



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**  
FACULTAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES

**CONTABILIDAD**

**PLAN DE MEJORA PARA EL ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD  
DE LA MERCADERÍA Y DE CLIENTES DIRECTOS O  
INDIRECTOS PARA UNA EMPRESA COMERCIAL DEL SECTOR  
DE FÓRMULAS INFANTILES. CASO: EMPRESA ABC**

**Trabajo de Suficiencia Profesional presentado para optar al Título Profesional de  
Licenciada en Contabilidad**

**Presentado por:**

**Carla Fiorella Patiño Osorio**

**Asesor: Roberto Escobar-Espino**

**[0000-0001-6692-5733](tel:0000-0001-6692-5733)**

**Lima, septiembre de 2021**

## TABLA DE CONTENIDO

Tabla de Contenido .....	II
Resumen .....	VI
Abstract .....	VI
Índice de anexos .....	VII
Índice de ilustraciones .....	VIII
Índice de tablas .....	IX
Términos y Siglas .....	X
Introducción.....	1
Capítulo I. Contexto del trabajo.....	2
1. Descripción del sector .....	2
2. Descripción de la empresa .....	2
3. Objetivos.....	4
3.1. Objetivo general .....	4
3.2. Objetivos específicos .....	4
4. Alcance del presente trabajo .....	4
Capítulo II. Planteamiento de la situación a mejorar .....	6
1. Análisis de la empresa .....	6
1.1. Análisis del macroentorno.....	6
1.1.1. Variable demográfica .....	6
1.1.2. Variable sociocultural .....	6
1.1.3. Variable tecnológica.....	6
1.1.4. Variable legal.....	7
1.1.5. Variable económica.....	7
1.1.6. Variable ambiental .....	7
1.2. Análisis del microentorno .....	7
1.2.1. Rivalidad entre competidores actuales .....	8
1.2.2. Amenaza de competidores potenciales.....	8
1.2.3. Poder de negociación de los proveedores.....	8
1.2.4. Amenaza de productos sustitutos .....	8
1.2.5. Poder de negociación de los clientes .....	8

1.2.6. Conclusiones del análisis del microentorno .....	9
1.3. Síntesis del análisis del entorno .....	9
1.4. Análisis interno de la empresa.....	9
1.4.1. Tecnología e información.....	9
1.4.2. Ventas.....	10
1.4.3. Planeamiento financiero y análisis.....	10
1.4.4. Área de planificación de la demanda .....	11
1.4.5. Modelo <i>go to market</i> .....	12
1.4.6. Síntesis del análisis interno.....	13
2. Principales oportunidades de mejora identificados en el análisis de rentabilidad.....	14
2.1. Registro de descuentos de venta por mercadería y por cliente .....	14
2.2. Registro de costos por mercadería y por cliente .....	14
2.3. Reportes entregados por área.....	15
2.4. Control de actividades promocionales .....	15
2.5. Proyección de ventas y costos de los clientes y mercaderías .....	16
Capítulo III. Fundamentación Teórica .....	17
1. Estrategia de <i>go to market</i> .....	17
2. <i>Customer relationship management</i> (CRM).....	17
3. Implementación de análisis de rentabilidad de clientes .....	18
4. Evaluación de actividades de inversión o promociones mediante el uso del ROI .....	20
5. La proyección de ventas y costos .....	22
6. Integración de áreas con foco en la rentabilidad .....	23
7. Indicadores de performance comerciales.....	23
8. Implementación de sistema de inteligencia comercial .....	24
Capítulo IV. Plan de mejora para el análisis de rentabilidad.....	26
1. Primera fase: selección de clientes activos .....	26
1.1. Clientes .....	27
1.2. Mercadería.....	28
2. Segunda fase: diseño del modelo de rentabilidad de clientes y productos .....	29
2.1. Registros de los descuentos de ventas.....	29

2.1.1.	Registros de devoluciones .....	29
2.1.2.	Provisión de devoluciones por política.....	30
2.1.3.	Visibilidad y exhibición .....	31
2.1.4.	Acuerdos comerciales .....	31
2.1.5.	Actividades promocionales.....	32
2.2.	Registro de costos de venta .....	33
3.	Tercera fase: diseño del modelo de proyección de rentabilidad de clientes y productos	34
3.1.	Flujograma propuesto para proyección de ventas y costos .....	36
3.1.1.	Mejora al proceso de recepción de información del área de proyección de la demanda	36
3.1.2.	Mejora al proceso de recepción de información del área de Trade .....	36
3.1.3.	Mejora al proceso de recepción de información del área de ventas .....	36
3.2.	Reporte propuesto para la revisión de la proyección de ventas y costos.....	37
4.	Cuarta fase: diseño del modelo de análisis ROI para inversiones de impulso de venta .	38
4.1.	Flujograma propuesto para análisis de PRE y POST ROI .....	39
4.2.	Implementación de formato estandarizado de cálculo de ROI.....	41
4.2.1.	<i>Input</i> información para valorización .....	41
4.2.2.	Resumen para la firma de miembros del directorio .....	42
4.3.	Instauración de librería de promociones .....	42
5.	Quinta fase: implementación de espacios de integración y aprendizaje colectivo en torno a la rentabilidad.....	43
5.1.	Indicadores de performance propuestos .....	43
5.2.	Espacios de integración y aprendizaje colectivo .....	48
6.	Fase transversal: desarrollar infraestructura .....	49
Capítulo V.	Valoración de impacto del plan de mejora .....	52
1.	Costo del plan de mejora .....	52
2.	Beneficios cuantitativos del plan de mejora .....	53
3.	Beneficios cualitativos del plan de mejora .....	53
4.	Resumen del escenario financiero .....	55
Capítulo VI.	Conclusiones y recomendaciones .....	57

1. Conclusiones .....	57
1.1. Conclusión respecto del objetivo principal .....	57
1.2. Conclusiones sobre los objetivos específicos .....	57
1.2.1. Conclusión respecto del objetivo específico 1 .....	57
1.2.2. Conclusión respecto del objetivo específico 2 .....	57
1.2.3. Conclusión respecto del objetivo específico 3 .....	58
1.2.4. Conclusión respecto del objetivo específico 4 .....	58
1.2.5. Conclusión respecto del objetivo específico 5 .....	59
1.2.6. Consideraciones finales .....	59
2. Recomendaciones .....	59
3. Investigaciones futuras .....	60
Bibliografía.....	61
Anexos .....	65

## **RESUMEN**

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo desarrollar un plan de mejora para el análisis de la rentabilidad de la mercadería y de clientes directos o indirectos para una empresa comercial del sector de fórmulas infantiles. En la actualidad, esta empresa es líder de la categoría en la que se valora la innovación, recomendación del pediatra y transparencia de información. Sin embargo, su modelo de negocio actual vía distribución con terceros dificulta la visibilidad de las ventas y la rentabilidad de los resultados por canal, mercadería y zona geográfica, el cual es un factor clave para la toma de decisiones y contrarrestar la competencia actual. Como parte del desarrollo del plan de mejora, se realizó un análisis interno de la empresa, de las áreas y procesos involucrados, donde se determinó la falta de control sobre los descuentos de venta, promociones, estandarización en metodologías de valorización y un débil sistema de seguimiento de indicadores claves de gestión comercial. Ante esto, se propuso un plan de mejora para el análisis de la rentabilidad compuesto por cinco pasos: a) selección de clientes y mercadería a analizar; b) diseño de modelo de rentabilidad de clientes y productos; c) diseño de modelo de proyección de rentabilidad de clientes y mercaderías; d) diseño de modelo de análisis ROI para inversiones de impulso de venta; e) implementación de espacios de integración y aprendizaje colectivo en torno a la rentabilidad; y, por último, como paso transversal, el desarrollo de infraestructura.

