



**“PLAN DE IMPLEMENTACION DEL PROCESO *INTEGRATED BUSINESS PLANNING* (IBP) EN UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO DEL SECTOR CUIDADO PERSONAL Y FAMILIAR”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Supply Chain Management**

**Presentado por**

**Sr. Aldo Almirón Domínguez  
Sr. George Jesus Gonzales Carpio  
Sra. Karla Isabel Mena Salcedo**

**Asesor: Profesor Gabriel Del Castillo**

**[0000-0002-4410-0885](tel:0000-0002-4410-0885)**

**2015**

Dedicado a mis compañeros y profesores de la Maestría de *Supply Chain Management*, esperando que el contenido de esta tesis pueda serles útil y que aprovechen el esfuerzo y dedicación que pusimos para su elaboración.

**Aldo Almirón Domínguez**

Dedicado a Dios, a mi familia -un claro ejemplo de progreso en todos los sentidos de la vida-; y a todas las personas que siempre tienen presente que lograr grandes cosas implica el hacerlas de manera diferente, distinguida y apasionada.

**George Jesus Gonzales Carpio**

Dedicado a mi madre, quien fue mi apoyo principal y a mi familia: Juan Carlos, Catalina y Vasco.

**Karla Isabel Mena Salcedo**

Agradezco a todos mis compañeros de la maestría, especialmente a Karla Mena y a George Gonzales con quienes he interactuado durante toda esta travesía. También me gustaría agradecer a los estupendos profesores de la Universidad del Pacífico con quienes compartimos sus experiencias.

**Aldo Almirón Domínguez**

Los agradecimientos principales van hacia Jorge Gonzales, Gladys Carpio y Johanna Gonzales por todo el apoyo familiar. A Gabriel Del Castillo, como asesor de este trabajo; y, finalmente, a Julio De La Vega, por su guía en el ámbito profesional y el acceso a la información para este trabajo.

**George Jesus Gonzales Carpio**

Mis más grandes agradecimientos a mi madre y abuelos porque sin su guía, amor, dedicación, y apoyo infinito no habría llegado tan lejos. A mi esposo e hijos por su amor; y a Marino López por haber sido un valioso ejemplo y fuente infinita de conocimiento y amor. Este logro es de ustedes.

**Karla Isabel Mena Salcedo**

**Resumen ejecutivo**

El presente trabajo de investigación presenta el desarrollo de un plan de implementación del proceso de Planeamiento Integrado del Negocio (*Integrated Business Planning* o IBP), el cual aborda el planeamiento de las ventas y operaciones de un negocio determinado -alineado con el planeamiento estratégico y financiero- con el fin de lograr resultados impactantes en la empresa. Los pasos que componen el proceso son los siguientes: a) revisión de gestión del producto (portafolio), b) revisión de la demanda, c) revisión de la oferta, d) reconciliación integrada (finanzas) y e) revisión de la gestión del negocio.

La empresa en estudio es una empresa multinacional del sector cuidado familiar de consumo masivo, con presencia en más de 150 países a nivel global, que ofrece productos como papel higiénico, servilletas, toallas, entre otros, y que cuenta con el proceso de Planeamiento de Ventas y Operaciones (*Sales and Operations Planning*, S&OP) con el fin de realizar el planeamiento táctico de los mismos, el cual no se lleva en su total cabalidad.

La oportunidad de mejora radica en dos aspectos: a) sensibilización y capacitación del personal para que involucre en la cultura y conocimientos del nuevo proceso y b) implementación de un nuevo proceso que permita integrar los resultados de todos los agentes que participan en la planificación, así como priorizar el análisis de las brechas encontradas entre resultados mes a mes, con el fin de aprovechar el tiempo de los recursos.

El contenido del trabajo es el siguiente: a) descripción del sector y organización, b) identificación de los procesos críticos, c) desarrollo y justificación económica del plan, y d) conclusiones y recomendaciones.

## Índice

<b>Índice de tablas .....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>x</b>
<b>Resumen ejecutivo .....</b>	<b>iv</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Marco teórico y alcance .....</b>	<b>4</b>
1. Marco teórico.....	4
2. Alcance.....	8
<b>Capítulo III. Sector y organización .....</b>	<b>10</b>
1. Descripción y análisis del sector en estudio.....	10
1.1 Análisis macro y microeconómico .....	10
1.2 La macrocadena de abastecimiento .....	11
1.3 La empresa .....	11
1.3.1 Misión, visión y valores .....	12
1.3.2 Categorías.....	12
2. Diagnóstico de la cadena de abastecimiento de la organización .....	13
2.1 Estructura .....	13
2.2 Descripción general de la cadena .....	13
2.2.1 Aprovisionamiento.....	13
2.2.2 Producción.....	15
2.2.3 Distribución .....	16
2.2.1 Aprovisionamiento.....	13
2.3 Variables críticas para el desempeño de la cadena de abastecimiento de la organización (internas y externas).....	17
2.4 Enfoque actual de sostenibilidad de la cadena de abastecimiento .....	18
3. Procesos del objeto de estudio (sector/organización) en la cadena de abastecimiento ....	19
3.1 Gestión de la relación con proveedores .....	19
3.1.1 Mejora de estándares de gestión y comportamiento de proveedores estratégicos .....	21
3.1.2 Evaluación a proveedores.....	22

3.1.3 Elevación de los estándares de seguridad vial de los proveedores transportistas .....	23
3.2 Desarrollo de productos (bien o servicio) .....	23
3.2.1 Descripción del proceso .....	23
3.2.2 Roles y responsabilidades.....	24
3.2.3 Procedimiento de atención de pedidos .....	24
3.3 Atención a los pedidos .....	25
3.3.1 Descripción del proceso .....	25
3.3.2 Roles y responsabilidades.....	25
3.3.3 Procedimiento de atención de pedidos .....	25
3.3.4 Procedimiento alternativo.....	26
3.3.5 Procedimiento para pedidos de exportación .....	27
3.4 Gestión de la relación con los clientes .....	29
3.4.1 Descripción del proceso .....	29
3.4.2 Roles y responsabilidades.....	29
3.4.3 Procedimiento.....	29
3.5 Gestión de la demanda .....	31
3.5.1 Descripción del proceso .....	31
3.5.2 Roles y responsabilidades.....	31
<b>Capítulo IV. Identificación y selección de los procesos críticos .....</b>	<b>34</b>
1. Identificación de los procesos críticos .....	34
2. Priorización y selección del/los proceso/s crítico/s materia de estudio. ....	34
<b>Capítulo V. Diseño del modelo propuesto .....</b>	<b>36</b>
1. Planeamiento integrado del negocio ( <i>integrated business planning</i> o IBP).....	36
2. Identificación de brechas entre la situación actual y el modelo propuesto. ....	36
3. Desarrollo del plan de implementación .....	39
3.1 Definición de los miembros de cada equipo .....	39
3.2 Perfil de cada puesto participante.....	40
3.3 Herramientas tecnológicas a utilizar.....	43
3.4 Cronograma de implementación.....	44
3.5 Objetivos alineados horizontal y verticalmente.....	45
3.6 KPI por área luego de IBP .....	47
3.7 Pasos para desarrollar IBP .....	48
3.7.1 Revisión de la gestión de productos (portafolio) .....	48

3.7.2 Revisión de la demanda.....	49
3.7.3 Revisión de la oferta.....	50
3.7.4 Reconciliación integrada .....	51
3.7.5 Revisión de la gestión del negocio.....	52
4. Identificación de impactos financieros y análisis costo-beneficio.....	53
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>55</b>
1. Conclusiones .....	55
2. Recomendaciones .....	55
<b>Bibliografía .....</b>	<b>56</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>57</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>64</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Comparaciones entre S&OP e IBP.....	7
Tabla 2.	Proveedores de la empresa.....	14
Tabla 3.	Relación de variables críticas para el desempeño de la empresa .....	18
Tabla 4.	Fortalezas y debilidades sobre las relaciones con los proveedores .....	21
Tabla 5.	Prioridades de la empresa .....	35
Tabla 6.	Resultados de la selección de procesos críticos .....	35
Tabla 7.	Diferencias entre S&OP e IBP.....	36
Tabla 8.	Miembros del equipo de implementación IBP.....	39
Tabla 9.	Perfil profesional del gerente de marca ( <i>brand trade manager</i> o BTM).....	40
Tabla 10.	Perfil profesional del gerente de ventas por zona geográfica .....	41
Tabla 11.	Perfil profesional del Coordinador de la demanda (DMA) .....	41
Tabla 12.	Perfil profesional del analista de finanzas .....	41
Tabla 13.	Perfil profesional del <i>key account manager</i> (KAM) .....	42
Tabla 14.	Perfil profesional del gerente de planeamiento.....	42
Tabla 15.	Perfil profesional del líder de IBP .....	42
Tabla 16.	Perfil profesional del planificador MRP.....	42
Tabla 17.	Perfil profesional del gerente de finanzas.....	43
Tabla 18.	Perfil profesional del country manager .....	43
Tabla 19.	Relación de herramientas tecnológicas.....	44
Tabla 20.	Resumen del cronograma de implementación.....	44
Tabla 21.	Relaciones entre objetivos de áreas de la empresa.....	46
Tabla 22.	Resultados post-IBP en planeamiento y demanda .....	47
Tabla 23.	Resultados post-IBP en otras áreas .....	47
Tabla 24.	Costos e inversiones .....	54
Tabla 25.	Beneficios esperados .....	54
Tabla 26.	Flujo de caja del proyecto.....	55



## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Estructura del trabajo de investigación.....	2
Gráfico 2.	Antes y después del IBP .....	6
Gráfico 3.	Mapa del proceso IBP .....	8
Gráfico 4.	Macrocadena de suministro .....	11
Gráfico 5.	Cadena de suministro de la empresa .....	13
Gráfico 6.	Cadena de suministro de la empresa .....	15
Gráfico 7.	Cadena de suministro de la empresa .....	17
Gráfico 8.	Evolución de KPI de la empresa .....	17
Gráfico 9.	Cadena de valor de la empresa.....	19
Gráfico 10.	Principales relaciones con stakeholders externos a la empresa.....	20
Gráfico 11.	Relación de intereses de la empresa versus <i>stakeholders</i> .....	23
Gráfico 12.	Proceso de desarrollo de productos .....	25
Gráfico 13.	Proceso 1 de atención de pedidos.....	28
Gráfico 14.	Proceso 2 de atención de pedidos.....	28
Gráfico 15.	Proceso de gestión de relación con clientes .....	31
Gráfico 16.	Proceso de gestión de la demanda.....	33
Gráfico 17.	Brechas entre situación actual y modelo propuesto .....	37
Gráfico 18.	Flujo de actividades del proceso IBP.....	39
Gráfico 19.	Cronograma de implementación del modelo propuesto .....	44
Gráfico 20.	Diagrama de Gantt de implementación .....	45

## Índice de anexos

Anexo 1.	Cuadro comparativo de las condiciones económicas de los países donde opera la empresa .....	59
Anexo 2.	China: inversión en activos fijos (variación % anual) .....	59
Anexo 3.	PBI Sudamérica 2015 1/ (variación % anual) .....	60
Anexo 4.	Comparación de indicadores económicos de los años 2013, 2014 y 2015 .....	60
Anexo 5.	Comparación de resultados del sector <i>retail</i> de los años 2013, 2014 y 2015 ..	60
Anexo 6.	Ventas según <i>retailer</i> .....	61
Anexo 7.	Lima Metropolitana: inflación promedio y de artículos de cuidado personal 1/.....	61
Anexo 8.	Participación de mercado según categoría.....	62
Anexo 9.	Cronograma de Implementación IBP .....	64
Anexo 10.	Formatos de procesos IBP.....	71

## Capítulo I. Introducción

La empresa en estudio es una multinacional del sector de consumo masivo, específicamente dedicada a abastecer productos de cuidado personal y familiar. Si bien la empresa ha obtenido muy buenos resultados gracias a la implementación del proceso de planeamiento de ventas y operaciones (S&OP), con el cual busca -bajo un enfoque táctico- alinear los volúmenes de oferta y demanda de producto terminado, dicho proceso no se lleva a cabo en su máxima plenitud. Existen muchas brechas entre el modelo teórico del proceso mencionado y el desempeño del mismo enfocado al pronóstico consensuado de la demanda, donde participan las áreas de ventas, planeamiento de la demanda y marketing. También existen errores en la toma gerencial de decisiones para validar los volúmenes de venta pues el gerente general, luego de todo el proceso llevado a cabo, decide realizar ajustes, generando que -en cierta medida- partes del proceso vuelvan a ejecutarse desde cero.

Es por ello que, basándonos en las metodologías de la reconocida consultora Oliver Wight (Palmatier 2013), proponemos implementar el proceso de planeamiento integrado del negocio (IBP), el cual fue lanzado por la consultora mencionada para lograr un vínculo más estrecho con los planes estratégicos de la empresa. Con la implementación de este nuevo proceso esperamos, además de reducir o eliminar las brechas mencionadas, acortar las brechas entre los planes de ventas y operaciones con los del negocio, para lo cual esta metodología demanda que los involucrados con el proceso formen parte de los equipos de liderazgo y alta dirección de la empresa, como se detallará durante el presente trabajo.

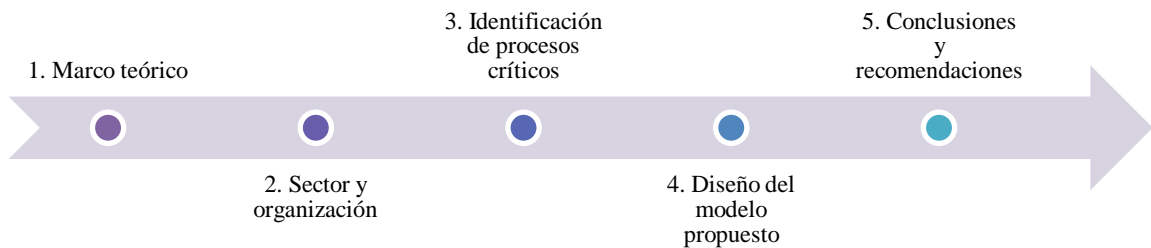
Los objetivos planteados para este trabajo son los siguientes:

- Proponer un proceso efectivo, disciplinado y con orientación a buscar lo mejor para el negocio.
- Identificar las oportunidades de incrementar el valor agregado en las actividades y resultados del negocio (utilidad operativa, ventas netas, exactitud de *forecast*, etcétera).
- Identificar las oportunidades de reducción de costos en las operaciones del negocio (capital de trabajo, costos de ventas, venta perdida, sobrecostos por horas extras no programadas, tiempos muertos por falta de materiales, etcétera).
- Alinear los planes comerciales, de operaciones, logística, entre otros, con el plan estratégico del negocio.

- Brindar al negocio mayor visibilidad de los impactos del micro y macroentorno en el que la empresa opera, con el fin de que se gestionen adecuadamente los riesgos pertinentes.

El presente trabajo se ha estructurado en cinco capítulos los cuales se describen a continuación:

### Gráfico 1. Estructura del trabajo de investigación



Fuente: Elaboración propia, 2015.

- **Capítulo I: Marco teórico y alcance.** En esta sección se describe el concepto del Planeamiento Integrado del Negocio, en inglés llamado *Integrated Business Planning (IBP)*, el cual es el objeto de estudio del presente trabajo así como su evolución a partir de su predecesor, el proceso de Planeamiento de Ventas y Operaciones, en inglés llamado *Sales & Operations Planning (S&OP)*. Se describen en detalle los pasos que lo conforman y los beneficios que una empresa podría conseguir con su implementación.
- **Capítulo II: Sector y organización.** En esta sección se realiza un análisis del sector económico al que la empresa en estudio pertenece, desde un punto de vista macro y microeconómico; así mismo, se presenta la ubicación de la empresa en estudio dentro de su macro cadena de abastecimiento, continuando con una breve descripción de la empresa, su misión, su visión y sus principales categorías de productos, lo que nos permitirá centrarnos en el diagnóstico de la cadena de abastecimiento propia de la empresa así como en sus variables críticas de desempeño y los procesos que conforman dicha cadena de abastecimiento.
- **Capítulo III: Identificación y selección de los procesos críticos.** En esta sección se identifican y describen los procesos críticos que forman parte del proceso de planeamiento actual S&OP. Luego, los mismos son sometidos a una evaluación de importancia o criticidad para precisar, en mayor medida, el enfoque del análisis y la solución de los problemas dentro del proceso mencionado.
- **Capítulo IV: Diseño del modelo propuesto.** En esta sección se presenta el estudio realizado en la empresa, iniciando con la identificación de brechas entre la situación actual y el modelo

propuesto (IBP), pasando al desarrollo del plan de implementación y propuestas de mejora; finalmente, se presenta el impacto financiero de la implementación, enfocado en costos e inversiones, el análisis costo-beneficio, el cronograma de actividades y el impacto organizacional y social de la implementación del proceso de IBP en la empresa.

- **Conclusiones y recomendaciones.** Se presenta un breve listado de conclusiones sobre el trabajo de investigación con enfoques tanto de validación teórica como de confirmación de resultados para la empresa.

## Capítulo II. Marco teórico y alcance

### 1. Marco teórico

En la actualidad, existen diversos procesos de planificación de la oferta y la demanda que las empresas están adoptando para alinear sus esfuerzos en abastecimiento con las necesidades del mercado, tanto de índole geográfico como de volumen, precio y tiempo; para ello se aplican técnicas cualitativas, como el método Delphi, y cuantitativas como las técnicas de regresión lineal, suavización exponencial, entre otras; sin embargo, sabemos que el proceso de estimación de la demanda (*demand forecasting*) depende mucho de factores cuantitativos, cualitativos y de opiniones de expertos en el tema, esto hace que dicho proceso sea uno de los más críticos para el desempeño del negocio.

Posteriormente, el negocio ya no solo necesita obtener la demanda proyectada sino el balancear o contrastar la misma para convertirla en restricta, para lo cual nació el proceso llamado planeamiento de ventas y operaciones (S&OP), con el cual se lograba esto a nivel táctico, además de realizar evaluaciones financieras sobre las variaciones de la demanda y de oferta como las de generar horas extras, solicitar compras urgentes a los proveedores con costos extras, entre otros, con los que se validaban dichos planes.

Durante los últimos años, la implementación del proceso del S&OP ha demostrado muy buenos resultados en todos los indicadores logísticos y, en especial, en la utilidad operativa; dicho proceso reconoce la realidad de la aleatoriedad de la demanda y se focaliza, como se mencionó, en tres objetivos clave: alinear la oferta con la demanda, conducir el crecimiento de las ventas y la reducción de costos.

En la actualidad, las empresas deben lidiar con algunas barreras o brechas para mejorar la comunicación entre sus procesos de ventas y operaciones, las que podríamos resumir en:

- Exigencia de los clientes en mejorar el cumplimiento de atención a ellos.
- Mejora en el retorno de los activos de la empresa como objetivo.
- Aumento de los tiempos de abastecimiento de los proveedores y de su variabilidad (abastecimiento global).
- Incertidumbre de la demanda y, por consiguiente, la necesidad de ir actualizando los planes de abastecimiento e inventarios.

Dichos escenarios nos permiten identificar las siguientes debilidades en el proceso S&OP:

- El proceso S&OP no está alineado directamente con la estrategia de la empresa.
- No logra la respuesta financiera óptima: los principales motores del S&OP son nivel de servicio, utilización de la capacidad e indicadores de abastecimiento, pero la mayoría de las veces se desconoce el impacto en las metas financieras de la empresa y las inversiones adicionales de las mismas.
- Integración débil con las metas financieras: los análisis se rigen bajo una secuencia y basados en supuestos desactualizados.
- La agilidad del proceso es muy limitada: dificultad en poder adaptarse a la dinámica del mercado, pudiendo alterar la frecuencia de planeación para algunos productos.

Sin embargo, a medida que pasaba el tiempo, se detectó la necesidad de vincular dichos planes con los estratégicos; es decir, nació la necesidad de que todas las actividades y toma de decisiones de índole comercial, de operaciones, *supply chain*, entre otros involucrados críticos para el negocio (recursos humanos, legal, etcétera) se realicen alineados a los planes del negocio, con lo que nació el proceso llamado planeamiento integrado del negocio (IBP). Dicho concepto surgió en el año 1996 en la Universidad de Massachusetts, donde se desarrolló una tecnología para capturar y explotar el conocimiento experto, basado en la tecnología COR (razonamiento basado en restricciones), el cual permite realizar:

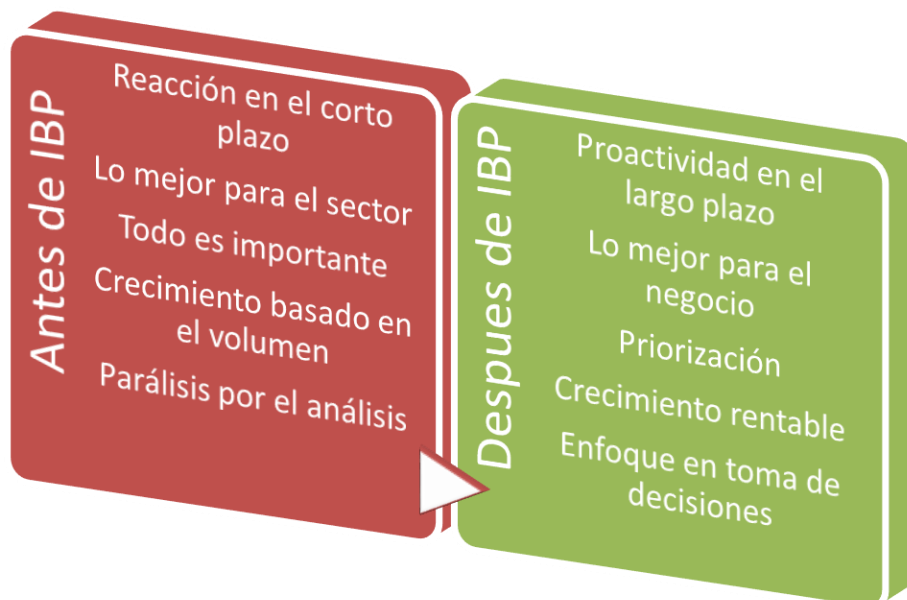
- Análisis del tipo “Y-si”, con el que se realizan escenarios o cambios de parámetros relevantes para proyecciones (inflación, crecimiento del producto bruto interno o PBI, riesgo país, participación del mercado, etcétera). Esto se encuentra vinculado a simulaciones de escenarios y optimización de cualquier variable o proporción, incluyendo balance, rentabilidad, valor presente neto, flujo de caja, etcétera.
- Identificación de restricciones, prioridades y sus impactos.
- Comprensión de relaciones causa-efecto de las variaciones y brechas.
- Análisis de costos de oportunidad y valor económico agregado de todas las actividades involucradas
- Acuerdos generados a nivel de gerencia y organización alineados con el plan estratégico; es decir, el resultado del análisis del micro y macroentorno de la empresa mediante la aplicación de las herramientas conocidas para ello (análisis FODA, análisis de las cinco fuerzas de Porter, tablero de mando integral, análisis del océano azul, entre otros), es un *input* para el

proceso de IBP, lo cual hace que el mismo sea el proceso núcleo de la toma de decisiones a niveles de liderazgo y alta dirección, es decir, del negocio completo.

