

Trabajo de Grado en la Modalidad de **Proyecto Líder/ TESIS**

Código del Trabajo: **MV6**

Área del Trabajo: **Ventas**

Título: Optimización del acceso a la información en PepsiCo: el impacto de la estandarización para la extracción de datos y la elaboración de reportes de venta y mercadeo.

Juan Pablo Becerra Sánchez^{1*}, Martín Felipe Cuevas Oviedo²

¹ Alumno de la Carrera de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

* Correspondencia: becerrajuan@javeriana.edu.co

² Profesor tutor, Docente monitor, Departamento de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia.

Abstract:

In recent times, it has become increasingly harder for companies to keep control of the massive amounts of data that results from operations to make choices, often leading to the generation of problems and overall, a general sense of confusion in employees. In this study, it has been found that PepsiCo is currently struggling with its handling of data, as the databases that the company uses are producing contradictory figures between the same set of reports, prompting the different departments to mistrust each other data. Because of this, this study purpose is to discover the issue source and what can be done to give solution to the problem around themes of standardization and optimized data management. Using tools like the interview and the survey, it was found that the issue is being caused by the sheer centralization of control from the PepsiCo Latin-American headquarters in Mexico, a low-level communication between regions and an overreliance of certain employees in the understanding and making of most of the reports in its departments. By the end, it was possible to establish the simplification of processes and enhancements in training processes as the key factors to lead PepsiCo into reaching the efficiency levels expected from a company of its renown.

Keywords: Data management, standardization, centralization, optimization, redundancy.

Resumen:

En los últimos tiempos, se ha vuelto cada vez más difícil para las empresas mantener el control de las enormes cantidades de datos que resultan de las operaciones para tomar decisiones, lo que a menudo conduce a la generación de problemas y, sobre todo, a una sensación general de confusión en los empleados. En este estudio, se ha descubierto que PepsiCo actualmente tiene dificultades con el manejo de datos, ya que las bases de datos que utiliza la empresa producen cifras contradictorias entre el mismo conjunto de informes, lo que lleva a los diferentes departamentos a

desconfiar de los datos de los demás. Debido a esto, el propósito de este estudio es descubrir el origen del problema y qué se puede hacer para darle solución en torno a temas de estandarización y gestión optimizada de datos. Utilizando herramientas como la entrevista y la encuesta, se encontró que el problema está siendo causado por la pura centralización del control desde la sede latinoamericana de PepsiCo en México, una comunicación de bajo nivel entre regiones y una dependencia excesiva sobre ciertos empleados en el entendimiento y elaboración de la mayoría de los informes en sus departamentos. Al final, se logró establecer la simplificación de procesos y la mejora de los procesos de capacitación como los factores clave para llevar a PepsiCo a alcanzar los niveles de eficiencia esperados de una empresa de su renombre.

Palabras clave: Gestión de datos, estandarización, centralización, optimización, redundancia.

1. INTRODUCCIÓN

La PepsiCo Inc., anteriormente conocida como la Pepsi-Cola Company, es una compañía multinacional del sector alimenticio de origen estadounidense. Originalmente fundada en 1902 tras la creación de su producto insignia, la bebida Pepsi en 1898, y posteriormente reformada en 1965 tras fusionarse con la empresa Frito-Lay Inc. perteneciente al mismo sector, la labor de PepsiCo Inc. abarca y está enfocada en evolucionar en cada uno de los elementos definitorios del mercado de alimentos y bebidas, como lo son la investigación y diseño de nuevos productos, manufactura, logística, mercadeo y publicidad; todo con la finalidad de posicionarse como la empresa del sector alimenticio más grande e influyente del mundo (Onar, 2024).

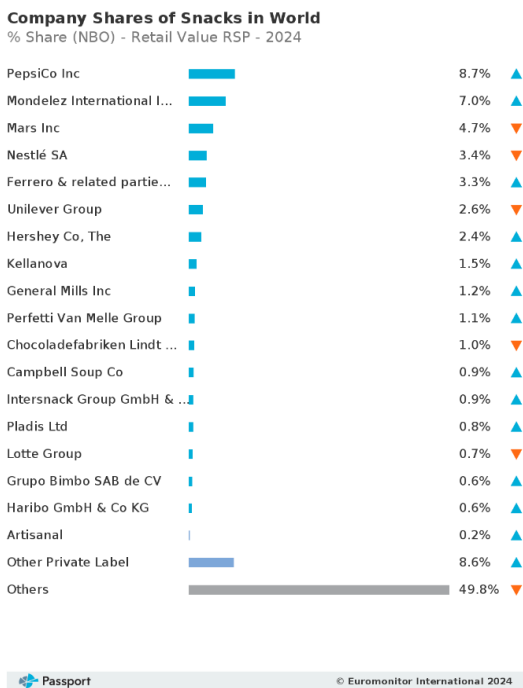
Esta estrategia se ha fundamentado particularmente en la creación y adquisición continua de nuevos productos con el propósito de crear un portafolio de productos variado que, además de responder a las necesidades de clientes en específico según su contexto geográfico y cultural con productos diseñados para estos, también pueda responder a las necesidades de un público más general con productos homogéneos y de gusto estandarizado capaz de trascender fronteras (Urrutia, 2024). Ejemplos de algunas de estas adquisiciones a lo largo de la historia de la Compañía han sido la Quaker Oats Company en el año 2001 y más recientemente las bebidas energéticas Rockstar en el año 2020.

Es principalmente a partir de esta estrategia que PepsiCo Inc. ha logrado posicionarse como la compañía de alimentos con mayor participación de mercado en el sector de aperitivos / botanas del mundo frente a competidores como Mars Inc. y Nestlé SA, a su vez logrando establecerse en segunda posición en el mercado de bebidas suaves / carbonatadas detrás de la Coca Cola Company, su competidor más grande y antiguo dentro de este mercado, pero por encima de otros competidores como Red Bull GmbH, según se muestra en los informes extraídos de la base de datos "Passport, 2024".

Gracias a las decisiones que ha tomado esta compañía a lo largo de su historia y que le han permitido superar periodos de gran dificultad como lo fue el racionamiento de azúcar estadounidense durante la primera guerra mundial, la gran depresión de 1929, la crisis financiera de

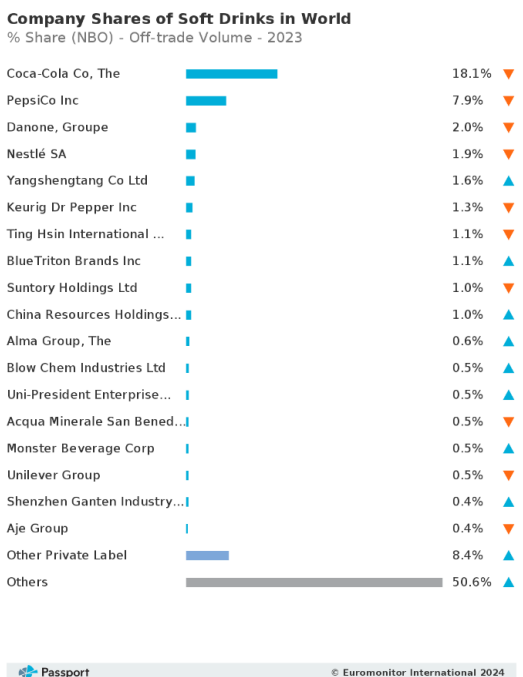
2008 y la pandemia del virus COVID 19 en 2020, PepsiCo. Inc. es indiscutiblemente un titán del mercado, con ingresos netos de alrededor de 91.500 millones de dólares en el año 2023, siendo el doble que su competidor más conocido la Coca Cola Company (Véase Anexo 1).

Imagen 1: Participación a nivel mundial de mercado de aperitivos. (Passport, 2024):



Fuente: (Euromonitor International, 2024)

Imagen 2: Participación a nivel mundial de mercado de bebidas suaves. (Passport, 2024):



Fuente: (Euromonitor International, 2024)

Cabe aclarar que el crecimiento que ha experimentado PepsiCo. Inc. a lo largo de las últimas décadas no solo ha sido gracias a su mercado origen que se ha constituido como el más grande de manera inquebrantable desde la fundación de la compañía hasta la fecha, sino también gracias a sus operaciones en el extranjero. La distribución por regiones de sus ventas netas puede resumirse de la siguiente manera (Marketscreener, 2024):

- Norte América representa el 60.8% de sus ventas netas mundiales.
- Europa el 14,5% de sus ventas netas mundiales.
- Latinoamérica representa el 12,7% de sus ventas mundiales.
- Asia Pacífico, Australia y Nueva Zelanda el 6,7%.
- África, Medio Oriente y Sur de Asia el 5,3%.

Desde 1933, año en el cual la compañía empezó sus operaciones en Latinoamérica al iniciar la distribución de sus productos en México, PepsiCo Latinoamérica ha conseguido, de manera progresiva, vender bebidas, snacks salados, galletas y crackers, avena, nueces y semillas a todo el continente, dando empleo a más de 70,000 personas en 34 países y operando en más de 40 plantas de producción, generando alrededor de 7,000 millones de dólares en ventas anuales para el año 2023 (Quiénes somos PepsiCo, 2023).

Entre las operaciones de la compañía en Latinoamérica, se encuentra establecida la región Andina, compuesta por las naciones de Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú y Bolivia que, pese a presentar diferencias únicas en lo referente a preferencias alimenticias entre sí, también comparten rasgos culturales históricamente, los cuales facilitan que esta área geográfica pueda ser gestionada por una sola cadena de mando con independencia relativa del resto de operaciones en el continente.

Imagen 3: Organigrama PepsiCo Inc. Zona Andina, Octubre 2024.



Fuente: (PepsiCo Inc. 2024).

Por tratarse de una organización líder a nivel mundial con gran trayectoria y penetración de mercados, se entiende que el manejo de todos sus procesos se encuentra altamente estandarizado, organizado y cuenta con sistemas de información perfectamente probados y controlados, así como con un flujo documental totalmente definido y eficiente para cualquier usuario.

Es sabido que el acceso ágil, fácil y seguro a la información es fundamental para lograr procesos más eficientes, resultados confiables y, por ende, toma de decisiones acertadas y oportunas que permitan la satisfacción de clientes internos y externos y el incremento de ventas y beneficios para la organización. Sin embargo, a partir de observaciones realizadas, comentarios y opiniones internas y a las experiencias hasta la fecha, se ha encontrado dificultad en el acceso a la información, control documental insuficiente, confusión en la generación de reportes y descoordinación dentro de las áreas de trabajo. Dentro de los antecedentes de esta problemática, es importante mencionar que aunque se ha detectado de tiempo atrás y se ha intentado previamente solucionar siguiendo los conductos regulares, los funcionarios y usuarios involucrados manifiestan que no han sido escuchados ya que por tratarse de un tema directamente relacionado con el software SAP de la compañía y con los informes de mercadeo y ventas generados a partir de este software, se requiere comunicación directa con Casa Matriz en México, encontrándose un acceso a estos niveles muy restringido para los usuarios de la sucursal en las naciones de la región Andina.

