



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO



Creación de un *Team Site* para el Área de Ventas dentro de Kraft Foods

Modalidad de Titulación:

“Experiencia Profesional”

Nombre del estudiante: Jorge Guillermo Monterrubio Roché

Número de cuenta: 303678131

Carrera: Ingeniería Industrial

Asesor: Dr. José Luis Fernández Zayas

Abril de 2012

Índice

Introducción	Pag. 3
Capítulo 1. Marco contextual	Pag. 4
Historia	
Objetivos	
Organigrama	
Puesto y actividades dentro de Kraft Foods	
Capítulo 2. Proyecto 1	Pag. 11
Estado Inicial	
Problemática	
Propuestas de solución	
Puesta en marcha	
Capítulo 3. Conclusiones	Pag. 17
De proyecto y conocimientos usados	
Bibliografía	Pag. 19

Introducción

La ingeniería industrial es una rama de la ingeniería que se ocupa del desarrollo, mejora, implantación y evaluación de sistemas integrados de gente, dinero, conocimientos, información, equipamiento, energía, materiales y procesos. También trata con el diseño de nuevos prototipos para ahorrar dinero y hacerlos mejores. La ingeniería industrial está construida sobre los principios y métodos del análisis y síntesis de la ingeniería y el diseño para especificar, predecir y evaluar los resultados obtenidos de tales sistemas.

Bajo esta premisa y usando los conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera, este reporte por experiencia labora desarrolla un proyecto del área de información para ventas (Sales Information).

El objetivo del proyecto es crear un sitio donde todos los documentos de uso diario estén al alcance de todos, pero principalmente solucionar los problemas en el flujo de información del área, esto con el fin de reducir tiempo ocioso en la oficina y retrabajo por parte de analistas y coordinadores.

El proyecto fue coordinado por mí, con el visto bueno de Liliana Rosas, Manager del departamento de información para ventas. Este sitio debía cumplir con ciertos requerimientos de seguridad, por la confidencialidad de la información que el sitio contendría, además de estar bien estructurado para la fácil comprensión de todos los usuarios del mismo.

El desarrollo del proyecto duro alrededor de 3 meses, desde que me fue asignado hasta que quedo en completo funcionamiento, a lo largo de este tiempo el proyecto se dividió en tres grandes partes:

1. *La investigación*, dedicada exclusivamente a entender el qué y el cómo se necesitaba exactamente el sitio, así como la manera en que esto se hacía en *Sharepoint*.
2. *La puesta en marcha*, enfocada a hacer diferentes bocetos de cómo podía quedar el sitio y a ir cumpliendo con los requerimientos que fueran apareciendo, para finalmente desarrollar el sitio área por área (*Sales information, Sales Planning, etc.*).
3. *La presentación y carga de archivos*, dirigida a presentar el sitio ante los distintos gerentes y cargar la información básica de mi área (*sales information*) y dar asesoría de cómo hacerlo a los diferentes managers y analistas de mi área.

El desarrollo de este proyecto tuvo impacto no solo en el área de información para ventas, sino para las áreas vecinas que dependen de esta información para cumplir con las necesidades de la empresa, pero no solo eso una vez que el proyecto fue terminado y estuvo en marcha el cambio en la velocidad del flujo de información fue evidente.

Capítulo 1

Marco contextual.

Kraft Foods

Kraft Foods Inc. es una empresa productora de alimentos de consumo. La empresa es originaria de Northfield, Illinois, USA, un suburbio de Chicago. Actualmente, Kraft opera en más de 155 países.

Historia

Kraft Foods tiene una larga historia y una gran herencia. Muchos de sus productos son parte de la historia de los hogares de gran parte del mundo desde hace más de un siglo.

La compañía considera como su fecha de fundación el establecimiento del negocio de venta de queso al por mayor, creado por James L. Kraft en Chicago en 1903.

La actual Kraft Foods es fruto de la fusión de las compañías alimentarias Kraft y General Foods en 1989.

Un año después, en 1990, Kraft adquirió Jacobs Suchard (fabricante de los productos Milka, Suchard y Toblerone) y se convirtió en líder europeo en las categorías de café y chocolate.

Kraft Foods inició sus operaciones en México en 1955 y sólo 45 años después adquirió Nabisco, una compañía multinacional estadounidense dedicada al ramo alimenticio, concretamente en la elaboración de galletas, chocolates y otro tipo de golosinas.

Fue en 2008 que abre el Tech Center en la planta Victoria de la ciudad de México ubicada en la calle de Henry Ford, en la delegación Gustavo A. Madero, con el propósito de crear un centro de investigación y desarrollo preocupado por el progreso no solo de nuevos productos y procesos sino también de empaques que motiven al consumidor final de hacer la compra.

