

UNIVERSIDAD DE SONORA

DIVISIÓN DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

“ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE PRODUCTOS LUBRICANTES
AUTOMOTRICES PARA OPTIMIZAR LA ESTRATEGIA DE VENTAS EN
EXXONMOBIL”

MEMORIA DE PRÁCTICAS PROFESIONALES

Que para obtener el título de
INGENIERO INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

PRESENTA

ALEJANDRA LÓPEZ NAVARRETE

Director

Dra. María de los Ángeles Navarrete

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



“El saber de mis hijos
hará mi grandeza”



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

INDICE

1. Introducción.....	3
2. La empresa	4
2.1. Descripción.....	4
2.2. Características de los lubricantes	6
2.3. Proceso productivo.....	7
2.4. Cartera de productos.....	8
2.5. Objetivo de ExxonMobil.....	9
2.6. Actividades que realiza la empresa	10
2.7. Canales de distribución	11
2.8. Organigrama lubricantes	12
3. Descripción de área	14
4. Objetivo general del proyecto	15
4.1. Objetivos específicos	15
4.2. Justificación	15
4.3. Problemas planteados.....	16
4.4. Alcance	16
4.5. Limitaciones.....	16
5. Fundamento teórico de los conocimientos aplicados.....	17
6. Procedimientos empleados y actividades desarrolladas	18
7. Resultados obtenidos	33
8. Retroalimentación	33
9. Conclusiones.....	34
10. Referencias bibliográficas.....	36

1. Introducción

El presente trabajo es una memoria de prácticas profesionales que permite conocer las actividades realizadas y aprendizajes obtenidos durante la estancia en la empresa ExxonMobil Comercial, S.A de C.V.

En la mayoría de las empresas, se cuenta con bases de datos para recopilar información de las distintas áreas que existen. Esta información se va almacenando en archivos para poder consultarla en caso de requerirse y al pasar cierto tiempo se destruye, sin darle el uso adecuado o sin generar valor agregado. Estas bases de información pueden ayudar enormemente a la empresa produciendo datos de gran valor para la toma de decisiones en los distintos niveles de la compañía e incluso ayudar a optimizar los recursos con los que se cuenta.

Es por esta razón que surge el objetivo de realizar un análisis durante cierto periodo de tiempo con base a la información en el área de ventas de ExxonMobil, cuyo giro es la comercialización de productos lubricantes, con el propósito de contribuir a hacer más fácil la toma de decisiones respecto a la fuerza de ventas, así como a la definición de estrategias de ventas, productos y/o servicios, a través de la presentación de reportes para evaluar la conveniencia de mantener los gastos que son generados y en algunos casos, la permanencia de productos manejados en ciertos puntos de venta. Además, el análisis de la información es un elemento importante para conocer la participación de ciertos proveedores en las ventas totales de la compañía. Se tiene como finalidad consolidar el posicionamiento de los lubricantes automotrices Mobil en sus canales de distribución y al consumidor final, esto a través de un mejor análisis en cuanto a nivel de servicio, nivel de inventarios, volúmenes de ventas y el ingreso de nuevos puntos de ventas en estaciones de servicio. Conocer cuál ha sido el comportamiento de ventas de lubricantes Mobil en los últimos años y en base a esto también estar al tanto de las necesidades de los clientes, sus preferencias y en qué se basan ellos al momento de tomar la decisión de compra de lubricantes, para así poder mejorar la fuerza de ventas en los canales de distribución y lograr los objetivos en común. Además, crear e impulsar la mejora en el servicio al cliente mediante herramientas que

ayuden a la logística de la empresa para satisfacer a los clientes con tiempos de entrega y servicio de acuerdo a lo planeado.

2. La empresa

2.1. Descripción

En 1999 ExxonMobil se creó debido a la fusión de dos grandes compañías petroleras Exxon y Mobil, tanto Exxon como Mobil son herederas de Standard Oil perteneciente a John Rockefeller, creada en 1870.

Esta empresa se dedica a la exploración, producción, transporte, refinación, distribución y comercialización de petróleo crudo y gas, asimismo se fabrican productos químicos, plásticos y fertilizantes. En la imagen 1 se muestra el logo con el que se comercializan los productos de la empresa.



Imagen 1. Logo productos Mobil.

La Planta de Lubricantes Vallejo y la oficina corporativa se ubican en la Ciudad de México y generan más de 200 empleos directos y más de 1,500 empleos indirectos. En la imagen 2 se muestra un aspecto de las instalaciones de la empresa ubicadas en la Ciudad de México.



Imagen 2. ExxonMobil Planta Vallejo, Cdmx

La empresa cuenta con operaciones en varios países, como son: Canada, Guatemala, México, Estados Unidos, Argentina y Brasil. La planta matriz se encuentra en Houston Texas. En la imagen 3 se muestra un aspecto de las instalaciones de la planta matriz en Texas.



Imagen 3. ExxonMobil Campus Houston Texas.

Mobil lubricantes cuenta con una amplia cartera de clientes, entre lubricadoras e industrias, que son abastecidos por medio de la red de distribuidores existentes en el país. Entre los principales clientes se encuentran:

Segmento reventa:

Lubricadoras Mobil 1 Lube express

Lubricadoras Grease Monkey

Autozone

Supermercados

Refaccionarias

Red de lubricadoras en el país

Segmento Industrial:

Cemex

LALA

Bimbo

FEMSA
Pepsico
Boing
Mineras

La figura 1 nos muestra cómo se encuentra segmentado el mercado de lubricantes Mobil:

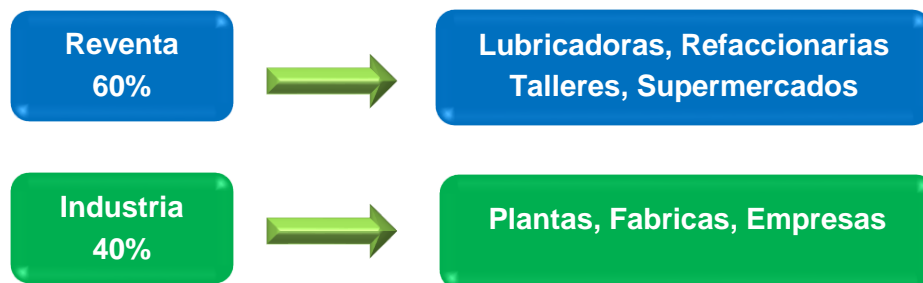


Figura 1. Mercado lubricantes

2.2. Características de los lubricantes

Se define por la clasificación SAE (Sociedad de los Ingenieros del Automóvil)

- Se caracteriza por la viscosidad en frío y caliente del lubricante, dos números que son separados por la letra “W” dan el grado.
- El primer número antes de una “W” da la viscosidad en frío, 5w, 0w, etc. Mientras menor sea ese número más fluido será el aceite en frío y hará más fácil el arranque.
- El numero después de una “W” representa la viscosidad en caliente, 20,30,40, etc. Mientras más alto sea ese número, el aceite en caliente será más viscoso.
- La viscosidad mide la resistencia a fluir de un líquido. Un lubricante es más fluido en caliente y más viscoso en frío. Utilizar lubricantes que son más fluidos en frío ayudan a reducir el desgaste del motor al arrancar.

2.3. Proceso productivo.

El proceso productivo que se muestra en la figura 2, incluye los siguientes pasos:

1. Se reciben tanto los aditivos como las bases, importadas desde las distintas refinerías.
2. Se toman las bases, según el producto que se vaya a preparar y se calienta de entre 40° a 60°.
3. Se mezcla.
4. Ya pasado el tiempo de mezclado se agregan los diferentes aditivos que requiera el lubricante que se esté preparando y se lleva a un segundo mezclado.
5. Mientras está en proceso de mezclado se toman muestras que son llevadas a laboratorio para comprobar que sus bases y aditivos estén correctamente mezclados.
6. Se procede al envasado y etiquetado del lubricante.

Diagrama de Flujo de Producción

Paso	Descripción de la actividad	Símbolo					Tiempo (minutos)	Distancia (metros)
		○	⇒	D	□	▽		
1	Recepción de aditivos y bases	○	⇒	D	□	▽		
2	Se toman las bases y se calientan a una temperatura de entre 40° y 60°C	●	⇒	D	□	▽	12	
3	Se mezclan las bases	●	⇒	D	□	▽	5	
4	Se agregan aditivos necesarios	●	⇒	D	□	▽	2	
5	Se procede a un segundo mezclado	●	⇒	D	□	▽	5	
6	Se toman muestras y se verifican para asegurar el correcto mezclado del lubricante	○	⇒	D	■	▽	15	
7	Se procede a envasado y etiquetado	●	⇒	D	□	▽	8	

Figura 2. Diagrama de flujo de producción de lubricantes

2.4. Cartera de productos

Mobil cuenta con una amplia línea de productos, para satisfacer los diferentes segmentos de mercado, como son: automotriz, transporte, minería, marina, aviación e industria.

Motores a Gasolina:



Imagen 4. Lubricantes PVL

La imagen 4 nos muestra la presentación de los lubricantes más importantes para la línea automotriz, estos lubricantes cuentan con un alto índice de viscosidad, bajo punto de congelación y excelente estabilidad a altas temperaturas.

- Mobil 1, aceite de motor sintético brindan protección contra el desgaste en condiciones de carga y temperatura extremas.
- Mobil Super, para lubricación de motores a gasolina convencionales
- Mobil Special, proporciona protección completa a velocidades y temperaturas de operación altas.

Motores a Diesel:



Imagen 5. Lubricantes CVL

La imagen 5 nos muestra la presentación de los lubricantes más importantes para equipo pesado.

- Mobil Delvac 1, ayuda al ahorro de combustible para los motores diesel que trabajan bajo condiciones severas.
- Delvac Super 1300, ayuda a extender la vida del motor bajo las más severas aplicaciones dentro y fuera de carretera.
- Delvac Mx, Ideal para equipo liviano como 4x4's, pick-ups y equipo pesado tales como camiones, buses, barcos y otros.