La metodología del IBP se basa en revisiones de frecuencia mensual, como lo describen los nombres de sus pasos secuenciales; es decir, reuniones en las que los involucrados con cada paso del proceso deben llegar con información trabajada y organizada (*inputs* del paso) para revisarla, priorizando la atención sobre los cambios o brechas con el ejercicio anterior, y así llegar a acuerdos para generar los entregables requeridos (*outputs* del proceso). Como se entenderá, los involucrados, *inputs*, agenda de las reuniones y *outputs* de las mismas cambian según la naturaleza del proceso; es decir, no todos los involucrados participan de todos los pasos, a excepción del área conductora del IBP, que es el área de planeamiento de la oferta y demanda de la organización, generalmente posicionada en la gerencia de *Supply chain*, según las organizaciones multinacionales.

En el gráfico 2 mostramos los escenarios antes y después de implementar IBP en una organización; además, en la tabla 1 mostramos un resumen comparativo de los procesos S&OP y IBP bajo las principales características de ambos procesos.

**Gráfico 2. Antes y después del IBP**



Fuente: Elaboración propia, 2015.



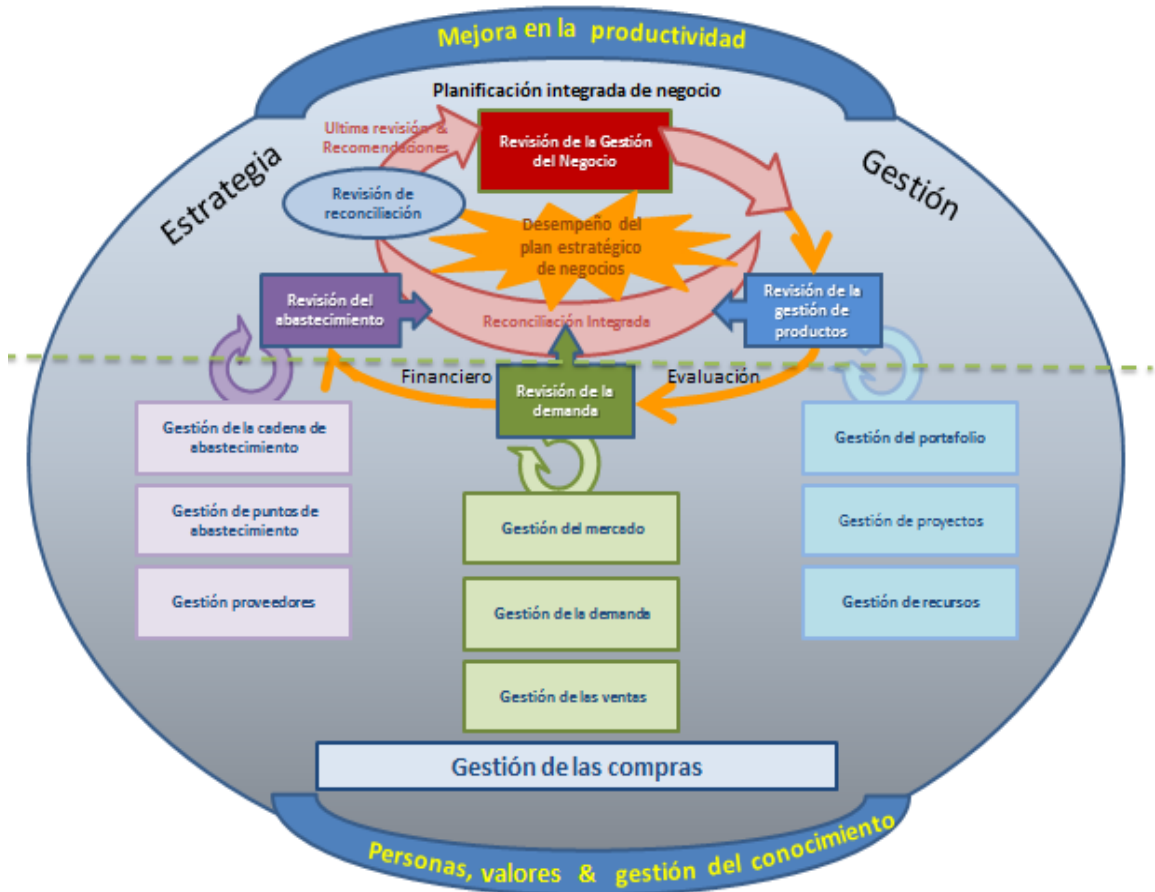
**Tabla 1. Comparaciones entre S&OP e IBP**

<b>Característica (personas, procesos, herramientas)</b>	<b>Proceso S&amp;OP capaz</b>	<b>Proceso IBP</b>
<b>Involucramiento de personas</b>	Equipo de ejecutivos y de mando medio	Dirección de ejecutivos senior. Equipo de gestión y liderazgo (alta dirección) opera como un equipo de la compañía
<b>Frecuencia</b>	Mensual	Mensual y bajo necesidades especiales en las que sea requerida la ejecución
<b>Horizonte de planificación</b>	24 meses	Más de 24 meses. Despliegue de proyección trimestral para horizonte más allá de los dos años para objetivos estratégicos
<b>Enfoque</b>	Tres meses y mas allá para una mejor comunicación, resolver y presentar problemas	Tres meses y mas allá para tener suficiente tiempo para prevenir problemas, explotar oportunidades y mitigar riesgos
<b>Lenguaje</b>	Volumen, ingresos y margen por familias de productos y sub-familias	Volumen, ingresos y margen: Supuestos, familias de productos, canales, segmentos y líneas de productos. Desarrollo de escenarios es la norma
<b>Integración</b>	Plan de cierre de brechas y sus impactos financieros sobre la demanda, la oferta e inventarios para alcanzar las expectativas del plan de negocio anual.	Plan de cierre de brechas y sus impactos financieros sobre la demanda, la oferta, inventarios, portafolio de productos y desempeño financiero para lograr las el plan de negocio y estratégico
<b>Modelamiento</b>	Planeamiento de los recursos, los centros de producción restrictos o críticos, equipamiento y proveedores principales	Planeamiento de los recursos o bienes críticos, equipamiento, capacidad de desarrollo de productos, fabricas, personal y capacidad financiera. Escenarios multiples son desarrollados.
<b>Estrategia</b>	Cierto enfoque en proyectos estratégicos relacionados principalmente con capacidades en la oferta y la demanda. Componentes de la cadena de suministro en la estrategia del negocio	Enfoque en despliegue de estrategia e identificar cuando las estrategias actuales deben cambiar. Rigor en el alineamiento de la gestión del portafolio de productos
<b>Finanzas</b>	Precio, costo, inventario y proyecciones de margen. Estado de resultados, hoja de balance y disponibilidad de flujo de caja	Actualizaciones mensuales del estado de resultados proyectado, de flujo de caja, de capital, costeo basado en actividades, que simplifique el proceso de planeamiento de negocio anual.
<b>Decisiones</b>	Decisiones tácticas para resolver temas de demanda, oferta e inventarios anticipadamente al mediano y largo plazo	Decisiones tácticas y estratégicas que impacten en la gestión del portafolio de productos, de la demanda, de la oferta y de las finanzas
<b>Comportamiento y trabajo en equipo</b>	Se establece la gestión basada en el equipo: dirección consciente hacia la compañía, no funcional, conciencia con las agendas y objetivos comunes. La revisión de la gestión del negocio fuera del proceso de S&OP no es permitida	Inconscientes competencias en la gestión basada en el equipo. Es natural el creer y actuar en el interés de la compañía.
<b>Resultados</b>	Alineamiento de los planes de demanda, oferta e inventarios al nivel agregado. Se identifican las brechas financieras	Alineamiento de los planes corporativos al nivel agregado con foco en las acciones requeridas para ejecutar los planes estratégicos y de negocio de la compañía

Fuente: Palmatier, 2013.

El proceso de Planeamiento Integrado del Negocio (IBP) se realiza bajo la siguiente secuencia de pasos, según un calendario definido por el equipo de Planeamiento y Demanda, en función de la frecuencia más óptima de la organización, la cual suele ser mensual. En el gráfico 3 se muestra un mapa conceptual sobre el proceso completo, así como la relación entre las reuniones o las revisiones.

**Gráfico 3. Mapa del proceso IBP**



Fuente: Palmatier, 2013.

Si la organización lo requiriera, según Palmatier (2013), pueden incluirse como procesos adicionales a los siguientes:

- Revisión de la gestión del riesgo, el cual está vinculado a analizar riesgos e impactos negativos potenciales asociados a los outputs, escenarios y resultados de los mismos para ser considerados en la toma de decisiones de la gestión del negocio. Inclusive, si se desea, puede tratarse como un input de cada una de las reuniones.

- Revisión de gestión de áreas de soporte, lo cual hace referencia a funciones de RR.HH, legal, TI, entre otros, los cuales, si bien no son áreas directamente vinculadas con la función nuclear del negocio, al ser áreas de soporte cuentan con restricciones, riesgos y beneficios potenciales al tomar decisiones. El incluirlas o no depende del impacto que tenga la participación del área en el negocio.

## **2. Alcance**

El presente tema de investigación, si bien presenta información sobre el sector económico de cuidado personal y familiar a nivel mundial, la macrocadena de abastecimiento a la que pertenece la empresa, la organización y su propia cadena de abastecimiento, el desarrollo de la solución abarcará las actividades a cargo de las gerencias general, comercial, operaciones, finanzas y *supply chain*, debido a los procesos de revisión de la gestión del portafolio (comercial), gestión de la demanda (comercial y *supply chain*), gestión del abastecimiento (comercial, operaciones y *supply chain*), reconciliación integrada (finanzas, comercial y *supply chain*) y gestión del negocio (gerencia general, comercial, finanzas y *supply chain*). Como se verá, todo el proceso, si bien es responsabilidad integrada de las áreas anteriormente mencionadas, es liderado por el área de planeamiento y demanda de la gerencia de *supply chain*.

Adicionalmente, para efectos de precisión y debido a las limitaciones en el acceso a la información, se tomará como referencia al proceso vinculado con la categoría de cuidado familiar. Las demás categorías, si bien tienen particularidades que las hacen diferentes, presentan los mismos lineamientos generales del plan de implementación.

El enfoque que toma el desarrollo de la investigación se basa en plantear un plan de implementación del proceso IBP en la empresa, mostrando sus beneficios en eficiencia de gestión del negocio y alineamiento con el plan estratégico; así como en términos económicos y culturales organizacionalmente hablando. Se enfocará puntualmente en el trabajo a liderar por el área de planeamiento y demanda de la empresa y sus relaciones principales con las gerencias mencionadas.

## **Capítulo III. Sector y organización**

### **1. Descripción y análisis del sector en estudio**

#### **1.1 Análisis macro y microeconómico**

Realizando un análisis de lo que ha sucedido en el mundo en los últimos dos años, podemos notar que en la Eurozona ha tenido un crecimiento muy débil y un entorno político complicado para impulsar el crecimiento. Esto ha causado efectos no solo en esa zona sino en el resto del mundo, tal como se aprecia en el anexo 1

Lo mismo ha sucedido en Asia, específicamente en China, país que ha tenido un menor crecimiento en activos fijos, lo que impacta directamente en la demanda por *commodities*. Esto puede verse en el anexo 2.

Sudamérica no ha sido una excepción ya que se han tenido menores precios en las exportaciones y ajustes fiscales en países con desbalance, lo que ha causado el estancamiento de esas economías y una mayor vulnerabilidad. Lo que se proyecta para finales del 2015 es un escenario similar con decrecimiento en el PBI de las principales economías de Sudamérica, sobre todo en países con políticas gubernamentales complejas como el caso de Argentina y Venezuela, como podemos ver en el anexo 3.

El escenario que se prevé para Perú va de la mano con estos países vecinos. Como se puede ver en el anexo 4, el tipo de cambio tendrá un aumento bastante acelerado. Adicionalmente, el precio de los principales productos que exporta el país, como el oro, cobre y petróleo, va a tender a la baja, lo cual generará un impacto económico gigante en la economía peruana y la posible salida de muchas empresas inversionistas en estos rubros.

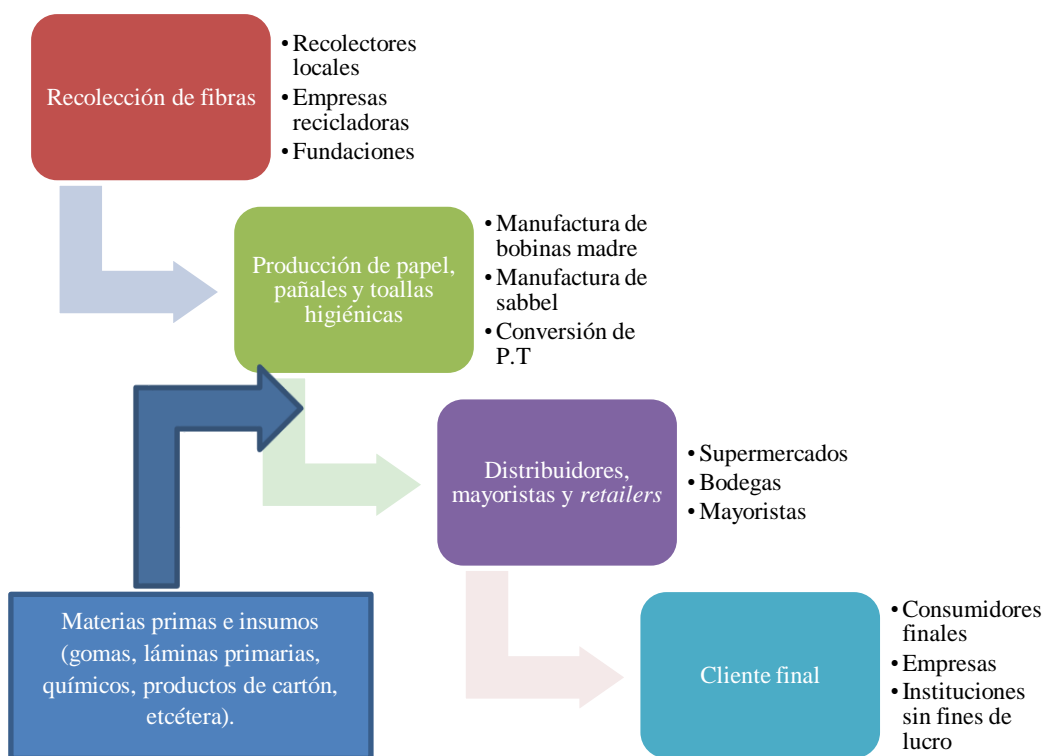
Si hacemos un análisis de los mercados de consumo, podemos notar en el anexo 5 que la tendencia a la baja es clara en una economía que se contrae ante la crisis mundial y donde los precios de cada ítem que se compra son mucho más altos que en los años anteriores. Aun así podemos notar que en las empresas de consumo masivo, en general, ha habido un crecimiento en las ventas de los supermercados y tiendas por departamentos. Esto se debe a que son empresas de ventas de bienes primarios como son los comestibles y ropa y calzado, lo cual difícilmente las familias dejan

de comprar independientemente del precio como refleja el anexo 6. En el anexo 7 se puede apreciar una tendencia creciente en la inflación promedio y en la del sector de consumo masivo.

## 1.2 La macrocadena de abastecimiento

La macrocadena a la que pertenece la empresa corresponde a la que parte del abastecimiento de fibra o celulosa de algodón y papel hasta el abastecimiento de los productos al cliente final. El gráfico 4 explica esto:

**Gráfico 4. Macrocadena de suministro**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Cabe resaltar que las materias primas y fibras pueden ser de procedencia local e internacional, lo que se detallará en mayor medida en el acápite de aprovisionamiento.

## 1.3 La empresa

En la actualidad, la empresa cuenta con un equipo de más de 50.000 colaboradores alrededor del mundo y sus productos llegan a más de 150 países. Todos los días una de cada cuatro personas

de todo el mundo utiliza uno de los productos de la empresa para el cuidado de la salud, la higiene y el bienestar.

### 1.3.1 Misión, visión y valores

- **Visión.** Marcar el camino al mundo para su bienestar.
- **Misión.** Ir a la vanguardia en pos de la mejorar de la salud, el bienestar y la higiene de las personas.
- **Valores**
  - Autenticidad. Continuamos con nuestra herencia de honestidad, integridad y coraje, haciendo lo correcto.
  - Responsabilidad. Somos responsables por nuestro negocio y nuestro futuro.
  - Innovación. Estamos comprometidos con las nuevas ideas que aportan valor.
  - Dedicación. Respetamos y cuidamos de las comunidades en las que vivimos y trabajamos.

### 1.3.2 Categorías

- **Cuidado personal**
  - Línea de cuidado infantil. Pañales, toallas húmedas, ropa interior de aprendizaje y pañales descartables para el agua.
  - Línea de cuidado femenino. Toallas higiénicas, protectores, *wipes*, tampones.
  - Línea de cuidado del adulto. Pañales para incontinencia severa, ropa interior con protección para personas con incontinencia moderada y productos complementarios como protectores de cama.
  - Línea completa. Jabón líquido, toallitas húmedas íntimas, crema vaginal y lubricante femenino.
- **Cuidado familiar**
  - Categoría de papeles higiénicos.
  - Categoría de papeles faciales.
  - Categoría de servilletas y rollos de cocina.
- **Institucional**
  - Papeles. Papel higiénico, papel toalla y servilletas.
  - Equipos de protección personal. Protección respiratoria, trajes de protección, protección de manos y brazos.
  - Seguridad industrial. Productos para protección auditiva, protección visual, protección de manos, protección respiratoria, protección de cabeza, caretas de soldadura, línea eléctrica,

protección de manos y brazos, paños de limpieza, toallas y estopas en trabajos de limpieza, dispensadores.

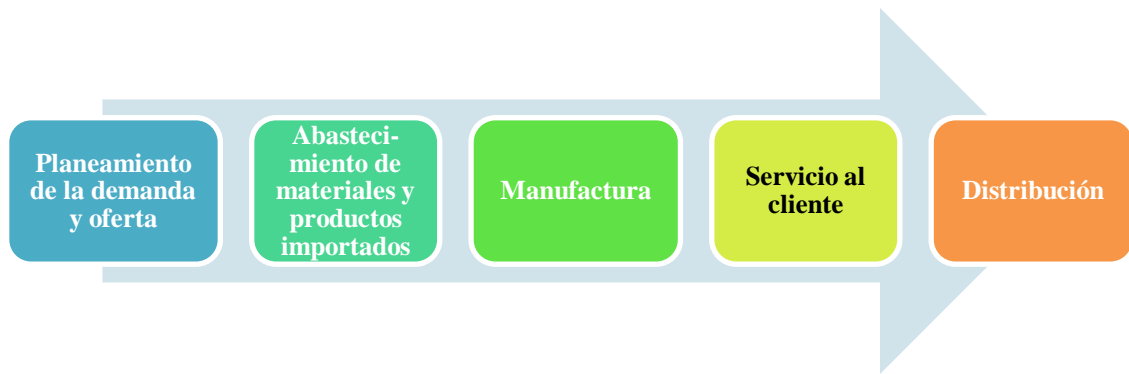
En el anexo 8 se puede ver la participación de mercado que tienen las diversas categorías de la empresa.

## **2. Diagnóstico de la cadena de abastecimiento de la organización**

### **2.1 Estructura**

La estructura se puede resumir de la siguiente manera (ver gráfico 5):

**Gráfico 5. Cadena de suministro de la empresa**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

La estructura parte de las actividades de planeamiento de la demanda y de la oferta de la empresa, con las cuales se activan los procesos de compra, abastecimiento, manufactura, servicio al cliente y distribución.

### **2.2 Descripción general de la cadena**

#### **2.2.1 Aprovisionamiento**

El abastecimiento de materiales se realiza solicitando los mismos a proveedores locales (40%) y externos (60%) (regionales). Entre los productos que se solicitan se encuentran los siguientes (ver tabla 2):

**Tabla 2. Proveedores de la empresa**

PRODUCTO	PAÍS PROCEDENCIA	TIPO COMPRA
Cajas y centros cartón	Perú	Local
Adhesivos laminación	Diverso	Regional
Adhesivos máquina	Perú	Local
Empaques	Perú	Local
Fibras vírgenes	Diverso	Regional
Fibras secundarias I	Perú	Local
Fibras secundarias II	Diverso	Regional
Fragancias	Diverso	Regional

Fuente: Elaboración propia, 2015.

