



UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
DECANATO DE ESTUDIOS PROFESIONALES
COORDINACIÓN DE INGENIERIA EN PRODUCCIÓN

**PASANTÍA CORTA REALIZADA EN EL DEPARTAMENTO
DE OPERACIONES COMERCIALES DE PROCTER &
GAMBLE VENEZUELA.**

Por:

Roberto Taboelle Fernández.

INFORME DE PASANTÍA CORTA

Presentado ante la Ilustre Universidad Simón Bolívar
como requisito parcial para optar al título de
Ingeniero en Producción.

Sartenejas, Septiembre de 2016



UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
DECANATO DE ESTUDIOS PROFESIONALES
COORDINACIÓN DE INGENIERIA EN PRODUCCIÓN

**PASANTÍA CORTA REALIZADA EN EL DEPARTAMENTO
DE OPERACIONES COMERCIALES DE PROCTER &
GAMBLE VENEZUELA.**

Por:

Roberto Taboelle Fernández.

Realizado con la asesoría de:

Tutor Académico: Prof. Gerardo Febres.

Tutor Industrial: Lic. Eduardo Suarez.

INFORME DE PASANTÍA CORTA

Presentado ante la Ilustre Universidad Simón Bolívar
como requisito parcial para optar al título de
Ingeniero en Producción

Sartenejas, Octubre de 2016

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL	3
LISTA DE ABREVIATURAS.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
CAPITULO I	8
LA EMPRESA	8
1.1 Departamentos de Ventas y Operaciones Comerciales.	8
1.2 Áreas geográficas del departamento de ventas.	8
1.3 Canales de comercialización.....	9
1.4 Sistema de información de la empresa.....	9
CAPITULO II.....	10
MARCO METODOLÓGICO	10
1. Proyectos de supervisión:	10
1.1. Ventas del Portafolio Premium.....	10
1.2. Cumplimiento del plan de producción en plantas.....	11
2. Proyecto de automatización del proceso de asignación de detergente en polvo.	11
CAPITULO III	13
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	13
1. Proyecto de supervisión de ventas del Portafolio Premium.	13
1. Proyecto de supervisión del cumplimiento del plan de producción en plantas.....	14
2. Proyecto de automatización del proceso de asignación de detergente en polvo.	14
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	15
Conclusiones.....	15
Recomendaciones	15
ANEXOS	16
ANEXO A.....	16
.....	16

ANEXO B..... 17

LISTA DE ABREVIATURAS

SKU: Unidad de mantenimiento en almacén.

DPP: Canal de farmacias, droguerías y perfumerías.

HFS: Canal de tiendas de alta frecuencia.

HSM: Canal de supermercados.

INTRODUCCIÓN

Procter & Gamble Venezuela es una empresa multinacional, comercializadora de productos de cuidado personal y del hogar, establecida en nuestro país desde el año 1950 y desde entonces ha brindado a los venezolanos productos de primera calidad con el fin de satisfacer todas sus necesidades.

Como no es de extrañar, la estabilidad financiera de esta importante empresa se ha visto afectada por la compleja situación que atraviesa el país desde hace ya varios años. Siendo el primer factor de AFECTACIÓN la entrada a regulación del 95% del portafolio de productos que maneja la multinacional norteamericana en Venezuela. Hecho que llegó a poner en duda la rentabilidad de la misma y le tradujo consecuencias respecto al resto de la División Internacional.

A pesar de esto, P&G Venezuela ha seguido trabajando arduamente para afrontar las adversidades y seguir presente en el mercado venezolano a través de diferentes proyectos. Entre ellos, los de supervisión del proceso de planificación de producción de las plantas ubicadas en Barquisimeto y Guatire y la automatización de los procesos de asignación de productos, especialmente detergente en polvo, a los clientes con el fin de mejorar la eficiencia de la compañía.

Adicionalmente, desde el mes de Junio del presente año, el 85% de los productos pertenecientes al portafolio de Procter & Gamble Venezuela salieron de regulación por lo que se establecieron diferentes estrategias comerciales, entre ellas la incorporación al mercado de productos de categoría Premium (alto valor) que tienen como intención aumentar las utilidades de la compañía, por lo que nace un proyecto de supervisión de este portafolio en particular con el fin de aumentar la ventas y por ende las utilidades de la compañía.