En 2010 adquiere a Cadbury Adams, empresa multinacional de productos alimenticios, especialmente dulces y confitería, haciendo así de Kraft Foods un líder nacional en confitería y alimentos con productos como: Bubbalo, Halls, Trident, Deemint, Ritz, Oreo, Tang, etc.

Actualmente Kraft Foods es la segunda empresa de alimentos más grande del mundo solo superada por Nestlé y la primera en América de Norte.

Kraft Foods es una empresa que se declara socialmente responsable y lo ha demostrado con campañas como: *preparar, beber y ayudar*, campaña de Tang que consistía en reciclar los sobres para ayudar a disminuir la contaminación del planeta. También ayudó haciendo donación de alimentos en desastres naturales tanto en México como en otros países de Latinoamérica.

Objetivos

Kraft Foods quiere ser reconocida como la compañía de alimentación de más éxito del mundo y ello sólo es posible gestionando y comprendiendo adecuadamente el mercado potencial de sus productos.

Para Kraft Foods los consumidores juegan un papel vital para el desarrollo de la compañía, se dedican esfuerzos a lo largo de muchos años a escucharlos para mejorar, día a día, los productos, adelantándose y adaptándose a sus gustos y necesidades.

Están preocupados por ser la compañía que mejor conoce y entiende al consumidor, que mejor responda a las nuevas tendencias e inquietudes del consumidor.

Su prestigio y fortaleza están basados en productos de excelente calidad que ofrecen al consumidor la confianza que en estos tiempos está demandando.

Pero de nada serviría tener unos productos de excelente calidad, innovadores y adaptados a los gustos y necesidades de los consumidores, si estos no los pudiesen encontrar con facilidad.

Así, las tiendas son los clientes de Kraft Foods, y Kraft Foods quiere ser para ellos el "Socio Preferido" estableciendo con ellos relaciones honestas, estables y duraderas, cumpliendo rigurosamente los compromisos adquiridos en cuanto a servicio y calidad para que los productos lleguen a las estanterías en excelentes condiciones y se encuentren apoyados mediante las promociones y publicidad que los hagan más atractivos a los consumidores.

Kraft Foods está consciente del papel que juegan los empleados en el desarrollo y crecimiento de la empresa y como son pieza fundamental del éxito de la misma, es por eso que siempre está preocupado por ellos y hace cosas para que se sientan contentos de formar parte de esa compañía, en 2010 Kraft Foods ocupó el primer lugar en la lista de los mejores lugares para trabajar en México, encuesta publicada por la revista expansión.

En México, son más de 8.000 personas que trabajan para hacer realidad la visión de la compañía. Se sienten comprometidos con este objetivo común que da sentido a una labor de profesionales altamente calificados y motivados, lo que le otorga a Kraft una especial ventaja competitiva.

Pero Kraft Foods va más allá y como compañía responsable respeta en todo momento a la sociedad, actuando con un alto grado de responsabilidad en el cumplimiento de las normas y costumbres de la misma.

En relación a sus proveedores, Kraft quiere ser el cliente prioritario por lo que establece relaciones estables de mutuo beneficio para ambas partes. La cooperación mutua es la base de las relaciones de Kraft Foods con sus proveedores para garantizar la excelencia entre otros, de los ingredientes y materia prima que son sometidos a un estricto control de calidad.

Área de ventas

El área de Ventas es una orientación administrativa que supone que los consumidores no comprarán normalmente lo suficiente de los productos de la compañía a menos que se llegue hasta ellos mediante un trabajo sustancial de promoción de ventas.

El departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.

Funciones:

