



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE INGENIERÍA

MEJORA DE PROCESOS EN EL ÁREA DE ESTRATEGIAS
DIGITALES.

MODALIDAD DE TITULACIÓN:

“INFORME DE TRABAJO PROFESIONAL”

NOMBRE DEL ALUMNO: Parada Baleón Carlos Arturo.

NÚMERO DE CUENTA: 307129226.

CARRERA: Ingeniería Industrial.

ASESOR: Víctor Manuel Rivera Romay

AÑO: 2016

Agradecimientos

Doy gracias al incondicional apoyo por parte de mis padres, Sara Baleón y Otilio Parada que me acompañaron día y noche durante el proceso de toda mi educación, formación, y sustento en cada momento.

A mis hermanos por su comprensión y palabras de aliento para conseguir una meta más, por su apoyo en los momentos más difíciles de la licenciatura tanto personales como académicos, por su confianza que pusieron en mí.

A la UNAM pero sobre todo a la Facultad de Ingeniería agradezco la formación educativa que se me inculco de principio a fin, con el objetivo de formar un profesional.

A todos mis compañeros de los que aprendí un sinfín de experiencias, enriqueciéndome de sus enseñanzas y aprendizajes.

Al Maestro Víctor Rivera Romay por sus increíbles y valiosos comentarios, su apoyo en todo momento para la realización de éste trabajo así como de sus consejos.

Nota:

El siguiente trabajo contiene información pública de Avon, las cifras y resultados financieros no corresponden a la realidad, se utilizan número al azar para ejemplificar la estructura e idea de los proyectos realizados en Avon.

“Mejoras De Procesos En El Área De Estrategias Digitales.”

Índice

| | |
|--|-----------|
| Agradecimientos..... | 2 |
| Nota: | 2 |
| Introducción. | 4 |
| Objetivo. | 4 |
| Planteamiento..... | 4 |
| Problema..... | 4 |
| Conociendo Avon..... | 4 |
| Antecedentes..... | 6 |
| Descripción Del Puesto De Trabajo..... | 6 |
| Objetivos del puesto de trabajo: | 7 |
| Retos del puesto del trabajo. | 7 |
| Actividades y Responsabilidades. | 7 |
| Resultados Pretendidos..... | 7 |
| Herramientas de Ingeniería Industrial..... | 7 |
| 1 CAPITULO I: Descripción De La Empresa: Avon Cosmetics. | 9 |
| 1.1 Historia..... | 9 |
| 1.2 Objetivo de Avon Cosmetics..... | 10 |
| 1.3 Visión de Avon Cosmetics | 10 |
| 1.4 Misión de Avon Cosmetics | 10 |
| 1.5 Valores de Avon Cosmetics..... | 11 |
| 1.6 Principios de Avon Cosmetics. | 11 |
| 1.7 Organigrama de Avon Cosmetics. | 11 |
| 1.8 Propósito de Avon. | 11 |
| 2 CAPÍTULO II: Desarrollo Y Responsabilidades..... | 13 |
| 2.1 Introducción del área de trabajo..... | 13 |
| 2.2 Actividades desarrolladas..... | 14 |
| 2.2.1 Resultados de Ventas Mensuales..... | 14 |
| 2.2.2 Creación de una base de datos. | 27 |
| 2.2.3 Gestión de Mensajes de Texto Celular (SMS). | 36 |
| 3 CAPITULO III: Resultados. | 41 |
| 3.1 Resultados y análisis de Ventas Mensuales..... | 41 |
| 3.2 Creación Base de datos | 41 |
| 3.3 Gestión de Mensajes de Texto vía Celular..... | 42 |
| 4 Conclusiones..... | 43 |
| 5 Bibliografía..... | 44 |
| 6 Glosario..... | 45 |

Introducción.

Objetivo.

Obtener el grado de Ingeniero Industrial.

Analizar las áreas de oportunidad y generar propuestas de nuevos procesos enfocados en la reducción de tiempo de ejecución utilizando los conocimientos y habilidades obtenidas y desarrolladas en la Facultad de Ingeniería.

Planteamiento.

Avon es una compañía en expansión y crecimiento a nivel mundial, con necesidades enfocadas en diversos mercados. El avance tecnológico ha dado posibilidad para nuevas formas de comercializar, vender y promocionar, es por ello que se creó una nueva área llamada Estrategias Digitales, encargada de gestionar y ejecutar todas las diversas herramientas tecnológicas y digitales (sms, correo electrónico, página Web).

Problema.

Estrategias Digitales nació de la necesidad de un nuevo mercado, es por ello que se tomaron decisiones a nivel global para enfrentar esta nueva necesidad, fue así como surgió una nueva área dentro de la compañía. Sin embargo la planeación inicial en sus procesos presentan ciertas áreas de oportunidad, debido a la inmadurez de la misma y por el constante aprendizaje del mercado.

Conociendo Avon.

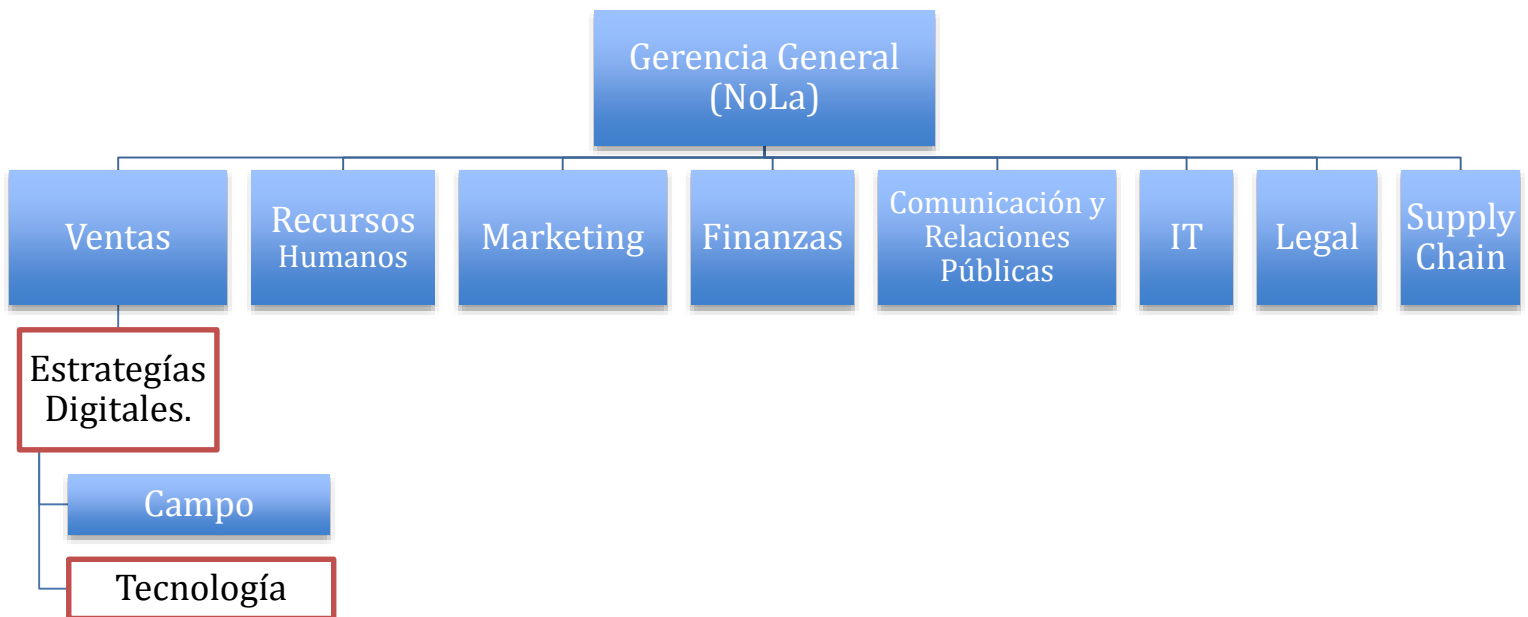
Avon NoLa divide las ventas del año entre 17 y 20 Campañas de Venta, esto significa que a lo largo del año existen 17-20 estrategias comerciales diferentes, cada campaña cuenta con dos folletos de Venta, uno para Cosméticos y otro para el negocio de Hogar.

El área de Estrategias Digitales es la encargada de la gestión de las herramientas digitales como: Página de internet, Mensajes de texto vía Celular (SMS), correos electrónicos, comunicados electrónicos. Estas herramientas se utilizan para la venta de los productos, además de ser el canal de venta con el 50% de participación, Estrategias Digitales reporta directamente al área de Ventas.

Estrategias Digitales es un área que nació en el 2009 debido a la tendencia y necesidad de la fuerza de ventas para una mejor gestión digital y los beneficios que ésta conlleva, como reducción de tiempos, minimizar errores, y obtener una mayor penetración en el mercado.

Estrategias Digitales cuenta con un Gerente, dos Coordinadores, dos diseñadores, dos analistas y un becario.

Los coordinadores están encargados de las sub áreas que son: Campo y Tecnología.



Campo se conforma por:

- Un coordinador
- Dos diseñadores.
- Un analista.

Tecnología se conforma por:

- Un coordinador.
- Un analista
- Un becario

Campo se encarga de toda la comunicación que se envía a las representantes, contenido de la página de internet, además del desarrollo de nuevos diseños visuales.

Tecnología es la encargada del desarrollo y mejoras en el flujo de la página de internet, desarrollar nuevas herramientas digitales para del a gestión de ventas, presentación y análisis de los resultados que tiene internet en las ventas, desarrollar y mejorar los procesos actuales que hay en el área.

En el siguiente trabajo se muestran las actividades que fueron analizadas y se encontraron áreas de oportunidad.

- Análisis de Resultados de Ventas.
- Envío de mensajes de texto vía celular.
- Base de Datos Interna.

El trabajo realizado lo reportaba directamente con el coordinador del área así como al gerente de estrategias digitales.

Antecedentes.

Para la realización del trabajo en Avon, se necesitaron de diferentes habilidades adquiridas y desarrolladas en la Facultad de Ingeniería UNAM.

- Síntesis de la información.
- Capacidad de análisis.
- Organización.
- Mapeo de Procesos.
- Implementación de mejoras en procesos.
- Rediseño de Procesos.
- Manejo de Bases de Datos
- Programación lógica.
- Trabajo en equipo.
- Reducción de tiempos en procesos.
- Aumentar la eficiencia en procesos.

Cada uno de los puntos anteriores se llevaron a la práctica a lo largo de los 9 meses en Avon que convergen en el resultado de éste trabajo.

Descripción Del Puesto De Trabajo.

El puesto de trabajo es “Becario de Estrategias Digitales NoLa” dentro del área de Estrategias Digitales NoLa (México, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Panamá), quien depende directamente de Ventas.

Descripción del trabajo con base a los lineamientos de Recursos Humanos de AVON:

- Análisis numérico y cualitativo
- Manejo de Excel avanzado (manejo de bases de datos, filtros, gráficos y tablas dinámicas)
- Inglés avanzado.
- Sentido de urgencia.
- Trabajo en equipo.
- Manejo de Office avanzado.
- Facilidad de palabra
- Extrovertido

Principales competencias:

- Proactivo.
- Empático.
- Actitud de servicio.
- Organizado
- Responsable.
- Gusto por trabajo en grupo.
- Facilidad de palabra.
- Con alta iniciativa.

Objetivos del puesto de trabajo:

- Desarrollar las actividades de Tecnología Aplicada en el área de Estrategias Digitales con alto desempeño y entender el negocio de la venta directa.
- Desarrollar mejoras en el manejo de la información dentro del área y proponer nuevos procesos.
- Proporcionar los indicadores de venta de manera oportuna y eficaz.
- Identificar las áreas de oportunidad.

Retos del puesto del trabajo.

Lograr los resultados pretendidos en los primeros 6 meses, así como lograr los objetivos sin que se genere un costo extra y/o o el requerimientos de recursos adicionales al área, tanto económicos como de personal.

Actividades y Responsabilidades.

- Generar los resultados y análisis de Ventas (indicadores).
- Gestión de la información interna, para la toma de decisiones y realización de estrategias.
- Gestión y mejora del proceso de envío de SMS.
- Mapeo de cambios o en nuevos procesos.

Resultados Pretendidos.

Los resultados pretendidos por la compañía en el desempeño de las actividades y responsabilidades antes mencionadas son:

- Reducir el tiempo de generación de resultados y análisis de la campaña.
- Implementar una mejora en la gestión de la información.
- Gestionar el proceso de envío de SMS.
- Mapeo de procesos para la reducción de errores.
- Mapeo de cambios o en nuevos procesos.

Herramientas de Ingeniería Industrial.

- Mapeo de Procesos
- Análisis numérico.

- Programación
- Bases de Datos.
- Lógica matemática.
- Síntesis de información.
- Mejora de procesos.
- Planeación
- Estrategia.
- Indicadores de desempeño.
- Estadística aplicada.
- Series de Tiempo.

1 CAPITULO I: Descripción De La Empresa: Avon Cosmetics.

1.1 Historia.

Avon es una compañía que inicio en 1886, cuando el Señor David H. McConnel, originario de Oswego, Nueva York, comenzó un negocio, el cual consistía en la venta de libros de puerta en puerta, él regalaba a sus clientes una fragancia en la compra de cada libro que ellos adquirirían, la fragancia fue creada por David McConnell. Rápidamente sus fragancias fueron ganando popularidad en las mujeres, que con el paso del tiempo sus ventas se incrementaron debido al éxito de las fragancias.

Fue en aquel momento que McConnell decidió crear la empresa “California Perfume Company” en Nueva York. Debido a su rápido crecimiento en las ventas se vio en la necesidad de contratar a más personal, siendo Florence Albee la primera representante contratada.

McConnel en 1897 construyó un pequeño laboratorio en donde fabricaría las fragancias, ubicado también en Nueva York, pero para 1971 se convertiría en “Avon Suffer de Investigación y Desarrollo” en donde se llevarían a cabo sus propias creaciones en cosméticos.

Poco a poco se fueron logrando los objetivos para lo que fue creada la empresa: difundir los productos, pero principalmente el desarrollo económico y profesional de las mujeres. Desde Nueva York se extendió hacia California, Pennsylvania e Iowa. Sin embargo en 1914 se expandió hasta Canadá, no solo llevó sus productos sino grandes oportunidades a mujeres para obtener ingresos extras, sin descuidar sus actividades principales.

