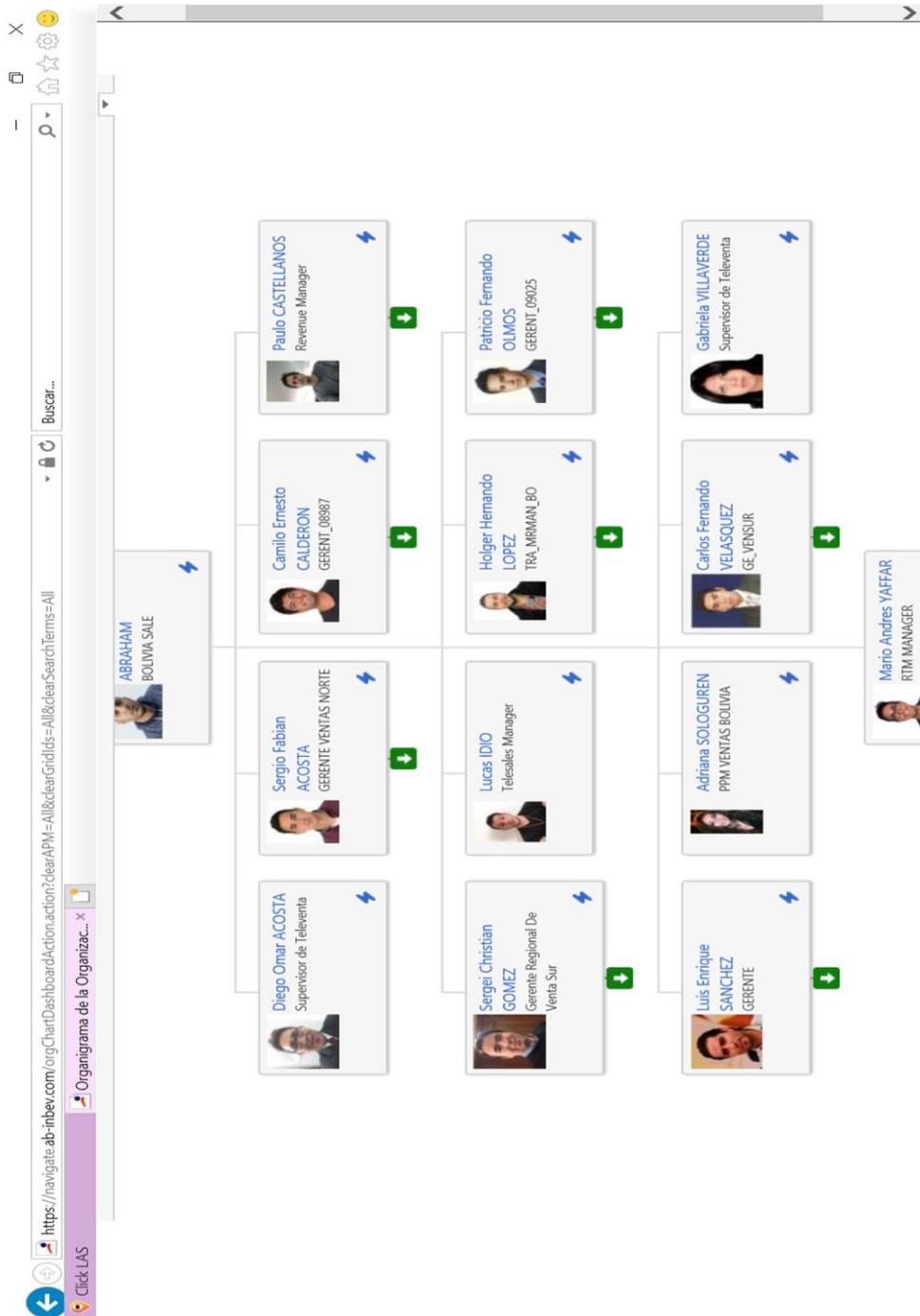
La institución donde se realizó la automatización y estandarización del procedimiento de remuneración variable con políticas de pago y modelo de asignación de objetivos, es el área de ventas para ser más específico esto se refiere a la gente de operación de la Cervecería Boliviana Nacional (CBN) que es parte del grupo Cervecerero Belgo-Brasileño Abinbev.

La estructura del equipo de venta se compone de la siguiente forma:

- a) Dirección Nacional de Ventas

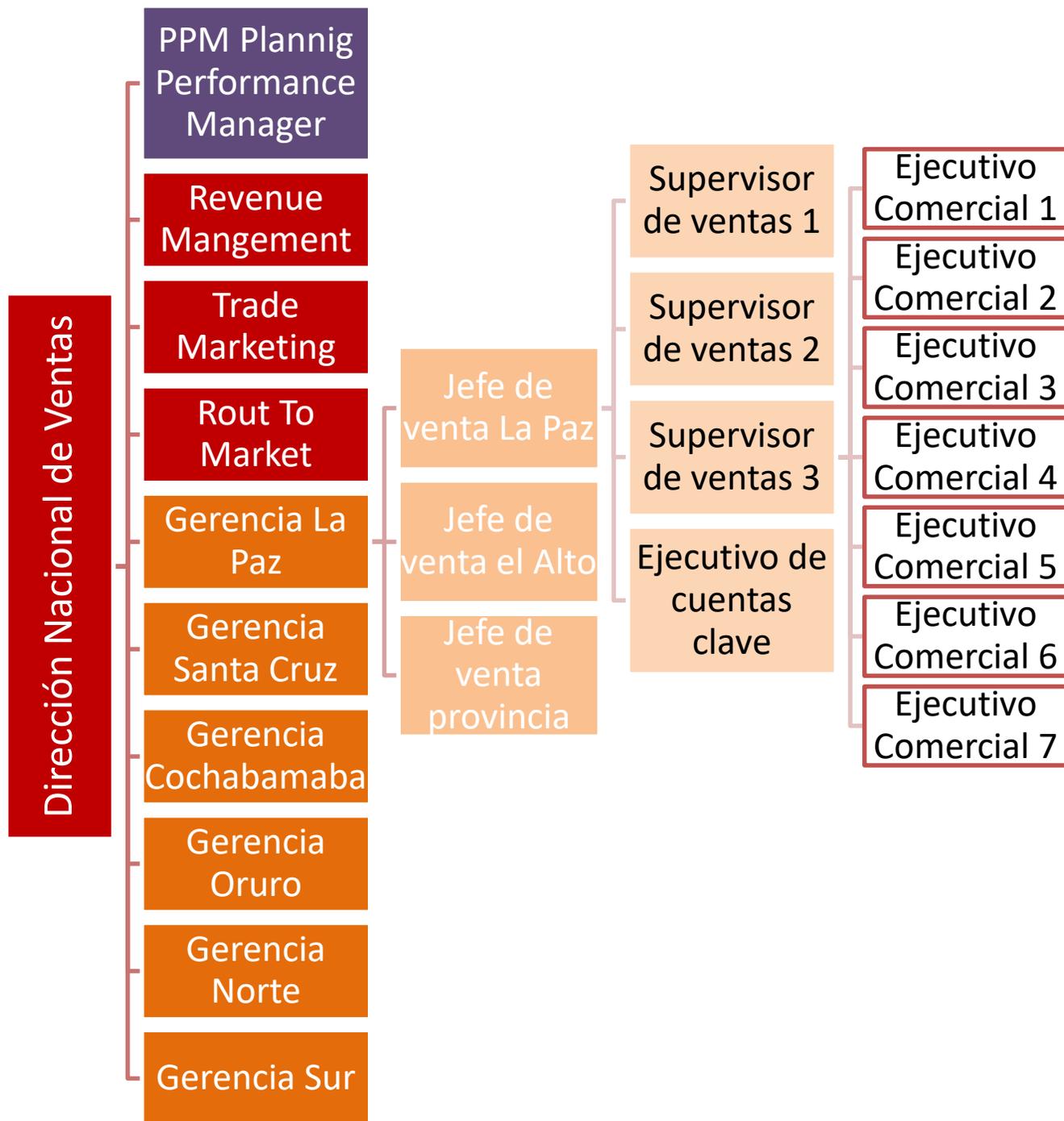
- b) Gerencia Nacional de "*Revenue Management*" (Gestión de Ingresos)
- c) Gerencia Nacional de "*Trade Marketing*" (mercadeo de comercio)
- d) Gerencia Nacional de "*Rout to Market*" (forma de llegar al mercado).
- e) Gerencia Regionales de Ventas
 - a. Jefes de venta
 - b. Supervisores de venta
 - c. Ejecutivos de cuentas Clave KA
 - d. Ejecutivos comerciales

ILUSTRACIÓN 1: ORGANIGRAMA DE CERVECERIA BOLIVIANA NACIONAL



Fuente: Intranet Cervecería Boliviana Nacional

ILUSTRACIÓN 2: ESTRUCTURA ORGANICA DE LA GERENCIA DE VENTAS CBN



Fuente: Elaboración propia, con base en la estructura de estándar de ventas de Cervecería Boliviana Nacional

De acuerdo con la siguiente estructura se estudiara solo la parte de gerencias regionales de ventas que acorde al nivel cada uno tiene los siguientes atributos:

- **Ejecutivos Comerciales [ECO].-** son es encargados de la venta en el mercado, cumplir visitas a los puntos ventas, conocer objetivos, prospección de nuevos puntos, ejecutar con material de “*Trade Marketing*” (mercadeo de comercio) el PDV, asignación de activos comerciales, estar bien informado del movimiento de su zona, etc. (Véase en Anexo 1 manual de funciones del ejecutivo comercial/preventista)
- **Supervisores [SUP].-** Encargados de monitoreo de los ejecutivos comerciales y el cumplimiento de los objetivos de la zona, verificar la disponibilidad de producto revisando inventarios, resolución de conflictos con áreas colindantes, vistas al mercado con cada uno de sus ejecutivos, auditorias, coaching, gestión de eventos, etc. (Véase en Anexo 1 manual de funciones del Supervisor)
- **Ejecutivos de cuentas clave [KA].-** su principal labor es gestionar a los clientes clave de la región como ser Supermercado y On TOP, cumplir la ruta de visitas, aplicar planes comerciales a sus clientes, mantener el stock adecuado en los puntos, prospección de negociaciones, realización de activaciones en los puntos de venta, etc. (Véase en Anexo 1 manual de funciones del Ejecutivo de cuentas Clave KA Top y Supermercado)
- **Jefes de venta [JDV].-** encargados de liderar el equipo comercial de su región, control de cada uno de los supervisores y ejecutivo de cuentas clave, planificación de actividades diarias y mensuales para el equipo, resolución de conflictos con clientes y proveedores, desarrollar equipo de ventas a través de coaching, coordinar políticas de precio y/o descuento con gerencia de ventas, etc. (Véase en Anexo 1 manual de funciones del Jefe de venta)

- **Gerente Regional de ventas [GRV].-** es el encargo de planificar los objetivos del mes y las estrategias de mercado que seguirá el equipo de ventas para determinado periodo de tiempo, planificación diaria, semanal y mensual de las estrategias y focos de la gestión comercial, Visita mercado según cronograma, realizar coaching a sus dependientes, realizar pronósticos de ventas en función a las disponibilidad de recursos y necesidades detectadas en las zonas y canales, reconocer los éxitos de la gente, evaluar el desempeño del personal, procesar estudios externos para la toma de decisiones, etc. (Véase en Anexo 1 manual de funciones del Gerente Regional de Ventas)

c) IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Sin embargo, para el logro de los propósitos expresados anteriormente, es necesario que la Cervecería Boliviana Nacional, específicamente el área de ventas operación deba ajustarse y coadyuvar en automatización del procedimiento variable acorde a las necesidades estratégicas de la Cervecería Boliviana Nacional, que permita visualizar las políticas de cumplimiento, hacer seguimiento en tiempo real del cumplimiento variable y pueda ajustarse a los procesos establecidos para la correcta carga y asignación de objetivos a cada uno de los involucrados en este proceso respetando los principios de una correcta asignación de objetivos que sería bajo el criterio de Objetivo “SMART” (Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-Bound) (DORAN, 1981).

- **Específicos (Specific):** Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación
- **Medibles (Measurable):** que sea posible cuantificar los fines y beneficios
- **Realizables (Achievable):** que sea posible lograr los objetivos (conociendo los recursos y las capacidades a disposición de la comunidad)
- **Realistas (Realistic):** que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo

- **Limitado en tiempo (Time bound):** estableciendo el periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos.

Debido a que la principal deficiencia identificada en el procedimiento de remuneración variable de la Cervecería Boliviana Nacional, es la ineficiente, descentralizada, no alineada con las estrategias comerciales y disparidad de variables entre las distintas regiones de Bolivia, acorde a la estructura comercial asignación de objetivos para la remuneración variable del personal del ventas, en el presente trabajo se propone la realización de la automatización y estandarización del procedimiento de remuneración variable con políticas de pago y modelo de asignación de objetivos que este enmarcado dentro de del plan estratégico de corto y mediano alcance que tenga la Cervecería Bolivia Nacional.

La importancia de esta propuesta radica en la función principal de la gestión de medición variable con la creación de políticas de pago de acuerdo al tipo de variable, ponderación de KPI's acorde a la importancia de los mismos que debe tener una persona para la gestión del mercado, variables de acuerdo a las estrategias de la compañía, políticas de excepciones a compensación variable y un modelo que permita una correcta asignación de objetivos de remuneración variable que esté al alcance y sea de conocimiento de todos los niveles de la organización.

Por lo tanto, la realización de la automatización de Remuneración Variable, estuvo orientado a dos fines principales:

1. La profesionalización de la fuerza de venta para la gestión de sus KPI's personales de manera más eficiente
2. Contribuir con la estandarización de las variables a nivel nacional

Por lo que esto implica lo siguiente:

- Automatización del procedimiento variable con apoyo en un sistema informático y un aplicativo móvil para los vendedores.
- Centralización de la asignación de remuneración variable para las distintas regiones de Bolivia.

- Tiempos de entregas de objetivos, tiempos de carga y comunicación a la fuerza de venta de las variables a medir.
- Creación de políticas de pago por tipo de variable.
- Propuesta de modelo para asignación de objetivos.
- Alineación de todas las áreas involucradas para el cumplimiento e implementación de la automatización del procedimiento de remuneración variable.

Por otra parte, la implementación de la Automatización Variable de la Cervecería Boliviana Nacional (CBN) tiene incidencia en las Gerencias de “*Planning*” (planeamiento de ventas) & “*Revenue Management*” (Gestión de ingresos), “*Rout to Market*” (forma de llegar al mercado) y Gerencias regionales de ventas ya que se pretende que esta experiencia sea internalizada por todos los que trabajan dentro de las gerencias mencionadas líneas arriba, todo esto con el fin de alinear los KPI’s individuales con la estrategia comercial definida.

d) IMPLICACIONES SOCIALES

La Cervecería Bolivia Nacional es una entidad privada cuyo objetivo es satisfacer la demanda de bebidas fermentadas a base de cebada, por lo que la fuerza de ventas debe cubrir esta demanda de mercado acorde a una estrategia impartida desde la Alta Gerencia, consecuentemente todo el personal de ventas desde el día que empiezan a trabajar en la Cervecería Bolivia Nacional (CBN) está en la obligación de velar por los interés de la compañía que son satisfacer la demanda del mercado, encontrar oportunidades de consumo, desarrollar mercado tanto horizontal como verticalmente, generar buena relación con los clientes del mercado y todo esto con la mayor eficiencia posible.

En este marco, la implementación de una automatización de remuneración variable resulta fundamental para mejorar el desempeño de la fuerza de venta ya que estará guiada a las estrategias que tenga la compañía en periodos determinados, es más, coadyuva a implementar a un nivel de remuneración y cambio de estrategia repentino y poder alinear a la fuerza de venta con esto, por tanto el desempeño de

la fuerza de venta tiene que enmarcase en la dirección que opte llevar la compañía para alcanzar los objetivos de manera adecuada y eficiente, generando y transmitiendo información útil y confiable para todos los involucrados

En esta parte el autor asegura que una eficiente administración de los KPI's de remuneración variable ayudará a que toda la fuerza de venta vaya hacia donde la Cervecería Boliviana Nacional quiere llegar.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

1.1 DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

Antes de describir la actividad profesional actual del autor de la presente Memoria Académica Laboral, es pertinente citar la experiencia laboral del mismo resumido de la siguiente manera:

2017 Agosto a la fecha	Tech Sales & Comercial Processes Leader Bolivia Cervecería Boliviana Nacional
2016 Julio – 2017 Julio	Planning Performance Manager Venta Directa Cervecería Boliviana Nacional
2015 Agosto-2016 Junio	Analista Sr. De Ventas La Paz Cervecería Boliviana Nacional
2015 Enero- Julio	Analista Jr. de Ventas Gaseosas La Paz Cervecería Boliviana Nacional
2014 Septiembre- Diciembre	Analista de Trade Marketing CBN T-Promociona
2014 Marzo-Agosto	Pasantía-Trade Marketing Cervecería Boliviana Nacional
2013 Marzo- Julio	Encargado de Almacén Cimex La Paz (Ciudad El Alto)
2012 Noviembre- 2013 Marzo	Auxiliar de Recursos Humanos San Jorge Import- Export
2012 Septiembre- Octubre	Encuestador Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia
2010 Noviembre- Diciembre	Encuestador Instituto Nacional de Estadística

La Memoria Académica Laboral correspondiente es referida a las actividades realizadas por su autor, en el puesto de “*Tech Sales & Comercial Processes*” (tecnología de ventas y procesos comerciales) dependiente de la Gerencia de “*Rout to Market*” (forma de llegar al mercado) y este mismo dependiente de la Gerencia Nacional de Ventas en la Cervecería Bolivia Nacional (CBN), comprendido en el periodo de 2017 agosto a la Fecha.

La Gerencia Nacional de Ventas, como su nombre lo indica, es la responsable de todas las transacciones comerciales entre empresa-cliente que tiene la compañía, además de ser la responsable del 98% de los ingresos de la compañía. Al tener ese tipo de responsabilidad también tiene distintas sub-gerencias que coadyuvan al cumplimiento de los objetivos de corto, mediano y largo alcance que se plantea la compañía en el transcurso del tiempo.

Las áreas que dependen de la Gerencia Nacional de Ventas son las siguientes:

- **Trade marketing (Mercadeo de comercio).**- Es la Gerencia que se encarga de la práctica B2B, *business-to-business*, de empresa a empresa, que se enfoca en los canales de distribución, ya sean canales directos (de la industria y de los minoristas directamente hacia el cliente) o canales indirectos (mayoristas, distribuidores), y que tiene como prioridad atender las demandas específicas del shopper en el punto de venta, además de generar experiencias de compra y de consumo en los diferentes canales en los que actúa.

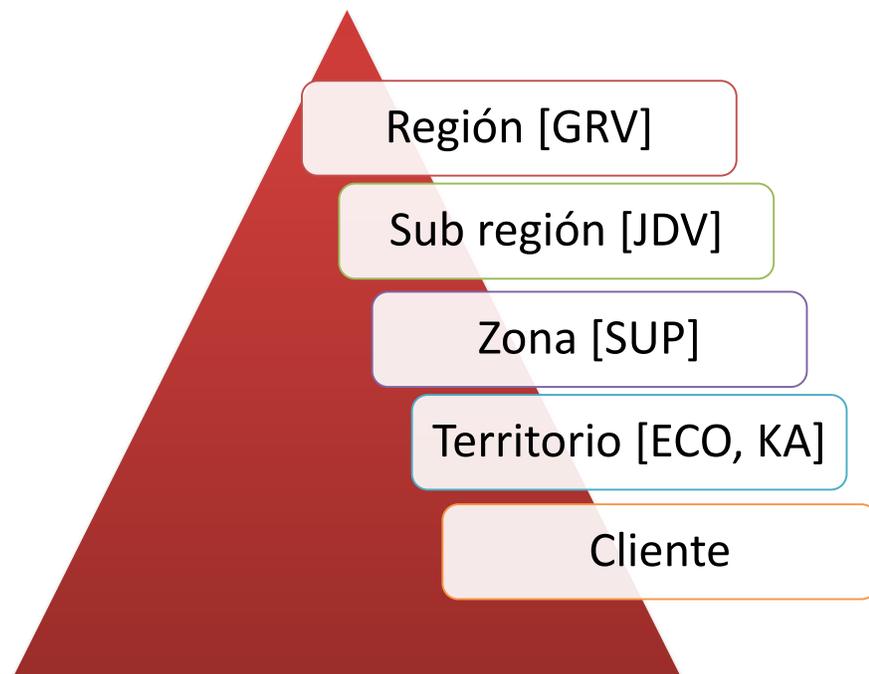
- **Revenue Management (Gestión de ingresos).**- Es la gerencia encargada de velar por el Top Line de la compañía con una correcta gestión de precios en el mercado y los diversos canales que la Cervecería Boliviana Nacional maneja, es decir, encargados de la venta del producto adecuado al cliente adecuado, en el momento adecuado, al precio correcto y en el canal correcto, usando herramientas de análisis, cruzar datos y tomar decisiones para

optimizar las ventas y sacar el máximo beneficio basado en los pilares de forecasting: optimización y segmentación de mercado.

- **Gerencias Regionales de Venta.**- Son las gerencias encargadas de toda la operación de venta guiada en función a una estrategia de mercado dictada por las gerencias pares dependientes de la Gerencia Nacional de Ventas, estas también son las responsables de la captación y mantenimiento de nuevos clientes o compradores, la distribución de los artículos de promoción y publicidad, de la gestión de sus equipos representantes de ventas y la realización del servicio de la mejor forma profesional posible al cliente. Las gerencias regionales de ventas están divididas a nivel nacional en las Gerencias Regionales de La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Oruro, Norte y Sur.

Estas, a su vez, tienen una estructura piramidal sistémica que va que la siguiente forma:

ILUSTRACIÓN 3: ESTRUCTURA COMERCIAL DEL AREA DE VENTAS



Fuente: Elaboración propia

- ***Rout to Market (Forma de llegar al mercado)***.- Es la Gerencia encargada de definir la mejor estrategia de atención al mercado, definir los canales de comunicación de la empresa con el mercado basado en los pilares de “*Contac Strategy*” (contacto estratégico) y “*Tech Sales & Comercial Processes*” (tecnología de ventas y procesos comerciales) donde se dimensiona toda la cantidad óptima de personas para atender el mercado, spams de control, herramientas de gestión y formas de atención acorde a los canales y segmentos de atención que se tengan, además de dimensionar el rol de la fuerza de venta en el punto de venta y la medición de KPI’s de performance.

Como está descrito líneas arriba el autor de la presente Memoria Académica Laboral es dependiente de la Gerencia de “*Rout to Market*” (forma de llegar al mercado), dirigiendo el área de “*Tech Sales & Comercial Processes*” (tecnología de ventas y procesos comerciales) por lo que, sosteniéndose de los dos pilares fundamentales que caracterizan al área que son la tecnología o desarrollo tecnológico [*tech*] y los procesos comerciales [*comercial processes*], se pudo llevar a cabo el desarrollo de un sistema de remuneración variable con políticas, procesos y métricas acorde a las necesidades de la compañía, pero antes de entrar en ese detalle es importante detallar la descripción de actividades que realiza el Líder/jefe del área de “*Tech Sales & Comercial Processes*” (tecnología de ventas y procesos comerciales) de Cervecería Bolivia Nacional.