Industriales:



Imagen 5. Lubricantes industriales

La imagen 5 nos da una representación de los lubricantes comercializados para las industrias. Estos son:

- Mobil SHC, para proteger equipos que funcionan en condiciones severas, por ejemplo, cargas y presión, arranques y detenciones frecuentes, amplios intervalos de temperatura de funcionamiento y contaminación.
- Mobil DTE, para la mayoría de los sistemas hidráulicos industriales.
- Mobil Gear, aceites para engranes con extrema presión y capacidad de carga.

2.5. Objetivo de ExxonMobil

Visión: Estar a la vanguardia de la competencia en todos los aspectos del negocio. Esto requiere recursos de la corporación financiera, tecnológica operativa y humanos.

Misión: Ser la compañía de petróleo y petroquímica más importante del mundo.

Objetivo: Alcanzar constantemente resultados operativos superiores, respetando los más altos estándares de conducta empresarial.

2.6. Actividades que realiza la empresa

Algunas de las actividades que realiza la empresa son, exploración, desarrollo, producción, comercialización de energía, refinación y distribución, combustibles, comercialización de lubricantes, ingeniería e investigación, así como productos químicos. Todas estas actividades son divididas en tres áreas, Upstream, Downstream y Químicos. La cartera Upstream tiene presencia en México de su negocio de exploración y producción de petróleo y gas, abarca oportunidades de exploración de alta calidad en todo tipo de recursos y geografías, desarrollo, producción, comercialización y actividades de investigación.

La cartera Downstream está compuesta por instalaciones de refinación y distribución, plantas mezcladoras de aceites lubricantes, operaciones de comercialización de lubricantes y combustibles. ExxonMobil cuenta con una amplia red de distribuidores autorizados que representan el 70 por ciento del negocio y por medio de los cuales se llega a clientes automotrices, industriales, marinos y de aviación.

Químicos es una de las compañías químicas más grandes del mundo, procesa materias primas que provienen de las operaciones de Upstream y Downstream, son el fabricante de aromáticos más grande en México, son uno de los principales proveedores de plásticos, resinas, intermedios químicos y aromáticos. Sus productos se usan en diversos sectores industriales, como lo son: empaques rígidos y flexibles, partes para automóviles, minería, alfombras, lubricantes, pinturas, y recubrimientos.

2.7. Canales de Distribución

Mobil cuenta con cobertura geográfica a través de la venta directa y de sus distribuidores, cuenta con una red de 12 distribuidores en todo México para el correcto abastecimiento a sus clientes, cuyas razones sociales se muestran en la imagen 6.



Sonora y Baja California



Jalisco, Colima, Nayarit,
Michoacán, Chiapas, Tabasco



Coahuila, Nuevo León, Tamaulipas,
Durango



Sinaloa

Toluca, Querétaro, San Luis Potosí



Puebla



Guerrero



Ciudad de México



Veracruz, Tlaxcala, Hidalgo

Yucatan, Quintana Roo, Campeche, Tabasco



Oaxaca

Chihuahua

Imagen 6. Razones sociales de las empresas distribuidoras nacionales de Mobil

Como la mayoría de las ventas se realiza a través del segmento de reventa, fortaleciendo los canales de distribución, se puede crear presencia de marca en cada punto de venta del país. La figura 3 muestra el proceso de distribución de lubricantes Mobil en México.

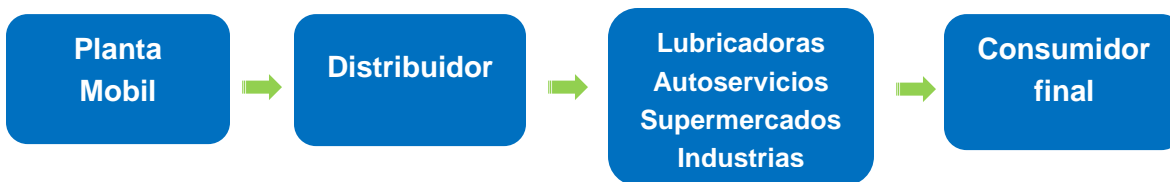


Figura 3. Proceso de distribución de lubricantes

2.8. Organigrama Lubricantes

ExxonMobil lubricantes cuenta con distintas áreas que ayudan al correcto funcionamiento de la compañía: Soporte, ventas, mercadotecnia, operaciones y recursos humanos.

El área de soporte, quien brinda la ayuda necesaria, con información y seguimiento de actividades y procesos de distintas áreas de la compañía. Algunas de sus actividades son: desarrollo del proceso de ventas, lanzamiento de nuevos proyectos tecnológicos para utilizar diferentes sistemas dentro de la empresa, planificación del proceso de administración, apoyo a la fuerza de ventas, entre otras actividades.

El área de ventas, como su nombre lo dice, se encarga de la distribución y venta de los productos y dar el debido seguimiento a las diferentes rutas de vendedores y distribuidores en el país para garantizar la cobertura total y el correcto abastecimiento.

Otra área de la empresa es Mercadotecnia, ésta se divide en tres, una es producto, que se encarga de los proveedores de la materia prima necesaria, costos de producir, empaque, etiquetas y generación de códigos de barras. Otra área dentro de mercadotecnia es, marca, quien se encarga de la correcta promoción a la marca, a través de publicidad en televisión, centros comerciales etc. Y la última área es precios, quien se encarga de fijar el precio al que se va vender, el precio de mercado y el precio de los competidores.

Después viene el área de operaciones, la cual se encarga de complacer al cliente con sus demandas y expectativas, asegurándose de que el producto cuente con la mejor

calidad. Abarca el correcto abastecimiento en tiempo y forma y en las condiciones que el cliente espera, también se asegura de que se trabaja de acuerdo a las normas establecidas, esto con el fin de garantizar la eficacia y eficiencia de las operaciones de prevención de accidentes o enfermedades ocupacionales.

Por último, la empresa cuenta con un área de recursos humanos que se encarga de planificar el personal, es decir, determinar la necesidad de empleados en la compañía y seleccionar a quienes cumplan con el perfil necesario, llevar a cabo el proceso de contratación, gestión de nóminas, entre otras actividades.

En la figura 4 se presenta el organigrama de la compañía:

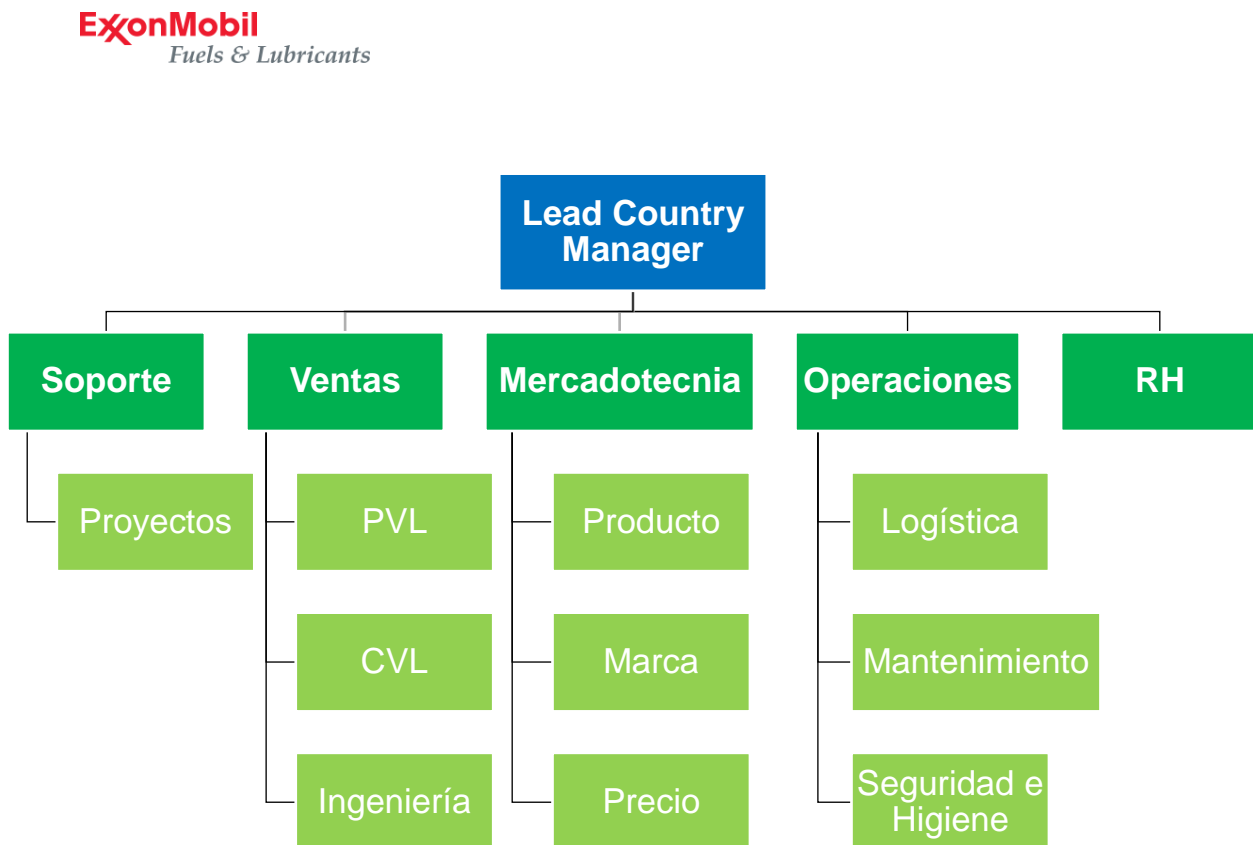


Figura 4. Organigrama lubricantes

3. Descripción de área

El área de la empresa en la que se realizó la estancia profesional fue en el área de ventas. Como se puede ver en el organigrama de la empresa (Figura 4) esta área se divide en tres, CVL que son lubricantes para vehículos de carga pesada y para las industrias, otra área es ingeniería quien da soporte y análisis de lubricantes a las industrias para brindar flexibilidad, experiencia y garantía de la calidad a los clientes. Por último existe otra área dentro de ventas que fue donde se realizó la estancia profesional, que fue en el área PVL, esta área abarca solo cierto tipo de lubricantes automotrices ya sea para automóviles a gasolina o diesel e incluso lubricantes para transmisión, por ejemplo, a los diferentes concesionarios de las distintas marcas de automóviles, a refaccionarias, supermercados, canal instalado (talleres calificados para cambios de aceite a automóviles), entre otros.