Los productos tuvieron tal éxito, que en 1918 se vendieron 5 millones de unidades sólo en Estados Unidos. En 1926 lanzó su primer catálogo en el cual se mostraban sus productos.

En 1929, McConnel lanzó una nueva línea de productos llamada Avon, nombre de una ciudad inglesa de Stratford-Upon-Avon, ciudad donde nació Shakespeare, y por quien McConnell sentía gran admiración. En ese mismo año las ventas se incrementaron a 2 millones de dólares. Debido al éxito que tuvo esta línea de productos tuvo que en 1939 se decidió cambiar el nombre de la compañía al de “Avon Products, Inc”. En 1946 se convirtió en una empresa pública, lo que provocó un incremento de ventas en un 25% anual.

Entre 1983 y 1999 todos los negocios no relacionados con cosméticos fueron abandonados para concentrarse sólo en ese sector.

En 1997 ante el retiro de James, asume la presidencia de la compañía Charles Perrin, quien dirigiera Avon con la ayuda de Andrea Jung y Susan Kropf.

En 1999 Andrea Jung asume la presidencia de Avon durante un momento en que la Compañía enfrentaba serias dificultades, con un crecimiento anual de ventas de menos de 1.5% y la caída del precio de acciones. Las estrategias de Andrea Jung tenían por objeto incrementar los ingresos y la participación de mercado corrigiendo las desventajas competitivas de Avon, sin afectar su probada fuerza de venta directa.

130 años después, se siguen creando los productos de cosmética en el Laboratorio de Investigación y Desarrollo de Avon en Suffern, Nueva York, dirigido por un gran equipo de más de 300 científicos que cada año incorporan innovadoras fórmulas al desarrollo de sus productos.

Este Centro es una inversión de \$100 millones de dólares, que demuestran el compromiso de la Marca de lanzar al mercado productos innovadores.

Con 130 años en el mercado, y 60 años en México, Avon cuenta con 6 millones de Representantes a través de más de 100 países.

A lo largo del año Avon cuenta entre 17 y 20 campañas, es decir, que existe una rotación de propuesta comercial diferente entre 17 a 20 veces, una campaña consiste en una estrategia comercial ligada a dos folletos, uno de cosméticos y otro del negocio de hogar, estos folletos son las herramientas de venta para las representantes, quienes van de puerta en puerta mostrando, ofreciendo y vendiendo los productos de manera directa.

1.2 Objetivo de Avon Cosmetics

Ser la compañía más grande de venta directa en México con una fuerza de ventas de 1 millón de representantes en el 2020.

1.3 Visión de Avon Cosmetics

Ser la compañía que mejor entienda y satisfaga las necesidades de productos, servicio y autoestima de la mujer en todo el mundo.

1.4 Misión de Avon Cosmetics

- Líder Global en Belleza.
- La elección de las mujeres para comprar.
- El Vendedor Directo Premier.
- El mejor lugar para trabajar.
- La Fundación más grande para la mujer.
- La Compañía más admirada.

1.5 Valores de Avon Cosmetics

- Confianza.
- Respeto.
- Credibilidad.
- Humildad.
- Integridad.

1.6 Principios de Avon Cosmetics.

Brindar la oportunidad de ganancia a favor de su bienestar y felicidad.

Proporcionar a las familias de todo el mundo productos de la más alta calidad respaldados por una garantía de satisfacción.

Brindar un servicio a clientes que se destaque por su amabilidad y cortesía.

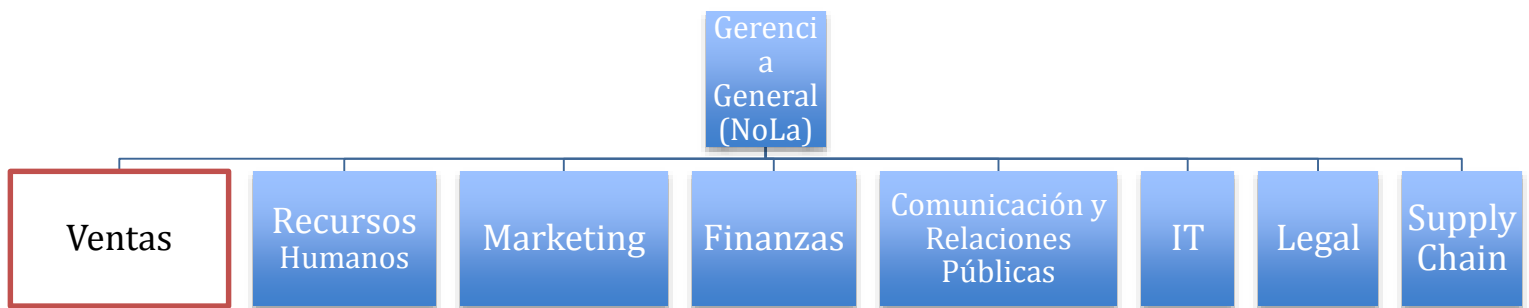
Otorgar reconocimiento a los Asociados y Representantes por sus contribuciones Avon.

Compartir con otros los frutos del crecimiento y el éxito.

Cumplir con las obligaciones de la ciudadanía corporativa, contribuyendo al bienestar de la sociedad y el medio ambiente.

Mantener y cuidar el espíritu amistoso de Avon¹.

1.7 Organigrama de Avon Cosmetics.



2

1.8 Propósito de Avon.

“Ésta es la compañía que pone máscaras en las pestañas y comida sobre las mesas, que combate las arrugas por un lado y el cáncer de mama por el otro. Que

¹ (Avon Cosmetics)

² (Avon Cosmetics, 2015)

conoce el valor de unos labios perfectos pero abre la boca y alza la voz en contra la violencia doméstica y a favor de la independencia económica de la mujer. Ésta es la compañía que no sólo lleva belleza a los hogares sino que también abres sus puertas. La compañía que apoya a 6 millones de Representantes en más de 100 países. Ésta es Avon. La compañía que durante 125 años ha representado la belleza, innovación, optimismo y sobre todo a la MUJER”.³

³ (Avon Cosmetics US)

2 CAPÍTULO II: Desarrollo Y Responsabilidades.

Se trabajó y analizó, en 10 meses de estancia en el área de Estrategias Digitales NoLa (WEB), los siguientes procesos para la mejora del área, así como formar parte del equipo para aportar nuevas y mejores ideas que ayuden al crecimiento tanto de Avon como de WEB.

Reportaba directamente al coordinador de la sub área Tecnologías, junto con otro compañero que era un analista, nos encargábamos de desarrollar diferentes tareas y actividades, no tenía a ninguna persona bajo mi cargo.

Como becario del área tenía la responsabilidad principal de aprender cada uno de los procesos y actividades que se realizaban, así como también entender el negocio de Avon para aportar nuevas ideas. Mis actividades iban desde un comenzar en el testeo de calidad para la página de internet, analizar y presentar los resultados de la compañía desde el enfoque de estrategias digitales, desarrollar nuevas metodologías y procesos de trabajo, proponer mejoras tecnológicas para el área, gestión y análisis de la información.

Con el paso del tiempo se me asignaron procesos del área como fueron: Análisis y Presentación de los resultados de estrategias digitales y su impacto en la compañía, Gestión y Envío de mensajes de texto (SMS), Gestión de Información para el análisis.

A continuación se presentan 3 de los procesos que se realizaron durante los 10 meses de estancia como becario del área.

2.1 Introducción del área de trabajo.

Estrategias Digitales NoLa es un área que se formó por los cambios tecnológicos, comerciales y necesidades del mercado, a los cuales Avon se tuvo que adaptar; es por esto que se creó en el 2009. Se tienen como responsabilidades los países de México, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Panamá (NoLa). En ella se llevan a cabo diferentes procesos y actividades que son fundamentales para la venta de los diferentes productos de Avon, así como ser un apoyo para la fuerza de ventas en todos los niveles de la pirámide comercial de Avon. Unas de las principales razones por las cuales se creó fue que las órdenes de compra se realizaban por papel o llamadas telefónicas, esto provocaba errores en la captura de la información, se perdían las hojas de pedido, así como costos de transporte, con esta nueva herramienta se redujeron los tiempos, errores y costos. Esto generó un incremento en las ventas, un mayor número de representantes y ganancia en la participación del mercado.

La estructura de la fuerza de ventas es la misma en los 6 países anteriormente mencionados:



2.1.1.- Estructura de la fuerza de ventas para Avon.

Web es un canal de ventas, uno de los 4 existentes en Avon los cuales son: Papel, Internet, Tiendas, Call Center, sin embargo Web es el principal canal de venta, ya que por medio de él se vende más del 60% de los productos de Avon, y por el cual se hacen las órdenes de compra por parte de las representantes. Además de esto es un apoyo para la gestión del negocio de las representantes con informes, facturas, pedidos anteriores, ofertas, información de interés del negocio y diversas herramientas en pro de una mejor administración.

Web está constituida por 2 áreas que son Innovación Tecnológica, Campo como se vieron con anterioridad.

2.2 Actividades desarrolladas.

A continuación se mostraran las 3 actividades de mayor impacto dentro del área Web que fueron implementadas y/o mejoradas, como parte de los objetivos y retos del puesto de trabajo antes mencionado.

2.2.1 Resultados de Ventas Mensuales.

Avon es la compañía de venta directa más grande en el mundo, es por eso que los resultados de ventas obtenidos en el mes son parte fundamental del análisis y estudio por parte de los diferentes canales, así como de las distintas áreas de la compañía que están involucradas directamente en todo el proceso de Venta, desde Mercadotecnia (Marketing), Cadena de Suministro (Supply Chain), Finanzas, Comunicación, y Ventas.

Cada primer día hábil de trabajo de inicio de mes, Tecnologías de la Información (IT) proporciona a Web información detallada de la venta generada en el mes inmediato anterior, con ella se debe realizar un análisis, así como un comparativo de meses anteriores para conocer los resultados y variaciones que hubo en el mes.

Lo que se recibe es un archivo en formato Excel que contiene lo siguiente:

| Mes y año | Vendedora | Canal | Localidad | Estado | Ruta | Antigüedad (meses) | Venta total. |
|------------|-----------|---------|-----------|------------------|------|--------------------|--------------|
| Enero 2014 | 12345 | Digital | NO | Veracruz | 12a | 4 | \$ 450.00 |
| Enero 2014 | 23456 | Tiendas | NPO | Chiapas | 43d | 3 | \$ 1500.00 |
| Enero 2014 | 34567 | Hoja | C | Estado de México | 24f | 15 | \$ 789.50 |
| Enero 2014 | 34567 | CC | SO | Estado de México | 24f | 1 | \$ 845.21 |

2.2.1.1.- Ejemplo de la información que se recibe al cierre del mes.

Con base a esta información, con aproximadamente 1 millón de vendedoras por mes, se genera el análisis y resultados de venta por todos los canales.

La cantidad de información que se obtiene es tan grande que la primera incógnita es saber por dónde empezar.

Se recibe información por representante que nos indica su ruta, su localidad y estado, la antigüedad que tiene con Avon, su venta lograda en el mes, el canal de venta por el cual se ingresó la orden de compra.

El objetivo de analizar esta información es saber el detalle de las ventas partiendo de lo particular a lo general, es decir, saber la venta total de la compañía, la venta total por canal, por Ruta, por Localidad y Estado; después de esto cruzar la información, Resultados de venta por Canal y Ruta, por Canal y Localidad, por Canal y Estado, todo esto con el fin de saber en qué segmento se deben accionar planes para lograr y tener una mayor participación del canal digital, así como también saber el resultado que se tiene en Venta, saber si se pueden impulsar promociones en la página de internet y así aumentar los resultados económicos.

Con base a estos resultados se pretende obtener mayores recursos y destinarlos a las Rutas, Localidades o Estados donde se tengan diferencias importantes con respecto al promedio de todo el país, para llegar al objetivo del área de lograr que todas las representantes sea digitales.

Los resultados se deben presentar de forma concisa, simple y concreta a los Vicepresidentes y Gerente General, mediante una presentación donde les de visibilidad del negocio la segunda semana de cada mes, los resultados e indicadores de venta, por lo cual el tiempo promedio para poder procesar y manipular la información son aproximadamente 5 días.

2.2.1.1 Anterior Proceso.

- No existía ningún responsable determinado de generar el análisis, obtener los resultados y los indicadores principales de la venta del mes así como una determinada fecha límite para tener la información lista para presentarla a la dirección.
- Se generaba el análisis con un pobre detalle de la información y los resultados del mes, ya que no se le daba la importancia suficiente, y no existía un responsable para realizar esta actividad de forma permanente, por lo cual, en diversas ocasiones se realizaba de último momento generando atrasos en la entrega de la información, al igual que tiempo insuficiente para interpretar los resultados.
- El equipo de estrategias digitales se enfocaba en desarrollar otras actividades y funciones por lo que dejaban los resultados como última prioridad, debido al escaso personal con el que contaban así como las múltiples actividades que se debían desarrollar.
- El tiempo que invertían en los resultados del mes eran de aproximadamente 4 días, e inclusive el último día permitido para entregar dicha información el equipo se quedaba hasta altas horas para realizar la actividad, generando frustración, cansancio y molestia a los integrantes de Web.

El flujo del proceso que se tenía se muestra en la figura 1.