Basándose en los pilares fundamentales, tecnología y procesos, se puede decir que las actividades que realiza de Líder/jefe del área de “*Tech Sales & Comercial Processes*” (tecnología de ventas y procesos comerciales) son las siguientes:

- a) Desarrollo de nuevas tecnologías para el uso de herramientas de gestión para la fuerza de ventas.
- b) Coordinación constante con los equipos de ventas para evaluar y hacer seguimiento de comportamiento y/o rendimiento de las tecnologías de venta.

- c) Desarrollo de nuevas tecnologías para las distintas fuerzas de ventas o formas de atención que se tiene directa, indirecta, cuentas clave, etc.
- d) Armado de manuales de cada una de las herramientas tecnológicas para todos los niveles de ventas, dependiendo del uso.
- e) Capacitaciones y asistencia constante a los equipos de ventas.
- f) Emitir informes periódicos y a requerimiento acerca del uso y el performance de las tecnologías con las que operan los distintos equipos de venta en los distintos canales de atención.
- g) Realizar el inventario y la dotación de equipos móviles a toda la fuerza de venta
- h) Emitir informes acerca del rendimiento de los equipos y formas de uso de los mismos por parte de los equipos de venta.
- i) Realización de la estrategia de remuneración variable para los equipos de ventas a nivel nacional ajustados a la estrategia de la compañía.
- j) Capacitaciones de los procesos de remuneración variable, formas de cálculo cobro y pago.
- k) Consolidación de archivos de remuneración variable.
- l) Coordinación con la gente de recursos humanos para el correcto pago de las remuneraciones variables a los equipos de venta
- m) Coordinación con diversas áreas (logística, finanzas y administración nacional, y legal) en la capacitación o entendimiento de los distintos procesos que colindan con los equipos de ventas para sus respectivas capacitaciones y, de esta manera, los equipos de ventas y el equipo comercial estén sinergizados con los procedimientos que pudieran tener logística, finanzas y Legal, y estos puedan afectar a la operación.
- n) Armar nuevas propuestas tecnológicas y lograr mayor eficiencia de los procesos comerciales en favor de la compañía.

Como se observa, las funciones desarrolladas como Líder/Jefe de “*Tech Sales & Comercial Processes*” (tecnología de ventas y procesos comerciales) en la Cervecería Bolivia Nacional están enmarcadas en los dos pilares mencionados líneas arriba [tecnología y procesos] y a éstos se le puede añadir un pilar más que

sería el de capacitaciones, ya que se demuestra que para que todas estas funciones puedan operar de la mejor manera, los equipos de venta tienen que entender a la perfección todos los procedimientos y tecnologías vigentes y nuevos procedimientos y tecnologías que puedan venir; sin embargo, ello no limita el accionar del funcionario para aplicar sus conocimientos y destrezas adquiridos durante su formación académica en la Universidad Mayor de San Andrés.

Otra de las premisas que el Líder/Jefe de "*Tech Sales & Comercial Processes*" (tecnología de ventas y procesos comerciales) en la Cervecería Bolivia Nacional debe tener presente, es el de ser un buen gestor, para ello debe tener los conocimientos técnicos necesarios para optimizar los recursos; otra habilidad necesaria es ser un buen comunicador y negociador, lo cual posibilita generar óptimas relaciones con sus dependientes y los equipos comerciales.

CAPITULO II

ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cervecería Bolivia Nacional como parte del grupo Cerveceros Belgo-Brasileños Abinbev implica que deba tener ciertas políticas o guías de manejo de equipos de venta para cumplir con los estándares mundiales que exige la Cervecería Global, como el de correcta forma de remuneración variable y asignación de objetivos ya que “la fijación y distribución de objetivos” está basada en las principales actividades e iniciativas estratégicas de la compañía, es el primer paso de alineación hacia una misma dirección para mejorar los resultados. En otras palabras, se trata de la desagregación y distribución del Plan Estratégico en objetivos específicos a través de todos los niveles de los equipos de venta.

Los objetivos individuales deben ser establecidos de acuerdo con el nivel de autoridad y responsabilidad del empleado, y se enfocan en los resultados más que en los medios. Promueven la responsabilidad individual y recompensan, de manera acorde, los esfuerzos específicos. También permiten la existencia de un vínculo entre los resultados de la entidad y las acciones individuales y los resultados, siendo medidos por KPI's objetivos relacionados a los resultados.” (ABINBEV, 2015)

Los protocolos de asignación de objetivos para la remuneración variable o distribución de objetivos que posee Abinbev tienen como objetivo la correcta alineación de todos los niveles del área de ventas desde el Ejecutivo de Ventas [ECO] hasta el Gerente Regional de Ventas [GRV] con las estrategias u Objetivos de corto, mediano y largo alcance que tiene la Cervecería Boliviana Nacional (CBN) y para que ocurra esto tiene que existir una remuneración variable estándar a nivel nacional, con políticas de cobro claras y modelos de asignación de objetivos que ayude y esté acorde a la estrategia de CBN y a los estándares de Abinbev. El procedimiento de remuneración variable debe centralizarse, automatizarse, tener

políticas claras de medición de acuerdo al tipo de KPI que se asigne, disponible y sujeto a cualquier consulta de los interesados, debe lograr mayor eficiencia en tiempo de comunicación o distribución, pero sobre todo debe ser lo más claro y transparente posible para que cualquier nivel de la organización lo entienda.

“Todos los empleados deben tener conocimiento respecto del paquete de remuneración (salario fijo, variable mensual –si corresponde-, bonos y beneficios). Por ejemplo, deberían saber:

- Equipo de Ventas: porcentaje fijo/variable teniendo en cuenta un 100% de consecución, contenido de la remuneración variable, momento del pago, método de cálculo, remuneración máxima y mínima que se puede obtener, y los drivers para obtener uno u otro.
- Otras funciones: cálculo de bono y la relación con el tamaño de la compañía, entidad y objetivos individuales.
- Todos los empleados deben conocer el paquete de beneficios que les corresponde y cuánto vale.” (ABINBEV, 2015)

2.2 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

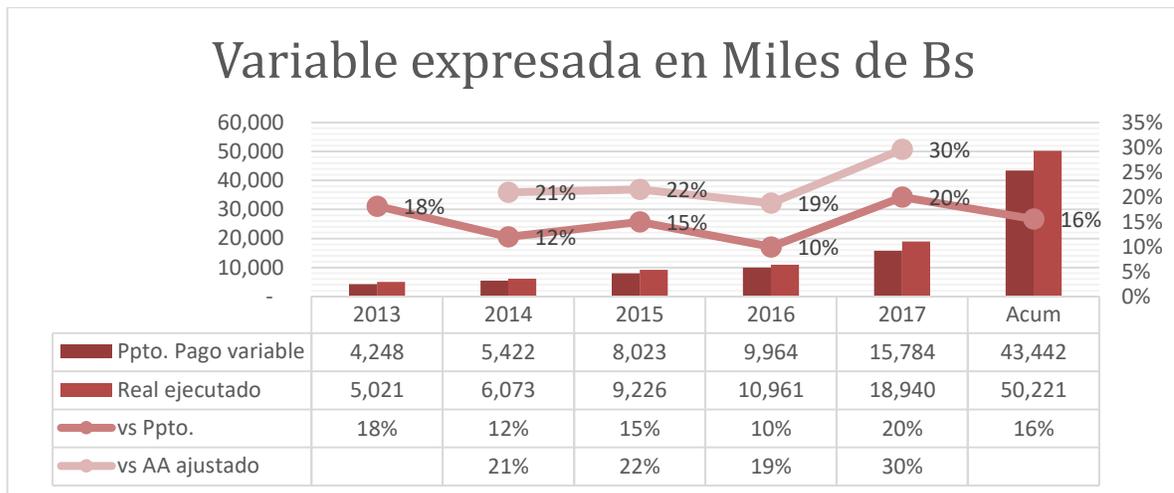
Sin embargo, la forma que tenía la Cervecería Boliviana Nacional para la asignación de objetivos para la remuneración variable, al no contar con un procedimiento estándar y claro de remuneración variable, se volvió obsoleta e ineficiente por diversas razones, dentro de las cuales se pueden destacar los siguientes:

- La asignación de KPIs para la remuneración variable era descentralizada, es decir cada Gerencia Regional de Ventas realizaba la asignación de la mejor forma que le parecía.
- La centralización de la información cuando se la requería se realizaba en formato hoja electrónica de excel, el cual no tenía un estándar ni una validez a nivel empresarial.
- Se carecía de un programa o sistema informativo de soporte para el manejo y visualización de la variable.

- No existía un modelo de asignación de objetivos como base para la correcta asignación de estos.
- No existía un proceso de distribución claro de objetivos
- Carecía de una completa alineación de los KPI's variables de la fuerza de ventas con la estrategia de la Cervecería Boliviana Nacional.
- No existía un seguimiento adecuado de la remuneración variable de cada vendedor, por lo que muchas veces este mismo se enteraba al final de mes cual era el alcance que tuvo, causando mucha desconformidad y duda del personal sobre la forma de cálculo y las políticas de medición.

La ineficiencia de esta forma de remuneración variable que utilizaba la Cervecería Boliviana Nacional llevó a un sobre-ejecución de los presupuestos que el Departamento de Recursos Humanos tenía para la asignación variable de la fuerza de venta como se ve en el siguiente cuadro,

GRAFICO 1: PRESUPUESTO Y ALCANCE DE REMUNERACIÓN VARIABLE



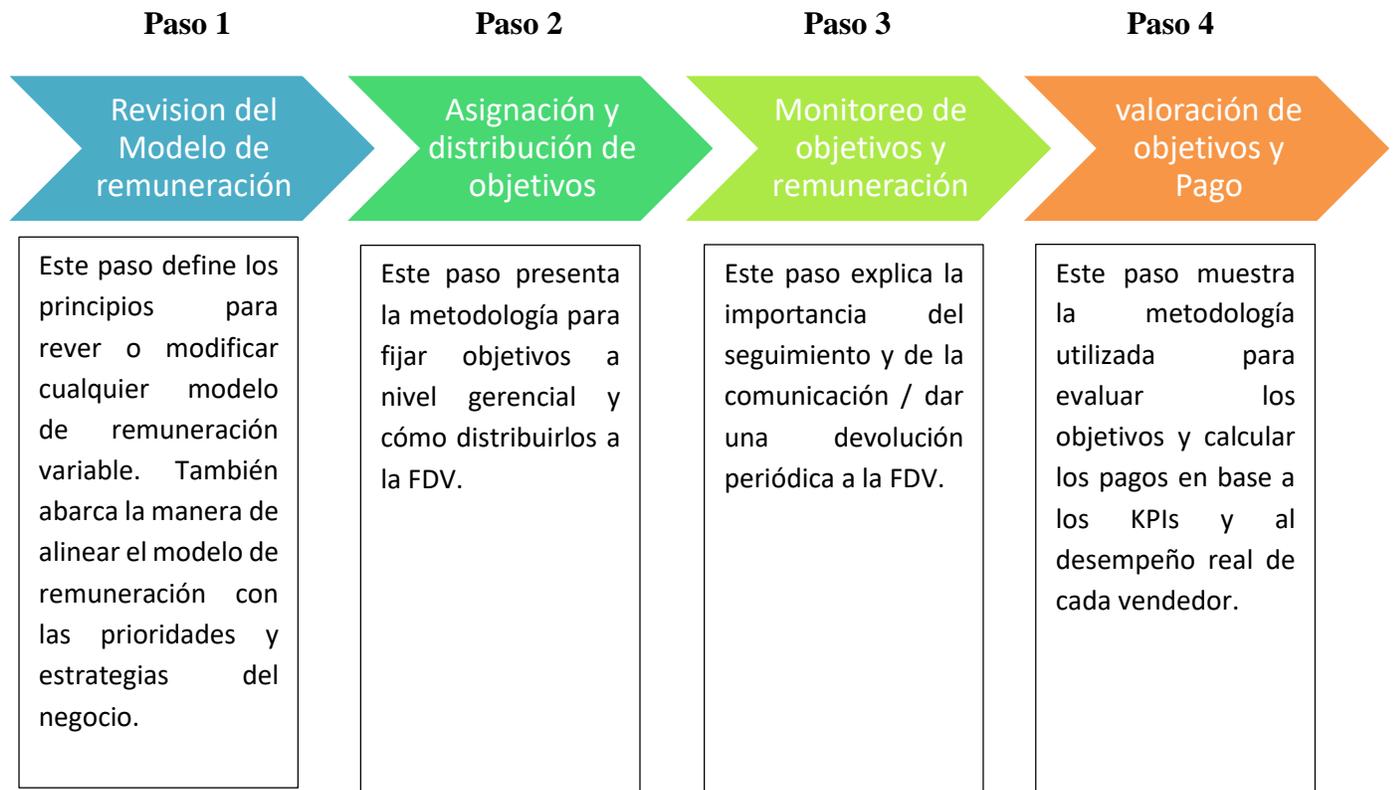
Fuente: Elaboración propia Departamento de Recursos Humanos de Cbn

Como se puede apreciar en el gráfico cada año se sobre ejecutó el presupuesto asignado para la remuneración variable que RR.HH tenía previsto para la fuerza de venta llegando a un total acumulado de en 5 años de aproximadamente 7 millones de Bolivianos que eso equivale a un 16% de sobre-ejecución; por lo que este resultado afecta de manera negativa en el estado de resultados de la compañía con un 16% más de gastos en pago variable de lo comprometido, y vs Año anterior se tenía un ejecutado en promedio de +23%, lo que significa que se pagó 23% más que lo que se pagó años anteriores.

Los problemas identificados, exigieron realizar una replanteamiento del procedimiento de remuneración variable para mejorar la gestión y lograr mayor eficiencia de los procedimientos en las áreas de ventas regionales, teniendo en cuenta que una de las maneras de aumentar y mejorar el desempeño de la fuerza de ventas en beneficio de la compañía es la correcta asignación, medición y transparencia de los KPI's de remuneración variable brindando una manera de recompensar a la fuerza de ventas por los resultados obtenidos mensualmente basada en el mérito y en el esfuerzo.

Por lo que este procedimiento critico de ventas que es la fijación de objetivos y remuneración variable estaría basada en los siguiente 4 pasos:

ILUSTRACIÓN 4: PASOS DE ASIGNACIÓN VARIABLE



Fuente: Programa de excelencia en ventas SEP (Pag 55)

Teniendo en cuenta lo expuesto, el problema y la solución del mismo se expresa de la siguiente manera:

2.2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

“Necesidad de automatizar y estandarizar el procedimiento de remuneración variable con políticas de pago claras y modelos de asignación de objetivo para la gestión de la fuerza de ventas de Cervecería Boliviana Nacional”.

2.3 OBJETIVOS

2.3.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del trabajo es el siguiente:

Automatizar y estandarizar el procedimiento de remuneración variable con políticas de pago claras y modelos de asignación de objetivo para la gestión de la fuerza de ventas de Cervecería Boliviana Nacional

2.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Los objetivos específicos que coadyuvaran al logro del objetivo general son los siguientes:

- Definir las políticas de pago variable por tipología estandarizadas a nivel nacional
- Parametrización del procedimiento de remuneración variable con apoyo en un sistema informático.
- Establecer el procedimiento más eficiente para la definición y asignación de objetivos a nivel nacional contando también con un modelo de asignación de objetivos de volumen.

2.4 DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL EN RELACIÓN CON LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

Los procedimientos de remuneración variable, son una nueva forma de gerenciar y dinamizar la relación existente entre rendimiento y remuneración. Al igual que otras tendencias organizacionales, éstos son prácticamente nuevos en nuestro país y su documentación teórica y legal se encuentra en periodo de crecimiento. Su aplicabilidad está supeditada a aspectos financieros, organizacionales, legales y productivos, lo que hace que sea integral, que no solo se preocupa por remunerar el rendimiento, sino también de generar procesos de retroalimentación a partir de los resultados de las valoraciones necesarias para alimentar los modelos.

Conociendo las ineficiencias del modelo que tenía la Cervecería Boliviana Nacional (CBN), en su modelo de remuneración variable, fue que se optó por realizar el replanteamiento de la remuneración variable.

Lo primero que se hizo fue consultar las políticas de Abinbev en la medición variable, lastimosamente éstas no eran muy explícitas, solo explicaban los requisitos que se tenía que cumplir, que eran los siguientes:

1. El alcance de la remuneración puede variar en base al peso de la variable. El alcance puede ser inferior si la cantidad en riesgo es menor. Para garantizar el compromiso de las fuerzas de ventas y una mejora continua en la calidad del proceso de fijación de objetivos, se deben revisar de manera periódica las dispersiones de los logros individuales de los vendedores.

TABLA 1: POLÍTICAS DE PORCENTAJE VARIABLE Y ALCANCE DE REMUNERACIÓN

Remuneración variable	0%<=30%	31%<=50%	51%<=70%
% Alcance de remuneración	50%	70%	80%

Fuente: Programa de excelencia de ventas SEP (Pag 56)

El autor de la presente Memoria Académica Laboral recolectó información de las distintas regiones del país, verificando cuáles eran los criterios que ellos utilizaban al momento de la asignación variable, cuantos KPI's se asignaban por posición y cuáles eran las prioridades al momento de la asignación y la calendarización que se manejaba para la entrega y cierre de las mismas.

El Departamento de Recursos Humanos, encargado de la liquidación de este pago variable, era muy afectado por esta cuasi informalidad que existía en este procedimiento de cierre de remuneraciones variable, ya que al momento de la liquidación le llegaba como a cuenta gotas los informes por región. Así que sumando los problemas descritos en los acápites 2.1 y 2.2 de la presente Memoria Académica Laboral, como Área de “*Tech Sales & Comercial Processes*” (tecnología de ventas y procesos comerciales), dirigida por el autor de la presente memoria, considerando la parte de procesos comerciales y fusionándola con la parte tecnológica, se decidió parametrizar este procedimiento además de un modelo para asignación base de objetivos para los integrantes del equipo de ventas.

Toda la descripción de la solución se encuentra en el Capítulo IV, descripción de la solución del problema, de la presente memoria.

CAPITULO III

ALCANCES EN LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO DE UN MARCO TEORICO

A medida que las organizaciones afrontan una presión competitiva creciente, buscan tanto la forma de hacer más con menos, como una mayor calidad en su actividad. Así, se elevan las metas relativas a ventas, beneficios, innovación y calidad mientras que se contiene o reduce el empleo y/o aumentan las exigencias del rendimiento de los trabajadores. Para conseguir más con menos empleados y para maximizar el rendimiento de los mismos, es necesario contar con una dirección efectiva. (TERACONTE)

La retribución de los empleados desempeña un papel tan importante que forma parte de la naturaleza de la relación de empleo, por lo que es de importancia crítica tanto para los empleados como para sus empleadores. Es importante para los trabajadores en la medida que en que se reconocen sus contribuciones a la organización, les permite afrontar sus cargas económicas, establece su nivel de vida y les ayuda a alcanzar sus metas relativas al estatus social. Para los empleadores, las decisiones retributivas influyen en costes operativos y, por tanto, en su capacidad para vender sus productos a un precio competitivo. Además, las decisiones retributivas influyen tanto en la capacidad de los empleadores para competir por los mejores empleados en el mercado de trabajo, como las actitudes y comportamientos de los mismos. (GERHART, MINKOFF, & OLSEN, 1994)

Para entender qué tipos de modelos de compensación son más efectivos y cómo su efectividad difiere de acuerdo a la estrategia, cultura, competitividad y características de los empleados necesitamos de un marco conceptual. Primero se describirá la relación existente entre empleador y empleado y cómo los modelos de compensación pueden ayudar a gestionar esta relación. Segundo, se describirán los aspectos fundamentales de la compensación y sus características. Tercero se describirá cómo la compensación se puede vincular directamente al desempeño y

cuarto, se describirán las teorías más importantes de gestión del desempeño organizacional.

3.1 RELACIÓN INDIVIDUO ORGANIZACIÓN

En otras palabras, la relación individuo-organización no es siempre un lecho de rosas o una relación cooperativa y satisfactoria. Con frecuencia es una relación tensa y conflictiva. Trata de mostrar el conflicto entre los objetivos que persiguen las organizaciones y los objetivos que de manera individual pretende alcanzar cada uno de sus integrantes (CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, 2007)

La interacción psicológica entre empleado y organización es básicamente un proceso de reciprocidad, la organización hace ciertas cosas para y por los participantes como remunerarlos, darles seguridad y estatus; recíprocamente, el participante responde con trabajo y el desempeño de sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca a su autoridad, y por su parte el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y actúe con justicia. La organización refuerza sus expectativas por medio del uso de la autoridad y del poder de que dispone, mientras que el empleado refuerza sus expectativas mediante ciertas tentativas de influir en la organización o de limitar su colaboración. Las dos partes de la interacción están orientadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que no lo es. Algunos psicólogos se refieren a una “norma de reciprocidad” mientras que otros psicólogos le llaman a esto “contrato psicológico”. Todo contrato representa dos aspectos fundamentales

1. El contrato formal y escrito es un acuerdo en relación con el puesto a ser ocupado, el contenido del trabajo, el horario, el salario, etcétera.
2. El contrato psicológico es una expectativa de lo que podrán hacer y ganar la organización y el individuo con esa nueva relación.
(CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, 2007)

El interés mutuo en que se basa la relación entre empresa y empleado puede verse afectado por el problema del principal y el agente que se presenta cuando los

agentes persiguen objetivos que no están alineados con los del principal. Las empresas buscan lograr el máximo de productividad posible de sus empleados, pero los empleados también buscan el máximo de su bienestar y pueden realizar actividades que entran en conflicto con los intereses de la empresa, por ejemplo, realizando pausas no permitidas o no esforzándose lo requerido para cumplir con los objetivos (BEBCHUK & FRIED, 2006)

De acuerdo con lo que escribe Chiavenato, la relación empresa agente está basada en la reciprocidad, es decir, que la empresa espera que el empleado cumpla los objetivos impuestos por la misma y, por parte del empleado, que la empresa ayude a éste a alcanzar el estatus que demanda, pero para que esto suceda los objetivos tiene que estar alineados desde la estrategia hasta lo operacional.

