



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

**Plataforma requerida para la documentación de rutinas, compromisos y decisiones
de ejecutivos de Cuentas Claves en Coca-Cola FEMSA Colombia**

Camilo José Buelvas Ricardo

Colegio de Estudios Superiores de Administración

Administración de Empresas

Bogotá,

2018

**Plataforma requerida para la documentación de rutinas, compromisos y decisiones
de ejecutivos de Cuentas Claves en Coca-Cola FEMSA Colombia**

Camilo José Buelvas Ricardo

Director: Humberto Coral

Colegio de Estudios Superiores de Administración

Administración de Empresas

Bogotá,

2018

Contenido

Tabla de contenidos.

Introducción	4
Problema	5
Pregunta.....	6
Hipótesis.....	6
Objetivos	7
1. Estado del Arte.....	8
2. Metodología	10
3. Resultados Esperados	12
4. Coca-Cola FEMSA y el mercado.....	12
5. Importancia del área de Cuentas Claves en el sector de consumo masivo.....	15
6. Habilidades Requeridas.....	16
7. Carreras afines con el cargo.....	19
8. Resultados.....	21
9. Plataforma	23
10. Conclusiones	24
Referenciación y citas	26
Anexos	28

Introducción al trabajo de grado

Esta investigación permitirá reevaluar las funciones y tareas que tienen los ejecutivos de cuentas del canal moderno de Coca-Cola FEMSA Colombia y contribuirá a evidenciar la necesidad de capacitaciones y cursos formativos en procesos, bases de datos, sistemas de información y formatos que se identificaran además de establecer manuales para asegurar la continuación de proyectos y estrategias aunque se evidencien cambios de ejecutivos, como resultado a esto se espera proponer una solución a la falta de continuidad de las tareas y planes proyectadas por empleados que abandonan la compañía. Las conclusiones de esta monografía podrán ser aplicables para compañías pertenecientes a otros sectores que tengan interés en el manejo de las cuentas claves.

El curso de esta investigación va desde entender el papel de esta área en el mundo, el sector al cual pertenece la compañía e internamente una contextualización de la compañía y las cuentas claves. Es de vital importancia abstraer comprensiones de las personas implicadas directamente en las funciones y metas de esta rama del equipo comercial, para esto este trabajo para sus conclusiones va a tener como base entrevistas y encuestas.

Es de vital importancia entender los comportamientos del mercado, actores y variables para llegar a la definición de capacidades necesarias y carreras afines para crear un perfil que responda a las tareas requeridas con el cargo, en base a esto se generará una solución sensible a las características y posibilidades del cargo a la problemática que enfrenta la compañía.

Problema

Las empresas a nivel mundial están migrando a un enfoque hacia el cliente, la importancia de este *stakeholder* se ha convertido en la base de las estrategias de cualquier compañía que esté siguiendo las tendencias respecto a la planeación y direccionamiento estratégico actuales, para lograr esta meta es importante descubrir el conjunto de características y procesos que rigen las relaciones entre las compañías y sus clientes, fortalecer las relaciones con clientes va desde aumentar los niveles de satisfacción hasta incrementar la fidelidad de estos. (Francisco Javier Lozano Velázquez, 2002).

Las relaciones inter colaborativas entre las compañías y sus clientes más importantes es una de las principales estrategias en consumo masivo para alcanzar las metas de dichas organizaciones, por esto es primordial la continuidad de los planes y el enriquecimiento. La alta rotación y la falta de documentación de los compromisos y planes de las personas a cargo de dichos clientes generan deterioro en los resultados de las cuentas debido a retrasos en los planes y errores por desconocimiento de información particular de la cuenta.

Pregunta

¿Qué procesos se deben implementar en Coca-Cola FEMSA Colombia para que los ejecutivos de cuentas claves garantizan la calidad y continuidad de su gestión?

Hipótesis

A través de la debida documentación y estandarización de procesos por cuentas, los ejecutivos de Cuentas Claves de Coca-Cola FEMSA Colombia mejoran sus resultados debido a que la anteriormente mencionadas practicas facilitan la ejecución de tareas, aumentan la productividad y mejoran la calidad de las relaciones con los clientes, además de garantizar la continuación de sus tareas y actividades en caso de ser reemplazados.

Objetivos

1. Objetivo General

Establecer las tareas y procesos necesarios para continuar de forma efectiva con las funciones y objetivos de las Cuentas Claves en Coca-Cola FEMSA Colombia después de un cambio de ejecutivo.