## **ABSTRACT**

The present work of professional sufficiency aims to develop an improvement plan for the analysis of the profitability of merchandise and direct or indirect customers for a commercial company in the infant formula sector. Today, this company is the leader in the category in which innovation, pediatrician recommendation and information transparency are valued. However, its current business model via distribution with third parties hinders the visibility of sales and the profitability of the results by channel, merchandise, and geographical area, which is a key factor for decision-making and counteracting current competition. As part of the development of the improvement plan, an internal analysis of the company was carried out, of the areas and processes involved, which determined the lack of control over sales discounts, promotions, standardization in valuation methodologies and a weak system of monitoring of key business management indicators. Given this, an improvement plan was proposed for the profitability analysis consisting of five steps: a) selection of customers and merchandise to be analyzed; b) design of the profitability model for customers and products; c) design of the profitability projection model for customers and merchandise; d) ROI analysis model design for sales impulse investments; e) implementation of spaces for integration and collective learning around profitability; and, finally, as a transversal step, the development of infrastructure.

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Estructura organizacional del área de ventas .....	65
Anexo 2. Estructura organizacional del área de planeamiento financiero .....	66
Anexo 3. Modelo de <i>go to market</i> .....	67
Anexo 4. Estructura de cuentas de descuento en la venta.....	68
Anexo 5. Estructura de cuentas en el costo de mercadería .....	69
Anexo 6. Estado actual de <i>input</i> y homologación de información .....	70
Anexo 7. Proceso de input de información para la proyección de ventas.....	71
Anexo 8. Proceso de formulación de actividades promocionales .....	72
Anexo 9. Proceso de análisis Post ROI .....	73
Anexo 10. Cómo completar layout de promociones .....	74
Anexo 11. Estructura de librería promocional .....	77
Anexo 12. Cronograma de implementación de Power BI.....	78
Anexo 13. Resumen de ahorros por horas .....	80

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Marco de trabajo para estrategia CRM.....	18
Ilustración 2. Enfoque de implementación general para el análisis de rentabilidad de los clientes.....	19
Ilustración 3. Niveles de inteligencia comercial en una empresa .....	25
Ilustración 4. Fases del plan de mejora en análisis de rentabilidad para los clientes y productos .....	26
Ilustración 5. Jerarquía de clientes para el análisis de rentabilidad .....	27
Ilustración 6. Jerarquía de categorías para el análisis de rentabilidad .....	28
Ilustración 7. Proceso de <i>input</i> de valorización y análisis de proyección .....	37
Ilustración 8. File estandarizado de pre-roi.....	41
Ilustración 9. Resumen de promociones por canal por mes para firmas.....	42
Ilustración 10. Principales factores que afectan los reportes actuales .....	49



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Margen bruto y participación de las categorías .....	3
Tabla 2. Resumen de amenazas y oportunidades .....	9
Tabla 3. Estructura maestra de jerarquía de clientes en el sistema de inteligencia comercial.....	28
Tabla 4. Oportunidades de mejora en los registros de los descuentos de venta .....	29
Tabla 5. Oportunidades de mejora en registros de costo de venta.....	33
Tabla 6. Bases de asignación de costos de venta .....	34
Tabla 7. Oportunidades de mejora en proyección de ventas y costos.....	35
Tabla 8. Estructura de reporte de proyección de estado de resultados.....	37
Tabla 9. Oportunidades de mejora en control de actividades promocionales .....	38
Tabla 10. Indicadores de performance .....	43
Tabla 11. Tipos de valuación.....	50
Tabla 12. Costo estimado de capacitaciones.....	53
Tabla 13. Resumen del escenario financiero por cinco años .....	55

## TÉRMINOS Y SIGLAS

<i>Baseline</i>	Volumen de venta del producto en caso no se realice ninguna actividad promocional o de marketing.
<i>Building block</i>	Volumen de venta adicional al <i>baseline</i> que se genera por una actividad promocional o de marketing.
Canal moderno	Compuesto por cadenas de farmacias y autoservicios.
Canal tradicional	Compuesto por clientes mayoristas, codistribuidores, minicadenas y compradores independientes.
Canal institucional	Vía licitaciones con el Estado en instituciones públicas.
Canal eCommerce	Venta vía canales <i>online</i> .
<i>Go to market</i>	Estrategia comercial que explica cuál va a ser la ruta y puntos de interconexión de la mercadería hasta que llegue a su consumidor final.
Leche de inicio	También llamada “etapa 1”, que corresponde a la categoría de la mercadería que se enfoca en los bebés de 0 a 6 meses. No se puede hacer publicidad directa con el comprador.
Leche de seguimiento	También llamada “etapa 2”, que corresponde a la categoría de la mercadería que se enfoca en los bebés de 6 a 12 meses. No se puede hacer publicidad directa con el comprador.
Leches especiales	También llamada “S&S”, que corresponde a la categoría de mercadería que atienden necesidades especializadas, como alergia a la proteína de la leche, reflujo, etc.
Leches de crecimiento	También llamada “GUM”, que corresponde a la categoría de la mercadería que se enfoca en los bebés de 1 año a más. En esta categoría se permite hacer publicidad directa con el comprador.
<i>Sell through</i>	Venta del distribuidor al cliente.
<i>Sell out</i>	Venta del cliente al comprador.
<i>Sell in</i>	Venta de la empresa al distribuidor.
<i>Switching</i>	Acto en el que el dependiente de farmacia modifica la intención de compra y cambia la receta del pediatra.
FI	<i>Freight in</i> . Costos de importación y nacionalización de la mercadería hasta el almacén de la compañía.

FO	<i>Freight out</i> . Costos de distribución de la mercadería a los almacenes de los clientes directos.
KPI	<i>Key performance indicator</i> , que se refiere a los indicadores de desempeño.
V&E	Visibilidad y exhibición.
SKU	<i>Stock keeping unit</i> , que se refiere al código con el que se identifica en el sistema a la mercadería.
FP&A	<i>Financial planning and analysis</i> , que se refiere al área de planeamiento financiero y análisis.
BTG	<i>Balance to go</i> , que considera la información de los meses siguientes del año.
YTD	<i>Year to date</i> , que considera la información de los meses ya cerrados o culminados del año.
RR	<i>Run rate</i> , que corresponde al promedio de un periodo.

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo, se planteará un plan de mejora para el análisis de la rentabilidad de las mercaderías y clientes, ante la problemática de la falta de información oportuna y exacta para la toma de decisiones en el contexto de la alta competencia actual.

En el primer capítulo, se desarrollará una breve descripción del sector de fórmulas lácteas en relación con el marco regulatorio, su valor, los canales de venta y la estructura de competidores. Asimismo, se hará una descripción general de la empresa, acerca de sus mercaderías y principales clientes. Finalmente, se explicará el alcance del presente trabajo para el desarrollo de la posterior intervención.

En el segundo capítulo, se abordará la situación actual del sector mediante el análisis del macroentorno y cinco fuerzas de Porter, para entender las principales oportunidades y amenazas de la industria de fórmulas lácteas. Luego se hará un breve análisis de las áreas involucradas en el análisis de la rentabilidad de la mercaderías y clientes para conocer sus principales fortalezas y debilidades. Por último, se expondrá las principales oportunidades de mejora que se identifiquen en el proceso de análisis de rentabilidad.

En el tercer capítulo, se revisará el marco teórico y los conceptos relevantes para la formulación del plan de mejora del presente trabajo.

En el cuarto capítulo, se desarrollará el plan de mejora sobre la base de lo que se desarrolla en los capítulos de planteamiento del problema y fundamentación teórica. Así, se procederá a resumir los principales problemas identificados y a exponer la solución integral planteada. Luego de esto, se desarrollará el plan de mejora para el análisis de rentabilidad de mercaderías y clientes que involucren nuevos procesos de registro de gastos y costos, implementación de un sistema de inteligencia comercial y nuevas actividades en las que las áreas involucradas deben participar. Asimismo, se propondrá los KPI de revisión continua para la mejora en el análisis de rentabilidad histórica de las mercaderías, además de indicadores que permitan levantar puntos de revisión que puedan ser perjudiciales en la rentabilidad a futuro.