1. Desarrollo y manipulación del producto: Consiste en perfeccionar los productos ya existentes, introducir nuevos productos, darles otro uso o aplicación, hacerle modificaciones a sus estilos, colores, modelos, eliminación de los productos pasados de moda, observación del desarrollo de los productos elaborados por la competencia, su envase, accesorios del producto, de su eficiencia, sus características distintivas y su nombre.
2. Distribución física: Responsabilidad que cae sobre el gerente de ventas la cual es compartida con el de tráfico y envíos. El gerente de ventas coordina estas con el tráfico, en los problemas relativos al manejo de materiales de los productos desde la fábrica hasta el consumidor, que comprende los costos y métodos de transporte, la localización de almacenes, los costos de manejo, los inventarios, la reducción de reclamaciones por retrasos y perjuicios de ventas.
3. Estrategias de ventas: son algunas prácticas que regulan las relaciones con los agentes distribuidores, minoristas y clientes. Tiene que ver con las condiciones de ventas, reclamaciones y ajustes, calidad del producto, método de distribución, créditos y cobros, servicio mecánico, funcionamiento de las sucursales y entrega de los pedidos.
4. Financiamiento de las ventas: Las operaciones a crédito y a contado son esenciales para el desenvolvimiento de las transacciones que requieren de la distribución de bienes y servicios desde el productor al mayorista, vendedores al por mayor y consumidores. Para financiar ventas a plazo es necesario que el gerente de ventas este ampliamente relacionado con el de crédito, para determinar los planes de pago que deben adoptarse, la duración del período de crédito, el premio por pronto pago o el castigo por pago retrasado, es decir, todo lo relacionado con la práctica crediticia.
5. Costos y Presupuestos de Ventas: Para controlar los gastos y planear la ganancia, el ejecutivo de ventas, previa consulta con el personal investigador del mercado con el de contabilidad y el de presupuestos, debe calcular el volumen probable de ventas y sus costos para todo el año.
6. Estudio de mercado: El conocimiento de los mercados, las preferencias del consumidor, sus hábitos de compra y su aceptación del producto o servicio es fundamental para una buena administración de ventas, debido a que se debe recoger, registrar y analizar los datos relativos al carácter, cantidad y tendencia de la demanda, el estudio de mercado debe incluir el análisis y la investigación de ventas, estudios estadísticos de las ventas o productos, territorio, distribuidores y temporadas; los costos de los agentes de ventas, costos de venta y de operación.
7. Promociones de venta y publicidad: Estas ayudan a estimular la demanda de consumo y contribuir a que los agentes de venta de la fábrica, los mayoristas y los minoristas vendan los productos: el agente de ventas aprueba los planes de promoción y publicidad, los

horarios de trabajo, las asignaciones presupuestarias, los medios de propaganda, las promociones especiales y la publicidad en colaboración con los comerciantes.

8. Planeación de Ventas: El administrador de ventas debe fijar los objetivos de las mismas y determinar las actividades mercantiles necesarias para lograr las metas establecidas. La planeación de ventas debe coordinar las actividades de los agentes, comerciantes y personal anunciador, la distribución física; el personal de ventas, las fechas de los planes de producción, los inventarios, los presupuestos y el control de los agentes de ventas.
9. Relaciones con los distribuidores y minoristas: Las buenas relaciones con estos requieren proporcionarles asistencia de ventas, servicios mecánicos de entrega y ajuste, informarles sobre los productos, servicios, tácticas y normas de la compañía y contestar pronta y detalladamente a sus preguntas.
10. El personal de ventas: Consiste en desarrollar de la manera más eficiente el proceso de integración el cual comprende buscar, seleccionar y adiestrar a los agentes de ventas; así como de su compensación económica, supervisión, motivación y control.
11. Administración del departamento de ventas: Es responsabilidad de los gerentes de la misma, el cual debe establecer la organización, determinar los procedimientos, dirigir el personal administrativo, coordinar el trabajo de los miembros del departamento, llevar el registro de las ventas y asignar tareas a los jefes de las diversas secciones de este departamento.

Valores

En Kraft se tiene un compromiso permanente con sus valores. Estos forman una base sólida para mejorar continuamente y nos hacen avanzar hacia el futuro con ilusión, trabajando juntos hacia un objetivo común que representa la esencia de Kraft Foods.

- *Honradez*, Actuamos como dueños
- *Honestidad*, Decimos las cosas como son
- *Compromiso*, Opinamos, decidimos, damos resultados
- *Confianza*, Inspiramos confianza
- *Simplicidad*, Lo hacemos simple.
- *Receptividad*, Estamos abiertos a todo tipo de ideas.
- *Liderazgo*, Lideramos con la mente y el corazón.

Organigrama

Kraft Foods es dirigida a nivel mundial por Irene Rosenfeld CEO de *Kraft* en Estados Unidos. En México ese puesto es ocupado por Eduardo Campos, debajo de él se encuentran los directores de cada una de las áreas de la compañía, en este caso, el área de ventas es dirigida por Augusto Lemos y es trabajo de Ricardo Ausin llevar el área de *Sales Development*.

Dentro del *Sales Development* se encuentra el área de Información para ventas (*Sales Información*, donde yo me encuentro)



Figura 1.
Organigrama
Sales
Development



Figura 2. Organigrama *Sales Information*

Puesto y actividades dentro de Kraft Foods

Me desempeñé como becario en el área de *Sales Information*, que pertenece a *Sales Development*, una de las áreas que compone Sales.

Dentro de Kraft Foods existen cuatro canales de distribución, MT (*Modern Trade*), WHS (*Wholesalers*), *Direct Sales* y FS (*Food Service*). Como becario de información para ventas le reportaba a Liliana Rosas, manager del departamento y realizaba tareas similares a los analistas de ventas, pero a diferencia de ellos, no estaba sólo en un canal, sino que desempeñé labores en todos los canales.