2. Objetivos específicos

- 1) Demostrar mediante investigaciones y publicaciones académicas la importancia del área de cuentas claves.
- 2) Determinar el conjunto de capacidades, conocimientos, y competencias que debe tener un ejecutivo de cuentas claves del sector de consumo masivo.
- 3) Identificar las carreras profesionales en las que se forma una persona con el perfil de cuentas claves.
- 4) Sugerir capacitaciones que den herramientas para que un ejecutivo de cuentas clave llegue al perfil identificado mejorando los resultados del área.
- 5) Establecer una plataforma donde se documenten todas las funciones, proyectos y demás información relevante ejecutada por el ejecutivo.

Estado del Arte

De acuerdo con Antonio Vilches, debido a los cambios acelerados en el mercado y las condiciones comerciales influenciadas por la tecnología y la globalización, el área de cuentas claves se ha convertido en un elemento crucial para las compañías. La rapidez de respuesta, la capacidad de negociación y el mayor cumplimiento de los requerimientos de las necesidades o peticiones de los clientes son algunos de los factores principales que hacen de esta área una posible ventaja competitiva frente a los competidores. Los esfuerzos de los ejecutivos de cuentas claves deben estar orientados al cliente y generar relaciones colaborativas que beneficien a las dos organizaciones de forma significativa. Vilches reitera en repetidas ocasiones el impacto positivo que tiene para la estrategia de la organización y los aumentos en ingresos y activos intangibles que aporta este componente de las compañías llegando así al aprovechamiento máximo de las relaciones con dichos clientes y su fidelización (Vilches, 2015).

En 2012, por medio de la Universidad Anahuac Sur de México, Nicolás Bernd Schinagl Waller aseguró que el modelo tradicional de la fuerza de ventas esta es decrecimiento ya que los clientes que simbolizan un aliado estratégico y tienen gran peso en las ventas están migrando hacia el modelo de cuentas claves, la finalidad de esto según el autor es la gestión de los clientes en búsqueda de la maximización de la rentabilidad y el cumplimiento de las estrategias de la organización, del área comercial y de la cuenta en sí . Además de esto sugiere que para estos cargos se deben contratar mujeres por factores psicológicos tanto de los clientes como

de las características del puesto (Waller, 2012).

Un planteamiento que tiene alta relevancia para esta investigación es entender los KAM (Key Account Managers) como puentes entre el interior de su compañía empleadora y la compañía cuenta clave, la importancia de la dualidad de las culturas organizacionales en ese cargo y el alineamiento en el tiempo de las estrategias de estos actores, esto se ve expuesto en la investigación de Eli Jones, Andrea L. Dixon, Lawrence B. Chonko y Joseph P. Cannon donde mediante un trabajo de investigación basados en entrevistas demuestran lo relevante que es entender los equipos de ventas y contrastarlos en las relaciones empresariales (Eli Jones, 2005).

Ignacio Segares, antiguo country manager de Unilever en Colombia, explica que debe tener un vendedor de consumo masivo y dentro de este artículo, establece que los ejecutivos de cuentas claves son vendedores de mayor categoría que deben tener más experiencia, mayor capacidad de respuesta en menos tiempo y manejar el inglés (Segares, 2010).

Los planteamientos anteriormente mencionados ejemplifican investigaciones y teorías de la temática a investigar, sugieren puntos importantes a demostrar, tales como el mejor desempeño de mujeres en el área, la influencia de las tecnologías exclusivas en las relaciones comerciales con los clientes más relevantes y la necesidad de manejar el idioma inglés para cumplir con los requerimientos del cargo. Además de evidenciarse la

falta de claridad a lo largo del trabajo en la clasificación de las empresas que deben tener esta área más de las que deben formar parte de las cuentas claves.

Metodología

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos de este trabajo de grado, en primera instancia se generará una investigación de publicaciones académicas y artículos de revistas económicas con el fin de entender en el ámbito nacional e internacional que se ha indagado y descubierto del tema y asociar con la problemática de la compañía.

Además de esto se generará una encuesta a las personas a cargo de las funciones directamente relacionadas con el área con el fin de encontrar falencias en su inducción y tareas que desarrollan. Por último, se harán entrevistas presenciales con empleados de Coca-Cola FEMSA Colombia involucrados en las cuentas claves. Estas personas son:

1. Jefe de Capacitación y Desarrollo
2. Gerente Canal Moderno y Gerente Home Market nacional
3. Ejecutivos de Cuentas Claves

1) Metodología entrevistas:

Las entrevistas realizadas para esta monografía son la fuente primaria de información para la resolución de la problemática a la que se le intenta dar solución, debido al fácil acceso a la información y la disposición de las personas involucradas en el área de cuentas claves (comercial) y capacitación (recursos humanos) se realizaron entrevistas presenciales con el fin de encontrar la

información más real y profunda posible. La estructura de las entrevistas varió de entrevistado a entrevistado, se tomaron los puntos más relevantes encontrados y se les dio la libertad de aportar abiertamente temas a estas.