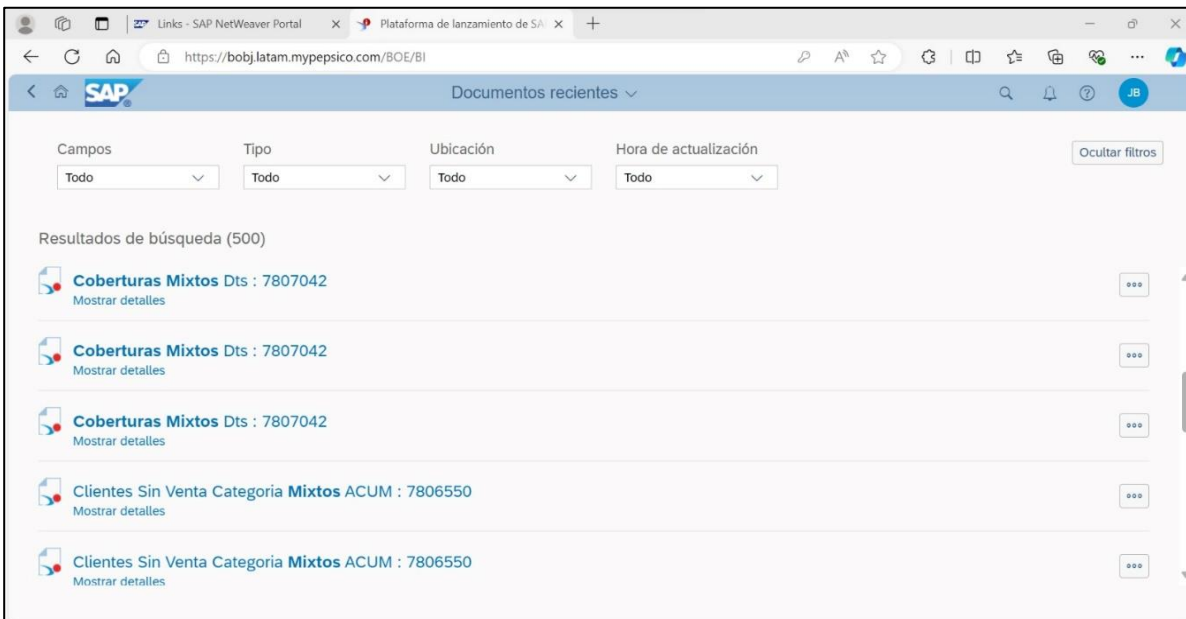
Los efectos para PepsiCo por no haber logrado solucionar esta problemática se pueden resumir en sistemáticas demoras y reprocesos en el desarrollo normal de las tareas para la realización de reportes correspondiente a la venta de productos en calle día a día denominados DTS (Down To Street) así como en la venta mediante terceros 3PD (Third Party Distribution), en el área de mercadeo y ventas y riesgo de generación errada de datos con el consecuente impacto negativo financiero y comercial.

La problemática identificada, entonces, se refiere a la existencia de informes duplicados y a la dificultad de navegar a través de las bases de datos para generar y analizar los informes del área de ventas y mercadeo, debido a la organización variada de información que se encuentra en el módulo SAP donde no se reflejan claramente los pasos que deben seguirse para la obtención de la información con el agravante de que pueden encontrarse varios reportes con el mismo nombre, con una organización diferente y con datos diferentes dependiendo del usuario que lo maneje. En resumen, cada usuario puede organizar los datos de manera diferente generando, por tanto, confusiones, retrasos y desconfianza en la información.

Al entrar a consultar los datos e informes necesarios para la generación de reportes y análisis del desempeño de la compañía en algún aspecto, la base de datos muestra una gran variedad de archivos, los cuales se encuentran organizados de manera diferente en carpetas diferentes y con distintos nombres de acuerdo con el usuario que los maneja, hallando también, en muchos casos, documentos con exactamente la misma denominación, pero cada uno conteniendo datos diferentes que dificultan

determinar cuál es el real para tener en cuenta según los tiempos de actualización requeridos, como se evidencia en la imagen 4, siendo ésta solo una de varias novedades frecuentes que se presentan en los canales de comunicación de PepsiCo, proveniente de la cantidad masiva de referencias de productos y subproductos manejados por la compañía y de la cantidad de personas que acceden y modifican los datos así como una clara falta de consolidación de los archivos en una sola base de información.

Imagen 4: Interfaz de software empresarial SAP. (PepsiCo. Latinoamérica, 2024).



Fuente: (System Applications and Products SAP. PepsiCo Latinoamérica, 2024).

La información de valor se refiere a la falta de unificación de los informes y datos manejados en SAP para la generación de reportes DTS que hace necesario un proceso de estandarización y, por ende, de optimización al acceso y navegación a la información. Al lograr la estandarización, es decir, la definición única de los lineamientos para la organización, nombre y disposición de la información en SAP que se requiere para generar reportes DTS, se obtendría una eficientización en el proceso haciéndolo más ágil y confiable. Esto, a su vez, generaría mayores beneficios para la organización por eliminación de reprocesos, entrega de reportes oportunos y exactos, toma de decisiones correctas y rápidas, reducción de costos y, por ende, mejoras en los resultados financieros de la misma. Esto quiere decir que es de suma importancia lograr la estandarización de la información, pues el valor agregado para la compañía sería el de obtener un fácil y rápido acceso a dicha información, así como garantizar un flujo eficiente de datos que redunde en reportes DTS (canales de distribución directos) unificados, ágiles y altamente confiables. De esta manera, el resultado que se espera obtener en esta investigación es el de que la empresa logre reducir tiempos de procesos y análisis de datos, mejorar sus flujos de información, reducir costos y, por ende, optimizar resultados.

Así mismo con la unificación, estandarización y consolidación de los reportes DTS se estará obteniendo una significativa mejora en la entrega de información facilitando su análisis y permitiendo toma de decisiones acertadas y oportunas.

En resumen, con este proyecto se busca evaluar, analizar, levantar un diagnóstico y proponer un sistema que permita la estandarización, unificación y consolidación de los reportes DTS, también conocido como canales de distribución directo, en el área de mercadeo y ventas buscando facilitar y hacer más eficientes los análisis de datos y el control documental para lograr, a nivel macro, mejores resultados económicos y comerciales.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Con la finalidad de dar claridad sobre los conceptos y temas más importantes por los cuales este proyecto está fundamentado y su respectiva conexión con la problemática vista y que se desea abordar en la compañía PepsiCo. Inc, se procederá con el establecimiento de algunos de los aspectos principales que cualquier compañía debe tener en cuenta para un funcionamiento eficiente en sus procesos al mismo tiempo que le proporciona a los empleados y trabajadores de la respectiva organización un desarrollo intuitivo de sus asignaciones y labores a realizar. Asimismo, se debe tener en cuenta que esta problemática existe constantemente en el mundo laboral. Al tomar decisiones, a los gerentes les gusta obtener información pertinente de manera rápida y precisa de los sistemas de información de una organización. Pero, a menudo, se obtienen respuestas diferentes, dependiendo de cómo se formule la solicitud de información o desde qué sistema de información se solicite la información (Sankar, 1985).

Aunque existen un sinnúmero de criterios, condiciones y demás elementos vitales que las compañías deben tener en cuenta para su funcionamiento continuo según los retos y desafíos que se presentan en el día a día tanto al nivel interno como externo, uno de los más relevantes es indudablemente el elemento de la estandarización.

Pese a que el concepto general de esta palabra abarca varias definiciones en común dependientes del momento, contexto y lugar en cual se aplique, al hablarse únicamente de estandarización de procesos automáticamente se establece una definición clara, la cual se fundamenta en la eliminación o reducción de la diversidad o variedad en la de forma de hacer las cosas durante un procedimiento en específico, a manera de dejar un único método o bien llámese lista de pasos para efectuar y completar una tarea o acción en específico, lo cual se realiza a manera de dejar un entendimiento único de dicho proceso para que de esta forma sea más fácil de entender y realizar entre un grupo de personas. Si se busca dar una definición más generalizada de lo que es la estandarización de procesos, se puede explicar como “El ajuste de las etapas de los procesos dentro de una empresa para que éstos se asemejen a un modelo en común.” (Sydle, 2021).

Es debido a la naturaleza propia de la estandarización que las compañías se sienten atraídas cada vez más hacia ella en tiempos modernos, ya que usualmente aquellos procesos que no están estandarizados y codificados permanecen en la cabeza y en las manos de las personas que realizan el trabajo, y cuyos conocimientos, habilidades y experiencia impactan cómo se realiza el proceso y qué resultados se logran (Bergman et al., 2013), lo cual a futuro se puede convertir en un problema para las empresas si estas personas llegan a abandonar sus organizaciones respectivas.

La estandarización de cualquier proceso siempre está encaminada a mejorar el desempeño del proceso seleccionado, normalmente manifestándose en uno de tres factores clave a mejorar: tiempo, costo o calidad, aunque una estrategia de estandarización lo suficientemente desarrollada puede ser capaz de cubrir dos o más factores. (Eckhardt et al., 2010), del mismo modo que se establece que para que una estrategia de estandarización pueda ser verdaderamente efectiva, se debe documentar el proceso para estandarizar el mismo a manera de herramienta de guía, encontrándose en varios casos de estudio mejoras considerables en aquellas compañías que documentan sus procesos y estrategias frente a quienes no lo hacen (Ungan 2006, como se citó en Eckhardt, 2010).

Otro de los factores que debe tenerse en cuenta para el planteamiento de una estrategia de estandarización efectiva en el manejo de datos es el componente técnico y el medio con el cual se pretende almacenar y procesar la información del proceso a estandarizar; ya que usualmente los individuos suelen creer que el espacio de almacenamiento de las bases de datos es ilimitado y su funcionamiento está exento de novedades, por lo que proceden a hacer uso de estas indiscriminadamente lo que eventualmente conduce a la generación de información inexacta, duplicada o eliminada. La calidad de los datos es un concepto amplio y se compone de varias dimensiones como lo son la precisión, coherencia y la accesibilidad (Boseli et al., 2013) por lo que una estrategia de estandarización de datos no lograra alcanzar sus objetivos si no tiene claridad de la importancia misma de la información de manera independiente.