3.2 TEORÍA DE LA COMPENSACIÓN

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) es el conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. Su administración está a cargo del departamento de recursos humanos y su fin es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los colaboradores abandonen la organización con las dificultades que esto le representa. (WERTHER & DAVIS, 2008)

Nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas siempre y cuando aporten a alcanzar los objetivos. De aquí deriva el concepto de compensación total. (CHIAVENATO, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, 2008)

1.1.1 Componentes de la Compensación

La compensación del empleado se puede dividir en las siguientes partes:

- a) Remuneración Básica.-** la paga fija que recibe el trabajador de manera regular en forma de sueldo mensual o salario por hora. En la jerga económica el salario es el pago monetario que recibe el trabajador por vender su fuerza de trabajo.
- b) Incentivos Salariales.-** el segundo componente de la compensación total. Programas diseñados para compensar a los trabajadores que tiene buen desempeño. Los incentivos se pagan de diversas formas, por medio de bonos y participación en resultados, como recompensas por resultados.
- c) Prestaciones.-** el tercer componente de la compensación total, y casi siempre se llama compensación indirecta que son los pagos reciben los trabajadores por conceptos de vacación, seguro médico, entre otros. (CHIAVENATO, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, 2008)

3.2.1 RECOMPENSAS ORGANIZACIONALES

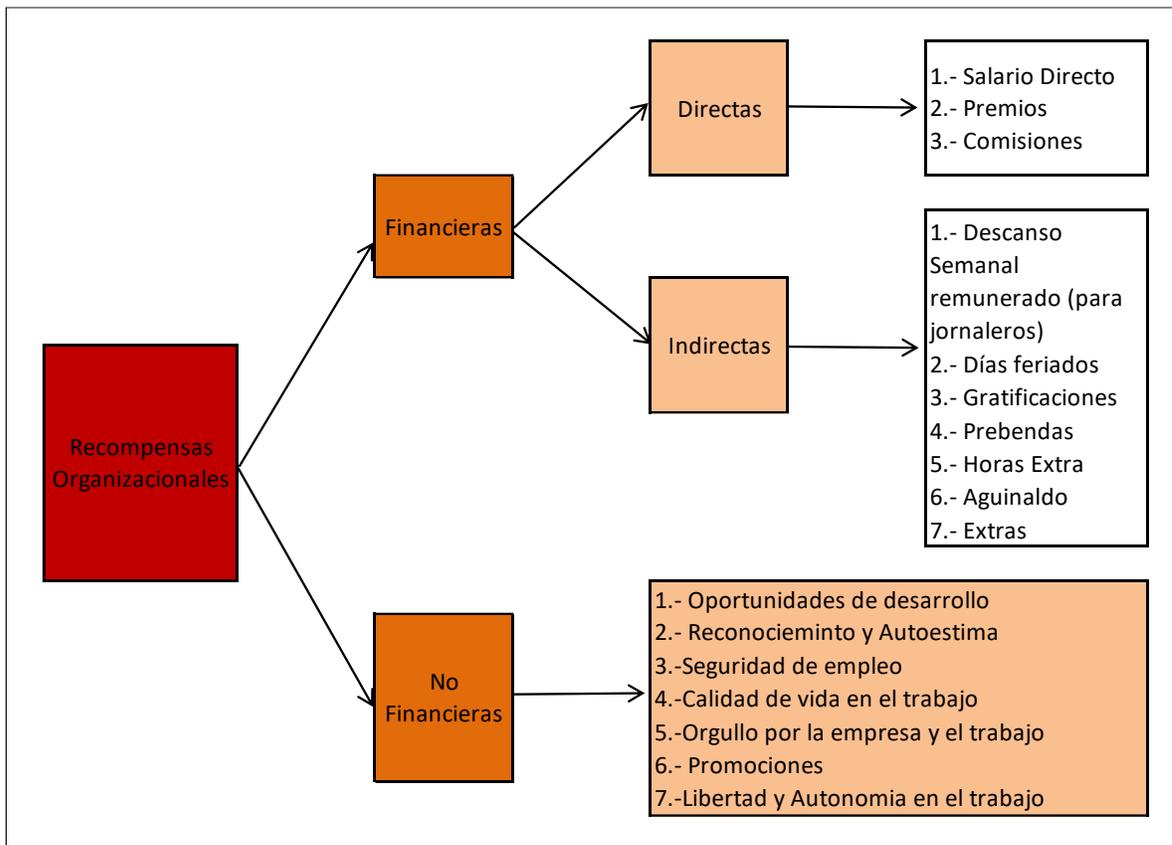
Las recompensas se clasifican en financieras y extra financieras. Las primeras pueden ser directas e indirectas.

La recompensa financiera directa consiste en la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante: es la retribución, en dinero equivalente que el empleador paga al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado periodo.

La recompensa financiera indirecta es el salario indirecto que deriva de las cláusulas de contrato del trabajador y el plan de prestaciones y servicios que ofrece la organización. El salario indirecto incluye: vacaciones, gratificaciones, extras (por riesgo de insalubridad, turno nocturno, tiempo adicional de servicio, etc). (CHIAVENATO, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, 2008)

La suma del salario directo e indirecto constituye la remuneración

ILUSTRACIÓN 5: TIPOS DE RECOMPENSAS

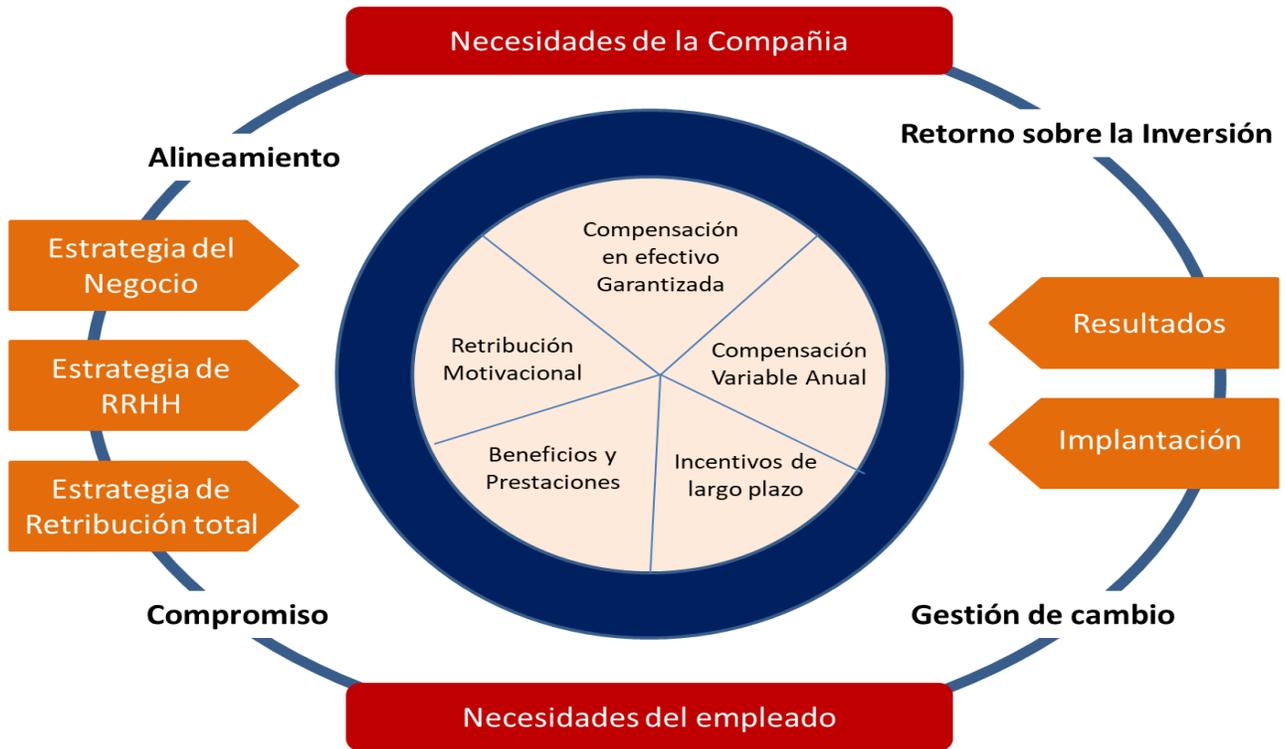


Fuente: Gestión del talento humano (Idalberto Chiavenato)

Como se observa en el cuadro, las Recompensas Organizacionales empiezan con elementos tangibles y seguros como el sueldo base y bonos, conformando la compensación, y a partir de ahí añade en capas, diferentes elementos como beneficios no obligatorios, conformando la remuneración hasta llegar a los elementos menos tangibles y más asociados a otro tipo de motivaciones, tales como balance de vida-trabajo, desarrollo de carrera entre otros conformando la retribución total

Para complementar se tiene la Ilustración 5, la cual muestra el enfoque integral de la retribución total. Como se puede observar, los modelos de compensación deben estar anclados a la realidad de la organización para poder ser efectivos. Esto significa que el modelo escogido debe estar enlazado con la estrategia de la organización.

ILUSTRACIÓN 6: ENFOQUE INTEGRAL DE RETRIBUCIÓN TOTAL



Fuente: Adaptado de Hay Group (2011), *Compensación por desempeño*. Recuperado Febrero 2014 de http://www.haygroup.com/downloads/mx/misc/comp_por_desempeno.Pdf. Página 3.

3.3 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

La medición del desempeño de la organización, en particular la búsqueda de un modelo que acerque el proceso de gestión a los resultados esperados a través de estrategias, ha sido uno de los temas más importantes de la Administración en las últimas décadas.

Durante las últimas cuatro décadas, la búsqueda de un modelo de gestión que comprenda la evaluación del desempeño de la organización ha alimentado las expectativas de los gestores en organizaciones públicas y privadas. Los esfuerzos para hallar el ansiado modelo han ido desde la implementación de sistemas rígidos y altamente estructurados, en los que los procedimientos han sido el eje de la gestión, hasta la adopción de sistemas flexibles, en los que la medida de proximidad a los resultados esperados y la adición del potencial humano a la ventaja competitiva de la organización son los ejes que orientan el proceso conocido como la «gestión» (CASTILLLO & VARGAS, 2009)

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Cuando cuenta con un sistema formal y sistemático de realimentación, el departamento de recursos de capital humano puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado, y a los que no lo hacen. Asimismo, un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras del área del departamento de capital humano dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado. Cuando la evaluación del desempeño se considera desde el punto de vista de un gerente, una evaluación formal del desempeño parece con frecuencia una interrupción innecesaria, después de todo, los directivos saben cómo está comportándose cada uno de sus subordinados. (WERTHER & DAVIS, 2008, pág. 302)

La evaluación del desempeño es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas o resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero sobre todo la aportación que hace al negocio de la organización. (CHIAVENATO, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, 2008)

Existen tres tipos de evaluación del desempeño

1. Una revisión amplia
2. Revisiones periódicas o de progreso
3. Monitoreo constante (KOONZ, WEIHRICK, & CANNICE, 2012)

Esto se traduce en revisiones anuales, mensuales y diarias, al final del día una se complementa con otra, porque al tener una objetivos anuales es posible hacer una apertura mensual e ir viendo la evolución mes a mes para verificar cómo se terminará el ciclo, pero para la construcción del mes a mes es necesario un control y el seguimiento diario entre el superior y el subordinado.

La gestión del desempeño es muy importante dentro de una organización puesto que a través de ésta se puede tener el diagnóstico de cómo está nuestra base operacional en todos los niveles, verificar si es que los objetivos propuestos están alineados con la estrategia de la compañía y si es que los criterios de evaluación que se colocan a cada persona dentro de la organización son los que ésta necesita para su desarrollo en el ámbito o rubro que se desempeñe.

3.3.1 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los usos más destacados de la información que produce la evaluación del desempeño se muestran en la ilustración 6.

TABLA 2: VENTAJAS DE LA GESTIÓN O EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Ventajas de la gestión o Evaluación del Desempeño
<p>Mejora el desempeño. Mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.</p>
<p>Políticas de compensación. Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño.</p>
<p>Decisiones de ubicación. Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.</p>
<p>Necesidades de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.</p>
<p>Planificación y desarrollo de la carrera profesional. La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.</p>
<p>Imprecisión de la información. El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.</p>
<p>Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar éstos.</p>
<p>Desafíos externos. En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.</p>

Fuente: Administración de recursos Humanos (Werther & Davis)

Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos de capital humano. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados o pobres de selección, inducción y capacitación. Igualmente importante resulta identificar el desempeño inferior al esperado, que puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas. (WERTHER & DAVIS, 2008)

La evaluación del desempeño también requiere disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor. Conviene aclarar la diferencia que en este texto se hace entre parámetro de desempeño y medición del desempeño. (WERTHER & DAVIS, 2008)

Las ventajas de evaluar con base en el logro de objetivos cuantificables son casi las mismas que las de la APO, ambas son parte del mismo proceso, son básicas para la administración eficaz y son modelos para mejorar la calidad de la administración

Este tipo de ventajas que conlleva la medición del desempeño de los trabajadores permitirá desarrollar y capacitar al personal, evaluar con cierta periodicidad las políticas de remuneración y mejorar el desempeño de la organización en base al desarrollo y alineamiento de los trabajadores.

3.4 TEORÍAS MOTIVACIONALES

Los motivos humanos se basan en las necesidades, consientes o inconscientes; algunas son primarias, como las fisiologías de agua, aire, sueño, y refugio, otras se pueden considerar secundarias, como la autoestima, el estatus, la afiliación con otros, el efecto, el dar, lo logros y la autoafirmación. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad con el tiempo entre los individuos.

3.4.1 LA MOTIVACIÓN

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus

empleados e decir que hacen las cosas que esperan que satisfarán eso impulsos y deseos, y que lo individuos inducirán a actuar de la mera deseada. (KOONZ, WEIHRICK, & CANNICE, 2012)

3.4.2 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

En la actualidad, una de las explicaciones de la motivación aceptadas más ampliamente es la **teoría de las expectativas**, de Víctor Vroom. Aunque tiene sus críticas, la mayor parte de la evidencia de la investigación apoya esta teoría.

La teoría de las expectativas afirma que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo. En términos más prácticos, la teoría de las expectativas dice que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. Por tanto, la teoría se enfoca en tres relaciones: (WORDPRESS.COM, s.f.)

1. *Relación esfuerzo-desempeño*: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
2. *Relación desempeño-recompensa*: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
3. *Relación recompensas-metas personales*: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles.

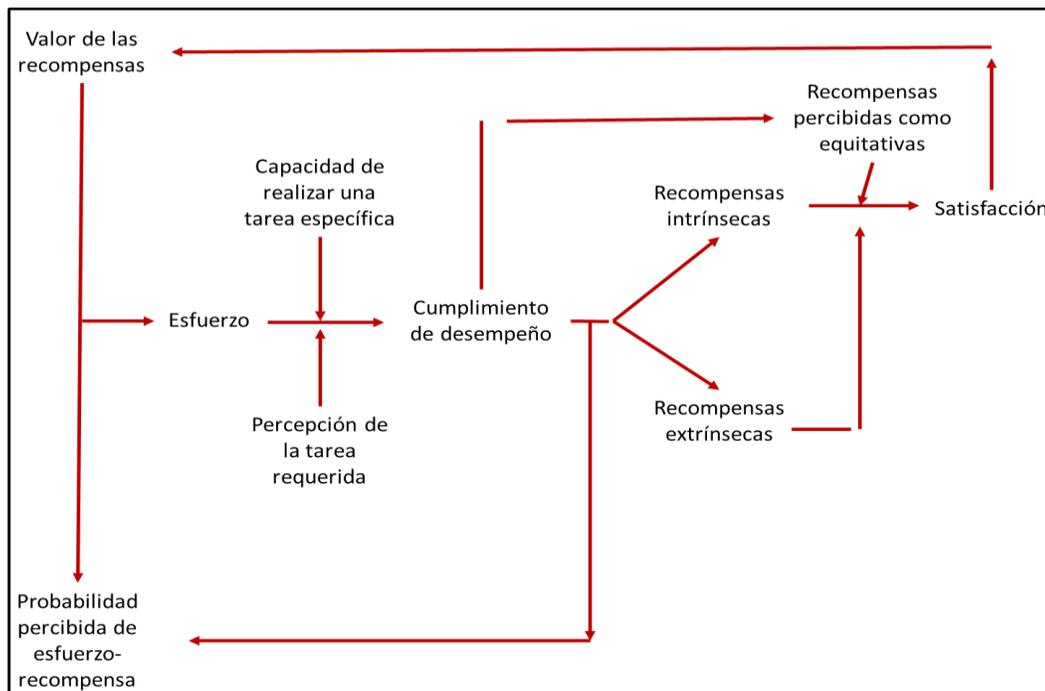
En detalle, la teoría de las expectativas de Veroom establece que la motivación de las personas a hacer cualquier cosa estará determinada por el valor que dan al resultado de su esfuerzo, (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen en que su esfuerzo ayudara materialmente a alcanzar una meta. Es decir, que esta teoría se puede reducir en la siguiente ecuación: (KOONZ, WEHRICK, & CANNICE, 2012)

$$\text{Fuerza} = \text{Valor} \times \text{expectativa}$$

3.4.3 MODELO DE LA MOTIVACIÓN DE PORTER Y LAWLER

Porter y Lawler obtuvieron un modelo de motivación sustancialmente más completo, que se basa sobre todo en la teoría de las expectativas. En su estudio aplicaron el modelo principalmente en Gerentes.

ILUSTRACIÓN 7: MODELO DE MOTIVACIÓN DE PORTER Y LAWLER



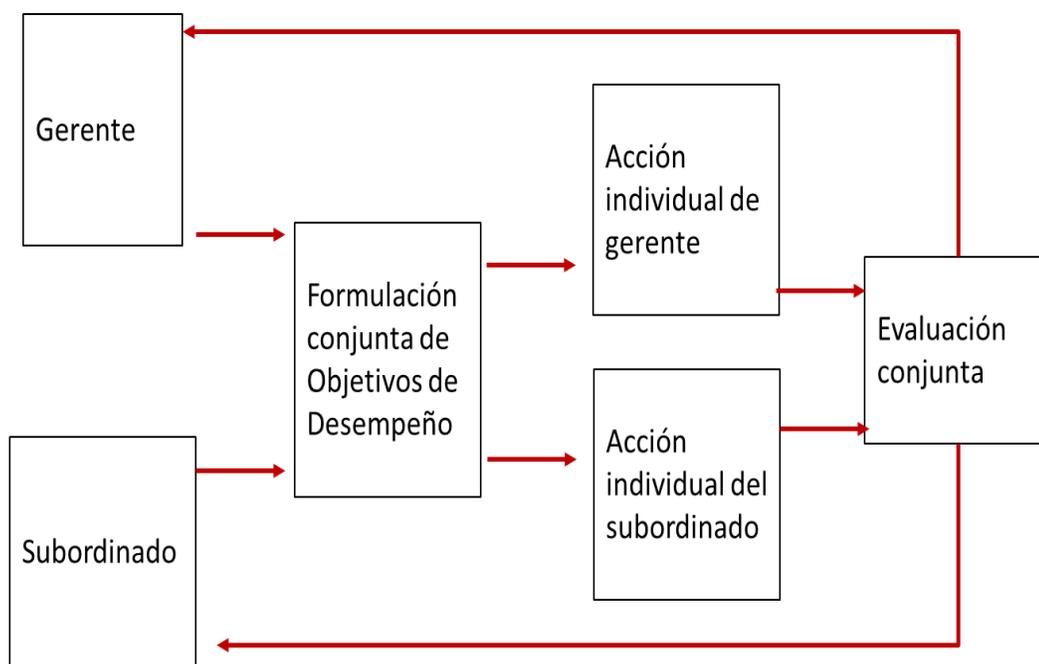
Fuente: Adaptada de porter y Lawler, *Managerial Attitudes and performance* P.165

Como indica el modelo, la cantidad de esfuerzo (la fortaleza de la motivación y la energía ejercida) depende del valor de la recompensa más de la cantidad de energía que una persona cree que se requiere y la probabilidad de recibir dicha recompensa. El esfuerzo percibido y la probabilidad de realmente obtener una recompensa son fluidos por la experiencia del desempeño real. Está claro que si las personas saben que pueden hacer un trabajo, o si ya lo han hecho, tiene una mejor apreciación del esfuerzo requerido y conocen mejor la probabilidad de recibir una recompensa. (KOONZ, WEHRICK, & CANNICE, 2012)

3.5 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVO APO

Es un proceso por el cual gerentes y subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan objetivos como guías de su responsabilidad para su actividad.

ILUSTRACIÓN 8: PROCESO APO



Fuente: Adaptado de introducción a la teoría general de la Administración (Chiavenato, Pag 197)

Las características de la APO son las siguientes:

- Interacción entre el supervisor y el subordinado
- Negociación entre supervisor y subordinado para alcanzar el objetivo
- Superior y subordinado determinan criterios de evaluación de desempeño
- Énfasis en el presente y futuro
- Énfasis en los resultados y no en los medios
- Retroalimentación frecuente y continua
- Revisión periódica de objetivos
- Relación periódica entre criterios de evaluación de desempeño
- Objetivos relacionados con el trabajo actual
- Énfasis en la medición y control (CHIAVENATO, INTRODUCCIÓN A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINSITRACIÓN, 2006)

3.5.1 FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Un objetivo es un enunciado por escrito sobre los resultados que serán alcanzados en un determinado periodo. El objetivo debe ser cuantificable, difícil, relevante y compatible.

3.5.1.1 JERARQUÍA DE OBJETIVOS

La jerarquía de objetivos se divide de la siguiente manera:

- **Objetivos estratégicos.-** son llamados objetivos organizacionales
- **Objetivos tácticos.-** son llamados objetivos Departamentales
- **Objetivos operacionales.-** son objetivos referentes a cada actividad o tarea. Sus características básicas son: desglose y corto plazo.

3.5.2 CRITERIOS PARA ESTABLECER OBJETIVOS

Es importante observar ciertos criterios para establecer buenos objetivos:

- **Especificidad.**- Deben ser claramente estipulados; por ejemplo: “El reporte debe entregarse el próximo lunes a las cuatro de la tarde en la dirección general”.
- **Aceptación.**- Deben negociarse previamente con el colaborador, el cual tiene que estar de acuerdo en que debe cumplirlos
- **Flexibilidad.**- Deben ser diseñados de tal modo que puedan modificarse en caso necesario. Por ejemplo: “El transformador que suministraba energía a la fábrica se dañó, por lo cual la planta dejó de operar dos días. Se requiere un reajuste de los objetivos fijados porque en el estado actual no se pueden cumplir.”
- **Mensurabilidad.**- Deben ser susceptibles de medición, es decir, deben ser cuantificables para que sean realmente motivadores para el personal. Ejemplo: “Deben entregarse 500 pares de zapatos esta semana.”
- **Accesibilidad.**- Es imprescindible que sean realistas, alcanzables, no utópicos, porque ello desmotiva al empleado. Por ejemplo, si una persona se fija la meta de lograr un tiempo de 7.5 segundos en los 100 metros planos, indudablemente no podrá lograrla.
- **Congruencia.**- Deben estar “amarrados” con otros objetivos, orientados en la misma dirección, cuyo logro esté relacionado con la consecución de los primeros. Por lo general, se corre el riesgo de fijar objetivos ambiguos que pueden entenderse y aplicarse de diferentes maneras. (GUÍZAR, 2013)

3.5.3 FORMULACION DE OBJETIVOS

A continuación proporcionaremos ciertas reglas importantes que se deben seguir para para formulación de objetivos:

1. Definirlos en función a resultados o condiciones por lograr y no de los trabajos por ejecutar.
2. Redactarlos de manera que puedan analizarse y eventualmente modificarse.
3. Limitarlos cronológicamente para contar con marcas o señas que indiquen del trayecto que se debe seguir para cumplir el objetivo indicado.