Así mismo también el área de ventas automotrices es la encargada de la contratación de promotoras y llevar el control de inventarios de supermercados o concesionarios automotrices donde se venden lubricantes Mobil, trabaja día a día el pedido de ventas a manufactura según el requerimiento y junto con mercadotecnia prepara el lanzamiento del producto, promociones y ofertas. Es un departamento importante de la empresa, ya que a través de su buena gestión y en conjunto con mercadotecnia la empresa puede vender y crecer. En la figura 5 se muestra el diagrama de flujo del área de ventas.

Diagrama de Flujo de Producción

Paso	Descripción de la actividad	Símbolo					Tiempo	Distancia (metros)
1	Prospección de nuevos clientes	●	⇒	D	□	▽	2 hrs	
2	Establecer contacto con los clientes	●	⇒	D	□	▽	1 hr	
3	Fijar condiciones de pedido	●	⇒	D	□	▽	30 min	
4	Contratos	●	⇒	D	□	▽	20 min	
5	Orden de producción	●	⇒	D	□	▽	15 min	
6	Surtido de pedido	●	⇒	D	□	▽	48 hrs	

Figura 5. Diagrama de flujo ventas

4. Objetivo general del proyecto

El objetivo del presente trabajo es llevar a cabo un análisis de la información en el área de ventas de lubricantes automotrices en ExxonMobil, con el fin de facilitar la toma de decisiones que tengan que ver con la fuerza de ventas, la definición de estrategias y sobre la permanencia de algunos productos en ciertos puntos de ventas. Se desea lograr este objetivo a través de la presentación de reportes para evaluar la conveniencia de mantener algunos gastos y como ya se dijo, el que se mantengan algunos de los productos, además de poder analizar el desempeño de ciertos clientes que comercializan los productos de la empresa, en las ventas totales. En síntesis, el objetivo del proyecto es analizar los datos históricos, para así poder llevar un monitoreo periódico, que aporte valor a la estrategia, al conocer la actividad que sus grandes clientes están teniendo, y para evaluar el funcionamiento y el rendimiento de algunas de las áreas que son parte importante para la comercialización de los productos.

4.1. Objetivos específicos

- Analizar y hacer un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa en lo que a ventas de lubricantes automotrices se refiere, para definir un plan de acción
- Generar organización y crecimiento en el área de ventas para contribuir al mejoramiento continuo de la gestión de la empresa
- Obtener crecimiento en mercado

4.2. Justificación

Las actividades que se realizaron durante el periodo de estancia profesional ayudan a cambiar e implementar procedimientos que produzcan mejoras para la compañía, ya que siendo usado por la compañía, se aprovechan todos los recursos de información que tiene la empresa. Además de, poner en práctica un análisis profundo que agrega valor y ayuda a tomar mejores decisiones que ayudaría a eliminar costos innecesarios y a detectar problemas en esta área de ventas y a minimizar pérdidas.

4.3. Problemas planteados

Se detectaron varios problemas:

- No hay control del nivel de servicio que se ofrece a los clientes ni monitoreo de las fallas que se presentan en las entregas del producto. Esto por consecuente ocasiona pérdidas de ventas.
- Es ineficiente el control de inventario que los distribuidores tienen en existencia, ya que sólo cuando el cliente requería producto lo pedía y muchas veces no podía ser entregado en su totalidad, no preveían tener el suficiente.
- Falta de atención y análisis adecuado a los clientes más grandes que generan las mayores ventas en los supermercados, ni se verificaba que el producto estuviera en buen estado y los estantes con suficiente producto.
- Falta de monitoreo para medir el desempeño de los distribuidores y de sus vendedores.

4.4. Alcance

El alcance de este proyecto, cubre el área de ventas automotrices de ExxonMobil que se dedica a la producción y comercialización de productos lubricantes, no obstante, pudiera ser adaptado a alguna otra área de ventas que comercialice otro tipo de lubricante. Se obtiene información de ventas por producto, ventas por año y mensuales.

4.5. Limitaciones

Una de las limitaciones que existió fue el atraso con la información adecuada para poder llevar un control al día y ofrecer un mejor servicio a los clientes.

5. Fundamento teórico de las herramientas y conocimientos aplicados

En el transcurso de la estancia profesional se crearon varias herramientas que ayudaron a implementar mejoras que pudieran seguir siendo utilizadas en la compañía, con ayuda de la aplicación de varios conocimientos:

- Análisis estadístico, esencial para demostrar efectividad del trabajo al momento de analizar ventas y como base para campañas futuras, ayudar a saber e interpretar datos masivos para anticiparse lo antes posible a los grandes retos del mercado.
- Mercadotecnia, para comprender el mercado, necesidades, deseos de los clientes y generar utilidades.
- Software Microsoft Office (Excel avanzado, Word, Power Point), para la creación de herramientas que apoyen a la toma de decisiones en gerencia, para manejo de control de inventarios de los clientes y para mantener un control de los niveles de ventas.
- Control de inventarios, para administrar y gestionar existencias con los distribuidores, conocer cuánto será el inventario de seguridad con el que contarán para así abastecer a sus clientes en caso de problemas en el proceso de producción o de aumentos inesperados en la demanda que sean fuera de lo normal.

6. Procedimientos empleados y actividades desarrolladas

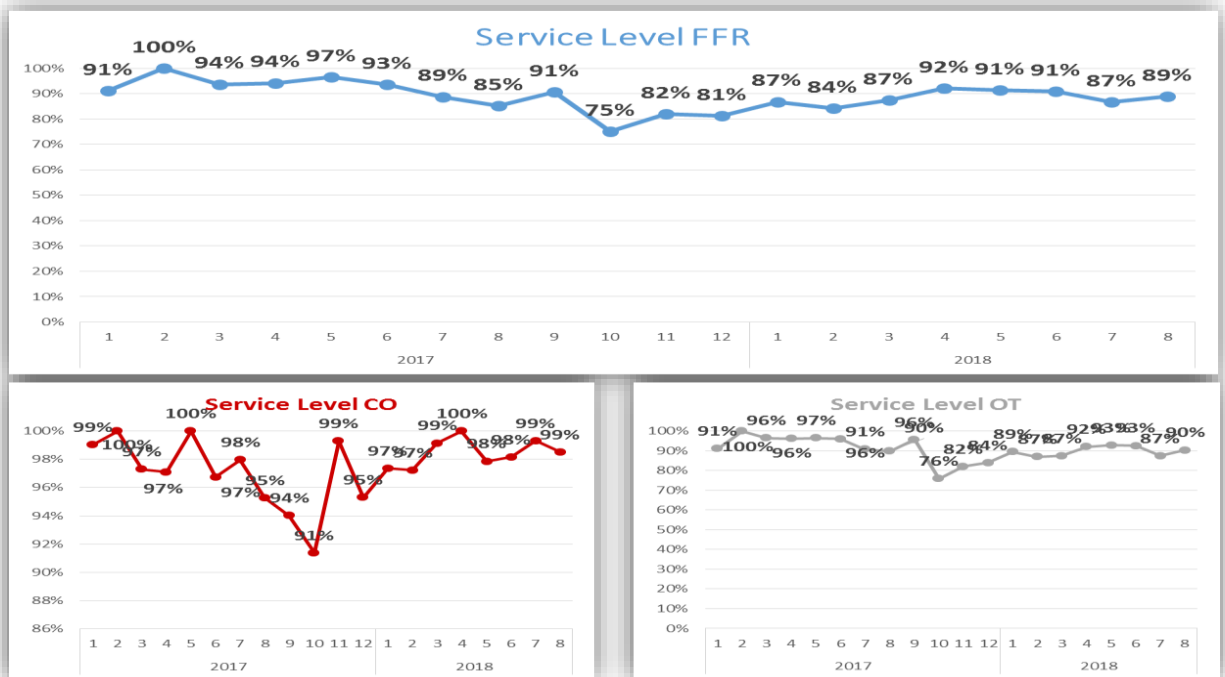
En esta sección se encuentra la información detallada de las actividades que se realizaron durante las semanas de prácticas profesionales:

La primera semana fue de inducción a la empresa, conocer sus líneas de negocio, conocer la planta, tomar cursos de entrenamiento sobre seguridad tanto física como cibernética y así mismo entrenamientos ergonómicos, porque para ExxonMobil lo principal es la seguridad de sus empleados.

Durante las siguientes semanas se brindó apoyo al equipo del área de ventas, tanto a distribuidores como a ventas Retail.