En el quinto capítulo, se examinará y expondrá los costos y gastos implicados en la implementación, así como los beneficios cualitativos y cuantitativos que traerá a la empresa.

Finalmente, en el sexto capítulo, se desarrollará las principales conclusiones del presente trabajo y las recomendaciones.

## CAPÍTULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO

### 1. Descripción del sector

El sector de fórmulas lácteas se valoriza en aproximadamente US\$24 043 millones y proyecta crecer a US\$45 348 millones en 2025 (Dawande, 2019). Está compuesto por las categorías de “leche de inicio” o etapa 1 (0 a 6 meses), “leche de seguimiento” o etapa 2 (6 meses a 1 año), “leches especializadas” (S&S) y “leches de crecimiento” o GUM (1 año a más). En el Perú, los principales competidores son Abbott, Reckitt Benckiser (ex Mead Johnson), Nestlé, la marca propia de Farmacias Peruanas, entre otros. Los principales impulsores de crecimiento de este negocio son la natalidad del país, la mayor participación de mujeres en la fuerza laboral y el cambio en el estilo de vida (Dawande, 2019).

La mayoría de las mercaderías se pueden obtener en cadenas de farmacias, supermercados y el canal eCommerce. Sin embargo, la ley de protección y promoción de la lactancia materna no permite a las empresas de este sector hacer publicidad de ninguna de las mercaderías de las categorías Etapa 1, Etapa 2 y leches especializadas, así como tampoco colocarlas a vista del usuario en el punto de venta. En este sentido, dada la falta de publicidad y promociones para estas categorías, es indispensable la fuerza de venta médica y las muestras para los pediatras, dado que el único punto de contacto que se puede tener con el comprador es vía la cita con el médico.

Como se verá más adelante, uno de los principales retos de esta industria es la alta rivalidad entre competidores existentes. Sin embargo, la particularidad de esto radica en que el principal cliente y el canal con la mayor cantidad de puntos de ventas para Abbott y Reckitt Benckiser es Farmacias Peruanas. Al mismo tiempo, esta cadena de farmacias también tiene su propia marca, cuya participación en el mercado es de 20%<sup>1</sup>, y registra el crecimiento más acelerado de participación en la industria. Esto se relaciona con su estrategia en el punto de venta, dado que cuenta con los dependientes de farmacia, quienes finalmente pueden modificar la intención de compra en 1 de cada 3 compradores<sup>2</sup>, inclusive en las marcas que regula la ley de protección de la leche materna. A este último punto se le conoce, en el ámbito comercial, como *switching*<sup>3</sup>.

### 2. Descripción de la empresa

La empresa del presente trabajo es estrictamente hipotética; sin embargo, a fin de poder contextualizar el problema actual, se darán algunas descripciones generales que no son reales.

---

<sup>1</sup> Este competidor tiene el crecimiento más rápido de la industria: 5.34% de 2010 a 2015 y 7.27% de 2015 a 2020.

<sup>2</sup> La misma empresa recopiló esta información el año 2018, mediante encuestas en Lima y en algunas regiones representativas a nivel nacional.

<sup>3</sup> Se llama *switching* a la acción en la que el dependiente de farmacia sugiere al comprador adquirir la mercadería de marca propia. Se estima que esto cambia 1 de cada 3 recetas.

Comenzó sus actividades con la categoría de leche de inicio y agregó poco a poco las categorías de leche de seguimiento, leches especializadas y leche de crecimiento a su portafolio a lo largo de los últimos doce años; además, fue una de las primeras empresas en el sector en tener presencia en el Perú. La empresa vende a sus canales de venta a través de tres distribuidores: uno que atiende al canal moderno (compuesto por cadenas de farmacias y supermercados) y al canal tradicional en la región Lima; otro que atiende al canal tradicional en el norte del Perú; y uno que lo hace en el sur de nuestro país (ver Anexo 3)

Respecto a sus canales de venta, el de cadenas de farmacias representa alrededor del 70% del negocio; el tradicional, el 20%; y el de autoservicios o supermercados, el 10%. Por su lado, el eCommerce (como omnicanal<sup>4</sup>) representa alrededor del 5% de la venta total de la compañía. Cabe mencionar que Farmacias Peruanas es el único cliente del canal de cadenas de farmacias y, por lo tanto, tiene la participación mayoritaria de las ventas.

Respecto a la mercadería, la categoría de leche de crecimiento es la de mayor participación y volumen en la empresa, dado que representa alrededor del 63% del negocio, con el SKU<sup>5</sup>, de formato grande —de 1.8kg a más (34% de la venta total compañía)—, y el de formato mediano —de 600 a 900 gramos (13% de la venta total compañía)— los más importantes en esta categoría, seguidos por la categoría de leche de inicio y leche de seguimiento, que representan el 13% y 10%, respectivamente. Además, la relevancia de la marca de leche de inicio recae en que es una en la que se captan potenciales consumidores a futuro para las marcas de seguimiento (leche de seguimiento y leche de crecimiento). Asimismo, la relevancia de las marcas de leches especiales (10% de la venta) está en la presencia de marca en los centros de salud y en la rentabilidad de estas mercaderías (alrededor de 76%).

**Tabla 1. Margen bruto y participación de las categorías**

<b>Categoría</b>	<b>Margen bruto</b>	<b>Participación sobre la ventas</b>
Rutina	76.5%	10%
Seguimiento	74.1%	13%
Especiales	76.4%	10%
Crecimiento	65.9%	63%
Otros	64.3%	4%

Fuente: elaboración propia.

Por temas de confidencialidad, no podemos exponer la misión, visión y valores corporativos de la empresa.

<sup>4</sup> El término “omnicanal” significa que el eCommerce no solo está presente en los clientes vía *online* (como en Mercado Libre), sino que también forma parte de la experiencia del canal *retail*. Ello hace que las barreras entre lo físico y lo virtual sean cada vez más transparentes (Brynjolfsson, 2013).

<sup>5</sup> Conocido en inglés como *stock keeping unit*, es el código con el que se identifica en el sistema a la mercadería.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo general**

Plantear un plan de mejora para el análisis de la rentabilidad de la mercadería y de clientes directos o indirectos para una empresa comercial del sector de fórmulas infantiles.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Identificar oportunidades de mejora en el proceso de registro y asignación de descuentos de ventas y costos de la mercadería a los clientes y productos, además de plantear las acciones de mejora.
- Identificar oportunidades de mejora en el proceso de control de actividades promocionales y plantear las acciones para lograrlo.
- Identificar oportunidades de mejora en el proceso de proyección de ventas y plantear las acciones necesarias.
- Plantear espacios de aprendizaje colectivo entorno a la rentabilidad.
- Plantear la implementación de un sistema de inteligencia comercial al identificar fuentes de información responsables de su mantenimiento y cronograma de trabajo.

### **4. Alcance del presente trabajo**

El presente trabajo se centrará en la unidad “negocio de nutrición” sobre la base de la problemática de una empresa. Entendemos aquí al análisis como la identificación de la situación sobre la base de la información y qué significa o qué resultado genera<sup>6</sup>. Además, se incluye, dentro del alcance de la investigación, la mejora en el proceso del tratamiento de la información con el que se realiza el análisis de rentabilidad, dado que la información oportuna y exacta es uno de los principales factores en la toma correcta de decisiones.

Asimismo, se entiende por análisis de rentabilidad de los clientes a la asignación de ingresos y costos a segmentos de los mismos o individuales, de modo que su rentabilidad se pueda calcular (Van Raaij, Vernooij & Van Triest, 2003). En el presente trabajo el cálculo financiero de la rentabilidad del cliente y de los productos será hasta la utilidad bruta de los mismos. Se entiende por utilidad bruta como

$$\text{Margen Bruto} = \text{Ventas Netas} - \text{Costos de ventas}$$

---

<sup>6</sup> <https://dictionary.cambridge.org/es-LA/dictionary/english/analysis>

Adicionalmente, es de suma importancia que el lector comprenda que la revisión de rentabilidad en el presente plan de mejora es gerencial<sup>7</sup>, dado que los costos utilizados en el cálculo no incorporan el margen intercompañía eliminando el efecto de precios internos de transferencia siendo un análisis a nivel corporativo como se puede visualizar en el ejemplo a continuación.