4. Redactarlos en términos enérgicos. Al comienzo, emplear palabras clave como “ejecútese”, “complétese”, etcétera.
5. Ordenar a un miembro de la gerencia que rinda cuentas sobre avances y logro final.
6. Formularlos con base en la experiencia.
7. Formularlos en términos positivos, es decir, indicando lo que hay que hacer y no lo que hay que evitar.
8. Formularlos en forma concisa.
9. Considerarlos un compromiso entre empleado y gerencia, lo cual implica su cumplimiento.

3.5.4 CICLO DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

Los principales autores neoclásicos, como Humble y Odiorne, presenta modelos de APO muy variados cuyos ciclos muestran contenidos diferentes.

3.5.4.1 MODELO DE HUMBLE

Presenta un sistema dinámico que busca integrar las necesidades de la empresa en definir sus metas de utilidad y crecimiento con la necesidad de que el gerente contribuya y se desarrolle. Es un estilo gerencial exigente y remunerador (CHIAVENATO, INTRODUCCIÓN A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINSITRACIÓN, 2006)

ILUSTRACIÓN 9: CICLO APO DE HUMBLE

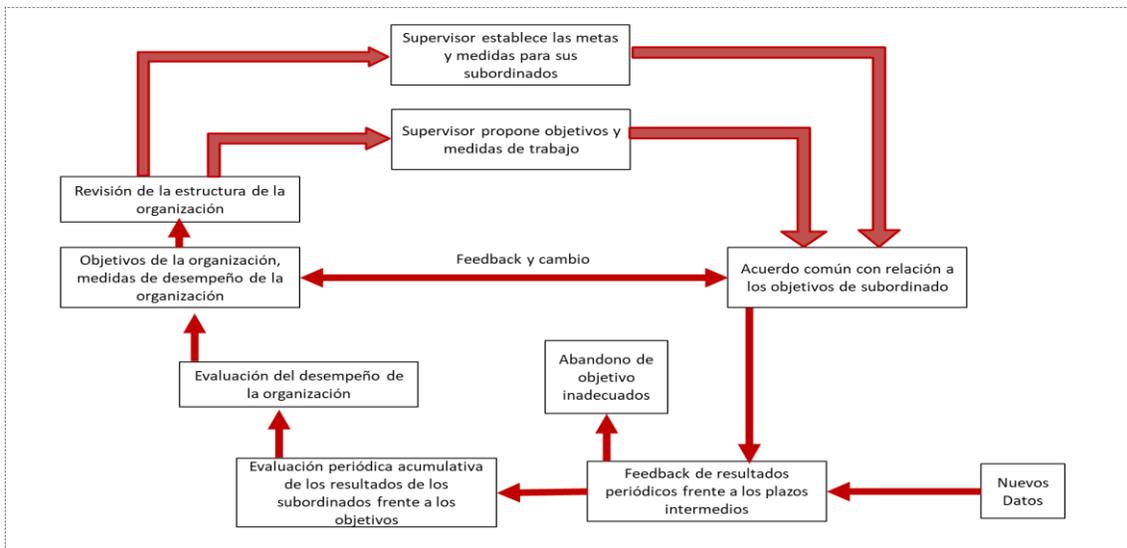


Fuente: Adaptado de introducción a la teoría general de la Administración (Chiavenato, Pag 209)

3.5.4.2 MODELO DE ODIORNE

George Odiorne propone un modelo compuesto por un ciclo de 7 etapas que se presenta gráficamente a continuación.

ILUSTRACIÓN 10: CICLO APO DE ODIORNE



Fuente: Adaptado de introducción a la teoría general de la Administración (Chiavenato, Pag 210)

3.6 COMUNICACIÓN

Para comunicación es parte fundamental para la dirección y planeación durante las empresas por lo que es aún más importante al momento de consenso de objetivos que afectaran directamente a la remuneración variable, dicho esto “la comunicación consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información” (KOONZ, WEIHRICK, & CANNICE, 2012)

3.6.1 PROPÓSITO DE LA COMUNICACIÓN

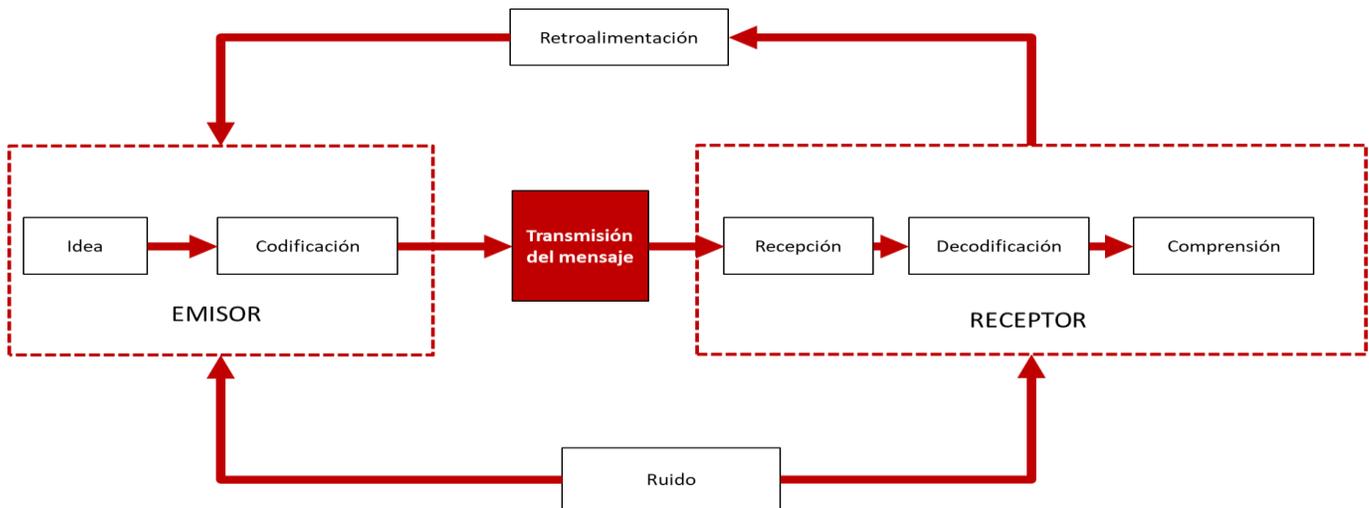
En su sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una empresa es disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos, esto es, influir en la acción para lograr el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales; es necesaria sobre todo para:

- Establecer y difundir las metas de una empresa.
- Desarrollar planes para su logro.
- Organizar los recursos humanos, y de otro tipo, de la manera más eficiente, efectiva y, por tanto, eficaz.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.
- Controlar el desempeño. (KOONZ, WEIHRICK, & CANNICE, 2012)

3.6.2 PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

En términos simples el proceso de comunicación incluye al emisor, la transformación del mensaje a través del canal elegido y al receptor.

ILUSTRACIÓN 11: PROCESO DE LA COMUNICACIÓN



Fuente: Adaptado Administración una perspectiva global y empresarial (Koonz, Weihrich y Cannice, pag 457)

3.6.3 COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

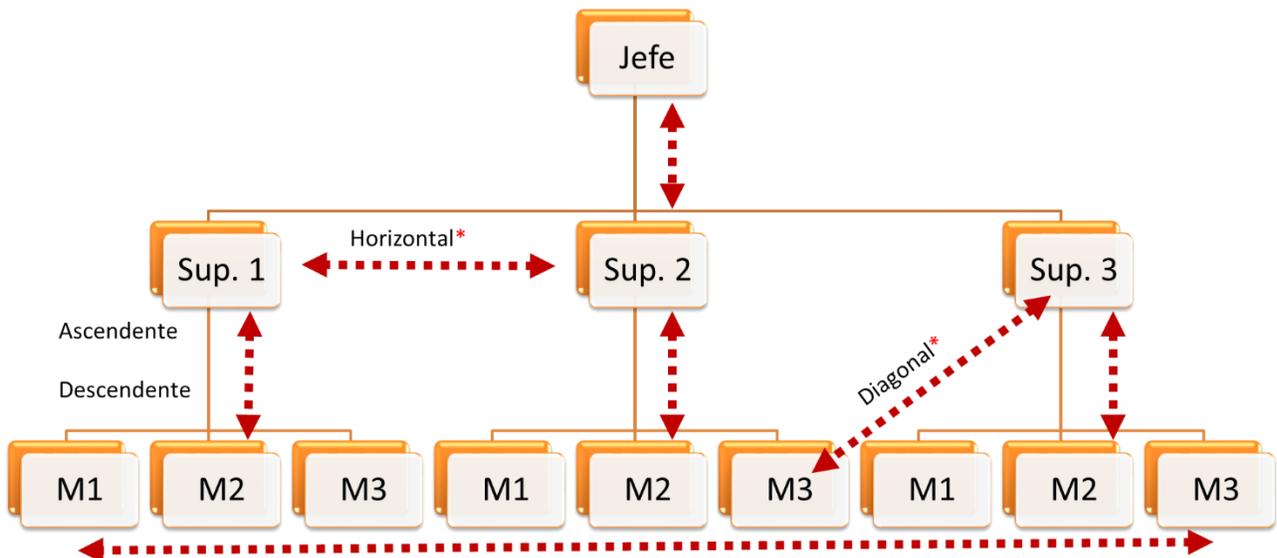
En las empresas de hoy la información debe fluir más rápido que nunca, hasta una breve interrupción en una línea de producción de rápido movimiento puede ser muy costosa en términos de pérdidas productivas; por tanto, es esencial comunicar rápidamente los problemas de producción para tomar una acción correctiva. Otro elemento importante es la cantidad de información, que ha aumentado enormemente con los años y, a menudo, ocasionado una sobrecarga de datos.

Casi nunca es necesaria más información, sino que ésta sea relevante, y es preciso que el gerente determine cuál es la que requiere para poder decidir de manera efectiva; con frecuencia obtener esta información supone recibirla de sus superiores y subordinados, y también de departamentos y personas de otras áreas de la organización (KOONZ, WEIHRICK, & CANNICE, 2012)

3.6.3.1 FLUJO DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

En una organización efectiva la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y cruzada. Tradicionalmente se destacó la comunicación descendente, pero hay bastante evidencia de que habrá problemas si sólo fluye hacia abajo; de hecho, puede sostenerse que para ser efectiva debe empezar en el subordinado, lo que significa que primordialmente debe ser ascendente. La comunicación también fluye horizontal y diagonalmente (KOONZ, WEIHRICK, & CANNICE, 2012, pág. 461). Esto es importante para la organización debido a que debe existir coordinación entre distintas áreas [horizontal-Diagonal o comunicación cruzada] y feedback en ambos sentidos [ascendente-descendente].

ILUSTRACIÓN 12: FLUJO DE INFORMACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN



Fuente: Adaptado Administración una perspectiva global y empresarial (Koonz, Wehrich y Cannice, pag 461)

3.6.4 COMUNICACIÓN EFECTIVA

El modelo del proceso de comunicación ayuda a identificar sus elementos esenciales. Pueden haber interrupciones en cada etapa: en la codificación del

mensaje que hace el emisor, en la transmisión del mensaje y en la decodificación y comprensión del mensaje que hace el receptor; de hecho, el ruido interfiere con la comunicación efectiva en cada etapa del proceso, por lo que presentaremos pautas para mejorar la comunicación dentro de la organización. (KOONZ, WEIHRICK, & CANNICE, 2012)

1. Aclarar el propósito del mensaje
2. Utilizar comunicación inteligible
3. Consultar los puntos de vista de los demás
4. Considerar las necesidades de los receptores
5. Utilizar el tono y lenguaje apropiados para asegurar la credibilidad
6. Obtener realimentación
7. Considerar las emociones y motivaciones de los receptores
8. Escuchar

Una buena comunicación es esencial para la eficacia de cualquier grupo u organización, en cambio la mala comunicación es probablemente la causa más citada de conflictos entre personas. Cualquier idea, por buena que sea, es estéril hasta que se transmite y los demás la comprenden. La comunicación perfecta, se daría cuando un concepto o idea se transmitiera en forma tal que la imagen mental del receptor fuese exactamente la misma que concibió el emisor.

CAPITULO IV

4. PLANTEAMIENTO DE LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

4.1 INTRODUCCIÓN

Para lograr una correcta asignación de objetivo variable y para que este objetivo este acorde a la remuneración variable del colaborador y cubra todas las expectativas, se genere más compromiso de los colaboradores con la empresa, se respete las políticas de cobro de remuneración variable, el proceso de asignación de objetivos y el modelo sugerido de asignación de objetivos, era necesario que Cervecería Boliviana Nacional CBN adecue esta administración del procedimiento correcto de estrategia de remuneración variable de tal manera que les permita articular integralmente con los objetivos globales de la compañía.

La experiencia laboral del autor de la presente Memoria Académica laboral, en Cervecería Boliviana Nacional CBN y en el puesto de “*Tech Sales & Comercial Processes*” (tecnología de ventas y procesos comerciales) Bolivia, ha permitido constatar que el área de “*Planning*” (planeamiento de ventas) y “*Rout to Market*” (forma de llegar al mercado) no tenían un procedimiento claro de remuneración variable para la fuerza de ventas y tampoco estaba totalmente alineados a las estrategia que tenía la Cervecería Boliviana Nacional.

En consideración de esta deficiencia dentro del procedimiento de remuneración variable, como encargado del área tecnológica de ventas y los procesos comerciales de CBN, se propuso automatizar y estandarizar el procedimiento de remuneración variable para mejorar la gestión de la fuerza de ventas a través de este método y así de esta manera poder tener un mejor control y estadísticas más claras de cómo se desempeña cada uno de los integrantes de la fuerza de ventas y con la distribución de objetivos, alineados a la estrategia, que les corresponde cada mes.

La parametrización propuesta tiene toda la descripción detallada de los procedimientos y pantallas del sistema de apoyo para la asignación y control de la remuneración variable y el modelo sugerido de asignación de objetivo, lo que permite tener una guía práctica y sencilla de las actividades del procedimiento/sistema de remuneración variable.

Además, se describe el objetivo general, los alcances, funciones de las áreas involucradas y procedimientos para una correcta asignación variable y distribución de objetivos según el procedimiento implementado que el autor de la memoria está seguro que se ajustan a las exigencias de la Cervecería Boliviana Nacional.

Este procedimiento proporciona al área de ventas y de recursos humanos una herramienta idónea para la gestión, medición y motivación del vendedor en el mercado.

4.1.1 OBJETIVO DEL SISTEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE

El objetivo de la automatización y estandarización del procedimiento de remuneración variable consiste en brindar a la fuerza de venta y a la compañía una herramienta óptima que te permita hacer una correcta asignación variable según los objetivos planteados en el mes, una clara política de pago variable según lo que se defina como compañía, una alineación con los objetivos estratégicos de la compañía y tener la posibilidad de tener visibilidad diaria por parte de toda la estructura de venta en cuanto a cuáles son sus objetivos y cuál es la tendencia de cobro de la remuneración variable.

4.1.2 ALCANCES DE LA PROPUESTA

La automatización y estandarización del procedimiento de remuneración variable que se propone contempla una serie de procedimiento que se pueden englobarse en 2 grandes temas:

1.- Propuesta de objetivos y variables.- incluye la estrategia variable acorde a las estrategias de compañía un “*Stage Plan*” (Plan por etapas), esto se ajusta de una

etapa de aceptación de los valores propuestos de manera global, luego se procede a la distribución de objetivos a las regiones de acuerdo a las variables del “*Stage Plan*” (Plan por etapas) y al cálculo que proporciona el modelo de asignación de objetivos de volumen, luego de que estos objetivos llegan a los jefes de venta, estos asignan los valores correspondientes a los supervisores y este proceso va hasta la última línea de ventas por distribución.

2.- Ejecución y cierre de variables.- este proceso se da al finalizar el mes con el cumplimiento de los objetivos y consiste en revisar el cumplimiento individual y posible apertura a excepciones para compensar la falta de cumplimiento de los objetivos a todo nivel de la estructura, esto se da frecuentemente por variables externas como ser, clima, disponibilidad de producto, problemas sociales y otros.

También en esta propuesta veremos de manera general el sistema informático de soporte que se utilizaran para la carga y el seguimiento de objetivos y también la visibilidad para toda la estructura de ventas.

Además tendremos el diagrama de Gantt de proceso y tiempos que tiene que llevar cada una de los dos procesos globales y verificaremos hasta el pago variable con el departamento de recursos humanos.

4.2 ESTRATEGIA DE REMUNERACIÓN VARIABLE

Esta estrategia variable se definió en función a los lineamientos del *Stage Plan* (Plan por etapas), que define cuales son los lineamientos que se tiene que seguir con a fuerza de venta para mejorar la atención en el mercado, la relación con cliente, mejorar la distribución física y el “*Share Of Market*” (Participación de mercado) de producto de segmento y mejor el nivel de servicio con él punto de venta y la oferta de producto que se tiene para el mercado.

En los siguientes cuadros se presentara el “*Stage Plan*” (Plan por etapas) con el que se estandarizaron las variables a nivel Nacional el 2018, como se está haciendo el 2019 y como se realizará el 2020.

ILUSTRACIÓN 13: STAGE PLAN (PLAN POR ETAPAS) GENERAL

STAGE	1 LANZAMIENTO	2 COBERTURA	3 EFICIENCIA	4 DESARROLLO
OBJETIVO	SALIDA	MAS COMPRADORES	REDUCCIÓN DE COSTO	DESARROLLO DE MERCADO
PUNTOS CLAVE	Puesta de en marcha y creación de nuevas FFVV	1.- Cobertura 2.- Rechazo 3.- P&L 4.- Mix tradicional 5.- Vistas/FTE 6.- Contactabilidad	1.- Eficiencias de visita con venta [strike rate] 2.- Hit rate visitas totales 3.- Tiempo de llamadas 4.- Tiempo de gestión de venta	1.- Marcas por Puntos de venta 2.- clusters de punto de venta 3.- desarrollo de marcas Premium 4.- negociaciones con los puntos de venta
HERRAMIENTAS	Survey tools	Herramienta de pedidos	GPS tracking	Trade Marketing tool
MILESTONES	-Prospección de puntos de venta -Ruteo optimo con frec 1	-Optimización de frecuencias de visitas -Atención nocturna -Proyectos especiales	Contac center	

Fuente: Elaboración propia

En la ilustración 13 refleja la propuesta de los momentos por los que pasa una operación de venta para alcanzar su desarrollo y el del mercado, se tiene la creencia o hipótesis que estos son los pasos que se tienen seguir, y estos a su vez sean los conductores de toda la estrategia variable que vaya a tener la compañía.

- **Lanzamiento.-** Se refiere al momento 0 en el que arranca una operación de ventas donde se tienen que construir todos los procedimientos y sistemas informáticos de soporte con los que operará y la coordinación inter áreas para que esta funcione, ventas, logística y finanzas, que son las áreas básicas con las que interactúa el mercado, pero enfocándonos en el área de ventas esta tiene que tener el proceso claro de alta de clientes que cubran todas las exigencias de la compañía por que con esto claro se empieza la construcción de una base sólida de clientes sobre la cual se definirán todos los pasos siguientes de la mencionada estrategia, también es indispensable contar con herramientas de relevamientos de información que les permita agilizar este proceso como ser las de survey y por ultimo una óptima herramienta de ruteo

que permita que la visita del vendedor y la entrega de los productos sea la óptima y beneficiosa para la compañía y el mercado.

- **Cobertura.-** se refiere a lograr la primera relación con el cliente, es decir “lograr que te compre”, es en este paso donde se comienza la construcción de un mercado fiel, por tanto hay mucho entrenamiento a fuerza de venta de cómo encarar el proceso de comprar, cual será todo el “*aprouch*” (forma de acercamiento) o los lineamientos de cómo actuar ante cada situación, se gestiona también el rechazo el producto por parte del punto de venta cuando este se da al momento de la entrega, se sabe que es un indicador más logístico pero la tarea del vendedor termina cuando el producto está en el punto de venta, otros de los lineamientos que tiene la fuerza de venta es el desarrollo del canal horizontal o tradicional y esto con el fin de tener una base de clientes sana donde la distribución del volumen no sea concentrada en solo una pequeña porción de la base sino tenga una distribución más homogénea. Del lado de la tecnología se tiene que contar con una herramienta óptima para la realización de estos pedidos para cada uno de los clientes donde se pueda parametrizar los puntos venta que te tiene que aparecer en la ruta del día con la georreferencia respectiva, el precio y los descuentos alineados para que informar la puntos de venta y al final de todo el objetivo mayor de este punto es lograr tener un nivel de servicio acorde a las exigencias del mercado.
- **Eficiencia.-** En este punto es pertinente analizar si la frecuencia con la que atiende al mercado es realmente lo que este demanda y si es beneficioso para la compañía, por lo tanto toca analizar caso por caso, es decir punto de venta por punto de venta si lo estoy atendiendo de la manera óptima y para esto todo medir indicadores de eficiencia de compra, eficiencia de visita y tiempo de atención en cada uno de los casos. Con estos tres indicadores más uno de rentabilidad se permitirá realizar las siguientes puntos para eficiencias en la operación:

- **Modelaciones de ruta.-** definir la cantidad optima de puntos de venta a atender en el mercado por vendedor y por día tomando en cuenta las variables de cantidad de tiempo que se tarda con canal de venta y la distancia entre puntos de venta.
- **Clasificaciones de puntos de venta.-** también permitirá clasificar a los puntos de venta según frecuencia de visita, es decir, a cuales se debiera visitar todas las semanas, a cuales se debería visitar 1 vez cada dos semanas y a cuales se debería visitar 1 vez al mes y con estos definir mi plan de visitas del mes acorde al tipo de puntos de venta donde estén clasificados.

Con la realización de estos dos puntos mencionados se logra aprovechar una eficiencia en el mercado que permitirá a la Cervecería Bolivia Nacional alcanzar mayor cantidad de puntos de venta con el personal que tiene actualmente lo que significa un aumento en la productividad y mayor alcance geográfico de desarrollo de mercado.