En el presente informe tiene como intención informar al lector sobre los proyectos de supervisión y automatización de asignación de productos antes mencionados que se han venido realizando durante la pasantía correspondiente en el departamento de Operaciones Comerciales de Procter & Gamble Venezuela.

Objetivo general

Realizar proyectos que permitan mejorar el control y la eficiencia de los procesos que se llevan a cabo en la compañía para así, disminuir costos y aumentar las utilidades.

Objetivos específicos

- Elaborar un reporte de supervisión del cumplimiento de la planificación de producción de las plantas de Barquisimeto y Guatire.
- Elaborar un reporte de supervisión de las ventas del portafolio de productos de alto valor lanzado recientemente al mercado.
- Automatizar el proceso de asignación de detergente en polvo a los clientes.

CAPITULO I

LA EMPRESA

1.1 Departamentos de Ventas y Operaciones Comerciales.

La estructura del Departamento de Ventas de P&G Venezuela está conformado de la siguiente manera: Un director, tres (3) equipos de venta los cuales dos (2) de ellos se dividen geográficamente el territorio nacional (Oriente y Occidente) y el tercero maneja los clientes más importantes (clientes claves), cada uno de ellos encabezados por sus respectivos Líderes de Grupo. Estos equipos a su vez, están conformados por Gerentes de Unidad que se encargan del trato directo y la negociación con sus clientes.

Por su parte, el departamento de Operaciones Comerciales está compuesto por el Director (mismo director que el departamento de ventas), un Líder de Grupo, tres (3) Gerentes de Categoría (Detergentes, Pañales - Toallas femeninas y Cuidado del Cabello – Afeitado) y un pasante que se encarga de dar soporte a todo el departamento.

1.2 Áreas geográficas del departamento de ventas.

Área 1 – Dto. Capital, Miranda y Vargas.

Área 2 – Falcón y Zulia.

Área 3 – Monagas, Sucre, Anzoátegui y Nueva Esparta.

Área 4 – Anzoátegui, Bolívar, Amazonas, Delta Amacuro.

Área 5 – Apure, Aragua, Carabobo, Cojedes y Guárico.

Área 6 – Barinas, Mérida, Táchira y Trujillo.

Área 7 – Lara, Portuguesa y Yaracuy

1.3 Canales de comercialización.

DPP – Droguerías, farmacias y perfumerías.

HFS – Bodegas (tiendas de alta frecuencia).

C&C – Mayoristas.

HSM – Supermercados.

1.4 Sistema de información de la empresa.

La empresa cuenta con el sistema de gestión empresarial SAP, que se adapta perfectamente a sus necesidades. Incluye el módulo SD (Sales & Distribution) que permite un manejo avanzado de inventarios, productos, estados de órdenes de compra, facturación, entre otros. Este programa es la base para la obtención de toda la data que alimenta a los reportes generados en la compañía.

CAPITULO II

MARCO METODOLÓGICO

Para elaborar los dos (2) proyectos de asignación y el de automatización se usaron las bondades que posee la herramienta Microsoft Excel 2013.

1. Proyectos de supervisión:

1.1. Ventas del Portafolio Premium.

Inicialmente, los Gerentes de Categoría del departamento de Operaciones Comerciales establecen los objetivos de venta (número de cajas) de los SKUs correspondientes al Portafolio Premium de cada Gerente de Unidad del departamento de Ventas y se procede a elaborar, en Microsoft Excel, una matriz que posea toda esta información. Los objetivos en Bolívares, se calculan con el precio de venta de la caja de cada producto, esta información de obtiene de la lista de precios del mes correspondiente.

Luego, se ingresa a SAP y se genera un reporte que contenga la cantidad de cajas de cada producto del Portafolio Premium perteneciente a cada Equipo y Gerente de Unidad. Este paso se realiza diariamente para así obtener el reporte actualizado.

Se elabora en Excel un cuadro informativo que contenga la estructura organizacional del departamento de ventas y la lista de los SKUs disponibles y se realiza la formulación de manera tal que sólo sea necesario ingresar la data obtenida del reporte de SAP para que se actualice todo el reporte.