Perfil de los entrevistados:

Los entrevistados fueron escogidos debido a la relación que tienen con el problema, los criterios fueron:

- Responsabilidad directa de las cuentas claves.
- Desarrollo de talento.
- Inducción al cargo.
- Resultados tienen inferencia en el salario y tops (sistema de medición de cumplimiento de tareas).

De acuerdo con estas entrevistas se hará un análisis de códigos y se extraerá información relevante para tabulación de datos cualitativos y cuantitativos. Estos se clasificarán como: Entrevistas, encuestas y sugerencias (ideas aportadas por encuestados).

Entrevistados:

Cargo	Nombre
Marcela Martínez	Gerente Canal Moderno Coca-Cola Femsa Colombia
Paula Villalba	Gerente Canal Moderno Home Market Coca-Cola Femsa Colombia
Laura Beltrán	Ejecutivo Cuentas Claves Coca-Cola Femsa Colombia
Johanna Lewin	Ejecutivo Cuentas Claves Coca-Cola Femsa Colombia

Ana Caicedo	Ejecutivo Cuentas Claves Coca-Cola Femsa Colombia
Julio Torres	Ejecutivo Cuentas Claves Coca-Cola Femsa Colombia
María Angélica Grisales	Jefe de Capacitación Coca-Cola Femsa Colombia

Resultados Esperados

Con esta investigación se espera obtener datos externos e internos de la compañía y generar una amplia gama de información de todos los factores que afectan el debido desarrollo y continuación de las funciones de los ejecutivos de Cuentas Claves.

Adicionalmente, evidenciar las prácticas y rutinas que son necesarias para cumplir con los objetivos del cargo, los medios para asegurar la continuación de las negociaciones, planes y proyectos, contrastarlo con otras compañías y generar soluciones y sugerencias para la Gerencia de Canal Moderno y el Área de Recursos Humanos que asegure el éxito de los actores de las relaciones comerciales especiales investigadas.

Coca-Cola FEMSA y el mercado.

Coca-Cola FEMSA Colombia pertenece al sector de consumo masivo de alimentos y bebidas, el cual en Colombia son cruciales las relaciones estratégicas con las cadenas de hipermercados, supermercados, tiendas de conveniencia y cadenas de consumo inmediato de alimentos (cines, restaurantes, aerolíneas, casinos, entre otros) correctamente estructuradas y que representan volúmenes de ventas significativo, sin embargo debido a la cultura de consumo de los colombianos, más del 90% de las ventas de bebidas carbonatadas en Colombia se hacen en el canal tradicional como por ejemplo, tiendas de barrio. (Euromonitor International, 2017).

El canal moderno, aunque no representa el mayor peso en ventas comparado al canal tradicional a través del tiempo ha crecido aceleradamente y se espera que continúe su crecimiento en el futuro en los países en vía de desarrollo (Qaim, 2011). Las principales razones por las que se explican los resultados y proyecciones de este canal son la percepción de calidad de algunos de los productos que se ofrecen en estos formatos y las ventajas competitivas en términos de políticas y capacidades gerenciales sobre los establecimientos tradicionales (Shantanu Dutta, 1999).