Desde la tecnología se tiene que contar con una herramienta que permita hacer un seguimiento por GPS a cada vendedor y un contador de minutos por punto de venta y entre puntos de venta y con esto se podrá medir lo siguiente:

Plan de visitas del día

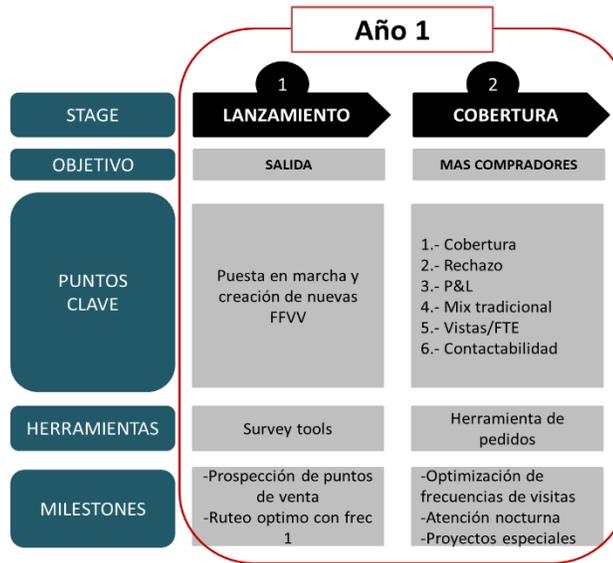
- Puntos de venta visitados
- Puntos de venta No visitados
- Puntos de venta visitados con pedido
- Puntos de venta visitados sin pedido
- Pedidos fuera de ruta
- Visitas fuera de ruta
- Tiempos de traslados
- Tiempos de atención

- **Desarrollo.-** en esta parte de determina cómo será la estrategia de desarrollo de mercado a través de “*Trade Marketing*” (mercadeo de comercio) por lo que se analizan variables de cantidad de marcas o SKU por puntos de venta dentro de la estrategia de Matriz marca-calibre-canal que se tenga y cuáles serían las cantidad de producto optimo que tiene que tener cada punto de venta acorde a su ubicación geográfica y morfología de puntos de venta, esto llevara a una realización tipos de punto de venta que da la visibilidad del tipo de negociación o programa de mercado que se tiene que ajustar a cada locación y cuál es el tamaño de inversión que se tiene que preparar para el mercado. Desde la tecnología se tienen que contar con herramientas que te permita implementar y medir una correcta ejecución de mercado evitando la manipulación de los datos es decir que no será un cuestionario sino será una evaluación fotográfica de cada punto de venta en función a los parámetros y estándares de la ejecución por tipo de punto de venta y canal de venta.

Descrito el plan de la fuerza de venta y cuáles serán los focos de medición en cada etapa que esta esté es importante menciona cual será la estrategia variable bajo un marco de lineamiento temporal.

- **Año 1.-** Lanzamiento + Cobertura, se determina esto en el primer periodo de una fuerza de venta por que en el lanzamiento hay que terminar de asentar la forma de operación y lograr el primer vínculo con el cliente y eso se realiza logrando que el cliente compra, es decir que tenga la cobertura de cualquiera de los productos que se tenga de oferta al mercado.

ILUSTRACIÓN 14: AÑO 1



Fuente: Elaboración propia

- **Año 2.-** Cobertura + Eficiencia, se sigue desarrollando la cobertura mes a mes hasta lograr solidificar tu base de mercado y se empieza a encarar la parte de eficiencia que se la enfoca para a la frecuencia de ruta con un análisis de productividad de los vendedores, todo esto con el fin de lograr alcanzar más puntos de venta.

ILUSTRACIÓN 15: AÑO 2



Fuente: Elaboración Propia

- **Año 3.-** Eficiencia + Desarrollo, a medida que la eficiencia se va avanzando a través de los diferentes mecanismos que pueden ser análisis de frecuencias y/o una forma de atender al mercado complementaria a la tradicional se empieza a ver el Desarrollo del mercado enfocado con la estrategia de “Trade Marketing” (mercadeo de comercio) y el potenciamiento de marcas de mayor rentabilidad para la compañía.

ILUSTRACIÓN 16: AÑO 3



Fuente: Elaboración Propia

4.3 ÁRBOL DE REMUNERACIÓN VARIABLE

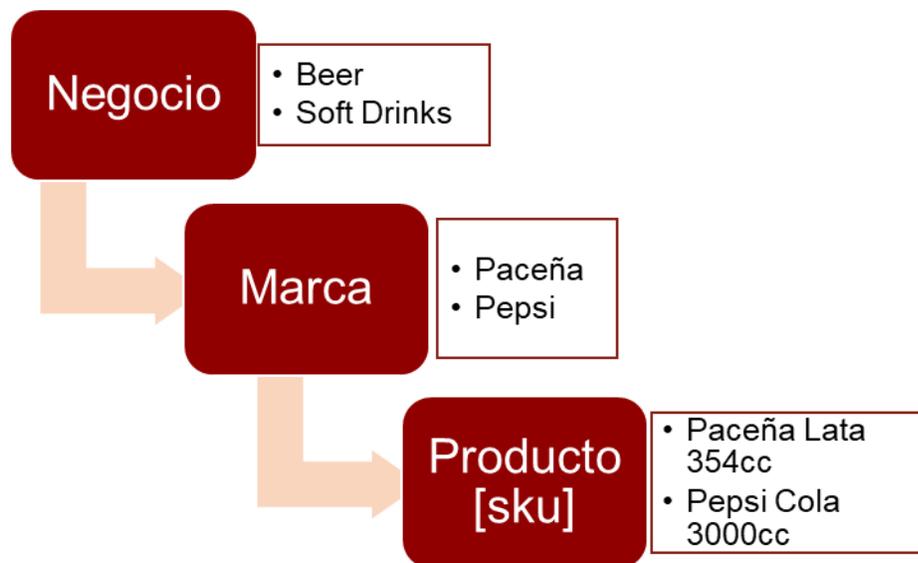
Para un adecuado armado de árbol de remuneración variable hay que considerar la tipología de los KPI's Variable por lo que en la Cervecería Boliviana Nacional CBN se tienen dos tipos:

- Indicadores de Volumen
- Indicadores de desempeño

Los indicadores de volumen que se mide están en función a la cantidad de hectolitros vendidos de los diferentes productos que Cervecería Boliviana Nacional ofrece como ser Cerveza, Gaseosa y Maltas, dentro de este también pueden entrar el volumen de marcas foco, medidas individualmente o de calibres segmento y también de algún SKU en específico que pasa por lo general cuando existe alguna innovación en el portafolio para ofertar al mercado.

El Volumen se compone de la siguiente escala:

ILUSTRACIÓN 17: COMPOSICIÓN DE VOLUMEN



Fuente: Elaboración propia

Los indicadores de desempeño son aquellos que miden al vendedor en el mercado, como ser las visitas, la cobertura, el contacto con el cliente, el rechazo, que por lo general es un índice de “*Market Health*” (Salud de mercado) y también ayuda a seguir con mayor cercanía el trabajo de la fuerza de venta en cuanto a la rutina y desarrollo de mercado y portafolio.

Como la política de Cervecería Boliviana Nacional dicta, que tiene que existir una distribución de objetivos, es importante mencionar en qué momento se fusionan los Kpis variables de los jefes con los dependientes ya que para efectos de esta propuesta se cree y está comprobado que no es precisamente necesario que el Kpi

variable del Jefe y el dependiente sean el mismo mucho más cuando el superior tiene que tener un rol más gestión y no tanto de operación como el dependiente, todo esto en el marco de una estructura de jefes, supervisores y vendedores en la venta de productos al mercado.

Por estrategia variable se recomienda no colocar más de 5 Kpi's de medición variable, esto porque se afirma que el equipo de ventas puede enfocarse y traer grandes resultados, colocado de manera que pueda tener variables de alta importancia y de importancia menor.

Es importante no saturar al vendedor con muchas variables porque genera improductividad, pero también es importante que los Kpis variables que se coloquen sean lo más equilibrados posible y se genere en el vendedor alta expectativa sobre cómo va a ejecutar el mes y con qué herramienta contara para cumplir las metas impuestas por la compañía.

El árbol de remuneración variable que estaría alineado a la estrategia de la compañía es la siguiente:

TABLA 3: ÁRBOL DE KPI'S VARIABLE AÑO 1

	Volumen	Top line	Cobertura	Foco [vol]	Foco [Cob]
JVD/ciudad		60%		40%	
Sup/T2	30%		30%		40%
Eco/T1	30%		30%		40%
JVD/Provincias		70%		10%	20%*
Sup	70%			10%	20%*
Eco	70%			10%	20%*

Fuente: Elaboración propia acorde a estrategia del Año 1

Como se puede apreciar en la tabla 3, la distribución de objetivos de acorte al Plan por etapas del año 1 donde se exige la cobertura que para los ECOS y los SUP de

ciudad pesan un 70%, claramente la Cervecería Boliviana Nacional no descuidara el volumen ni el *Top Line (Ingresos por venta)* que en el caso del JDV ciudad pesa 60% los ingresos y 40% el volumen en marcas Foco. De igual forma el volumen tiene mucho más incidencia en provincia por que aún son mercado en desarrollo.

4.4 POLÍTICAS DE REMUNERACIÓN VARIABLE

Según las políticas de Abinveb, el grupo cervecero Mundial al que pertenece Cervecería Boliviana Nacional, existen tres opciones por que puede optar para sacar el porcentaje que correspondería para asignación de sueldo variable de la fuerza de venta que serían las siguientes;

- | | |
|-------------|--------------|
| 1. Fijo 70% | Variable 30% |
| 2. Fijo 50% | Variable 50% |
| 3. Fijo 30% | Variable 70% |

La opción que tomo CBN fue la Opción 1 de Fijo 70% y Variable 30% todo esto en sentido de que un porcentaje de 30% como variable es lo suficientemente alto como para que el vendedor no descuide los indicadores u objetivos que se asignan durante el mes y que tampoco sean tan desmotivador si es que por alguna razón de fuerza mayor no logra el cumplimiento de estos Kpi's dentro del periodo de medición.

4.4.1 POLÍTICAS DE PAGO POR TIPOLOGIA

Dentro de la tipología variable que se implementó en CBN existe dos que son volumen y desempeño para lo que se tiene políticas de cumplimiento distintas que se presentan a continuación en los siguientes cuadros:

Política de remuneración por cumplimiento de volumen constan de 3 partes:

ILUSTRACIÓN 18: POLÍTICAS DE PAGO DE VOLUMEN



1.- Pago vs cumplimiento Retador, es decir que se paga menos que el cumplimiento alcanzado, esto porque se fuerza al vendedor a apuntar a más volumen para cumplir las metas impuestas por la empresa.

Se paga a partir de un cumplimiento de 50% hasta 90%.

2.- Pago vs Cumplimiento igual, es decir que se paga igual que el cumplimiento alcanzado, esto con el fin de estabilizar el pago.

Se paga a partir de un cumplimiento de 91% hasta 100%

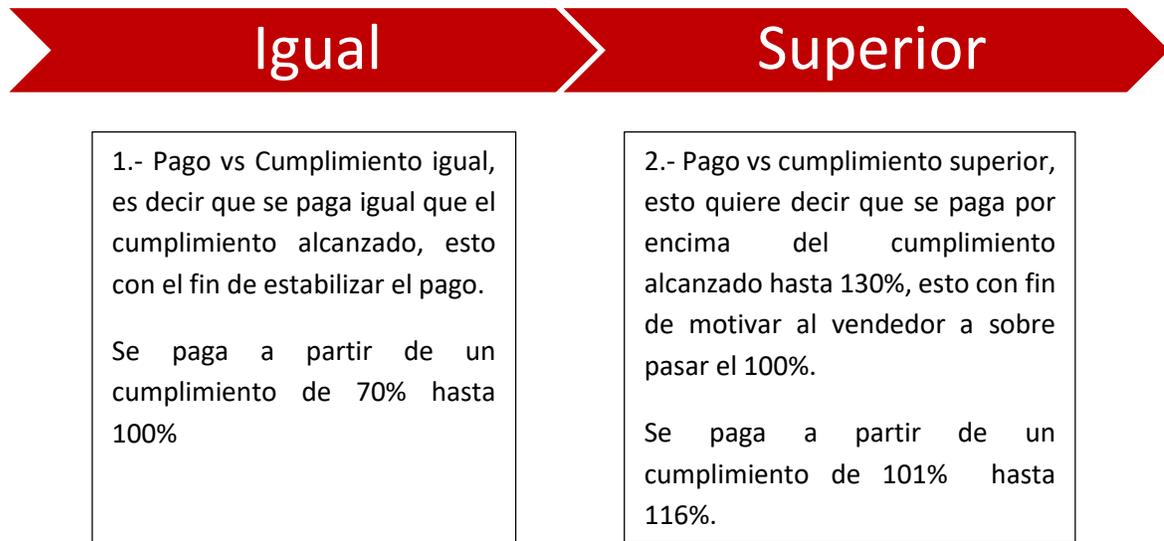
3.- Pago vs cumplimiento superior, esto quiere decir que se paga por encima del cumplimiento alcanzado hasta 130%, esto con fin de motivar al vendedor a sobre pasar el 100%.

Se paga a partir de un cumplimiento de 101% hasta 116%.

Fuente: Políticas de pago implementadas por mi persona en CBN

Elaboración Propia

ILUSTRACIÓN 19: POLITICAS DE PAGO POR DESEMPEÑO



*Fuente: Políticas de pago implementadas por mi persona en CBN
Elaboración Propia*

Las políticas de pago por cumplimiento de desempeño son algo distintas a las de volumen por que empieza desde un cumplimiento de 70% de manera lineal hasta el 100%, y esto, porque a diferencia del volumen no se pueda sobre ejecutar dentro de un punto de venta, que si bien el objetivo de volumen puede ser 2 bultos en ese punto de venta, el vendedor puede forzar a venderle 3 bultos, pero si se tiene como objetivo realizar la cobertura de ese punto de venta, no se puede forzar 1.5 coberturas para un punto de venta, y se motiva al sobre cumplimiento de más de 100% de igual manera que el volumen para que el vendedor sea capaz y este motivado a realizar más coberturas de lo comprometido o exigido por la empresa.

4.4.2 POLÍTICAS DE EXCEPCIÓN

Cervecería Boliviana Nacional maneja ciertas excepciones de pago de remuneraciones variable porque entiende que si bien el vendedor esta forzado y comprometido a cumplir con los objetivos de que demanda la empresa también pueden existir externalidades que escapan de su gestión para el cumplimiento del objetivo, es por esto que se manejan ítems de excepciones de remuneración variables y para minimizar el riesgo de incurrir en algún error humano en esos tipos

de excepciones fue que se crearon métricas de retribución para la mayoría de los casos en los que se puede tener un argumento matemático para efectos de compensación por tipo de excepción que lo presenta de la siguiente manera:

TABLA 4: EXCEPCIONES A LA REMUNERACIÓN VARIABLE

Área	Motivos	Cálculo de Remuneración
LOGÍSTICA	Disponibilidad	$= \left(\left(\frac{\text{Total venta}}{\text{Días transrridos con diponibilidad}} \right) * Q \text{ días sin stock} \right) + \text{Total venta Mes}$
	Rechazos	Los motivos validos para compensación sobre rechazo son: 1. Punto de venta sin dinero 2. Producto defectuoso
	Envase	Si logística no tiene envase disponible para la venta o el prestamo
RR.HH	Paros de planta	El mismo calculo de diponibilidad si y solo si afecta a la venta de producto
	Problemas sindicales	En acuerdo con RRHH hasta un 10% de Compensación
VENTAS	Punto de venta Cerrados	Promedio de Punto de venta en 2 meses
	cambio de politicas crediticia	Cálculo contra historico de impacto de acciones
	cambio de estrategias comerciales	Cambio de foco dentro del mes
OTROS	Cortes de luz	En acuerdo con RRHH hasta un 10% de Compensación
	Internet	En acuerdo con RRHH hasta un 10% de Compensación

Fuente: Políticas de excepción de remuneración implementados por mi persona

Elaboración propia

4.4.3 MODELO SUGERIDO DE ASIGNACIÓN DE OBJETIVOS DE VOLUMEN

Es muy importante que para una correcta y adecuada asignación de objetivos se tomen en cuentas ciertos modelos que pueden ayudar a la transparencia y al correcto cálculo que de un objetivo de volumen y con esto coadyuvar a una correcta formulación de objetivos que se puedan medir, hacer un seguimiento y evaluaciones continuas, que sea sustentable con historia sobre todo que este en acuerdo entre el superior y el subordinado para un correcto alineamiento de expectativas de ambas partes y se ponga todo el esfuerzo y las gestiones necesarias para lograr este cumplimiento.

Todos los meses el área de *Tech Sales* (tecnología de ventas) carga los objetivos de volumen y/o Top Line en Sistema central de administración de remuneración variable.

Estos objetivos son distribuidos a nivel SKU x Sub-región y prorrateados a nivel Vendedor/Supervisor/Jefe mediante el método delta.

Cada Sub-región ajusta esos objetivos de acuerdo utilizando este modelo de método delta, siempre respetando los totales por subregión y por marca. De esta forma se hace un ajuste más fino a nivel JDV, SPV y Vendedor.

Este ajuste debe ser realizado antes de que comience el mes siguiente, para empezar el mes con objetivos bien definidos para toda la estructura.

En este sentido se presentara el modelo sugerido para dichas asignaciones de objetivos.

Se necesitan tener en cuentas las siguientes premisas:

1. El Peso es calculado sobre los últimos 6 meses de venta
2. Solo se toma en cuenta el volumen real

También se tiene que tomar en cuenta las siguientes variables:

$\%T-1$ = Peso Ultimo trimestre = x

$\%T-2$ = Peso Penúltimo trimestre= y

M= Mes

Δ = Delta

MA=mes actual

PAC=Peso a capturar

HL = Volumen total

$\%T - 1 = (M4 + M5 + M6) / (HL T - 1) = X$

$\%T - 2 = (M1 + M2 + M3) / (HL T - 2) = Y$

$PAC = [50\% \text{ si } (\%T - 1 > \%T - 2)]; [70\% \text{ si } (\%T - 1 < \%T - 2)]$

$\Delta = y - x$

$HL = \sum \text{Volmen realizado en } x \text{ tiempo}$

Entonces el modelo seria el siguiente:

$$MA = x + (PAC * \Delta)$$

Una vez que se tiene los MA de todos los vendedores o supervisores estos se tiene que ajustar al 100% por el método de prorrateo de peso % sobre 100%.

Para efecto de ejemplificar, este modelo expresado en valores quedaría de la siguiente manera:

TABLA 5: EJEMPLO DE ASIGNACIÓN DE OBJETIVOS

Empleado	T-2=y	T-1=x	Δ	PAC por regla	PAC	MA=mes actual	Mes Ajustado a 100%
SPV 1	13.5%	14.0%	-0.5%	50.0%	-0.3%	13.8%	13.6%
SPV 2	33.0%	39.5%	-6.5%	50.0%	-3.3%	36.3%	35.7%
SPV 3	21.1%	19.0%	2.1%	70.0%	1.5%	20.5%	20.2%
SPV 4	32.4%	27.5%	4.9%	70.0%	3.4%	30.9%	30.5%
Total	100.0%	100.0%				101.4%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

4.5 SISTEMA INFOMATICO DE SOPORTE PARA LA AUTOMATIZACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS VARIABLES

Para un mejor control de la remuneración variable y los Kpi's que se designa a la fuerza de venta se implementó un Sistema informático de soporte para la automatización y estandarización de objetivos que permite administrar la cargar de objetivos por Sub-región de forma centralizada, asignar los Kpis para la fuerza de venta sin ser alterado o modificado con valores administrados de forma centralizada, tener control y seguimiento variable a niveles de Jefe, supervisor y vendedor en tiempo real. (Véase en el Anexo 2 de presentación de sistema de remuneración variable)

Este sistema informativo de soporte es una herramienta Tecnológica, está diseñada en tres pilares fundamentales:

1. **Pilar Administrador [Web].-** Permite tener el control centralizado de asignación de Objetivos
2. **Pilar jefe/Supervisor [Web].-** Permite 2 la realización de dos actividades:

- 2.1. Cargar Objetivos a sus dependientes.
- 2.2. Al supervisor y Jefes de venta el control de la remuneración y objetivos Variables de cada uno de sus dependientes.
3. **Pilar vendedor [App].-** Permite el seguimiento individual de cada uno de los vendedores a través de un Aplicativo Móvil.

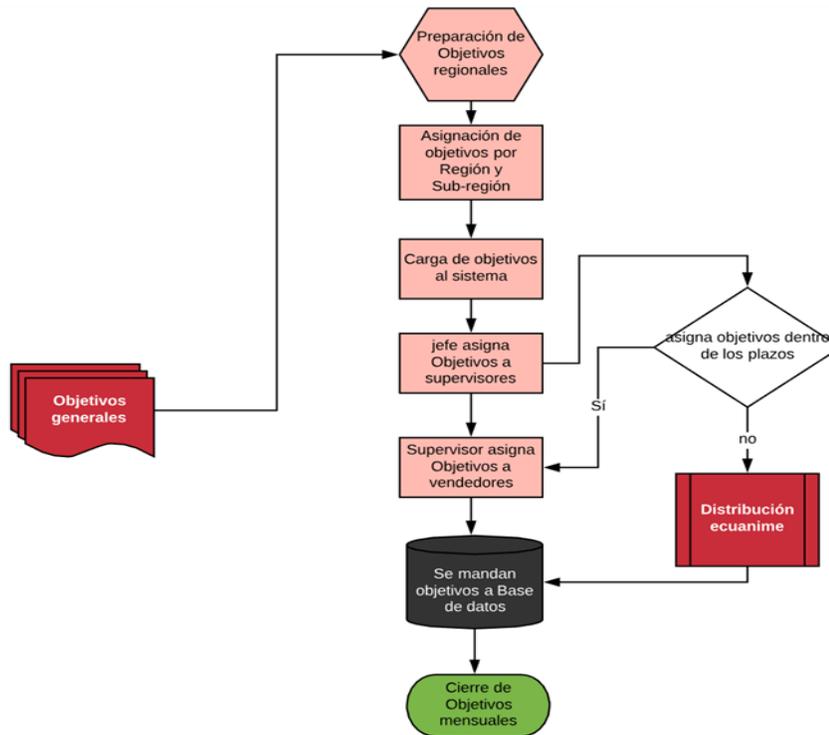
Para un efecto práctico estas cargas son realizadas por medio de un formato Excel que permite agilizar el proceso.

De forma detallada con este sistema se podrá hacer lo siguiente:

- Carga de objetivos a nivel de sub región y SKU.
- Carga de ítems de desempeño por vendedor.
- Distribución ecuánime de los objetivos de volumen en caso pase el tiempo límite de asignación.
- Asignación por parte del jefe objetivos mensuales a cada uno de sus supervisores
- Asignación de Objetivos mensuales a cada vendedor por parte del supervisor.
- Seguimiento diario de las variables por vendedor
- Administración de objetivos diarios por parte de los supervisores a sus vendedores si es que así se requiere.
- Seguimiento en tiempo real del volumen realizado por parte de los vendedores
- Seguimiento s a indicadores de productividad en cuanto a la visita al punto de venta.
- Verificar las tendencias de remuneración mensual y alcance de volumen en funciona a un ecuación lineal.

El proceso de carga de objetivos al sistema informático funcional de la siguiente manera:

ILUSTRACIÓN 20: FLUJO DEL SISTEMA INFORMÁTICO DE SOPORTE



*Fuente: Funcionamiento del sistema informático de soporte
Elaboración Propia*

4.6 PROCESO DE ASIGNACIÓN VARIABLE, SEGUIMIENTO Y CIERRE/EJECUCIÓN VARIABLE

Todo lo que corresponde al sistema de remuneración variable tiene 2 pasos fundamentales que son la asignación que se hace antes de empezar el mes y el cierre o ejecución variable que se hace al día siguiente de terminar el mes que es el proceso más largo debido a las particularidades que surgen en el mes para cada vendedor.