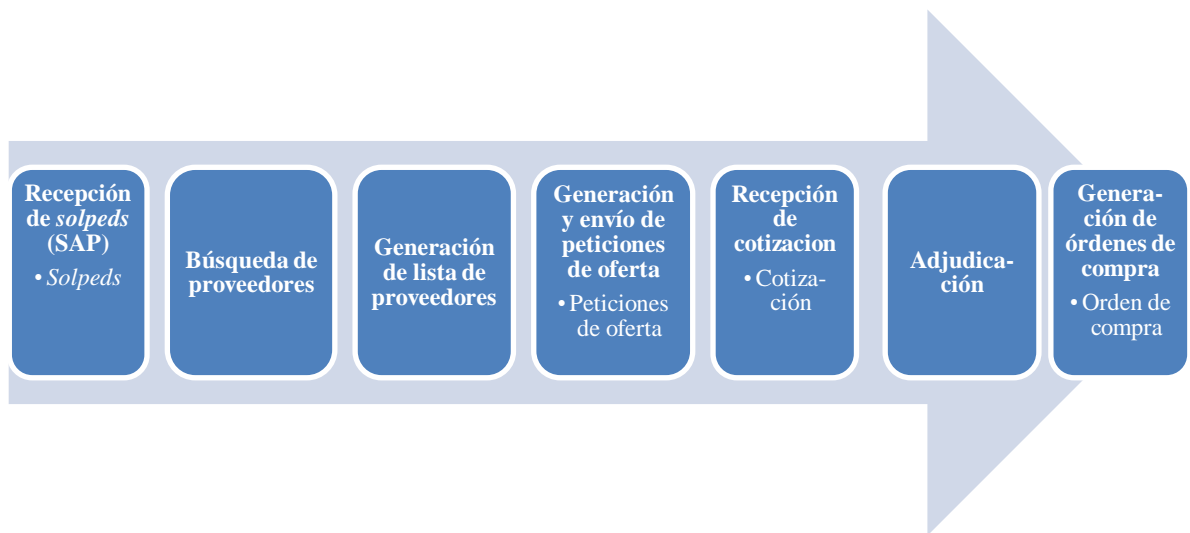
La compra se realiza mediante requerimientos y el área de compras local o regional, según corresponda, emite la orden y contacta al proveedor indicado.

- **Descripción del procedimiento.** En este procedimiento se describe la sistemática a seguir para realizar la gestión del aprovisionamiento por parte de la empresa, garantizando un correcto suministro que permita llevar al cliente el producto a tiempo, con las cantidades correctas y con la misma calidad con la que fue requerido.
- **Roles y responsabilidades**
  - Gerente de *supply chain*.
  - Jefe de compras.
  - Compradores.
- **Procedimiento**
  - El área de compras recibe solicitudes de cotización. Los usuarios realizan solicitudes de cotización (*solpeds*) que son aprobados por diferentes niveles, de acuerdo con el monto de compra. Es enviado al área de compras para que sea procesado.
  - Se realiza la búsqueda de proveedores sobre la base de compras anteriores, maestro de proveedores, Internet, contactos, etcétera. Los compradores buscan proveedores posibles para el producto requerido, salvo que sea proveedor único ya sea porque es el único que lo vende o porque se tiene contrato de exclusividad con el proveedor.
  - Se genera una lista de proveedores según monto de compra.
  - Se generan y envían las peticiones de oferta por e-mail. Las peticiones de oferta contienen el número de parte de la empresa, la descripción del producto, la cantidad requerida, el lugar de entrega, la forma de embalaje, los términos y condiciones comerciales, etcétera.
  - Se reciben las cotizaciones por e-mail. La cantidad mínima de cotizaciones para poder realizar un cuadro comparativo y la adjudicación dependerá del monto de compra.



- Se selecciona al proveedor a adjudicar. Una vez recibidas la cantidad de cotizaciones necesarias para realizar la adjudicación se realiza un cuadro comparativo tanto económico como técnico, y se realiza la adjudicación al postor ganador.
- Se genera la orden de compra al proveedor ganador y se informa de los resultados del concurso a los demás proveedores. Esta orden de compra es enviada al proveedor ganador por *e-mail*. Por *e-mail* también se indica a los demás proveedores que no han sido beneficiados con la adjudicación.

### Gráfico 6. Cadena de suministro de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 2.2.2 Producción

La manufactura se realiza en dos grandes pasos:

- **Manufactura de bobinas madre.** Aquí se procesan las fibras vírgenes y secundarias con el fin de obtener papel en diversas calidades (higiénico, servilleta, toalla, institucional, etcétera) de acuerdo a diversos niveles de calidad (suavidad, brillo, textura, etcétera). Este proceso solo aplica para la producción de productos de la categoría de cuidado familiar de tipo papel.
- **Conversión de producto terminado.** En esta etapa se obtienen los productos terminados según categoría. Para la categoría de cuidado familiar se procesan las bobinas madre de papel del anterior proceso mencionado mediante corte y empaquetado; mientras que los productos de cuidado familiar son hechos con pulpa fluff y otros materiales de absorción de flujos que se compran ya listos para utilizarse y procesarse hasta obtener los productos.

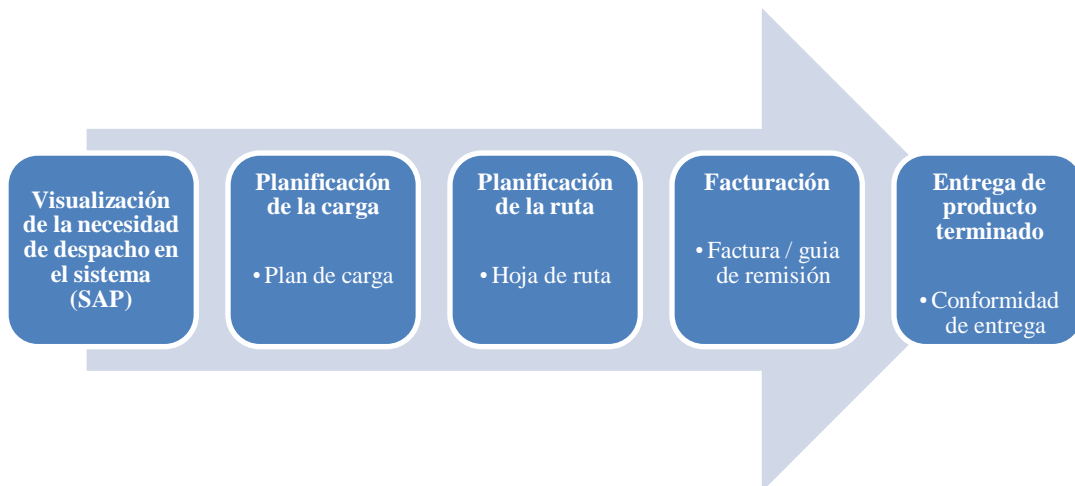
### 2.2.3 Distribución

El proceso de servicio al cliente y distribución se realiza mediante la asignación de stocks para atender pedidos diversos de los clientes. Para ello, inicialmente se realiza una evaluación crediticia, junto con el área de créditos, con el fin de liberar la atención del pedido.

A la par, el área de distribución evalúa el nivel de producción y de inventario en los diversos centros de distribución con el fin de mantener inventarios óptimos para la venta en todo el país.

- **Descripción del procedimiento.** En este procedimiento se describe la sistemática a seguir para realizar la gestión de la distribución por parte de la empresa, para garantizar una correcta conservación del producto en el transporte y tener en el mercado productos competitivos y seguros, llevando al cliente el producto a tiempo, con las cantidades correctas y con la misma calidad con la que fue producido.
- **Roles y responsabilidades.**
  - Cliente.
  - Ejecutivo.
  - Responsable de transporte.
  - Fuerzas de ventas.
  - Responsable de distribución.
  - El transportista.
- **Procedimiento**
  - Visualización de la necesidad de despacho en el sistema (SAP). El ejecutivo revisa en el sistema los requerimientos de despachos existentes registrados por los clientes mediante *request delivery day* (RD) y se consolidan los pedidos por zona geográfica, tipo de camión, ventana horaria y restricciones de entrega.
  - Planificación de la carga. El responsable de transporte elabora el plan de carga de pedidos.
  - Planificación de la ruta. El equipo de ventas, en base al plan de carga, las ventanas horarias y la capacidad de los camiones, elabora las hojas de ruta para el despacho de los pedidos.
  - Facturación. El responsable de distribución genera la factura y guía de remisión
  - Entrega de producto terminado. El transportista recoge el producto, las facturas y las guías de remisión, verifica la carga y firma la nota de entrega, luego cubre la ruta llevando la carga hasta el cliente, hace entrega del producto terminado, entrega las facturas y obtiene la conformidad de recepción.

### Gráfico 7. Cadena de suministro de la empresa

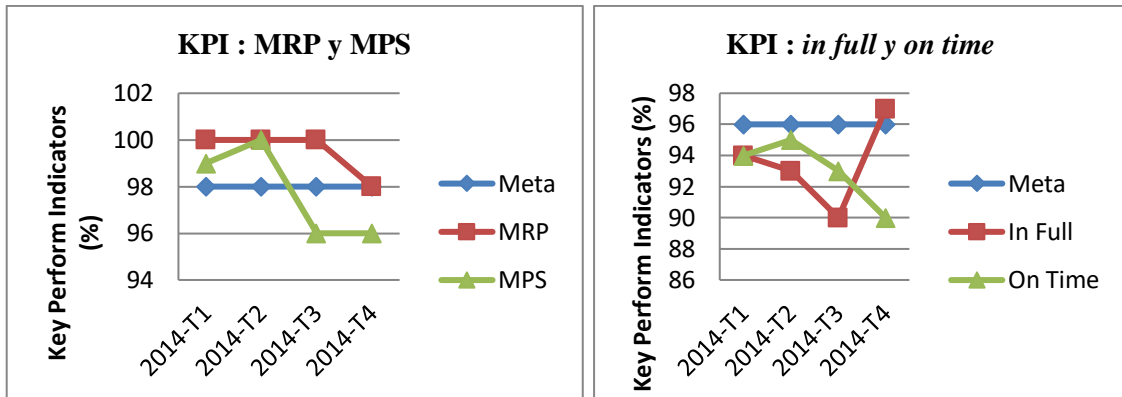


Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 2.3 Variables críticas para el desempeño de la cadena de abastecimiento de la organización (internas y externas)

Sobre este acápite, la tabla 3 nos muestra la relación de los objetivos, los factores claves de éxito para alcanzarlos (KSF), para, finalmente, integrarlos con los indicadores principales de desempeño (KPI's), con los que se monitorea el desempeño de la cadena de abastecimiento. La misma también nos muestra la evolución de los valores por trimestre con el fin de compararlos con los objetivos y poder realizar la evaluación de los mismos. Según el gráfico 8, podemos ver que, a pesar de tener unos buenos indicadores en los que a cumplimiento de los planes de producción (MPS) y materiales (MRP), en los indicadores de nivel de servicio (In Full y On Time) la empresa tiene muchas oportunidades de mejora. Cabe resaltar que la mayoría de los indicadores tienen oportunidades de mejora y esto se debe a la gestión de la demanda en gran medida, como lo demuestran los indicadores de error de pronóstico (FCST error), Hit Rate y concentración de ventas, pues no se realizan los ajustes necesarios a tiempo ni se miden los impactos de los planes de ventas y operaciones para tomar las mejores decisiones. Esto también impacta al equipo de marketing pues ellos sustentan los márgenes de rentabilidad del negocio a la alta dirección.

#### Gráfico 8. Evolución de KPI de la empresa



Fuente: La empresa.  
Elaboración: Propia, 2015.

#### 2.4 Enfoque actual de sostenibilidad de la cadena de abastecimiento

La empresa, mediante su primer reporte de sostenibilidad, sustenta una fuerte vinculación con el impacto positivo al medio ambiente y a la sociedad. Para ello realiza las siguientes acciones:

- Para producir el papel higiénico, cuenta con un proceso de destintado y manufactura de fibras recicladas (papeles usados en oficina, periódicos, revistas, etcétera. No se incluye papel higiénico utilizado). Esto promueve, además de la mitigación de la deforestación, la cultura del reciclaje de papel en estos estándares mencionados lo cual, adicionalmente, aporta al 1% del acopio habitual de la fibra mensual para la planta de papeles (cuidado familiar).
- La planta cuenta con una planta de tratamiento de aguas para reducir el consumo de agua potable y así ayudar a mantener la adecuada disponibilidad de la misma para la sociedad.
- Con el fin de que la sociedad se encuentre vinculada con el buen uso de los productos, la empresa promueve eventos sociales como carreras, bailetones y *flash mobs* en zonas representativas de la ciudad con el fin de acercarse al cliente y generar una cultura de higiene y conocimiento de los mismos.

**Tabla 3. Relación de variables críticas para el desempeño de la empresa**

	2014 T1	2014 T2	2014 T3	2014 T4
Meta	2	2	2	5
Variable 1	94	93	90	97
Variable 2	94	95	93	90
Variable 3	13	20	12	10
Variable 4	40	66	65	44
Variable 5	55	76	52	53
Variable 6	100	100	100	98
Variable 7	45	43	47	55
Variable 8	99	100	96	96

### **3. Procesos del objeto de estudio (sector/organización) en la cadena de abastecimiento**

### 3.1 Gestión de la relación con proveedores

Un elemento clave para generar bienestar en el entorno es mantener relaciones de confianza con los actores con quienes se relaciona la empresa. A lo largo de su cadena de valor (ver gráfico 9) interactúa con diversos grupos de interés (ver gráfico 10) con los que comparten su cultura a fin de contribuir a elevar los estándares, potenciar prácticas seguras y a respetar el ambiente.

**Gráfico 9. Cadena de valor de la empresa**



Fuente: La empresa.  
Elaboración: Propia, 2015.

Uno de los grupos de interés prioritarios para la empresa es el proveedor. Trabajar de la mano con ellos e incentivarlos le permite cumplir con su objetivo de negocio, así como buscar la elevación de estándares con los que ellos trabajan para garantizar su sostenibilidad.

La empresa trabaja de la mano con sus proveedores para ofrecer los mejores productos, generando eficiencia y contribuyendo a la dinamización del mercado nacional. Cuentan con 639 proveedores de los cuales 497 son peruanos. Durante el 2013, el volumen de compras superó los US\$ 400 millones, destinando el 47% a proveedores nacionales.

La empresa está comprometida en brindarles a sus proveedores un apoyo constante para elevar sus estándares en materia laboral y ambiental, con el fin de garantizar su continuo desarrollo y crecimiento.

En el 2013 la empresa decidió incluir un nuevo espacio en su proceso de diálogo con sus grupos de interés: el panel de diálogo. A este primer panel asistieron 10 representantes de sus principales proveedores. El objetivo es conocer de manera directa sus perspectivas para la mejora de la relación de la empresa con ellos, así como las fortalezas y oportunidades de mejora en su gestión sostenible.

**Gráfico 10. Principales relaciones con *stakeholders* externos a la empresa**



Fuente: La empresa.  
Elaboración: Propia, 2015.

**Tabla 4. Fortalezas y debilidades sobre las relaciones con los proveedores**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena relación con los proveedores debido a la creación de relaciones de confianza.</li> <li>• Altos estándares en materia de calidad; especialmente en lo relacionado con medio ambiente, entorno laboral y seguridad.</li> <li>• Cultura de la empresa que se hace evidente en el trato directo con los proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la comunicación.</li> <li>• Crear iniciativas para incentivar a los proveedores y promover mejoras en su gestión; por ejemplo, el reconocimiento de buenas prácticas.</li> <li>• Aprovechar la posición de liderazgo en el mercado para crear conciencia ambiental en la población.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 3.1.1 Mejora de estándares de gestión y comportamiento de proveedores estratégicos

La empresa busca elevar los estándares de gestión y comportamiento de sus proveedores. Desde su selección, éstos son evaluados en aspectos de precio, calidad y seguridad, así como el que estén formalmente constituidos y se muestren al día en sus pagos tributarios. Desde un principio, los proveedores conocen sus políticas de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente y el 100%

cuenta con cláusulas que cubren estos aspectos en sus contratos. De no cumplir con ellas se aplican las penalidades contempladas en éste.

La empresa organiza actividades para el reconocimiento de las buenas prácticas de sus proveedores, destacando a aquellos que mantuvieron el mejor desempeño de indicadores durante el año. Así mismo, se enfocan en capacitarlos en temas de seguridad laboral y ambiente, siendo tomados como ejemplo por el resto de países de la región andina en este aspecto.

- Seguridad. Para la empresa es fundamental que los proveedores asimilen y hagan suya su cultura de prevención. Para ello, imparten charlas de seguridad, y se les toma un examen para conocer el grado de comprensión de los temas tratados, siendo esto un requisito necesario para el ingreso a nuestras plantas. Con ello procuran mantener sus indicadores de accidentes dentro de la compañía en cero. Asimismo, realizan campañas de salud en los locales de sus proveedores más estratégicos.
- Laboral. 151 de sus proveedores (el 24%) cuentan con cláusulas laborales específicas en sus contratos, dada la naturaleza de sus actividades, que buscan asegurar el cumplimiento de la legislación laboral y las buenas prácticas laborales que La empresa promueve. Por otro lado, permiten que los trabajadores de los proveedores *in house* gocen de un ambiente agradable y de igualdad respecto a sus colaboradores.
- Ambiental. El 19% de sus proveedores cuentan con cláusulas ambientales específicas en sus contratos. Éstas buscan asegurar el cumplimiento de la normativa y las buenas prácticas ambientales. Al inicio del servicio y una vez al año los proveedores estratégicos reciben inducciones sobre aspectos ambientales. Se colocan restricciones a los proveedores sobre productos no permitidos en sus insumos, tales como refrigerantes, químicos agresivos para el agua, ácido muriático, etcétera, bloqueando el ingreso a la planta de todo aquello que pudiera ser contaminante, y asegurando que los proveedores conozcan de los impactos causados por estos insumos.

### **3.1.2 Evaluación a proveedores**

La empresa realiza una evaluación anual a sus proveedores, en la que miden su desempeño en diversos criterios y se llevan a cabo auditorías a sus proveedores críticos para los diversos sistemas de gestión.

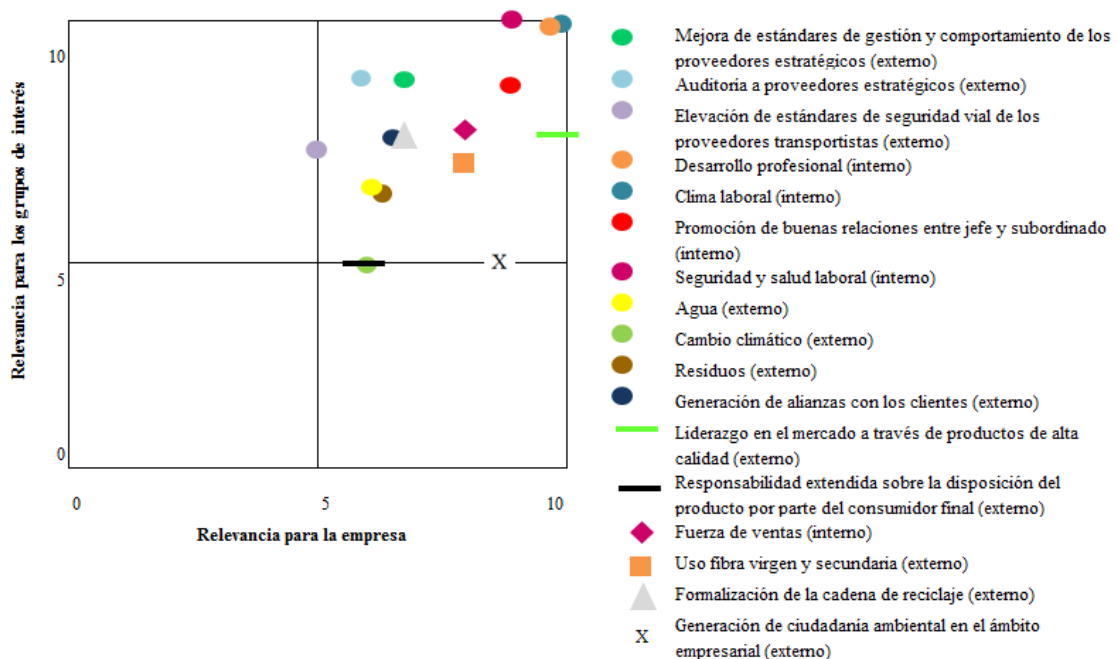
En el 2013, 186 proveedores fueron evaluados. En las evaluaciones anuales y auditorías, tanto en materia laboral como ambiental, se indican los puntos de mejora y se coloca un plazo para su



cumplimiento. Para ello se realiza un monitoreo a cargo de los compradores o los responsables de los sistemas de gestión. En el caso de proveedores *in house*, las exigencias laborales y ambientales son más rigurosas y sujetas a un mayor control.

Durante el 2013, como en años anteriores, su estrategia fue revisar periódicamente los sistemas de gestión de sus proveedores con el fin de identificar oportunidades de mejora que los ayuden a establecer mutuamente estrategias “*win to win*”. De esta manera se generan lazos de confianza, considerando a sus proveedores como socios estratégicos.

**Gráfico 11. Relación de intereses de la empresa versus *stakeholders***



Fuente: La empresa.  
Elaboración: Propia, 2015.

### 3.1.3 Elevación de los estándares de seguridad vial de los proveedores transportistas

La empresa es consciente de la problemática del transporte en el país y que los riesgos e impactos sobre este aspecto están presentes en diversas etapas de su cadena de valor. Como parte de su proceso de gestión de proveedores, verifican que los transportistas cumplan con los estándares de seguridad vial exigidos por ley.

Por ejemplo, realizan una revisión de los camiones antes de iniciar una carga, en la que se involucran a los proveedores para que valoren su importancia. Así mismo, controlan que los vehículos cuenten con revisiones técnicas, a través de evaluaciones aleatorias. Durante el 2013, el 100% de los proveedores auditados cumplieron con este requisito.

## 3.2 Desarrollo de productos (bien o servicio)

### 3.2.1 Descripción del proceso

En este proceso se define el personal involucrado de un nuevo producto desde el momento de la conceptualización hasta la difusión del mismo, asegurando Productos de calidad, alineado a los procesos de Planeación de Producción, Planificación del abastecimiento a los centros de distribución etc. y cumpliendo con los requerimientos de los planes de ventas, estrategias de marketing, políticas de inventario y los niveles de servicio, productividad y seguridad establecidos por la compañía. Así mismo es uno de los procesos más importantes de SOP para la construcción del *forecast* que se realiza conjuntamente con el equipo comercial.