El primer problema que se detectó en ventas a concesionarios automotrices era que, primeramente no se llevaba un control del nivel de servicio que se le estaba ofreciendo al cliente en cuanto a logística, esto generaba bastantes quejas y pérdida de concesionarios que preferían a la competencia, de aquí surge la idea de crear una herramienta que ayudara a conocer el porcentaje de nivel de servicio que se tenía con los diferentes concesionarios, así como cuantas fallas en logística se tuvieron de cada distribuidor al concesionario que les toca abastecer. La figura 6 nos muestra el porcentaje de nivel de servicio que tuvo Mobil en cuanto a entregas que se realizaron a Honda, cada mes, esto con el fin de analizar las variaciones existentes y evaluar las posibles razones de las fallas presentadas. Se divide en tres secciones, la primera sección nos muestra un histórico de porcentajes obtenidos en cada mes en cuanto a FFR que significa el nivel de servicio obtenido, CO que son todas las órdenes que se entregaron completas en el mes y OT son todas las órdenes entregadas dentro del tiempo máximo permitido, de 1 a 3 días hábiles, de no entregarse dentro de este periodo de tiempo se considera falla, lo cual afecta al porcentaje de nivel de servicio. La segunda sección de la imagen nos muestra el resumen en porcentaje y en número de las entregas totales en cuanto a nivel de servicio (FFR), entregas en tiempo (OT) y entregas completas (CO), por ejemplo en el periodo 4 de 2018, de 126 órdenes entregadas, 116 cumplieron con el nivel de servicio adecuado, 126 se entregaron completas y 116 se entregaron a tiempo, entonces podemos observar que el nivel de

servicio de 92% se debió a que 10 órdenes no se entregaron en el tiempo permitido de 1 a 3 días. La tercera sección nos muestra las órdenes entregadas por cada distribuidor del país y en cuántos días, por ejemplo, siguiendo con el ejemplo del periodo 4 2018, se puede observar que de las 126 órdenes entregadas el distribuidor Abamex, se entregaron 5 el mismo día, 2 en 1 día y 6 en 3 días, cumpliendo entonces con los días hábiles permitidos y dándonos la claridad de que en ese mes ese distribuidor no tuvo falla alguna en logística, en cambio, el distribuidor de Chihuahua, Alchisa, entregó una orden en 4 días y 2 órdenes en 6 días, presentándose aquí fallas que disminuyen el nivel de servicio y que hay que buscar la causa raíz con ese distribuidor del porqué de las fallas. Una propuesta de mejora fue coordinar con el cliente que nos hicieran llegar un pronóstico de la demanda para cada mes, esto para poder ser enviado a cada distribuidor y monitorear el stock semanal de cada distribuidor para poder contar con el producto a tiempo y completo.



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4
Service Level FFR	91%	100%	94%	94%	97%	93%	89%	85%	91%	75%	82%	81%	87%	84%	87%	92%
Service Level CO	99%	100%	97%	97%	100%	97%	98%	95%	94%	91%	99%	95%	97%	97%	99%	100%
Service Level OT	91%	100%	96%	96%	97%	96%	91%	90%	96%	76%	82%	84%	89%	87%	87%	92%

	2017												2018			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4
Total FFR Orders	92	89	104	97	196	230	87	126	106	87	114	121	197	91	104	116
Total Complete Orders	100	89	108	100	203	238	96	141	110	106	138	142	221	105	118	126
Total OnTime Orders	92	89	107	99	196	236	89	133	112	88	114	125	203	94	104	116
Total Orders	101	89	111	103	203	246	98	148	117	116	139	149	227	108	119	126

Etiquetas de fila	2017												2018			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	3	4	
ABAMEX MATRIZ																
0	7	8	3	10	14	12	4	4	13	4	4	3	8	5	5	
1	4	5	8	4	14	10	3	6	2	10	8	15	2	1	2	
2			3			2	2	1					2	4		
3						2		3			6		1	1	6	
4						6	1			1	1	1				
5							1									
9							1									
19									1							
ALCHISA MATRIZ																
0	4		1	3	9	6	2	2	3				2			
1		6	2	2	9	4	2	1	2		1	2	2	2	3	
2	1	1	1					2	2		3	1	4	3	1	
3				1				1	4		1	2	1	4	1	
4					2		1	2	1	4	2	2		1	1	
5			1			2				1	1	1				
6				1			1			1		1			2	
7											1					
9				1						2		1				
11											1					
12											1					
14										1	1				1	
CILLASA SON MATRIZ																
0	8	4	12	5	12	16	5	9	7	6	2		1	6		
1	5	3	4	7	9	14	1	7	8	6	8	6	6	8	4	
2	2		2	2	4		1	3	1	1	7	4	2	3	6	
3		1				2				2	1	3	1	1	5	
4			1					2		1	1		1	1	2	
5		1								2	1					
6							1								2	
7												1	1			
8													1			
11												1				
12	1												1			
13												1				
17										1						
18													1			
19	1															
25													1			
COMERCIAL ESSEX MATRIZ																
0	8	5	9	5	15	20	6	17	11	2				5	3	
1	9	10	15	15	19	46	10	8	14	4	4	9	5	9	19	
2	3	4	3	1	5	6	6	4	5	10	18	9	8	13	6	
3			2	2	2	2	3	1		3	5	10	8	2	9	
4	1							2	1	1	3	8	1	1	2	
5							1	1		1	1	1	2			
6	2		1							1	1	1	1	1		
7														3	1	
8			1								1					
9											3	1				
10										2						
11																
12																
14											1	1				
16	1										1					
19											1					
20											1					
25	1															
26												1				

Figura 6. Nivel de Servicio Honda

Otra parte del análisis de nivel de servicio nos lo muestra la figura 7, nos da claridad para conocer por cada mes cuántas fallas se presentaron y cuál fue el porcentaje de servicio por concesionario que atiende cada distribuidor. Por ejemplo, el distribuidor Alchisa atiende Honda Cumbres, Delicias y Juárez, el concesionario Cumbres en el mes de agosto de 6 órdenes que realizaron, presentó 2 fallas, que están marcadas en la columna 0, es decir, dos órdenes no se entregaron en el tiempo establecido y 4 órdenes fueron entregadas a tiempo, por lo que esto es la razón de un nivel de servicio bajo de 67% para ese concesionario.

Sold To DTB Name	Name 1 from Ship To	0	1	Grand Total	%
ABAMEX MATRIZ	EDI HFEE HONDA CORREGIDORA		3	3	100%
	EDI HFEE HONDA DALTON		8	8	100%
	EDI HFEE HONDA DALTON 57		3	3	100%
ALCHISA MATRIZ	EDI HFEE HONDA CUMBRES	2	4	6	67%
	EDI HFEE HONDA DELICIAS		2	2	100%
	EDI HFEE HONDA JUAREZ		3	3	100%
CILLASA SON MATRIZ	EDI HFEE HONDA LA PAZ		4	4	100%
	EDI HFEE HONDA LOS CABOS		1	1	100%
	EDI HFEE HONDA OPTIMA		6	6	100%
	EDI HFEE HONDA OPTIMA MEXICALI		6	6	100%
	EDI HFEE HONDA PREMIUM		5	5	100%
	EDI HFEE HONDA MEXICO OPTIMA	1		1	0%
	COMERCIAL ESSEX MATRIZ	EDI HFEE HONDA MILENIO	1	1	2
	EDI HFEE HONDA PLAZA MATAMOROS		1	1	100%
	EDI HFEE HONDA PLAZA REYNOSA		3	3	100%
	EDI HFEE HONDA PLAZA SALTILLO	2	1	3	33%
	EDI HFEE HONDA PLAZA UNI		2	2	100%
	EDI HFEE HONDA PLAZA VICTORIA	2		2	0%
	EDI HFEE HONDA TEC PONIENTE		3	3	100%
	EDI HFEE HONDA TECNOLOGICO		3	3	100%
	EDI HFEE HONDA PLAZA NUEVO LA	3	1	4	25%
	EDI HFEE HONDA PLAZA VASCONCE		4	4	100%
	EDI HFEE HONDA PLAZA LINDAVIS		5	5	100%
	EDI HFEE HONDA TEC VALLE ORIE		3	3	100%
	EDI HFEE HONDA GONZA		2	2	100%
LEVSA MATRIZ	EDI HFEE HONDA MIRAMAR		4	4	100%
LUB. Y LLANTAS MAZATLAN MATRIZ	EDI HFEE HONDA VISION		3	3	100%
	EDI HFEE HONDA VISION MAZATLAN		4	4	100%
	EDI HFEE HONDA VISION LOS MOC		3	3	100%
	HFEE VISION AUTOMOTRIZ DE SIN		1	1	100%
LUBRICANTES DEL BAJIO MATRIZ	EDI HFEE HONDA CAMPESTRE		5	5	100%
	EDI HFEE HONDA DIAMANTE		3	3	100%
	EDI HFEE HONDA REAL		2	2	100%
	EDI HFEE ELITE MOTORS, SA. DE		1	1	100%
LUBTRAC MATRIZ	EDI HFEE HONDA ACUEDUCTO		2	2	100%
	EDI HFEE HONDA AVANTE		2	2	100%
	EDI HFEE HONDA AVANTE VALLARTA	2	2	4	50%
	EDI HFEE HONDA COLOMOS COUNTRY	1	3	4	75%
	EDI HFEE HONDA EXCELENCIA	1	4	5	80%
	EDI HFEE HONDA GONZALEZ GALLO		2	2	100%
	EDI HFEE HONDA MAGNO		2	2	100%
	EDI HFEE HONDA VANGUARDIA		2	2	100%
	EDI HFEE VANGUARDIA AUTOMOTRIZ		1	1	100%

Figura 7. Entregas y Fallas por distribuidor

Al evaluar distribuidores y las razones de las fallas en entregas, se pudo observar que no se tenía una herramienta que controlara adecuadamente el nivel de inventario de cada distribuidor, de aquí la creación en Excel de esta herramienta.

La figura 8 nos muestra el resumen general de porcentaje por cada producto con el que cuentan los distribuidores, comparándolo con el óptimo. Por ejemplo, el producto 10W30 en tambor, de 61 concesionarios que deben tener ese producto 45 lo tienen y 17 no lo tienen en existencia, es decir el 74% de sucursales si cuentan con stock.