% Breakdown 2016 and Point Growth Trend - 2011-2016

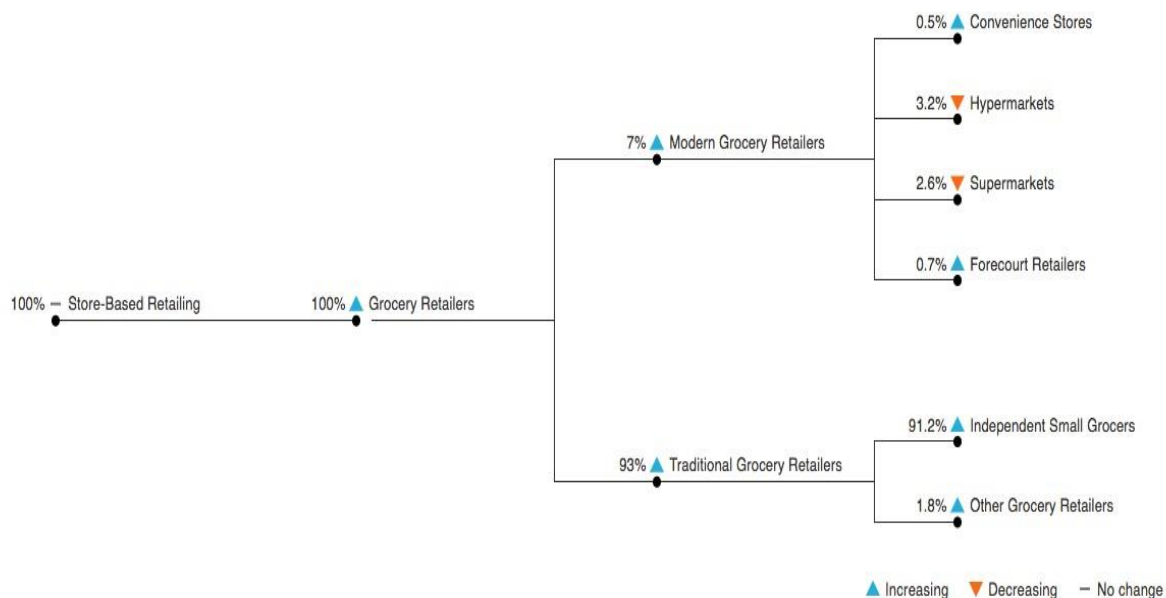


Figura 1 Carbonates in Colombia Copyright (Euromonitor International, 2017).

En la Figura 1 se evidencia en la distribución de ventas de las bebidas carbonatadas en Colombia desde el 2011 hasta el 2016, las tiendas de conveniencia es el formato con mayor crecimiento (Euromonitor International, 2017) y es la principal apuesta de los nuevos negocios debido a tener costos operativos inferiores y la posibilidad de aumentar la cobertura de cada compañía de forma más fácil a un menor costo. (Taimni, 1969).

Los supermercados (incluidos formatos pequeños) en países en vía de desarrollo, como Colombia, tienden a que en sus inicios se ofrezcan productos de calidad (Reardon, 2008), sin embargo, a través del tiempo aumentan su portafolio con productos de diferentes calidades para presentarle al consumidor más opciones y acaparar la mayor cantidad posible de nichos de mercado. Esto facilita la entrada a nuevos competidores y genera mayor sensibilidad al precio de los productos en los consumidores (Daniel Levy, 1998).

La llamada “Revolución de las tiendas de descuento” en Colombia está creciendo de forma acelerada tanto en consumidores como en tiendas, ganando mercado tanto a los actores tradicionales del canal moderno como el Grupo Éxito, Olímpica, entre otros. Y al canal tradicional con las tiendas independientes. Estos formatos están teniendo éxito en todos los estratos de la sociedad colombiana, lo que quiere decir que el consumidor colombiano actualmente es muy sensible al precio y sus comportamientos de consumo tienden a sobreponer el precio a la calidad en gran cantidad de productos. (Revista Semana, 2017).

La mayor parte del portafolio de productos de Coca-Cola FEMSA Colombia es Premium, con precios mayores a las marcas propias o productos desarrollados por Pymes, lo cual hace que debido al cambio de comportamiento, relación precio-calidad y aparición de nuevos formatos en el canal moderno disminuyan indicadores como participación en el mercado, ventas y exhibiciones en puntos de venta. Para esta y muchas otras compañías que atraviesan por problemáticas similares hay gran oportunidad de mantener el liderazgo mediante las ventajas que ofrecen las relaciones manejadas desde la teoría de Cuentas Claves (Francisco Javier Lozano Velazquez, 2002).

Importancia del área de Cuentas Claves en el sector de consumo masivo.

Las relaciones colaborativas entre el área de cuentas claves de un proveedor y sus clientes incrementan el valor agregado de un producto entre 10% y 100% para el cliente. Este aumento en la percepción de calidad y valor de un bien se da mediante la creación e implementación de una correcta y adecuada estrategia en las Cuentas Claves, las compañías deben tener como contraprestación mejoras en los indicadores de retención de clientes, contraprestaciones, entre otras ventajas comparativas para las empresas. (Iain A. Davies, 2014).

Sin embargo, establecer este tipo de alianzas y estrategias genera retos para las compañías, debido a que la operatividad y relación entre cada cliente es diferente, (Ray, 2016) esto hace que sea difícil estandarizar las tareas del área entre los diferentes ejecutivos, además del algoritmo que rige la importancia de un cliente para convertirla en cuenta clave o

definir el número de clientes asignados a un ejecutivo, además de esto, la variabilidad entre cuenta y cuenta hace que para cada compañía sea diferente el perfil necesario para los ejecutivos (Business Blogs, 2012).