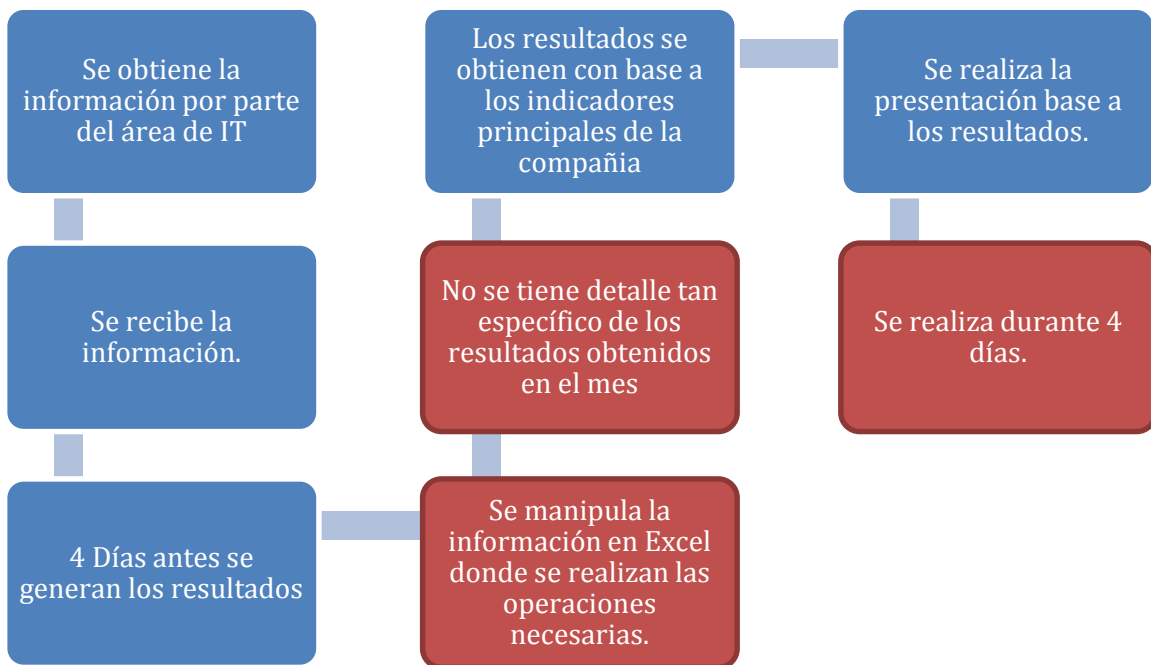


Figura 1.

En la figura 2 y 3 se detalla la etapa 4 y 5, respectivamente, del proceso antes mencionado.

Manipulación de la información en Excel.

- Se deben realizar todas las operaciones de forma manual.
 - Cada mes se debe plantear los indicadores a medir.
 - No se tiene un plan de ejecución ni metodología.
 - No se tiene un horizonte de análisis.
- Se realiza con base a la experiencia y al tiempo disponible de quien realiza la tarea.

Figura 2.

Nivel de Detalle de la información.

- Los resultados se obtienen de forma general y global.
- Se analizan los indicadores de desempeño desde una perspectiva a nivel NoLa.

Figura 3

2.2.1.2 Propuesta del Nuevo Proceso.

Se evaluaron diferentes alternativas para la manipulación de la información, con base al personal, herramientas y software disponible.

Se determinó la creación de una plantilla programada y formulada en Excel, para que generará los resultados de forma automática, esto permitiría un análisis detallado y profundo por parte del equipo, para poder tomar decisiones con base a la información obtenida.

Se trabajó en dicho archivo durante 2 semanas.

2.2.1.2.1 Plantilla.

Se analizó desde la estructura de ventas, los diferentes canales, la antigüedad de las representantes, el mes, y diferentes variables que conforman Avon para poder así realizar una plantilla que obtuviera los resultados de la venta de forma sintetizada y concisa, que permitirá un análisis de fondo, y pudieran ser presentados a los, Gerentes, Vicepresidentes y Presidente de Avon.

Para la generación de esta plantilla se implementaron conocimientos de programación en Excel, así como de diferentes fórmulas lógicas y condicionales, síntesis de resultados, indicadores (KPI's) de la compañía, relaciones entre las distintas variables con las que se conforma el negocio, como se muestra en la siguiente imagen.

| Meses | # Vendedoras | Venta \$ | Promedio de Venta | Digital | Tiendas | Hoja | CC |
|-----------|--|--|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| MES 0-3 | =CONTAR.SI.CONJUNTO(CCIF.F,">=0",CCIF.F,"<=3") | =SUMAR.SI.CONJUNTO(CCI.SI,CCIF.F,">=0",CCIF.F,"<=3") | =D14/C14 | =CONTAR.SI.CONJUNTO | =CONTAR.SI.CONJUNTO | =CONTAR.SI.CONJUNTO | =CONTAR.SI.CONJUNTO |
| MES 4-6 | =CONTAR.SI.CONJUNTO(CCIF.F,">=4",CCIF.F,"<=6") | =SUMAR.SI.CONJUNTO(CCI.SI,CCIF.F,">=4",CCIF.F,"<=6") | =D16/C16 | =CONTAR.SI.CONJUNTO | =CONTAR.SI.CONJUNTO | =CONTAR.SI.CONJUNTO | =CONTAR.SI.CONJUNTO |
| MES 7-18 | =CONTAR.SI.CONJUNTO(CCIF.F,">=7",CCIF.F,"<=18") | =SUMAR.SI.CONJUNTO(CCI.SI,CCIF.F,">=7",CCIF.F,"<=18") | =D17/C17 | =CONTAR.SI.CONJUNTO | =CONTAR.SI.CONJUNTO | =CONTAR.SI.CONJUNTO | =CONTAR.SI.CONJUNTO |
| MES 19-38 | =CONTAR.SI.CONJUNTO(CCIF.F,">=19",CCIF.F,"<=38") | =SUMAR.SI.CONJUNTO(CCI.SI,CCIF.F,">=19",CCIF.F,"<=38") | =D18/C18 | =CONTAR.SI.CONJUNTO | =CONTAR.SI.CONJUNTO | =CONTAR.SI.CONJUNTO | =CONTAR.SI.CONJUNTO |
| MES >38 | =CONTAR.SI.CONJUNTO(CCIF.F,">=38") | =SUMAR.SI.CONJUNTO(CCI.SI,CCIF.F,">=38") | =D19/C19 | =CONTAR.SI.CONJUNTO | =CONTAR.SI.CONJUNTO | =CONTAR.SI.CONJUNTO | =CONTAR.SI.CONJUNTO |
| AVON | =SUMA(C5:C9) | =SUMA(D5:D9) | =D10/C10 | =SUMA(F5:F9) | =SUMA(G5:G9) | =SUMA(H5:H9) | =SUMA(I5:I9) |

2.2.1.2.1.1.- Ejemplo de algunas de las fórmulas, variables e indicadores que se utilizaron

La idea principal de la plantilla es mostrar los resultados de forma segmentada y sistematizada, de tal forma que sea posible interpretarla, analizar, obtener conclusiones y tomar decisiones, con base a la información obtenida; seguir la estructura de Ventas e ir desglosando los resultados a todos los niveles, de lo general a lo particular. Esto es obtener en primera parte los resultados por Localidad.

| LOCALIDAD | # Vendedoras | %Vendedoras | Venta \$ | %Venta | Promedio de Venta |
|-----------|--------------|-------------|-------------------|--------|-------------------|
| NPO | 163260 | 30% | \$ 65,386,522.92 | 28% | \$ 400.50 |
| NO | 81625 | 15% | \$ 32,692,886.02 | 14% | \$ 400.53 |
| N | 83847 | 15% | \$ 33,471,443.10 | 14% | \$ 399.20 |
| C | 81627 | 15% | \$ 32,733,654.25 | 14% | \$ 401.02 |
| SPO | 83942 | 15% | \$ 33,437,962.00 | 14% | \$ 398.35 |
| SO | 86265 | 16% | \$ 34,388,713.92 | 15% | \$ 398.64 |
| AVON | 551538 | | \$ 232,111,182.21 | | \$ 420.84 |

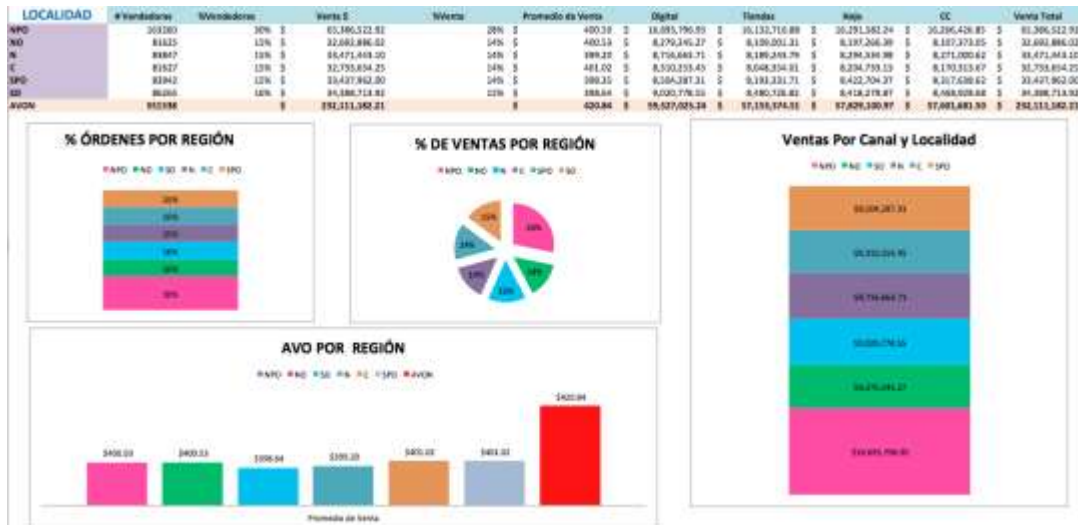
2.2.1.2.1.2.- Resultados por Localidad.

La estructura de la fuerza de ventas, como se mostró anteriormente, da pie a realizar una segmentación para un mejor análisis por parte del área y poder tomar decisiones y realizar acciones para incrementar las ventas por mes.

Los canales de venta es una de las partes fundamentales en Avon, ya que por medio de ellos las representantess realizan sus órdenes de compra, existen diferentes canales, los cuales son, Digital (Web), Tiendas, Hoja, CC (Centro Telefónico).

La siguiente imagen muestra cómo se estructuró la información de forma ordenada y sencilla para poder interpretarla de forma rápida. En el ejemplo se muestra la venta, el número de representantess, esto de forma separada por Localidad y posteriormente por Localidad y por Canal de venta. De esta forma se obtiene la

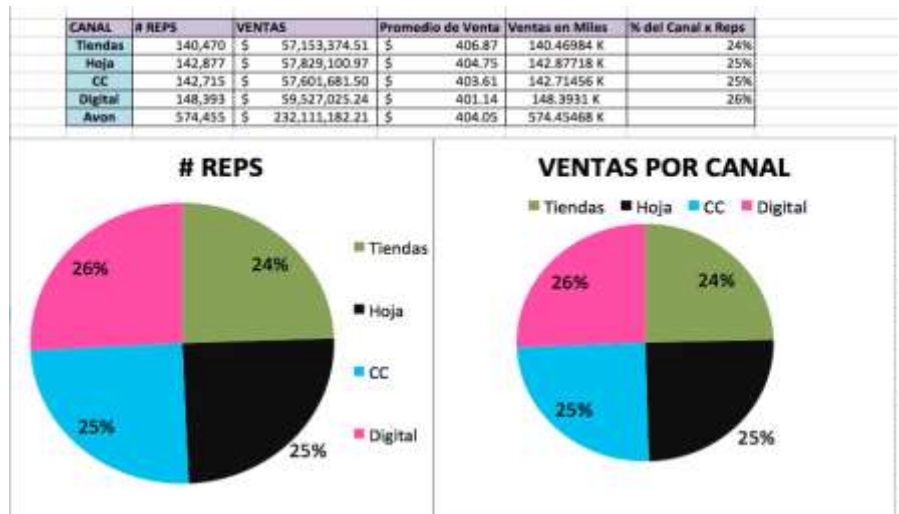
proporción que tiene cada Localidad con respecto a la venta y al número de representantes, además la preferencia del Canal por parte de las representantes.



2.2.1.2.1.3.- Ejemplo de la proporción por Localidad y Canal de Venta.

Con base a los resultados anteriores se puede analizar que Localidad genera mayor número de venta por representantes es decir el Promedio de Venta, la participación y generación de venta por Canal y por Localidad, con ello se toman acciones de Campo en la que se impulsa por medio de diferentes estrategias el incremento de la Venta en Localidades que presenten un rendimiento menor con respecto al mes anterior o las demás Localidades.

La medición del número de representantes, venta, y promedio de venta del canal es de suma importancia en los resultados mensuales de Avon, ya que con ello se analiza y determina cual es el canal de preferencia de las representantes así como el porcentaje de participación del mismo, esto da pie a que se tomen decisiones de continuar con el canal de venta, mejorar, eliminar o migrar a algún otro que no se tenga; esto siempre con base a la preferencia de la representante y beneficio de Avon.



La siguiente parte de la plantilla es mostrar la información con base a la antigüedad de la fuerza de ventas. La antigüedad de las representantes es fundamental, con ello se analiza la curva de aprendizaje que tiene cierto segmento de las representantes y así enfocar esfuerzos para darles una mejor y mayor capacitación técnica en ventas o diferentes herramientas digitales, por parte del área, para que aumenten su productividad y lleguen mensualmente a los objetivos establecidos por la empresa.

| Meses | # Vendedoras | Venta \$ | | Promedio de Venta | Digital | Tiendas | Hoja | CC | TOTAL | Digital | Tiendas | Hoja | CC | |
|-------------|----------------|-----------|-----------------------|-------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------|------------|------------|------------|
| | | | | | | | | | | | | | | |
| MES 0-3 | 126,914 | \$ | 41,953,123.49 | \$ | 330.56 | 32,587 | 31,176 | 31,634 | 31,517 | 126,914 | 26% | 25% | 25% | 25% |
| MES 4-6 | 75,792 | \$ | 25,693,560.09 | \$ | 339.00 | 19,793 | 18,406 | 18,807 | 18,786 | 75,792 | 26% | 24% | 25% | 25% |
| MES 7-18 | 96,519 | \$ | 32,789,653.25 | \$ | 339.72 | 25,131 | 23,502 | 23,960 | 23,926 | 96,519 | 26% | 24% | 25% | 25% |
| MES 19-38 | 93,317 | \$ | 33,303,778.56 | \$ | 356.89 | 24,130 | 22,819 | 23,204 | 23,164 | 93,317 | 26% | 24% | 25% | 25% |
| MES >38 | 218,580 | \$ | 98,371,066.83 | \$ | 450.05 | 56,224 | 53,533 | 54,392 | 54,431 | 218,580 | 26% | 24% | 25% | 25% |
| AVON | 611,122 | \$ | 232,111,182.21 | \$ | 379.81 | 157,865 | 149,436 | 151,997 | 151,824 | 611,122 | 26% | 24% | 25% | 25% |

2.2.1.2.1.4.- Resultados de la Representantes con base a la antigüedad de las mismas.