El canal Mt se encarga de todo lo relacionado a clubes de precio (Sam's Club, City Club, etc.) y a las tiendas de auto servicio (Walmart, Soriana, HEB, Chedraui, Oxxo, 7eleven, etc). Dentro de este canal mi tarea regular era entrar a los portales de las diferentes cadenas (*retails*) y bajar un respaldo de la información que automáticamente es obtenida por sistemas para generar un cubo¹ de información.

Este cubo es de capital importancia, pues refleja las ventas y los inventarios de todas las cadenas de todos los canales, lo que da la información necesaria para todas las áreas de la empresa; en Mercadeo, para evaluar el impacto de las promociones; dentro de *Producción*, para hacer un

¹ Un cubo es una base de datos con información a diferentes niveles de detalle. Es un cubo porque la información se genera con base en seis parámetros (mes, año, cliente, producto, género (cajas o importes) y tipo (contribución neta, facturación))

estimado de ventas y con eso pronosticar la producción; en *Logística*, para organizar las entregas a las diferentes cadenas dependiendo del nivel de inventario que tenga cada una. Solo por mencionar algunas áreas importantes.

Otra de mis principales tareas era junto con todos los demás miembros del área de *Sales Information*, hacer una presentación semanal de todos los canales, en mi caso sólo de MT, que se le presenta al director general de ventas, con la información de ventas e inventarios por cadena y por producto, esto de cada semana, tomando como referencia la semana pasada y la misma semana del año, esto con el fin de entender y evaluar las políticas, promociones y acciones llevadas a cabo semana a semana, así como la tendencia de ventas y las áreas de oportunidad.

Otra de mis tareas frecuentes era generar información con base en el cubo de consumo para el área que lo solicite. Por ejemplo, si *Trade Marketing* necesita conocer el desempeño de ventas del producto "*Halls Nite*" de las últimas 4 semanas, a nivel tienda, en ciertos estados de la república, era mi trabajo generar esa información con base en lo que ha sido cargado en el cubo. Esta información proviene de lo que las cadenas envían a Kraft de las ventas semanales de sus productos.

Generar esta información no es trivial, da visibilidad a toda un área y el nivel de detalle de la información no siempre es el mismo. Una vez generada la información se fomenta el uso de Kpi's (*key performance indicators*), que miden el nivel del desempeño, ya sea contra la categoría del producto solicitado o contra todas las ventas.

La forma en la que *Kraft Foods* conoce su cuota de mercado y el impacto que está creando en el consumidor, se obtiene a partir de un reporte que Nielsen² elabora. Es importante para Kraft saber el precio con el que se venden sus productos. Esto es vital no sólo con los productos propios, sino además con los productos de la competencia; toda esta información es recopilada con esta empresa que esta subcontratada para hacerlo. Nielsen entrega un archivo con la información de todos los productos tanto de Kraft como de la competencia. Mi trabajo era analizar el archivo, comparar el precio de un producto de la competencia contra el equivalente de Kraft y con ello dar visibilidad a toda el área de ventas sobre la competitividad de los precios y la tendencia del mercado. Este comunicado no sólo se le compartía al director de ventas, también llega a todos los managers que están debajo de él, y es por eso que este tiene un alto impacto en toda el área de ventas, al ser *Kraft Foods* una empresa entendida como todo un sistema, el impacto es global.

² Nielsen es una empresa que se encarga de hacer estudios de mercado para otras compañías, para este fin divide al país en 6 áreas cada una con diferentes estados.

Capítulo 2

Proyecto 1. Elaboración de un Team Site para el área de ventas

Estado inicial.

El área de *Sales Information*, como su nombre lo indica, se encarga de obtener y generar toda la información de valor que sea requerida por la empresa. Antes del *Team Site*, término con el que se conoce una página o sitio, dentro de la red de una compañía con acceso permitido sólo a usuarios de la misma por cuestiones de confidencialidad, la forma de compartir los reportes semanales, mensuales o cualquier tipo de información era vía mail, cuando era posible y, vía USB cuando el peso de archivo era superior a 30 MB, esto entorpecía el flujo de información.

Cada vez que se quería publicar algún reporte o comunicado era necesario entrar a Outlook, hacer un nuevo mail, agregar a 20 o 30 personas al mail, redactarlo, para que luego, cuando finalmente la información se hubiese adjuntado, pudiera ser enviada a ese restringido número de destinatarios; pero cuando alguien más necesitaba esa información y no estaba dentro del grupo de distribución, era necesario enviarle la información de nuevo solo a él, generando un *retrabajo* y una pérdida de tiempo. Este problema era más frecuente de lo que se piensa.