Habilidades Requeridas

Entre las habilidades necesarias para cumplir con las exigencias del cargo de ejecutivo de cuenta están capacidades blandas y capacidades técnicas. Para las capacidades blandas el cargo requiere que la persona tenga

1. Habilidades blandas:

- **Liderazgo:** Es importante que tenga la capacidad de guiar y generar compromiso por parte de las personas internas y externas involucradas en proyectos y procesos relacionados con los clientes, inclusive en ciertas situaciones es de gran relevancia que el ejecutivo de cuenta pueda liderar equipos de sus cuentas. (Nag, 2011)
- **Comunicación:** Gran parte del trabajo es comunicar novedades y responder a quejas y reclamos, es de suma importancia tener la habilidad de comunicar las situaciones de tal forma que generen la mejor percepción posible en los clientes. (Bores, 2016)
- **Trabajo en equipo:** Es de vital importancia que la persona a cargo de la relación con uno o más clientes tenga la capacidad de trabajar en equipo, además de los

procesos comerciales que se requieren, las sinergias entre las demás áreas de las organizaciones son indispensables para brindarle satisfacción al cliente. (Nag, 2011)

- Capacidad de recuperación emocional: Debido a los altos niveles de estrés que se manejan en este tipo de cargos es importante que la persona encargada de la relación comercial tenga la capacidad de manejar inteligentemente sus emociones. Sentimientos de frustración pueden generar discordias entre el equipo debido a la gesticulación que estos pueden ocasionar. (Nag, 2011)
- Urgente VS. Importante (Manejo del tiempo): Un cargo donde se canalizan todos los procesos de una actividad comercial significativa tiene gran carga operativa, es decir, cualquier novedad de distribución debe pasar por la persona encargada de la cuenta pero la resolución del problema no debe hacerla este, aunque es importante y tiene que llevar el control no debe enfocarse en lo urgente, la correcta solución de lo importante es la clave de una buena ejecución del puesto. (Nag, 2011)
- Capacidad de negociación: Tanto para generar el mayor valor para la cuenta a la compañía como para resolver un conflicto, es de gran relevancia la negociación por parte de los ejecutivos de cuentas claves. (Bores, 2016)
- Aprendizaje: Con el fin de entender y aportar a los clientes es de gran relevancia

tener la capacidad de adoptar métodos y conocimientos que contribuyan a la mejoría de procesos, estrategias y activaciones comerciales, además de adaptarse a los cambios del mercado. (Nag, 2011)

- **Innovación:** esta característica es crucial para ser competitivos con la competencia y asimilar los cambios del mercado como oportunidades para la compañía, el desarrollo de ideas puede tomar demasiado tiempo como para que dejen de ser útiles, por esto la innovación es en gran parte un apoyo para las estrategias. (Universia, 2017)

2. Capacidades Técnicas:

- **Planeación:** Un ejecutivo de cuentas claves tiene que hacer planeación de distintos aspectos de la cuenta. Ventas, participación de mercado, cronograma de actividades, entre otros. La consecución de objetivos puede ser la tarea más importante del cargo, para esto se requiere ser organizado y hacer seguimiento de metas periódicamente.
- **Seguimiento y replanteo de metas:** Los comportamientos del mercado y los cambios particulares de las cuentas requiere que el ejecutivo replantee periódicamente y tenga agilidad para asimilar cambios con el fin de disminuir la afectación de las metas planteadas mediante el ajuste de estas para cumplir con los objetivos y generar decisiones de mejora.
- **Integración con otros departamentos:** Rutinas de chequeo para la colaboración con

otras áreas de la compañía son necesarias para lograr suplir las necesidades de los clientes respecto a cada tarea involucrada en la actividad comercial, áreas como mercadeo, distribución, reparto, pronostico entre otras son cruciales a la hora de generar el mayor valor posible a los clientes.

- **Análisis de datos:** En la actualidad el acceso a la información es sumamente fácil, el reto actual es el correcto análisis de estos, debido a la gran cantidad de datos a los que puede acceder una compañía la selección y adaptación de estos a las estrategias es una función de gran relevancia, sin esto no se puede ver con claridad las tendencias del mercado y las oportunidades de mejora que tenemos.

Carreras afines con el cargo

Partiendo de las tareas y funciones de los ejecutivos de cuentas claves y las habilidades blandas y técnicas expuestas en esta monografía, se concluye que las carreras profesionales de mayor afinidad con las características del cargo pertenecen al área social y humanística, con énfasis en las administrativas y económicas. (The Best Schools, 2014)

- **Administración de empresas:** Con relación al cargo de ejecutivo de cuentas claves, esta carrera profesional es la que tiene mayor afinidad debido a la formación enfocada a la negociación, administración de recursos y materias de profundización en la economía nacional y global. Planes de estudios enfocados a finanzas pueden generar un valor agregado para la compañía debido a que la principal responsabilidad de los ejecutivos es la ejecución y planeación de los “fondos promocionales”. Esta carrera forma profesionales para manejar todas las áreas de

la organización y generar sinergia entre ellas, lo cual es vital para prestar el mejor servicio posible a los clientes. La administración de empresas tiene un gran componente social por lo que se les facilita a sus egresados el trabajo en grupo y las buenas prácticas de comunicación, manejo de personal y recuperación emocional.