Ya que las necesidades de cada empresa son únicas según factores como lo son su mercado o según limitantes como lo son su cantidad de personal, recursos financieros, capacidad logística, etc. las estrategias de estandarización también deben ser diseñadas acorde a las necesidades y objetivos de la empresa. Sin embargo, uno de los modelos de estandarización que han venido tomando más fuerza es el "Business Process Standardization" (BPS), ya que no se trata de un modelo rígido ajustado solo a algunos modelos de negocio. En su lugar, el BPS puede ser concebido como un mecanismo dirigido a lograr consistencia en las operaciones respectivas y obtener los beneficios como lo son la reducción de tiempos y costos, mejorando al mismo tiempo la calidad del servicio provisto (Goel et al., 2018). Al estructurarse más como una lista de comprobación / checklist que, como una estructura de carácter inflexible, el BPS consigue posicionarse como un punto de partida con el cual una compañía puede iniciar a distinguir que requiere estandarizarse y cuál sería la mejor forma de hacerse.

Es así, considerando todos estos factores, que es posible establecer que el verdadero propósito de la estandarización, más allá del concepto que puede tener un individuo por el miedo que le genera la idea de ver amenazada su libertad en el trabajo es que los procesos se estandarizan, por encima de todo, para brindar coherencia y de esta forma asegurar en brindar la misma experiencia de la manera correcta, en todo momento (Corna, 2023).

Al haberse concretado lo que es la estandarización de procesos, lo que busca, cómo es concebida y cómo puede manifestarse, es que resulta posible establecer cómo ésta debe optimizarse en el caso de la PepsiCo. Inc. y en sus canales de comunicación y de información, específicamente en lo que se refiere a la accesibilidad y visibilidad de los datos, documentos y reportes al día a día, en el cual un empleado puede tener organizada y denominada la información de cierta forma mientras que otra la puede tener de manera completamente diferente, generando de esta forma información duplicada, siendo estos aspectos que se contraponen por completo a uno de los pilares principales de la eficiencia en el manejo de los datos. Un buen proceso es aquel que genera información confiable y actual, hace que sus equipos capturen y organicen la información de una manera que sea transparente para todos los niveles de su organización y así hacer que sea seguro que los datos cuenten la historia real (Nyborg, 2022).

Por otro lado, también es crucial para cualquier compañía moderna de gran cobertura dar cuenta y estar al tanto de cuáles son las herramientas, implementos o sistemas que les otorga la capacidad para llevar a cabo sus funciones y responsabilidades respectivamente. Entre estas herramientas, es indudable que las bases de datos se han convertido en un activo prácticamente indispensable para el funcionamiento de todas las grandes empresas de todos los sectores del mundo. Hoy en día, las bases de datos son la herramienta por la cual las organizaciones sustentan todas sus operaciones y datos, lo cual abarca una cantidad indescriptible de información en general. No obstante, una base de datos en su forma más básica puede definirse como el "almacén" que permite guardar grandes cantidades de información de forma organizada para que luego un individuo o entidad pueda encontrar y utilizar fácilmente (Valdes, 2007).

Si bien es una herramienta con la cual la gran mayoría del personal de las organizaciones solo interactúa a nivel superficial para realizar sus funciones del día a día, una base de datos es inherentemente un sistema extremadamente complejo y delicado, sujeto a muchos factores de riesgo los cuales en muchas ocasiones se encuentran fuera del control del personal de una organización y, aunque un error por parte de un empleado a la hora de guardar o asignar algún dato no repercuta en ninguna novedad inmediata, a largo plazo una base de datos o sistema puede verse comprometida por una acumulación de errores menores de manera reiterativa.

Una de las novedades más recurrentes que pueden manifestarse en una base de datos surge del guardado y copia de documentos duplicados, redundantes o con diferenciaciones imperceptibles, los cuales se generan a raíz de la necesidad de las empresas en modificar datos ya existentes. Almacenar la misma información varias veces crea la posibilidad de inconsistencia si hay un error de cualquier tipo en el procesamiento (Marz, 2024), adicional a la confusión que puede generarse sobre los

usuarios de las bases de datos al momento de decidir en qué información o archivo confiar al momento de tener que realizar una acción a partir de estos archivos con duplicidad. Esto ha sido visto en varias ocasiones dentro de la base de datos denominada SAP (System Applications and Products), manejada por la PepsiCo. Inc.

Al juntar lo que son las bases de datos con el concepto de estandarización de procesos originalmente establecido es que se logra encontrar una oportunidad significativa de mejora dentro de la PepsiCo. Inc. Las bases de datos existen dentro de la organización, pero la información que se encuentra en ella no es vista ni se encuentra ordenada de la misma forma para cada uno de los integrantes de las distintas áreas que conforman la compañía, del mismo modo que existe una gran cantidad de material duplicado y no consolidado que dificulta el procesamiento de la información, generando así una disminución general en la eficiencia y los tiempos de respuesta entre lo que es la PepsiCo. Inc de la Zona Andina con el resto de las operaciones próximas.

Asimismo, también resulta imperativo aclarar que la estandarización, en todas sus formas, no es un enfoque u objetivo que haya empezado a buscarse recientemente por las compañías modernas. Por el contrario, es un aspecto fundamental que ha dado forma a un gran número industrias desde sus inicios. Frederick Winslow Taylor, Ingeniero Mecánico estadounidense de mediados del siglo XIX a inicios del XX, establece en su Monografía “Los Principios de la Administración Científica” (1911) que la administración científica se cimienta a partir la idea y convicción de que los verdaderos intereses de las dos partes internas de un negocio, gerentes y trabajadores, deberían ser los mismos con la finalidad de alcanzar la denominada “Prosperidad Máxima”, estado en el cual ambas partes se benefician lo más que puedan uno del otro y de forma constructiva, aunque esto solo pueda realizarse en el momento en el que el trabajo total del negocio se realice con la menor cantidad de gasto de esfuerzo humano combinado, con la menor cantidad de recursos y en el menor tiempo posible, siendo esto último una faceta fundamental de lo que es la estandarización y la optimización, siendo esto algo que eventualmente otras figuras encontrarían ser fundamental para sus negocios e industrias, como lo fue el caso de Henry Ford a inicios del Siglo XX con su enfoque en la optimización, consolidación de procesos y eliminación de redundancias dentro del naciente mercado automotriz.

Hoy, en pleno siglo XXI, sabemos que la estandarización de los procesos es una forma de optimizar todo el funcionamiento de una empresa, haciendo más sencillo el seguimiento del rendimiento de los equipos, el acceso a la información y la propuesta de mejoras. Pero a medida que algo crece, como lo es una compañía y las herramientas y sistemas de las que hacen uso continuamente para sus operaciones diarias, también aumenta la dificultad en mantener dichas herramientas y sistemas en condiciones aceptables y más importante aún de manera, ordenada y respaldada. Según Samson y Aponso (2020) “Mantener el desempeño de un sistema es esencial para una empresa con el fin de entregar un servicio de calidad a sus clientes. No obstante, y a menudo, el desempeño mediocre de una base de datos directamente conlleva a la ralentización de las aplicaciones y programas utilizados por la organización” (p.1).

Cabe la pena resaltar que, si bien la obligación de todo empleado, sin importar sus características, puesto, antigüedad o experiencia dentro de una empresa es la de realizar sus labores cometiendo la menor cantidad de errores posibles, es innegable el hecho de que ningún ser humano es perfecto, y por tanto, aunque se intente hacer todo lo posible por no cometer errores, estos inevitablemente ocurrirán con diferentes grados de gravedad tanto para el individuo en sí como para las demás personas a su alrededor, partiendo del hecho de que, en épocas más recientes, un error por pequeño que sea al manipular bases de datos o plataformas informáticas puede acabar generando repercusiones masivas.

Este fue el caso de la compañía de comercio masivo de dispositivos electrónicos de Corea del Sur Samsung, la cual se vio envuelta en una problemática significativa en Abril del año 2018 por una sencilla trivialidad, en la cual un empleado causo una pérdida de aproximadamente 300 millones de dólares en valor de mercado a la compañía a raíz de un simple error de tipificación en la base de datos financiera de la organización, aparentemente por una confusión durante la navegación en el sistema (Datafold, 2023), siendo este un recordatorio extremo de que no se ha de subestimar nunca la optimización y el ordenamiento de la información en las bases de datos y plataformas empresariales; y aunque el caso previamente mencionado es extremo y muy poco común, las compañías pueden llegar a padecer problemas por mal manejo de la información así como al generar más información de la que se puede analizar, como lo fue el caso de Philips a inicios del Siglo XXI, consiguiendo darle solución a esta problemática a través de la consolidación y sinterización de los canales de comunicación de su compañía a nivel mundial (Cattela, 2002).

Es así como, con base a la importancia creciente que representa la organización y optimización de bases de datos o plataformas informática de uso empresarial que logra establecerse una oportunidad de mejora dentro de la PepsiCo. Inc. Los negocios pueden disminuir costos, promover la felicidad del cliente, optimizar tiempos de trabajo y facilitar el uso de herramientas para los trabajadores de estas empresas (Lourens, 2022), por lo que una depuración, optimización y estandarización de los métodos usados dentro de la compañía para el archivo y acceso a la información, con la consecuente generación óptima de reportes DTS, se convierte en la finalidad de este proyecto.

Dado que los reportes DTS son el resultado principal donde se evidenciarán las mejoras propuestas de unificación, optimización y estandarización en el acceso y archivo de información, vale la pena definir muy bien lo que significa DTS. DTS por sus siglas (Down to Street) se refiere a canales de distribución directa tales como centros comerciales, grandes superficies, tiendas de barrio y todos aquellos sitios donde los productos de la compañía son distribuidos para su venta. Los reportes DTS son de suma importancia porque recopilan el comportamiento diario de las ventas por región, sector y producto y sirven de base para análisis de variaciones, comportamiento de mercados y toma de decisiones en cuanto a énfasis en campañas, promociones y publicidad, entre otras. Precisamente por esto es por lo que resulta determinante asegurar que dichos reportes sean oportunos y confiables.

Como se ha afirmado anteriormente, los efectos de no manejar información estándar generan confusión, falta de uniformidad, dificultad de análisis, mayores tiempos de proceso y posibilidades de inconsistencias lo que conlleva, a su vez, a incremento de costos y afectación en los resultados económicos de la organización. Por lo tanto, al propender por la unificación, estandarización y consolidación de datos necesarios para elaboración de reportes DTS se logrará una eficientización de recursos dentro de la compañía.