Los cuadros indicadores, que comparan el desempeño entre los Equipos y los Gerentes de Unidad, se llevan a cabo gracias las opciones de *Formato Condicional*, que permiten agregar barras de progreso y cambiar de color de una celda en función a alguna condición determinada.

1.2.Cumplimiento del plan de producción en plantas.

El Departamento de Logística suministra la lista de SKUs y el número de cajas que se van a estar produciendo durante el mes en curso. Seguidamente, se organizan según la categoría que pertenecen y el tamaño de la presentación.

En el formato del reporte se agregan 7 columnas las cuales contienen: número de cajas que se tiene planeado producir en el mes (meta), peso que representan las cajas planificadas de cada SKU en su categoría, cantidad de cajas producidas hasta la fecha, peso que representan las cajas producidas de cada SKU en su categoría, cantidad de cajas faltantes para alcanzar la meta de producción, porcentaje de cumplimiento de la meta y finalmente un indicador por color del estado de la producción de cada producto.

Luego, se formula la hoja de Excel y se usa el *Formato Condicional* antes mencionado de manera que la actualización de la información de este reporte sea rápida y expedita. Esta data, al igual que el reporte del Portafolio Premium, se alimenta de un reporte semanal proveniente de SAP.

2. Proyecto de automatización del proceso de asignación de detergente en polvo.

Para este proyecto se utiliza la herramienta de análisis *Solver* de Microsoft Excel, la cual está diseñada para resolver problemas de optimización en base a una función objetivo, variables y restricciones correspondientes a este caso de estudio.

Previo al uso de la herramienta es necesario agrupar a los clientes por área geográfica y canal al que pertenecen puesto que trabajar con todos ellos (más de 900) de manera simultánea es inviable ya que *Solver* tiene la limitación de poder trabajar sólo con un máximo de doscientas (200) variables, incluyendo aquellas que forman parte de las restricciones.

Inicialmente, para entender el problema presentado, se selecciona un grupo Área-Canal (Área 5 - HSM) con pocos clientes de modo que, junto con los tres (3) SKU de detergentes que se están comercializando hoy en día, se obtenga un caso de estudio que permita librarnos de la limitación antes mencionada.

Seguidamente, se procede a elaborar un formato en Excel que permita utilizar la herramienta de manera sencilla. Señalando las variables, restricciones y la función objetivo claramente para no tener complicaciones a la hora de realizar alguna modificación.

Finalmente, se debe evaluar el resultado arrojado por *Solver* entendiendo si este cumple o no con las necesidades del problema o caso de estudio planteado para así realizar el mismo método con el resto de los grupos Área-Canal.

CAPITULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se discutirán los resultados obtenidos siguiendo con lo planteado en el marco metodológico presentado en el capítulo anterior.

1. Proyecto de supervisión de ventas del Portafolio Premium.

Se realizó un reporte diario que contiene información e indicadores gráficos sobre las ventas acumuladas al mes (en cajas y en bolívares) de los SKU pertenecientes al Portafolio Premium. Este, cuenta con la estructura organizativa del departamento de ventas de forma que se pueda evaluar el desempeño de cada uno de los gerentes y equipos.

Referente a los indicadores, el reporte de supervisión tiene dos (2) opciones de visualización: resumen y detallada. La primera, muestra la información junto con barras de progreso sobre el avance respecto a los objetivos de venta del mes en curso.

Seguidamente, muestra dos (2) cuadros comparativos que clasifican según su rendimiento en el mes a los gerentes y equipos respectivamente, indicando en color verde a aquellos cuyo índice de venta en Bolívares supere al Total Venezuela. En color amarillo, aquellos que lleven el 80% y en rojo los que vayan por debajo del 80% del índice mencionado.

En la segunda, se muestra la información detallada, junto con las barras de progreso, de los SKU organizados por categoría (Pantene, Gillette y Ariel Líquido) para cada gerente.

Este reporte permitió a los departamentos de Ventas y Operaciones Comerciales, así como a algunos los miembros de la alta gerencia, conocer de manera visual y muy sencilla el estado de las ventas de los productos pertenecientes al Portafolio Premium el cual es fundamental para el bienestar financiero de la compañía.