- **Negocios Internacionales:** Esta carrera profesional pertenece al mismo grupo de la Administración de empresas, sin embargo, tiene un enfoque a las transacciones internacionales y al estudio del conglomerado de economías de diferentes países y como afecta esto a la economía nacional, aunque se profundice en menor proporción en finanzas y mercadeo los estudiantes adquieren habilidades de negociación y administrativas. La ventaja que tiene esta carrera aplicada a este cargo es que puede aportar en las negociaciones que se realizan frecuentemente con multinacionales de supermercados, restaurantes, cines, entre otros que entran al país continuamente y negocian las condiciones comerciales con Coca-Cola.
- **Economía:** Aunque esta carrera en Colombia tiene un gran enfoque hacia un ideas y planteamientos desde el sector público y su rol en mercados, la formación que se les da a los economistas esta también enfocada a entender las economías desde todos los actores de esta, lo cual es una ventaja a la hora de entender a los diferentes consumidores colombianos y nichos de mercado. También es importante tener una clara visión sobre las tendencias de la economía y su impacto sobre la compañía con el fin de adelantarse a las fases del mercado.

- **Comunicación Social:** Las habilidades de comunicación son de gran relevancia para el cargo, al ser un puente entre los clientes y la compañía, el ejecutivo se convierte en un interlocutor de todos los involucrados en la actividad comercial, por lo tanto es crucial comunicar las problemáticas, ideas y soluciones de tal forma que genere la mayor percepción de satisfacción en los clientes y transmitir los mensajes de los clientes de la forma más adecuada posible dentro de la compañía para que puedan surgir soluciones y se disminuyan los traumatismos.

Resultados

Los principales resultados de las entrevistas fueron:

- 1) **Ineficiencias en las inducciones al cargo:** Posterior a la culminación el proceso de inducción a la compañía gran parte de los ejecutivos encuestados expresan que hubo temas y capacitaciones faltantes en sus inducciones, no se sentían listos para asumir su rol y esto les dificultó el cumplimiento de sus funciones.
- 2) **Continuación de los planes y procesos:** La principal preocupación por parte de todos los entrevistados es la continuación de las funciones que tenía un ejecutivo al momento de retirarse de la compañía, este cargo presenta un elevado índice de rotación (debido a la falta de planes de carrera y mejores salarios en el mercado). La falta de documentación de las actividades y tareas que se venían desarrollando genera traumatismo para la nueva persona a cargo y los clientes, inclusive retrocesos. Para los entrevistados resulta imposible la continuación completa de lo que se venía desarrollando sin traumatismos.

- 3) Procesos particulares por cliente: Cada cuenta clave tiene distintas particularidades, formularios especiales, portafolio exclusivo, entre otros. Aunque se cuente con gran experiencia en el sector de consumo masivo, inclusive en Coca-Cola FEMSA todo el trabajo está enfocado a las políticas, lineamientos, metas y estrategias de los clientes, para estos la principal función del ejecutivo es el acompañamiento y trabajo conjunto para la consecución de las metas de sus compañías, por tanto, los ejecutivos se ven en la necesidad de manejar diferentes herramientas y plataformas.
- 4) Conocimiento del área y la compañía: La inexistencia de documentos como organigramas con personas encargadas y directorios telefónicos de las personas que apoyan las funciones de Cuentas Claves dificulta amplia la curva de aprendizaje de los nuevos miembros del equipo. Esto no está documentado en ninguna plataforma o sistema de información de la empresa.
- 5) Experiencia laboral anterior al cargo: La mayor parte de factores que expresan los ejecutivos influyeron positivamente en la resolución de los problemas en la etapa inicial del cargo fueron las capacidades y conocimientos anteriores al cargo, estas aclaraciones se deben a la necesidad de evidenciar las deficiencias en el proceso de inducción por parte de los entrevistados.

Plataforma

La compilación de datos e información relevante de los acuerdos y estrategias acordados de forma cronológica por parte del ejecutivo en una plataforma digital suministrará a la persona que asuma su cargo una herramienta de información y planificación.