Respecto a lo que la organización ha llevado a cabo en épocas anteriores para subsanar esta debilidad debe decirse que el proceso para realizar cambios y optimizaciones al sistema dentro de la operación de la región Andina ha sido lento y difícil de abordar dado que este tipo de cambios, como se mencionó anteriormente, requiere de la gestión y aprobación directa de la casa matriz de las operaciones del continente de la compañía en México. Entre estos cambios se encuentra la reciente modernización de los canales de datos de SAP durante los meses de Agosto y Septiembre de 2024, en donde las interfaces y la accesibilidad ha sido actualizada en un solo canal universal denominado "Azure 4.3", eliminando en el proceso canales innecesarios, pero sin eliminar los duplicados y redundancias en los archivos dentro de este.

Sin embargo, se ha encontrado que los comentarios y oportunidades de mejora propuestas por parte del personal suelen no ser escuchadas por la gerencia de la casa matriz con la salvedad de novedades que comprometan la operación de la empresa más allá de la problemática elegida. Por ejemplo, se menciona uno de los cambios más recientes en la compañía y que ejemplifican el origen de la novedad abordada, en la cual la casa matriz recientemente ha cancelado el pago de licencias de productos Office en todos los computadores portátiles de la organización con la finalidad de impulsar el uso de las versiones de Office online y de OneDrive, a pesar de que el personal ha reiterado que las herramientas de trabajo en línea tienen opciones y características mucho más restringidas que las versiones de escritorio.

Adicionalmente, por tratarse de un caso puntual de análisis, no se cuenta con datos respecto a las medidas que, en un momento dado, la competencia pueda tomar ni se tienen elementos de juicio suficientes para definir el impacto a la compañía de esta situación, frente a la competencia.

Por último, vale la pena insistir en que la unificación, estandarización y consolidación de datos necesarios para elaboración de reportes DTS en el área de ventas y mercadeo de PepsiCo, generarán mejores flujos de información, mayor precisión y confianza en dichos datos, reducción de tiempos de proceso y de costos y, por ende, mayores beneficios económicos.

3. OBJETIVOS

Objetivo General:

- Elaborar un diagnóstico y proponer un sistema que permita la estandarización, unificación y consolidación de reportes en el área de mercadeo y ventas buscando facilitar y hacer más eficientes los análisis de datos y el control documental para lograr, a nivel macro, mejores resultados económicos y comerciales.

Objetivos Específicos:

- Identificar los factores necesarios para la unificación de criterios en el manejo y disposición de datos necesarios para la generación de reportes de ventas, mediante la realización de entrevistas de profundidad al personal del área de ventas y mercadeo de PepsiCo.
- Estandarizar el manejo y organización de los datos en el software SAP del área de mercadeo y ventas de la compañía PepsiCo Inc. a partir de encuestas al personal de esta área, con la finalidad de identificar las inconsistencias más comunes y limitantes dentro de la operación.
- Verificar la veracidad de la información y datos presentados en los reportes e informes realizados dentro del área mediante el análisis de resultados de las entrevistas y encuestas realizadas en los dos objetivos inmediatamente anteriores, lo cual ayudara a determinar si es necesario realizar una depuración de las bases de datos de PepsiCo para dar solución a la duplicación de datos en estos portales.

4. METODOLOGÍA

En primera instancia, se requiere conocer a mayor detalle y profundidad la perspectiva, opiniones y recomendaciones de la mayor cantidad de integrantes posibles de las áreas de venta y mercadeo de la compañía, así como de otras áreas operativas cercanas a las previamente mencionadas con el fin de determinar si existen problemas de mayor magnitud fuera de las áreas de venta y mercadeo. Adicionalmente, tras haberse validado que el personal de sistemas de la zona andina de PepsiCo no tiene injerencia o capacidad alguna de realizar modificaciones directamente sobre las bases de datos de la compañía sin autorización directa de la casa matriz de la organización con base en México, se descarta una aproximación dirigida hacia la aplicación de mejoras en el área de sistemas debido al tiempo y recursos que llevaría establecer un contacto continuo con el personal en México.

4.1

Al haberse descartado una opción que pueda refinar el funcionamiento y estructura de la base de datos directamente con la compañía, es necesario validar con el personal de las áreas de ventas y mercadeo los momentos clave de la gestión de datos de la misma con el fin de identificar cómo el sistema funcionaba previamente, en qué momento el problema se inició, qué ha realizado la compañía frente a la novedad hasta ahora y cuál es la postura de los integrantes de la organización frente al problema actual. Para esto, se considera que el uso de entrevistas a profundidad con el personal de las áreas previamente mencionadas de la oficina principal de la PepsiCo. Inc. en la ciudad de Bogotá sería un medio eficaz para dar respuestas a estas interrogantes y así encontrar el momento origen del problema, al mismo tiempo que permitiría conocer qué propuestas o ideas podrían llegar a tener los entrevistados para realizar modificaciones en pro de la experiencia de usuario y del ordenamiento de datos dentro del sistema.

Es con este planteamiento que se establecen las siguientes 3 preguntas introductorias para dar inicio a la entrevista:

1. Nombre completo.
2. Tiempo o longevidad dentro de la organización.
3. Cargo y área.

Subsecuentemente, se establecen 5 preguntas principales para la realización de la entrevista de profundidad con una duración estimada de 10 a 20 minutos en total.

1. Dentro de su experiencia en el área de ventas de PepsiCo, ¿qué inconsistencias relevantes ha detectado en la información manejada y con que regularidad?
2. ¿Como cree usted que se podrían unificar criterios para la organización de información necesaria en la generación de reportes, informes y seguimientos de venta?
3. En su opinión, usted cree que la empresa genera más información o datos de los que se pueden analizar o, de manera alternativa, ¿genera información de poco impacto que entorpece los procesos en lugar de ser útil?
4. ¿Cuáles son sus sugerencias para hacer más eficiente el manejo de los datos para los diferentes reportes de ventas?
5. ¿Considera que estas sugerencias pueden ser aplicadas en el corto plazo?

4.2

Para alcanzar este objetivo, en el que se busca principalmente encontrar las inconsistencias más comunes dentro de las bases de datos así como la percepción general que se tiene de éstas dentro de las áreas de venta y mercadeo de la compañía, se realizará el planteamiento y desarrollo de una encuesta de carácter mixto con una cantidad total de 10 preguntas, las cuales también permitirán

establecer las fortalezas y debilidades de los sistemas actualmente en uso y la comodidad general del usuario al hacer uso de éstas.

Asimismo, se establecen algunas preguntas de carácter abierto donde los encuestados puedan responder a partir de opiniones y experiencias personales, puesto que desde la fecha de ingreso a la compañía se ha hecho evidente una clara preocupación por parte de la gerencia de la organización en tratar de encontrar solución a la novedad abordada al mismo tiempo que se evidencia un elevado nivel de confusión con los datos provenientes de las plataformas manejadas.

Es de este método que se espera que la encuesta planteada permita identificar los puntos más comunes y débiles percibidos por el personal en las herramientas informáticas utilizadas, con el fin de poder ordenarla y, posteriormente, presentar más claramente las deficiencias del sistema a la gerencia de la compañía con la finalidad de poder, eventualmente, hacer que se implementen dichos cambios en pro de la eficiencia y comodidad del personal en su labor del día a día.

4.3

Al haberse desarrollado los dos primeros objetivos, y dependiendo de los resultados obtenidos de éstos, se espera en el futuro poder contactar con el área administrativa de la casa matriz de la compañía en México para determinar si es posible organizar con el departamento encargado de la gestión de las bases de datos una serie de sesiones o reuniones mediante las cuales sea posible exponer el caso estudiado y, de esta forma, resaltar la relevancia que tiene ésta novedad en el desempeño de las actividades de PepsiCo. Inc. diariamente y, por tanto, la gran necesidad de darle solución a la problemática en cuestión, para lo cual se propondría darle mayor grado de autonomía al área de sistemas de la zona andina y un mayor grado de control en el manejo de las bases de datos buscando cambiar el modelo actual en el cual el área de sistemas de la zona andina debe solicitar permiso a la misma área de la casa matriz para cualquier acción o modificación sobre dichas bases de datos. De esta forma se permitiría reducir el número de retrasos e inconsistencias en el manejo de la información para que en el futuro pueda consolidarse en un único canal. Este objetivo se espera alcanzar en un plazo mayor a los dos primeros dada la naturaleza de la realización de un cambio de esta magnitud y a la dificultad en la comunicación entre dos regiones geográficas diferentes.

5. RESULTADOS

5.1

Identificar los factores necesarios para la unificación de criterios en el manejo y disposición de datos necesarios para la generación de reportes de ventas, mediante la realización de entrevistas de profundidad al personal del área de ventas y mercadeo de PepsiCo.

Las entrevistas realizadas lograron otorgar mayor claridad de la naturaleza de la problemática, el tiempo que lleva la problemática en la compañía y las mejoras o modificaciones que deben realizarse para alinear los datos a manera de generar reportes y seguimientos con mayor

precisión y facilidad de interpretación. Para esto se procede con el modelo de la entrevista, así como de las respuestas o puntos más importantes obtenidas durante el proceso. Estas entrevistas fueron grabadas con propósitos de calidad.

Tabla 1: Entrevista No.1: Acceso, Manejo y Estandarización (AME) de datos e información dentro de PepsiCo. Inc.

<i>Entrevista No.1: Acceso, Manejo y Estandarización (AME) de datos e información dentro de PepsiCo. Inc.</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Fecha de realización de la entrevista: Jueves 24 de Octubre de 2024.</i> • <i>Nombre del entrevistador: Juan Pablo Becerra Sánchez.</i> • <i>Nombre de la persona entrevistada: Nicole Camila Bonilla Parra.</i> • <i>Cargo de la persona entrevistada: Analista del canal de trade marketing / mercadeo.</i> 	
<i>Pregunta</i>	<i>Aspectos relevantes de cada respuesta</i>
<p>1. Dentro de su experiencia en el área de ventas de PepsiCo, ¿qué inconsistencias relevantes ha detectado en la información manejada y con que regularidad?</p>	<p>1. Se encuentran problemas con bastante regularidad, especialmente desde que el servicio de dashboard local se cerró y fue transferido en su totalidad a México, en donde fue formado un servicio denominado MBS (Mexico Business Services), quienes ejercen todo el control sobre los canales de comunicación y datos.</p> <p>2. El personal de México no está alineado con la estrategia de Colombia y la comunicación se vuelve mucho más lenta y difícil de mantener.</p> <p>3. Los reportes locales suelen entrar en conflicto con la información que se envía y se recibe desde el MBS de México.</p> <p>4. No hay casi retroalimentación a los comentarios que se envían a esta área de MBS.</p>
<p>2. ¿Como cree usted que se podrían unificar criterios para la organización de información necesaria en la generación de reportes, informes y seguimientos de venta?</p>	<p>1. Ir de lo más micro a lo más macro. Fundamentalmente, en la estructura comercial, ya que esta no ha sido capaz de actualizarse según el ritmo de los cambios que han venido presentándose en la compañía los últimos meses.</p> <p>2. Identificar y diferenciar los indicadores</p>