1. Proyecto de supervisión del cumplimiento del plan de producción en plantas.

Se elaboró un reporte semanal que contiene la información de las metas establecidas en el plan de producción de las plantas y cómo está siendo cumplido con el pasar de los días. Adicionalmente, posee una columna con indicadores gráficos, en colores, que permiten identificar fácilmente el estado de cada SKU. El rojo indica que se está produciendo el producto fuera de la planificación, amarillo indica que se está produciendo de acuerdo al plan de producción pero aún no se ha llegado al objetivo y el verde, que la producción va de acuerdo a lo planificado.

Este reporte ha tenido gran aceptación ya que permite que miembros de los departamentos de Logística, Operaciones Comerciales y la alta gerencia puedan identificar de forma sencilla cuáles son las distorsiones o incumplimientos durante la producción de las plantas. Así mismo, señala cuáles son los procesos que se deben revisar y ayuda a la toma de decisiones para sus ajustes.

2. Proyecto de automatización del proceso de asignación de detergente en polvo.

Este proyecto sigue en una fase de desarrollo y no se tienen resultados definitivos. Sin embargo, se ha podido observar que la herramienta de análisis *Solver* no posee la capacidad necesaria para poder resolver el problema.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La realización de los proyectos antes mencionados en el Departamento de Operaciones Comerciales de Procter & Gamble Venezuela, permitió llegar a las siguientes conclusiones:

1. La empresa se encuentra en una etapa de búsqueda de nuevas soluciones y decisiones para afrontar de la mejor manera el difícil contexto que atraviesa el país.
2. No se llevaba un control detallado de la venta de los productos pertenecientes al portafolio de alto valor, ni del desempeño de los miembros del departamento de ventas en referencia a este tipo de productos.
3. Las plantas, sorprendentemente, no cumplen con la planificación de la producción establecida por el departamento de logística y la alta gerencia.
4. El proceso de asignación de detergente en polvo es ineficiente, se hace de forma manual y emplea alrededor de 15 horas semanales.

Recomendaciones

Finalmente se plantean las siguientes recomendaciones:

5. Al tener 85% del portafolio total de productos fuera de regulación y con la vuelta de competidores al mercado, la empresa debe enfocarse nuevamente en las estrategias de negociación con los clientes.
6. Se deben realizar ajustes estrictos en las plantas con el fin de que estas cumplan a cabalidad con la planificación de la producción establecida.
7. Se debe utilizar una herramienta de análisis más avanzada que *Solver* de Microsoft Excel puesto que esta no tiene la capacidad de manejar todas las variables necesarias en el proceso de asignación.
8. Es necesario realizar un estudio o revisión de los procesos que se llevan a cabo dentro de la compañía, tanto en la parte corporativa como en la industrial.

ANEXOS

ANEXO A

FORMATO DEL REPORTE DE SUPERVISIÓN DE VENTAS DEL PORTAFOLIO PREMIUM (RESUMEN Y CUADROS INDICADORES).

P&G	SH+OO [SU]			SH+OO [Bs.]		
	Obj.	SH+OO	IX vs. Obj.	Obj.	SH+OO	IX vs. Obj.
TOTAL VENEZUELA	92,710	36,665	40%	2,881,929,256	1,062,477,667	36.9%
Team 1 - NKA	Obj.	SH+OO	IX vs. Obj.	Obj.	SH+OO	IX vs. Obj.
PATRICIA PÉREZ	36,460	14,982	41%	1,120,983,724	429,680,291	38.3%
UNIT 11 - Vacante	9,145	892	10%	289,528,660	32,657,219	11.3%
UNIT 12 - Eduardo Rocco	27,315	14,090	52%	831,455,064	397,023,072	47.8%
Team 2 - Occidente	Obj.	SH+OO	IX vs. Obj.	Obj.	SH+OO	IX vs. Obj.
TANIA MOLINA	27,890	12,194	44%	872,519,093	372,606,602	42.7%
UNIT 21 - Haydn Boos (Área 2)	7,872	2,893	37%	240,809,187	80,791,178	33.5%
UNIT 22 - Leonel Rivera (Área 7)	4,968	4,646	94%	153,242,058	148,168,963	96.7%
UNIT 23 - Susana Suarez (Área 5 & 6)	15,050	4,654	31%	478,467,847	143,646,461	30.0%
Team 3 - Centro Oriente	Obj.	SH+OO	IX vs. Obj.	Obj.	SH+OO	IX vs. Obj.
JUAN VICENTE CHACÓN	28,359	9,489	33%	888,426,439	260,190,774	29.3%
UNIT 31 - Hugo Leal (Área 1)	6,225	1,470	24%	197,087,491	44,943,874	22.8%
UNIT 32 - Álvaro Nieves (Área 1)	10,572	3,678	35%	325,476,310	97,256,572	29.9%
UNIT 33 - Arturo Marchán (Área 4)	5,570	3,626	65%	173,943,638	97,765,372	56.2%
UNIT 34 - Mariela Pérez (Área 3)	5,993	715	12%	191,919,001	20,224,955	10.5%