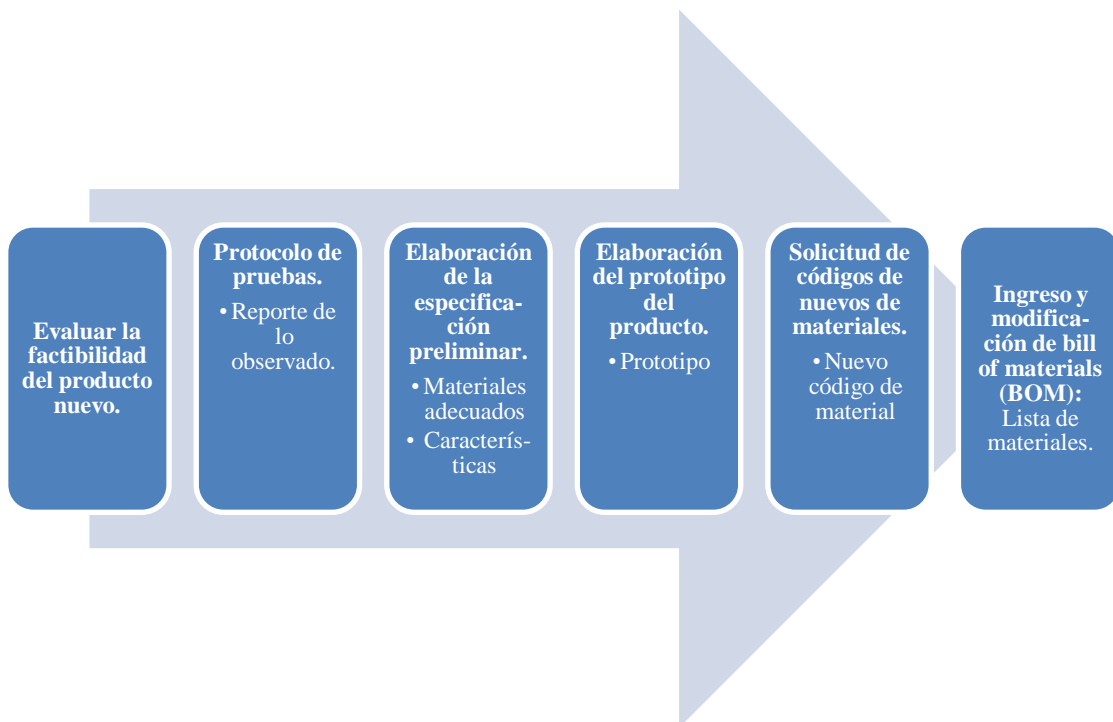
### 3.2.2 Roles y responsabilidades

- Responsable de marketing.
- Responsable de operaciones.
- Responsable de calidad.

### 3.2.3 Procedimiento de atención de pedidos

- **Evaluar la factibilidad del producto nuevo.** En esta actividad los responsables de marketing, operaciones y calidad realizan la factibilidad de la elaboración del nuevo producto, elaborando un *check list* de las características que este producto tendría, y realizando un plan de pruebas para documentar factibilidad del producto; posterior a ello se realiza el programa *benchmark*.
- **Protocolo de pruebas.** Se lleva a cabo el plan de pruebas teniendo como resultado un reporte de lo observado.
- **Elaboración de las especificaciones preliminares.** En esta actividad se determinan los materiales adecuados y las características que tendría el nuevo producto.
- **Elaboración del prototipo del producto.** Se elabora el prototipo.
- **Solicitud de códigos nuevos de materiales.** Se solicita la creación de un nuevo código de material en el sistema
- **Ingreso y modificación de la lista de materiales (*bill of materials*, BOM).** Se ingresa en el sistema la lista de materiales para la fabricación del nuevo producto

**Gráfico 12. Proceso de desarrollo de productos**



Fuente: La empresa.  
Elaboración: Propia, 2015.

### **3.3 Atención a los pedidos**

#### **3.3.1 Descripción del proceso**

En este proceso se define la toma de pedido de ventas, modificaciones y aprobaciones que debe considerar para la atención de los pedidos de ventas a los clientes.

#### **3.3.2 Roles y responsabilidades**

Es responsabilidad del área de servicio al cliente el ingresar, monitorear y proporcionar a la fuerza de ventas la información necesaria con respecto los pedidos ingresados al sistema SAP, de modo que se pueda conocer su estatus y puedan absolver dudas de los clientes.

#### **3.3.3 Procedimiento de atención de pedidos**

- **Ingreso de pedidos.** Los ingresos de pedidos pueden realizarse bajo tres modalidades:
  - Vía EDI. Son órdenes de compra electrónicas generadas automáticamente por el sistema y enviadas encriptadas vía Internet hacia nuestro sistema el cual, después de haberlas validado y reconocido, las envía a SAP R/3, generándose un pedido que posteriormente será procesado y enviado a los almacenes del cliente donde se originó el pedido. Cabe

resaltar que el sistema EDI es utilizado actualmente para autoservicios, cadenas de farmacias y tiendas retail KCP.

- Vía Internet sales (ISA). Estos serán recibidos únicamente en forma electrónica y automática teniendo en cuenta la orden de compra del cliente. El ejecutivo de ventas o el cliente deben ingresar a la dirección electrónica que se indique e ir ingresando los datos solicitados para completar el pedido.
- Venta al personal. Para el ingreso de pedidos del programa de venta al personal se ingresará a una dirección de intranet. Servicio al cliente será el responsable de la verificación de los pedidos para que puedan ser liberados y despachados.
- **Evaluación de crédito del cliente.** Los clientes pueden ser clasificados en tres tipos:
  - Tipo A. El sistema no bloqueará el pedido cualquiera sea su estatus crediticio actual por tratarse de clientes que tienen una condición de crédito especial por ser muy solventes, tener reconocida trayectoria y que normalmente negocian grandes volúmenes de venta. Entre estos clientes estarán, por ejemplo, E. Wong, empresas afiliadas, etcétera. En el caso que se confirme un cheque devuelto, el departamento de créditos procederá a su bloqueo manual.
  - Tipo B. El sistema evaluará su situación crediticia por tratarse de clientes que tienen asignada una condición de crédito normal; vale decir, de riesgo medio alto y, como consecuencia, bloqueará sus pedidos automáticamente si es que tuviera documentos vencidos. En este caso puntual, si el monto del pedido solicitado puede ser cubierto por la línea de crédito disponible del cliente y no tiene documentos vencidos a la fecha, una vez ingresados al sistema estará listo para ser procesado por el área de distribución de acuerdo a la fecha de entrega de la mercadería que el cliente haya solicitado.
  - Tipo C. Siempre bloqueará sus pedidos de venta; por lo tanto, éstos deberán ser siempre analizados y autorizados por el nivel correspondiente.
- **Liberación de pedidos.** Los ejecutivos de créditos proceden a liberar o rechazar los pedidos en SAP/R3 en función a la política de créditos.

### 3.3.4 Procedimiento alternativo

- **Ingreso de pedidos.** Para digitar la orden de pedido en el sistema, el responsable del monitoreo e ingreso de pedidos (CSR) deberá ingresar al sistema SAP R/3 la transacción VA01.
  - Orden física, fax, e-mail. Para estos casos, se recibirá de los ejecutivos de venta y/o cliente la orden de compra debidamente llenada, indicando el código SAP de materiales, cantidades solicitadas, *ship to* y fecha del pedido.

- Autoservicios. En los casos de autoservicios en los que el sistema EDI o el sistema electrónico indicado al cliente no sea aplicable as órdenes de pedido serán registradas en el SAP directamente de los propios formatos de órdenes de compra del cliente. Para dicho fin, el ejecutivo de ventas deberá haber verificado que los códigos de los artículos solicitados sean correctos.
- Digitación en el sistema SAP. Las órdenes de pedido serán entregadas al responsable de servicio al cliente (CSC) o responsable del monitoreo e ingreso de pedidos (CSR) para su ingreso al sistema, quienes verificarán adicionalmente que el formato este llenado correctamente, coordinando cualquier dato no legible con el ejecutivo de ventas.
- **Asignación de número de pedido.** Luego de ingresada la orden al sistema, éste asignará un número al pedido, el cual será anotado por el CSR en la orden de pedido físico, para que pueda ser ubicada fácilmente a futuro. También este número se anotará en las órdenes de compra de autoservicios o, en su defecto, si no se cuenta con el formato, el CSC firmará la hoja consolidada de los pedidos ingresados manualmente en el mes. Cabe resaltar que las condiciones de pago de clientes que se consignan en los pedidos de venta tienen que ajustarse a las registradas en master data de SAP/R3, ya que de lo contrario el sistema no dejará grabar el pedido en SAP/R3.
- **Liberación de pedido.** Finalmente, el sello y el visto bueno de los ejecutivos aplican para las órdenes de pedido de los autoservicios por ingreso manual. En el caso de autoservicios, bastará con el número de registro en el sistema, en tanto dichos documentos deberán ser devueltos al cliente al momento de la entrega de la mercadería.
- **Archivamiento del pedido físico.** Una vez que la orden de pedido haya sido ingresada en el sistema y debidamente sellada, el CSR procederá a archivar el pedido para alguna consulta posterior (si fuera manualmente). En el caso de autoservicios, no será posible mantener un archivo físico de las órdenes de compra, ya que se maneja desde el sistema de atención de pedidos a autoservicios (CEN) a SAP. Para las órdenes de compra electrónicas se mantiene el archivo electrónico consolidado en el sistema.

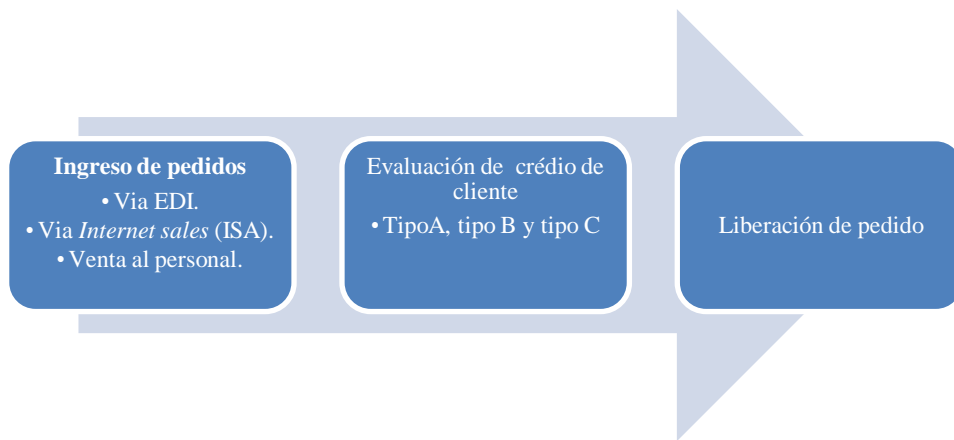
### 3.3.5 Procedimiento para pedidos de exportación

- En el caso de exportaciones serán el coordinador y/o analista de exportaciones los autorizados para ingresar o modificar pedidos en SAP/R3.
- Los pedidos de exportaciones tipo ZOE no requieren ser liberados por créditos, en vista que a las afiliadas se les considera como cliente del tipo A.
- Los pedidos serán ingresados considerando los *stocks* reales o proyectados (según plan de producción e *input* de planeamiento), las cantidades indicadas en el *forecast*, la disponibilidad

de unidades de carga (camiones o contenedores) y las prioridades indicadas por las afiliadas (si hubiera).

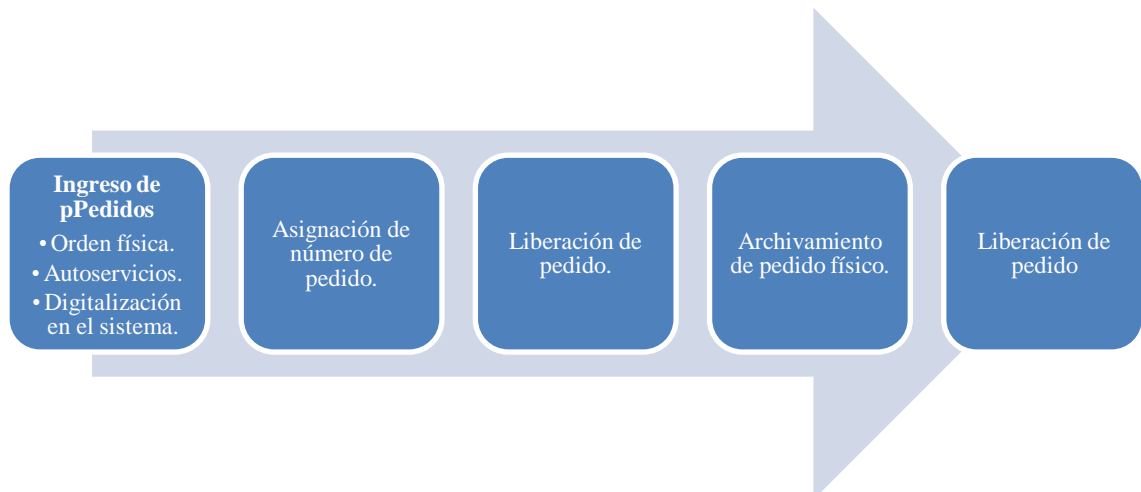
- Los pedidos de exportaciones no requieren una aprobación previa para su ingreso en vista que estos obedecen a un *forecast* u a órdenes de compra previamente revisadas entre el departamento de compras o planeamiento de las afiliadas, con el departamento de exportaciones
- El cierre de pedidos no atendidos en SAP/R3 será realizado por el analista de exportaciones, una vez que haya culminado la atención del mismo.

**Gráfico 13. Proceso 1 de atención de pedidos**



Fuente: La empresa.  
Elaboración: Propia, 2015.

**Gráfico 14. Proceso 2 de atención de pedidos**



Fuente: La empresa.  
Elaboración: Propia, 2015.

### 3.4 Gestión de la relación con los clientes

#### 3.4.1 Descripción del proceso

En este proceso se establece el manejo de los reclamos de clientes para productos comercializados por la empresa. Se aplica para los productos de cuidado personal y cuidado familiar e institucional, de operaciones locales y afiliadas de Latinoamérica.

#### 3.4.2 Roles y responsabilidades

- Es responsabilidad del *call center* atender y gestionar el manejo del reclamo. Así mismo, derivar dicho reclamo a la persona encargada de realizar la atención personalizada de los consumidores/clientes para que entreguen la muestra y formatos al área de atención al consumidor. Posteriormente, se envían las muestras del producto y el reporte al área de aseguramiento de la calidad. Las muestras se envían directamente a cada planta.
- Es responsabilidad de servicio al cliente gestionar las visitas de calidad a los reclamos generados por los clientes, que son administradas en el portal de servicio al cliente.
- Es responsabilidad del jefe de categoría revisar y firmar el reporte
- Es responsabilidad del asesor legal intervenir y asesorar en los reclamos considerados graves o críticos (casos de denuncia, actitud del consumidor, amenazas, etcétera).
- Es responsabilidad de aseguramiento de calidad analizar las muestras y reportar los resultados, además de coordinar las acciones correctivas necesarias con las áreas involucradas, según corresponda.

#### 3.4.3 Procedimiento

- **Registro de reclamo.** Se registran todos los reclamos y quejas recibidos por el Centro de Atención al Consumidor (CAC) o por el área responsable, a través de una línea telefónica de atención al consumidor que se encuentra indicada en los empaques de los productos de la empresa. En caso que no se encuentre, se activará el buzón de voz para registrar el mensaje. En la llamada se les informa que serán contactados para coordinar una visita en un plazo máximo de cuatro días en Lima y 15, en provincias donde se verá el canje del producto, para lo cual deberán guardar las muestras y el empaque respectivo.
- **Clasificación del reclamo.** Los reclamos serán clasificados según el defecto del producto e impacto generado sobre el consumidor y/o cliente, para ello se han establecido los siguientes tipos y niveles de prioridad:
  - Tipo A (críticos). Reclamo de producto o empaque relacionado con daño personal, que cumple con los siguientes criterios: muerte, daño serio, enfermedad o infección; atención

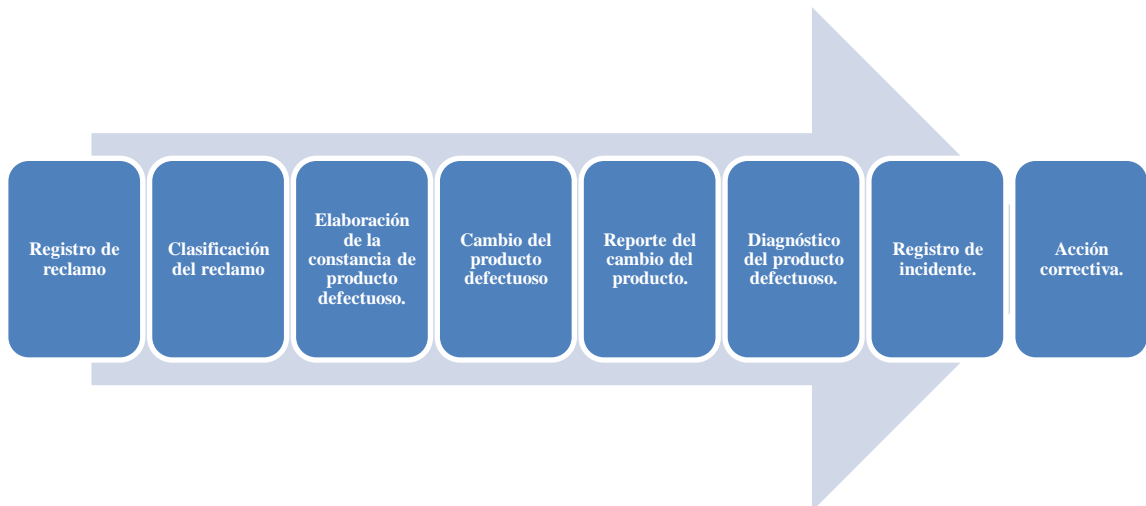
médica requerida; cualquiera que comprometa la piel, cortes o ampollas, puede incluir pero no se limita a incidentes en los cuales hay sangre como resultado del uso del producto; contaminación del producto por agentes externos (material extraño, insecto, olores); acusación ante un ente legal o medio de comunicación masivo.

- **Tipo B (importantes).** Reclamo de producto o empaque relacionado con daño personal, que cumple con los siguientes criterios: cualquiera que comprometa la piel, alergias o ampollas, que no involucren atención médica de por medio.
- **Tipo C (otros).** Aquellos reclamos que no se encuentran definidos en las categorías A y B.
- **Elaboración de la constancia de producto defectuoso.** En caso de que el consumidor requiera de algún documento que sustente la entrega del producto defectuoso, por considerarlo crítico. Se debe utilizar el formato de constancia de recepción de producto defectuoso para análisis. Este formato se utilizara solo si el consumidor lo requiere.
- **Cambio del producto defectuoso.** La Central de Atención al Consumidor o personal de *customer care* de la empresa contacta a los consumidores y fija fecha de visita en un plazo máximo de dos días. En la visita no se da mayor explicación del defecto del producto. Se informa que el reclamo será derivado al área de calidad y desarrollo. Luego se procederá a recoger las muestras del producto defectuoso junto con el empaque y se realizará el cambio proporcional por uno nuevo (de acuerdo a la guía de reposición de productos).
- **Reporte del cambio del producto.** Si se presentara algún inconveniente durante la visita, el responsable de atender el reclamo informará de lo ocurrido a las áreas de marketing, legal y calidad y desarrollo, según sea conveniente y se tomen las medidas respectivas. La central de atención al consumidor entrega el reporte original de reclamo al jefe de categoría para la revisión y el visto correspondiente.
- **Diagnóstico del producto defectuoso.** La central de atención al consumidor envía las muestras al área de calidad y desarrollo y las copias del reporte. El inspector de atención al consumidor del área de calidad y desarrollo evalúa e investiga las causas que generaron la no-conformidad del producto. El diagnóstico se anota en el reporte de atención de reclamos, se visa y se almacena en el área. Este formato aplica para reclamos de consumidores/clientes.
- **Registro de incidente.** Todo reclamo de clientes/consumidores tipo A, B o C, lo que se obtiene luego de evaluar la probabilidad y severidad del reclamo, es registrado por aseguramiento de la calidad en el formato reporte de incidentes – tipo A. Es responsable de llenar la sección “Información general”.



- **Acción correctiva.** Posteriormente envía al área responsable de la no-conformidad el registro para que complete la sección “Causas” y “Plan de acción”. Tener en cuenta que para llenar esta sección debe estar un representante del área de calidad.

**Gráfico 15. Proceso de gestión de relación con clientes**



Fuente: La empresa.  
Elaboración: Propia, 2015.

### 3.5 Gestión de la demanda

#### 3.5.1 Descripción del proceso

En este procedimiento se describe la sistemática a seguir para realizar la gestión de la demanda por parte de la empresa, para así establecer los lineamientos para el desarrollo del proceso de *rolling forecast*, dentro del proceso S&OP (*sales and operations planning*), a fin de obtener el pronóstico de ventas de la compañía.

#### 3.5.2 Roles y responsabilidades

- Analista de la demanda.
- Coordinador de la demanda.
- *Key account manager*.
- Gerente comercial.
- Gerente de marketing.
- Maestro de SKU.
- Coordinador de planeamiento.

### 3.5.3 Procedimiento

- **Primera semana del mes.** El analista de la demanda reunirá y cargará la siguiente información al *Forecast Pro*.
  - Ventas en cajas del mes anterior por gerente comercial y el cliente.
  - *Forecast* en cajas del mes en curso por gerente comercial y el cliente.
  - Precio neto de todos los productos por gerente comercial, considerando descuentos para el canal moderno.
  - Códigos representativos de todas las categorías.
  - Maestro de sku actualizado.
  - Cada gerente comercial convocará, de ser necesario, a reunión de pre-*planning* a fin de definir las cuotas objetivo del mes y comparar con el *run rate*.
  - Haciendo uso del *Forecast Pro* se obtiene el *baseline* financiero en base a los precios actualizados en dólares.
- **Segunda semana del mes.** El analista de demanda se encarga de analizar detalladamente el *baseline* financiero. Para ello considera variables como ventas históricas, plan de activaciones, incrementos de precios, estrategia de la categoría, etcétera, a fin de obtener un pronóstico de ventas propuesto a seis meses (cajas y dólares), el cual posteriormente se revisará con el gerente comercial y *key account manager*; todo dentro del *software* de pronósticos *Forecast Pro*.
- **Tercera semana del mes.** El analista de demanda y el coordinador de demanda realizan las reuniones con ventas para revisar el *Forecast* propuesto. Para ello se considera:
  - Estimación *buttom up*.
  - Estimación *top down*.Durante esta semana se toma de tres a cuatro días para:
  - Reuniones del gerente comercial y *key account managers* a fin de confirmar la cuota del mes (cajas y dólares) y de los siguientes cinco meses.
  - Reuniones de *gap analysis*, en la cual se llega a un acuerdo entre el área de marketing y comercial sobre la cuota final del mes. Esta reunión se lleva a cabo solo si existe diferencia entre ambos sobre la cuota de ventas.
  - Estas reuniones son lideradas por el analista de demanda y supervisadas por el coordinador de demanda.
- **Cuarta semana del mes.**
  - El coordinador de demanda solicita el *forecast* de exportaciones al gerente comercial para su revisión y envío al analista de la demanda.