El conocer y analizar la penetración de los canales de venta por los que las representantes hacen sus pedidos, tiene una fuerte relación en cuanto a la antigüedad de cada una de ellas, esto encamina a la empresa a encontrar las áreas de oportunidad de cada canal, sin embargo los esfuerzos de Avon van encaminados a ser 100% digitales lo cual ayudará a reducir costos.

| Meses | VENTA PROMEDIO POR CANAL | | | | AVON TOTAL |
|--------------|--------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | Digital | Tiendas | Hoja | CC | |
| MES 0-3 | \$ 328.94 | \$ 330.35 | \$ 331.44 | \$ 331.57 | |
| MES 4-6 | \$ 334.11 | \$ 345.96 | \$ 339.25 | \$ 337.10 | |
| MES 7-18 | \$ 338.30 | \$ 340.25 | \$ 340.41 | \$ 340.01 | |
| MES 19-3 | \$ 353.98 | \$ 360.47 | \$ 357.64 | \$ 355.63 | |
| MES >38 | \$ 447.34 | \$ 453.26 | \$ 450.60 | \$ 449.12 | |
| TOTAL | \$ 377.08 | \$ 382.46 | \$ 380.46 | \$ 379.40 | \$ 379.81 |

2.2.1.2.1.5.- Venta Promedio por Canal y antigüedad.

La venta promedio es sin duda el indicador por excelencia dentro de Avon, por lo que no podemos dejar de medirlo y analizarlo tanto por canal y antigüedad.

Sin embargo desglosar la antigüedad, todavía más nos ayuda atacar el 80% de las representantes y mejorar la venta promedio.

| | VENTA PROMEDIO POR CANAL POR ANTIGÜEDAD | | | |
|--------|---|---------|--------|--------|
| | Digital | Tiendas | Hoja | CC |
| MES 0 | \$ 465 | \$ 371 | \$ 319 | \$ 331 |
| MES 1 | \$ 321 | \$ 323 | \$ 323 | \$ 324 |
| MES 2 | \$ 338 | \$ 334 | \$ 339 | \$ 338 |
| MES 3 | \$ 339 | \$ 346 | \$ 346 | \$ 343 |
| MES 4 | \$ 340 | \$ 347 | \$ 344 | \$ 338 |
| MES 5 | \$ 331 | \$ 347 | \$ 338 | \$ 341 |
| MES 6 | \$ 330 | \$ 345 | \$ 336 | \$ 334 |
| MES 7 | \$ 338 | \$ 335 | \$ 346 | \$ 344 |
| MES 8 | \$ 343 | \$ 332 | \$ 338 | \$ 341 |
| MES 9 | \$ 335 | \$ 342 | \$ 339 | \$ 341 |
| MES 10 | \$ 327 | \$ 329 | \$ 331 | \$ 331 |
| MES 11 | \$ 340 | \$ 352 | \$ 344 | \$ 336 |
| MES 12 | \$ 352 | \$ 355 | \$ 341 | \$ 337 |
| MES 13 | \$ 350 | \$ 353 | \$ 357 | \$ 362 |
| MES 14 | \$ 334 | \$ 336 | \$ 339 | \$ 339 |
| MES 15 | \$ 352 | \$ 347 | \$ 349 | \$ 341 |
| MES 16 | \$ 353 | \$ 366 | \$ 361 | \$ 357 |
| MES 17 | \$ 346 | \$ 357 | \$ 347 | \$ 358 |
| MES 18 | \$ 370 | \$ 361 | \$ 348 | \$ 352 |
| MES 19 | \$ 342 | \$ 344 | \$ 344 | \$ 342 |
| MES 20 | \$ 358 | \$ 355 | \$ 355 | \$ 359 |
| MES 21 | \$ 365 | \$ 362 | \$ 366 | \$ 378 |
| MES 22 | \$ 349 | \$ 358 | \$ 367 | \$ 349 |

2.2.1.2.1.6.- Venta Promedio por Canal y antigüedad.

La comunicación y entrenamiento va encaminada a mejorar los indicadores de venta de las representantes, por lo que analizar su rendimiento por antigüedad da una mayor visibilidad de hacia a donde se deben encaminar los esfuerzos.

El monitoreo de los resultados por mes de las representantes también se debe realizar por Estado, que es una de las segmentaciones de la fuerza de ventas, esto se hace para darle a los Gerentes Estatales una visibilidad clara de los resultados que está teniendo la red de representantes que tienen a su cargo, por lo que hacer un detallado y simplificado resumen de los resultados, es vital para que los Gerentes puedan realizar acciones en campo.

| Estado | REPS | VENTA | VENTA (M, mxp) | Digital | Hoja | %Digital | %Hoja | Prom de Venta | Rank |
|---------------------|----------------|--------------------------|------------------|----------------|----------------|------------|------------|---------------|------|
| Aguascalientes | 24,188 | \$ 9,852,025 | \$ 9.85 | 6,650 | 6,398 | 27% | 20% | \$ 407 | 1 |
| Baja California | 18,141 | \$ 7,599,320 | \$ 7.96 | 4,988 | 4,798 | 27% | 20% | \$ 426 | 6 |
| Baja California Sur | 12,094 | \$ 4,891,589 | \$ 4.86 | 3,326 | 3,190 | 28% | 20% | \$ 402 | 24 |
| Campeche | 18,141 | \$ 7,294,802 | \$ 7.29 | 4,987 | 4,800 | 27% | 20% | \$ 402 | 22 |
| Cochula de Zaragoza | 42,329 | \$ 17,092,007 | \$ 17.09 | 11,021 | 11,198 | 27% | 20% | \$ 404 | 13 |
| Colima | 12,094 | \$ 4,897,413 | \$ 4.90 | 3,324 | 3,200 | 27% | 20% | \$ 405 | 7 |
| Chiapas | 18,141 | \$ 7,424,068 | \$ 7.42 | 4,986 | 4,802 | 27% | 20% | \$ 406 | 2 |
| Chihuahua | 36,282 | \$ 14,626,365 | \$ 14.63 | 9,969 | 9,609 | 27% | 20% | \$ 403 | 19 |
| Distrito Federal | 72,564 | \$ 29,486,841 | \$ 29.45 | 19,938 | 19,201 | 27% | 20% | \$ 406 | 5 |
| Durango | 24,188 | \$ 9,772,614 | \$ 9.77 | 6,642 | 6,401 | 27% | 20% | \$ 404 | 12 |
| Guanajuato | 6,047 | \$ 2,479,379 | \$ 2.48 | 1,661 | 1,601 | 27% | 20% | \$ 410 | 1 |
| Guerrero | 12,094 | \$ 4,896,283 | \$ 4.90 | 3,323 | 3,200 | 27% | 20% | \$ 405 | 10 |
| Hidalgo | 6,047 | \$ 2,488,358 | \$ 2.45 | 1,661 | 1,600 | 27% | 20% | \$ 405 | 8 |
| Jalisco | 18,141 | \$ 7,364,392 | \$ 7.36 | 4,984 | 4,801 | 27% | 20% | \$ 406 | 4 |
| Estado de México | 42,329 | \$ 17,088,382 | \$ 17.09 | 11,027 | 11,202 | 27% | 20% | \$ 404 | 15 |
| Michoacán de Ocampo | 12,094 | \$ 4,898,921 | \$ 4.86 | 3,321 | 3,201 | 27% | 20% | \$ 402 | 25 |
| Morales | 6,047 | \$ 2,411,819 | \$ 2.41 | 1,661 | 1,601 | 27% | 20% | \$ 399 | 31 |
| Nayarit | 48,376 | \$ 18,499,403 | \$ 18.50 | 13,283 | 12,801 | 27% | 20% | \$ 403 | 20 |
| Nuevo León | 6,047 | \$ 2,429,809 | \$ 2.43 | 1,661 | 1,600 | 27% | 20% | \$ 402 | 23 |
| Oaxaca | 6,047 | \$ 2,448,133 | \$ 2.45 | 1,663 | 1,600 | 28% | 20% | \$ 405 | 9 |
| Puebla | 18,141 | \$ 7,287,926 | \$ 7.29 | 4,885 | 4,800 | 27% | 20% | \$ 402 | 26 |
| Querétaro | 6,047 | \$ 2,414,973 | \$ 2.41 | 1,663 | 1,600 | 28% | 20% | \$ 395 | 30 |
| Quintana Roo | 6,047 | \$ 2,441,723 | \$ 2.44 | 1,662 | 1,599 | 27% | 20% | \$ 404 | 14 |
| San Luis Potosí | 6,047 | \$ 2,423,385 | \$ 2.42 | 1,662 | 1,601 | 27% | 20% | \$ 401 | 28 |
| Sinaloa | 30,233 | \$ 12,231,668 | \$ 12.23 | 8,208 | 7,998 | 27% | 20% | \$ 405 | 11 |
| Sonora | 6,046 | \$ 2,411,477 | \$ 2.41 | 1,662 | 1,600 | 27% | 20% | \$ 399 | 32 |
| Tabasco | 6,046 | \$ 2,420,902 | \$ 2.42 | 1,665 | 1,598 | 28% | 20% | \$ 400 | 29 |
| Tamaulipas | 6,046 | \$ 2,440,158 | \$ 2.44 | 1,663 | 1,599 | 28% | 20% | \$ 404 | 17 |
| Tlaxcala | 12,092 | \$ 4,877,523 | \$ 4.88 | 3,323 | 3,200 | 27% | 20% | \$ 403 | 18 |
| Veracruz | 12,092 | \$ 4,851,906 | \$ 4.85 | 3,326 | 3,197 | 28% | 20% | \$ 401 | 27 |
| Yucatán | 18,138 | \$ 7,321,915 | \$ 7.32 | 4,986 | 4,798 | 27% | 20% | \$ 404 | 16 |
| Zacatecas | 6,046 | \$ 2,436,537 | \$ 2.44 | 1,663 | 1,598 | 28% | 20% | \$ 403 | 21 |
| AVON | 574,455 | \$ 232,111,182.21 | \$ 232.11 | 157,865 | 151,997 | 27% | 26% | \$ 404 | |

2.2.1.2.1.7.- Detalle de los resultados por Estado

Con dicha información se sabe de forma rápida cuantas representantes hay en el estado, la venta total, el número y porcentaje de representantes que utilizan el canal digital y papel, así como el promedio de venta, y el lugar que ocupan en todo el país con respecto al promedio de venta.

Otro de los niveles de la fuerza de venta es la Ruta, la ruta es una segmentación de todo el país, existe un Gerente por cada Ruta, en promedio cada ruta cuenta con 800 representantes, esta segmentación se hizo con fines de tener un mayor control y diferenciación de las representantes y los gerentes puedan realizar acciones de campo de mejor manera y más eficiente. Por lo que tener un análisis de venta por ruta por canal nos ayuda a tener mayor visibilidad de las acciones estratégicas que se deben realizar.

| RUTA | REPS | VENTA | VENTA (M, mxp) | Digital | Hoja | %Digital | %Hoja | Orden Promedio | Rank |
|------|------|---------------|----------------|---------|------|----------|-------|----------------|------|
| 74a | 24 | \$ 4,579.18 | \$ 0.00 | 14 | 3 | 58% | 13% | \$ 190.80 | 499 |
| 58f | 24 | \$ 5,591.27 | \$ 0.01 | 12 | 2 | 50% | 8% | \$ 232.97 | 491 |
| 679f | 24 | \$ 4,655.83 | \$ 0.00 | 10 | 7 | 42% | 29% | \$ 193.99 | 495 |
| 811a | 24 | \$ 5,453.74 | \$ 0.01 | 9 | 5 | 38% | 21% | \$ 227.24 | 492 |
| 64a | 24 | \$ 5,290.36 | \$ 0.01 | 14 | 3 | 58% | 13% | \$ 220.43 | 493 |
| 22 | 1093 | \$ 357,273.75 | \$ 0.36 | 291 | 266 | 27% | 24% | \$ 326.87 | 462 |
| 866a | 24 | \$ 4,608.55 | \$ 0.00 | 11 | 6 | 46% | 25% | \$ 192.02 | 498 |
| 4r | 26 | \$ 3,829.71 | \$ 0.00 | 11 | 5 | 42% | 19% | \$ 147.30 | 502 |
| 486r | 26 | \$ 5,217.50 | \$ 0.01 | 15 | 4 | 58% | 15% | \$ 200.67 | 494 |
| 379e | 28 | \$ 5,403.68 | \$ 0.01 | 16 | 2 | 57% | 7% | \$ 192.99 | 497 |
| 250a | 29 | \$ 8,966.80 | \$ 0.01 | 14 | 6 | 48% | 21% | \$ 309.20 | 481 |
| 921e | 30 | \$ 7,375.71 | \$ 0.01 | 12 | 7 | 40% | 23% | \$ 245.86 | 490 |
| 465e | 30 | \$ 5,811.14 | \$ 0.01 | 16 | 5 | 53% | 17% | \$ 193.70 | 496 |
| 736f | 30 | \$ 8,403.48 | \$ 0.01 | 17 | 2 | 57% | 7% | \$ 280.12 | 487 |

2.2.1.2.1.8.- Detalle de los resultados por Estado

Mes con mes los resultados son diferentes debido al mercado, temporalidad o cuestiones económicas del país, por eso mismo es importante tener una visión del comportamiento del negocio y/o variaciones que pudieran surgir, como el número de representantes que hay en Avon, la venta total, así como la orden promedio, tanto como en valores como en porcentaje para tener un análisis objetivo.