Es por tal razón que se entra al detalle de estos dos procesos en cuanto a tiempos y pasos que se deben seguir para el cumplimiento de los mismos.

4.6.1 PROCESOS DE ASIGNACIÓN VARIABLE

Este proceso de asignación variable consiste en cómo se generan los objetivos, la repartición de estos a las regiones y subregiones y como se distribuye a cada uno de los dependientes.

El procedimiento es el siguiente:

1. Tener los objetivos generales del país
2. Negociar con cada Gerente Regional qué porción de objetivo de toca para el mes siguiente.
3. Distribución de KPIs en función a la estrategia del País.
4. Negociación y apertura de objetivo por Subregión y SKU a nivel Bolivia con cada Jefe de venta Regional
5. Carga al sistema de los objetivos
6. Envío de los objetivos distribuidos para cada sub-región/jefe
7. El jefe se sienta con los supervisores de venta para encarar la negociación de objetivos que le será asignado a cada uno y los carga al sistema.
8. El supervisor se sienta con su grupo de vendedores a negociar con los objetivos que me tocará a cada uno en función a la negociación de acordó el supervisor con el jefe.
9. Cierre de objetivos

Este proceso en un diagrama de Gantt estaría representado de la siguiente manera:

TABLA 6: DIAGRAMA DE GANTT DE ASIGANACIÓN VARIABLE

Acciones	N-5	N-4	N-3	N-2	N-1	N
Objetivos Generales						
Negociación Regional						
Distribución De Kpi'S						
Negocación Por Jefe Regional						
Carga De Objetivos Por Sub Región						
Envio De Objetivos						
Negociación Con Superisores						
Carga De Obj De Supervisores						
Negociación Con Vendedores						
Carga De Objetivos Por Vendedores						
Cierre De Objetivos						

Fuente: Elaboración propia

Este proceso de asignación variable tiene un periodo de duración de 5 días por lo que los procedimientos y las tareas tiene que cumplirse con disciplina y en los

tiempos que se determina, todo esto con el fin de que la fuerza de venta salga al mercado con los objetivos claros y con el total conocimiento de las variables del mes y cuál es el peso de cada una de estas.

4.6.2 SEGUIMIENTO VARIABLE

El seguimiento a los objetivos dentro del mes es fundamental para lograr el cumplimiento de los mismos ya que una correcta planificación acompañado de un buen seguimiento por parte del vendedor, de manera personal, como del supervisor y el jefe para el monitoreo de sus equipos asegura el éxito o por lo menos todos los aprendizajes y respuestas del porque no se logró el cumplimiento de los objetivos del mes.

Es por tal motivo que como parte de las soluciones propuestas se logró tener visibilidad del seguimiento variable de cada uno de los vendedores de la fuerza de ventas para que de esta manera el mismo vendedor pueda ver cómo va día a día su cumplimiento variable y todos los días reordenas sus prioridades para cumplir dichos objetivos, también se le da visibilidad al supervisor de cómo está su equipo y cuál es la tendencia de cada uno de sus dependientes para el logro de los objetivos.

El en siguiente cuadro se muestra cómo sale un reporte de remuneración variable de uno de los vendedores para que el supervisor vea cual es la situación de cada uno de sus vendedores.

TABLA 7: SEGUIMIETO A LA REMUENRACIÓN VARIABLE

miércoles, 12 de diciembre de 2018			REPORTE DE REMUNERACIÓN DE OSVAT FUENTES											
Sub región	Empleado	N° Legajo	Tipo de empleado	Variable	Div./IP	Grupo	Peso relativo	Objetivo	Real	Cumplimiento %	Real \$	Objetivo \$	Tendencia \$	Remuneración con Excepción
ORURO CIUDAD DIRECTA	Osvat Fuentes	10060	Vendedor	Volumen	Cervezas	Cervezas total	20%	166	15.7	9%	0	110	-	-
ORURO CIUDAD DIRECTA	Osvat Fuentes	10060	Vendedor	Volumen	Gaseosas	Gasosas total	10%	1605	512.94	32%	0	55	32.72	32.72
ORURO CIUDAD DIRECTA	Osvat Fuentes	10060	Vendedor	IP	CCC	CCC Pet 500 cc.	30%	55	21	38%	0	165	158.40	158.40
ORURO CIUDAD DIRECTA	Osvat Fuentes	10060	Vendedor	IP	CCC	CCC Cerveza Sin maltas	30%	140	59	42%	0	165	191.14	191.14
ORURO CIUDAD DIRECTA	Osvat Fuentes	10060	Vendedor	IP	CCC	CCC Centenario	10%	112	23	21%	0	55	-	-
											0	550	382.26	382.26

Fuente: sistema de soporte CBN

4.6.3 PROCESO DE CIERRE DE EJECUCIÓN VARIABLE

Este el proceso consiste en cómo deben cerrar el proceso de ejecución de todos los KPI's que forman parte de la variable del mes para que se efectúe el pago de la remuneración variable alcanzado el mes pasado, además en un proceso que no puede iniciar si es que aún no acabó el mes, es en esta parte donde se da pie a las excepciones variable como se menciona en el punto 4.4.2, de excepciones variables, estas excepciones no son una obligación hacerlas en esta parte, solo se tomaran en cuenta si es que la incidencia de algunos de los factores fuese sustancial y afectó a la remuneración variable de la fuerza de venta en el impedimento del cobro de algún KPI.

El procedimiento de cierre y ejecución variable está compuesto e los siguientes pasos:

1. Cierre del mes.
2. Revisión de las ejecuciones reales sin excepciones.
3. Evaluación por parte de Gerencia Regional si es necesario colocar excepciones al cumplimiento variable.
4. Si el punto 3 es necesario entonces se da lugar a la excepción.
5. Propuesta de excepciones variables por parte de la región al área "*Tech Sales & Comercial Processes*" (tecnología de ventas y procesos comerciales) para que este valide o rechace la excepción.
6. Analista de ventas junto con el área de "*Tech Sales & Comercial Processes*" (tecnología de ventas y procesos comerciales) cargan la excepción.
7. Se cierra la ejecución variable por parte de la región.
8. Se manda el cumplimiento Nacional a RR.HH para que se efectúe el pago.
9. RR.HH planifica el pago para que se realice el mes siguiente.

Si es que el proceso es incumplido por la Región en el plazo establecido o de alguna de sus partes, el sistema automáticamente cierra el ciclo y se efectiviza el informe a RRHH para el pago variable.

Este proceso en un diagrama de Gantt estaría representado de la siguiente manera:

TABLA 8: DIAGRAMA DE GANTT DE CIERRE DE EJECUCIÓN VARIABLE

Acciones	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+6	N+7	Día 1 mes siguiente
Cierre de Mes Anterior								
Revisión de ejecuciones Reales								
Evaluación de Gerencia regional								
Armando de propuesta de excepciones								
Aprobación de propuestas								
Carga de propuesta								
Cierre de Ejecución Variable								
Envío de RRHH								
Pago de Variable								

Fuente: elaboración propia

Para sintetizar los tres procesos y que se entienda de mejor manera cómo funcionan, podemos hacerlo a través del siguiente cuadro.

TABLA 9: DIAGRAMA DE GANTT DE TODOS LOS PROCESOS

Acciones	N-5	N	N+7	N+25=N-5	N-1	N
Pereparacion de objetivos y Kpi's Variables para el mes siguiente						
Cierre Variables Propuestas del mes N						
Seguimiento a la variebles del mes						
Cierre de mes Anterior						
Cierre de variables ejecutadas Mes Anterior						
Pereparacion de objetivos y Kpi's Variables para el mes siguiente						
Pago variable						
Cierre Variables Propuestas del mes N						

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El trabajo desarrollado permite exponer las siguientes conclusiones:

- La experiencia desarrollada en Cervecería Bolivia Nacional como Jefe del Área de *Tech Sales & Comercial Processes* (Tecnología de ventas y procesos comerciales) perteneciente a la Gerencia Nacional de *Rout To de Market* (Forma de llegar al mercado) ha permitido al autor de la presente Memoria Académica Laboral constatar que los conocimientos, herramientas y destrezas adquiridas durante la formación académica universitaria son fundamentales para encontrar y formular soluciones a las dificultades que se pueden encontrar durante el desempeño de cualquier función dentro de una empresa.
- La Cervecería Boliviana Nacional carecía de instrumentos, procedimientos y políticas que le permitiesen cumplir un correcto ciclo de asignación, control y cierre variable, lo que ocasionaba que el manejo del proceso variable sea de manera discrecional y poco alineado a la estrategia de la empresa.
- El seguimiento manual (apoyado en una hoja electrónica Excel) daba lugar a la mala manipulación de los datos por el poco control que se tenía en los procesos, debido a la carencia de un automatización de procedimientos que deje a un lado o, por lo menos, disminuya el efecto “error humano” que se tenía en su momento; situación que motivó a la automatización que permita cargar las variables de manera centralizada, automatizar estos procesos, acortar tiempos y evitar errores de cálculo al momento del pago variable.
- Las deficiencias anotadas generaban diferentes consecuencias o perjuicios, tales como objetivos asignados de manera desproporcional a lo que el vendedor podía realizar en su mercado, desconocimiento de las políticas de

pago variable por parte de la fuerza de ventas, inconformidad de los procesos, error de cálculo de pago variable, falta de seguimiento continuo de las variables, ocasionando que el vendedor y el supervisor no tengan la visibilidad completa de cómo está su desempeño variable durante el mes para realizar acciones en la deficiencias del vendedor.

- Considerando estos resultados, se diseñó una automatización y procedimiento variable con políticas y un modelo de cálculo de objetivos que permita centralizar, mejorar, agilizar, transparentar y asegurar la integridad de la información de los KPI's y pago variable de la fuerza de venta y permita el envío correcto de la información a RRHH para que efectúe el pago como corresponde.

RECOMENDACIONES

El trabajo desarrollado permite exponer las siguientes recomendaciones:

- El autor estima que el sistema de remuneración variable propuesto requiere que sea acompañado por otras medias administrativas, que dependerán del cumplimiento de la definición de objetivos generales 5 días hábiles antes de que acabe el mes, que es el primer paso de todos, además del cumplimiento de los tiempos a cabalidad que dependen de todas las personas/áreas involucradas con el proceso, como ser Planeamiento, Tecnología de Ventas, Ventas y RR.HH.
- Si la Región, incluyendo a los encargados de la negociación de objetivos con sus dependientes, los jefes de venta y los supervisores, no hacen uso del modelo para asignación de objetivos de volumen para sus equipos, corren el riesgo de que tengan objetivos sin un equilibrio adecuado entre los vendedores o supervisores que se desempeñen mejor vs los que no.

- Es tarea el área de *Tech Sales & Comercial Processes* (Tecnología de ventas y procesos comerciales) reforzar continuamente todos los tiempos y los procesos a todas a las áreas involucradas para que no exista retrasos en la realización de estos procesos que son importantes para la claridad de la remuneración variable, también son responsables de brindar asistencia en cualquier momento que alguna región lo requiera por si existe dudas respecto a alguna parte del proceso o particularidad que se tenga.
- Es responsabilidad de cada vendedor, supervisor o jefe de ventas asegurar que su objetivo esté acorde a sus posibilidades y sea asignado de manera justa y correcta para aminorar el riesgo de incumplimiento del mismo y generar una posible insatisfacción, además de conocer muy bien la forma de cálculo y cobro que se asignan a cada KPI, esto quiere decir que están en la obligación de exigir al superior que les expliquen cómo está compuesta su remuneración variable del mes y cuando el mes acabe como fue la ejecución.
- También es responsabilidad del superior inmediato hacer el seguimiento continuo a sus dependientes de cómo van con el cumplimiento de sus variables para accionar sobre alguna posible caída que se tenga y es responsabilidad individual hacer seguimiento a sus variables con las herramientas proporcionadas por el área de *Tech Sales & Comercial Processes* (Tecnología de ventas y procesos comerciales).
- El autor considera importante incluir dentro del plan de capacitación constante que tiene RR.HH de cada región la capacitación de este proceso y la forma de cálculo de los objetivos y los pagos a al personal de la fuerza de ventas para que estén cada vez más familiarizados con el proceso y la metodología y se construya una rutina, además, es muy importante que puedan surgir ideas para mejorar u optimizar este proceso ya que en la Cervecería Boliviana Nacional se cree en la mejora continua.

BIBLIOGRAFIA

- (s.f.). Obtenido de <https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-expectativas>
- ABINBEV. (2015). *Sales excelent program SEP*. Abinbev.
- BEBCHUK, L., & FRIED, J. (2006). Optimal executive compensation. *NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH*, 6.
- CASTILLO, & VARGAS, B. (2009). EL PROCESO DE GESTIÓN Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL. *JOURNAL OF ECONOMICS FINACE AND ADMINISTRATIVE SCIENCE*, 57-80.
- CHIAVENATO, I. (2006). *INTRODUCCIÓN A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINSITRACIÓN*. MEXICO: MCGRAW-HILL.
- CHIAVENATO, I. (2007). *Adminsitración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, I. (2008). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. MEXICO: MCGRAW-HILL.
- DORAN, G. (1981). *INSADISA*. Obtenido de <https://isaacfigueroa.com/80-origen-de-los-criterios-smart/>
- GERHART, B., MINKOFF, H., & OLSEN, R. (1994). Employee Compensation: Theory, Practice, and Evidence. *Center for Advance Human Resource Studies*, 2.
- GUÍZAR, R. (2013). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL*. MEXICO: MCGRAW-HILL.
- KOONZ, WEHRICK, & CANNICE. (2012). *ADMINISTRACION UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESRIAL*. MEXICO: MCGRAW-HILL.
- TERACONTE, D. V. (s.f.). *EUMED*. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/dvt/5.pdf>
- WERTHER, W., & DAVIS, K. (2008). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. MEXICO: MCGRAW-HILL.
- WORDPRESS.COM. (s.f.). *WORDPRESS*. Obtenido de <https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-expectativas>

ANEXOS

ANEXO 1. MANUAL DE FUNCIONES

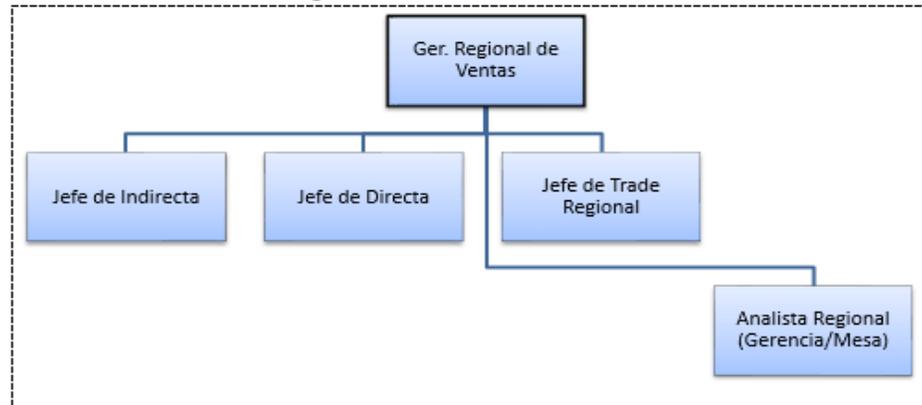
GERENTE DE VENTAS

 Versión: 2.0 Emisión: Agosto, 01, 2015 Página: 1 de 4	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Nombre del Ocupante:
		Firma del Ocupante:

1. DATOS GENERALES

Cargo: Gerente Regional de Ventas Ubicación: Regional		
Dependencia Jerárquica Gerente Nacional de Ventas	Coordinación Funcional Todas las Áreas Comerciales	Dependientes (Puestos que dependen jerárquicamente) Jefe de Indirecta, Directa, Trade Regional / Eventos y Analista Regional Gerencia/Mesa
ÁREA Comercial	ÁREA ESPECÍFICA Ventas	REEMPLAZO EVENTUAL: Jefe de Indirecta

1.1 ORGANIGRAMA: "Ubicación Orgánica"



2. PROPÓSITO DEL CARGO

Canalizar la gestión del equipo hacia el cumplimiento de las metas comerciales y el "engagement".

Circular: CR - 01-2015 Modifica (23/03/2015)		
Elaborado por: Gerencia Nacional	Revisado por:	Autorizado por:

Derechos Reservados

Prohibida la reproducción parcial o total

 Versión: 2.0 Emisión: Agosto, 01, 2015 Página: 2 de 4	DESCRIPCION DE PUESTO	Nombre del Ocupante:
		Firma del Ocupante:

3. PRINCIPALES DEBERES Y RESULTADOS ESPERADOS

Deberes (Objetivos)
A. Planificación diaria, semanal y mensual para el desarrollo de estrategias y focos de la gestión comercial.
B. Hacer seguimiento de los éxitos y fracasos de las actividades de gestión comercial.
C. Visita de mercado según cronograma mensual (Ejecución, activación y otros)
D. Gestión de relación con los transportistas.
E. Desarrollar al Jefe de Indirecta, Directa, Trade Regional/Eventos y JDZ Provincias (Coaching)
F. Coordinar acciones con Mancom Regional (Gerente de Planta, Jefe de RR.HH., Jefe de FASA, Jefe de Logística)
G. Realizar pronósticos de ventas en base a disponibilidad de recursos y necesidades detectadas en las diferentes zonas y canales.
H. Reconocer los éxitos de parte del personal.
I. Plantear ajustes a las estrategias comerciales para trabajarlos con cada equipo.
J. Resolución de problemas con clientes.
K. Evaluar el desempeño del personal.
L. Procesar los estudios externos para toma de decisiones.

Indicadores Aplicados al Cargos
1) Volumen en Hectolitros Vendidos
2) Mix de producto vendido
3) Market Share
4) Net Revenue
5) MACO
6) Gestión y planificación de proyectos especiales

|

Circular: CR - 01-2015 Modifica (23/03/2015)		
Elaborado por: Gerencia Nacional	Revisado por:	Autorizado por:

 Versión: 2.0 Emisión: Agosto, 01, 2015 Página: 3 de 4	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Nombre del Ocupante:
		Firma del Ocupante:

4. EMPODERAMIENTO

Decisiones
a. Implementación de nuevas estrategias y promociones con el Equipo Asignado de acuerdo a políticas de la Compañía.
b. Desarrollo, Supervisión y Control de actividades de Jefe de Ventas Indirectas, Ventas Directas, Trade Regional/Eventos y JDZ Provincias
c. Evaluación de Personal
d. Portavoz oficial de la Compañía en cuanto a nuevas Políticas Comerciales con el Equipo de Trabajo.
e. Portavoz de las marcas y su estrategia.

5. PROCESOS RELACIONADOS:

Primarios	Secundarios
1. Comercialización.	3. Facturación (FASA)
2. Promociones y campañas.	4. Despacho y logística.
	5. Recursos Humanos.

6. COMPETENCIAS (CONOCIMIENTO, CAPACIDADES, CUALIDADES Y CONDUCTAS) EN BASE A 4 NIVELES

Conocimientos (CON)	Expectativas	Nivel de 4
1. Procesos comerciales	Lo que es preventa, venta y post venta	2
2. De términos técnicos de economía, marketing y ventas.	Lo más básico de la industria	1
Capacidades (CAP)	Expectativas	Nivel
1. Técnicas de ventas y mercadeo	Poder indagar y escuchar y proponer soluciones	3
2. Negociación	Poder llegar a encuentro ganar ganar	3
3. Cobranzas	Persuadir en base beneficios	2
4. Planificación	Planificar rutas y adaptación	3
5. Manejo de tiempo	Manejo de agendas electrónicas	3
6. Transmitir a otras personas	Poder guiar a nuevos	1
7. Comunicación	Hablar claramente y no en términos técnicos solamente	3
8. Toma de decisiones	Historial de decisiones personales	4
9. Empatía	Establecer lazos de confianza con clientes	4
10. Herramientas tecnológicas	Medios sociales, WhatsApp y Aplicaciones	4

Circular: CR - 01-2015 Modifica (23/03/2015)		
Elaborado por: Gerencia Nacional	Revisado por:	Autorizado por:

 Versión: 2.0 Emisión: Agosto, 01, 2015 Página: 4 de 4	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Nombre del Ocupante:
		Firma del Ocupante:

11. Escritura	Síntesis y entendimiento	4
12. Escucha	Establecer conversaciones interesantes	3
Cualidades (CUA) (Valores)	Expectativas	Nivel
1. Ética	Buenas referencias y antecedentes	4
2. Responsabilidad	Estabilidad en lugares previos de formación y trabajos	4
3. Ambición	Visión de largo plazo y sueños	3
Conductas (CND) (Principios)	Expectativas	Nivel
1. Colaboración	Ser parte de un equipo	4
2. Iniciativa	Ideas que han funcionado	3
3. Predisposición a aprender	Proceso de formación	3
4. Servicial	Experiencias previas	3
5. Identificación	Responder a la representación de la empresa y su cultura	4

7. PERFIL MÍNIMO

I. EXPERIENCIA APLICADA (Específica)
<ul style="list-style-type: none"> Experiencia de un mínimo de 3 años de ventas en industrias de producción de productos de consumo masivo.
II. FORMACIÓN ACADÉMICA
<ul style="list-style-type: none"> Ingeniería comercial, administración de empresas, economía, y ramas afines.
III. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS PREVIOS
<ul style="list-style-type: none"> Técnicas de Ventas Conocimiento de términos de productos de consumo masivo
IV. MANEJO DE PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Microsoft Office. Outlook. Internet Medios Sociales y Aplicaciones Smartphone
V. IDIOMA
<ul style="list-style-type: none"> Inglés (Avanzado)

Circular: CR - 01-2015 Modifica (23/03/2015)		
Elaborado por: Gerencia Nacional	Revisado por:	Autorizado por:

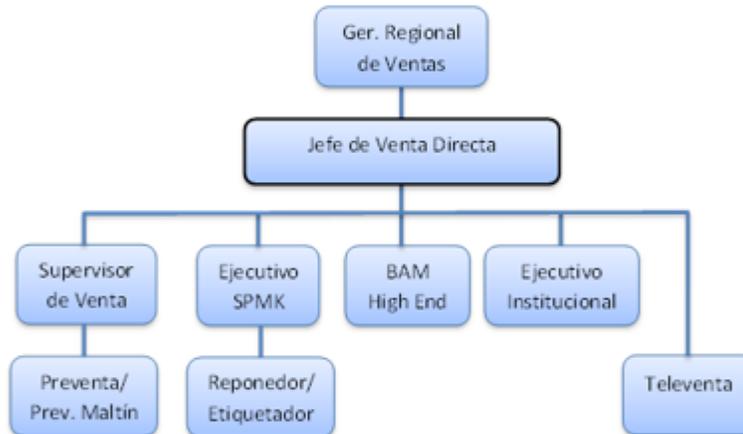
JEFE DE VENTA

 Versión: 2.0 Emisión: Agosto, 01, 2015 Página: 1 de 5	DESCRIPCION DE PUESTO	Nombre del Ocupante:
		Firma del Ocupante:

DATOS GENERALES

Cargo:	Jefe de Venta Directa	
Ubicación:	Regional	
Dependencia Jerárquica Gerente Regional de Ventas	Coordinación Funcional FASA ; Logística; Trade Regional	Dependientes (Puestos que dependen jerárquicamente) Supervisor de Venta, Televenda, Ejecutivo SPMK, BAM High End y Ejecutivo Institucional
ÁREA Comercial	ÁREA ESPECÍFICA Ventas	REEMPLAZO EVENTUAL: Jefe de Indirecta

1.1 ORGANIGRAMA: "Ubicación Orgánica"



PROPÓSITO DEL CARGO

Gestionar, controlar, supervisar y hacer cumplir los resultados planificados por la Gerencia de Ventas.