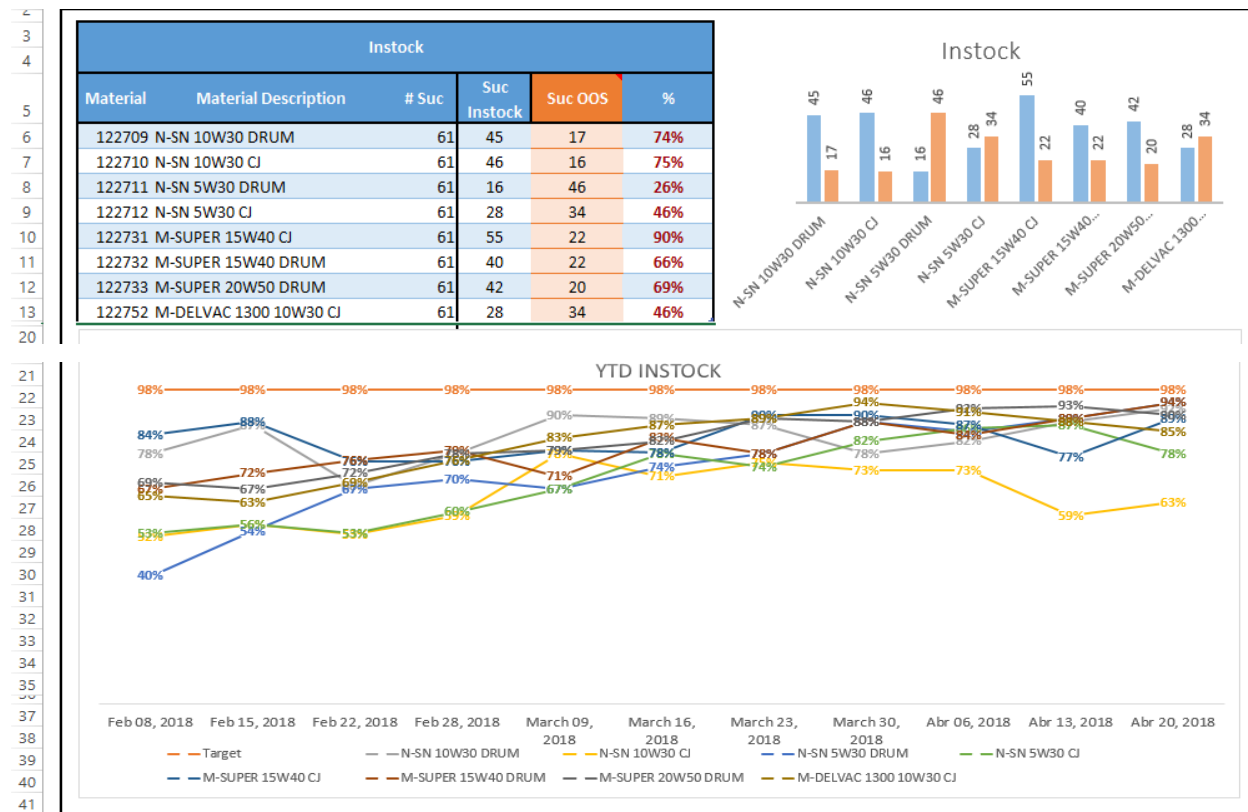


Figura 8. Reporte In Stock distribuidores (Resumen)

La figura 9 nos muestra otra parte del reporte de inventario de distribuidores, aquí se observa el control de cada código de producto en cada distribuidor, lo que se tiene en existencia y órdenes que se tienen en tránsito hacia el distribuidor, esto con el fin de controlar y monitorear los niveles que se deben mantener, el momento en que las existencias se deben reponer y el tamaño de pedidos que pueden ser entregados, para

así poder evitar problemas con el cliente o la pérdida de ellos. Por ejemplo, en la primera columna se muestra la clave de la sucursal de distribuidor, en la segunda columna podemos observar el nombre del distribuidor, en la tercera columna se observa que del producto 10W30 en tambor se tienen 68 tambores en inventario (OH), en la cuarta columna no se tiene ninguna orden abierta, esto se refiere a más producto en tránsito (OO) y en la quinta columna el total de inventario con el que cuenta la sucursal del producto 122709 10W30 en tambor.

1	122709 - N-SN 10W30 DRUM			122710 - N-SN 10W30 CJ			122711 - N-SN 5W30 DRUM			122712 OH		
2	Ce.	Sucursal distribuidor	122709 OH	122709 OO	122709 Total	122710 OH	122710 OO	122710 Total	122711 OH	122711 OO	122711 Total	122712 OH
20	CL01	CILLASA (Matriz)	68	-	68	236	-	236	15	-	15	15
21	CL02	CILLASA (Suc. Guaymas)	-	-	-	30	-	30	-	-	-	-
22	CL03	CILLASA (Suc. Cd. Obregon)	12	-	12	152	-	152	-	-	-	10
23	CL04	CILLASA (Suc. Navojoa)	-	3	3	19	20	39	-	-	-	5
24	CL06	CILLASA (Suc. Tijuana)	9	-	9	197	-	197	-	-	-	61
25	CL07	CILLASA (Suc. Mexicali)	16	-	16	45	-	45	-	-	-	-
26	CL08	CILLASA (Suc. La Paz)	4	12	16	382	-	382	-	-	-	3
27	CL09	CILLASA (Suc. Ensenada)	6	-	6	30	10	40	7	2	9	49
28	ELU1	eLub (Suc. México)	-	16	16	-	100	100	1	61	62	-
29	ELU2	eLub (Suc. Morelos)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
30	ESX1	ESSEX (Matriz)	-	10	10	-	82	82	-	-	-	-
31	ESX2	ESSEX (Suc. Monclova)	4	-	4	13	11	24	-	1	1	4
32	ESX3	ESSEX (Suc. Saltillo)	43	-	43	58	-	58	2	-	2	-
33	ESX4	ESSEX (Suc. Guadalupe)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
34	ESX6	ESSEX (Suc. Torreón)	44	15	59	72	-	72	-	4	4	2
35	ESX7	ESSEX (Suc. Reynosa)	40	-	40	40	-	40	1	8	9	1
36	ESX8	ESSEX (Suc. Durango)	57	-	57	47	-	47	1	-	1	-
37	ESX9	ESSEX (Suc. Piedras Negras)	69	-	69	80	-	80	14	-	14	-
38	HUA1	SADA (Suc. Huatulco)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
39	LCN1	LUBCEN (Matriz)	34	4	38	119	201	320	-	-	-	17
40	LCN2	LUBCEN (Bob. Tehuacán)	-	-	-	18	-	18	-	-	-	-

Figura 9. Reporte In Stock distribuidores (Control por distribuidor)

Asimismo, se estableció una herramienta que pudiera ayudar a monitorear el consumo que algunos concesionarios tienen en el mes, comparando años anteriores contra el año actual, con el fin de medir el desempeño de los vendedores, evaluar la permanencia de algunos productos o en su caso aumentar el abasto del producto más vendido a ese cliente.

En la figura 10 se puede observar el volumen de compra en litros de Imemsa (Yamaha) en lo que va de 2018 comparado con 2017, podemos observar por mes el volumen en litros que se tuvo por cada producto que es comprado por Yamaha, y así evaluar la necesidad de permanencia o abastecer más de algún otro producto. Este formato es aplicado para todos los concesionarios que compran producto Mobil, entre los cuales están, Nissan, Toyota, Honda, Porsche, Yamaha, entre otros. Por ejemplo, el grafico principal nos muestra el volumen de ventas mensual para 2017, mostrado en verde y 2018 mostrado en azul. En la tabla dinámica de la izquierda se puede observar que del producto M-Lube C90 de enero a agosto 2017 se vendieron 20,027 litros y en 2018 22,872 litros lo que representa un incremento del 14%, la tabla dinámica del lado derecho nos indica el consumo pero solo por un mes, por ejemplo en el mes de agosto del mismo producto M-Lube C90 se consumieron en 2017 3,338 litros y en 2018 4,292 litros incrementando el volumen un 29%, de igual manera las dos tablas nos indican cuando el cliente empieza a comercializar un nuevo producto. Los gráficos para visualizar el detalle de volumen por cada producto se muestran al lado derecho del formato.

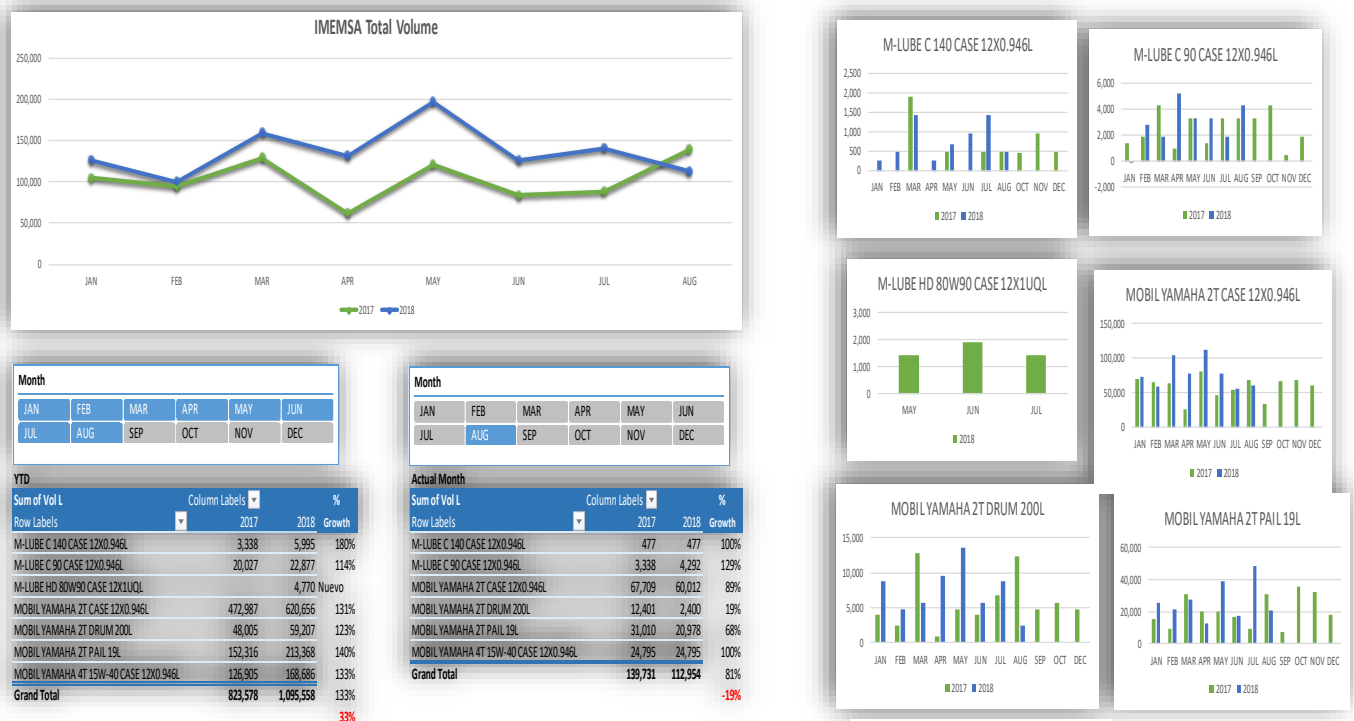


Figura 10. Volumen de compra

La figura 11 de igual manera nos muestra el consumo en litros en 2017 y 2018 pero por cada concesionario Yamaha, indicando también cuando el concesionario es nuevo.