04/10/2016

Time elapsed	13%
Total Venezuela SH+OO [Bs.]	36.9%

DAILY RANKING BY TEAMS	
TEAM	IX vs. Obj. [Bs]
TEAM 2 - OCCIDENTE	42.7%
TEAM 1 - NKA	38.3%
TEAM 3 - CENTRO ORIENTE	29.3%

DAILY RANKING BY UNITS	
UNIT MANAGER	IX vs. Obj. [Bs]
UNIT 22	96.7%
UNIT 33	56.2%
UNIT 12	47.8%
UNIT 21	33.5%
UNIT 23	30.0%
UNIT 32	29.9%
UNIT 31	22.8%
UNIT 11	11.3%
UNIT 34	10.5%

● >= TOTAL VENEZUELA
● >= 80% TOTAL VENEZUELA
● < 80% TOTAL VENEZUELA

ANEXO B

FORMATO DEL REPORTE DE SUPERVISIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.

P&G		Tracking BOP				30/09/2016		
Time Elapsed		100%		SH+OO vs. BOP Color Coding: >Time Elapsed <Time Elapsed				
SKU DESCRIPTION	OBL BOP [SU]	OBL SPLIT	SH+OO [SU]	SPLIT	GAP [SU]	SH+OO vs BOP	BOP STATUS	OBSERVACIONES
BABY CARE	95,000		85,834		(9,166)	90.4%		
JUEGOS Y SUEÑOS	49,000	52%	38,067	44%	(10,933)	77.7%	OK	
PREMIUM CARE	46,000	48%	34,247	40%	(11,753)	74.4%	OK	
RECIBIEN NACIDO	-	0%	-	0%	-	0.0%	OK	
SUPERSEC	-	0%	13,520	16%	13,520	0.0%	PROD. W/O BOP	Pendiente (Paglica)
Size:								
Pequeños (RN - XP - P)	-	0%	-	0%	-	0.0%	OK	
Medianos (M)	-	0%	13	0%	13	0.0%	PROD. W/O BOP	Posible Remanente
Grandes (G)	49,000	52%	51,587	60%	2,587	105.3%	OK	
Extra Grande (XG - XXG)	46,000	48%	34,234	40%	(11,766)	74.4%	OK	
FABRIC CARE	835,033		570,246		(264,787)	68.3%		
DRY LAUNDRY	700,033		560,325					
ACE	214,005	31%	88,221	16%	(125,784)	41.2%	OK	
ARIEL	197,179	28%	166,618	30%	(30,561)	84.5%	OK	
RINDEK	288,849	41%	305,487	55%	16,638	105.76%	OK	
Size:								
810 gr - 1 kg	354,779	51%	311,473	56%	(43,306)	87.8%	OK	
2.4 kg - 2.7 kg	217,693	31%	247,023	44%	29,330	113.5%	OK	
5 kg - 5.4 kg	127,561	18%	1,829	0%	(125,732)	1.4%	OK	
MDL	135,000		9,921					
ARIEL LÍQUIDO	74,581	55%	9,921	100%	(64,660)	34.9%	OK	
Size:								
440ml	24,970	18%	3,394	34%	(21,576)	13.6%	OK	
500ml	49,610	37%	6,527	66%	(43,083)	13.2%	OK	
HAIR CARE	83,012		42,147		(40,865)	50.8%		
SHAMPOO	52,000		26,545					
HEAD & SHOULDERS	52,000	100%	26,033	98%	(25,967)	50.1%	OK	
PANTENE	-	0%	511	2%	511	0.0%	PROD. W/O BOP	Pendiente