### **Ejemplo.**

La compañía ABC importa los productos de la fábrica de la misma compañía en México para comercializarlos en Perú. El costo de fabricación en la planta de México es de 100 soles, el margen intercompañía (ICP por sus siglas en inglés Intercompany cost profit) es de 30 soles. Por lo tanto el costo de producto (costo estándar) para la sede en Perú sería de 130 soles (100 + 30)

Cuando se mide el margen bruto para los reportes gerenciales se utiliza el costo de fabricación que en este caso sería 100 soles. De esta manera, se pueden consolidar los reportes corporativos con facilidad y se omite el margen intercompañía dentro de la medición del margen bruto de la empresa en los reportes gerenciales.

Cabe mencionar que durante el trabajo se utilizarán los siguientes conceptos, adicionales a la lista de término y abreviaturas:

- Canal: referido al canal de venta, que incluye el moderno, el tradicional y el eCommerce. Esta agrupación de clientes se da sobre la base de características relacionadas al tamaño, servicio al comprador, entre otras variables.
- Cliente: el sujeto de venta del producto antes de llegar al comprador; por ejemplo, Farmacias Peruanas, Plaza Veá, Cencosud, Tottus, etc.
- Comprador: el sujeto de compra de la mercadería antes de llegar al consumidor (niños o bebés). Generalmente sería el padre, la madre o el encargado del niño o bebé.
- Cliente directo: los clientes a los que vende directamente la empresa en análisis del presente trabajo. En este caso, corresponde a los tres distribuidores, lo que se explicará más adelante.
- Cliente indirecto: los clientes a los que el distribuidor vende.

El propósito de este trabajo es formular un plan de mejora para el análisis de rentabilidad de los clientes y productos. Inicialmente, se consideró el análisis por región dentro del alcance del cálculo financiero de rentabilidad; pero la falta de información respecto a los descuentos de venta por región fueron una restricción en esta etapa.

---

<sup>7</sup> La contabilidad gerencial o administrativa es la que se dedica a la toma de decisiones en la organización y en las diferentes jerarquías que hay en ella. Es opcional y uno de sus puntos importantes es el presupuesto (Alva, 2012). Asimismo, según Horngren (2006) La contabilidad administrativa es la rama de la contabilidad que genera información para los directivos de una organización. Consiste en el proceso de identificar, medir, acumular, analizar, preparar, interpretar y comunicar la información que los ayude a cumplir los objetivos organizacionales.



## **CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN A MEJORAR**

### **1. Análisis de la empresa**

Con el fin de realizar el diagnóstico del entorno, necesitamos identificar las variables que podrían ser una amenaza u oportunidad para la empresa (David, 2003).

#### **1.1. Análisis del macroentorno**

##### **1.1.1. Variable demográfica**

Una variable demográfica importante es la tasa de natalidad en el Perú, dado que el consumidor del sector son los bebés y niños (Dawande, 2019). Según el Banco Mundial, el número de hijos por mujer disminuyó de 2.845 en el año 2000 a 2.254 en el año 2018 y se espera que estos niveles bajen a 1.98 en 2030. Esto representa una amenaza al volumen de ventas del sector de fórmulas infantiles, ya que la cantidad de consumidores disminuirá considerablemente en los siguientes años, asociado a la menor tasa de natalidad.

##### **1.1.2. Variable sociocultural**

La participación de mujeres en la fuerza laboral es otra de las variables relevantes en el análisis de este sector porque, pese a que el Estado promueve la lactancia materna en los espacios laborales, lo que implica que la empresa proporcione los recursos y espacios necesarios para que la mujer dé de lactar en el trabajo, todavía no se convierte en una práctica habitual (McCardel & Padilla, 2020). Ante esta situación, los padres de familia buscan una alimentación complementaria para sus hijos que incluyen las fórmulas infantiles; por lo tanto, esto representa una oportunidad para el sector en análisis.

Sin embargo, ante la pandemia de Covid-19 que afectó el mundo en 2020 y continúa en el 2021, existe un porcentaje de mujeres que pudo trabajar desde su hogar, lo cual incrementó la probabilidad de lactancia materna y, con ello, disminuyó la necesidad del uso de fórmulas infantiles, lo que es una amenaza, en especial para las categorías leche de inicio y leche de seguimiento. Asimismo, como mencionamos, ante la regulación para la protección de lactancia, la visita al pediatra y su respectiva receta es uno de los puntos de contacto más importantes con el comprador; sin embargo, la pandemia dificulta el acceso a las citas periódicas con el especialista. En este sentido, este contexto también representa una amenaza.

##### **1.1.3. Variable tecnológica**

Dadas las restricciones de movilidad generadas por la pandemia, los canales de compra del cliente migraron al canal *online* (la participación de ventas por este medio se incrementó de 4% a 6% en un año). Se espera que esta tendencia de migración a este formatos de venta se mantenga para los

siguientes años (McKinsey & Company, 2021). Esto representa una oportunidad para el sector, dado que, al no haber un dependiente de farmacia en la página web que pueda cambiar la intención de compra del padre o madre, disminuye la probabilidad de *switching*.

#### **1.1.4. Variable legal**

El Perú tiene la tasa de lactancia materna exclusiva en los primeros seis meses (73%) significativamente por encima del promedio mundial y de Latinoamérica y El Caribe (OMS, 2013). Esto se debe a la implementación del Plan Estratégico Multisectorial para la Promoción y Protección de la Lactancia Materna 2013-2021. Mediante estas medidas, se espera aumentar la tasa de lactancia materna exclusiva hasta los seis meses y continuación de la lactancia hasta los 24 meses en un 2% anual hasta 2021. Esto también representa una amenaza para el sector.

Además, la implementación la ley de alimentación saludable, en el que clasifican algunos insumos de las fórmulas infantiles como azúcar (Affertsholt & Pedersen, 2017), representa otra amenaza, porque podría llevarlos a la necesidad de reformulación para evitar la etiqueta e incurrir en costos más altos.

#### **1.1.5. Variable económica**

Otra de las variables relevantes en el sector, según Allied Market Research, es el ingreso per cápita (INBPC). En el Perú, esta variable fluctuó considerablemente en los últimos años y es que, a partir de 2015, el INBPC varió de manera negativa y recién en 2019 regresó a los mismos niveles que el año 2014 (Banco Mundial, 2019). Sin embargo, la pandemia y la inestabilidad política tienen un efecto negativo en esta variable; por eso, en la situación actual en el Perú, constituye una amenaza para el sector.

#### **1.1.6. Variable ambiental**

De acuerdo con el estudio de 2019 sobre perspectivas del consumidor que realizó PriceWaterHuseCooper, el 42% estaría dispuesto a pagar más por un producto sostenible (PWC, 2019). Asimismo, indicaron que se recomendaba a las industrias que existen en la actualidad entrar a la categoría de productos orgánicos. Esto representa una oportunidad en el sector a explorar a futuro, dado que la mercadería actual utiliza como insumo la leche de vaca.

### **1.2. Análisis del microentorno**

Para esta sección, usaremos el marco teórico armado por Porter. Este análisis nos ayuda a estudiar aquellas fuerzas que podrían afectar directamente el desarrollo y desempeño de un sector (Porter, 1985).