Sum of Vol L	Column Label	2017	2018	%	Ship-to Name
Sum of Vol L	Column Label	2017	2018	Growth	
IMEMSA MATRIZ	823,578	#####			CHIAPA DE CORZO
CHIAPA DE CORZO		2,400			COOPERATIVA ALBINO CORZO
COOPERATIVA ALBINO CORZO		2,400			IMEMSA - CUAUHTEMOC ROCHA MUNOZ
IMEMSA - CUAUHTEMOC ROCHA MUNO	6,199	10,967			IMEMSA - DIS. MOTORES MARINOS GAFI
IMEMSA - DIS. MOTORES MARINOS GA	46,560	48,944			IMEMSA - HILOS Y REDES DE VERACRUZ
IMEMSA - FEDERACION DE SOCIEDADES	2,819	7,111			IMEMSA - PESCA DEL MAR
IMEMSA - HILOS Y REDES DE VERACRUZ	19,819	27,490			IMEMSA - FEDERACION DE SOCIEDADES
IMEMSA - LETICIA RIVERA VAZQUEZ	8,180	13,790			IMEMSA - HILOS Y REDES DE VERACRUZ
IMEMSA - PESCA AZTECA	10,490	8,583			IMEMSA - LETICIA RIVERA VAZQUEZ
IMEMSA - PESCA DEL MAR	10,013	18,119			IMEMSA - PESCA AZTECA
IMEMSA PMA SILOA - TEPIC	5,722				IMEMSA - PESCA DEL MAR
IMEMSA PMA SINALOA - TAMPICO	14,924	45,097			IMEMSA PMA SILOA - TEPIC
IMEMSA PMA SINALOA - TEPIC	13,325	28,501			IMEMSA PMA SINALOA - TAMPICO
IMEMSA - PUERTO PENASCO	32,424	61,510			IMEMSA PMA SINALOA - TEPIC
IMEMSA - RAMON OLVERA VELASCO	2,861	2,861			IMEMSA PMA SINALOA - TAMPICO
IMEMSA - TAPACHULA	0				IMEMSA PMA SINALOA - TEPIC
IMEMSA - TOLA	4,602				IMEMSA - PUERTO PENASCO
IMEMSA - TONALA		16,417			IMEMSA - RAMON OLVERA VELASCO
IMEMSA ARRIAGA II	8,209	5,472			IMEMSA - TAPACHULA
IMEMSA CABO S LUCAS	5,245	7,153			IMEMSA - TOLA
IMEMSA CANCUN	60,659	52,357			IMEMSA - TONALA
IMEMSA CARMEN CAMPECHE	10,423	28,459			IMEMSA ARRIAGA II
IMEMSA COLIMA	5,245	8,106			IMEMSA CABO S LUCAS
IMEMSA EMBARCADERO CANON SUMIC	8,801				IMEMSA CANCUN
IMEMSA ENSENADA	17,166	23,364			
IMEMSA FERRETERIA ZARAGOZA	3,815	2,861			
IMEMSA GUAYMAS	5,092	2,861			
IMEMSA IMPLEMENTOS DEL PESCADOR	73,316	74,170			
IMEMSA MATRIZ	139,731	#####	81%		
IMEMSA - CUAUHTEMOC ROCHA MUNOZ		7,152	Nuevo		
IMEMSA - DIS. MOTORES MARINOS GAFI		10,718	Nuevo		
IMEMSA - FEDERACION DE SOCIEDADES		1,907	Nuevo		
IMEMSA - HILOS Y REDES DE VERACRUZ		4,768	Nuevo		
IMEMSA - PESCA DEL MAR	2,861	2,861	100%		
IMEMSA PMA SINALOA - TAMPICO	4,685	6,032	129%		
IMEMSA - PUERTO PENASCO	5,722	11,444	200%		
IMEMSA ARRIAGA II	2,736		0%		
IMEMSA CABO S LUCAS		2,384	Nuevo		
IMEMSA CANCUN	17,771	2,861	16%		
IMEMSA CARMEN CAMPECHE		7,629	Nuevo		
IMEMSA COLIMA		2,861	Nuevo		
IMEMSA EMBARCADERO CANON SUMIC	2,000		0%		
IMEMSA ENSENADA	3,815	3,815	100%		
IMEMSA IMPLEMENTOS DEL PESCADOR	4,000	3,354	84%		
IMEMSA IMPLEMENTOS EL PESCADOR	10,452		0%		
IMEMSA LOS MOCHIS	4,250	2,793	66%		
IMEMSA MERIDA	31,471	5,722	18%		
IMEMSA PMA DE SINALOA 2		4,768	Nuevo		
IMEMSA PMA DE SINALOA 3		2,861	Nuevo		
IMEMSA PMA DE SINALOA HLLLO		4,727	0%		
IMEMSA PMA DE SINALOA INSURGENTE	9,860	3,815	39%		
IMEMSA PMA DE SINALOA ZAPOPAN	7,152	4,768	67%		
IMEMSA PUEBLA	2,861		0%		
IMEMSA SUCURSAL CHAMPOTON	20,795	12,852	62%		
IMEMSA SUCURSAL S.A. DE C.V.	1,573	2,384	51%		

Figura 11. Volumen de compra

El consumo Retail es una parte importante en cuanto a porcentaje de ventas de la compañía, abarca supermercados y refaccionarias en todo el país, es por esto que aquí existen áreas de oportunidad que es necesario tomar en cuenta y aprovechar al máximo toda la información con la que se cuenta.

La figura 12 nos muestra la tarjeta de desempeño en litros por familia de producto, esto con el fin de medir crecimiento o decrementos contra 2017. Podemos ver volúmenes en cuanto a alto kilometraje, sintético, multigrado y aceite para motos, comparando volúmenes de acumulado 2017 contra 2018, todo esto con el fin de conocer más a detalle a qué familia de productos hay que darle más atención en cuanto a promociones o labores de venta, asimismo para observar que familia genera más ganancia y así abastecer más producto.

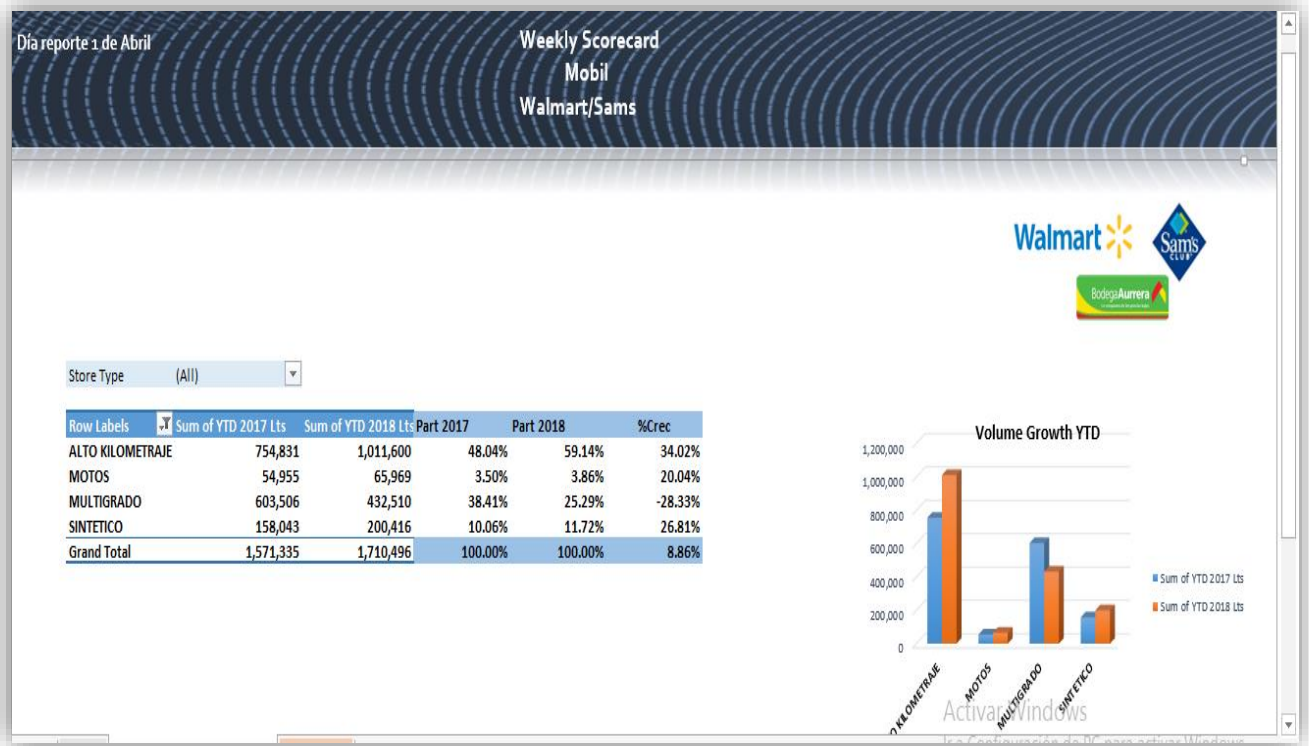


Figura 12. Scorecard retail

Al hacer un análisis en cuanto a servicio y tiempos de entrega a supermercados y refaccionarias, se pudieron conocer porcentajes muy bajos de servicio, de aquí surge también la idea de llevar un control de inventarios para el correcto abastecimiento a Retail, la figura 13 nos lo muestra. Por ejemplo, del producto Mobil Special 20W50 de 5 litros de 261 sucursales de Walmart que deben tener ese producto, 19 no cuentan con existencias lo cual nos da un porcentaje de 92.7 % en stock.