| # DE REPRESENTANTES POR LOCALIDAD POR MES | | | | |
|---|---------|---------|---------|---------|
| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL |
| NPO | 143,220 | 101,011 | 11,307 | 171,853 |
| NO | 66,836 | 93,252 | 67,842 | 85,921 |
| N | 133,672 | 155,406 | 124,367 | 88,260 |
| C | 105,028 | 93,241 | 79,147 | 85,923 |
| SPO | 66,832 | 77,710 | 101,763 | 88,360 |
| SO | 57,283 | 54,397 | 214,823 | 90,805 |
| Avon | 572,871 | 575,017 | 599,249 | 611,122 |

| \$ DE VENTAS POR LOCALIDAD POR MES | | | | |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL |
| NPO | \$ 66,373,626 | \$ 38,935,373 | \$ 5,210,369 | \$ 65,386,523 |
| NO | \$ 30,850,242 | \$ 35,663,234 | \$ 31,118,025 | \$ 32,692,886 |
| N | \$ 62,306,829 | \$ 59,368,423 | \$ 57,002,584 | \$ 33,471,443 |
| C | \$ 48,656,993 | \$ 35,682,227 | \$ 36,390,633 | \$ 32,733,654 |
| SPO | \$ 31,047,248 | \$ 29,804,075 | \$ 46,834,906 | \$ 33,437,962 |
| SO | \$ 26,404,172 | \$ 20,797,155 | \$ 98,639,298 | \$ 34,388,714 |
| Avon | \$ 265,639,110 | \$ 220,250,487 | \$ 275,195,814 | \$ 232,111,182 |

| % DE REPRESENTANTES POR LOCALIDAD POR MES | | | | |
|---|-------|---------|-------|-------|
| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL |
| NPO | 25.0% | 17.6% | 1.9% | 28.1% |
| NO | 11.7% | 16.2% | 11.3% | 14.1% |
| N | 23.3% | 27.0% | 20.8% | 14.4% |
| C | 18.3% | 16.2% | 13.2% | 14.1% |
| SPO | 11.7% | 13.5% | 17.0% | 14.5% |
| SO | 10.0% | 9.5% | 35.8% | 14.9% |
| Avon | | | | |

| % DE VENTAS POR LOCALIDAD POR MES | | | | |
|-----------------------------------|-------|---------|-------|-------|
| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL |
| NPO | 25.0% | 17.7% | 1.9% | 28.2% |
| NO | 11.6% | 16.2% | 11.3% | 14.1% |
| N | 23.5% | 27.0% | 20.7% | 14.4% |
| C | 18.3% | 16.2% | 13.2% | 14.1% |
| SPO | 11.7% | 13.5% | 17.0% | 14.4% |
| SO | 9.9% | 9.4% | 35.8% | 14.8% |
| Avon | | | | |

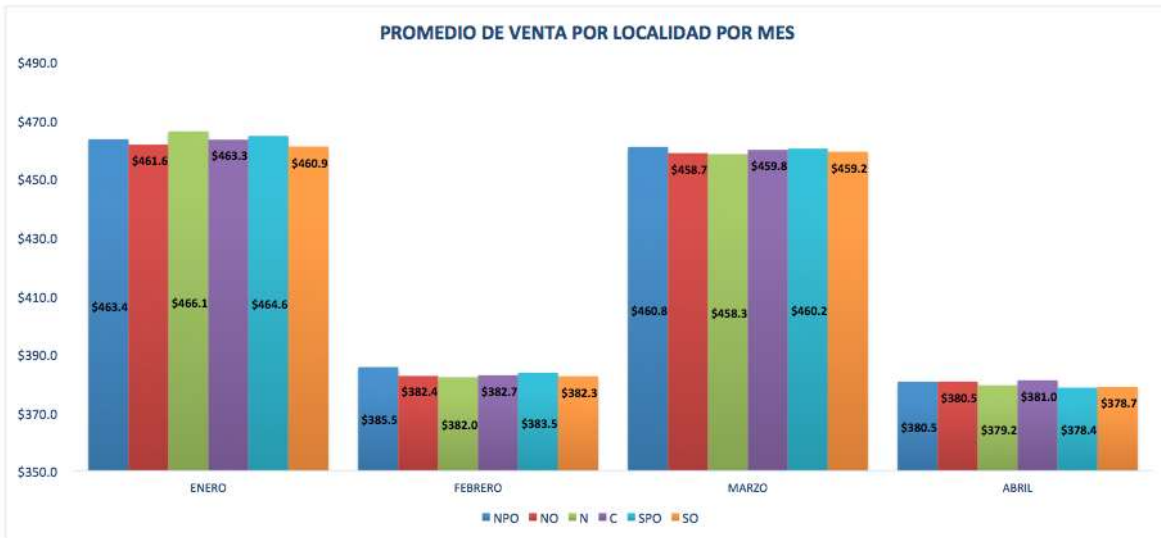
2.2.1.2.1.9.- Comparativo de los resultados de 4 meses.



2.2.1.2.1.10.- Gráficas del comportamiento de Representantes y Venta por mes.

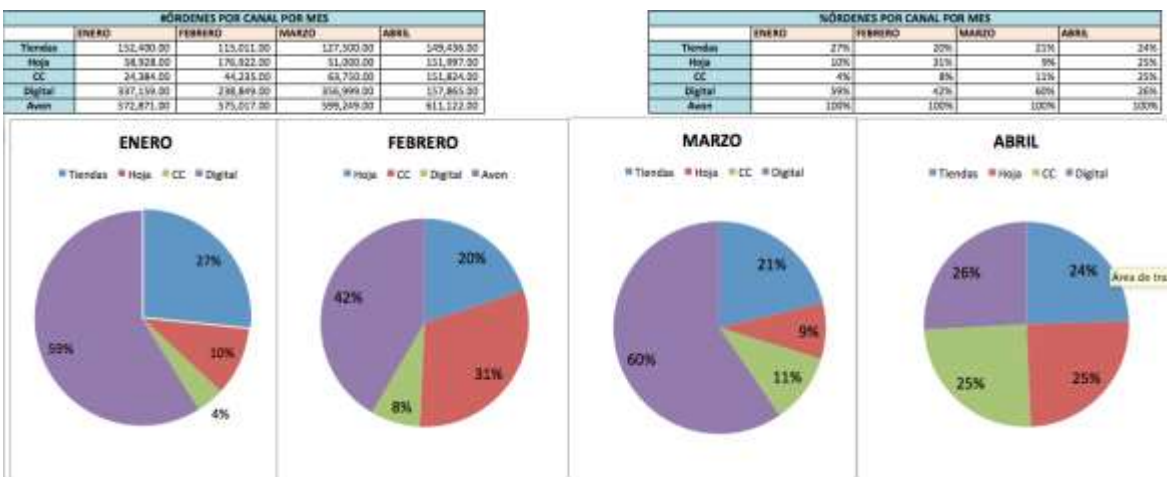
El promedio de venta también experimenta variaciones, debido a la cantidad de representantes que hubo en ese mes así como un incremento o disminución de la venta mensual, este indicador es muy sensible a estos dos factores por lo que se debe tener una medición de su variación aunque sea mínima.

| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | % Varm-1 | % Varm-2 | % Varm-3 |
|------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| NPO | \$ 463.4 | \$ 385.5 | \$ 460.8 | \$ 380.5 | -17% | -1% | -18% |
| NO | \$ 461.6 | \$ 382.4 | \$ 458.7 | \$ 380.5 | -17% | -1% | -18% |
| N | \$ 466.1 | \$ 382.0 | \$ 458.3 | \$ 379.2 | -17% | -1% | -19% |
| C | \$ 463.3 | \$ 382.7 | \$ 459.8 | \$ 381.0 | -17% | 0% | -18% |
| SPO | \$ 464.6 | \$ 383.5 | \$ 460.2 | \$ 378.4 | -18% | -1% | -19% |
| SO | \$ 460.9 | \$ 382.3 | \$ 459.2 | \$ 378.7 | -18% | -1% | -18% |
| Avon | \$ 463.7 | \$ 383.0 | \$ 459.2 | \$ 379.8 | -17% | -1% | -18% |



2.2.1.2.1.11.- Gráficas del comportamiento del promedio de venta por mes y localidad.

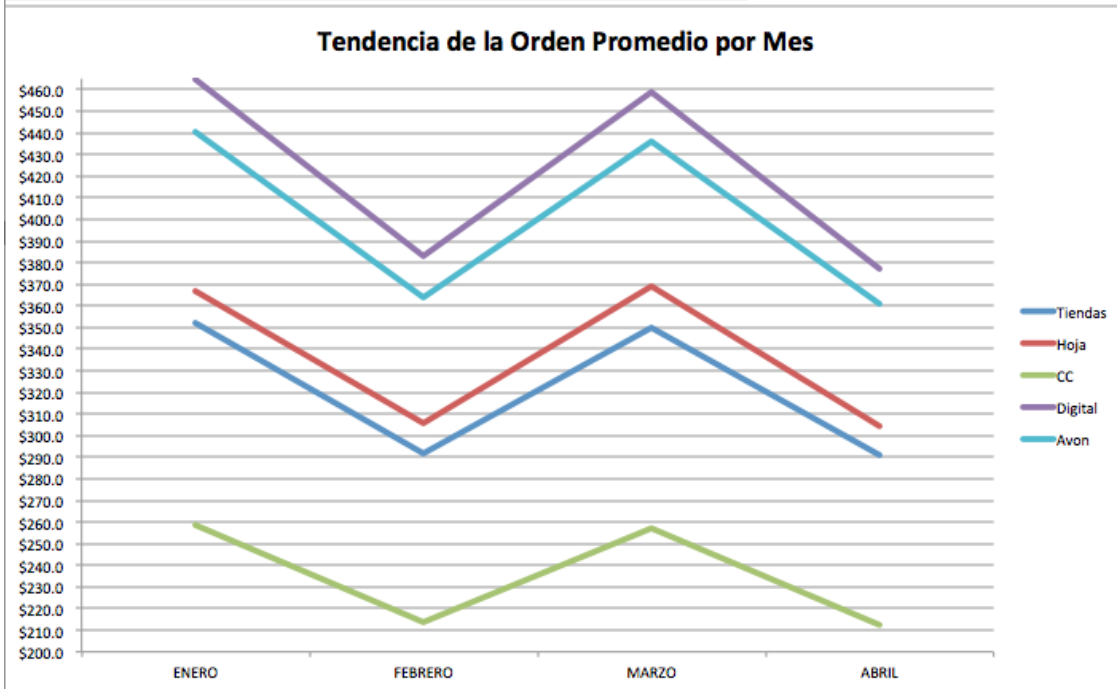
El comportamiento de los canales de venta también presentan variaciones y comportamientos diferentes dependiendo del mes que se analice, es importante conocer el canal de preferencia de las representantes, además de determinar que canales están perdiendo participación y, con ello tomar acciones y decisiones de cambiar o eliminar el canal de venta, sin embargo la tendencia de Avon es 100% digital por lo que la participación y comportamiento del canal digital es de mayor importancia.



2.2.1.2.1.12.- Análisis de la participación de cada canal por mes.

Sin embargo la participación es fundamental, aunque la orden promedio es un indicador que nos da otra perspectiva de la eficiencia del canal.

| PROMEDIO DE VENTA POR CANAL POR MES \$ (MXP) | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|--|
| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | |
| Tiendas | \$ 352.3 | \$ 291.8 | \$ 349.7 | \$ 290.7 | |
| Hoja | \$ 367.0 | \$ 305.9 | \$ 368.7 | \$ 304.4 | |
| CC | \$ 258.9 | \$ 213.6 | \$ 256.9 | \$ 212.5 | |
| Digital | \$ 464.8 | \$ 383.3 | \$ 458.8 | \$ 377.1 | |
| Avon | \$ 440.5 | \$ 363.9 | \$ 436.3 | \$ 360.8 | |



2.2.1.2.1.13.- Análisis de la participación de cada canal por mes.

La venta total a nivel compañía se debe medir, ya que con ellos se analiza el mes que estuvo por debajo de lo planeado, y haces un análisis interno por áreas, y encontrar la causa raíz de la bajo venta o en caso contrario analizar las cosas que se realizaron bien dentro de Avon que hizo que las ventas del mes sobrepasaran lo estimado.



2.2.1.2.1.14.- Comportamiento de las ventas por canal por mes.

La información mostrada anteriormente es una parte del total de la plantilla construida. La esencia del negocio de Avon es tan compleja que se debe analizar al detalle, partiendo de lo general hasta llegar a lo particular; los resultados

obtenidos del mes son de suma importancia para la toma de decisiones y acciones que repercutan de forma positiva el negocio.

El nuevo Flujo del Proceso se muestra en la figura 4.

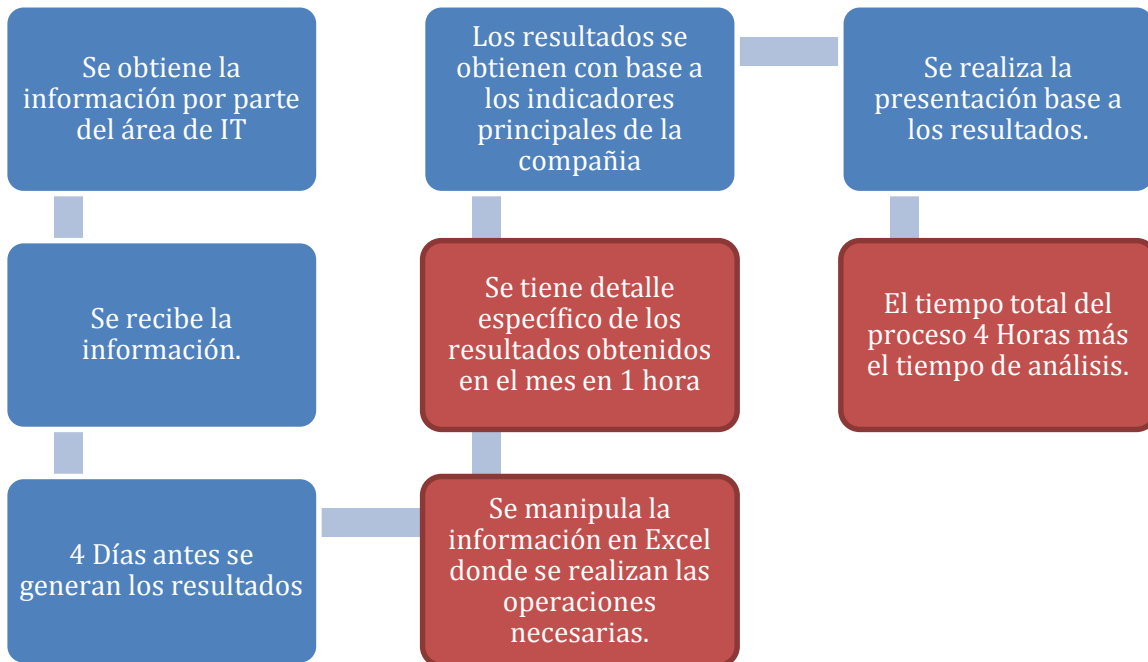


Figura 4.

Los que realizaron impactan en la etapa 4 y 5 del proceso que a su vez derivan en un mejor resultado en la última etapa.

En la figura 5 y 6 se detalla la etapa 4 y 5, respectivamente, del proceso antes mencionado.

Manipulación de la información en Excel.