Circular: CR - 08-2015 Modifica (23/03/2015)		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

 Versión: 2.0 Emisión: Agosto, 01, 2015 Página: 2 de 5	DESCRIPCION DE PUESTO	Nombre del Ocupante:
		Firma del Ocupante:

PRINCIPALES DEBERES Y RESULTADOS ESPERADOS (SEPARAR)

Deberes (Objetivos)
A. Control y supervisión del RRHH y de las actividades de cada uno de los Supervisores y Preventistas para el cumplimiento de los objetivos planificados por la Gerencia Regional.
B. Verificar la disponibilidad de productos, revisando los inventarios de forma diaria.
C. Planificación de las actividades semanales y diarias.
D. Control y resolución de conflictos con otras áreas, clientes y proveedores.
E. Realizar visitas de campo en puntos de venta y con distribuidores.
F. Realizar el análisis estratégico de los resultados cada semana.
G. Realizar visitas a clientes puntuales, acompañando a los supervisores en determinadas negociaciones
H. Desarrollar al equipo de venta directa (Coaching)
I. Coordinación de Políticas de Precio o descuento con la Gerencia de Ventas.
J. Coordinar la revisión de Planes comerciales en equipo.
K. En coordinación con la Gerencia de Ventas implementar políticas de precio y promociones a determinados productos.

Circular: CR - 08-2015 Modifica (23/03/2015)		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

 Versión: 2.0 Emisión: Agosto, 01, 2015 Página: 3 de 5	DESCRIPCION DE PUESTO	Nombre del Ocupante:
		Firma del Ocupante:

- L. En coordinación con la Gerencia de Ventas, re direccionar la venta directa entre Top y Supermercado.
- M. Coordinar con otras áreas de alcance regional (TRADE/Analista) y nacional (Planeación/Logística) para la consecución de los objetivos.

Indicadores Aplicados al Cargo
1) Volumen
2) Eficiencia
3) Efectividad
4) Drop Size
5) Gestión y planificación de proyectos especiales

EMPODERAMIENTO

Decisiones
a. Organización de sus actividades con el fin de cumplir con las prioridades.
b. Administración de personal y recursos materiales de la empresa, en cumplimiento a objetivos semanales planteados por la Gerencia de Ventas y de acuerdo a la disponibilidad y existencia de estos recursos.
c. Actuar de forma eficiente y puntual para resolver problemáticas en la región de influencia en coordinación con sus dependientes, y con el cliente si así se requiere.
d. Cumplir y hacer cumplir con todas las actividades necesarias determinadas por la Gerencia de Ventas, tales como promociones, activaciones y otras además de las ventas específicas.
e. Determinar cambios oportunos en la zona de influencia a nivel ruteo u otra tarea de desplazamiento en coordinación con el personal a su cargo para el cumplimiento de los objetivos.

Circular: CR - 08-2015 Modifica (23/03/2015)		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

 Versión: 2.0 Emisión: Agosto, 01, 2015 Página: 4 de 5	DESCRIPCION DE PUESTO	Nombre del Ocupante:
		Firma del Ocupante:

PROCESOS RELACIONADOS:

Primarios	Secundarios
1. Comercialización. 2. Promociones y campañas.	3. Facturación (FASA) 4. Despacho y logística. 5. RRHH

COMPETENCIAS (CONOCIMIENTO, CAPACIDADES, CUALIDADES Y CONDUCTAS) EN BASE A 4 NIVELES

Conocimientos (CON)	Expectativas	Nivel de 4
1. Procesos comerciales	Lo que es preventa, venta y post venta	4
2. De términos técnicos	Lo más básico de la industria	3
Capacidades (CAP)	Expectativas	Nivel
1. Técnicas de ventas y mercadeo	Poder indagar y escuchar y proponer soluciones	4
2. Negociación	Poder llegar a encuentro ganar- ganar	4
3. Cobranzas	Persuadir en base beneficios	3
4. Planificación	Planificar rutas y adaptación	4
5. Manejo de tiempo	Manejo de agendas electrónicas	3
6. Transmitir a otras personas	Poder guiar a nuevos	4
7. Comunicación	Hablar claramente y no en términos técnicos solamente	4
8. Toma de decisiones	Historial de decisiones personales	4
9. Empatía	Establecer lazos de confianza con clientes	4
10. Herramientas tecnológicas	Medios sociales, WhatsApp, y Aplicaciones	3
11. Escritura	Síntesis y entendimiento	3
12. Escucha	Establecer conversaciones interesantes	4
Cualidades (CUA) (Valores)	Expectativas	Nivel
1. Ética	Buenas referencias y antecedentes	4
2. Responsabilidad	Estabilidad en lugares previos de formación y trabajos	3
3. Ambición	Visión de largo plazo y sueños	3
Conductas (CND) (Principios)	Expectativas	Nivel
1. Colaboración	Ser parte de un equipo	4
2. Iniciativa	Ideas que han funcionado	3
3. Predisposición a aprender	Proceso de formación	3

Circular: CR - 08-2015 Modifica (23/03/2015)		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

 Versión: 2.0 Emisión: Agosto, 01, 2015 Página: 5 de 5	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Nombre del Ocupante:
		Firma del Ocupante:

4. Servicial	Experiencias previas	4
5. Identificación	Responder a la representación de la empresa y su cultura	4

PERFIL MÍNIMO

EXPERIENCIA APLICADA (Específica) <ul style="list-style-type: none"> Experiencia mínima de 2 años en ventas en industrias de producción de productos de consumo masivo.
FORMACIÓN ACADÉMICA <ul style="list-style-type: none"> Ingeniería comercial, administración de empresas, economía, y ramas afines.
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS PREVIOS <ul style="list-style-type: none"> Técnicas de Ventas Conocimiento de términos de productos de consumo masivo Marketing Gestión de Personal Técnicas de Negociación. Gestión Financiera
MANEJO DE PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN <ul style="list-style-type: none"> SAP/ERP Microsoft Office. Outlook. Internet Medios Sociales y Aplicaciones Smartphone
IDIOMA <ul style="list-style-type: none"> Inglés (Avanzado)

Circular: CR - 08-2015 Modifica (23/03/2015)		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

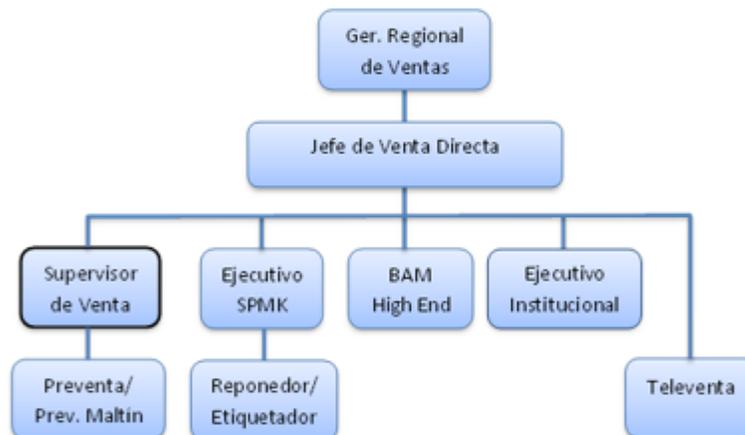
SUPERVISOR

 Versión: 2.0 Emisión: Agosto, 01, 2015 Página: 1 de 4	DESCRIPCION DE PUESTO	Nombre del Ocupante:
		Firma del Ocupante:

DATOS GENERALES

Cargo:	SUPERVISOR VENTAS DIRECTAS	
Ubicación:	Regional	
Dependencia Jerárquica Jefe de Ventas Regional	Coordinación Funcional Ejecutivos, Televentas , BAM	Dependientes (Puestos que dependen jerárquicamente) Preventistas
ÁREA Comercial	ÁREA ESPECÍFICA Ventas	REEMPLAZO EVENTUAL:

1.1 ORGANIGRAMA: "Ubicación Orgánica"



PROPÓSITO DEL CARGO

Controlar, supervisar y hacer cumplir los resultados planificados por la Gerencia de Ventas.

Circular: CR - 08-2015 Modifica (23/03/2015)		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

 Versión: 2.0 Emisión: Agosto, 01, 2015 Página: 2 de 4	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Nombre del Ocupante:
		Firma del Ocupante:

PRINCIPALES DEBERES Y RESULTADOS ESPERADOS

Deberes (Objetivos)
A. Control y supervisión del RRHH y de las actividades de cada uno de los Preventistas para el cumplimiento de los objetivos planificados por la Gerencia Regional.
B. Verificar la disponibilidad de productos, revisando los inventarios de forma diaria.
C. Control y resolución de conflictos con otras áreas, clientes y proveedores.
D. Realizar visitas de campo en puntos de venta y con distribuidores.
E. Rutina normal de ventas. Auditorias y Coaching a Preventistas del distribuidor dedicado. Revisión de los estándares de exhibición y de los activos de la empresa.
F. Gestión de ventas en eventos. Visitar con los distribuidores, gestionar el material de apoyo y la venta de producto en el evento.
G. Rutina de ventas en campo. Auditorias y Coaching al distribuidor. Revisión de los estándares de exhibición y de los activos de la empresa y captación de oportunidades de venta en eventos o puntos de venta no atendidos

Indicadores Aplicados al Cargos
1) Volumen
2) Eficiencia
3) Efectividad
4) Drop Size

Circular: CR - 08-2015 Modifica (23/03/2015)		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

 Versión: 2.0 Emisión: Agosto, 01, 2015 Página: 3 de 4	DESCRIPCION DE PUESTO	Nombre del Ocupante:
		Firma del Ocupante:

EMPODERAMIENTO

Decisiones
a. Asignación de activos de acuerdo a disponibilidad y prioridades definidas con ejecutivos.
b. Recuperación de activos en coordinación con ejecutivo a cargo del cliente
c. Recomendar asignación de equipos y materiales para evitar o superar oferta de competencia.
d. Administración de personal y recursos materiales de la empresa, en cumplimiento a objetivos semanales planteados por la Gerencia de Ventas y de acuerdo a la disponibilidad y existencia de estos recursos.

PROCESOS RELACIONADOS:

Primarios	Secundarios
1. Comercialización. 2. Promociones y campañas.	3. Eventos

COMPETENCIAS (CONOCIMIENTO, CAPACIDADES, CUALIDADES Y CONDUCTAS) EN BASE A 4 NIVELES

Conocimientos (CON)	Expectativas	Nivel de 4
1. Procesos comerciales	Lo que es preventa, venta y post venta	4
2. Atención de Eventos	Organización y coordinación con clientes	4
3. Materiales y Equipos	Saber presentar imagen de la empresa	3
4. Principios contables y administrativos	Manejo de presupuesto y gestión de activos	4
Capacidades (CAP)	Expectativas	Nivel
1. Técnicas de ventas y mercadeo	Poder indagar y escuchar y proponer soluciones	4
2. Negociación	Poder llegar a acuerdos ganar-ganar	4
3. Cobranzas	Persuadir en base a beneficios	3
4. Planificación	Planificar rutas y adaptación	3
5. Manejo de tiempo	Manejo de agendas electrónicas	3
6. Transmitir a otras personas	Poder guiar a nuevos en sus funciones y roles	2
7. Comunicación	Hablar claramente y no en términos técnicos solamente	4
8. Toma de decisiones	Buscar la mejor decisión para cliente e interés de la empresa	4
9. Empatía	Establecer lazos de confianza con clientes	4
10. Herramientas tecnológicas	Medios sociales, <u>WhatsApp</u> y Aplicaciones	4
11. Escritura	Síntesis y entendimiento	4
12. Escucha	Establecer conversaciones interesantes	3
Cualidades (CUA) (Valores)	Expectativas	Nivel
1. Ética	Buenas referencias y antecedentes	4

Circular: CR - 08-2015 Modifica (23/03/2015)		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

Derechos Reservados

Prohibida la reproducción parcial o total

 Versión: 2.0 Emisión: Agosto, 01, 2015 Página: 4 de 4	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Nombre del Ocupante:
		Firma del Ocupante:

2. Responsabilidad	Estabilidad en lugares previos de formación y trabajos	4
3. Ambición	Visión de largo plazo y sueños	3
Conductas (CND) (Principios)		Expectativas
1. Colaboración	Ser parte de un equipo	4
2. Iniciativa	Ideas que han funcionado y pueden funcionar	3
3. Predisposición a aprender	Proceso de formación previo y en periodos cortos	3
4. Servicial	Experiencias previas y ejemplos probados	3
5. Identificación	Responder a la representación de la empresa y su cultura	4

PERFIL MÍNIMO

EXPERIENCIA APLICADA (Específica) <ul style="list-style-type: none"> Experiencia de un mínimo de 1 año de ventas de productos de consumo masivo. Manejo de inventarios
FORMACIÓN ACADÉMICA <ul style="list-style-type: none"> Ingeniería comercial, administración, economía, y ramas afines.
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS PREVIOS <ul style="list-style-type: none"> Técnicas de Ventas y conocimiento de términos de productos de consumo masivo. Gestión de activos e inventarios.
MANEJO DE PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN <ul style="list-style-type: none"> Microsoft Office, Outlook, Internet Medios Sociales y Aplicaciones Smartphone
IDIOMA <ul style="list-style-type: none"> Inglés (medio)

Circular: CR - 08-2015 Modifica (23/03/2015)		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

KA EJECUTIVOS DE CUENTAS CLAVE

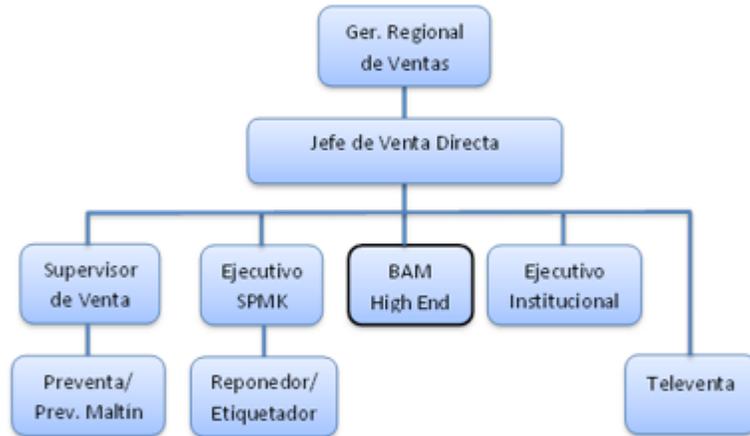
EJECUTIVO DE CUENTAS TOP

 Versión: 2.0 Emisión: Agosto, 01, 2015 Página: 1 de 4	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Nombre del Ocupante:
		Firma del Ocupante:

1. DATOS GENERALES

Cargo:	BAM High End	
Ubicación:	Regional	
Dependencia Jerárquica Jefe de Venta Directa	Coordinación Funcional Facturación, logística y Trade Regional	Dependientes (Puestos que dependen jerárquicamente) Ninguno
ÁREA Comercial	ÁREA ESPECÍFICA Ventas	REEMPLAZO EVENTUAL: EDV

1.1 ORGANIGRAMA: "Ubicación Orgánica"



2. PROPÓSITO DEL CARGO

La ejecución operativa y estratégica de los acuerdos comerciales y prospección de negociaciones de los puntos Top de su zona, mediante la perfecta ejecución de los rituales de nuestras marcas para maximizar la experiencia de los consumidores.

Circular: CR - 01-2015 Modifica (23/03/2015)		
Elaborado por: Gerencia Comercial	Revisado por: Supervisor de Zona	Autorizado por: Director Operaciones

 Versión: 2.0 Emisión: Agosto, 01, 2015 Página: 2 de 4	DESCRIPCION DE PUESTO	Nombre del Ocupante:
		Firma del Ocupante:

3. PRINCIPALES DEBERES Y RESULTADOS ESPERADOS (SEPARAR)

Deberes (Objetivos)
A. Cumplir con la ruta de visitas diarias y semanales.
B. Coordinar la logística y ventas con distribuidores y transportista que atienden el canal Top.
C. Realizar el forecast de producto acordado con sus distribuidores
D. Vender producto (chop) al punto de venta de acuerdo a la rotación, stock y mix de producto
E. Conocer y supervisar la ejecución de los acuerdos negociados con su cartera de clientes.
F. Ejecución del canal: Volumen, cobertura, adherencia de precio, relevamiento de información, planes comerciales (imagen, uso de material, activación, promociones y campañas)
G. Asignación de activos comerciales y verificación del debido uso del mismo.
H. Supervisión y coordinación con personal BTL
I. Coordinar y verificar la logística de entrega y colecta de productos. (Chop)
J. Mantener un stock adecuado y dentro de las fechas de vencimiento
K. Prospección de nuevos PDVs en su territorio (Ampliar la base de clientes)
L. Resolver problemas y dar soporte al cliente.
M. Estar bien informado del movimiento de mercado. (Competencia, apertura de salas, campañas, etc.)
N. Promocionar las innovaciones y nuevas ofertas al PDV

Indicadores Aplicados al Cargos
1) Volumen y mix de producto del canal
2) Auditoria POCE
3) Cumplimiento de acuerdos comerciales
4) Cumplimiento de los planes comerciales
5) Cumplimiento de plan de visitas.
6) Acciones de gestión share (Competencia)

Circular: CR - 01-2015 Modifica (23/03/2015)		
Elaborado por: Gerencia Comercial	Revisado por: Supervisor de Zona	Autorizado por: Director Operaciones

 Versión: 2.0 Emisión: Agosto, 01, 2015 Página: 3 de 4	DESCRIPCION DE PUESTO	Nombre del Ocupante:
		Firma del Ocupante:

4. EMPODERAMIENTO

Decisiones
a. Ejecutar operativa y estratégicamente los acuerdos comerciales y prospección de negociaciones de los puntos Top de su zona.
b. Supervisar la logística y ventas de distribuidores y transportistas que atienden el canal Top.
c. Supervisar la ejecución de los acuerdos negociados con su cartera de clientes.
d. Mantener un stock adecuado y dentro de las fechas de vencimiento
e. Promocionar las innovaciones y nuevas ofertas al PDV de acuerdo a las promociones vigentes
f. Prospeccionar nuevos PDVs en su territorio para ampliar la base de clientes, de acuerdo a las políticas de la Compañía.
g. Desarrollar nuevos Proyectos de acuerdo a planes de la Compañía.

5. PROCESOS RELACIONADOS:

Primarios	Secundarios
1. Comercialización.	3. Facturación (FASA)
2. Promociones y campañas.	4. Despacho y logística.

6. COMPETENCIAS (CONOCIMIENTO, CAPACIDADES, CUALIDADES Y CONDUCTAS) EN BASE A 4 NIVELES

Conocimientos (CON)	Expectativas	Nivel de 4
1. Procesos comerciales	Lo que es preventa, venta y post venta	2
2. De términos técnicos de economía, marketing y ventas.	Lo más básico de la industria	1
Capacidades (CAP)	Expectativas	Nivel
1. Técnicas de ventas y mercadeo	Poder indagar y escuchar y proponer soluciones	3
2. Negociación	Poder llegar a encuentro ganar ganar	4
3. Cobranzas	Persuadir en base beneficios	2
4. Planificación	Planificar rutas y adaptación	3
5. Manejo de tiempo	Manejo de agendas electrónicas	3
6. Transmitir a otras personas	Poder guiar a nuevos	1
7. Comunicación	Hablar claramente y no en términos técnicos solamente	3
8. Toma de decisiones	Historial de decisiones personales	4
9. Empatía	Establecer lazos de confianza con clientes	4

Circular: CR - 01-2015 Modifica (23/03/2015)		
Elaborado por: Gerencia Comercial	Revisado por: Supervisor de Zona	Autorizado por: Director Operaciones

 Versión: 2.0 Emisión: Agosto, 01, 2015 Página: 4 de 4	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Nombre del Ocupante:
		Firma del Ocupante:

10. Herramientas tecnológicas	Medios sociales, WhatsApp y Aplicaciones	4
11. Escritura	Síntesis y entendimiento	4
12. Escucha	Establecer conversaciones interesantes	3
Cualidades (CUA) (Valores)	Expectativas	Nivel
1. Ética	Buenas referencias y antecedentes	4
2. Responsabilidad	Estabilidad en lugares previos de formación y trabajos	4
3. Ambición	Visión de largo plazo y sueños	3
Conductas (CND) (Principios)	Expectativas	Nivel
1. Colaboración	Ser parte de un equipo	4
2. Iniciativa	Ideas que han funcionado	3
3. Predisposición a aprender	Proceso de formación	3
4. Servicial	Experiencias previas	3
5. Identificación	Responder a la representación de la empresa y su cultura	4

7. PERFIL MÍNIMO

I. EXPERIENCIA APLICADA (Específica)
<ul style="list-style-type: none"> Experiencia de un mínimo de 1 año de ventas en industrias de producción de productos de consumo masivo.
II. FORMACIÓN ACADÉMICA
<ul style="list-style-type: none"> Ingeniería comercial, administración de empresas, economía, y ramas afines.
III. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS PREVIOS
<ul style="list-style-type: none"> Técnicas de Ventas Conocimiento de términos de de consumo masivo.
IV. MANEJO DE PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Microsoft Office. Outlook. Internet. Medios Sociales y Aplicaciones Smartphone
V. IDIOMA
<ul style="list-style-type: none"> Inglés (medio)

Circular: CR - 01-2015 Modifica (23/03/2015)		
Elaborado por: Gerencia Comercial	Revisado por: Supervisor de Zona	Autorizado por: Director Operaciones

SUPERMERCADO

 Versión: 2.0 Emisión: Agosto, 01, 2015 Página: 1 de 4	DESCRIPCION DE PUESTO	Nombre del Ocupante:
		Firma del Ocupante:

1. DATOS GENERALES

Cargo:	Ejecutivo de SPMK	
Ubicación:	Regional	
Dependencia Jerárquica Jefe de Directa	Coordinación Funcional Facturación, logística y Trade Regional	Dependientes (Puestos que dependen jerárquicamente) Terceros (Reponedores – Etiquetadores)
ÁREA Comercial	ÁREA ESPECÍFICA Ventas	REEMPLAZO EVENTUAL: EDV

1.1 ORGANIGRAMA: "Ubicación Orgánica"



2. PROPÓSITO DEL CARGO

Gestionar el volumen, la ejecución operativa y estratégica (planes comerciales) de las salas de supermercados

Circular: CR - 01-2015 Modifica (23/03/2015)		
Elaborado por: Gerencia Comercial	Revisado por: Supervisor de Zona	Autorizado por: Director Operaciones

Derechos Reservados

Prohibida la reproducción parcial o total

 Versión: 2.0 Emisión: Agosto, 01, 2015 Página: 2 de 4	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Nombre del Ocupante:
		Firma del Ocupante:

3. PRINCIPALES DEBERES Y RESULTADOS ESPERADOS (SEPARAR)

Deberes (Objetivos)
A. Cumplir con la ruta de visitas diarias y semanales.
B. Vender producto al punto de venta de acuerdo a la rotación, stock y mix de producto
C. Conocer y aplicar los objetivos de los planes comerciales de su cartera de clientes.
D. Prospección de nuevas negociaciones (espacios, ahorro de presupuesto, etc.)
E. Mantener un stock adecuado y dentro de las fechas de vencimiento.
F. Supervisión y coordinación con personal BTL y reposidores/etiquetadores
G. Asignación de activos comerciales y verificación del debido uso del mismo.
H. Ejecución del canal: Volumen, cobertura, adherencia de precio, relevamiento de información, planes comerciales (imagen, activación, promociones y campañas)
I. Seguimientos a los principales indicadores de su canal (Coolers, quality shelves, secondary placements, innovaciones y calendario 360)
J. Coordinar y verificar la logística de entrega y colecta de productos.
K. Controlar la facturación de espacios pagados por la empresa.
L. Garantizar que las salas cumplan con los requerimientos logísticos y financieros de la compañía.
M. Resolver problemas y dar soporte al cliente.
N. Estar bien informado del movimiento de mercado. (Competencia, apertura de salas, campañas, etc.)
O. Promocionar las innovaciones y nuevas ofertas al PDV

Indicadores Aplicados al Cargos
1) Volumen y mix de producto del canal (cervezas, gaseosas y maltas)
2) Auditoría POCE
3) Adherencia de Precio
4) Share of shelves, Coolers, quality shelves, secondary placements, innovaciones y calendario 360
5) Cumplimiento de plan de visitas.
6) Cumplimiento de los planes comerciales
7) Acciones de gestión share (Competencia)

Circular: CR - 01-2015 Modifica (23/03/2015)		
Elaborado por: Gerencia Comercial	Revisado por: Supervisor de Zona	Autorizado por: Director Operaciones

 Versión: 2.0 Emisión: Agosto, 01, 2015 Página: 3 de 4	DESCRIPCION DE PUESTO	Nombre del Ocupante:
		Firma del Ocupante:

4. EMPODERAMIENTO

Decisiones
a. Aplicar los planes comerciales vigentes de acuerdo a su cartera de clientes.
b. Realizar nuevas negociaciones (espacios, ahorro de presupuesto, etc.), de acuerdo a las Políticas y Planes Comerciales de la Compañía.
c. Supervisión y coordinación con personal BTL y reposidores / etiquetadores
d. Gestionar nuevas Altas de clientes que cumplan con los requerimientos mínimos de la Compañía.
e. Asignación de activos comerciales y Supervisión de uso adecuado de los mismos.