	<p>verdaderamente importantes para la operación y sobre cuáles debe realizarse seguimiento continuo de los reportes más pequeños y de menor impacto.</p> <p>3. Acordar entre las distintas áreas y equipos el método más eficiente para organizar la información a nivel general, en lugar del método que mejor satisfaga a cada equipo individualmente.</p> <p>4. Determinar las diferentes fuentes de información de cada base o portal con el fin de determinar cuál base o informe genera la información real frente la que no.</p>
<p>3. <i>En su opinión, usted cree que la empresa genera más información o datos de los que se pueden analizar o, de manera alternativa, ¿genera información de poco impacto que entorpece los procesos en lugar de ser útil?</i></p>	<p>1. La información y los datos de ciertas bases o canales de comunicación sí se aprovechan y se actualizan diariamente, mientras que de otros no, lo cual demerita el valor que el personal le da a esa información, haciendo que no se aproveche apropiadamente.</p> <p>2. Como parte del personal no tiene conocimiento de cómo se realizan los reportes y seguimientos o bajo qué criterios se actualiza la información, la confiabilidad sobre la información generada disminuye.</p>
<p>4. <i>¿Cuáles son sus sugerencias para hacer más eficiente el manejo de los datos para los diferentes reportes de ventas?</i></p>	<p>1. Abrir las cajas de atención nuevamente en Colombia en lugar del modelo del MBS implementado.</p> <p>2. Incrementar el feedback de las personas encargadas de la realización de los reportes al resto del personal a manera de capacitación y alineación de datos y objetivo de cada área.</p> <p>3. Los portales de las bases de datos y de la información transmitida por el MBS es difícil de entender y su organización es poco intuitiva. Se debe reinventar el portal a nivel visual.</p>

<p>5. <i>¿Considera que estas sugerencias pueden ser aplicadas en el corto plazo?</i></p>	<p>1. La reapertura de las cajas o puestos de organización de la información no podrían abrirse nuevamente a corto plazo debido al costo que implicaría, así como al estado actual del país.</p> <p>2. La alineación del personal de México MBS y el equipo de la operación en Colombia, sí podría ser posible con una comunicación adecuada y la apertura a cambiar.</p> <p>3. La problemática en la organización y optimización de datos en las bases es un problema que lleva años gestándose con poco progreso en su resolución.</p>
---	--

Fuente: (Elaboración propia).

Tabla 2: Entrevista No.2: Acceso, Manejo y Estandarización (AME) de datos e información dentro de PepsiCo. Inc.

<p><i>Entrevista No.2: Acceso, Manejo y Estandarización (AME) de datos e información dentro de PepsiCo. Inc.</i></p>	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Fecha de realización de la entrevista: Lunes 28 de Octubre de 2024.</i> • <i>Nombre del entrevistador: Juan Pablo Becerra Sánchez</i> • <i>Nombre de la persona entrevistada: Rubén Montenegro.</i> • <i>Cargo de la persona entrevistada: Líder de recursos humanos / talento humano para la Región Andina de Colombia.</i> 	
<p>Pregunta</p>	<p>Aspectos relevantes de cada respuesta</p>
<p>1. <i>Dentro de su experiencia en el área de ventas de PepsiCo, ¿qué inconsistencias relevantes ha detectado en la información manejada y con que regularidad?</i></p>	<p>1. Parte de la información y datos de la compañía es generada internamente dependiendo del área o departamento, pero desde que empezó la implementación del nuevo modelo operativo en la empresa se ha perdido cierto nivel de control internamente, ya que la comunicación ahora se maneja más a través de los canales en lugar de por regiones.</p> <p>2. Algunos de los datos necesarios para la operación diaria de la compañía dependen de factores externos, los cuales están fuera del control de la empresa y varían en sus tiempos de entrega, así como en la validez misma de los</p>

	<p>datos, mientras que la información generada por ventas suele ser consistente y veraz, pero también presenta tiempos de retraso significativo en su entrega.</p>
<p>2. <i>¿Como cree usted que se podrían unificar criterios para la organización de información necesaria en la generación de reportes, informes y seguimientos de venta?</i></p>	<p>1. Se específica que, aunque el problema está presente en prácticamente todas las áreas, éste debe ser abordado con diferentes aproximaciones para cada área, ya que a pesar de que el objetivo a alcanzar es igual para todos, enmarcado en la minimización de errores y novedades con la data en general, cada área debe tener sus propios métodos de trabajo estandarizados de tal manera que la información sea más fácil de homologar al momento de ser comunicada entre distintas áreas.</p> <p>2. Se requiere de cierto grado de automatización en la generación de los reportes de las diferentes áreas de la compañía a manera de reducir el número de diferencias y facilitar la comprensión, pero sin restringir la dinámica que tiene cada persona o área al trabajar.</p>
<p>3. <i>En su opinión, usted cree que la empresa genera más información o datos de los que se pueden analizar o, de manera alternativa, ¿genera información de poco impacto que entorpece los procesos en lugar de ser útil?</i></p>	<p>1. Efectivamente, sí se genera más información de la que se puede analizar. No por la cantidad que se genera como tal, sino porque parte del personal no dispone de las herramientas de automatización necesarias para convertir la información descargada o generada en datos útiles y representativos en los plazos que la empresa tiene establecidos.</p> <p>2. El personal de las distintas áreas pierde bastante tiempo organizando la información y los datos descargados de las bases para poder hacerla entendible al resto de los integrantes de cada área, ya que la forma en la que se almacenan los datos en su forma inicial es intrincada y dificulta su análisis a corto plazo.</p>

<p>4. <i>¿Cuáles son sus sugerencias para hacer más eficiente el manejo de los datos para los diferentes reportes de ventas?</i></p>	<p>1. No depender de una sola persona para el análisis o depuración de los datos, ya que en todas las áreas se presentan casos en que distintos procesos se detienen o se ven ralentizados cuando una persona en específico no se encuentra disponible, demostrando así que el conocimiento para examinar y aprovechar verdaderamente los datos se encuentra solo en unos cuantos individuos en lugar de todos los integrantes de cada una de las áreas correspondientes.</p> <p>2. La información con la que se crean los informes debe ser alimentada en tiempo real con características de automatización y presentada en una forma clara y concisa, de manera que sea fácil de entender y en poco tiempo para los roles de los que menos tiempo disponen.</p>
<p>5. <i>¿Considera que estas sugerencias pueden ser aplicadas en el corto</i></p>	<p>1. No en el corto plazo, pero sí posiblemente a mediano plazo (aproximado de dos a tres años)</p> <p>2. Para acelerar la aplicación de esta propuesta, ésta debe venir como una propuesta de área en lugar de una iniciativa personal, ya que de lo contrario no se vería como algo importante o prioritario para la gerencia de la compañía.</p> <p>3. Los procesos que más tiempo pueden tomar en estandarizarse son aquellos en donde operan o se requiere de agentes terceros para la generación de reportes.</p> <p>4. Debido a la centralización de muchos de los procesos de la compañía en los países de mayor importancia como lo son México y Brasil, las recomendaciones generadas por un equipo de una región diferente no resulta ser prioritaria frente una recomendación o propuesta de un área de alguna de estas regiones.</p>

Fuente: (Elaboración propia).

Al llevar a cabo las entrevistas y analizar las respectivas respuestas se logró detectar:

Hallazgos 5.1

- 1- La estandarización de los procesos en el área de ventas y mercadeo es indudablemente necesaria para eficientizarlos.
- 2- El manejo de la data es, en ocasiones, errado debido a que el personal no cuenta con el tiempo o con los conocimientos suficientes para analizarla y depurarla.
- 3- La centralización en casa matriz de los procesos hace que se dificulte o se retarde el desarrollo de los cambios necesarios para hacer más eficientes las tareas.

El impacto sobre el objetivo central del proyecto podría resumirse en que, efectivamente, se logró comprobar que el diagnóstico realizado fue acertado, que las propuestas planteadas para solucionar los inconvenientes actuales en el manejo de reportes DTS y 3PD del área de mercadeo y ventas son procedentes y que es posible lograr un resultado favorable en el mediano plazo.

5.2

Estandarizar el manejo y organización de los datos en el software SAP del área de mercadeo y ventas de la compañía PepsiCo Inc. a partir de encuestas al personal de esta área, con la finalidad de identificar las inconsistencias más comunes y limitantes dentro de la operación.

Ya que se busca determinar las falencias existentes con la estructura y funcionamiento de las bases de datos utilizadas por PepsiCo hasta la fecha con la finalidad de encontrar las mejores oportunidades de mejora para esta y así poder establecer un canal único en el futuro, se establecen las siguientes preguntas en la encuesta correspondiente, con un tiempo de respuesta esperado de 5 a 10 minutos.

1. ¿Con qué frecuencia usted siente que los datos utilizados en la realización de reportes, informes y seguimientos de su área de trabajo pueden estar desactualizados o pueden ser erróneos?
 - Muy frecuentemente
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca
2. ¿Considera que el portal SAP de PepsiCo es estable y no presenta fallos o retrasos significativos al utilizarse?

- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
3. ¿Cómo considera usted que la calidad y especificaciones técnicas de los equipos actualmente utilizados en la compañía influyen la experiencia de navegación en las bases de datos de PepsiCo?
- Positivamente
 - Negativamente
 - No afecta
4. ¿Alguna vez ha sentido que su trabajo se retrasa porque no puede validar que información es la correcta / real entre distintas fuentes de datos?
- Sí
 - No
5. ¿Con cuál de los siguientes portales y bases ha experimentado más novedades para realizar sus labores hasta la fecha de hoy?
- Portal SAP
 - Portal Corp-Andean Sales Strategy / Tablero Dynamo
6. En su opinión ¿considera usted que la base de datos SAP es fácil de aprender de navegar y entender para un integrante nuevo en la compañía?
- De acuerdo
 - En desacuerdo
7. ¿Qué tanto le dificulta a usted la presencia de información duplicada y archivos desactualizados en la base de datos SAP al momento de buscar algún archivo en particular? (Cinco siendo la dificultad más alta y uno la menor).
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5

8. ¿Considera que la información y los datos en las bases de datos de PepsiCo están consolidados? (Cinco para muy consolidado y uno para muy poco consolidado).
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
9. ¿Siente usted que PepsiCo toma en cuenta la retroalimentación y comentarios enviados por el personal para facilitar la navegación y el acceso a la información? Si su respuesta es sí, por favor, detalle la novedad presentada y de que forma la compañía le proporcione apoyo.
10. ¿En algún momento ha percibido que un cambio implementado por la PepsiCo en algún aspecto de sistemas ha afectado negativamente su desempeño y el de los demás integrantes de su área en lugar de mejorarlo? Si su respuesta es sí por favor detallar el cambio realizado.