Todo esto ocasionaba que el área de ventas estuviera poco y mal comunicada entre ella, y con las otras áreas; la información no siempre se tenía a tiempo y cuando había errores al generar la información o alguna observación hacia esta, se tenía que volver a enviar un mail y después el archivo corregido de nuevo, retrasando el flujo de información. (Figura 3)

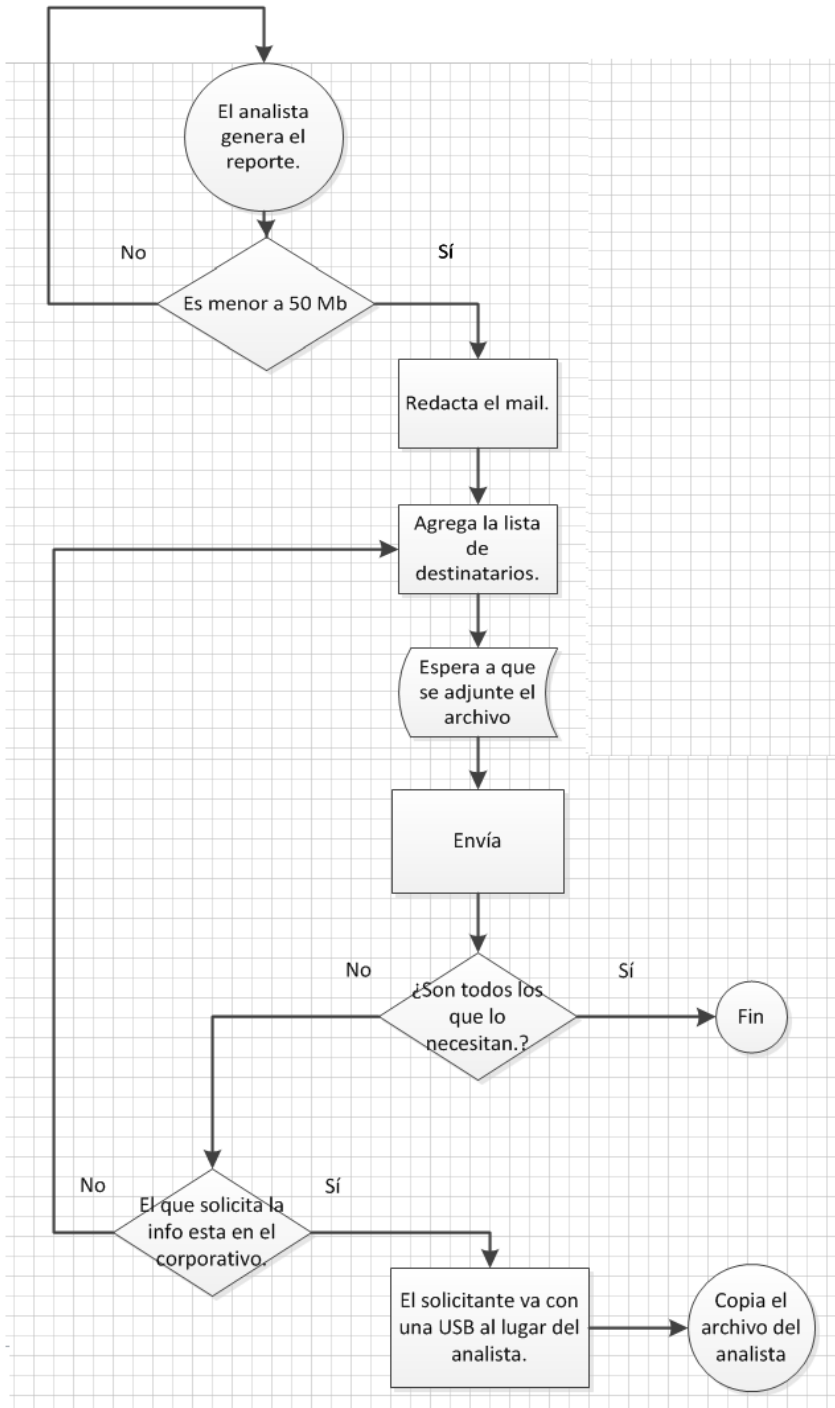


Figura 3.
Flujo de información original.

Problemática

Los problemas en el área de ventas eran evidentes. El flujo de información era lento y tedioso, sobre todo tomando en cuenta que hay reportes diarios o archivos que se nos solicitaban y no estaba definida el grupo de gente que lo requería; en esos casos había que estar enviando el mismo mail una y otra vez, pues siempre aparecía alguien más que lo necesitaba.

Otro problema que salta a la vista es la limitante que da *Outlook* al tamaño de los archivos. Esto se solucionaba yendo al lugar de la persona que hizo el archivo, y copiándolo en una unidad de memoria flash, comúnmente conocidas como USB por su conector, y así tenía que hacerse cada vez que fuera requerido el archivo, haciendo perder tiempo tanto a la persona que quería el archivo, como al que lo generaba.