- El analista de demanda la consolida con el *forecast* local, obteniendo así el pronóstico de ventas total Perú, el cual será enviado por el analista de demanda hacia los coordinadores de planeamiento.
- Los coordinadores de planeamiento realizan el *check* de capacidades y se solicita al gerente comercial la aprobación del mismo.
- Se aprueba el *forecast*.
- **Quinta semana del mes.**
  - El coordinador de la demanda o el analista de la demanda deberá presentar la cuota de ventas consolidada del mes a todos los involucrados en el proceso.
  - El analista de la demanda envía a los coordinadores de planeamiento el *forecast* aprobado para la elaboración de los planes de producción y elaboración de las plantillas de carga a fin de que el *forecast* se refleje en el sistema.

**Gráfico 16. Proceso de gestión de la demanda**

Primera semana:	Segunda semana:	Tercera semana:	Cuarta semana:	Quinta semana:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carga de información al <i>Forecast Pro</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se analiza el <i>baseline</i> financiero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión del <i>forecast</i> propuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gerente comercial revisa el <i>forecast</i> de exportación.</li> <li>• Se consolida el <i>forecast</i> local.</li> <li>• Se realiza el <i>check</i> de capacidades.</li> <li>• Se aprueba el <i>forecast</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de cuota de ventas a los involucrados</li> <li>• Elaboración de planes de producción e ingreso al sistema.</li> </ul>

Fuente: La empresa.  
Elaboración: Propia, 2015.

## Capítulo IV. Identificación y selección de los procesos críticos

### 1. Identificación de los procesos críticos

Dentro de los procesos críticos en la cadena de abastecimiento de la empresa listamos los siguientes:

- **Proceso de planeamiento de la oferta y la demanda.** Soporta los planes de ventas, operaciones, planificación financiera y toma de decisiones en el corto, mediano y largo plazo.
- **Proceso de almacenaje.** Soporta la custodia de los inventarios de los productos terminados, semi-elaborados y materiales locales e importados. La estrategia de almacenaje debe ser precisa para la nivelación de los flujos de ingresos y salidas de materiales, pues cualquier perturbación puede generar un colapso en la utilización de los almacenes, generando costos fuera de presupuesto, quiebre de inventarios o paradas intempestivas de planta.
- **Proceso de producción.** El cual, si bien es parte de la gerencia de operaciones, forma parte de la cadena de suministro convirtiendo diversos materiales en productos semi-elaborados y terminados.
- **Proceso de compras e importaciones.** Sin los cuales no tendríamos los materiales, repuestos y productos terminados, tanto locales como importados.
- **Proceso de distribución.** Se encarga de racionalizar y transportar los productos terminados entre los clientes diversos.

### 2. Priorización y selección del/los proceso/s crítico/s materia de estudio

Para definir la priorización de los procesos críticos utilizaremos una matriz de calificación, basados en los siguientes criterios listados en la tabla 5.

Con ello, calificaremos los procesos genéricos, en escalas de 1 a 3, siendo las calificaciones las siguientes:

- 1: Criticidad baja.
- 2: Criticidad media.
- 3: Criticidad alta.

#### Tabla 5. Prioridades de la empresa

<b>Criterio</b>	<b>Ponderación</b>
Relación con la estrategia del negocio	0,25
Relación con la estrategia de la cadena	0,35
Impacto en la rentabilidad del negocio	0,20
Impacto en la venta perdida	0,20
<b>Total</b>	<b>1,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De la calificación mencionada, obtenemos los resultados listados en la tabla 6.

**Tabla 6. Resultados de la selección de procesos críticos**

<b>Criterio</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Planeamiento</b>	<b>Almacenes</b>	<b>Producción</b>	<b>Compras e importaciones</b>	<b>Distribución</b>
Relación con la estrategia del negocio	0,25	3	2	2	2	2
Relación con la estrategia de la cadena	0,35	3	2	1	3	3
Impacto en la rentabilidad del negocio	0,20	3	3	2	3	2
Impacto en la venta perdida	0,20	2	3	3	2	3
<b>TOTALES</b>	<b>1,00</b>	<b>31</b>	<b>27</b>	<b>21,0</b>	<b>28,0</b>	<b>27,0</b>

Fuente: La empresa.

Por ende, trabajaremos sobre el área de planeamiento de la oferta y la demanda con el fin de lograr el mejor impacto y reducir la criticidad en la organización, por tener el puntaje más alto. Cabe resaltar que las matrices, pesos, escalas y puntajes fueron definidos con el equipo de gestión de la empresa; es decir, gerentes de mando medio quienes facilitaron la información para el desarrollo del presente trabajo.

## Capítulo V. Diseño del modelo propuesto

### 1. Planeamiento integrado del negocio (*integrated business planning* o **IBP**)

Planeamiento integrado del negocio (*integrated business planning* o **IBP**) es un modelo de gestión y de planificación del negocio que ha venido evolucionando durante los últimos 30 años. Es un proceso liderado por la alta dirección, con el cual mensualmente se evalúan y revisan las proyecciones para la demanda, los suministros, la administración de productos, las iniciativas estratégicas y los planes financieros resultantes.

Las diferencias entre planeamiento de ventas y operaciones (*sales and operation process*, **S&OP**) e **IBP** son:

**Tabla 7. Diferencias entre S&OP e IBP**

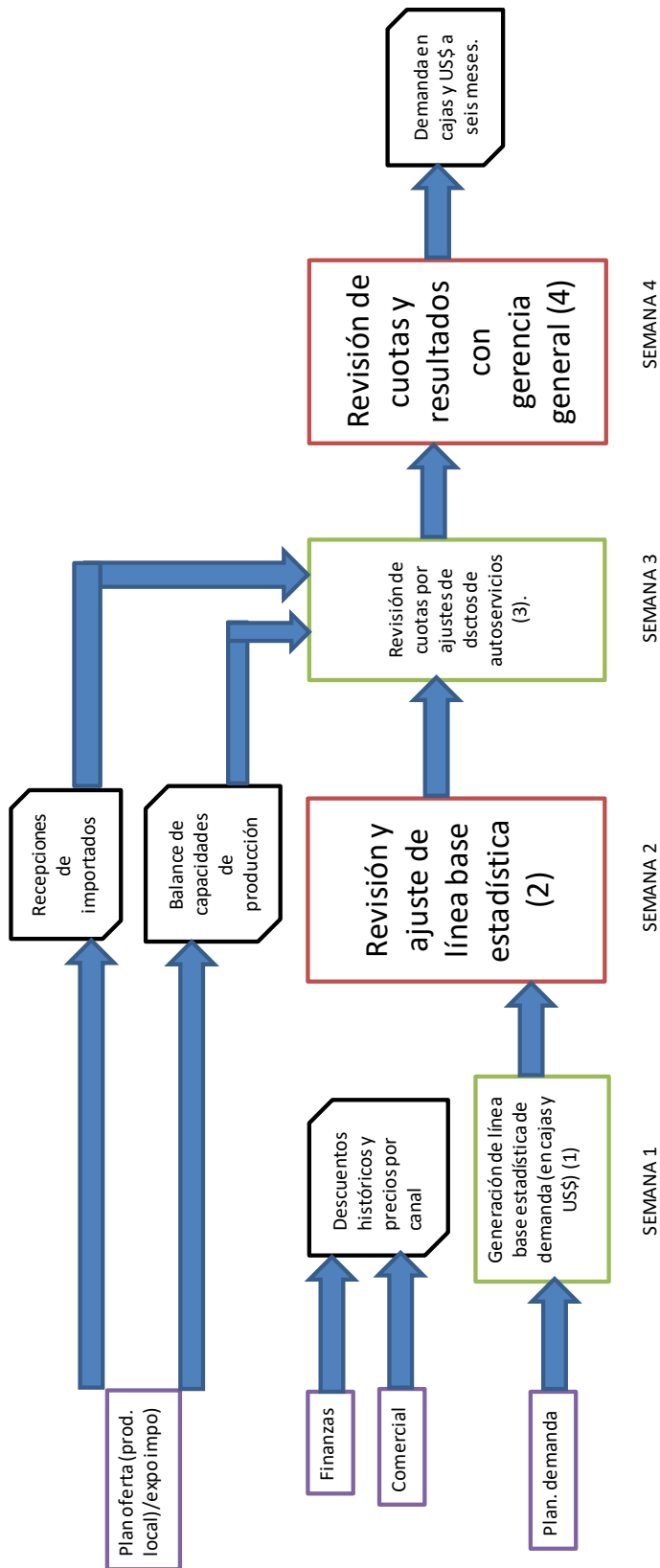
Elemento	S&OP*	IBP
Objetivo	Balancear demanda y suministro	Integrar y gestionar el plan de negocio
Frecuencia	Semanal / trimestral	Mensual
Horizonte	3 a 12 meses	24 meses
Lenguaje	SKU - volumen	Segmentos - US\$
Alcance organizacional	Gerencial	Alta dirección
Áreas participantes	Suministros, ventas	Suministros, ventas, finanzas, marketing, innovación
Relación con el presupuesto	Procesos independientes	IBP = Presupuesto
Entregable principal	Plan de suministro	Estrategias de cierre de gaps y proyección de P&L

Fuente: Grupo Herdez, 2014.

### 2. Identificación de brechas entre la situación actual y el modelo propuesto

El proceso que la empresa utiliza actualmente es **S&OP** y se realiza de acuerdo con el cuadro siguiente. Los pasos (2) y (4) son los procesos críticos por lo cual se analizarán las brechas solo de esos dos pasos.

**Gráfico 17. Brechas entre situación actual y modelo propuesto**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Como brechas citamos lo siguiente:

- El proceso 2 no se realiza con la disciplina adecuada. Si bien debiera tratarse de la revisión y ajuste de la línea base estadística de la demanda, muchas veces el área comercial, solo por cumplir con el proceso, da conformidad a los números planteados por el área de demanda aunque no se tenga la seguridad del comportamiento futuro. Esto impacta en la exactitud del pronóstico de ventas que desencadena, además de reprocesos en el proceso 4, sobredemanda, roturas de *stock* y gastos adicionales.
- El proceso 4 tampoco se realiza con la disciplina adecuada debido a que el gerente general, dueño del proceso, debe ajustar -en dicho paso- valores de demanda y generar trabajos adicionales para todos los involucrados. Además, dichas incidencias ya presentan un estado crónico.

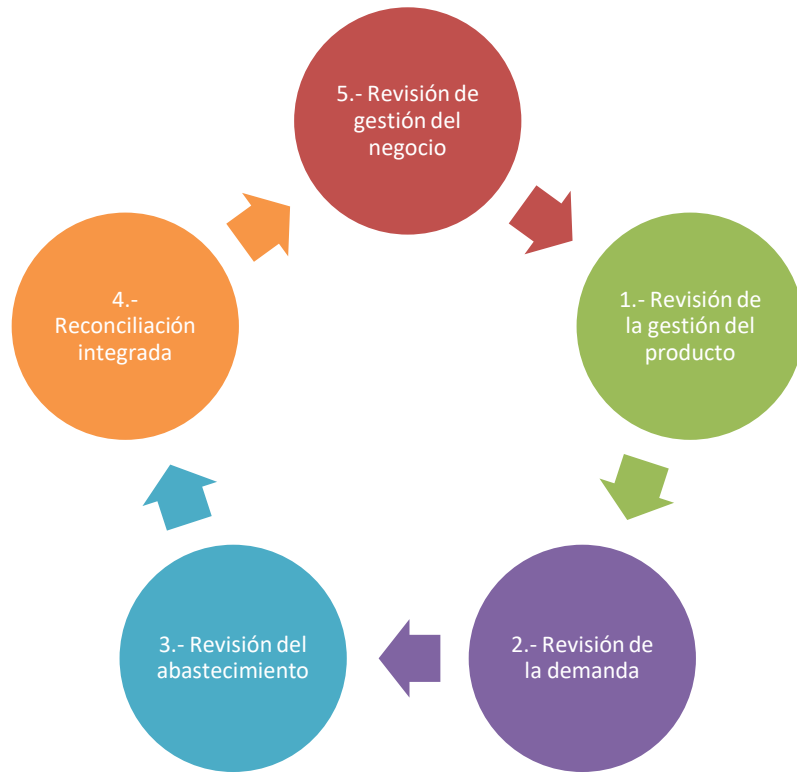
De acuerdo con el modelo utilizado en el IBP mostrado en el cuadro siguiente podemos decir que el IBP va a permitir realizar el análisis de cantidades y precios por cada SKU que superen el 15% de diferencia (en precio y cantidad) con respecto al mes pasado y no por categorías, por lo cual será más sencillo definir la rentabilidad de cada SKU y determinar si es que se mantiene el SKU o se elimina del portafolio. Además de ello, también será posible en el punto 1 del IBP indicar los nuevos productos a introducir al mercado solo una vez en el mes y no cada vez que un *key account manager* tenga una nueva idea de SKU durante el mes, necesariamente.

En el punto (4) será posible determinar la cantidad de ventas por SKU y por zona geográfica de tal manera que sea posible evaluar su desempeño en un periodo de tiempo y determinar así el destino del mismo.

Tal como podemos ver en el modelo IBP siguiente, cada uno de los pasos a seguir permite que en el paso 5 la gerencia general tome decisiones más acertadas y más enfocadas al negocio como conjunto.



**Gráfico 18. Flujo de actividades del proceso IBP**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 3. Desarrollo del plan de implementación

#### 3.1 Definición de los miembros de cada equipo

**Tabla 8. Miembros del equipo de implementación IBP**

Nombre del recurso	Iniciales	Capacidad máxima	Tasa estándar US\$ por hora
Gerente SCH	SCH	100%	125.00
Gerente P&D	P&D	100%	75.00
<i>Brand trade manager</i> o gerente de marca (BTM)	B	300%	85.00
Gerente de Ventas	G	500%	90.00
Coordinador de demanda	DEM	200%	35.00
Coordinador de abastecimiento	ABAS	200%	35.00
Líder de análisis del negocio	L	100%	75.00
Gerente general	GG	100%	200.00
Gerente de consultoría	CON	100%	100.00
Consultor senior de demanda	SR. DEM	100%	45.00
Consultor senior de abastecimiento	SR. ABAS	100%	45.00
Consultor senior de finanzas	SR. FIN	100%	45.00

Fuente: La empresa.

### 3.2 Perfil de cada puesto participante

La empresa debería utilizar el análisis de puestos por competencias que le permita identificar las habilidades que tiene cada uno de los trabajadores y así determinar la brecha con el perfil del puesto que actualmente ocupa. De ser la brecha muy lejana será necesario revisar si calza sus habilidades con otro puesto en la empresa. De no tener por lo menos 50% de similaridad con su puesto o algún otro puesto de la empresa, será necesario evaluar si la empresa lo considera un trabajador a repotenciar para algún puesto o si es necesario desvincularlo.

Este tipo de análisis permite que se unan las habilidades y las aptitudes de un trabajador, de tal manera que pueda ubicarse en la mejor posición de acuerdo con el perfil de cada puesto en la empresa.

Para este propósito, sería necesario adquirir un software Compers (o uno que cumpla con el mismo fin), el cual permitirá que cada trabajador pueda ingresar sus habilidades y aptitudes y así éste analice la similaridad con los puestos de la empresa y con el puesto que actualmente desempeña, dándole el porcentaje de similaridad e indicándole aquellas brechas que deberá acortar si desea estar al 100% en su puesto o si desea cambiarse a otro y ser un buen candidato para ello.

**Tabla 9. Perfil profesional del gerente de marca (*brand trade manager* o BTM)**

Gerente de marca ( <i>brand trade manager</i> o BTM)
Edad: 28 a 35 años
Escolaridad: Licenciatura en marketing, administración de empresas, administración de negocios internacionales, relaciones internacionales o afín.
Experiencia: Mínima de dos años como gerente de marca en empresas de productos de consumo masivo desarrollando y ejecutando el marketing plan de por lo menos una marca.
Debe contar con ideas innovadoras en en productos lanzados con éxito al mercado, mediante técnicas de marketing efectivas y un profundo conocimiento del consumidor.
Es importante que haya manejado medios de comunicación, agencias de publicidad y diseño, campañas de publicidad y comerciales de televisión.
Personal a cargo en puestos anteriores: cinco.
Habilidades: Líder, con iniciativa propia, proactivo y dinámico.
Software: SAP, Oracle o JD Edwards.
Idiomas: Inglés intermedio.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 10. Perfil profesional del gerente de ventas por zona geográfica**

Gerente de ventas por zona geográfica
Edad: 28 a 35 años Escolaridad: Licenciatura en marketing y publicidad, administración de empresas, administración de negocios internacionales, relaciones internacionales o afín. Experiencia: Mínima de dos años como gerente de ventas en empresas de productos de consumo masivo, desarrollando y manteniendo clientes en sus zonas asignadas. Personal a cargo en puestos anteriores: cinco. Habilidades: Líder, con iniciativa propia, proactivo, sociable y dinámico. Software: SAP, Oracle o JD Edwards. Idiomas: -

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 11. Perfil profesional del Coordinador de la demanda (DMA)**

Coordinador de la demanda (DMA)
Edad: 25-30 años Escolaridad: Egresados de la carrera de administración, ingeniería industrial o afines. Experiencia: Mínima de dos años en procesos de planeamiento comercial en empresas de consumo masivo. Deseable que también tenga experiencia en planeamiento de demanda (idealmente en empresas de venta directa) y en funciones con alto nivel de interfaces en toma de decisiones. Habilidades: Capacidad analítica, discreción y confidencialidad, metódico, orientado a los resultados *Softwares: SAP, Oracle o JD Edwards. Gestión de indicadores y análisis estadísticos. Office avanzado Idiomas: Inglés intermedio.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 12. Perfil profesional del analista de finanzas**

Analista Finanzas
Edad: 23-27 años Escolaridad: Ingeniero Industrial, Contador Auditor o carrera afín. Conocimiento Técnico en Contabilidad, Estados Financieros, consolidación, normas y prácticas contables (USGAAP IFRSGAAP). Amplio conocimiento de manejo de bases de datos, sistemas transaccionales y de planificación. Deseable estudios de post título o post grado en áreas relacionadas con Economía y Finanzas Experiencia: Al menos 1 años de experiencia en instituciones del sistema financiero o empresas de consumo masivo. Habilidades: Capacidad analítica, discreción y confidencialidad, metódico, orientado a los resultados Software: SAP, Oracle o JD Edwards. Gestión de indicadores y análisis estadísticos. Office avanzado Idiomas Inglés intermedio.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 13. Perfil profesional del Key account manager (KAM)**

Key account manager (KAM)
Edad: 23-30 años Escolaridad: Ingeniero industrial, administrador. Experiencia: Ventas o relación con clientes. Software: SAP, Oracle o JD Edwards. Gestión de indicadores y análisis estadísticos. Office avanzado Idiomas: Inglés intermedio.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 14. Perfil profesional del gerente de planeamiento**

Gerente de planeamiento
Edad: 35 y 55 años Escolaridad: Administración de empresas, ingeniería industrial, contabilidad o afín. Deseable MBA o Maestría en SCM. Diplomado en SCM y/o manejo de almacenes. Experiencia: Mínima de dos años como gerente de planeamiento de materiales en empresas del mismo rubro y/o similares, manejando por lo menos un maestro de materiales no menor a 3.000 ítems. Personas a cargo en anteriores puestos: Mínimo tres. Software: SAP, Oracle o JD Edwards. Idiomas: Inglés avanzado.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 15. Perfil profesional del líder del IBP**

Líder del Equipo S&OP / IBP
Edad: 30 y 40 años Escolaridad: Ingeniería industrial, contabilidad o afín. Deseable diplomado en SCM y/o manejo de almacenes. Experiencia: Mínima de dos años manejando S&OP en empresas del mismo rubro y/o similares, manejando por lo menos 50 SKU de venta. Personas a cargo en anteriores puestos: Mínimo tres. Software: SAP, Oracle o JD Edwards. Idiomas: Inglés intermedio.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 16. Perfil profesional del planificador MRP**

Planificador MRP
Edad: 25 a 35 años. Escolaridad: Administración de empresas, ingeniería industrial, contabilidad o afín. Deseable Diplomado en SCM y/o manejo de almacenes. Experiencia: Mínima de dos años como <i>planner</i> de MRP en empresas del mismo rubro y/o similares manejando por lo menos un maestro de materiales no menor a 3.000 ítems. Personas a cargo en anteriores puestos: Mínimo dos. Software: SAP, Oracle o JD Edwards. Idiomas: Inglés intermedio.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 17. Perfil profesional del gerente de finanzas**

Gerente de Finanzas
Edad: 30 a 50 años. Escolaridad: Administración de empresas, contabilidad o afín. Deseable maestría en finanzas o MBA. Experiencia: Mínima de cinco años como gerente de finanzas o tesorero en empresas del mismo rubro y/o similares. Personas a cargo en puestos anteriores: Mínimo cinco. Habilidades: Líder, con iniciativa propia, proactivo centrado, analítico y dinámico. Software: SAP, Oracle o JD Edwards. Idiomas: Inglés avanzado.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 18. Perfil profesional del *country manager***

<i>Country manager</i>
Edad: 40 a 60 años. Escolaridad: Licenciatura en mercadotecnia, administración de empresas, administración de negocios internacionales, relaciones internacionales o afín. Deseable MBA Experiencia: Mínima de 10 años como gerente general o gerente de primera línea en empresas del mismo rubro y/o similares. Es importante que haya manejado medios de comunicación y tenga contactos tanto en empresas privadas como públicas. Tamaño de empresa a cargo: Mínimo 1.000 personas. Software: SAP, Oracle o JD Edwards. Idiomas: Inglés avanzado.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### **3.3 Herramientas tecnológicas a utilizar**

Para el caso de las herramientas tecnológicas, la empresa actualmente utiliza herramientas para realizar ciertas funciones de demanda, como es el caso del uso del *Forecast Pro*, el cual es un software especializado en el tema, pero que no se ha aprovechado al máximo. Por otro lado, con miras a potenciar el proceso de S&OP, la empresa se encuentra desarrollando un software llamado ENEPLAN, el cual tiene como función integrar la información para el proceso según las funciones y etapas de las demás revisiones. El resto de funciones puede manejarse mediante plantillas y formatos basados en Excel, en un primer momento. El resumen de dichas herramientas puede apreciarse en la tabla 19.