Hallazgos 5.2

Dado que, según ha indicado el líder de recursos humanos de PepsiCo. Inc. región andina de Colombia, el área de ventas de toda la zona andina está compuesto por “aproximadamente 2800 personas” (R. Montenegro, comunicación personal, 25 de Octubre de 2024), se determinó que esta encuesta debía establecerse a partir de un nivel de confianza de 90% y un margen de error de 15%, de manera que la cantidad de encuestados finales fuera de 31 individuos, siendo esta una cifra con la cual pudiera obtenerse un panorama general de las opiniones del personal del área de ventas, al mismo tiempo que se tomó la decisión de hacer todas las preguntas de formato de respuesta opcional a manera de no presionar a los individuos encuestados.

Una vez realizadas las encuestas, fue posible encontrar que, efectivamente, existe una clara desorganización de información y datos dentro de los portales, bases y canales de comunicación que manejan las áreas de ventas y mercadeo en sus operaciones respectivas, con el 80% de los encuestados indicando una seria desconfianza e inseguridad en la veracidad de los datos que manejan en sus operaciones día a día, exacerbado moderadamente por la calidad de los equipos utilizados para la realización de las tareas diarias.

Del mismo modo, a pesar de que se evidencia cierto nivel de heterogeneidad en las respuestas que abordan aspectos como los problemas generados por la duplicidad de información en las bases y el nivel de consolidación de los datos dentro de estas, los encuestados enfatizan la problemática en

la lentitud generalizada que existe en la compañía para dar resolución a novedades técnicas, así como al responder a la retroalimentación y recomendaciones dadas por el personal de la compañía. Por esto mismo, se encuentra que las inconsistencias más comunes dentro de la organización en estas áreas son:

- Un nivel de respuesta y receptividad relativamente bajo por parte del personal correspondiente para dar resolución a problemas técnicos o de verificación de datos a las áreas de venta y mercadeo
- La desconfianza que prevalece en el personal de ventas y mercadeo en el manejo de datos se origina a partir de las contradicciones existentes entre reportes duplicados y la existencia de demasiados canales de comunicación.
- La Inestabilidad en los servicios utilizados para las operaciones como la base de datos SAP retrasan considerablemente la labor de ambas áreas.

Hallazgos 5.3

Al haberse realizado las entrevistas y las encuestas de los primeros dos objetivos a manera de dar soporte al curso de acción a tomar en el objetivo final a alcanzar, se establece que el problema originalmente identificado puede dividirse en dos novedades separadas, aunque también relacionadas. En primera instancia, se encuentra que tras una serie de cambios realizados en el pasado la administración de los sistemas de la compañía, la cual solía estar compuesta por un equipo independiente para cada región, facilitaba la comunicación y daba resolución a las novedades que se presentaban con rapidez relativa se convirtió en un sistema centralizado en el cual el origen y transmisión de la información es completamente manejado únicamente por los cuarteles de la compañía en México, dejando solo un grado de control menor al resto de regiones de la operación en el continente latinoamericano.

Aunque no se conocen las causas exactas que conllevaron a la realización de este cambio por parte de la gerencia en Centroamérica, es evidente que a partir de los resultados obtenidos en los dos primeros objetivos que el personal encuentra este cambio como una regresión en lugar de una mejora al funcionamiento diario de sus actividades, lo cual hace más factible un retorno al sistema anteriormente manejado una vez se presente este caso al personal encargado en el futuro.

Por otro lado, se encuentra que el descontento general que existe entre el personal del área de ventas y mercadeo con la forma en que se encuentran organizadas las bases de datos, portales y la manera general en la que se origina y transmite la información precede por mucho al problema previamente abordado, y aunque se ha determinado que una reestructuración a las bases de datos de SAP, considerada como la más importante de todas para hacerla más intuitiva y fácil de navegar no es factible por el momento debido a limitantes técnicos, si resulta posible a mediano plazo realizar una consolidación total de todas las bases de datos de la compañía en una sola, lo cual PepsiCo ya ha

empezado a actuar con la creación de módulos dentro de SAP, de manera que toda la información se encuentre almacenada en un solo lugar y de acceso para todo el personal.

Es así como, a partir de los hallazgos encontrados en los dos resultados anteriores, que resulta posible establecer que PepsiCo, aunque tiene capacidad para dar solución a novedades locales sencillas, no puede agilizar ciertos procesos por la centralización del control de sistemas y credenciales por parte de la casa matriz en México. Adicionalmente la inconsistencia de la data genera desconfianza en los usuarios y, además, por la gran cantidad de canales manejados se dificultan las tareas y se ralentizan considerablemente.

Así las cosas, el producto final del proyecto consiste en el diagnóstico de la situación actual en lo que respecta al manejo de data y emisión de reportes en el área de venta y mercadeo de la compañía PepsiCo, el cual se llevó a cabo con la realización de entrevistas y encuestas que permitieron llegar a un resultado confiable para detectar las inconsistencias. Una vez identificadas claramente dichas inconsistencias, se presenta en este proyecto la respectiva propuesta de mejora definiendo las acciones sugeridas a seguir.

6. CONCLUSIONES

- 1) La unificación de criterios para el manejo y disposición de datos en el área de mercadeo y ventas de PepsiCo es indispensable para lograr resultados más confiables, ágiles y eficientes y al realizar las entrevistas se logró comprobar e identificar que es clave lograr mayor capacitación para el personal en el análisis de la información y, a la vez, que se requiere dar mayor autonomía al área andina para el desarrollo de aplicaciones automatizadas.
- 2) La estandarización y simplificación de los procesos necesarios para generar los diferentes reportes del área de mercadeo y ventas en el software SAP es imperativa pues, de acuerdo con el resultado de las encuestas llevadas a cabo, se detectó desconfianza en la información por parte de los usuarios, dificultad en la navegación de la plataforma y en los varios canales y que se manejan tales como SAP, 3PD, DTS y Corp Andean Strategy Sales.
- 3) Para minimizar los contratiempos recurrentes y dar autentica veracidad a los datos que se manejan día a día dentro de la compañía, resulta crucial resaltar a la gerencia de PepsiCo que únicamente a través de una comunicación asertiva, clara y de confianza, así como con un apoyo técnico más eficiente y oportuno con el resto de las regiones que resulta posible garantizar la existencia de información y datos acordes a la realidad sin el constante entorpecimiento causado por duplicados y canales de información innecesarios. Es con la estandarización y la descentralización controlada que se puede controlar las novedades abordadas, así como todos los problemas subyacentes que esta pueda generar.



- 4) Teniendo en cuenta que el objetivo principal de éste proyecto es el de elaborar un diagnóstico y proponer un sistema de estandarización, unificación y consolidación de reportes del área de mercadeo y ventas en PepsiCo podemos afirmar que, con los sistemas de recolección de datos usados tales como entrevistas y encuestas, se logró comprobar que es muy posible lograr en el mediano plazo la optimización de aplicaciones en el software SAP que permitan el objetivo propuesto, así como propender por la capacitación a corto plazo del personal para el análisis de data. Así las cosas, es realmente satisfactorio haber propuesto un estudio que, sin duda, mejorará el desempeño de los colaboradores, el clima organizacional, la exactitud de la información y, en resumen, reforzará y consolidará aún más el posicionamiento de liderazgo que ya tiene PepsiCo en la industria. Por último, se reitera que el entregable del presente proyecto consiste en el diagnóstico y consecuente propuesta de un sistema de estandarización, unificación y consolidación de reportes del área de mercadeo y ventas en PepsiCo.

7. REFERENCIAS:

Bergman, I., Gunnarson, S., Raisanen, C. (2013). *Decoupling and standardization in the projectification of a company*, 110-112. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17538371311291053/full/pdf?title=decoupling-and-standardization-in-the-projectification-of-a-company>

Boselli, R., Cesarini, M., Mercorio, F. & Mezzanzanica, M. (2013). *Improving data cleansing techniques on administrative databases*, 85-86. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84907015139&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=783f2876bd0c25d3cac533a37034539b&sot=b&sdt=b&cluster=scosubjabbr%2C%22BUSI%22%2Ct%2Bscolang%2C%22English%22%2Ct%2Bscosexactkeywords%2C%22Quality+Control%22%2Ct%2C%22TITLE-ABS-KEY%28computers+quality+in+work%29&sl=39&sessionSearchId=783f2876bd0c25d3cac533a37034539b&relpos=48>

Cattela, S. (2002). *Information as a corporate asset*. <https://www.sciencedirect.com/eu1.proxy.openathens.net/science/article/abs/pii/0378720681900239?via%3Dihub>

Corna, H. (2023, 30 de Mayo). *Will Process Standardization Take Away Your Fluidity and Agility As An Organization?* LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/process-standardization-take-away-your-fluidity-agility-corna>

Datafold. (2023, 5 de Octubre). *Enterprises Whose Bad Data Cost Them Millions: Lessons from Samsung and Uber*. <https://www.datafold.com/blog/enterprises-whose-bad-data-cost-them-millions-lessons-from-samsung-and-uber?>

Goel, K., Bandara, W., & Gable, G. (2018). *A typology of different forms of business process standardisation (BPS)*, 179 – 193. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85053552424&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=783f2876bd0c25d3cac533a37034539b&sot=b&sdt=b&cluster=scosubjabbr%2C%22BUSI%22%2Ct%2Bscolang%2C%22English%22%2Ct%2Bscosexactkeywords%2C%22Quality+Control%22%2Ct%2C%22Standardization%22%2Ct%2C%22TITLE-ABS-KEY%28standardization+of+data%29&sl=39&sessionSearchId=783f2876bd0c25d3cac533a37034539b&relpos=159>

Lourens, M., Tamizhselvi, A., Goswami, B., Beltran, J., Aarif, Mohd., Gangodkar, D. (2022). *Database Management Difficulties in the Internet of Things*. 2022 5th International Conference on Contemporary Computing and Informatics (IC3I). <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=10072614>

MarketScreener (2024). *Business description: PepsiCo, Inc*. <https://www.marketscreener.com/quote/stock/PEPSICO-INC-39085159/company/>

Marz, N. (2024, 9 de Enero). *Everything wrong with databases and why their complexity is now unnecessary*. Red Planet Labs. <https://blog.redplanetlabs.com/2024/01/09/everything-wrong-with-databases-and-why-their-complexity-is-now-unnecessary/>

Munstermann, B., Eckhardt, A., & Weitze, T. (2010). *The performance impact of business process standardization. An empirical evaluation of the recruitment process*, 1-9.