### **1.2.1. Rivalidad entre competidores actuales**

La rivalidad entre competidores actuales es alta, porque existen pocos con altos niveles de inversión y altas barreras de salida. Aquellos que conforman el Pareto de las ventas en el sector de fórmulas infantiles son cinco: Reckitt Benckiser (30%), Abbott (28%), SB (19%) y Nestlé (12%). Todas estas empresas (menos SB) tienen como principal punto de contacto con el comprador al pediatra. En el caso de SB (marca propia de Farmacias Peruanas), su principal fortaleza es el contacto directo vía el dependiente de la farmacia (utiliza la metodología de *switching*).

### **1.2.2. Amenaza de competidores potenciales**

La amenaza de nuevos competidores es baja, porque implica altos niveles de inversión, investigación y desarrollo. Asimismo, el acceso a los canales de distribución es complicado por los altos estándares para ingresar a ellos, que incluyen altos niveles de inversión en visibilidad y exhibición, altos márgenes para los canales y amplios días de cobranza. Además, el contacto del pediatra es uno de los factores críticos para la compra del producto y, para lograr su recomendación, debe existir el respaldo de la investigación de los productos que se ofrecen, así como una fuerza de ventas que se contacte con él para comunicarle sus beneficios.

### **1.2.3. Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es bajo, porque la empresa no tiene un alto número de ellos que sean importantes o diferenciados. Existe baja probabilidad de los proveedores de integrarse hacia adelante por la alta inversión e investigación que hay detrás de los productos de fórmulas infantiles, como mencionamos en el punto anterior.

### **1.2.4. Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es alta, porque, dada la pandemia, hay más casos de madres que pueden realizar las tareas laborales desde casa y, por lo tanto, tienen la oportunidad de dar de lactar a sus hijos. Asimismo, en el Perú, por el contexto económico actual de recesión consecuencia de la pandemia y la inestabilidad económica, el comprador se traslada a formatos de nutrientes más económicos, como la leche evaporada. Finalmente, la creciente tendencia respecto a la disminución de consumo de mercaderías artificiales desvió el consumo hacia las frutas, verduras, etc.

### **1.2.5. Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los compradores es alto por la existencia de diferentes sustitutos, con bajos costos de cambio en el caso del comprador. Si se analiza el canal de venta, también tienen un alto poder de negociación, ya que son pocos clientes los que constituyen el Pareto de ventas

(canal moderno: farmacias peruanas y autoservicios). En el caso de Farmacias Peruanas, ya hizo integración hacia atrás al sacar su propia marca con 20% de participación en el mercado en la actualidad.

### 1.2.6. Conclusiones del análisis del microentorno

Se concluye que el sector es medianamente atractivo. Por un lado, las amenazas que reducen el atractivo de este sector son la alta cantidad de sustitutos y la alta rivalidad entre competidores actuales. Por otro lado, las oportunidades que lo incrementan son las altas barreras de entrada, lo que provoca que la amenaza de competidores potenciales sea baja, y el poco poder de negociación de los proveedores.

### 1.3. Síntesis del análisis del entorno

A continuación, se resumen las principales oportunidades y amenazas del sector:

**Tabla 2. Resumen de amenazas y oportunidades**

Oportunidades	Amenazas
O1: Mayor participación de las mujeres en la fuerza laboral.	A1: Disminución de tasa de fecundidad en el Perú.
O2: Crecimiento del canal eCommerce con menor probabilidad de <i>switching</i> .	A2: Transformación a trabajo en casa que incrementa la incidencia de lactancia materna.
O3: Creciente tendencia de preferencia de productos orgánicos.	A3: Disminución de contacto con el pediatra por pandemia, que no se compensa por la tele consulta.
	A4: Endurecimiento de leyes relacionadas a la protección y promoción de la lactancia materna.
	A5: Endurecimiento de la ley de alimentación saludable.
	A6: Disminución del ingreso per cápita generado por la pandemia.

Fuente: elaboración propia

### 1.4. Análisis interno de la empresa

En esta sección, se identificará y describirá las áreas funcionales que se relacionan con el análisis de la rentabilidad de las mercaderías y clientes. Asimismo, se revisará el modelo de *go to market*<sup>8</sup> en la compañía y sus efectos en el análisis de la rentabilidad de los clientes y la mercadería.

#### 1.4.1. Tecnología e información

Esta área no cuenta con una persona dedicada de manera exclusiva para el país local y, por lo tanto, se maneja actualmente desde Colombia, donde se cuenta con una sola persona para los

<sup>8</sup> El *go to market* es una estrategia comercial que explica cuál va a ser la ruta y puntos de interconexión de la mercadería hasta que llegue a su consumidor final.

cuatro países que conforman la región andina (Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela). Las responsabilidades de esta área se vinculan a la coordinación de proveer internet a las oficinas locales, proveer de *laptops* al equipo local, coordinar la contratación del sistema de control de la fuerza de ventas e implementar reportes que solicita la región.

Respecto a este último punto, el lector podría confundir los reportes que solicite la región con la implementación del sistema de inteligencia comercial (que se abordará más adelante). El principal inconveniente es que el Perú es el único país en Latinoamérica que maneja la venta de sus principales clientes vía distribuidor; además, todos los reportadores que se prepararon a nivel regional no son adecuados para el *go to market* del país, dado que no se cuenta con la información de facturación por cliente directamente del sistema. En ese sentido, en esta área podemos identificar dos debilidades: la primera se relaciona con la falta de recursos asignados al país; mientras que la segunda, con la falta de adaptación de los sistemas de reporte regionales al modelo de negocios local.

#### **1.4.2. Ventas**

El área de ventas se divide en los cuatro canales que vende la compañía en la unidad de negocios de nutrición, los cuales son en la actualidad: moderno, tradicional, eCommerce y ventas institucionales (ver Anexo 1). La principal fortaleza de esta área, reconocida a nivel regional, es el nivel de relación que tiene con sus clientes, en especial en el canal moderno, donde Farmacias Peruanas representa alrededor del 70% de la venta y es el tercer cliente más grande a nivel de Latinoamérica.

Sin embargo, la estructura de precios que se maneja hoy en el país se considera una de las más complejas a nivel regional. Además, el área de ventas se apoya considerablemente en el área de planeamiento financiero al momento de hacer una propuesta de inversión o disminución de precio e inclusive delega toda responsabilidad a este último equipo al momento de realizar los cálculos de los descuentos a entregar al cliente. La falta de entendimiento de los descuentos que hay en su canal y la falta de *ownership*<sup>9</sup> en la rentabilidad de sus canales es una de las principales debilidades en esta área, ya que no comprenden el impacto de sus propuestas para incrementar las ventas en la rentabilidad del negocio.

#### **1.4.3. Planeamiento financiero y análisis**

El área de planeamiento financiero en el Perú la conforman dos miembros locales y uno regional que se encarga del país y de Ecuador (ver anexo 2). Una de las debilidades de esta área es la poca

---

<sup>9</sup> El término *Ownership* se define como el estado en que los individuos creen y sienten que ellos son dueños de un objeto o parte de uno, el cual refleja la consciencia, los pensamientos y las creencias de un individuo (Avey, Avolio, Crossley & Luthans, 2009). 23-29.

oportunidad de enfocarse en aspectos relevantes de las finanzas comerciales por la cantidad de carga de trabajo que tienen, ya que entre sus funciones están los reportes de cierre de mes, los de logística, los de eCommerce, la revisión de gastos operativos y administrativos de cierre, la revisión de gastos de cierre de marketing, los reportes de resultados por clientes y por categoría, la valorización de innovaciones y de propuestas comerciales, la actualización de precios, la revisión y el control de los descuentos comerciales en la venta, así como la proyección de estados financieros por los siguientes doce meses. Si se compara la estructura de la misma cantidad de actividades en otros países, se observa que cuentan con equipos de siete personas contratadas, inclusive en países con menor venta, mientras que en el Perú solo son dos. La razón detrás de las disparidades en estructura entre países se justifica por el decrecimiento que se dio en los últimos años en el país, consecuencia de la coyuntura de recesión entre los 2014 y 2019.