Size:								
400ml	52,000	100%	26,159	99%	(25,841)	50.3%	OK	
750ml	-	0%	211	1%	211	0.0%	PROD. W/O BOP	Pendiente
TRATAMIENTO PANTENE	31,012		15,603					
AMPOLLAS	2,468	8%	392	3%	(2,076)	13.9%	OK	
CREMAS PARA PEINAR	532	2%	15,210	97%	14,678	2859.1%	OK	
FEM CARE	30,001		21,539		(8,462)	71.8%		
ALWAYS ACTIVE ULTRA S1	-	0%	3	0%	3	0.0%	PROD. W/O BOP	Remanentes de Agosto
ALWAYS ACTIVE ULTRA S3	-	0%	2	0%	2	0.0%	PROD. W/O BOP	Remanentes de Agosto
ALWAYS NOCHE SECA	-	0%	40	0%	40	0.0%	PROD. W/O BOP	Remanentes de Agosto
ALWAYS POSTPARTO	-	0%	600	3%	600	0.0%	PROD. W/O BOP	Remanentes de Agosto
ALWAYS PANTLINERS	1	0%	-	0%	(1)	0.0%	BELOW BOP	
ALWAYS PLATINUM TAMPON	-	0%	72	0%	72	0.0%	PROD. W/O BOP	Remanentes de Agosto
ALWAYS PROTEC TOTAL SECA	-	0%	2	0%	2	0.0%	PROD. W/O BOP	Remanentes de Agosto
ALWAYS PROTECCION PLUS	22,000	73%	-	0%	(22,000)	0.0%	BELOW BOP	Pendiente
TESS FLUO MOD	8,000	27%	20,749	96%	12,749	259.4%	OK	
ALWAYS PLATINUM TAMPON	-	0%	72	0%	72	0.0%	PROD. W/O BOP	Deplet de Tess, se atrasó la iniciativa (Indira) 1 mes
BLADES & RAZORS	63,600		63,792		192	100.3%		
PRODUCCIÓN LOCAL	48,000		52,563					
PRESTOBARBA 3 FEM	39,000	81%	42,580	0%	3,580	109.2%	OK	
PRSTS ELH DIS 2 Indist	9,000	19%	9,983	0%	983	110.9%	OK	
IMPORTADO	15,600		11,230					
M3 Turbo Rator 1 up	3,300	21%	2,262	20%	(1,038)	68.5%	OK	
Fusion ProGlide Cartridges	-	0%	693	6%	693	0.0%	PROD. W/O BOP	Remanentes de Agosto
Fusion ProGlide Flexball 1up	-	0%	182	2%	182	0.0%	PROD. W/O BOP	Remanentes de Agosto
Fusion ProGlide Gel Sensitive	700	4%	-	0%	(700)	0.0%	BELOW BOP	
M3 Turbo CRT	8,800	56%	5,319	47%	(3,481)	60.4%	OK	
VENUS CRT 2	1,800	12%	1,664	15%	(136)	92.4%	OK	
VENUS RAZOR 1UP	1,000	6%	1,109	10%	109	110.9%	OK	
SHAVE CARE	1,400		31		(1,369)	2.2%		
FUSION PROGLIDE GEL SENSITIVE	700	50%	-	0%	(700)	0.0%	BELOW BOP	
MACH3 SMOOTH GEL	700	50%	-	0%	(700)	0.0%	BELOW BOP	
SATIN CARE GEL	-	0%	31	100%	31	0.0%	PROD. W/O BOP	

KEY HIGHLIGHTS

Los SKU con observaciones pendientes o con un BOP STATUS diferente a "OK" serán discutidos el próximo Martes, 4 de Octubre.