- La información solo debe vaciarse de una forma ya establecida en la plantilla
- Todos los cálculos y gráficas se calculan y generan de forma automática.
- Están establecidos desde un principio todos los indicadores y variables de la compañía.
- No se depende de la experiencia y tiempo de la persona que realiza la actividad, debido a la reducción del tiempo de ejecución.
- Se generan comparativos desde los distintas vertientes del modelo de ventas.

Figura 5.

Nivel de Detalle de la información.

- Los resultados se obtienen de nivel país, ruta, región y estados.
- Se segmentan los resultados por canal de venta, y estructura piramidal.
 - Se analizan los resultados de forma segmentada.
- Se cuenta con mayor detalle de información para la toma de decisiones.

Figura 6

2.2.1.3 Conclusiones.

La creación de la plantilla trajo consigo la reducción de tiempos significativos, ya que en el anterior proceso se llevaba hasta 4 días sin el detalle que ahora se tiene, logrando actualmente realizarlos en 4 horas, esto beneficia para el análisis de a mayor profundidad y detenimiento.

La segmentación de los resultados por canal de venta, localidad, estados, antigüedad, ruta, logra dar una mejor visibilidad del mes, así como tener un comparativo de los últimos 4, y así determinar el comportamiento, variabilidad y temporalidad de cada estado y en cómo afecta las ventas o el número de representantes que se encuentren en Avon durante ese mes, esto ayuda a Marketing a realizar estrategias de retención, programas de incentivos, y desarrollo de nuevos productos para el mercado.

La nueva plantilla que se tiene solo lleva alrededor de 25 min en calcular y generar los resultados, tanto gráficas, como tablas comparativas, todo esto fue posible gracias a la síntesis de la información, presentación sencilla de la misma.

Se cumplió el objetivo de realizar una mejora en el proceso, sintetizar la información, analizarla y presentar resultados y conclusiones que ayuden a tomar decisiones y realizar estrategias en la compañía con el fin de mejorar los resultados mes con mes.

2.2.2 Creación de una base de datos.

El acceso a la información es hoy en día una de las herramientas más poderosas que existen en las empresas, países y en el mundo. El tener la información de forma oportuna, confiable, y exacta permite toma de decisiones con mayor precisión o realizar acciones y/o estrategias.

En Avon la información se maneja de manera muy restrictiva, debido a la información confidencial de la fuerza de ventas, sin embargo se puede tener acceso

a ella por medio de requerimientos y permisos a bases de datos. Estos requerimientos suelen tardar de 3 semanas hasta 2 meses dependiendo de la dificultad de extraer o generar la información.

Estrategias Digitales NoLa necesita tener acceso a la información personal por parte de la fuerza de ventas para ayudarles a una mejor gestión en su administración digital, así como tener una comunicación constante con ellos para la difusión de diferentes elementos del negocio, así como ofertas exclusivas, tips de ventas, etc.

Es por eso que se decidió la creación de una **base de datos relacional**. Con base a la información de los resultados de venta mensual que entregaba el área de IT a Estrategias Digitales se gestionó y se complementó con información de las demás áreas comerciales de Avon que recibían reportes específicos. Todo esto se concentró en una base de datos y se cruzaba por medio de un atributo en común lo que ayudaba a generar reportes específicos para realizar análisis y posteriormente tomar decisiones del negocio.

Esto se realiza con base a la inquietud y proactividad, dado que no era un proyecto que existiera, pero la frustración del tiempo para obtener información propició que se llevará a cabo este desarrollo.

El objetivo de la base de datos era recabar la información más relevante del negocio, para poder realizar una serie de propuestas comerciales con el fin de incrementar las ventas de ciertas categorías de productos, esto se iba publicitar en la página de internet dependiendo de la ruta, localidad o estado a la que perteneciera una representante. También el tener comportamientos históricos y encontrar patrones de estacionalidad en las ventas, apalancar estrategias digitales impulsadas por un análisis segmentado.

Antes debemos entender y comprender que es una **base de datos (DB)**, de donde proviene y que elementos la conforman.

2.2.2.1 Base de Datos

Una base de datos es un conjunto de información relacionada que se encuentra agrupada o estructurada. Un archivo por sí mismo no constituye una base de datos, sino más bien la forma en que está organizada la información, es la que da origen a la base de datos.

Existen diferentes elementos individuales que conforman una base de datos como son:

- Datos: son los elementos individuales de los archivos o información, por ejemplo un ticket de compra que está formado por un folio, una sucursal, monto total, número de cliente, número de transacción
- Registro: un registro es el conjunto completo de datos relacionados pertenecientes a una entrada

- Llave de registro: este campo se utiliza para distinguir un registro de otro, se eligen uno de los datos cuyo valor sea único e irrepetible y se utiliza para fines de ubicación o identificación ya que no existe ningún otro con ese mismo valor, un ejemplo es el CURP.
- Entidad: es cualquier persona, lugar, cosa o evento de interés para la organización y acerca del cual se capturan, almacenan o procesan datos, un ejemplo muy claro son los pacientes y exámenes son entidades de interés en los hospitales.
- Archivo: es una colección de registros relacionados.

2.2.2.2 Características y ventajas.

Una DB contiene entidades de información que están relacionadas vía organización y asociación. La arquitectura lógica de una base de datos se define mediante un esquema que representa las definiciones de las relaciones entre las entidades de información. La arquitectura física de una DB depende de la configuración del hardware.

Las ventajas que ofrece son:

- Globalización de la información: esto es que permite a diferentes y múltiples usuarios considerar información como un recurso corporativo.
- Eliminación de información inconsistente, si existen dos o más archivos con la misma información, los cambios que se hagan a éstos deberán hacerse a todas las copias del archivo.
- Permite compartir información.
- Manipulación de la información de forma sencilla.
- Mantiene la integridad de la información.
- Mejora en la accesibilidad de datos.
- Mejora en la productividad.
- Mejora en el mantenimiento.

Sin embargo existen algunos inconvenientes como son:

- Alto complejidad.
- Gran tamaño de información.
- Vulnerable a fallos

2.2.2.3 Modelo Relacional.

El modelo relaciona es uno de los múltiples modelos que existe para una DB. Este modelo se basa en el concepto matemático de *relacional*, este modelo fue representado por el inglés Edgar Frank Codd.

Una *relación* es una tabla con columnas y filas, esto solo se aplica a la estructura lógica de la DB. Un atributo es el nombre de una de las columnas de una relación.

Una relación se representa gráficamente como una tabla bidimensional en las que las filas corresponden a registros individuales y las columnas corresponden a los campos o atributos de esos registros.

Para entender lo anterior de una forma gráfica, empezaremos a formar la DB para el área Web.

La información de las representantes es de suma importancia para todo Avon, y cada representante tiene un registro único, por lo que la información de la representante la agruparemos en una tabla y así tener nuestro primer conjunto de datos, el registro de la Repre será nuestra *llave de registro*.

Los atributos son: Registro, Nombre, celular, domicilio y Ruta.

| Registro | Nombre | Celular | Domicilio | Ruta. |
|----------|-----------------|------------|---------------|-------|
| 12345 | Guadalupe López | 5502929292 | Av Univesidad | 45d |
| 23456 | Ana Sanchez | 5512345678 | Copilco | 45d |

Nuestra siguiente tabla estaría conformada por los atributos: Ruta, Estado, Localidad.

| Ruta | Estado | Localidad |
|------|-------------------|-----------|
| 45f | Distrito Federal. | C |
| 35g | Veracruz | NO |

Como podemos ver la llave de registro es la Ruta ya que es la información que unirá a las tablas y así poder generar la información necesaria.

De esta manera se generan las tablas para formar la DB.

Las consideraciones que se deben tomar en cuenta para la creación de una base de datos relacional son:

- Cada relación (Tabla) tiene un nombre, y éste es distinto del nombre de todas las demás.
- Los dominios sobre los que se definen los atributos son escalares, por lo que los valores de los atributos son atómicos. De este modo, en cada tupla (fila de una relación), cada atributo toma un solo valor. Se dice que las relaciones están normalizadas.
- No hay dos atributos que se llamen igual en una misma tabla.
- El orden de los atributos no importa: los atributos no están ordenados.
- Debe existir una *llave de registro*.

A continuación se detallara el proceso de la creación de la DB para Web, esto se llevara a cabo mediante el software de Access, ya que es la herramienta con la que se cuenta.

2.2.2.4 Anterior Proceso.

No existe ninguna base de datos exclusiva para Web, se necesita pedir la información a IT, lo cual lleva aproximadamente cerca de 3 semanas para obtener una pequeña porción de la información que se necesita. Sin embargo existe un sistema a nivel global donde se puede obtener dicha información, pero está limitado a cierta cantidad de información, es un sistema al cual pueden tener acceso múltiples usuarios lo cual la velocidad del mismo no es la más eficiente.

2.2.2.5 Propuesta.

Se realizó el diseño de la DB para el área Web, se tomaron múltiples variables, tanto de la estructura de la fuerza de ventas como de los productos que se ofrecen en el negocio, las cuales son:

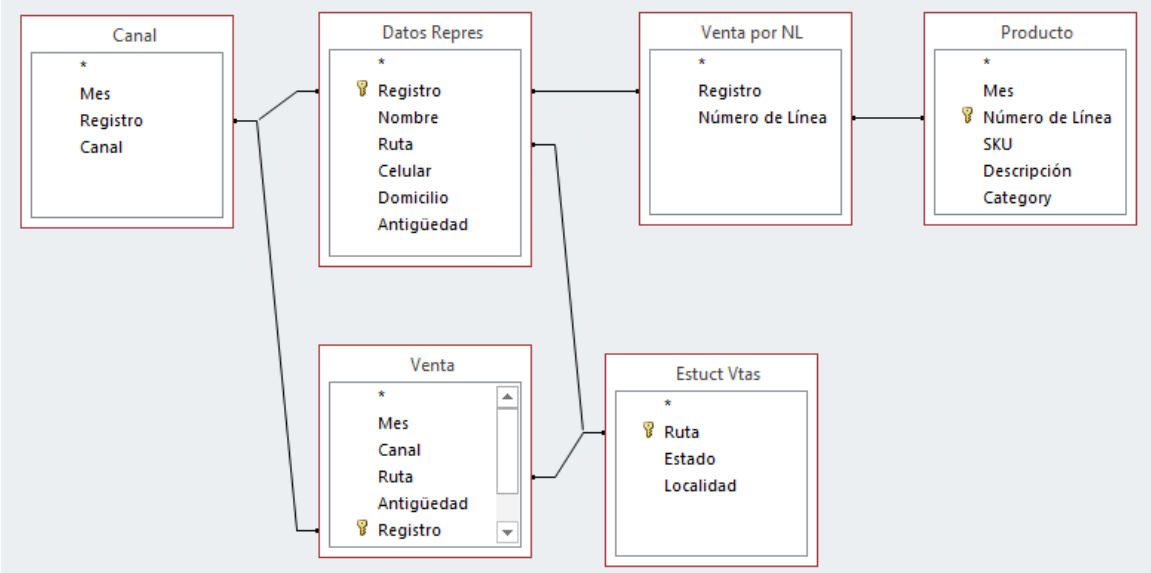
- Registro: Número de identificación único de la Repre.
- Nombre: Nombre de la Repre.
- Celular: Número del celular de la Repre.
- Domicilio: Domicilio particular de la Repre.
- Ruta: Segmentación del territorio mexicano
- Antigüedad: cantidad de meses formando parte de Avon
- Estado: Estado de la República al que pertenece cada repre.
- Localidad: Conjunto de estados que se agrupan de forma estratégica y dar forma a una segmentación más para la fuerza de ventas.
- Canal: Medio por el cual las representantes ingresan su pedido.
- Mes: Mes del año en el que se tiene cierta información, Venta o antigüedad.
- Número de Línea: Número único que el sistema asocia SKU y precio.
- SKU: número de identificación de los productos.
- Descripción: Descripción del tipo de producto.
- Categoría: Categoría a la que pertenece el producto (cosméticos, hogar, moda, lencería, bienestar, joyería)
- Venta Demandada: Cantidad de productos solicitados.
- Venta Facturada: Cantidad de productos surtidos.

Todos estos atributos y Kpís se agruparon de forma estratégica para lograr establecer la estructura de la DB de forma eficiente con tan solo 6 tablas en las que contenían la información necesaria y suficiente para lograr la relación entre las mismas. Esta información la tienen diferentes áreas de marketing como de ventas, sin embargo no contaban con una base de datos que relacionara la información entre si, función primordial de este proyecto. Cada área contaba con cierta

información específica de las tareas que realizaba o resultados que analizaba, sin embargo existía la posibilidad de relacionarla y obtener mayores y mejores análisis.

Se recopiló la información de las áreas pertinentes para poder iniciar con el desarrollo de la DB, esto se llevó a cabo durante una semana en la que se administraba y entendía cada atributo e indicador. Dicha información será actualizada y complementada al inicio de cada mes.

Como se ve en la siguiente imagen, vemos la relación que existe entre cada una de ellas, siendo los comunes denominadores el Registro, la Ruta y el Número de Línea, ya que siendo estos únicos e irrepetibles se pudo lograr a relación entre cada uno de los atributos e indicadores.



6.2.2.5.1 .-Diseño final de la Base de Datos Relacional.

Con la creación de la base de datos relacional se pueden generar diferentes reportes, dependiendo de las necesidades que se desean analizar desde información general hasta muy específica, inclusive por Mes, por Representante, por SKU del producto.