Una de las fortalezas del área es la rápida capacidad de respuesta ante solicitudes de información gracias al uso de herramientas como Microsoft Excel y el entendimiento del negocio en términos de proyección y valorización. Sin embargo, ante la cantidad de información y complejidad del cálculo, cada vez las herramientas que se usan hoy colapsan y ralentizan los procesos.

#### **1.4.4. Área de planificación de la demanda**

Esta área en el Perú la conforma un solo miembro. Su principal función es proyectar la demanda de mercadería por canal, lo que incluye, dentro de esta proyección, las actividades promocionales coordinadas por el área de venta y las actividades del área de marketing que puedan generar volumen incremental. También se incluye, dentro de la estimación, los efectos de elasticidad<sup>10</sup> en volumen por incrementar el precio, entre otros factores que puedan impactarlo.

El volumen que proyecta esta área sirve para solicitar a la fábrica la mercadería requerida por canal. Su principal fortaleza es el conocimiento y coordinación entre las áreas de ventas, fuerza de ventas y marketing respecto a los impactos y oportunidades de las categorías. Sin embargo, existen las siguientes oportunidades de mejora:

- (i) La inclusión del ajuste de inventarios de los clientes a sus días ideales en la proyección.
- (ii) La inclusión del efecto de elasticidad en el precio que se respalda por un análisis diferenciado por producto y canal.
- (iii) La revisión de los incrementales que colocan las áreas de ventas y marketing asociados a sus actividades.

---

<sup>10</sup> El efecto de elasticidad que se incluye en la proyección es de 1 y no se ha hecho un estudio profundo para conocer su verdadero efecto al aumentar el precio o aplicar descuentos promocionales.

Respecto al último punto, este se genera porque no se realiza el análisis del impacto de una actividad promocional una vez se culmina. De esta manera, cuando se desea lanzar una nueva promoción, se colocan incrementales ideales (de acuerdo con el volumen que se necesita para llegar a un objetivo solicitado por la región), pero no incrementales históricos (que se basan en actividades promocionales similares en la historia). Este punto se incluirá en el plan de mejora que veremos más adelante.

#### **1.4.5. Modelo *go to market***

El *go to market* es una estrategia comercial que explica cuál va a ser la ruta y puntos de interconexión de la mercadería hasta que llegue a su consumidor final (Alvarez, 2017).

En el caso de la empresa que analizamos, ya que sus clientes directos son los distribuidores, la información de facturación solo se obtiene de estos tres (ver anexo 3); además, no se tiene visibilidad instantánea en los sistemas de la empresa de la facturación a los clientes de los canales moderno, tradicional por región o institucional. Respecto al canal eCommerce, la visibilidad de sus ventas es incluso más complicada, lo que se debe a que depende de la información compartida del mismo canal de ventas que realiza la venta. Por ejemplo, las ventas de Tottus *online* o Fazil se comparten por el cliente Tottus al finalizar el mes y sin la periodicidad diaria.

El siguiente inconveniente que se puede observar en este punto es que, para lograr tener la información a nivel de cliente, se deben consolidar diferentes fuentes de información, entre ellas:

- Ventas por cliente: el principal inconveniente de esta fuente es la baja estandarización de *input* de información. Por ejemplo, no se usa el mismo código para las mercaderías entre los distribuidores, no siempre se identifica al cliente con el código RUC, entre otros.
  - Ventas netas del distribuidor al cliente (también denominada *sell through*<sup>11</sup>) por cada distribuidor.
  - Ventas en el canal eCommerce por cliente. En algunas ocasiones, un mismo cliente eCommerce tiene diferentes fuentes; por ejemplo, las ventas de Rappi pueden ser de Boticas Perú o de Cencosud.
  - Devoluciones por cliente. La información que nos comparten en el primer punto de la presente lista es las ventas netas; por lo que, para poder observar las ventas brutas, necesitamos este *input* de información.
- Descuentos por cliente: el principal inconveniente de este punto es que esta información se trabaja de manera manual (como se verá en la sección 2.2 del presente capítulo). Dicha información la prepara internamente el equipo de ventas, lo que incluye provisión, extorno, notas de crédito, facturas y notas de débito. Se incluyen las cuentas de

---

<sup>11</sup> Se utilizan tres términos respecto al origen de la venta: *sell in* significa venta de la empresa al distribuidor, *sell through* significa venta del distribuidor al canal y *sell out* significa venta del canal al comprador.

descuentos promocionales, inversión de acuerdos comerciales, devoluciones valorizadas y otros descuentos por cliente

La compañía invirtió en funcionalidades para disminuir el proceso manual de registros contables. Sin embargo, como mencionamos, estos no pueden ejecutarse en el Perú por el modelo actual de *go to market*. De esta manera, persiste la manualidad en los registros y la falta de visibilidad de rentabilidad de clientes y mercaderías.

#### **1.4.6. Síntesis del análisis interno**

Para sintetizar el análisis interno de las áreas involucradas con el análisis de rentabilidad de las mercaderías y clientes, se puede concluir que los principales problemas que se identifican en las áreas en mención se pueden describir en dos puntos:

- Falta de entendimiento del área de ventas respecto a cómo impactan las negociaciones comerciales y estructura de precios en la rentabilidad de los clientes. De manera consecuente, trasladan responsabilidad al área de planeamiento financiero de entendimiento de estructura de precios, impacto de negociaciones y control de descuentos sobre la venta.
- Falta de recursos que se enfoquen en el análisis de rentabilidad de las mercaderías y clientes en el área de planeamiento financiero, que deriva de la sobrecarga de trabajo y la falta de herramientas de TI para automatizar grandes cantidades de información, lo que se ocasiona por la asignación de una sola persona para cuatro países en el área de Tecnología e Información.
- Al no tener el análisis de rentabilidad de los productos y los efectos de las actividades promocionales en el volumen de venta, al igual que el efecto de las variaciones de precios. De esta manera, la proyección de la demanda contiene desviaciones, lo que genera que la solicitud de producto a la fábrica sea mayor o menor a la realidad. En el primer caso, genera el gasto de destrucción del producto por vencimiento a futuro; mientras que, en el segundo, genera que existan quiebres de inventarios, lo que implica pérdidas en ventas.

Por último, el factor del modelo *go to market* afecta el análisis de rentabilidad, ya que el sistema de planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés) de la empresa (SAP) no puede almacenar los registros (facturas, notas de crédito, notas de débito y provisiones) ni por cliente indirecto. Asimismo, los desarrollos de reportes de rentabilidad y seguimiento de ventas de la empresa a nivel regional (Latinoamérica) no se pueden replicar localmente por las diferencias en el modelo de negocio que mencionamos.



## **2. Principales oportunidades de mejora identificados en el análisis de rentabilidad**

A continuación, se expondrán las principales oportunidades de mejora en el análisis de la rentabilidad de las mercaderías y clientes.

### **2.1. Registro de descuentos de venta por mercadería y por cliente**

Para una mejor comprensión de los registros, se le sugiere al lector ver el anexo 4, para entender la estructura de descuentos en la venta neta. Los principales inconvenientes del registro de estas cuentas se pueden resumir en los siguientes puntos:

- El registro en el sistema solo se puede hacer para los distribuidores (clientes directos), por lo que se pierde la visibilidad de las ventas, los descuentos y los costos para los clientes indirectos.
- La asignación de los descuentos de venta se hace a nivel de marca y no a nivel de SKU, lo que impide la visibilidad de la inversión por este medio. Por ejemplo, si se invierte una cabecera<sup>12</sup> en un autoservicio en únicamente una mercadería, se asigna la inversión a todos los SKU que se relacionan con esa marca. Esta situación es un ejemplo de asignación errónea de descuentos de venta, ya que subvalúa la inversión en el SKU donde se colocó la cabecera en la realidad y sobrevalúa la inversión en aquellos que no se relacionan a la cabecera que se colocó.