Pero el principal problema era la falta de comunicación que todos estos problemas acarrearán. Estos atrasaban la toma de decisiones y en el área de ventas esto no se puede permitir, pues esto a la larga genera problemas más serios, por ejemplo, el no ver a tiempo que las ventas de un producto dentro de una cadena están cayendo por la disminución de precios de la competencia, afecta no sólo las ventas globales, sino que ocasiona pérdidas de mercado e influye de manera importante la percepción del cliente sobre este producto.

Sin la información a tiempo, *Trade Marketing* no tiene la certeza de si sus promociones están funcionando, que en caso de no estarlo haciendo y continuar con éstas, las pérdidas serían importantes. De igual manera ocurre con el área de producción, ya que sin la información a tiempo para hacer el pronóstico de ventas y así planear la producción, se corre el riesgo de hacerlo mal, provocando esto la sobre producción que deriva en gastos innecesarios tanto de almacenaje como de materia prima, o produciendo de menos y generando faltantes lo que afecta directamente al área de finanzas. Por otro lado si no se tiene la comparación de los precios de la competencia, no se puede ofrecer un producto con un precio competitivo para el consumidor final lo que deriva en menos ventas y de nuevo una pérdida para la compañía.

Propuestas de Solución

La propuesta de solución fue elaborar un lugar donde se pudieran descargar los archivos que todos compartieran. Esto representaba algunos problemas, pues al ser información confidencial era importante hacer un sitio dentro de la red de *Kraft Foods* pero no solo eso, además era importante hacer un filtro adicional, pues no toda las personas que trabajan dentro de *Kraft Foods* podrían ver esta información. Esta es información orientada a gerentes y analistas, ya que son estos últimos los que generan reportes y comunicados con los que los gerentes tomarán más tarde diversas decisiones.

Para elaborar tal lugar se pensó en utilizar *Microsoft SharePoint Workspace* (anteriormente conocido como Microsoft Office Groove). Esta es una aplicación P2P (persona a persona) dirigida a crear sitios de acceso limitado a usuarios de cierta red. El producto fue desarrollado originalmente

por Groove Networks de Beverly, Massachusetts, hasta la adquisición de Groove Networks por Microsoft en marzo de 2005.

El paradigma central de *SharePoint Workspace* es crear un conjunto de archivos que se comparten, así como algunas ayudas para la colaboración en grupo, que es un *workspace* (espacio de trabajo) compartido. Un usuario SharePoint crea un sitio dentro de la red *sharepoint* e invita a otros miembros SharePoint después de crear un *workspace* (o sitio). Una vez que se le ha dado el acceso este nuevo usuario puede compartir información por medio del sitio.

Los miembros interactúan y colaboran en el *Workspace*, que es un lugar privado virtual. De ahora en adelante, todos los cambios que se están realizando son seguidos por *SharePoint Workspace* y de todas las copias se sincronizan a través de la red de forma P2P y de forma casi instantánea.

Se envían a todos los miembros los cambios introducidos en el *Workspace* por cualquiera de los usuarios y los documentos se actualizan automáticamente.

Puesta en marcha

Al principio su desarrollo fue un poco lento, pues para poder hacer el *team site* era necesario tener los accesos y permisos de edición dentro del Share Point. Estos accesos eran dados primero por los de sistemas y luego por el jefe directo y el de todas los departamentos de *sales development*.

Una vez que me fueron dados los accesos, el siguiente paso fue documentarme sobre el tema de los *team sites*, como funcionaban y como se podían editar, así como sus ventajas y limitantes.

Por ejemplo una de sus grandes ventas es que puedes administrar 3 tipos de usuarios: dueños (owners) son los únicos capaces de dar o quitar acceso al *team site*, además de no tener limitantes de contribución de archivos en este caso son los directivos y gerentes de la compañía, los miembros (members) capaces de contribuir y de eliminar información, es decir los que realmente hacen el sitio, los que colaboran compartiendo los reportes y cuyo puesto en la compañía es de coordinador o de analista, finalmente los visitantes (visitors) únicamente pueden leer los documentos, en este lugar se encuentran los vendedores, que tienen acceso pero únicamente de consulta, pues es importante que estén enterados de la información y puedan compartirla prudentemente con su fuerza de ventas, esta última no tiene acceso al *site* y su único nexo con la información es su vendedor. (Figura 4)