**Tabla 19. Relación de herramientas tecnológicas**

Herramientas	Actividades
Forecast Pro	Consolidar pronósticos y analizarlos
	Elaboración de <i>Forecast baseline</i>
	Propuesta de plan de demanda de ventas
	Análisis comparativos entre plan de demanda consensuado del mes previo – <i>forecast</i> ventas – <i>forecast</i> mercadeo – <i>forecast baseline</i>
ENEPLAN	Gestión de las promociones
	Análisis de resultados totales y por canal (tendencia <i>sell out / sell in</i> )
	Plan de demanda consensuado
	Gestión del portafolio de productos
	Análisis financieros para la selección de promociones
	Business Plan
Análisis de <i>gaps</i> entre el plan de demanda consensuado restringido y el <i>business plan</i> a nivel total y por sector - P&L	
OFFICE	Formatos, actas, tablas dinámicas, análisis de sensibilidad, tendencia share, análisis competitivo

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 3.4 Cronograma de implementación

De acuerdo al caso, se elaboró, mediante *Microsoft Project*, el cronograma de implementación (ver tabla 20) para implementar el nuevo proceso IBP. El total de día para el proyecto es de 100 días (eliminando los días festivos de navidad y año nuevo). Para ver el detalle del cronograma, puede revisarse el anexo 9.

**Tabla 20. Resumen del cronograma de implementación**

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
<b>CONFORMACION DEL EQUIPO</b>	<b>11 días</b>	<b>lun 19/10/15</b>	<b>lun 02/11/15</b>
<b>ELABORACION DE PLAN DE IMPLEMENTACION</b>	<b>36 días</b>	<b>mar 03/11/15</b>	<b>mar 22/12/15</b>
<b>ENTRENAMIENTO DEL EQUIPO</b>	<b>8 días</b>	<b>lun 04/01/16</b>	<b>jue 14/01/16</b>
<b>PRIMER CICLO OFICIAL</b>	<b>20 días</b>	<b>lun 01/02/16</b>	<b>lun 29/02/16</b>

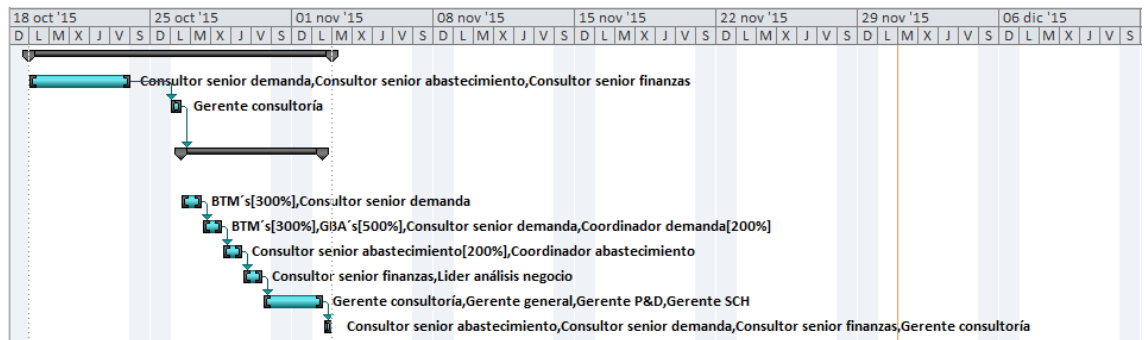
Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Gráfico 19. Cronograma de implementación del modelo propuesto**

Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Pred	Nombres de los recursos
	CONFORMACION DEL EQUIPO	11 días	lun 19/10/15	lun 02/11/15		
	Revisión de skills por puesto	5 días	lun 19/10/15	vie 23/10/15		Consultor senior demanda, Consultor senior abastecimiento, Consultor senior fina
	Definición de versión 1 del equipo	0.5 días	lun 26/10/15	lun 26/10/15	2	Gerente consultoría
	Entrevistas y propuestas a interesados internos	5 días	lun 26/10/15	lun 02/11/15	3	
	Revisión del producto	1 día	lun 26/10/15	mar 27/10/15		BTM's[300%], Consultor senior demanda
	Revisión de la demanda	1 día	mar 27/10/15	mié 28/10/15	5	BTM's[300%], GBA's[500%], Consultor senior demanda, Coordinador demanda[200%
	Revisión del abastecimiento	1 día	mié 28/10/15	jue 29/10/15	6	Consultor senior abastecimiento[200%], Coordinador abastecimiento
	Reconciliación integrada	1 día	jue 29/10/15	vie 30/10/15	7	Consultor senior finanzas, Líder análisis negocio
	Gestión del negocio	1 día	vie 30/10/15	lun 02/11/15	8	Gerente consultoría, Gerente general, Gerente P&D, Gerente SCH
	Selección de integrantes del equipo	0.5 días	lun 02/11/15	lun 02/11/15	9	Consultor senior abastecimiento, Consultor senior demanda, Consultor senior finanzas, Gerente consultoría

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Gráfico 20. Diagrama de Gantt de implementación**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 3.5 Objetivos alineados horizontal y verticalmente

A continuación, indicamos los objetivos entre áreas con el fin de asegurar la interrelación e impactos a tomar en cuenta durante el proceso de IBP a ejecutar. Dicha información permitirá también concientizar al equipo sobre los impactos a generarse durante la toma de decisiones y asumir riesgos. Los mismos pueden ser revisados en la tabla 21.

### 3.6 KPI por área luego de IBP

Luego de implementar el proyecto, se espera que los KPI's ya revisados alcancen los valores mostrados en la tabla 22, para el caso del área de planeamiento y demanda, y la tabla 23, para otras áreas involucradas.

**Tabla 21. Relaciones entre objetivos de áreas de la empresa**

<b>A.</b>	<b>Planeamiento</b>	<b>Alineado a:</b>
a.0	Garantizar el abastecimiento de producto terminado y materias primas optimizando los recursos de la empresa.	b.0,c.0
a.1	Integrar las necesidades de nuestros clientes con nuestros proveedores internos y externos	b.0,c.0
a.2	Gestionar el óptimo mediano y largo plazo del balance de capacidades de la planta	b.0
a.3	Gestionar los planes de contingencia ante variaciones de la demanda	b.0,c.0,d.0
<b>B.</b>	<b>Demanda</b>	<b>Alineado a:</b>
b.0	Coordinar y controlar todas las fuentes de la generación de la demanda del producto terminado	c.0,c.2
b.1	Centralizar todas las necesidades (información en unidades, dólares, GSU, etcétera) de los clientes internos y externos sobre los temas de demanda para integrar los flujos de información en la organización	c.2
b.2	Automatizar las herramientas para la obtención de la demanda, con el fin de reducir la variabilidad en el <i>forecast accuracy</i> y todas las implicancias que esto genera en el planeamiento y control de la producción	c.0,e.3
b.3	Mejorar continuamente el proceso S&OP de la empresa, alineándolo con el S&OP andino	c.2
<b>C.</b>	<b>Comercial</b>	<b>Alineado a:</b>
c.0	Consolidar la relación comercial entre la empresa y el cliente para fortalecer los lazos de confianza ente ellos.	e.3
c.1	Dirigir el intercambio de tal modo que tanto la empresa como el cliente salgan beneficiados.	e.2
c.2	Evaluar los componentes y las variables que determinan el mercado, para el cálculo el precio de venta de un producto, considerando su coste, el precio fijado por la competencia y la sensibilidad de los consumidores a las variaciones de los precios.	e.2
c.3	Identificar y determinar, el mercado potencial, la cuota de mercado, y calcular de manera estimada su demanda.	b.0
<b>D.</b>	<b>Supply Chain</b>	<b>Alineado a:</b>
d.0	Abastecer a los clientes internos oportunamente en la calidad y la cantidad adecuada.	a.0, b.0, e.0
d.1	Gestionar las compras de las necesidades de los clientes internos con el tiempo de anticipación adecuado	a.1, a.2, b.1, e.1, e.2
d.2	Mantener el inventario necesario para que la planta no quede desabastecida	a.2, b.1, e.1, e.2
d.3	Realizar contratos de largo plazo con los proveedores estratégicos	a.1, b.1, e.1, e.2
<b>E.</b>	<b>Finanzas y contabilidad</b>	<b>Alineado a:</b>
e.0	Administración y control de los recursos de la empresa	a.0, b.0, c.0, d.0, f.0
e.1	Obtener y administrar los recursos de la empresa para desarrollar su actividad productiva al menor costo	b.2, c.2, d.1, d.2, f.2
e.2	Seleccionar los distintos tipos de inversiones necesarios para desarrollar su actividad productiva con la máxima rentabilidad esperada	a.2, a.3, b.2, c.3, d.2, f.1
e.3	Registrar, clasificar y resumir las operaciones de la empresa para poder interpretar los resultados	b.1, c.2, d.1, d.2, d.3, f.2
<b>F.</b>	<b>Gerencia general y administración</b>	<b>Alineado a:</b>
f.0	Cumplir y hacer cumplir los programas, proyectos, resoluciones y acuerdos de junta directiva.	Todas
f.1	Elaborar y presentar a la junta directiva el proyecto de presupuesto anual de la empresa.	Todas
f.2	Coordinar y controlar el uso adecuado de los recursos materiales de la empresa, celebrando y autorizando contratos e inversiones.	Todas
f.3	Autorizar los nombramientos del recurso humano de la empresa.	Todas

Fuente: Elaboración propia, 2015.



**Tabla 22. Resultados post-IBP en planeamiento y demanda**

Área	KPI's	Descripción	Objetivo
Planeamiento	DIO total (días)	Son los días de inventario totales (PT, WIP y MP) resultado de la gestión de la compañía.	35 días
	<i>Production compliance</i> (%)	Es el nivel de cumplimiento del plan de producción por parte de la planta.	100%.
	IQR (a+b):	Es el % de SKU cuyo nivel de inventario se encuentra dentro de los rangos objetivos. Esto, para efectos de acidez en el análisis, se concentra en los SKU tipo A y B de la compañía.	75%.
Demanda	<i>FCST accuracy</i> (%)	Es el % de precisión del FCST, el cual se mide comparando las ventas reales y el pronóstico del periodo evaluado.	90%
	<i>Hit Rate</i> (%)	Es el % de SKU cuyo nivel de ventas se encuentra dentro de los rangos objetivos de pronóstico.	70%
	# SKU activos (#)	Es el número de SKU activos de producto total, que definen un portafolio eficiente de productos.	550 SKU

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 23. Resultados post-IBP en otras áreas**

Área	KPI	Descripción	Objetivo
<i>Supply chain</i>	Reducción de los costos	$\text{Costo del servicio de compras} \div \text{valor de las compras}$ $\text{Costo del servicio de compras} \div \text{valor del ahorro}$	5%
	Costo de aprovisionamiento	Costo de compra como % de las ventas brutas	40%
	Inventario	Evolución del <i>stock</i> contra objetivo	Bajar 10% mensual. Objetivo US\$10MM
	Términos de pago	Evolución de los términos de pago contra objetivo	60 días
	Plazo de entrega	Plazo de entrega medio contra objetivo	Tres días útiles o menos
	Ranking ABC	$\text{Valor de las compras del proveedor} \div \text{valor total de las compras}$	Entre 50% y 100% dependiendo de lo estratégico del proveedor
	Tasa de entrega a tiempo	$\text{Numero de entregas a tiempo} \div \text{número total de entregas durante el mismo periodo}$	100%
Finanzas y contabilidad	Estructura de capital	$\text{Pasivo total} \div \text{patrimonio}$	2%
	Cobertura de gastos financieros	$\text{Utilidad antes de intereses} \div \text{gastos financieros}$	1,2%
	Capital de trabajo neto sobre total de activos	$\text{Activo circulante} - \text{pasivo circulante} \div \text{total activo}$	10%
	Rotación de las cuentas por pagar	$\text{Compras a crédito} \div \text{promedio de las cuentas por pagar}$	17%-25%
	Cobertura para gastos fijos	$\text{Utilidad bruta} \div \text{gastos financieros}$	15%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### **3.7 Pasos para desarrollar IBP**

#### **3.7.1 Revisión de la gestión de producto (portafolio)**

En este paso del proceso se consigue visualizar los cambios al portafolio de productos (lanzamientos, transiciones, promociones y discontinuaciones) y su impacto sobre los planes de demanda y los resultados financieros.

- **Inputs.**

1. Calendario de cambios en el portafolio de productos proporcionado por mercadeo regional y local con una visibilidad de 24 meses y que incluya planes de apoyo.
2. Volúmenes mínimos en cajas, riesgos asociados y análisis financiero de las actividades promocionales, lanzamientos, transiciones y discontinuaciones de productos.
3. Registro de cambios versus calendario presentado en el ciclo previo junto con documentación de causas.
4. Planificación de cambios de precio al portafolio de productos.
5. Efectividad en tiempo-cumplimiento y volumen-rentabilidad de lanzamientos de productos nuevos y las promociones ejecutados en el último mes cerrado.
6. Análisis de resultados totales y por canal (tendencia *sell out / sell in*, tendencia *share*, análisis competitivo).
7. Expectativas de crecimiento de la categoría y foco para los próximos seis meses
8. *Inputs* de la revisión de la gestión del negocio del mes anterior relacionados a este paso (incluyendo asignaciones para cerrar *gaps*).

- **Agenda.**

1. Revisión de resultados de la categoría con enfoque en el último mes cerrado y YTD (tendencia *sell out / sell in*, tendencia *share / Nielsen*, análisis competitivo).
2. Revisión de resultados de los productos nuevos y las promociones ejecutados en el último mes cerrado (tiempo-cumplimiento volumen-rentabilidad).
3. Revisión de resultados del calendario de cambios al portafolio de productos (visibilidad 24 meses), con énfasis en los cambios respecto a lo presentado el ciclo previo.
4. Presentación del detalle de las dinámicas promocionales de los próximos seis meses (activación local, promos por aniversarios y días festivos, promos tácticas, promos regionales, entre otros) y las canibalizaciones respectivas.
5. Presentación de los lanzamientos de los próximos seis meses a detalle.
6. Presentación de los planes de discontinuación de los próximos seis meses.
7. Presentación de las transiciones de los próximos seis meses.

8. Presentación de expectativas de crecimiento de la categoría y foco para los próximos seis meses.
  9. Revisión de volúmenes mínimos en cajas, riesgos asociados y análisis financiero de las actividades promocionales, lanzamientos, transiciones y discontinuaciones de productos
  10. Foro breve para discusión de sugerencias para el calendario planteado, de nuevas iniciativas y futuras activaciones.
- **Outputs.**

1. Resumen detallado de modificaciones acordado al calendario de cambios al portafolio de productos respecto al último mes.
2. Detalle de lanzamientos, actividades promocionales, discontinuaciones y transiciones durante los próximos seis meses (*input* para la revisión del plan de demanda).
3. Resumen de riesgos asociados y análisis financiero.
4. Sugerencias de nuevas iniciativas para futuras activaciones.
5. Minuta de los acuerdos y responsables, incluyendo los puntos que no se puedan resolver y deban ser elevados a la revisión de la gestión del negocio.

En este proceso, se implementarán desde cero: los puntos 2,5 y 6 de inputs; 1,2 y 9 de agenda; y, 5 de outputs. El resto de puntos serán mejorados, mas ya se ejecutan actualmente en el proceso de S&OP.

### **3.7.2 Revisión de la demanda**

En este paso del proceso se generan los *inputs* básicos y sugerencias de *forecast* para el posterior acuerdo de un plan de demanda irrestricto a 24 meses, y se llega a un consenso respecto al plan de demanda irrestricto para los próximos 24 meses expresado en volumen y *net sales*.

- **Inputs.**
1. Minuta de la revisión de la gestión de producto.
  2. *Forecast baseline* provisto por el área de planeamiento de demanda y la bitácora de cambios con las justificaciones.
  3. Propuesta de plan de demanda de ventas (*forecast* ventas) y la bitácora de cambios con las justificaciones.

4. Propuesta de plan de demanda de mercadeo (*forecast* de mercadeo) y la bitácora de cambios con las justificaciones.
  5. Lista de factores a considerar en la reunión de revisión de la demanda: lanzamientos, discontinuaciones, promociones y efecto por cambios de precios.
- **Agenda.**
    1. Revisión de indicadores de *forecast accuracy – top offenders*.
    2. Análisis comparativo entre plan de demanda consensuado del mes previo, *forecast* ventas, *forecast* mercadeo y *forecast baseline*).
    3. Identificación de riesgos, oportunidades y supuestos asociados para los próximos seis meses.
    4. Revisión independiente de los “códigos oro”.
    5. Revisar y acordar nueva propuesta de *forecast* a niveles macro (categoría-subcategoría-canal-clientes oro) en volumen y *net sales*; y comparar versus *business plan total* país.
  - **Outputs.**
    1. Nuevo plan de demanda irrestricto y consensuado para los próximos 24 meses expresado en volumen y dinero.
    2. Resumen detallado de los supuestos asociados a los cambios realizados al plan demanda consensuado el mes previo.
    3. Resumen de oportunidades y riesgos identificados para el nuevo plan.
    4. Minuta de los acuerdos y responsables, incluyendo los puntos que no se puedan resolver y deban ser elevados a la revisión de la gestión del negocio.

Para esta reunión, se implementarán desde cero: los puntos 3,4 y 5 de inputs; 2 y 3 de agenda; y, 2, 3 y 4 de outputs. El resto de puntos serán mejorados, mas ya se ejecutan actualmente en el proceso de S&OP.

### **3.7.3 Revisión de la oferta**

En este paso del proceso se determina la factibilidad de satisfacer el nuevo plan de demanda irrestricto consensuado desde el punto del abastecimiento, tomando en cuenta capacidades, inventarios (materia prima / producto terminado) y *lead times*.

- **Inputs.**
  1. Minuta de la revisión de la gestión de la demanda.

2. Resumen detallado de los supuestos asociados a los cambios realizados al plan demanda consensuado el mes previo.
3. Nuevo plan de abastecimiento (Producción, compras locales e importaciones) basado en el último plan de demanda irrestricto y consensuado para los próximos 24 meses expresado en volumen.
4. Cambios respecto al plan de abastecimiento consensuado en el ciclo anterior, incluyendo riesgos y costos adicionales asociados en toda la cadena de suministro (instalaciones en planta, almacenes, inventarios, fletes aéreos por urgencias, etc).
5. Análisis de sensibilidad sobre variables operativas según escenarios de la demanda.

- **Agenda.**

1. Revisión del nuevo plan de abastecimiento y los cambios asociados.
2. Revisión independiente del plan de los “códigos oro”.
3. Revisión de los riesgos y costos adicionales asociados.
4. Revisión del análisis de sensibilidad sobre variables operativas según escenarios de la demanda.

- **Outputs.**

1. Nuevo plan de demanda restricto y consensuado para los próximos 24 meses expresado en volumen y dinero.
2. Nuevo plan de abastecimiento consensuado para los próximos 24 meses expresado en volumen.
3. Resumen de oportunidades, riesgos y costos asociados al plan de abastecimiento a ser tomados en cuenta en la reconciliación integrada.
4. Resumen de impactos según análisis de sensibilidad basado en los planes consensuados.
5. Minuta de los acuerdos y responsables, incluyendo los puntos que no se puedan resolver y deban ser elevados a la revisión de la gestión del negocio.

En este caso, se implementarán desde cero: los puntos 2 y 5 de inputs; 4 de agenda; y 4 de outputs. El resto de puntos serán mejorados, mas ya se ejecutan actualmente en el proceso de S&OP.

### **3.7.4 Reconciliación integrada**

En este paso del proceso se analiza y se acuerda los planes para cerrar los *gaps* entre el plan de demanda consensuado restricto (considerando restricciones abastecimiento) y el *business plan*.

- **Inputs.**
  1. Minutas de las reuniones de revisión de la gestión de productos y de consenso de demanda para elevar a la revisión de la gestión del negocio.
  2. Plan de demanda consensuado restringido (con las restricciones de abastecimiento incluidas en sistema).
  3. Reporte de variaciones al plan de abastecimiento en términos de volumen y costos.
  4. Análisis de *gaps* entre el plan de demanda consensuado restringido y el *business plan (budget)* a nivel total y por sector - P&L.
  
- **Agenda.**
  1. Revisión de los puntos elevados en las reuniones de revisión de la gestión de productos y de consenso de demanda para elevar a la revisión de la gestión del negocio.
  2. Revisión de *gaps* por sector comercial y análisis de propuestas llevadas por los BTM para cerrar los *gaps* y definir las que se propondrán al *country manager*.
  3. Revisión nueva propuesta de *forecast* a niveles macro (categoría-subcategoría-canal-clientes oro) en volumen y *net sales*; y comparar versus *business plan*. Esto mediante análisis de sensibilidad.
  4. Revisión general del P&L que se presentará al *country manager*.
  
- **Outputs.**
  1. Agenda de la revisión de la gestión del negocio.
  2. Resumen de *gaps* por sector comercial
  3. Asignaciones para completar información de soporte para la revisión de la gestión del negocio con responsables definidos.
  4. Minuta de los acuerdos y responsables, incluyendo los puntos que no se puedan resolver y deban ser elevados a la revisión de la gestión del negocio.

Para la reconciliación integrada, se implementarán desde cero: el punto 4 de inputs; 2 y 3 de agenda; y 2 de outputs. El resto de puntos serán mejorados, mas ya se ejecutan actualmente en el proceso de S&OP.

### **3.7.5 Revisión de la gestión del negocio**

En este paso del proceso se aprueba el nuevo plan de demanda y los supuestos que sustentan las modificaciones realizadas, también se revisan los *gaps* y acuerdan los planes de acción para cerrarlos en el siguiente ciclo.

- **Inputs.**
  1. Minuta de reunión de reconciliación integrada.
  2. Resumen de oportunidades y riesgos identificados en las reuniones.
  3. Plan de demanda consensuado restringido (con las restricciones de abastecimiento).
  4. *Gaps* entre el plan de demanda consensuado restringido y el *business plan*.
  5. *P&L* consensuado del ciclo previo junto con los *gaps* identificados.
  6. Puntos definidos en las reuniones anteriores para elevar a la revisión de la gestión del negocio.
  