### **2.2. Registro de costos por mercadería y por cliente**

Para una mejor comprensión de los registros, se le sugiere al lector ver el anexo 5 del presente documento, para entender la estructura de cuentas en el costo de la mercadería. Es de suma importancia que el lector comprenda que la revisión de rentabilidad en el presente proyecto es gerencial<sup>13</sup>. Los principales inconvenientes del registro de estas cuentas se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Flete de importación (FI) y flete de entrega (FO) al cliente. Se registra a nivel total y se asigna al SKU sobre la base de participación del costo gerencial. Esto genera desviaciones en el caso del FI, ya que algunas mercaderías se importan mediante barcos o aviones, cuyos costos difieren significativamente. Además, algunas mercaderías incluyen sistemas especiales de refrigerado, que también influirían en el costo específico de las mismas. Por último, también puede venir de diferentes países a nivel global, lo que impacta en el costo.

---

<sup>12</sup> Elemento de visibilidad y exhibición.

<sup>13</sup> Esto se debe a que los costos que se usaron en el presente trabajo son los de consolidación, que difieren de los de importación. Estos últimos incluyen el margen de la fábrica de importación que forma parte también de la empresa del presente estudio.

- El gasto de destrucción de mercadería se registra por marca y genera distorsiones, porque estos gastos en años anteriores fueron relevantes para la compañía y se asignaron de manera desproporcional a SKU no relacionados a la destrucción.

### **2.3. Reportes entregados por área**

Una vez que las áreas de ventas, planeamiento financiero y eficacia de ventas reciben la información, se procede a armar los reportes (ver Anexo 6). Como se puede ver en el Anexo 6, existen veinticinco documentos de *input* de información. Se estima que, para poder trabajarlos y homologarlos, se utilizan alrededor de 103 horas al mes de puestos similares a un especialista. Esta situación de manualidad tiene implicancias negativas que se exponen a continuación:

- Dado que la información se trabaja en Excel, se invierte más tiempo en preparar la información que en analizarla y en darle seguimiento a algunos KPI relevantes, como el nivel de inversión promocional sobre la venta neta, DOI, entre otros que se verá en el capítulo 4.
- Existe más de una valorización para un mismo nivel de información por los diferentes métodos que utiliza cada área.
- Como se puede ver en el Anexo 6, la fecha de entrega de los reportes difiere y en algunos casos no permite ver avances de la venta en tiempo real, ya que se entrega con bastante desfase al final de mes.
- Con el cálculo de resultados por cliente para la categoría de leches de crecimiento<sup>14</sup>, se arma el pago de incentivos al área de ventas, lo cual está distorsionado por las razones que hemos visto en el presente capítulo. Esto puede derivar en posteriores quejas de los trabajadores e inclusive con impactos negativos en auditorías futuras.

### **2.4. Control de actividades promocionales**

Como se mencionó antes, el 34% de la venta de la empresa, al estar bajo la regulación de la ley de protección a la lactancia materna, no puede ser parte de ninguna actividad promocional dirigida al comprador. Sin embargo, el 66% restante sí puede realizar actividades promocionales en las que se exhiba la mercadería en el punto de venta. Al ser una empresa que perdió participación de mercado<sup>15</sup> y que, por lo tanto, disminuyó sus niveles de inversión para mantener el mismo ratio de rentabilidad como total país, debe escoger de manera eficiente en qué actividades

---

<sup>14</sup> Solo se puede compensar al área de ventas en los resultados de esta categoría dado que, si se incluyera las categorías de leche de inicio, leche de seguimiento o leches especializadas, se incentivaría monetariamente a su venta, lo cual está prohibido por ley.

<sup>15</sup> La participación de la empresa cayó alrededor de 17 puntos en los últimos cinco años.

promocionales invertir que den el mayor incremental y generen el mayor crecimiento en la participación de mercado.

El proceso actual incluye la elaboración de un pre-ROI que se utiliza como indicador de inversión si el ROI de la venta incremental<sup>16</sup> es mayor a 0.6. Sin embargo, hoy el formato que se usa no incluye toda la inversión que implica la venta adicional. Además, el incremental que se coloca sobre la venta *baseline*<sup>17</sup> no se construye sobre una base de información histórica o considerando la elasticidad de la mercadería al disminuir el precio al otorgar un descuento.

Una vez culminada la promoción, es necesario hacer un análisis post-ROI; sin embargo, este análisis no se hace de manera regular y no se analiza la canibalización<sup>18</sup> que se genera por la promoción, efecto que, al realizar el presente trabajo, se encontró que es significativo en el canal tradicional.

## **2.5. Proyección de ventas y costos de los clientes y mercaderías**

Hasta el momento, hemos explicado los problemas para revisar la rentabilidad actual de las mercaderías; sin embargo, también existen oportunidades de mejora al valorizar la proyección de ventas y costos. Esta última sirve para la medición de desempeño:

- La información que envía el área de proyección de ventas al área de planeamiento financiero tiene la apertura únicamente por canal y no por los principales clientes.
- La información que envía el área de proyección de ventas que se relacionan con el incremental generado por inversiones promocionales o de medios no tiene coherencia con el presupuesto que se recibe de las áreas de marketing y ventas. Esto es por dos razones: la primera es que, en ocasiones, incluyen el volumen incremental, pero no el presupuesto o viceversa; la segunda se vincula con que incluyen el volumen incremental en un periodo distinto al del presupuesto.
- A diferencia del real, la proyección sí se hace a nivel SKU; pero, al no tener información comparable en el actual, dada las restricciones mencionadas antes, esta comparación pierde de valor.
- La actualización se realiza de manera mensual para los siguientes doce meses. Sin embargo, no existe una sesión en la que se revisen los principales impactos

---

<sup>16</sup> En el capítulo III de la fundamentación teórica se profundiza sobre la relevancia en la medición del ROI de la venta incremental generada por la actividad promocional.

<sup>17</sup> Volumen de venta que se haría en el canal en caso no se hagan actividades promocionales.

<sup>18</sup> La canibalización que generan las actividades promocionales se puede dar de dos maneras. La primera se relaciona con la sobrecompra que se produce ese mes, ya sea por el comprador o por el canal, y que se deja de tener los dos meses siguientes. La segunda se define cuando la venta de la categoría se mantiene y el SKU con descuento canibaliza la venta del SKU de diferente gramaje con precio regular (Geden & Neslin, 1999). En ambos casos, se mantiene la venta; pero, al totalizar, es menos rentable.

financieros a nivel de categoría o por cliente, o se compare la performance del actual sobre la última versión de la proyección.

### **CAPÍTULO III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Para la ejecución del presente trabajo, se explicará el marco teórico que se utilizará para la elaboración del plan de mejora.

#### **1. Estrategia de *go to market***

El *go to market* es una estrategia comercial que explica cuál va a ser la ruta y puntos de interconexión de la mercadería hasta que llegue a su consumidor final.

La estrategia actual de la empresa que analizamos se relaciona con una estrategia de multicanales (Payne & Frow, 2004), que incluye eCommerce, televentas, socios de venta (distribuidores y mayoristas) y *retailers*. Esta estrategia se usa para poder captar al consumidor en diferentes contextos y con diferentes medios, por lo que es importante mantener el balance entre la eficiencia y eficacia de los canales de venta. La efectividad se mide como la cantidad de ventas que surgen del contacto de cada cliente con el canal de ventas; mientras que la eficiencia, como la cantidad de contactos que puede tener cada cliente por los canales de venta que elige la compañía (Zoltners, 2004).

Además, la estrategia *go to market* puede incluir a varios participantes y ser altamente compleja, ya que pueden tener diferentes tamaños. Hay canales que son altamente sensibles a las variaciones de precio, mientras que algunos requieren mayor acción geográfica que otros y, por lo tanto, requieren más información.