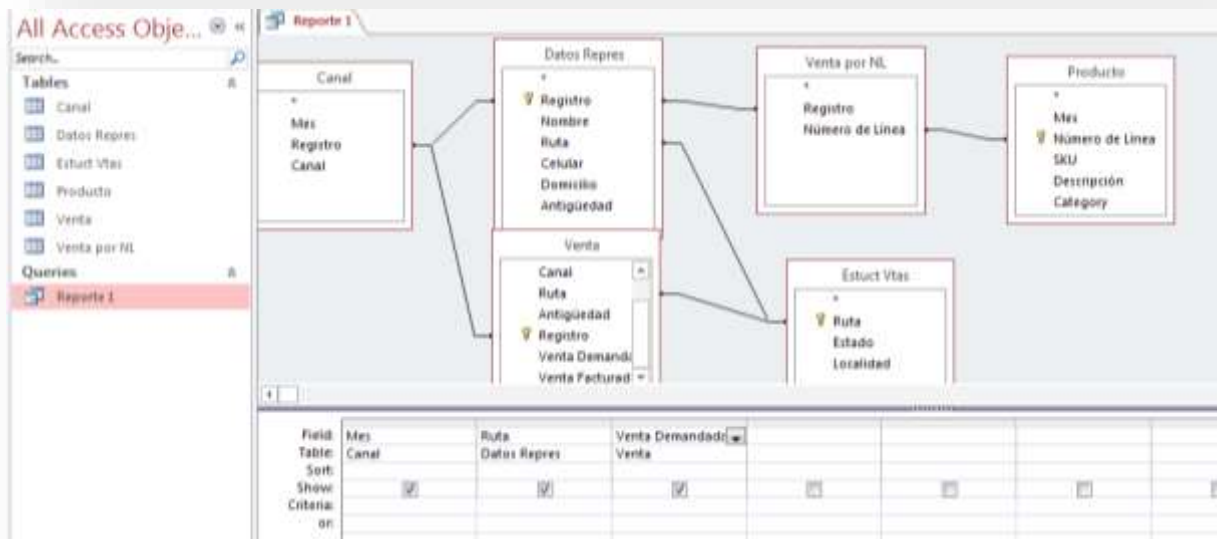
Algunos de los ejemplos sobre los reportes que se pueden generar son los siguientes:

Ejemplo 1.- Informe de la representante, estado, Numero de línea ordenado, SKU asociado al producto, cantidad de unidades demandadas, celular de la representante, Estado de residencia y descripción del producto.

| Registro | Estado | Número de | SKU | Category | Venta Dem | Celular | Domicilio | Descripción |
|----------|-----------------|-----------|----------|-----------|-----------|------------|-----------------|-------------|
| 23456789 | Veracruz | 12362 | 12345716 | Cosmetico | 3 | 5581926457 | Veracruz | Labial |
| 34567890 | Jalisco | 12425 | 12345692 | Cosmetico | 4 | 5508462945 | Jalisco | Rubor |
| 12345678 | Distrito Federi | 12405 | 12345747 | Cosmetico | 8 | 5592836471 | Distrito Federi | Crema |

Reporte final generado a partir de los atributos en cada una de las tablas.

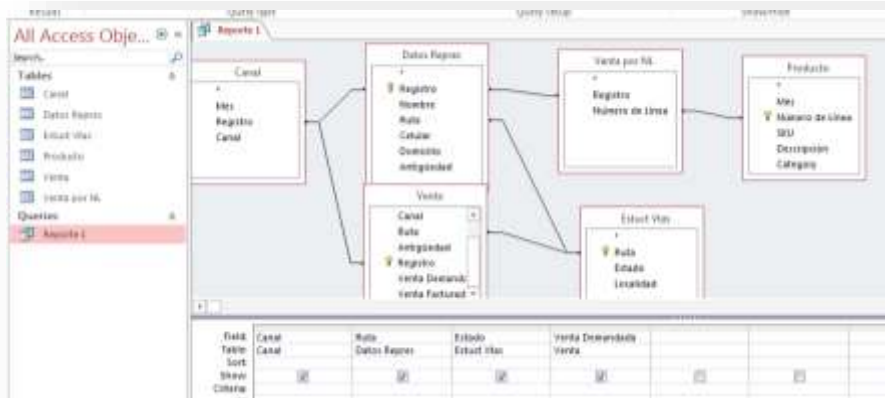
Ejemplo 2.- Reporte generado para saber la venta del mes por cada canal segmentado por ruta.



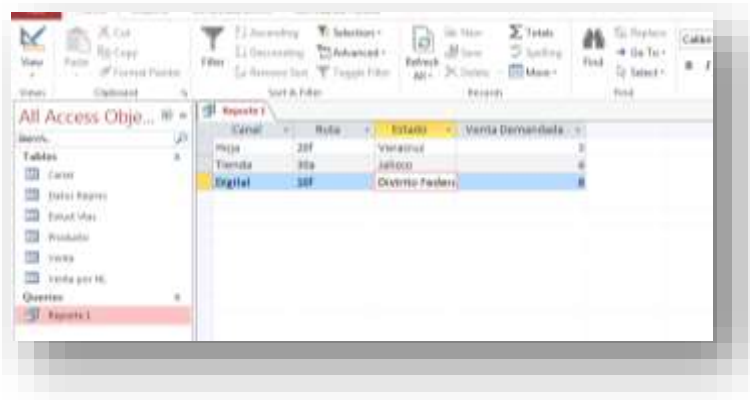
Detalle final:

| Mes | Ruta | Venta Demandada |
|---------|------|-----------------|
| Febrero | 20f | 3 |
| Marzo | 30a | 4 |
| Enero | 10f | 8 |

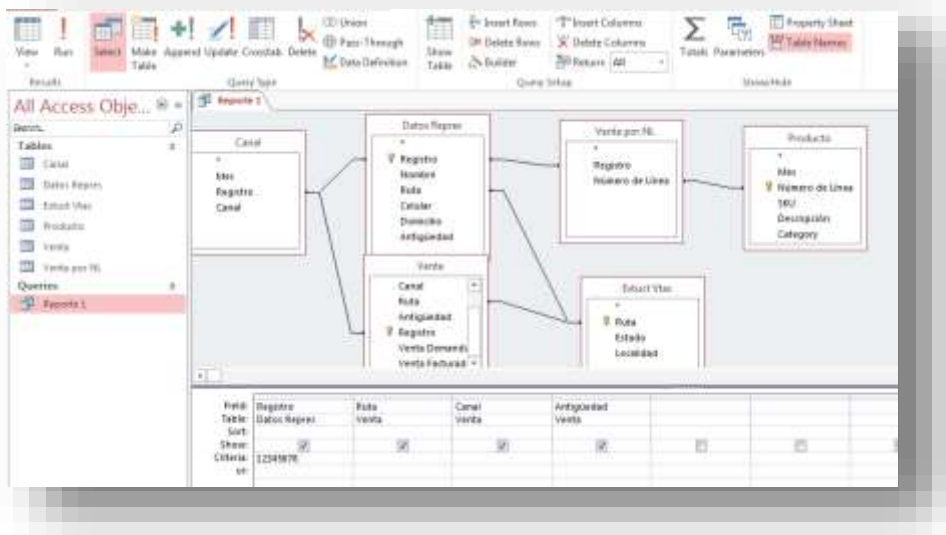
Ejemplo 3.- Reporte generado a partir de Canal de Venta, Ruta de la representante, Estado y la Venta Demandada, esto con la finalidad de entender cómo es la participación de los canales dependiendo del estado y su venta asociada



Detalle final del Reporte:



Ejemplo 4.- En este se ejemplifica el cómo se pueden poner filtros en los diferentes campos de información que se tienen, en este caso, el registro está limitado a que se obtenga la información del número “12345678”, y saber su Ruta, Canal de Venta y antigüedad.



Este tipo de reportes con filtros especiales para obtener información más específica, es de suma importancia si se desea saber solamente la venta del mes de Septiembre, o del Estado de Puebla, inclusive por SKU.



2.2.2.6 Conclusiones.

El desarrollo de la Base de Datos fue un tema que desconocía a detalle, el entender y comprender su funcionamiento fue lo más complicado para llevar a cabo con éxito este proyecto e implementarlo con éxito.

Se debía definir desde un principio las principales cualidades que se necesitaban para poder generar reportes detallados, así como de los atributos e indicadores que se necesita y se requerían para realizar los análisis de forma concisa, detallada y concreta para las tomas de decisiones.

La DB ayudo en la reducción de tiempos de obtener la información, hasta en unos cuantos minutos. Se tiene una gestión de la información que relaciona la estructura de ventas con el desempeño de las estrategias de marketing, dando pie a encontrar las áreas de oportunidad en una promoción u oferta o en una gestión de ventas.

Se logró concentrar la información de varias áreas, con el fin de lograr análisis que impulsaran la toma de decisiones encaminadas a lograr los objetivos de las áreas y por ende el de la compañía.

Se redujo el tiempo para la extracción de la información, los análisis se complementaba con la información de las otras áreas, las marcas de los productos pudieron lograr alianzas comerciales y así promocionar sus productos de forma conjunta, lo que impulsa las ventas de forma considerable (1%)

2.2.3 Gestión de Mensajes de Texto Celular (SMS).

Uno de los medios de comunicación digital de Avon con las Representantes es por medio de mensajes de texto a su teléfono celular (SMS), esto se logra por medio de una herramienta que se contrató a un proveedor. Se envían mensajes diarios a cierto número de representantes de forma estratégica, esto se hace a lo largo del

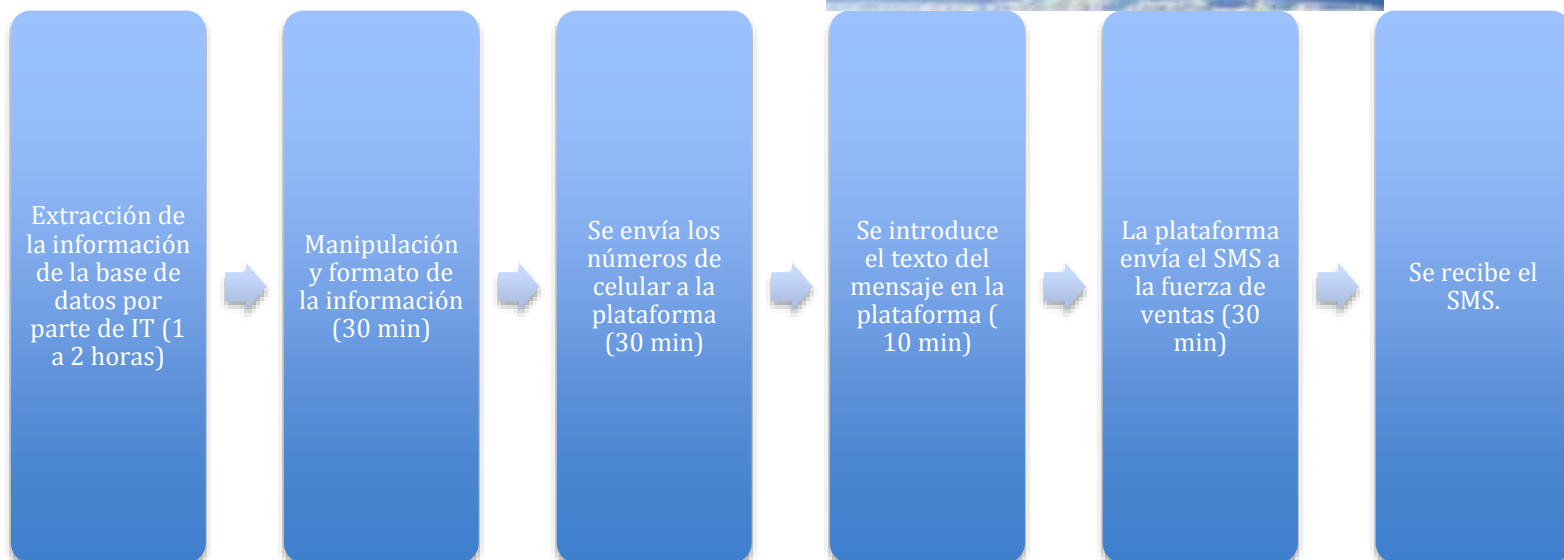
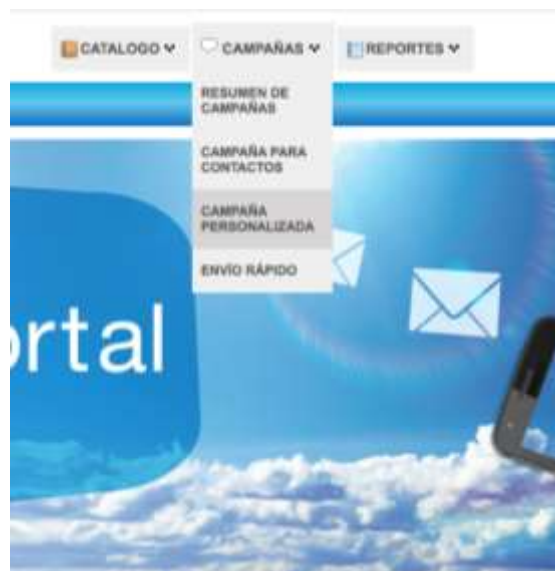
mes, enviando un mismo mensaje de texto a toda la fuerza de ventas para incentivar y así poder lograr los objetivos del mes.

2.2.3.1 Anterior Proceso.

Este proceso lo llevaba a cabo IT por medio (debo impresiones de pantalla de los SMS) de una proveedor en la cual se utiliza su plataforma de envío de mensajes SMS.

Se realizaba diario de lunes a sábado como se muestra a continuación

La extracción de la información de la representante es el número celular y nombre de las representantes a quienes se enviará el mensaje ese día.



Se envían SMS de Lunes a Sábado, sin un horario específico, aunque de preferencia al medio día, sin embargo por diferentes dificultades se retrasaba el envío, en ocasiones hasta las 4 pm.

Las dificultades que se presentaban son:

- La base de datos llega a saturarse a cierta hora del día.
- Mantenimiento continuo de la base de datos, lo que imposibilitaba el envío de SMS.
- Una tarea repetitiva y monótona.
- El tiempo total del proceso sin considerar demoras era de 2.5 horas, el tiempo máximo que se llegó a registrar fue de 6 horas.

- Estrategias digitales dependía de IT para el envío de la información, el tiempo de respuesta por parte del área se veía limitada por la carga de trabajo de IT.
- Existían envíos de SMS no autorizados, lo que conllevaba a un aumento en el costo.
- Este proceso se realizaba diario de lunes a sábado por parte de IT.
- Proceso monótono y manual.

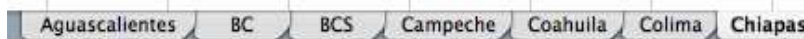
2.2.3.2 Nuevo Proceso.

El proceso fue tomado por parte de WEB para tener control sobre los gastos de esta herramienta, mantener una eficaz comunicación con la fuerza de ventas, además de no depender de otra área para realizar esta actividad y así poder enviar los SMS sin demoras.

Se solicitó a IT la extracción de la información de todas las representantes el primer día de cada mes, ya que el último día de mes se realizaba una actualización automática de la base de datos sobre toda la fuerza de venta, por lo cual en todo un mes no existen cambios de la información. La información que se solicitó fue número de identificación único de la representante, estado de residencia, nombre, localidad y ruta a la que pertenecen, en un archivo de Excel, dicha información contenía alrededor de 600 mil registros.