<https://www.proquest.com/docview/220309825/fulltextPDF/C71FB3DF229B4733PQ/1?accountid=13250&sourcetype=Scholarly%20Journals>.

Nyborg, S. (2022, 16 de Agosto). *Lack of Process Standardization is Clouding Your Business' Financial Vision*. Jobsite. <https://www.procore.com/jobsite/lack-of-process-standardization-is-clouding-your-business-financial-vision>

Onar, M. (2024, 20 de Febrero). *Pepsi's Marketing Strategy: A Look at How the Brand Stays Ahead of the Competition*. Digital Agency Network. <https://digitalagencynetwork.com/pepsi-marketing-strategy/>

Passport (2024). *Snacks in World*. Recuperado de Passport.

Passport (2024). *Soft Drinks in World*. Recuperado de Passport.

PepsiCo. Inc. (2023). *Líder mundial en alimentos y bebidas de conveniencia*. <https://www.pepsico.com.mx/quienes-somos/acerca-de-nosotros>

Samson, S., Aponso, A. (2020). *An Analysis on Automatic Performance Optimization in Database Management Systems*. 2020 World Conference on Computing and Communication Technologies. <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=9169995>

Sankar, C. S. (1985). *Analysis of Names and Relationships among Data Elements*. *Management Science*, 31(7), 888–899. <http://www.jstor.org/stable/2631604>

SYDLE (2021, 20 de Julio). *Estandarización de procesos: ¿cómo aplicarla y cuál es la mejor herramienta para ello?* <https://www.sydle.com/es/blog/estandarizacion-de-procesos-60f723cfb2503757979bb13b>

Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. Harvard College. [http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20\(1911\).%20New%20York,%20Harp%20er%20&%20Brothers.pdf](http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20(1911).%20New%20York,%20Harp%20er%20&%20Brothers.pdf)

Urrutia, K. (2024, 15 de Agosto). *PepsiCo Marketing Strategy: PepsiCo's Dynamic Marketing Strategy Revealed*. Voymedia. <https://voymedia.com/pepsico-marketing-strategy/>

Valdés, D. (2007, 26 de Octubre). *¿Qué son las bases de datos?* Maestros del web. <https://www.maestrosdelweb.com/que-son-las-bases-de-datos/>

YahooFinances (2024). PepsiCo, Inc. (PEP). <https://es-us.finanzas.yahoo.com/quote/PEP/financials/?ltr=1&guccounter=1>

YahooFinances (2024). The Coca-Cola Company (KO). <https://es-us.finanzas.yahoo.com/quote/KO/financials/?ltr=1>

8. ANEXOS

Anexo 1:

PepsiCo, Inc. (PEP)
 NasdaqGS - NasdaqGS Precio en tiempo real. Moneda en USD. [★ Añadir a la lista de seguimiento](#)

172.88 +0.79 (+0.46%) **172.85** -0.03 (-0.02%)
 Al cierre: 30 de agosto 04:00PM EDT Fuera de horario: 30 ago, 07:54PM EDT

Resumen Gráfico Estadísticas Datos históricos Perfil **Financieros** Análisis Opciones Tenedores Sustentabilidad

Mostrar: Estado de ingresos Balance Flujo de caja Anual Trimestral

Estado de ingresos Todos los números en miles

Desglose	TTM	31/12/2023	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2020
Ingresos totales	92,054,000	91,471,000	86,392,000	79,474,000	70,372,000
Costo de ganancias	41,939,000	41,881,000	40,576,000	37,075,000	31,797,000
Ganancia bruta	50,115,000	49,590,000	45,816,000	42,399,000	38,575,000
▼ Gastos operativos					
Ventas: generales y administrati...	36,725,000	36,677,000	34,459,000	31,237,000	28,453,000
Gastos operativos totales	36,725,000	36,677,000	34,459,000	31,237,000	28,453,000
Ingresos o pérdidas operativos	13,390,000	12,913,000	11,357,000	11,162,000	10,122,000
Gastos de interés	854,000	819,000	939,000	1,863,000	1,128,000
Valor neto total de otros gastos/ing...	-684,000	-677,000	287,000	522,000	75,000
Ingreso antes de impuestos	11,852,000	11,417,000	10,705,000	9,821,000	9,069,000
Impuesto a las ganancias	2,265,000	2,262,000	1,727,000	2,142,000	1,894,000
Ingreso de operaciones continuas	9,587,000	9,155,000	8,978,000	7,679,000	7,175,000
Ingresos netos	9,519,000	9,074,000	8,910,000	7,618,000	7,120,000
Ingreso neto disponible para accio...	9,519,000	9,074,000	8,910,000	7,618,000	7,120,000
EPS básicas	6.02	6.60	6.47	5.51	5.16
BPA diluido	6.00	6.56	6.42	5.49	5.12
Promedio de acciones básicas	1,376,250	1,374,000	1,377,000	1,383,000	1,380,000
Promedio de acciones diluidas	1,383,250	1,383,000	1,387,000	1,389,000	1,392,000

/

The Coca-Cola Company (KO)

NYSE - Nasdaq Precio en tiempo real. Moneda en USD.

[★ Añadir a la lista de seguimiento](#)
72.47 +0.42 (+0.58%) **72.49** +0.02 (+0.03%)

Al cierre: 30 de agosto 04:00PM EDT

Fuera de horario: 30 ago, 07:58PM EDT

[Resumen](#) [Gráfico](#) [Estadísticas](#) [Datos históricos](#) [Perfil](#) **[Financieros](#)** [Análisis](#) [Opciones](#) [Tenedores](#) [Sustentabilidad](#)
Mostrar: [Estado de ingresos](#) | [Balance](#) | [Flujo de caja](#)[Anual](#) | [Trimestral](#)**Estado de ingresos**

Todos los números en miles

Desglose	TTM	31/12/2023	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2020
Ingresos totales	46,465,000	45,754,000	43,004,000	38,655,000	33,014,000
Costo de ganancias	18,338,000	18,520,000	18,000,000	15,357,000	13,433,000
Ganancia bruta	28,127,000	27,234,000	25,004,000	23,298,000	19,581,000
∨ Gastos operativos					
Ventas: generales y administrati...	8,054,000	7,863,000	7,442,000	12,144,000	9,731,000
Gastos operativos totales	16,039,000	14,151,000	12,962,000	12,259,000	9,856,000
Ingresos o pérdidas operativos	12,088,000	13,083,000	12,042,000	11,039,000	9,725,000
Gastos de interés	1,581,000	1,527,000	882,000	1,597,000	1,437,000
Valor neto total de otros gastos/ing...	1,376,000	489,000	77,000	2,707,000	1,091,000
Ingreso antes de impuestos	12,919,000	12,952,000	11,686,000	12,425,000	9,749,000
Impuesto a las ganancias	2,264,000	2,249,000	2,115,000	2,621,000	1,981,000
Ingreso de operaciones continuas	10,655,000	10,703,000	9,571,000	9,804,000	7,768,000
Ingresos netos	10,648,000	10,714,000	9,542,000	9,771,000	7,747,000
Ingreso neto disponible para accio...	10,648,000	10,714,000	9,542,000	9,771,000	7,747,000
EPS básicas	2.48	2.48	2.20	2.26	1.80
BPA diluido	2.47	2.47	2.19	2.25	1.79
Promedio de acciones básicas	4,325,000	4,323,000	4,328,000	4,315,000	4,295,000
Promedio de acciones diluidas	4,342,500	4,339,000	4,350,000	4,340,000	4,323,000

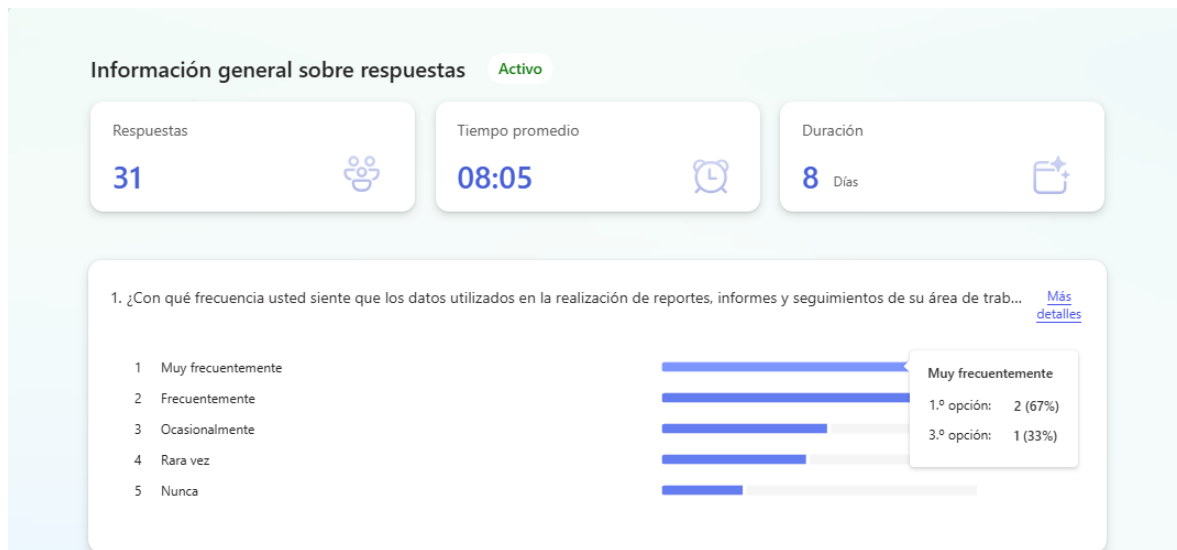
ANEXO 2 (Respuestas encuestas):

Encuesta Acceso, Manejo y Estandarizacion (AME) de Datos dentro de PepsiCo. Inc

Saludos estimados(as).

Usted ha sido invitado a participar en esta encuesta en la que se busca determinar el grado de comodidad y entendimiento general que tienen los usuarios de PepsiCo. Inc. al navegar a través de las bases de datos de la compañía SAP y Corp-Andean Portal / Tablero Dynamo con el propósito de determinar que tanto estas herramientas facilitan o dificultan la realización de sus obligaciones del día a día. Para esto, a los encuestados se les pedirá responder una serie de preguntas acerca de diferentes categorías. Responder este formulario tiene un tiempo de respuesta aproximado de entre 5 a 10 minutos y su finalidad es poder identificar oportunidades de mejora en el tema seleccionado.

Muchas gracias por su tiempo y apoyo.