Los principales factores que se deben documentar son:

- 1) **Negociaciones adicionales:** Espacios en los PDV, publicaciones físicas y digitales, descuentos adicionales, entre otras contraprestaciones adicionales a las negociaciones por contrato que se permutan con el fin de aumentar la presencia de marca o ventas incrementales, el fin de contar con este campo en la plataforma es documentar la decisión exactamente como se negoció y poderle hacer seguimiento por parte del jefe de los ejecutivos, actualmente la Gerencia de Canal Moderno y la Gerencia de Home Market.
- 2) **Packs especiales:** La adición de un ítem o producto que no es de venta regular en el cliente con el fin de atraer volumen o generar un valor agregado para sus consumidores es un compromiso común por parte de Coca-Cola FEMSA Colombia, la finalidad de la inclusión es la documentación de los compromisos de las partes involucradas y generar un historial de ofertas como esta.
- 3) **Oportunidades de mejora:** Las diferentes situaciones o procesos que tienen errores o se pueden mejorar son claves en esta plataforma, a partir de esto se puede documentar tanto la situación como posibles soluciones que se planteen en las

reuniones con los clientes además de generar la posibilidad de hacerles seguimiento.

4) **Cambios de formatos o plataformas:** En caso que se efectúen actualizaciones o mejoras en los sistemas de información o formatos de los clientes, las reuniones presenciales son las principales ocasiones donde se comunica esto, tener la información actual de estos factores registrados es primordial para evitar errores y reprocesos.

5) **Distribución de responsabilidades:** La generación de un flujo de tareas con responsables y estado facilita tanto el cumplimiento de deberes de cada parte y evita malos entendidos entre partes.

Conclusiones

A lo largo de la presente investigación se demostró la necesidad de una plataforma virtual para el área de Cuentas Claves de Coca-Cola FEMSA Colombia. Se evidenció que es de vital importancia para una compañía como Coca-Cola FEMSA Colombia y en especial para el área de Cuentas Claves (Comercial) la inclusión de una plataforma en los sistemas de información utilizados en la organización y su incorporación a las tareas definidas. En esta se deben incluir distintos aspectos de la relación comercial con los clientes más relevantes para a compañía, una de las razones principales de esto es la falta de históricos sobre los planes, estrategias y situaciones que se han presentado en el área, la falta de continuidad de las funciones al momento de cambio de ejecutivo debido a dicha información faltante y por otro lado facilita el seguimiento por parte del Gerente de Canal Moderno y el Gerente de Home Market en la gestión

de los ejecutivos.

Esta plataforma es una perfecta herramienta de apoyo tanto para la empresa como para los clientes, mejora el flujo de la información y la resolución de problemas mediante la formalización de compromisos y sus responsables.

La sugerida solución a los problemas de la compañía en temas de información generará mejores resultados, disminución de traumatismos, claridad de compromisos y mayor estructuración de responsabilidades.

Referenciación y citas

- Bores, B. (Enero de 2016). *Red Shoe Movement*. Obtenido de <https://redshoemovement.es/7-habilidades-blandas-indispensables-para-el-exito-profesional/>
- Business Blogs. (1 de Octubre de 2012). *Business Blogs*. Obtenido de Business Blogs: <https://www.businessblogshub.com/2012/10/the-challenges-of-key-account-management/>
- Daniel Levy, S. D. (1998). Price Adjustment at Multiproduct Retailers. *Managerial and Decision Economics*, 19.
- Euromonitor International. (2017). *Carbonates in Colombia*. Obtenido de Passport: <http://euromonitor.cesa.metaproxy.org/portal/analysis/tab>
- Francisco Javier Lozano Velazquez, M. J. (2002). *El papel desempeñado por los clientes en un entorno de creciente competitividad*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- Iain A. Davies, L. J. (2014). *The effectiveness of Key Account Management practices*. Bath, UK: ELSEVIER.
- Nag, A. (Octubre de 2011). *Commlab*. Obtenido de https://blog.commlabindia.com/elearning-design/soft-skills-of-successful-managers?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A%20CommLabIndia-CustomTraining-ElearningBlog%20%28Custom%20Training%20and%20eLearning%20Blog%29
- Qaim, C. S. (2011). Modern Food Retailers and Traditional Markets in Developing Countries: Comparing Quality, Prices, and Competition Strategies in Thailand. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 33.

Ray, S. (2016). *Cutting Edge*. Obtenido de Cutting Edge:

<https://www.cuttingedgeinfo.com/2016/key-account-manager-tasks/>

Reardon, B. M. (2008). Food Prices, Quality, and Quality's Pricing in Supermarkets versus Traditional Markets in Developing Countries. *Review of Agricultural Economics*, 30.

Revista Semana. (21 de 01 de 2017). *La revolución de las tiendas de descuento*. Obtenido de Revista Semana: <http://www.semana.com/economia/articulo/tiendas-de-descuento-en-colombia/512954>

Shantanu Dutta, M. B. (1999). Menu Costs, Posted Prices, and Multiproduct Retailers. *Journal of Money, Credit and Banking*, 31.

Taimni, K. K. (1969). Consumer Preferences for Retailers. *Economic and Political Weekly*.