- **Agenda.**
  1. Revisión de desempeño (KPI – *top offenders*).
  2. Revisión de nueva propuesta de *forecast* a niveles macro (categoría-subcategoría-canal-clientes oro) en volumen y *net sales*; y comparar versus *business plan (budget)*.
  3. Revisión los *gaps* por sector (plan demanda restringido versus *budget*).
  4. Revisión general del *P&L* (total país y por sector).
  5. Análisis de propuestas para cerrar los *gaps* y así definir planes de acción e *inputs* para el siguiente ciclo de planeación.
  6. Revisar puntos elevados en reuniones anteriores.
  
- **Outputs.**
  1. Plan de demanda y *gaps* de *P&L* aprobados.
  2. Asignaciones para cerrar los *gaps* con responsables específicos.
  3. Minuta con los acuerdos y decisiones tomados.

En este caso, el único cambio importante es en los puntos 2,3 y 4 de la agenda involucrando análisis de escenarios. Fuera de ello, todos los puntos de esta revisión se realizan dentro del proceso de S&OP. Cabe resaltar que todos los formatos vinculados al proceso, obviando presentaciones o resúmenes, pueden apreciarse en el anexo 10.

#### **4. Identificación de impactos financieros y análisis costo-beneficio**

Finalmente, se muestran los costos por actividad prorrateados por el uso de los recursos, con el que se calcula el total del costo del proyecto, así como los costos anuales por desempeño del proceso.

**Tabla 24. Costos e inversiones**

Tipo Fuente	Fuente Costo	Valor (\$)
Trabajo	CONFORMACION DEL EQUIPO	\$ 33,284.85
	ELABORACION DE PLAN DE IMPLEMENTACION	\$ 99,951.52
	ENTRENAMIENTO DEL EQUIPO	\$ 61,478.79
	PRIMER CICLO OFICIAL	\$ 52,363.64
	TOTAL IMPLEMENTACION	\$ 247,078.79
Software	CAPACITACIÓN FORECAST PRO	\$ 22,600.00
	IMPLEMENTACIÓN ANAPLAN	\$ 142,200.34
<b>TOTAL INVERSIONES</b>		<b>\$ 411,879.13</b>
Costos Anuales	MANTENIMIENTO SOFTWARE	\$ 20,000.00
	COSTO CICLO	\$ 6,000.00
<b>TOTAL COSTOS ANUALES</b>		<b>\$ 26,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Los beneficios esperados se calculan con base en los porcentajes de mejora proyectados por Oliver Wight (Palmatier 2013) como experiencia en implementación de IBP por año.

**Tabla 25. Beneficios esperados**

Tipos de Beneficios	Valores Anuales	Márgenes de mejora	Valor (\$)
Crecimiento de Ingresos	\$ 240,000,000	10%	\$ 24,000,000
Margen de crecimiento	\$ 7,000,000	25%	\$ 1,750,000
Capital de Trabajo	\$ 40,000,000	25%	\$ 1,000,000
<b>TOTAL BENEFICIOS ANUALES</b>			<b>\$ 26,750,000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Considerando como política de la empresa un costo ponderado de capital corporativa del 13.5% anual y una proyección de cinco años, el VAN de la evaluación financiera resulta en US \$92.447.144,03 lo que indica que el proyecto genera un gran beneficio para la empresa.

**Tabla 26. Flujo de caja del proyecto**

CONCEPTO	AÑOS				
	0	1	2	3	4



FLUJO DE	\$	\$	\$	\$	\$	\$
CAJA	-411,879	26,724,000	26,724,000	26,724,000	26,724,000	26,724,000

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- IBP ayuda a alcanzar los KPI indicados en el plan estratégico. Ello debido no solo al enfoque del proceso sino a que la alta dirección debe estar involucrada en el proceso.
- Se pueden lograr del 10% al 15% de mejores ingresos, hasta un total de 50% de entregas a tiempo y una reducción de hasta 45% en inventarios.
- IBP permite lograr los objetivos del plan de operaciones y logística alineados horizontal y verticalmente con un enfoque financiero, integrado y de toma de decisiones a mediano y largo plazo. Todo impacto es compartido y asumido por todos los involucrados.
- Además de poder validar los valores de demanda, permite evaluaciones de escenarios diversos para adaptar riesgos. Ello es un punto importante que el proceso antecesor (S&OP) muchas veces no manejaba.

### **2. Recomendaciones**

Para que IBP pueda ser exitosamente implementado y ejecutado a lo largo del tiempo es necesario:

- La aplicación de escenarios evaluados contra los KPI operacionales y financieros.
- La colaboración y consenso de todas las áreas.
- El monitoreo continuo de los KPI confrontados con los KPI objetivo por mes y por año.
- Integrar data de cada territorio, área, producto, clientes y proveedores.







## **Bibliografía**

- Apoyo Consultoría. (2013). “Situación Económica y Proyecciones”. En: *Apoyoconsultoria.com*. [Página web]. Fecha de consulta: 24/09/2014. Disponible en: <[http://www.apoyoconsultoria.com/SiteAssets/Lists/JER\\_Jerarquia/EditForm/SEPENERO2013.pdf](http://www.apoyoconsultoria.com/SiteAssets/Lists/JER_Jerarquia/EditForm/SEPENERO2013.pdf)>.
- Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER). (2014). “Ventas diciembre 2014”. En: *Araper.pe*. [Página web]. Fecha de consulta: 23/09/2014. Disponible en: <<http://araper.pe/index.php?item3=1&item4=94&item5=53>>.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2014). “Estadísticas de Tipo de Cambio”. En: *www.bcrp.gob.pe*. [Página web]. Fecha de consulta: 24/09/2014. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>>.
- Bloomberg. (2015). “Qué pueden esperar los inversionistas latinoamericanos para 2015”. En: *www.bloomberg.com*. [Página web]. Fecha de consulta: 20/03/2015. Disponible en: <<http://www.bloomberg.com/latam/2015/03/03/que-pueden-esperar-los-inversionistas-latinoamericanos-para-2015/>>.
- Fondo Monetario Internacional (FMI). (2015). “El crecimiento en América Latina disminuirá por quinto año consecutivo”. En: *www.imf.org*. [Página web]. 29 de abril del 2015. Fecha de consulta: 05/05/2015. Disponible en: <<http://www.imf.org/external/Spanish/pubs/ft/survey/so/2015/CAR042915AS.htm>>.
- Grupo Herdez. (2014). “Caso de éxito – Integrated Business Planning (IBP)”. Noviembre 2014. En: *Doc Player*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/02/2015. Disponible en: <<http://docplayer.es/772154-Caso-de-exito-integrated-business-planning-ibp-noviembre-2014.html>>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015). “Estadísticas de Economía”. En: *www.inei.gob*. [Página web]. Fecha de consulta: 05/05/2015. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Mercopress. (2015). “Argentina 2016: 0% crecimiento; inflación del 33% y dólar a 14 Pesos”. En: *es.mercopress.com*. [Página web]. 19 de octubre del 2015. Fecha de consulta: 26/10/2015. Disponible en: <<http://es.mercopress.com/2015/10/19/argentina-2016-0-crecimiento-inflacion-del-33-y-dolar-a-14-pesos>>.
- Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2014). “Las MIPYMES en cifras 2013”. En: *www.produce.gob.pe*. [En línea]. Lima: Dirección General de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad Territorial del Viceministerio de Mype e Industria. Fecha de consulta: 03/05/2015. Disponible en: <<http://www.produce.gob.pe/remype/data/mipyme2013.pdf>>.

Palmatier, George. (2013). *The Transition from Sales and Operations Planning to Integrated Business Planning*. New London: Oliver Wight.

## **Anexos**

**Anexo 1. Cuadro comparativo de las condiciones económicas de los países donde opera la empresa**

		PBI 1/ (Var. % real)	Inflación (%)
	Italia	-0.4	0.1
	Francia	0.3	0.3
	Alemania	1.0	0.4
	España	1.8	-0.6
	Grecia	1.8	-1.8
	Eurozona	0.7	0.2

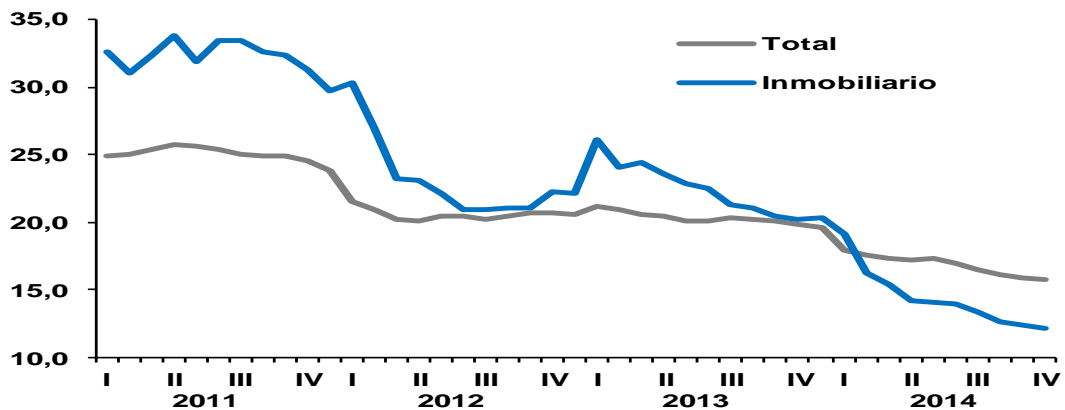
**Política monetaria:**  
BCE inyectará liquidez a la economía pero impacto será limitado por cautela de los bancos para prestar.

**Política fiscal:**  
Excepto Alemania, el resto de países no puede gastar más.

**Reformas estructurales:**  
Entorno político hace muy difícil la implementación de reformas.

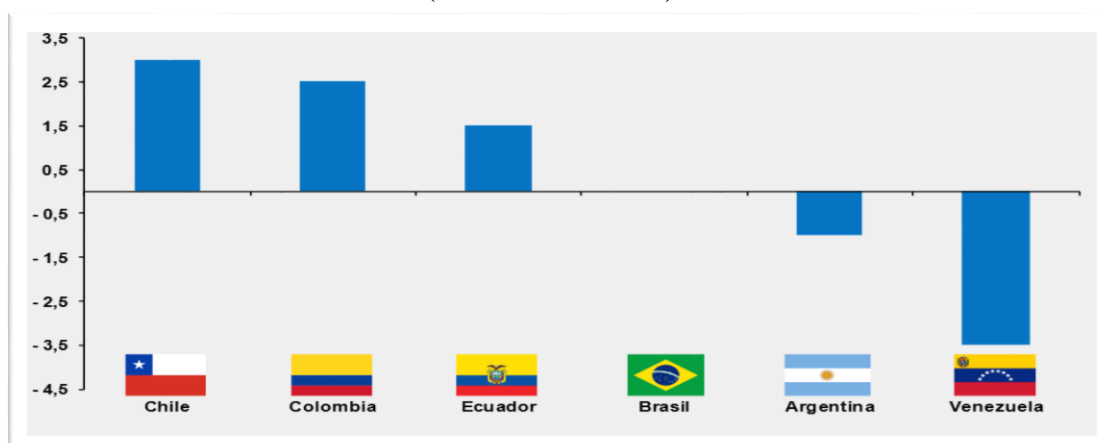
1/ Estimado.  
Fuente: Bloomberg, 2015.

**Anexo 2. China: inversión en activos fijos (variación % anual)**



Fuente: Bloomberg, 2015.

### Anexo 3. PBI Sudamérica 2015 1/ (variación % anual)



1/ Proyecciones realizadas en enero del 2015.

Fuente: Fondo Monetario Internacional (FMI), 2015 y MercoPress, 2015.

### Anexo 4. Comparación de indicadores económicos de los años 2013, 2014 y 2015

	2013	2014	2015
<b>Tipo de cambio</b> (S././US\$; fdp)	2,80	2,98	3,15
<b>Precio del cobre</b> (cUS\$/lb.; promedio)	332	310	260
<b>Precio del oro</b> (US\$/oz. Tr.; promedio)	1 411	1 265	1 100
<b>Precio del petróleo</b> (US\$/barril; promedio)	98	93	60
<b>Costo de financiamiento</b> (promedio) 1/	5,2	6,0	

1/ Tasa del bono soberano a 10 años.

Fuente: BCR, APOYO Consultoría

1/ Tasa del bono soberano a 10 años.

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2014, y Apoyo Consultoría, 2013.

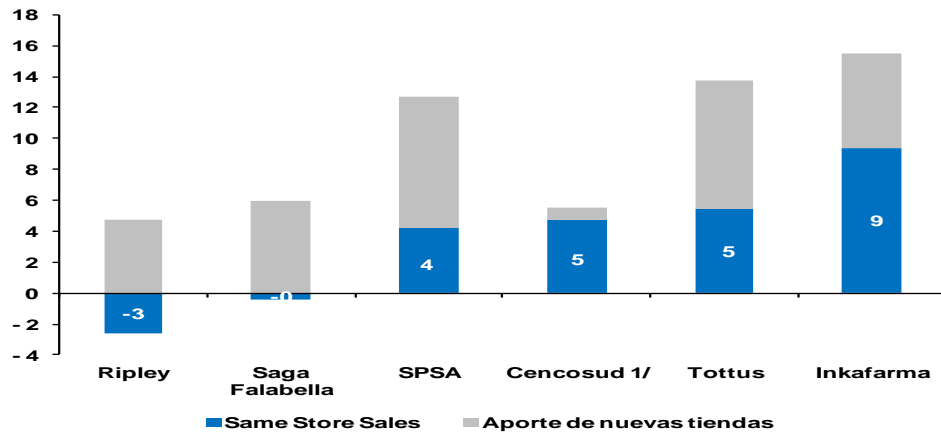
### Anexo 5. Comparación de resultados del sector *retail* de los años 2013, 2014 y 2015

	1S2013	2S2013	2014
<b>Ventas de tiendas por departamento 1/</b>	7,0%	3,0%	2,0%
<b>Alimentos y bebidas 2/</b>	2,6%	1,7%	1,4%
<b>Homecenters 3/</b>	10,8%	4,4%	-3,8%
<b>Vehículos ligeros</b>	16,3%	1,9%	-1,2%
<b># de nuevos créditos hipotecarios 4/</b>	2,5%	-12,5%	-4,0%

Fuente: Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2014; Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER), 2014; Apoyo Consultoría, 2013.

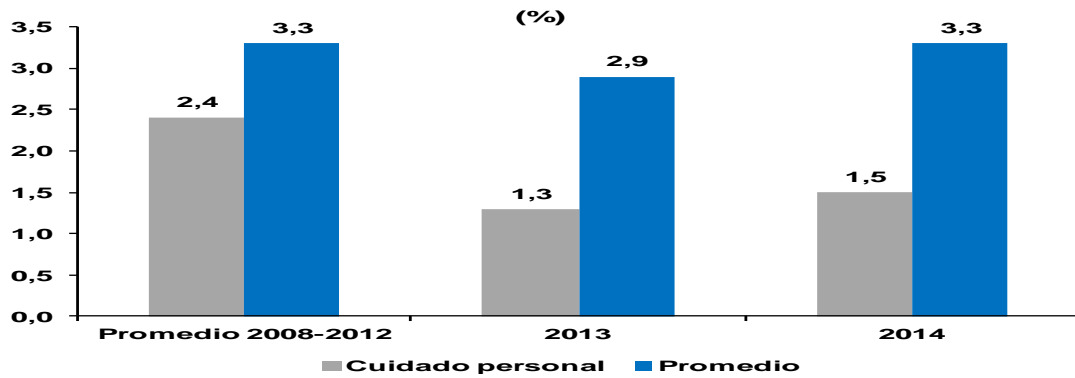
**Anexo 6. Ventas según retailer**

**AL 3T2014: Composición del crecimiento de las ventas según operador (variación % anual)**



1/ Incluye Wong y Metro.  
Fuente: Apoyo Consultoría, 2013.

**Anexo 7. Lima Metropolitana: inflación promedio y de artículos de cuidado personal 1/**

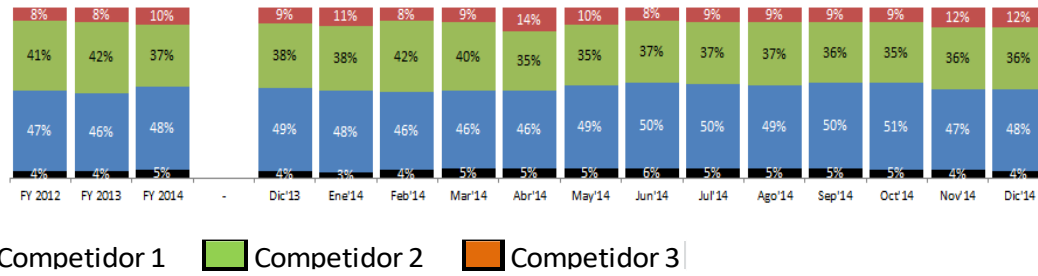


1/ Fin del período.  
Fuente: INEI, 2015



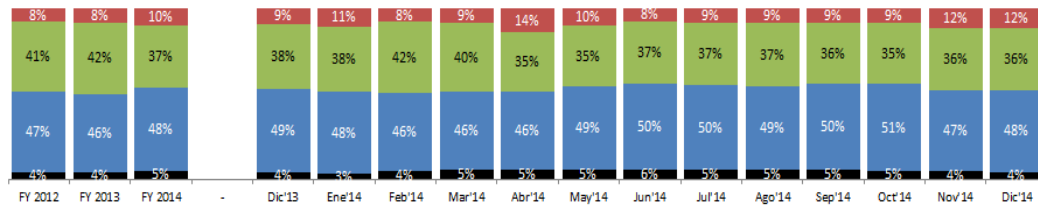
## Anexo 8. Participación de mercado según categoría

### Participación de mercado (US\$) categoría adulto



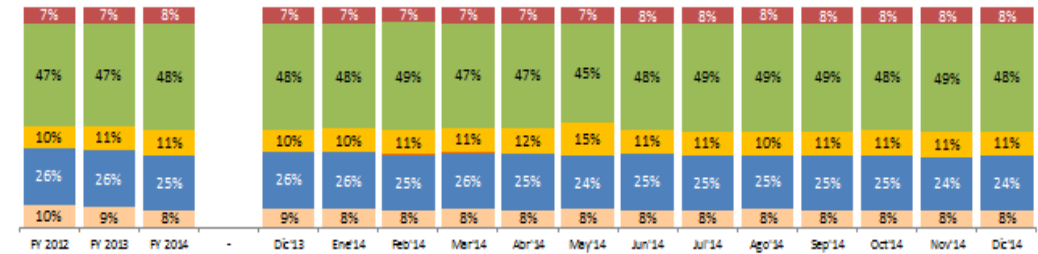
La Empresa Competidor 1 Competidor 2 Competidor 3

### Participación de mercado (US\$) categoría papel higiénico



Marca 1 Marca 2 Marca 3 Otras Marcas

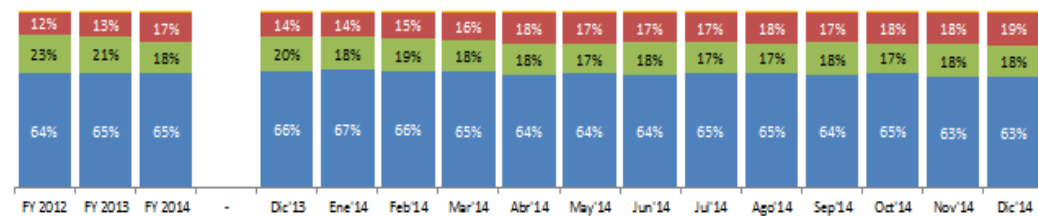
### Participación de mercado (US\$) categoría femenino



Competidor 1 La Empresa Competidor 5 Competidor 2 Competidor 3

Participación de

### mercado (\$) Categoría Infantil



La Empresa Competidor 5 Competidor 3

Fuente: La empresa (2015)

## Anexo 9. Cronograma de Implementación IBP

## Relación de actividades

N° Actividad	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
<b>1</b>	<b>CONFORMACION DEL EQUIPO</b>	<b>11 días</b>	<b>lun 19/10/15</b>	<b>lun 02/11/15</b>	
2	Revision de skills por puesto	5 días	lun 19/10/15	vie 23/10/15	
3	Definición de versión 1 del equipo	0.5 días	lun 26/10/15	lun 26/10/15	2
<b>4</b>	<b>Entrevistas y propuestas a interesados internos</b>	<b>5 días</b>	<b>lun 26/10/15</b>	<b>lun 02/11/15</b>	<b>3</b>
5	Revision del producto	1 día	lun 26/10/15	mar 27/10/15	
6	Revision de la demanda	1 día	mar 27/10/15	mié 28/10/15	5
7	Revision del abastecimiento	1 día	mié 28/10/15	jue 29/10/15	6
8	Reconciliacion integrada	1 día	jue 29/10/15	vie 30/10/15	7
9	Gestion del negocio	1 día	vie 30/10/15	lun 02/11/15	8
10	Selección de integrantes del equipo	0.5 días	lun 02/11/15	lun 02/11/15	9
<b>11</b>	<b>ELABORACION DE PLAN DE IMPLEMENTACION</b>	<b>35.5 días</b>	<b>mar 03/11/15</b>	<b>mar 22/12/15</b>	
<b>12</b>	<b>Recoleccion de Informacion</b>	<b>11.5 días</b>	<b>mar 03/11/15</b>	<b>mié 18/11/15</b>	
13	Revision del producto	2 días	mar 03/11/15	mié 04/11/15	10
14	Revision de la demanda	3 días	mié 04/11/15	mar 10/11/15	13
15	Revision del abastecimiento	2 días	lun 16/11/15	mié 18/11/15	10
16	Reconciliacion integrada	2 días	vie 06/11/15	lun 09/11/15	15
17	Gestion del negocio	1 día	mar 10/11/15	mar 10/11/15	16
<b>18</b>	<b>Desarrollo del Plan de Implementacion</b>	<b>29.5 días</b>	<b>mié 11/11/15</b>	<b>mar 22/12/15</b>	
19	Identificación de brechas entre estados	3 días	mié 11/11/15	vie 13/11/15	17