Item Nbr	UPC	Brand	Vendor Stk Nbr	Item Desc 1	Size Desc	YNPK Qty	Item Type	Hopl. Str (Cont)	Str OOS	Instock	Comments	
VALMART												
4	10067123	075001036104		MOBIL SPECIAL	122723	MOBIL SPECIAL 20W50 5L	5L	4	33	261	19	92.7%
5	1074259	000782470002		MOBIL 1	122077	MOBIL 1FS 1/2 5V/50 P2a	QT	6	33	253	20	92.1%
6	1097546	075001036100		MOBIL SUPER	122720	MOBIL SUPER FE 5V/30 5L	5L	4	33	268	15	94.4%
7	1052687	075011620690		MOBIL ATF	113126	MOBIL ATF 946ML	1L	12	33	272	9	96.7%
8	1074252	000782470022		MOBIL 1	113085	MOBIL 15V/30 P2a	QT	6	33	257	23	91.5%
9	1097550	000782470003		MOBIL 1	122078	MOBIL 1FS 1/2 5V/50 3.78L	GA	4	33	247	11	95.8%
10	1060095	075011620687		MOBIL SUPER	122758	MOBIL SUPER 10 15V/40 5L	5L	4	33	267	15	94.4%
11	1060382	075011620693		MOBIL SUPER	122764	MOBIL SUPER FE 5V/20 P2a	QT	12	33	270	8	97.0%
12	10067125	075001036103		MOBIL SPECIAL	112323	MOBIL SPECIAL 20W50 1L	1L	12	33	271	16	94.1%
13	1060389	075011620694		MOBIL SUPER	122762	MOBIL SUPER FE 5V/30 P2a	QT	12	33	272	9	96.7%
14	1060098	075011620686		MOBIL SUPER	122731	MOBIL SUPER 10 15V/40 P2a	QT	12	33	272	7	97.4%
15	1063604	075011620684		MOBIL SPECIAL	122742	MOBIL SPECIAL 20W60 P2a	QT	12	33	272	13	95.2%
16	1060396	075011620692		MOBIL SUPER	122766	MOBIL SUPER 10 10V/30 P2a	QT	12	33	272	14	94.8%
17	1059591	075011620685		MOBIL SPECIAL	122743	MOBIL SPECIAL 25W60 5L	5L	4	33	269	19	92.9%
18	1073685	075011620702		MOBIL SUPER	120337	MOBIL SUPER MOTO 4T 20W50 P2	QT	12	33	243	8	96.7%
19												
20												
BUENA VISTA												
21	10067123	075001036104		MOBIL SPECIAL	112323	MOBIL SPECIAL 20W50 1L	1L	12	33	488	8	98.4%
22	10067124	075001036104		MOBIL SPECIAL	122723	MOBIL SPECIAL 20W50 5L	5L	4	33	441	12	97.3%
23	1066529	075011620684		MOBIL SPECIAL	122742	MOBIL SPECIAL 20W60 P2a	QT	12	33	501	12	97.8%
24	1066536	075011620685		MOBIL SPECIAL	122743	MOBIL SPECIAL 25W60 5L	5L	4	33	473	11	97.7%
25	1066543	075011620686		MOBIL SUPER	122731	MOBIL SUPER 10 15V/40 P2a	QT	12	33	460	8	98.0%
26	1066585	075011620702		MOBIL SUPER	120337	MOBIL SUPER MOTO 4T 20W50 P2	QT	12	33	496	12	97.8%
27	1066590	075011620687		MOBIL SUPER	122758	MOBIL SUPER 10 15V/40 5L	5L	4	33	437	16	96.3%
28	1073049	075011620694		MOBIL SUPER	122762	MOBIL SUPER FE 5V/30 P2a	QT	12	33	492	9	98.1%
29	1073553	075001036100		MOBIL SUPER	122720	MOBIL SUPER FE 5V/30 5L	5L	4	33	432	12	97.2%
30												
31												
32												
33												
34												
35												
36												
37												
38												
39												
40												

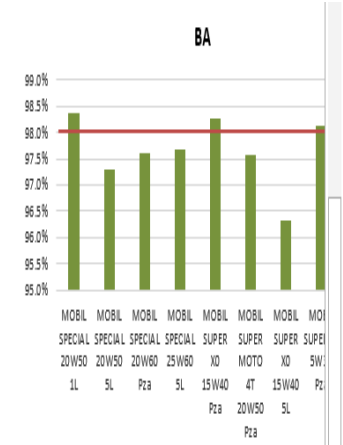
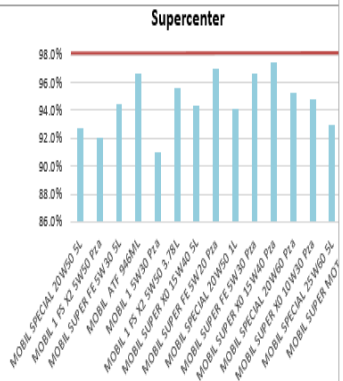


Figura 13. Reporte In Stock retail

Para conocer más a detalle ventas en supermercados, la figura 14 muestra una herramienta que se creó para visualizar ventas por hora, por tipo de producto, por estado y por formato de tienda, esto con el fin de tener una idea clara de ciudades y horarios en donde es más conveniente enfocar la fuerza de ventas. En el primer grafico se puede observar las ventas en unidades, por día del mes, en el segundo grafico se observa el detalle de las ventas por tipo de producto, incluye Mobil Special, Mobil Super, Mobil 1, Mobil motos y Mobil ATF. El tercer grafico nos muestra las unidades vendidas por cada estado.

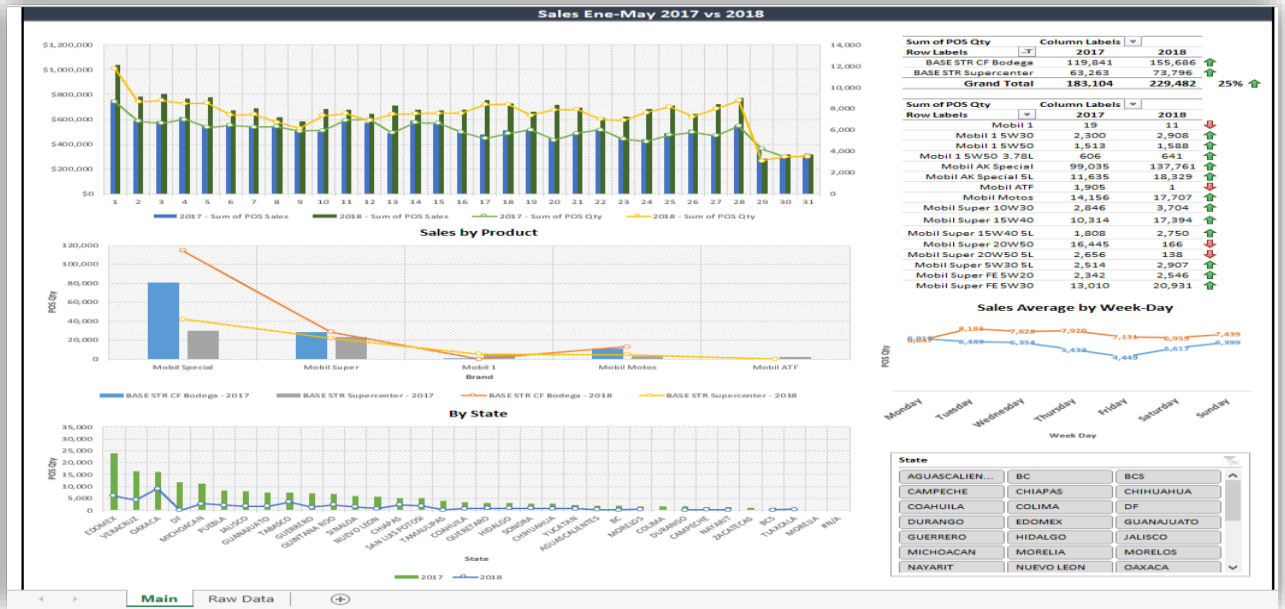


Figura 14. Reporte de ventas a detalle

Para dar apoyo al nivel estratégico en cuanto a toma de decisiones, sobre permanencia de algunos productos, se creó una herramienta para analizar ventas a clientes retail, por cada producto y cada cliente, comparando año anterior contra el año actual y así identificar tiendas donde más se vende producto mobil y total vendido por cada año. En esta herramienta que se muestra en la figura 15, se puede visualizar el top de productos más vendidos, el acumulado en litros de lo que se vende en cada formato de tienda para poder evaluar y comparar contra el año pasado y de esta manera tomar decisiones con mayor claridad.