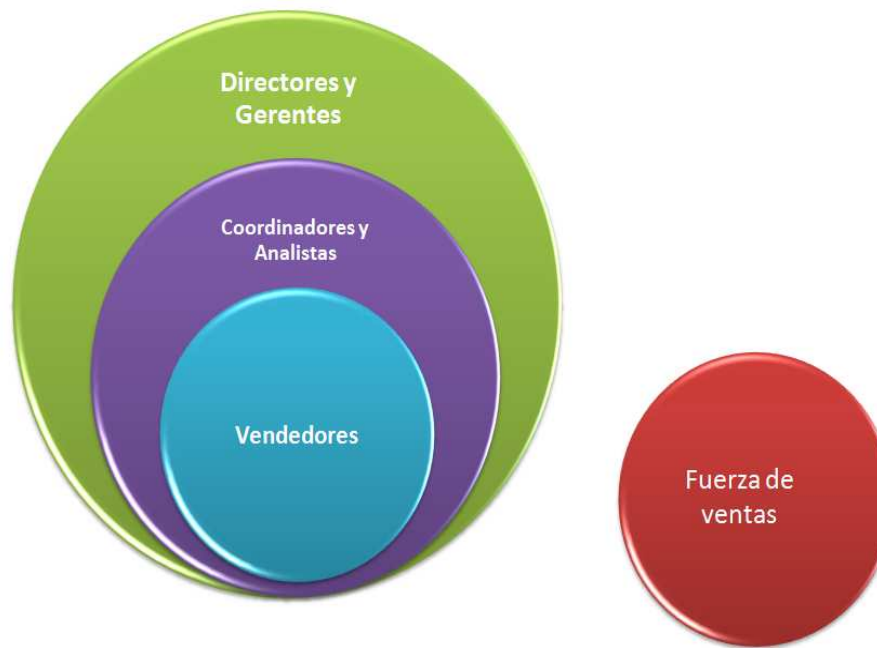


Figura 4.
Diagrama de confidencialidad.

Otra gran ventaja es, que es posible crear carpetas de acceso restringido, es decir, que aun no importando que seas dueño del sitio, no puedes entrar a esta carpeta a menos que el dueño de la carpeta te dé el acceso, esta es una gran ventaja siendo una página que contiene información confidencial.

Una de las prioridades del sitio era que fuera amigable, no sólo debería cumplir con su función de facilitador de información, sino además, tener imágenes y links útiles a la información requerida. Para diseñar las imágenes utilicé programas como *photoshop* y *paint*, en donde elaboré imágenes y logotipos que hicieron más agradable el sitio.

El *team site* debía incluir todos los departamentos de *Sales Development* (*Sales Planning*, *Sales Information*, *Sales Projects* y *Sales Administration*) (Figura 1) debido a que cada departamento tiene requerimientos diferente para cumplir las necesidades de cada uno, fue indispensable agendar una reunión con cada gerente para explicarle la importancia del proyecto, los beneficios y necesidades, para que este saliera a tiempo. En el caso de *Sales Information* (Figura 2) era indispensable que se contara con una página para cada canal para que así, la información estuviera perfectamente dividida y fuera fácil de encontrar para todos. De igual manera se cubrieron los requerimientos de todos los departamentos de *Sales Development*.

Uno de los problemas con lo que me topé a lo largo de este proyecto fue cumplir con los requerimientos de todos los managers por separado y al mismo tiempo hacer un formato general para que todas las páginas fueran similares y esto permitiera encontrar más fácilmente la información.

Algo que facilitó mucho encontrar los archivos, fue crear bibliotecas donde se pudieran subir los archivos. Al final también agregué un mapa de sitio con acceso directo a todas las carpetas de archivos y subpáginas agrupadas por departamento de *Sales Development*.



Figura 5.
Flujo de información después del Team site

Actividad	Promedio antes*	Promedio después*	Mejora
Tiempo en compartir un archivo con otras aéreas	15 minutos	5 minutos	66%
Número de veces que una persona volvía a pedir la información una vez enviada.	4 personas al día	1 persona al día	75%

*Del Share Point.

Capítulo 3. Conclusiones

Del proyecto y conocimientos de la carrera usados

El proyecto permitió agilizar el flujo de la información mejorando la comunicación y el acceso a esta dentro del área de Ventas. Esto ha ayudado a mejorar el ambiente de trabajo, ya que el archivo se publica y cuando es necesario se descarga, sin necesidad de estar solicitando la información personalmente.

El ahorrar tiempo en el flujo de información permite terminar otras tareas asignadas y reduce el tiempo en la oficina, ya que cuando el trabajo se acumulaba era necesario quedarse más tiempo. Este *team site* contribuyó mejorando la calidad de vida de los que trabajan ahí, reduciendo ese tiempo perdido por mala comunicación y por re-trabajo.

Con esta primera experiencia en el mundo laboral pude entender mejor la forma en la que una empresa del tamaño de *kraft* funciona, como el trabajo diario de cada individuo unido al de otros muchos da resultados que agregan valor a la empresa, aunque por otro lado el que el trabajo de algunos miembros de la empresa dependa de otros, ocasiona la mayor parte de los problemas con los que tuve la oportunidad de convivir.