El nuevo proceso que se definió es:

1. Determinar los estados y los días en los que se enviarían los SMS. En promedio era un estado por día, existiendo excepciones de hasta 5 días con 2 estados, se realizó un calendario de los próximos 3 meses de los estados que se enviaría el SMS y el día exacto.
2. Se consolidó la información en un solo archivo de Excel, para darle el formato necesario al número celular y nombre de la representante, esto se hizo para manipular la información una sola vez.
3. Posteriormente se separó la información en diferentes pestañas de Excel con base al día en el que se deben de enviar, esto se logró con la facilidad de Excel, ya que con una tabla dinámica separó la información por día en diferentes pestañas.



| Celular | Nombre | Estado |
|------------|----------|----------------|
| 5584090715 | Angelica | Oaxaca |
| 5507516023 | Isabel | Oaxaca |
| 5581703846 | Rocio | Oaxaca |
| 5512065124 | Rosalba | Oaxaca |
| 5559196317 | Maricela | Oaxaca |
| Celular | Nombre | Estado |
| 5562171703 | Maricela | Aguascalientes |
| 5547581634 | Mariel | Aguascalientes |
| 5568427921 | Angelica | Aguascalientes |
| 5543879580 | Isabel | Aguascalientes |
| 5528083425 | Rocio | Aguascalientes |
| 5543889233 | Rosalba | Aguascalientes |

4. En la plataforma del proveedor de los SMS existe la posibilidad de programar envíos de mensajes para cierta fecha y hora que el usuario determine, por lo que se decidió aprovechar ésta funcionalidad y dejar programados todos los mensajes de texto que se deben de enviar durante todo el mes. Lo único que se necesita para poder realizar esta función es cargar el archivo Excel que contiene el número celular, nombre de la representante e introducir el mensaje que se desea mandar, la carga y programación se realizó en 3 horas, sin embargo durante ese tiempo se pueden realizar diferentes actividades para el usuario y no tener tiempo ocioso.

CAMPAÑA - AVON COSMETICS

DATOS GENERALES
DESTINOS
PROGRAMACION

CAMPAÑA:

UTILIZAR MENSAJE GUARDADO:

MENSAJE:

160 Caracteres Restantes
1. Haz click para insertar el campo dentro del mensaje

👤 INSERTAR NOMBRE DEL CONTACTO

GUARDAR MENSAJE PARA UTILIZARLO EN OTRAS CAMPAÑAS

5. La extracción de la información se obtiene cada primer día de mes sin retraso alguno, ya que se ejecuta una función en la base de datos por la noche lo cual ayuda a obtener la información de forma más rápida. Se manipulación en Excel fue de forma sencilla, ya que se validaba la longitud de caracteres del número celular, que debía de ser de 8 dígitos; separar la información en diferentes archivos por estado ya

que esto ayudaba a identificar en que día se debía de programar el envío de su SMS.



Flujo del nuevo proceso.



2.2.3.3 Ventajas del nuevo proceso:

- Reducción en el tiempo de ejecución, el tiempo total para realizar el nuevo procesos fue de hasta 5 horas en un sólo día.
- Se logró enviar el mensaje de texto a una hora determinada (12:00 pm).
- No se dependía de la saturación de la base de datos, el área de IT se limitó a enviar la información solicitada, y eso ayudo a reducir su carga trabajo.
- Se gestionó el control de los gastos, y se tuvieron ahorros de hasta 50 mil pesos mensuales.

- e. Control total en el envío de SMS, mensajes personalizados y se tuvo un mejor tiempo de respuesta.

2.2.3.4 Conclusiones:

Con la implementación del nuevo proceso, se redujo el tiempo en un 95% pasando de realizar las tareas de forma diaria realizando la programación de los mensajes y manipulación de la información en un solo día al mes.

Esto ayudo a librar de carga de trabajo tanto a IT como al área digital, permitiendo realizar otras actividades como análisis, investigación, desarrollo de aplicaciones, mejor la experiencia de compra.

El encontrar y saber el potencial de las herramientas con las que cuentas y saber abrocharlas, son la clave del éxito que puede tener un proceso, ya que la plataforma contaba con la programación de los mensajes pero no era utilizada por desconocimiento o no cambiar el proceso actual.

En muchas ocasiones el analizar y estudiar un proceso ayuda a mejorarlo e inclusive estudiar si agrega valor y si no eliminarlo. En esta situación el proceso agrega valor pero el tiempo que llevaba a cabo lo hacía ver que no lo agregaba.

Esta mejora ayudo a las áreas a enfocarse en diversas tareas y estudiar otros procesos que se tenían en conjunto.

3 CAPITULO III: Resultados.

3.1 Resultados y análisis de Ventas Mensuales

Se redujo el tiempo de obtención de los resultados hasta en un 90%, se estableció un proceso en donde se facilitan los cálculos aritméticos y da pie a tener mayor tiempo de análisis de los resultados para realizar mejores decisiones que van encaminadas a crecer el negocio y los objetivos de la compañía.

Esta tarea se logró que la pudiera realizar cualquier persona, siempre y cuando con una introducción de la herramienta de trabajo (plantilla) para poder obtener la información, la gerencia tenía claro de los resultados que se tenían mes por mes, con un detalle a profundidad para tener una mejor idea de donde se puede atacar en el mercado y que brechas cerrar para no tener dejar espacio a la competencia.

3.2 Creación Base de datos

La información es poder, la compañía, persona, nación, quien tenga información relevante tiene el poder. Con la creación de una base de datos en las que se pueden obtener relaciones de las ventas a nivel nacional, partiendo desde lo particular hasta lo general, ayuda a obtener resultados segmentados para activar estrategias comerciales con base al segmento que tengan áreas de oportunidad o un mercado potencial.

Tener el detalle de la venta de los productos a nivel nacional hasta por ruta, ayuda a las áreas de marketing a activar estrategias diferenciadas en estas rutas y explotar el potencial que se tiene, competir con productos o promociones más agresivas. Todo esto era posible a partir de los resultados obtenidos de los análisis de la base de datos. Esta información se obtenía y tenía para adentrarnos en ofertas y promociones segmentadas en la página de internet, mensajes de texto vía celular a quienes se les quería comunicar, o inclusive hacer publicidad totalmente segmentada.

Los principales resultados que tuvo el área con la implementación de una DB fueron:

- Generar reportes e información para la toma de decisiones fue sin duda el mejor beneficio que trajo al área, ya que el tiempo de respuesta fue en tan solo un día.
- Las estrategias de comunicación al campo aumentaron, y se pudieron llegar a más vendedoras.
- Reducción de los tiempos para obtener la información.
- Respuesta más rápida y eficiente con base a la información obtenida.
- Generar relaciones de la estructura de ventas con los productos vendidos y el monto vendido.
- Comunicación diferenciada con base a los resultados de ventas, y así poder llegar a los objetivos del mes
- Mayor penetración de comunicación con las vendedoras.
- Generación de históricos de ventas.
- Tener una gestión de la información con base a los objetivos de Web.
- Manipulación de la información de forma sencilla y eficaz.
- No se requirió de presupuesto alguno, se tenía el software necesario.
- Estrategia de comercialización segmentada.
- Estrategia comercial para el incremento de ciertos productos.
- Apalancar y aumentar el margen de ganancias con base a la venta de productos estrella.
- Ganar participación de mercado en estados donde se encontraron áreas de oportunidad.

3.3 Gestión de Mensajes de Texto vía Celular.

El proceso estaba definido y establecido de una forma tal que no se estaba analizando lo que se tenía, la herramienta para la gestión de los SMS, así como del tiempo que se perdía por realizar dicha actividad.

Este proceso paso de realizarse durante 4 horas al día de forma diaria, con tiempos de espera de hasta 5 horas por saturación de información en la plataforma. Con el cambio de gestión y ejecución del proceso se redujo un 95% del tiempo, ya que se

realizaba una vez al mes por 4 horas, esto significaba un ahorro de 29 días laborales para el área de IT.

Se calendarizó el proceso, lo que permitió una mejor organización de las actividades adicionales que se tenían.

Romper el paradigma de “siempre se ha hecho así”, “así es el proceso”, rediseñarlo y mejorarlo es parte fundamental de un ingeniero y sobre todo industrial.

4 Conclusiones.

Con la implementación de una plantilla formulada y relacionada en Excel para obtener los resultados de ventas del mes en Avon, se redujo el tiempo de ejecución pasando de 4 días a 4 horas, además de que se tuvo un detalle más amplio de los resultados mensuales de ventas que trajo consigo mejores y mayores decisiones en caminadas al crecimiento del negocio. El obtener un detalle más específico y segmentado de los resultados nos ayuda encontrar la verdadera razón por el cual se presentan dichos resultados, con esto se establece un plan estratégico en atacar dichas áreas de oportunidad o incrementar la ventaja competitiva que se tenga en ese rubro. La creación de la plantilla trajo consigo la ventaja de realizar un plan donde se enfocaran todos los esfuerzos en lo que se debía atacar sin desperdiciar recursos.

La creación de la base de datos fue resultado de un enfoque sistémico, debido a las necesidades que se encontraron en el área, de forma ingeniosa se creó dicha base con ayuda del resto de la información que recibían las demás áreas de Avon, es un claro ejemplo de que no se necesita inversión monetaria o un cambio de infraestructura radical para generar cambios de manera significativa y que aporten sustancialmente la mejora de un proceso e inclusive de un negocio.

La gestión adecuada de los procesos e implementación de mejoras lleva consigo la reducción de tiempo, y por ende un aumento en la productividad, esto se ve reflejado en la gestión de los SMS, donde por medio de una planeación efectiva de la información se pudo programar el envío del mensaje de forma automática y simplemente trabajarlos un solo día

El terminar y realizar este trabajo me da una visión de lo que se puede lograr en el ámbito profesional con las bases obtenidas en la Facultad de Ingeniería que independientemente de los conocimientos técnicos de álgebra, cálculo, electrónica, termodinámica, economía, procesos, diagramas, me dio algo que no se enseña en los libros, sentido común.

Ese sentido común que no tiene nada de común y que se asume que todos tenemos, en los proyectos y actividades mostrados en este trabajo, tienen esa característica.

El reducir tiempos en los procesos es una de las características principales del ingeniero industrial, que busca las áreas de oportunidad, las analiza, y aumenta la productividad.

Los conocimientos y habilidades adquiridas en la facultad más el perfil que tiene un ingeniero, el cual es inquieto, analiza, explora, experimenta, prueba, etc. Esto se notó en el tiempo que estuve trabajando en el área.

Me llena de gran satisfacción lograr el objetivo de titularme por medio de un trabajo profesional en donde se ponen a prueba, además de los conocimientos, las habilidades de trabajo en equipo, relaciones personales, gestión y administración de información, priorización de actividades, roles en un equipo de trabajo.

Trabajar en una empresa multinacional te da un panorama del alcance que puede tener un ingeniero, dentro de un sinfín de áreas dentro de la misma.

En este trabajo plasmo la idea principal de un ingeniero industrial que busca mejorar los procesos actuales, implementar nuevas herramientas que permitan tener un mejor desempeño, encaminados a lograr los objetivos.

El pasar desde el duro anexo, las materias especializadas de industrial hasta llegar a redactar este trabajo, fue un largo y duro camino, en el que se aprende de los propios compañeros que te enriquecen con sus diferentes puntos de vista, con los diversos profesores que hay en la facultad, así como el apoyo de mi asesor que es una guía para mí.

La Facultad de Ingeniería me dio la oportunidad en la mejor institución de ingeniería en América Latina, aprender de los mejores académicos que tiene la institución, aprendiendo no solamente la teoría que nos marcaron, sino también la experiencia de cada uno de ellos que de alguna u otra forma me ayudaron para llevar a cabo por buen camino mi desempeño.

Todo lo anterior se ve reflejado en los resultados obtenidos en los 3 desarrollos mostrados en este trabajo

5 Bibliografía

Asociación Mexicana de Ventas Directas A.C. (s.f.). *AMVD*. Recuperado el 10 de Enero de 2015, de AMVD: http://www.amvd.org.mx/amvd_ventadirecta.php

Avon Cosmetics. (s.f.). Recuperado el 3 de Diciembre de 2014, de Avon- Nuestros Idelaes: <http://www.mx.avon.com/PRSuite/quienessomos-vision.page>

Avon Cosmetics. (2015). Organigrama Organizacional. *Conociendo Avon*.

Avon Cosmetics. (s.f.). *Nuestra Historia*. Recuperado el 20 de Mayo de 2014, de Avon México: http://www.mx.avon.com/PRSuite/instit_historia.page

6 Glosario.

- IT: Tecnologías de las Información, área de Avon que provee información a gran parte de la compañía.
- NoLa: Mercado de Norte de Latinoamérica, conformado por México, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Panamá.
- Estrategias Digitales (Web): Área encargada de la parte digital para NoLa y principal canal de venta por la cual las representantes ingresan su pedido.
- Representantes: Es la fuerza de venta de Avon.
- SMS: Short Message Service, mensaje de texto que se envía por medio de celulares.
- Tiendas: Tiendas físicas en donde se venden productos de Avon.
- Hoja: Canal de venta, en el que por medio de un formato en hoja carta hacen las representantes su orden de compra.
- CC: Call Center, servicio telefónico a la representante.
- Venta directa: Se entiende como Venta Directa como *“La comercialización de bienes de consumo y servicios directamente a los consumidores, mediante el contacto personal de un agente de comisión o mediador mercantil independiente, generalmente en sus hogares, en el domicilio de otros, en su lugar de trabajo, fuera de un local comercial”*. (Asociación Mexicana de Ventas Directas A.C., s.f.)
- Marketing: *“Proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar valor de los cliente”* (Kotler, 2013)
- Supply Chain: Cadena de Suministro, es el área que está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción o solicitud de un cliente. (Meindl, 2006)
- KPI's: Key Performance Indicators, son mediciones cuantificables, acordadas de antemano, que reflejan los factores críticos de éxito de una organización.
- Excel: programa informático que permite realizar tareas contables, administrativas, financieras y numéricas.
- Software Conjunto de programas y rutinas que permiten a la computadora realizar determinadas tareas.
- Localidad: Segmentación utilizada por Avon para identificar a los Mercados.
- Ruta: Segmentación utilizada por Avon para identificar a los Mercados.

- Canal de Venta: medio por el cual las representantes colocan las órdenes de compra.