5. PROCESOS RELACIONADOS:

Primarios	Secundarios
1. Comercialización.	3. Facturación (FASA)
2. Promociones y campañas.	4. Despacho y logística.

6. COMPETENCIAS (CONOCIMIENTO, CAPACIDADES, CUALIDADES Y CONDUCTAS) EN BASE A 4 NIVELES

Conocimientos (CON)	Expectativas	Nivel de 4
1. Procesos comerciales	Lo que es preventa, venta y post venta	2
2. De términos técnicos de economía, marketing y ventas.	Lo más básico de la industria	1
Capacidades (CAP)	Expectativas	Nivel
1. Técnicas de ventas y mercadeo	Poder indagar y escuchar y proponer soluciones	3
2. Negociación	Poder llegar a encuentro ganar ganar	3
3. Cobranzas	Persuadir en base beneficios	2
4. Planificación	Planificar rutas y adaptación	3
5. Manejo de tiempo	Manejo de agendas electrónicas	3
6. Transmitir a otras personas	Poder guiar a nuevos	1
7. Comunicación	Hablar claramente y no en términos técnicos solamente	3
8. Toma de decisiones	Historial de decisiones personales	4
9. Empatía	Establecer lazos de confianza con clientes	4
10. Herramientas tecnológicas	Medios sociales, WhatsApp y Aplicaciones	4
11. Escritura	Síntesis y entendimiento	4
12. Escucha	Establecer conversaciones interesantes	3

Circular: CR - 01-2015 Modifica (23/03/2015)		
Elaborado por: Gerencia Comercial	Revisado por: Supervisor de Zona	Autorizado por: Director Operaciones

 Versión: 2.0 Emisión: Agosto, 01, 2015 Página: 4 de 4	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Nombre del Ocupante:
		Firma del Ocupante:

Cualidades (CUA) (Valores)	Expectativas	Nivel
1. Ética	Buenas referencias y antecedentes	5
2. Responsabilidad	Estabilidad en lugares previos de formación y trabajos	5
3. Ambición	Visión de largo plazo y sueños	3
Conductas (CND) (Principios)	Expectativas	Nivel
1. Colaboración	Ser parte de un equipo	4
2. Iniciativa	Ideas que han funcionado	3
3. Predisposición a aprender	Proceso de formación	3
4. Servicial	Experiencias previas	3
5. Identificación	Responder a la representación de la empresa y su cultura	4

7. PERFIL MÍNIMO

I. EXPERIENCIA APLICADA (Específica) <ul style="list-style-type: none"> Experiencia de un mínimo de 1 año de ventas en industrias de producción de productos de consumo masivo.
II. FORMACIÓN ACADÉMICA <ul style="list-style-type: none"> Ingeniería comercial, administración, economía, y ramas afines.
III. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS PREVIOS <ul style="list-style-type: none"> Técnicas de Ventas Conocimiento de términos de productos de consumo masivo.
IV. MANEJO DE PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN <ul style="list-style-type: none"> Microsoft Office. Outlook. Internet Medios Sociales y Aplicaciones Smartphone
V. IDIOMA <ul style="list-style-type: none"> Inglés (medio)

Circular: CR - 01-2015 Modifica (23/03/2015)		
Elaborado por: Gerencia Comercial	Revisado por: Supervisor de Zona	Autorizado por: Director Operaciones

Derechos Reservados

Prohibida la reproducción parcial o total

EJECUTIVO COMERCIAL/PREVENTISTA

 Versión: 2.0 Emisión: Agosto, 01, 2015 Página: 1 de 4	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Nombre del Ocupante:
		Firma del Ocupante:

1. DATOS GENERALES

Cargo: Preventista/Preventista Maltin		
Ubicación: Regional		
Dependencia Jerárquica Supervisor de Venta	Coordinación Funcional Facturación, Logística, Trade Regional	Dependientes (Puestos que dependen jerárquicamente) Ninguno
ÁREA Comercial	ÁREA ESPECÍFICA Ventas	REEMPLAZO EVENTUAL: Preventista Retén

1.1 ORGANIGRAMA: "Ubicación Orgánica"



2. PROPÓSITO DEL CARGO

Gestionar el volumen y la ejecución del punto de venta.

Circular: CR - 01-2015 Modifica (23/03/2015)		
Elaborado por: Gerencia Comercial	Revisado por: Supervisor de Zona	Autorizado por: Director Operaciones

Derechos Reservados

Prohibida la reproducción parcial o total

 Versión: 2.0 Emisión: Agosto, 01, 2015 Página: 2 de 4	DESCRIPCION DE PUESTO	Nombre del Ocupante:
		Firma del Ocupante:

3. PRINCIPALES DEBERES Y RESULTADOS ESPERADOS

Deberes (Objetivos)
A. Cumplir con la ruta de visitas diarias.
B. Conocer y aplicar los objetivos del día en su mercado.
C. Prospección de nuevos PDVs en su territorio (Ampliar la base de clientes)
D. Vender producto al punto de venta de acuerdo a la rotación, stock y mix de producto
E. Ejecución de mercado: Precio, cobertura, relevamiento de información, imagen y/o activación.
F. Asignación de activos comerciales y verificación del debido uso del mismo.
G. Estar bien informado del movimiento de mercado de su zona. (Competencias, eventos, etc.)
H. Promocionar las innovaciones y nuevas ofertas al PDV

Indicadores Aplicados al Cargos
1) Volumen
2) Eficiencia
3) Efectividad
4) Drop Size
5) Rechazos
6) Cantidad de visitas diarias
7) Cumplimiento de objetivos semanales
8) Control de activos
9) Acciones de gestión share (Competencia)
10) Altas de puntos de ventas.

Circular: CR - 01-2015 Modifica (23/03/2015)		
Elaborado por: Gerencia Comercial	Revisado por: Supervisor de Zona	Autorizado por: Director Operaciones

 Versión: 2.0 Emisión: Agosto, 01, 2015 Página: 3 de 4	DESCRIPCION DE PUESTO	Nombre del Ocupante:
		Firma del Ocupante:

4. EMPODERAMIENTO

Decisiones
a. Supervisión del uso adecuado de los Activos entregados por la Compañía
b. Informar y Promocionar de forma adecuada las innovaciones y nuevas ofertas al PDV implementadas por la Compañía.
c. Realizar las Altas de Nuevos Puntos de Venta que cumplan con los requerimientos de la Compañía.
d. Asignación de activos comerciales de acuerdo a las Políticas de la Compañía.
e. Vender producto al punto de venta de acuerdo a la rotación, stock y mix de productos de acuerdo a las ofertas vigentes que han sido establecidas por la Compañía.

5. PROCESOS RELACIONADOS:

Primarios	Secundarios
1. Comercialización.	3. Facturación (FASA)
2. Promociones y campañas.	4. Despacho y logística.

6. COMPETENCIAS (CONOCIMIENTO, CAPACIDADES, CUALIDADES Y CONDUCTAS) EN BASE A 4 NIVELES

Conocimientos (CON)	Expectativas	Nivel de 4
1. Procesos comerciales	Lo que es preventa, venta y post venta	2
2. De términos técnicos de economía, marketing y ventas.	Lo más básico de la industria	1
Capacidades (CAP)	Expectativas	Nivel
1. Técnicas de ventas y mercadeo	Poder indagar y escuchar y proponer soluciones	3
2. Negociación	Poder llegar a encuentro ganar ganar	3
3. Cobranzas	Persuadir en base beneficios	2
4. Planificación	Planificar rutas y adaptación	3
5. Manejo de tiempo	Manejo de agendas electrónicas	3
6. Transmitir a otras personas	Poder guiar a nuevos	1
7. Comunicación	Hablar claramente y no en términos técnicos solamente	3
8. Toma de decisiones	Historial de decisiones personales	4
9. Empatía	Establecer lazos de confianza con clientes	4
10. Herramientas tecnológicas	Medios sociales, WhatsApp y Aplicaciones	4
11. Escritura	Síntesis y entendimiento	4

Circular: CR - 01-2015 Modifica (23/03/2015)		
Elaborado por: Gerencia Comercial	Revisado por: Supervisor de Zona	Autorizado por: Director Operaciones

 Versión: 2.0 Emisión: Agosto, 01, 2015 Página: 4 de 4	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Nombre del Ocupante:
		Firma del Ocupante:

12. Escucha	Establecer conversaciones interesantes	3
Cualidades (CUA) (Valores)	Expectativas	Nivel
1. Ética	Buenas referencias y antecedentes	5
2. Responsabilidad	Estabilidad en lugares previos de formación y trabajos	5
3. Ambición	Visión de largo plazo y sueños	3
Conductas (CND) (Principios)	Expectativas	Nivel
1. Colaboración	Ser parte de un equipo	4
2. Iniciativa	Ideas que han funcionado	3
3. Predisposición a aprender	Proceso de formación	3
4. Servicial	Experiencias previas	3
5. Identificación	Responder a la representación de la empresa y su cultura	4

7. PERFIL MÍNIMO

I. EXPERIENCIA APLICADA (Específica)
<ul style="list-style-type: none"> Experiencia de un mínimo de 1 año de ventas en industrias de producción de productos de consumo masivo.
II. FORMACIÓN ACADÉMICA
<ul style="list-style-type: none"> Ingeniería comercial, administración de empresas, economía, y ramas afines.
III. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS PREVIOS
<ul style="list-style-type: none"> Técnicas de Ventas Conocimiento de términos de productos de consumo masivo.
IV. MANEJO DE PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Microsoft Office. Outlook. Internet/Intranet. Medios Sociales y Aplicaciones Smartphone
V. IDIOMA
<ul style="list-style-type: none"> Inglés (básico)

Circular: CR - 01-2015 Modifica (23/03/2015)		
Elaborado por: Gerencia Comercial	Revisado por: Supervisor de Zona	Autorizado por: Director Operaciones

ANEXO 2. PRESENTACIÓN DEL SISTEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE



Monitorear las variables críticas del negocio para cada una de las categorías de productos comercializadas

Objetivo	Categoría	Estado
1.1. Ventas de productos de alta rentabilidad	Alta Rentabilidad	✓
1.2. Ventas de productos de baja rentabilidad	Baja Rentabilidad	✓
1.3. Ventas de productos de rentabilidad media	Media Rentabilidad	✓
1.4. Ventas de productos de rentabilidad baja	Baja Rentabilidad	✓
1.5. Ventas de productos de rentabilidad muy baja	Muy Baja Rentabilidad	✓
1.6. Ventas de productos de rentabilidad negativa	Negativa Rentabilidad	✓
1.7. Ventas de productos de rentabilidad muy negativa	Muy Negativa Rentabilidad	✓
1.8. Ventas de productos de rentabilidad crítica	Crítica Rentabilidad	✓
1.9. Ventas de productos de rentabilidad muy crítica	Muy Crítica Rentabilidad	✓
1.10. Ventas de productos de rentabilidad extrema	Extrema Rentabilidad	✓
1.11. Ventas de productos de rentabilidad muy extrema	Muy Extrema Rentabilidad	✓
1.12. Ventas de productos de rentabilidad crítica	Crítica Rentabilidad	✓
1.13. Ventas de productos de rentabilidad muy crítica	Muy Crítica Rentabilidad	✓
1.14. Ventas de productos de rentabilidad extrema	Extrema Rentabilidad	✓
1.15. Ventas de productos de rentabilidad muy extrema	Muy Extrema Rentabilidad	✓

Potenciar las ventas mediante la planificación y seguimiento diario por parte de cada Vendedor y Supervisor de ventas en cada operación.

JEFE

SUPERVISOR

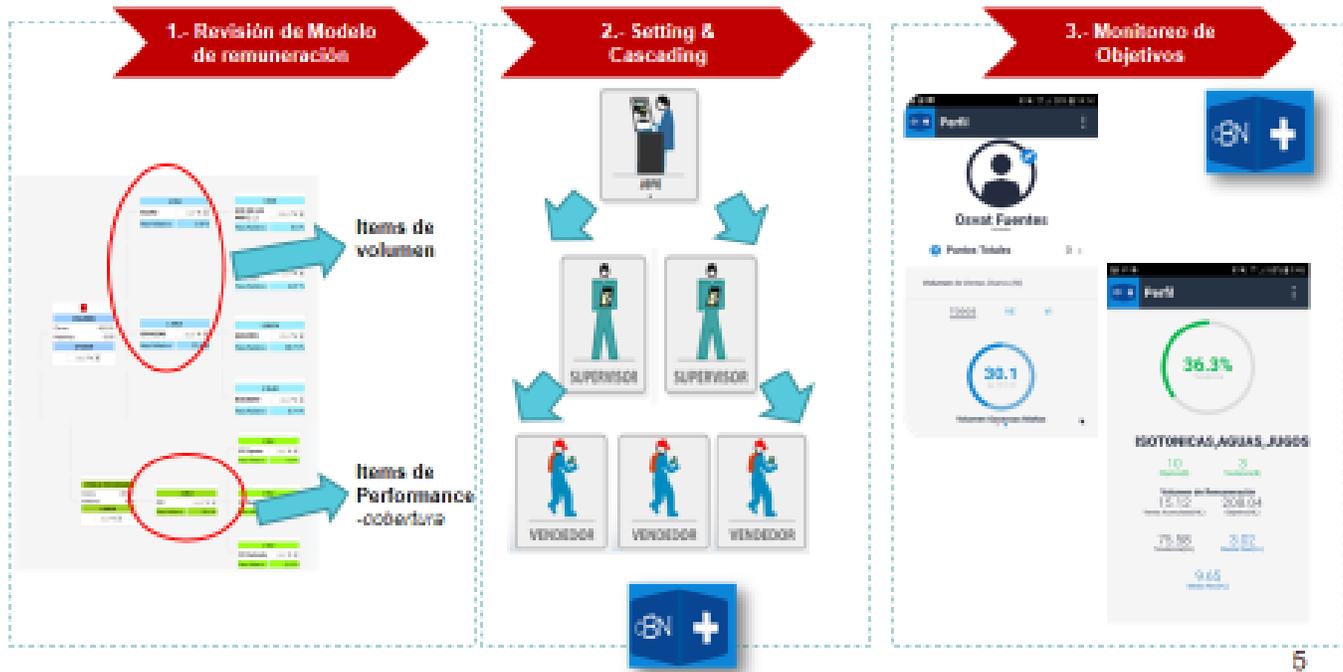
SUPERVISOR

VENDEDOR

VENDEDOR

VENDEDOR

Automatización Variable



5

Configuración de Objetivos

GVQ - Remuneraciones

Configuración Local

Volver Configurar Borrar Configuración

Grupo 1 (10 Empleados)

<input checked="" type="checkbox"/>	365 - LUDWIG CLAROS (TERCERO) -	●
<input checked="" type="checkbox"/>	20006 - PEREDO TERCEROS GIOVANNY EDSON -	●
<input checked="" type="checkbox"/>	21206 - JOHN MONTE -	●
<input checked="" type="checkbox"/>	100060 - OSWAT FUENTES -	●
<input checked="" type="checkbox"/>	100061 - IVAN ARAYA RIOS -	●
<input checked="" type="checkbox"/>	100062 - MARCELO SALAZAR GARCIA -	●
<input checked="" type="checkbox"/>	890026 - GUSTAVO PACA -	●
<input checked="" type="checkbox"/>	890007 - ROBERTO MANCILLA -	●
<input checked="" type="checkbox"/>	890028 - FABRICIO MERCADO -	●
<input checked="" type="checkbox"/>	890157 - JUAN CARLOS PAREDES CORDERO -	●

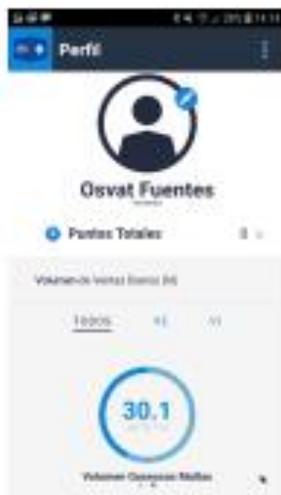
Configuración de Objetivos



ABInBev

8

Seguimiento de Volumen



ABInBev

9

Seguimiento de Variable



ABInBev

PRESENTATION TITLE DOES HERE 2018 18

Seguimiento de Volumen Beer



ABInBev

11

Seguimiento de Volumen SD



ABInBev

12

Resultado

Periodo: 12/2019

Sub-Región	Empleado	N° de Legajo	Tipo de Empl.	Variable	Div / IP	Grupo de Prod.	Paso		% de Cumplim. (M)	Real \$	Objetivo \$	Tendencia (\$)	Remun. con Excep.	
							Relativo	Objetivo						
ORURO CIUDAD	OSVAT FUENTES	100000	Vendedor	Volumen	CERVEZAS TRAGOS	Cerveza sin malta	20	185.98	15.17	8.14	8	20	8	
ORURO CIUDAD	OSVAT FUENTES	100000	Vendedor	Volumen	BASEOSA S. AGUAS J. SOTONIC	Gaseosas Malta	10	1805.11	512.94	28.96	3	10	13.2	13.2
ORURO CIUDAD	OSVAT FUENTES	100000	Vendedor	IP	CCC	CCC PET 500ml	30	88	21	28.18	21.3	30	28.8	28.8
ORURO CIUDAD	OSVAT FUENTES	100000	Vendedor	IP	CCC	CCC Cerveza sin Malta	30	140.3	59	42.08	21.3	30	28.8	28.8
ORURO CIUDAD	OSVAT FUENTES	100000	Vendedor	IP	CCC	Centenario	10	112	23	28.64	7.1	10	8.8	8.8
ORURO CIUDAD	TOTAL OSVAT	100000	Vendedor				100	2078.38	621.11	28.37	58.7	100	107	107

ABInBev

13

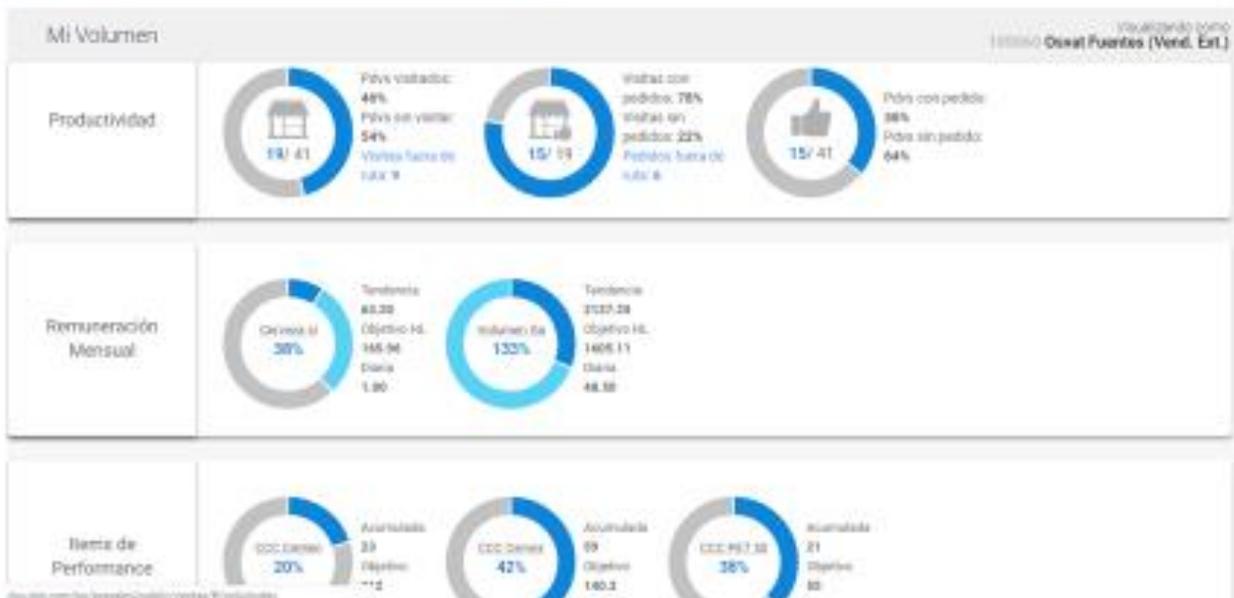
Seguimiento de Variables



ABInBev

28

Seguimiento Otros Indicadores



ABInBev

28