La comunicación es un tema de primera necesidad, una comunicación, eficaz y rápida puede evitar problemas mucho más serios de lo que en un principio generalmente son, es por eso que este proyecto ayudó mucho a hacer más eficiente este proceso, agilizando tiempos y permitiendo que los encargados de tomar decisiones tuvieran la información oportuna para monitorear y en todo caso corregir el desempeño de la compañía.

La principal habilidad usada en este proyecto que fue desarrollado en la carrera, fue la capacidad de búsqueda de información y la aplicación de un método estructurado. Para llevar a cabo el proyecto, fue fundamental armonizar con los tiempos y los requerimientos del proyecto.

Un concepto fundamental a lo largo de esta experiencia laboral fue el trabajo en equipo, una cohesión de grupo es fundamental para contribuir a la efectividad de la empresa, yo tuve la oportunidad de trabajar con analistas preparados y que entendían la importancia de trabajar como un equipo, con responsabilidades diferentes, pero siempre con la vocación de servicio y apoyo para cualquiera, no solo del grupo, sino de *Kraft*.

Una característica fundamental de un equipo de trabajo es la sinergia, esa capacidad de agregarle valor al proyecto juntando las diferentes habilidades y conocimientos que tiene cada miembro del equipo para con ello, conseguir no solo la meta, sino un trabajo sobresaliente, más allá de lo que cualquiera de los miembros hubiera podido hacer sin la colaboración de los demás.

En este proyecto use conocimientos de planeación de proyectos tales como el diagrama de GANT y el método PERT adquiridos en *Investigación de Operaciones I* y *Sistemas de planeación* y que fueron de mucha ayuda para cumplir en tiempo con el proyecto y que además me ayudaron a prever problemas y encontrar una solución óptima para cada uno de ellos.

Utilicé conocimientos de *Relaciones Laborales* para entender las necesidades de la gente y con base en eso obtener la información que necesitaba para llevar a cabo el sitio.

Usé los conocimientos de *Álgebra y probabilidad y estadística* para analizar las ventas y los inventarios de las cadenas, así como los precios de los productos y poder con eso sacar cuotas de mercado y proporciones entre los diferentes precios (Kpi's).

Empleé también mi capacidad lógica, desarrollada a lo largo de la carrera, para hacer fórmulas en Excel que permitieran agilizar los procesos y el análisis de datos.

Una parte fundamental del conocimiento aplicado fue lo aprendido en Administración de Empresas, una materia que cursé en la Universidad Politécnica de Madrid, universidad en la que estudié un semestre de mi carrera gracias al programa de movilidad estudiantil que ofrece la facultad de ingeniería a los alumnos que cumplen con los requisitos. En esta asignatura entendí cómo relacionarme con las personas y motivarlas para que dieran los resultados que necesitaba, así como para analizar y entender lo que me dicen las personas y con ello conceptualizar lo más importante y usarlo para el beneficio del proyecto.

Bibliografía

Introducción:

- Wikipedia.info
- Información proporcionada por Recursos Humanos dentro de Kraft Foods.
- *Intranet de Kraft Foods*
- <http://www.kraftfoodscompany.com/welcome.aspx>

Conocimientos de la carrera:

- Apuntes del Ingeniero Octavio Arenas Covarrubias.
- Apuntes de la carrera
- *JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M.; FANE, Graham. Contemporary management. 600 p. McGrawHill, México, 2005.*

Creación de un team site

- download.microsoft.com/.../d/8/.../SharePointTeamSites_GS_E.ppt
- <http://www.fpweb.net/sharepoint-tutorials/2007/sites/create-team-site/>
- http://www.youtube.com/watch?v=_mKJMkX5_FY
- <http://www.lynda.com/SharePoint-2010-tutorials/getting-started/Exploring-team-sites/67344-4.html>
- <http://office.microsoft.com/es-mx/help/administrar-grupos-y-usuarios-de-sharepoint-HA010021579.aspx>
- <http://office.microsoft.com/es-es/sharepoint-designer-help/crear-un-diseno-de-pagina-de-publicacion-HA010174128.aspx>
- <http://office.microsoft.com/es-es/sharepoint-server-help/elemento-web-imagen-HA010024051.aspx>
- <http://office.microsoft.com/es-hn/help/crear-una-biblioteca-de-imagenes-de-sharepoint-o-vincularse-a-ella-HP010379708.aspx>
- <http://www.hosting.com/support/sharepoint3/links>
- <http://office.microsoft.com/en-us/windows-sharepoint-services-help/working-with-sharepoint-document-libraries-HA001141287.aspx>
- <http://www.hosting.com/support/sharepoint3/documents>