Figura 15. Dashboard retail para toma de decisiones

La fuerza de ventas tiene que estar siempre en constante análisis para detectar áreas de oportunidad, los distribuidores son sumamente importantes para el correcto abastecimiento a los clientes, es por esto que se aportó una herramienta que pudiera ser implementada a distribuidores, llamada Balanced Scorecard, esto con el fin de enlazar estrategias y objetivos clave midiendo desempeño y resultados y así identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa si se están alcanzado las estrategias a través de acciones muy puntuales. Para lograrlo fue necesario primeramente trabajar de la mano del distribuidor, ayudando a alinear a sus empleados hacia la visión de la empresa, comunicación con su personal sobre los objetivos que se esperan lograr y como cumplirlos, capacitación a vendedores e integración de información de distintas áreas de negocio.

Por ejemplo en la figura 16 se destaca información que es actualizada mes a mes sobre los representantes de ventas (Rvd's) del distribuidor con el fin de medir su eficiencia. De esta forma, en la sección 3 podemos observar cuántos litros en promedio vende cada vendedor, el que menos litros vende, cuántos clientes atiende, clientes que se ganaron en el mes, clientes que se perdieron y cuántos clientes se tienen como prospectos. En la sección 4 se destaca el nivel de penetración en territorio, esto quiere decir que tan lejos están llegando en cuanto a captura de nuevos clientes en su territorio. Otro punto importante que se destaca en la sección 5 es, la penetración que está teniendo cada producto, que tanto se está vendiendo de cada uno en el mes y en la última sección se destaca el trabajo en conjunto que hacen mercadotecnia y ventas, que eventos y estrategias están siendo utilizados para atraer a nuevos clientes y lograr capturarlos. Esta herramienta permite balancear de una forma integrada y estratégica el progreso que tiene actualmente el distribuidor, mientras más prospección de clientes exista y mayor penetración de producto en territorio se tenga, son mayores los incentivos que se otorgan a los vendedores, nos da una idea clara de la actividad que tiene cada distribuidor, además de que se puede tener un mejor control de ellos. Esta herramienta ayuda a la dirección de la empresa a tomar acciones, por medio de la visión que esta herramienta brinda.

2018 Distribuidor BSC
B2C

Nombre del Distribuidor: ELUB

Descripción	Frec.	Métrica	Metric Source & Owner	2017	2018 FY Plan	2018 YTD	YTD V.S. Plan	Jan-18	Feb-18	Mar-18
1) Distribución										
Cuentas Ganadas y Perdidas										
Cuentas Ganadas	M	#	Distribuidor	2,000.00	3,000	300.00	10%	100.00	100.00	100.00
Cuentas Perdidas	M	#	Distribuidor	100.00	0	-	#DIV/0!	-	-	-
2) RVD's en la Distribuidora dedicados a Reventa										
Full Time Equivalent	M	#	DBC	37.00	37	42.00	114%	37.00		
3) Nivel de Eficiencia de RVD's										
Promedio de litros por RVD	M	Lts. / Vendedor	Distribuidor	7,500.00	12,000	10,000.00	83%	10,000.00	10,000.00	10,000.00
RVD que más litros vende	M	Lts. / Vendedor	Distribuidor	20,000.00	25,000	20,000.00	80%	20,000.00	20,000.00	20,000.00
RVD que menos litros vende	M	Lts. / Vendedor	Distribuidor	3,000.00	5,000	3,000.00	60%	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Promedio de clientes por RVD	M	Clientes / Vendedor	Distribuidor	75.00	90	75.00	83%	75.00	75.00	75.00
4) Penetración en Territorio (Reventa & Canal Instalado)										
Número de clientes a los que se les vendió en 2017	M	M	Distribuidor	2,000.00				2,000.00	2,000.00	2,000.00
No. de clientes con venta en el mes	M	M	Distribuidor	2,000.00	3,000	2,300.00	77%	2,200.00	2,300.00	2,400.00
5) Penetración /Producto (Reventa & Canal Instalado)										
Mobil 1	M	%	Sell Out	22%	30%	21%	70%	21%	19%	23%
Mobil Super	M	%	Sell Out	63%	70%	53%	76%	62%	52%	46%
Mobil Special	M	%	Sell Out	34%	40%	32%	80%	32%	30%	34%
Mobil Lube HD	M	%	Sell Out	10%	20%	8%	42%	9%	8%	8%
Mobil ATF	M	%	Sell Out	13%	20%	12%	61%	13%	11%	12%
Permazone	M	%	Sell Out	1%	5%	1%	15%	1%	1%	1%
Dehac 1300 Super	M	%	Sell Out	14%	20%	13%	64%	13%	11%	14%
Dehac MX	M	%	Sell Out	7%	10%	6%	55%	6%	6%	5%
6) Ticket de Venta / Producto (Reventa & Canal Instalado)										
Mobil 1	M	Lts. / cliente	Sell Out	-	26.57	26.57	100%	23.88	25.05	30.77
Mobil Super	M	Lts. / cliente	Sell Out	-	95.08	95.08	100%	73.42	78.24	133.59
Mobil Special	M	Lts. / cliente	Sell Out	-	90.42	90.42	100%	68.14	99.40	103.72
Mobil Lube HD	M	Lts. / cliente	Sell Out	-	65.74	65.74	100%	66.12	60.65	70.45
Mobil ATF	M	Lts. / cliente	Sell Out	-	52.40	52.40	100%	50.57	49.11	57.52
Permazone	M	Lts. / cliente	Sell Out	-	137.13	137.13	100%	141.33	181.71	88.33
Dehac 1300 Super	M	Lts. / cliente	Sell Out	-	298.49	298.49	100%	332.65	278.25	284.58
Dehac MX	M	Lts. / cliente	Sell Out	-	225.59	225.59	100%	207.74	201.23	267.79
7) Estrategia de Precios (Canal Reventa & Instalado)										
Mobil 1 Lt	M	%	Chequeo precios	5%	0%	5%	105%	5%	5%	5%
Mobil Super 7500	M	%	Chequeo precios	1%	0%	1%	101%	1%	1%	1%
Mobil Super AK	M	%	Chequeo precios	3%	0%	3%	103%	3%	3%	3%
Mobil Super FE	M	%	Chequeo precios	1%	0%	1%	101%	1%	1%	1%
Mobil HD	M	%	Chequeo precios	9%	0%	9%	109%	9%	9%	9%

7. Resultados obtenidos

Las actividades principales del departamento de ventas implican planear, ejecutar y controlar las actividades en esa área, este departamento debe dar seguimiento y control continuo a las actividades, el periodo de estancia profesional permitió:

- Mejor control de inventarios en la línea de negocio PVL
- Disponibilidad de información relevante y confiable que representa un ahorro de tiempo para cada ejecutivo
- La empresa puede asegurarse que todos los ejecutivos se enteren de la información más importante de la empresa
- Toma de decisiones más rápida y acertada
- Se logró implementar un formato en el cual se pudiera llevar un control adecuado de todos los distribuidores Mobil en el país.
- Orden con los formatos creados
- Control sobre producto en tiendas
- Evitar ventas perdidas
- Un mejor trato y seguimiento hacía sus clientes para mantenerlos en cartera.

8. Retroalimentación

Fortalezas:

- Marca posicionada en el mercado
- Potencial tecnológico de la marca
- Personal de fuerza de ventas que le permite hacer frente a los tipos de mercado que atiende
- La fuerza de ventas se encuentra segmentada correctamente
- La empresa cuenta con bases de datos para obtener la información necesaria en cuanto a las operaciones de ventas

- El sistema de información utilizado permite la obtención de reportes que además contienen datos útiles para el análisis de información.
- La información puede ser obtenida por intervalos de tiempo, clasificación de fuerzas de ventas y por producto.

Debilidades:

- Falta de promoción de la marca para aumentar las ventas.
- Deficiente manejo de inventarios.
- La información se obtiene de forma periódica, sin embargo no se le da el uso adecuado ni se presenta como informe.
- La información obtenida no se analiza de acuerdo a cada producto o cliente.
- No se utiliza la información para definir y establecer estrategias en el área de ventas.

Oportunidades:

- No toda la competencia está realizando un debido seguimiento al canal de distribución.

Amenazas:

- Ingreso de nuevas marcas y competidores en el mercado.
- Estrategias agresivas de promoción y publicidad de marcas competidoras.
- Variación de los precios internacionales del petróleo.

9. Conclusiones

Durante el desarrollo de la estancia profesional, se ha recopilado la información generada en el área de ventas, ya que es ahí donde se ve reflejado el crecimiento de una empresa. El analizar la información con la que se cuenta ayuda a crear un valor agregado, además de que se puede ubicar a la empresa en un escenario real que ayude a la toma de decisiones. Este análisis permitirá a la empresa tomar decisiones definidas y sólidas en cada uno de los niveles de la organización, siempre y cuando la información que se genere sea 100% confiable.

Las herramientas creadas muestran el comportamiento en cuanto a ventas de algunos clientes y tipos de productos, asimismo, es muy marcado el comportamiento de ciertos productos y se observan aquellos que generan mayor ganancia. Alguno de los factores que pueden influir en este comportamiento son las estrategias comerciales que se establezcan en la empresa.

Al concluir con el análisis y generación de propuestas, la empresa cuenta con la información suficiente para sustentar las decisiones respecto a los productos que maneja, su dependencia de proveedores y el rendimiento de su fuerza de ventas.

Se espera que estas herramientas implementadas, puedan servir a futuro como una manera sencilla de hacer más eficiente los métodos utilizados para la administración de inventarios y para medir la productividad de algunas áreas de la empresa.

Una vez ya concluido todo el análisis, otro de los aspectos que es importante es determinar el tipo de decisiones que el responsable de ello puede tomar en cada uno de los niveles de la empresa.

10. Referencias Bibliográficas

Página oficial ExxonMobil México:

<https://corporate.exxonmobil.com/en/company/worldwide-operations/locations/mexico#About>

Distribuidor Autorizado ExxonMobil:

<http://www.lubtrac.com.mx/>

<http://www.essexlub.com.mx/>

<https://www.circulollantero.com/>

<http://www.elub.mx/index.php>

Página de información relacionada a ventas:

<https://www.inacatalog.com/plan-estrategico-de-ventas-definiendo-objetivos-comerciales/>