The Best Schools. (2014). *The Best Schools*. Obtenido de <https://thebestschools.org/careers/best-business-jobs/>

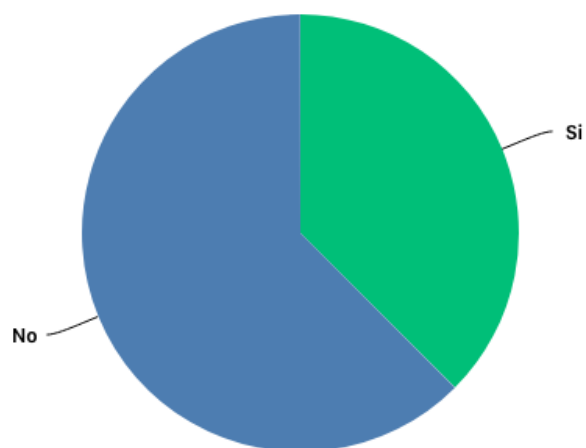
Universia. (Octubre de 2017). *Universia Argentina*. Obtenido de

<http://noticias.universia.com.ar/practicas-empleo/noticia/2016/09/13/1143528/10-habilidades-blandas-solicitadas-mercado-laboral.html>

Anexos

Cree usted que al momento de comenzar a ejercer su cargo se le capacitó de la forma adecuada?

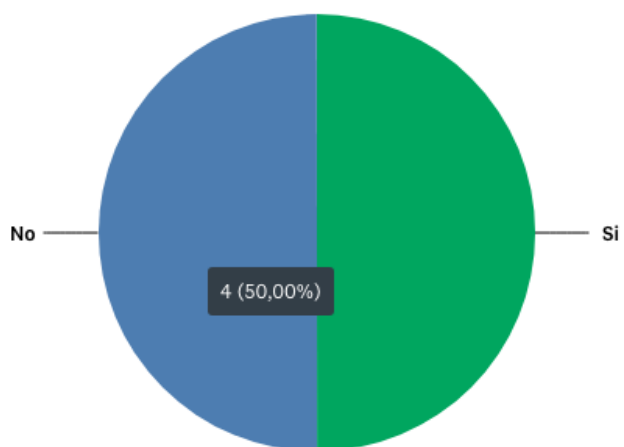
Respondidas: 8 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Si	37,50%	3
▼ No	62,50%	5
TOTAL		8

Tiene usted experiencia en KAM anterior a su actual cargo?

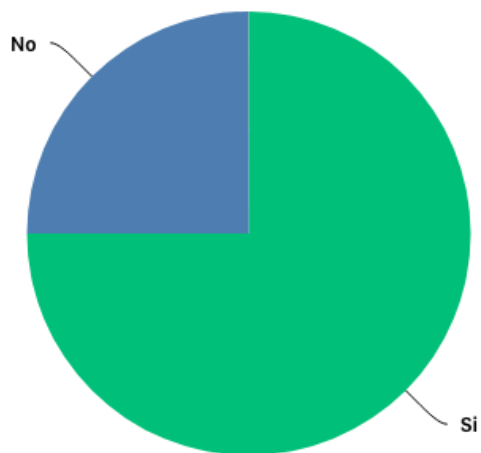
Respondidas: 8 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Si	50,00%	4
▼ No	50,00%	4
TOTAL		8

Tuvo usted dificultades debido a que no se le suministró cierta información en su inducción?

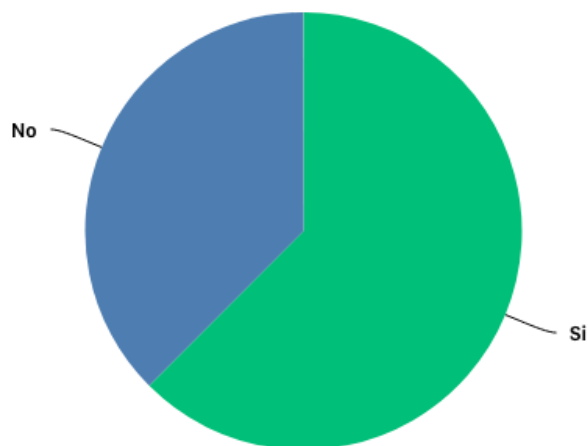
Respondidas: 8 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Si	75,00%	6
▼ No	25,00%	2
TOTAL		8

Se le capacitó al iniciar en el cargo acerca de los sistemas de información, procesos y formatos de sus cuentas?

Respondidas: 8 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	62,50%	5
No	37,50%	3
TOTAL		8

Qué tan preparado se sintió para empezar sus actividades después de la inducción?(Siendo 1 el menor valor y 5 el mayor valor)

Respondidas: 8 Omitidas: 0

	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	0,00% 0	12,50% 1	37,50% 3	50,00% 4	0,00% 0	8	3,38