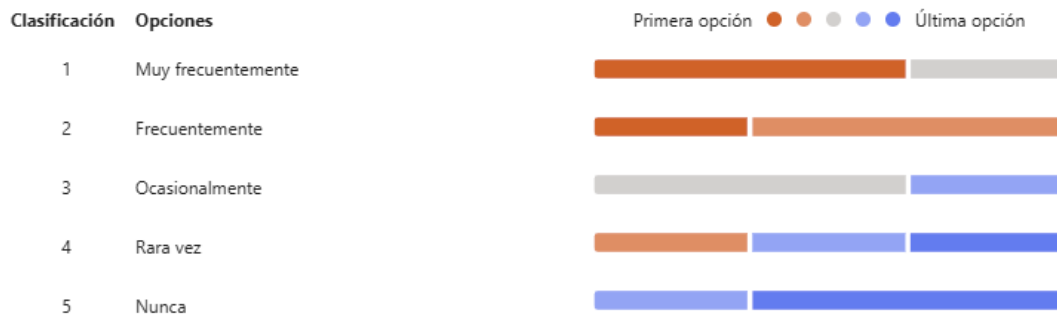


/

X

1. ¿Con qué frecuencia usted siente que los datos utilizados en la realización de reportes, informes y seguimientos de su área de trabajo pueden estar desactualizados o pueden ser erróneos?

3 Respuestas



/

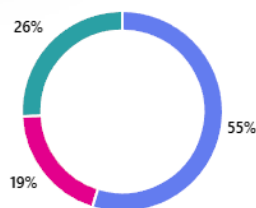
2. A nivel operacional ¿Considera que el portal SAP de PepsiCo es estable y no presenta fallos o retrasos significativos al utilizarse? [Más detalles](#)



¿Cómo considera usted que la calidad y especificaciones técnicas de los equipos actualmente utilizados en la compañía influyen la experiencia de navegación en las bases de datos de PepsiCo?

3. ¿Cómo considera usted que la calidad y especificaciones técnicas de los equipos actualmente utilizados en la compañía influyen... [Más detalles](#)

● Positivamente	17
● Negativamente	6
● No afecta	8

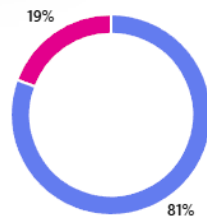


/

¿Alguna vez ha sentido que su trabajo se retrasa porque no puede validar qué información es la correcta / real entre distintas fuentes de datos?

4. ¿Alguna vez ha sentido que su trabajo se retrasa porque no puede validar qué información es la correcta / real entre distintas fu... [Más detalles](#)

● Si	25
● No	6



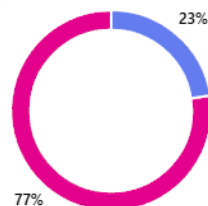
/

¿Con cuál de los siguientes portales y bases ha experimentado más novedades para realizar sus labores hasta la fecha de hoy?

5. ¿Con cuál de los siguientes portales y bases ha experimentado más novedades para realizar sus labores hasta la fecha de hoy?

[Más detalles](#)

- Portal SAP 7
- Portal Corp-Andean Sales Strategy / Tablero Dynamo 24

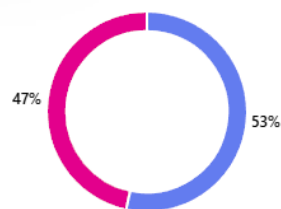


En su opinión ¿considera usted que la base de datos SAP es fácil de aprender a navegar y entender para un integrante nuevo en la compañía?

6. En su opinión ¿considera usted que la base de datos SAP es fácil de aprender a navegar y entender para un integrante nuevo en...

[Más detalles](#)

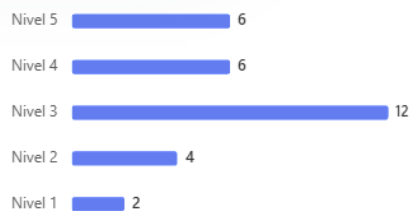
- De acuerdo 16
- En desacuerdo 14



¿Qué tanto le dificulta a usted la presencia de información duplicada y archivos desactualizados en la base de datos SAP al momento de buscar algún archivo en particular? (Cinco siendo la dificultad más alta y uno la menor).

7. ¿Qué tanto le dificulta a usted la presencia de información duplicada y archivos desactualizados en la base de datos SAP al momen...

[Más detalles](#)



¿Considera que la información y los datos en las bases de datos de PepsiCo están consolidados? (Cinco para muy consolidado y uno para muy poco consolidado).

8. ¿Considera que la información y los datos en las bases de datos de PepsiCo están consolidados? (Cinco para muy consolidado y ...

[Más detalles](#)



/
r

×

9. ¿Siente usted que PepsiCo toma en cuenta la retroalimentación y comentarios enviados por el personal para facilitar la navegación y el acceso a la información? Si su respuesta es sí, por favor, detalle la novedad presentada y de que forma la compañía le proporcionó apoyo.

25 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	No
2	anonymous	Si, aunque el tiempo de respuesta es demorado, la gran oportunidad siempre es que las diversas areas tienen una base de clientes y estructura deactualizada.
3	anonymous	si
4	GABRIELA NARVAEZ	No, realmente el tema del acceso a la información es bastante complicado en la compañía
5	Luis Hernandez	Si, cuando tube novedad por el cambia que hubo me ubicaron para solucionar
6	ANDREA CARANTON	Si se cuenta con capacitaciones adicionales para el uso adecuado de temporada.
7	MARIA MUÑOZ	Si las tiene en cuenta. Una vez pedi el favor de incluir el GPID en los reportes y lo consideraron
8	SILVANA GARCIA	No lo se con certeza.
9	Nicole Bonilla	Realmente NO , muchas veces se alzan los puntos en cuanto a las bases de datos , que la información no coincide o no es certera pero no pasa nada . Adicionalmente , la persona que usualmente maneja el dashboard principal CORP ANDEAN no esta abierto a cambiar sus reportes
10	SILVIA MENDOZA	No

X

9. ¿Siente usted que PepsiCo toma en cuenta la retroalimentación y comentarios enviados por el personal para facilitar la navegación y el acceso a la información? Si su respuesta es sí, por favor, detalle la novedad presentada y de que forma la compañía le proporcionó apoyo.

25 Respuestas

10	SILVIA MENDOZA	No
11	JOHN DIAZ	N/A
12	anonymous	La respuesta a una solicitud por parte del equipo comercial es lenta.
13	anonymous	no
14	anonymous	No
15	anonymous	SI...TEMAS DE NOMINA...
16	anonymous	NO
17	anonymous	si
18	anonymous	.
19	anonymous	No
20	anonymous	Pienso que con esta encuesta si sera posible.
21	anonymous	si, aun que no sea de la agilidad esperada
22	anonymous	si se considera pero la respuesta es muy lenta.
23	anonymous	Buenas tardes si en PepsiCo se toman acciones sobre los temas a mejorar
24	anonymous	No
25	anonymous	si señor

✕

10. ¿En algún momento ha percibido que un cambio implementado por la PepsiCo en algún aspecto de sistemas ha afectado negativamente su desempeño y el de los demás integrantes de su área en lugar de mejorarlo? Si su respuesta es sí por favor detallar el cambio realizado.

26 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	Si, considero que la migracion de todos los reportes hacia un area centralizada y fuera del pais ha afectado negativamente el seguimiento de la informacion. Caso específico: Las modificaciones deruta por medio del RIC presentan gran oportunidad por la deficiencia que se ha obtenido hasta el moento en los resultados finales
2	anonymous	si
3	GABRIELA NARVAEZ	Sí, por ejemplo cuando cambiaron el dashboard de coberturas de 3PD, ya que no se encuentra la información anterior.
4	Luis Hernandez	No
5	ANDREA CARANTON	no
6	MARIA MUÑOZ	no
7	SILVANA GARCIA	NA
8	Nicole Bonilla	Si , Anteriormente muchos reportes se manejaban Localmente es decir en Colombia , ahora lo maneja un MBS la cual es una persona de México al haber quitado estas cajas de acá, estas personas no tiene la sensibilidad de la estrategia , de los planes que se tienen y del detras de todos los datos
	CUVA	

X

10. ¿En algún momento ha percibido que un cambio implementado por la PepsiCo en algún aspecto de sistemas ha afectado negativamente su desempeño y el de los demás integrantes de su área en lugar de mejorarlo? Si su respuesta es sí por favor detallar el cambio realizado.

26 Respuestas

8	Nicole Bonilla	Si , Anteriormente muchos reportes se manejaban Localmente es decir en Colombia , ahora lo maneja un MBS la cual es una persona de México al haber quitado estas cajas de acá, estas personas no tiene la sensibilidad de la estrategia , de los planes que se tienen y del detras de todos los datos
9	SILVIA MENDOZA	No
10	Jhonny Carrillo	si ha habido afectaciones , mas recurrentes en pedidos y clientes que se booran de la bdd o emigran a otras rutas sin saber por que, tambien se desamarran los clientes de las rutas ejecutores sin una explicacion, en muchas oportunidades SAP no es claro con la informacion y parece dominio propio porque sin razon alguna la bdd se desestabiliza y se pierden el foco de servicio
11	JOHN DIAZ	NO
12	anonymous	MN+. presenta mucha oportunidad.
13	anonymous	Si hemos tenido novedad con varios tableros, no se han proporcionado información de rankings de concursos, no hay visibilidad al respecto.
14	anonymous	no
15	anonymous	No
16	anonymous	NO
17	anonymous	NO
18	anonymous	informacion algunas veces desactualiza



10. ¿En algún momento ha percibido que un cambio implementado por la PepsiCo en algún aspecto de sistemas ha afectado negativamente su desempeño y el de los demás integrantes de su área en lugar de mejorarlo? Si su respuesta es sí por favor detallar el cambio realizado.

26 Respuestas

11	JONIN DIAZ	NO
12	anonymous	MN+. presenta mucha oportunidad.
13	anonymous	Si hemos tenido novedad con varios tableros, no se han proporcionado información de rankings de concursos, no hay visibilidad al respecto.
14	anonymous	no
15	anonymous	No
16	anonymous	NO
17	anonymous	NO
18	anonymous	informacion algunas veces desactualiza
19	anonymous	.
20	anonymous	No
21	anonymous	Si al actualizar los equipos ya sea movil o laptop, aunque esto no es frecuente.
22	anonymous	no
23	anonymous	ocasionalmente
24	anonymous	no
25	anonymous	No
26	anonymous	si señor

Anexo 3 (entrevistas):

Debido al tamaño de los archivos, las grabaciones respectivas pueden analizarse en el siguiente enlace de Google Drive:

- https://drive.google.com/file/d/1wuBIR0gZbtCN5bgoik7yJyRzK5JOB7qS/view?usp=drive_link
- https://drive.google.com/file/d/1H7REOEKO6zY1YSwGJNgLuZwHk5RoaR2C/view?usp=drive_link