20	Plan de Adquisicion de Software	2 días	lun 16/11/15	jue 19/11/15	19
21	Desarrollo de procesos y formatos	10 días	jue 19/11/15	jue 03/12/15	20
22	Revision de Procesos y Formatos con cliente (3 proc)	5 días	jue 03/12/15	jue 10/12/15	21
23	Revision de Procesos y Formatos con cliente (2 proc)	2 días	jue 10/12/15	lun 14/12/15	22
24	Plan de entrenamiento del equipo	3 días	lun 14/12/15	jue 17/12/15	23
25	Revision del plan de implementación	3 días	jue 17/12/15	mar 22/12/15	24
26	Kick Off Plan Implementacion	0 días	mar 22/12/15	mar 22/12/15	25
<b>27</b>	<b>ENTRENAMIENTO DEL EQUIPO</b>	<b>8 días</b>	<b>lun 04/01/16</b>	<b>jue 14/01/16</b>	
28	Revision del producto	2 días	lun 04/01/16	mié 06/01/16	26FC+5 días
29	Revision de la demanda	5 días	mié 06/01/16	jue 14/01/16	28
30	Revision del abastecimiento	2 días	lun 04/01/16	mié 06/01/16	26FC+5 días
31	Reconciliacion integrada	2 días	mié 06/01/16	vie 08/01/16	30
32	Gestion del negocio	1 día	vie 08/01/16	lun 11/01/16	31
33	Recomendaciones Finales	1 día	lun 11/01/16	mar 12/01/16	32
<b>34</b>	<b>PRIMER CICLO OFICIAL</b>	<b>20 días</b>	<b>lun 01/02/16</b>	<b>lun 29/02/16</b>	<b>33FC+14 días</b>

Fuente: Elaboración propia (2015)

### Hoja de recursos del proyecto

Nombre del recurso	Capacidad máxima	Tasa estándar
Gerente SCH	1	S/. 300.00/hora
Gerente P&D	1	S/. 200.00/hora
BTM's	3	S/. 220.00/hora
Gerente Ventas (GBA's)	5	S/. 230.00/hora
Coordinador demanda	2	S/. 130.00/hora
Coordinador abastecimiento	2	S/. 130.00/hora
Lider análisis negocio	1	S/. 220.00/hora
Gerente general	1	S/. 400.00/hora
Gerente consultoría	1	S/. 700.00/hora
Consultor senior demanda	1	S/. 360.00/hora
Consultor senior abastecimiento	1	S/. 360.00/hora
Consultor senior finanzas	1	S/. 360.00/hora
Gerente finanzas	1	S/. 350.00/hora

Fuente: Elaboración propia (2015)

### Uso de recursos por actividad

Nombre de tarea	Trabajo Horas	Duración
<b>CONFORMACION DEL EQUIPO</b>	<b>356 horas</b>	<b>11 días</b>
<b>Revision de skills por puesto</b>	120 horas	5 días
<i>Consultor senior demanda</i>	40 horas	
<i>Consultor senior abastecimiento</i>	40 horas	
<i>Consultor senior finanzas</i>	40 horas	
<b>Definición de versión 1 del equipo</b>	4 horas	0.5 días
<i>Gerente consultoría</i>	4 horas	
<b>Entrevistas y propuestas a interesados internos</b>	<b>216 horas</b>	<b>5 días</b>
<b>Revision del producto</b>	48 horas	1 día
<i>BTM's</i>	24 horas	
<i>Coordinador demanda</i>	16 horas	
<i>Consultor senior demanda</i>	8 horas	
<b>Revision de la demanda</b>	88 horas	1 día
<i>BTM's</i>	24 horas	
<i>GBA's</i>	40 horas	
<i>Coordinador demanda</i>	16 horas	
<i>Consultor senior demanda</i>	8 horas	
<b>Revision del abastecimiento</b>	24 horas	1 día
<i>Coordinador abastecimiento</i>	8 horas	

<i>Consultor senior abastecimiento</i>	16 horas	
<b>Reconciliacion integrada</b>	16 horas	1 día
<i>Lider análisis negocio</i>	8 horas	
<i>Consultor senior finanzas</i>	8 horas	
<b>Gestion del negocio</b>	40 horas	1 día
<i>Gerente SCH</i>	8 horas	
<i>Gerente P&amp;D</i>	8 horas	
<i>Gerente general</i>	8 horas	
<i>Gerente consultoría</i>	8 horas	
<i>Gerente finanzas</i>	8 horas	
<b>Selección de integrantes del equipo</b>	16 horas	0.5 días
<i>Gerente consultoría</i>	4 horas	
<i>Consultor senior demanda</i>	4 horas	
<i>Consultor senior abastecimiento</i>	4 horas	
<i>Consultor senior finanzas</i>	4 horas	
<b>ELABORACION DE PLAN DE IMPLEMENTACION</b>	<b>1,012 horas</b>	<b>35.5 días</b>
<b>Recoleccion de Informacion</b>	<b>88 horas</b>	<b>11.5 días</b>
<b>Revision del producto</b>	16 horas	2 días
<i>Consultor senior demanda</i>	16 horas	
<b>Revision de la demanda</b>	24 horas	3 días
<i>Consultor senior demanda</i>	0 horas	
<i>Consultor senior finanzas</i>	24 horas	
<b>Revision del abastecimiento</b>	20 horas	2 días
<i>Consultor senior abastecimiento</i>	4 horas	
<i>Consultor senior finanzas</i>	16 horas	
<b>Reconciliacion integrada</b>	20 horas	2 días
<i>Consultor senior demanda</i>	0 horas	
<i>Consultor senior abastecimiento</i>	4 horas	
<i>Consultor senior finanzas</i>	16 horas	
<b>Gestion del negocio</b>	8 horas	1 día
<i>Gerente consultoría</i>	8 horas	
<b>Desarrollo del Plan de Implementacion</b>	<b>924 horas</b>	<b>29.5 días</b>
<b>Identificacion de brechas entre estados</b>	48 horas	3 días
<i>Consultor senior demanda</i>	0 horas	

<i>Consultor senior abastecimiento</i>	<i>24 horas</i>	
<i>Consultor senior finanzas</i>	<i>24 horas</i>	
<b>Plan de Adquisicion de Software</b>	<b>28 horas</b>	<b>2 días</b>
<i>Consultor senior demanda</i>	<i>0 horas</i>	
<i>Consultor senior abastecimiento</i>	<i>16 horas</i>	
<i>Consultor senior finanzas</i>	<i>12 horas</i>	
<b>Desarrollo de procesos y formatos</b>	<b>152 horas</b>	<b>10 días</b>
<i>Consultor senior demanda</i>	<i>36 horas</i>	
<i>Consultor senior abastecimiento</i>	<i>80 horas</i>	
<i>Consultor senior finanzas</i>	<i>36 horas</i>	
<b>Revision de Procesos y Formatos con cliente (3 proc)</b>	<b>360 horas</b>	<b>5 días</b>
<i>Gerente P&amp;D</i>	<i>40 horas</i>	
<i>BTM's</i>	<i>40 horas</i>	
<i>GBA's</i>	<i>40 horas</i>	
<i>Coordinador demanda</i>	<i>40 horas</i>	
<i>Coordinador abastecimiento</i>	<i>40 horas</i>	
<i>Lider análisis negocio</i>	<i>40 horas</i>	
<i>Consultor senior demanda</i>	<i>40 horas</i>	
<i>Consultor senior abastecimiento</i>	<i>40 horas</i>	
<i>Consultor senior finanzas</i>	<i>40 horas</i>	
<b>Revision de Procesos y Formatos con cliente (2 proc)</b>	<b>176 horas</b>	<b>2 días</b>
<i>Gerente SCH</i>	<i>16 horas</i>	
<i>Gerente P&amp;D</i>	<i>16 horas</i>	
<i>BTM's</i>	<i>16 horas</i>	
<i>GBA's</i>	<i>16 horas</i>	
<i>Lider análisis negocio</i>	<i>16 horas</i>	
<i>Gerente general</i>	<i>16 horas</i>	
<i>Gerente consultoría</i>	<i>16 horas</i>	
<i>Consultor senior demanda</i>	<i>16 horas</i>	
<i>Consultor senior abastecimiento</i>	<i>16 horas</i>	
<i>Consultor senior finanzas</i>	<i>16 horas</i>	
<i>Gerente finanzas</i>	<i>16 horas</i>	
<b>Plan de entrenamiento del equipo</b>	<b>64 horas</b>	<b>3 días</b>
<i>Consultor senior demanda</i>	<i>20 horas</i>	

<i>Consultor senior abastecimiento</i>	<i>24 horas</i>	
<i>Consultor senior finanzas</i>	<i>20 horas</i>	
<b>Revision del plan de implementacion</b>	<b>96 horas</b>	<b>3 días</b>
<i>Gerente consultoría</i>	<i>24 horas</i>	
<i>Consultor senior demanda</i>	<i>24 horas</i>	
<i>Consultor senior abastecimiento</i>	<i>24 horas</i>	
<i>Consultor senior finanzas</i>	<i>24 horas</i>	
<b>Kick Off Plan Implementacion</b>	<b>0 horas</b>	<b>0 días</b>
<i>Gerente SCH</i>	<i>0 horas</i>	
<i>Gerente P&amp;D</i>	<i>0 horas</i>	
<i>BTM's</i>	<i>0 horas</i>	
<i>GBA's</i>	<i>0 horas</i>	
<i>Coordinador demanda</i>	<i>0 horas</i>	
<i>Coordinador abastecimiento</i>	<i>0 horas</i>	
<i>Lider análisis negocio</i>	<i>0 horas</i>	
<i>Gerente general</i>	<i>0 horas</i>	
<i>Gerente consultoría</i>	<i>0 horas</i>	
<i>Consultor senior demanda</i>	<i>0 horas</i>	
<i>Consultor senior abastecimiento</i>	<i>0 horas</i>	
<i>Consultor senior finanzas</i>	<i>0 horas</i>	
<i>Gerente finanzas</i>	<i>0 horas</i>	
<b>ENTRENAMIENTO DEL EQUIPO</b>	<b>832 horas</b>	<b>8 días</b>
<b>Revision del producto</b>	<b>104 horas</b>	<b>2 días</b>
<i>Gerente P&amp;D</i>	<i>16 horas</i>	
<i>BTM's</i>	<i>48 horas</i>	
<i>Coordinador demanda</i>	<i>32 horas</i>	
<i>Consultor senior demanda</i>	<i>8 horas</i>	
<b>Revision de la demanda</b>	<b>288 horas</b>	<b>5 días</b>
<i>Gerente P&amp;D</i>	<i>24 horas</i>	
<i>BTM's</i>	<i>72 horas</i>	
<i>GBA's</i>	<i>120 horas</i>	
<i>Coordinador demanda</i>	<i>48 horas</i>	
<i>Consultor senior demanda</i>	<i>24 horas</i>	
<b>Revision del abastecimiento</b>	<b>64 horas</b>	<b>2 días</b>
<i>Gerente P&amp;D</i>	<i>0 horas</i>	
<i>Coordinador abastecimiento</i>	<i>32 horas</i>	
<i>Lider análisis negocio</i>	<i>16 horas</i>	
<i>Consultor senior abastecimiento</i>	<i>16 horas</i>	
<b>Reconciliacion integrada</b>	<b>200 horas</b>	<b>2 días</b>

<i>Gerente SCH</i>	<i>16 horas</i>	
<i>Gerente P&amp;D</i>	<i>0 horas</i>	
<i>BTM's</i>	<i>48 horas</i>	
<i>GBA's</i>	<i>80 horas</i>	
<i>Coordinador demanda</i>	<i>16 horas</i>	
<i>Lider análisis negocio</i>	<i>16 horas</i>	
<i>Consultor senior demanda</i>	<i>0 horas</i>	
<i>Consultor senior abastecimiento</i>	<i>8 horas</i>	
<i>Consultor senior finanzas</i>	<i>0 horas</i>	
<i>Gerente finanzas</i>	<i>16 horas</i>	
<b>Gestion del negocio</b>	<b>72 horas</b>	<b>1 día</b>
<i>Gerente SCH</i>	<i>8 horas</i>	
<i>Gerente P&amp;D</i>	<i>8 horas</i>	
<i>Lider análisis negocio</i>	<i>8 horas</i>	
<i>Gerente general</i>	<i>8 horas</i>	
<i>Gerente consultoría</i>	<i>8 horas</i>	
<i>Consultor senior demanda</i>	<i>8 horas</i>	
<i>Consultor senior abastecimiento</i>	<i>8 horas</i>	
<i>Consultor senior finanzas</i>	<i>8 horas</i>	
<i>Gerente finanzas</i>	<i>8 horas</i>	
<b>Recomendaciones Finales</b>	<b>104 horas</b>	<b>1 día</b>
<i>Gerente SCH</i>	<i>8 horas</i>	
<i>Gerente P&amp;D</i>	<i>8 horas</i>	
<i>BTM's</i>	<i>8 horas</i>	
<i>GBA's</i>	<i>8 horas</i>	
<i>Coordinador demanda</i>	<i>8 horas</i>	
<i>Coordinador abastecimiento</i>	<i>8 horas</i>	
<i>Lider análisis negocio</i>	<i>8 horas</i>	
<i>Gerente general</i>	<i>8 horas</i>	
<i>Gerente consultoría</i>	<i>8 horas</i>	
<i>Consultor senior demanda</i>	<i>8 horas</i>	
<i>Consultor senior abastecimiento</i>	<i>8 horas</i>	
<i>Consultor senior finanzas</i>	<i>8 horas</i>	
<i>Gerente finanzas</i>	<i>8 horas</i>	
<b>PRIMER CICLO OFICIAL</b>	<b>480 horas</b>	<b>20 días</b>
<i>Consultor senior demanda</i>	<i>160 horas</i>	
<i>Consultor senior abastecimiento</i>	<i>160 horas</i>	
<i>Consultor senior finanzas</i>	<i>160 horas</i>	

Fuente: Elaboración propia (2015)



## Anexo 10. Formatos de procesos IBP

### Revisión del producto

1. Calendario de cambios en el portafolio de productos proporcionado por mercadeo regional y local con una visibilidad de 24 meses y que incluya planes de apoyo.

Proyecto	Producto	Categoría	Familia	Fuente	Tipo	M1	M2	M3	M4	.....	M24
APOLLO	Toalla 4	Cuidado Personal	Toallas Higienicas	Local	Promocion			X			
BIG BANG	Papel 5	Cuidado Familiar	Papel Higiénico	Local	Descontinuación				X		
NEW BABY	Pañal 14	Cuidado Personal	Pañales	Regional	Producto Nuevo						X

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2. Volúmenes mínimos en cajas, riesgos asociados y análisis financiero de las actividades promocionales, lanzamientos, transiciones y descontinuaciones de productos.

### Volumenes mínimos

Proyecto	Producto	Categoría	Familia	Fuente	Tipo	VOLUMENES MÍNIMOS (CAJAS)					
						M1	M2	M3	M4	.....	M24
APOLLO	Toalla 4	Cuidado Personal	Toallas Higienicas	Local	Promocion			500	500		
BIG BANG	Papel 5	Cuidado Familiar	Papel Higiénico	Local	Descontinuación				1200		
NEW BABY	Pañal 14	Cuidado Personal	Pañales	Regional	Producto Nuevo						3000

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Riesgos

Proyecto	Producto	Categoría	Familia	Fuente	Tipo	RIESGOS ASOCIADOS					
						M1	M2	M3	M4	.....	M24
APOLLO	Toalla 4	Cuidado Personal	Toallas Higienicas	Local	Promocion			- Riesgo 1 - Riesgo 2	- Riesgo 2		
BIG BANG	Papel 5	Cuidado Familiar	Papel Higiénico	Local	Descontinuación				- Riesgo 1		
NEW BABY	Pañal 14	Cuidado Personal	Pañales	Regional	Producto Nuevo						- Riesgo 1 - Riesgo 2 - Riesgo 3

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Análisis financiero

Proyecto	Producto	Categoría	Familia	Fuente	Tipo	VNA	TIR	INVERSIÓN INICIAL (US \$)
APOLLO	Toalla 4	Cuidado Personal	Toallas Higienicas	Local	Promocion			
BIG BANG	Papel 5	Cuidado Familiar	Papel Higiénico	Local	Descontinuación			
NEW BABY	Pañal 14	Cuidado Personal	Pañales	Regional	Producto Nuevo			

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**3. Registro de cambios versus calendario presentado en el ciclo previo junto con documentación de causas.**

Proyecto	Producto	Cambio en	Fecha Cambio	Fuente cambio	Responsable ejecucion cambio	Término Anterior	Nuevo Término
APOLLO	Toalla 4	Fecha	12/05/2015	Retraso en empaques	Supply Chain	10/10/2015	10/11/2015
BIG BANG	Papel 5	Volumen Minimo	24/07/2015	Variacion en share	Mkt	1,000	1,200
NEW BABY	Pañal 14	Canal Lanzamiento	13/09/2015	Restriccion legal en ciudades	Mkt/Supply Chain	Todo el Perú	Solo Lima

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**4. Planificación de cambios de precio al portafolio de productos.**

Código	Descripción	Producto	M1	M2	M3	M4	.....	M24
POR ASIGNAR	Toalla 4	Toalla 4			\$0.90			
AAB	P.H Premium 1	Papel 1				\$0.35		
ACA	Pañal Sec Duo	Pañal 1				\$1.00		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**5. Efectividad en tiempo-cumplimiento y volumen-rentabilidad de lanzamientos de productos nuevos y las promociones ejecutados en el último mes cerrado.**

Proyecto	Producto	Categoría	Familia	Fuente	Tipo	Estado	VNA	TIR	INVERSIÓN INICIAL (US \$)
APOLLO	Toalla 4	Cuidado Personal	Toallas Higienicas	Local	Promocion	Planeado			
						Real			
BIG BANG	Papel 5	Cuidado Familiar	Papel Higiénico	Local	Descontinuación	Planeado			
						Real			
NEW BABY	Pañal 14	Cuidado Personal	Pañales	Regional	Producto Nuevo	Planeado			
						Real			

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Revisión de la demanda

### 1. Propuesta de plan de demanda y la bitácora de cambios con las justificaciones.

#### Nuevo Plan

Código	Descripción	Categoría	Familia	Canal	Oro?	M1	M2	M3	M4	.....	M24
AAB	Toalla 4	Cuidado Personal	Toallas Higienicas	DTT3	NO	21	37	10	14	.....	11
ACB	Papel 5	Cuidado Familiar	Papel Higiénico	DTT1	NO	13	37	22	17	.....	19
BCA	Pañal 14	Cuidado Personal	Pañales	UTT	SI	28	39	36	11	.....	20

Fuente: Elaboración propia, 2015.

#### Cambios al plan

Código	Descripción	Cambio en	Fecha Cambio	Fuente cambio	Responsable ejecucion cambio	Tipo Término	M1	M2	M3	M4	.....	M24
AAB	Toalla 4	Fecha Lanzamiento	12/05/2015	Retraso en empaques	Supply Chain	Anterior	22	38	11	15	.....	11
						Nuevo	21	37	10	14	.....	11
ACB	Papel 5	Volumen	24/07/2015	Variacion en share	Mkt	Anterior	13	38	23	18	.....	19
						Nuevo	13	37	22	17	.....	19
BCA	Pañal 14	Canal Lanzamiento	13/09/2015	Restriccion legal en ciudades	Mkt/Supply Chain	Anterior	29	40	37	12	.....	21
						Nuevo	28	39	36	11	.....	20

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**2. Lista de factores a considerar en la reunión de revisión de la demanda: lanzamientos, discontinuaciones, promociones y efecto por cambios de precios.**

Código	Descripción	Categoría	Familia	Factor	Detalle Factor	Valor Factor	Causas
AAB	Toalla 4	Cuidado Personal	Toallas Higienicas	Incremento Precios	Reduccion Demanda M3	-5%	Reaccion del mercado a contralza
ACB	Papel 5	Cuidado Familiar	Papel Higiénico	Recuperacion de share	Inceremento Demanda M2	2.5%	Recuperacion de inventarios para abastecimiento
BCA	Pañal 14	Cuidado Personal	Pañales	Retraso en intro al mercado de reemplazo	Inceremento Demanda M1	3.5%	Nivelacion de demanda, por retraso en aprobacion artes

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Revisión del abastecimiento

### 1. Análisis de sensibilidad sobre variables operativas según escenarios de la demanda.

Campo Evaluación	Escenario	M1	M2	M3	M4	.....	M24
Dias Inventario	Optimista						
	Más probable						
	Pesimista						
Demanda	Optimista						
	Más probable						
	Pesimista						
Abastecimiento	Optimista						
	Más probable						
	Pesimista						
Stock Inicial (US \$)	Optimista						
	Más probable						
	Pesimista						
Costos Adicionales	Optimista						
	Más probable						
	Pesimista						

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Reconciliación integrada

1. Análisis de *gaps* entre el plan de demanda consensuado restringido y el *business plan (budget)* a nivel total y por sector - P&L.

Código	Descripción	Tipo Término	DEMANDA					
			M1	M2	M3	M4	.....	M24
AAB	Toalla 4	Nueva Demanda	10	14	12	15	.....	18
		Business Plan	12	15	14	16	.....	18
ACB	Papel 5	Nueva Demanda	14	15	16	17	.....	20
		Business Plan	12	12	14	14	.....	20
BCA	Pañal 14	Nueva Demanda	17	16	15	19	.....	22
		Business Plan	20	19	18	22	.....	20

Fuente: Elaboración propia, 2015.



## **Nota biográfica**

### **Aldo Almirón Domínguez**

Nació en Huánuco. Dentro de su experiencia laboral ha desempeñado funciones vinculadas a sistemas, seguridad de la información, análisis de sistemas de información empresariales. Actualmente se desempeña como coordinador de Seguridad de la Información en el Grupo Romero.

### **George Jesus Gonzales Carpio**

Nació en Lima. Dentro de su experiencia laboral ha desempeñado funciones vinculadas a gestión de operaciones, *supply chain management* y labores de docencia a nivel de pre-grado. Actualmente se desempeña como *business support manager* en Clorox Perú, sucursal de The Clorox Company.

### **Karla Isabel Mena Salcedo**

Nació en Lima. Dentro de su experiencia laboral ha desempeñado funciones vinculadas a compras estratégicas, licitaciones y contrataciones, entre otras labores relacionadas al abastecimiento de materiales en grandes empresas. Actualmente se desempeña como jefe de Materiales en Boartlongyear SA.