#### **2. *Customer relationship management* (CRM)**

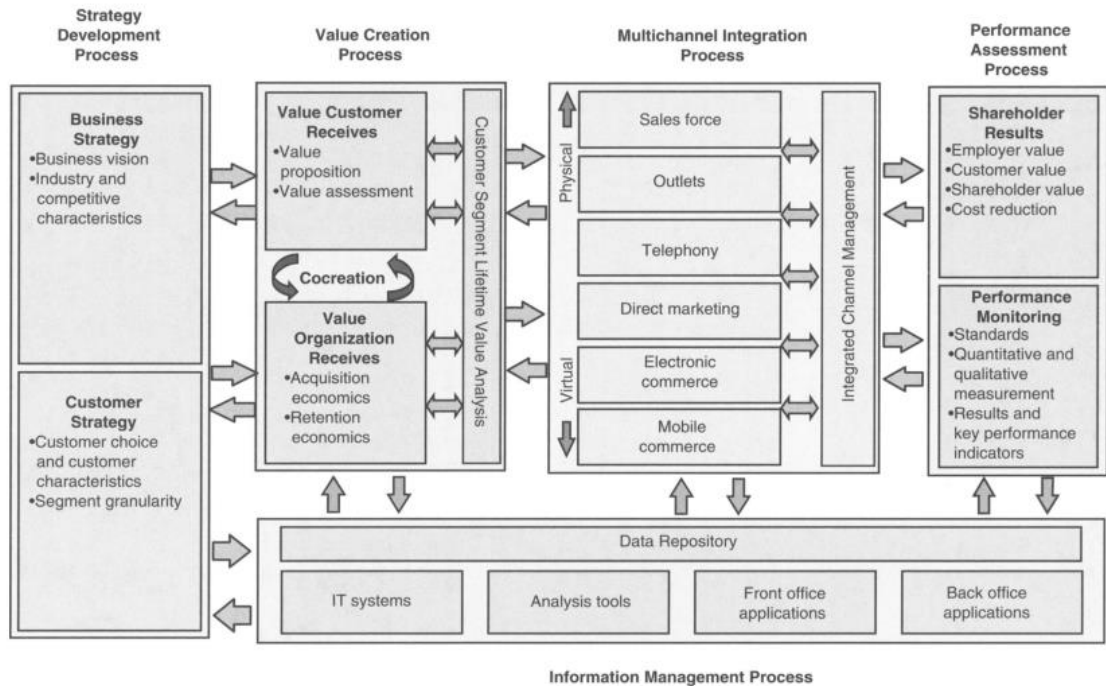
El entendimiento de cómo manejar las relaciones con los clientes efectivamente se ha convertido en un tópico importante tanto para los académicos y las compañías en los últimos años (Reinartz, Krafft & Hoyer, 2004)

La definición de CRM varía de autor a autor. En el caso de este trabajo, la definición de Couldwell nos dice que el CRM implica usar información para mejorar la rentabilidad de la compañía y mejorar el servicio al cliente. Asimismo, el desempeño de las actividades de marketing relacionadas al CRM se ve afectado positivamente por adecuados esquemas de incentivos, recursos de información y tecnología, estructura organizacional y la estrategia de *go to market* (Reinartz, Krafft & Hoyer, 2004).

Aquí nos centraremos en dos procesos del marco de trabajo para la estrategia CRM que elaboran Payne y Frow: a) el proceso de gestión de la información, cuyos principales elementos son el

repositorio de datos, los sistemas de información, las herramientas de análisis y las aplicaciones de *front* y *back office*; b) el proceso de seguimiento de la performance en los que se verá la implementación de los *key performance indicators* (KPI) (Payne & Frow, 2005).

**Ilustración 1. Marco de trabajo para estrategia CRM**



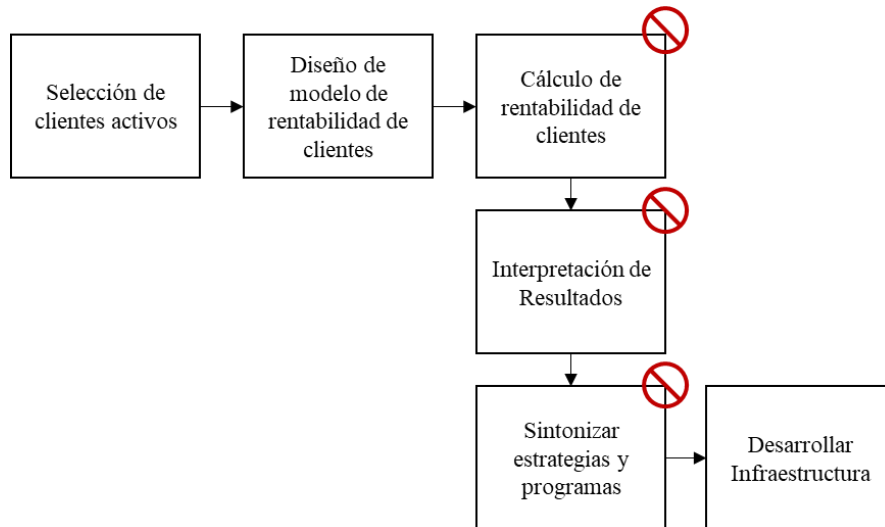
Fuente: Payne y Frow, 2005.

### 3. Implementación de análisis de rentabilidad de clientes

En la mayoría de las compañías, existirán diferencias en las ventas que generan cada cliente a la compañía, así como en los costos o descuentos que esta tuvo que implementar para asegurar dichas ventas (Van Raaij, Vernooij & Van Triest, 2003). En un contexto de disminución en la participación de mercado, es necesario que la empresa construya relaciones rentables con sus clientes; pero para esto la empresa debe conocer las relaciones de rentabilidad con sus clientes, así como cuáles ofrecen un alto potencial de rentabilidad a futuro (Raaij, 2005).

Para nuestro trabajo, vamos a tomar como base el modelo desarrollado por Erik van Raaij para la implementación del análisis de rentabilidad de los clientes, el cual se puede visualizar en la siguiente ilustración:

## Ilustración 2. Enfoque de implementación general para el análisis de rentabilidad de los clientes



Fuente: Van Raaij, Vernooij y Van Triest, 2003. Elaboración propia.

Ahora desarrollaremos la explicación de cada paso del modelo propuesto y cómo se adaptará para el sector y empresa en análisis. Cabe mencionar que los pasos 3, 4 y 5 están fuera del alcance de nuestro trabajo, pues la información que se trata con la empresa es confidencial y estos pasos son resultados de la implementación del modelo:

- Paso 1: selección de clientes activos. En esta etapa, se define qué se entiende por cliente y cuáles son activos.  
Adaptación: se definirá los principales clientes y se agrupará a aquellos del canal tradicional, de acuerdo con la jerarquía actual definida a partir del volumen de ventas, ya que son más de 5000 clientes en este canal. Además, se definirá la jerarquía de los productos y clientes.
- Paso 2: diseño del modelo de rentabilidad de clientes. En esta etapa, se debe definir los descuentos de ventas y costos que se incluirán en el análisis y cuáles son las bases de asignación para su repartición entre clientes.  
Adaptación: también se hará la asignación para los productos, ya que en la actualidad es una de las oportunidades de mejora de la compañía.
- Paso 3: cálculo de rentabilidad de clientes. Aquí se ingresa la información al modelo que se desarrolló en el paso 2. Este el paso con mayor incidencia de tiempo en todo el proceso, pues implica la revisión de la información, estandarización, asignación, etc.
- Paso 4: interpretación de resultados. En esta etapa, se analiza la participación de los clientes, su rentabilidad y contribución al margen de la empresa. En algunas ocasiones, al interpretar los resultados, se deberá hacer ajustes al diseño inicial del modelo.

- Paso 5: sintonizar estrategias y programas. Los resultados del análisis de rentabilidad de los clientes se usan para mejorar la relación con el cliente (CRM), así como la administración de costos, descuentos de venta y precio.
- Paso 6: desarrollar infraestructura. Se desarrolla la infraestructura necesaria para continuar con el análisis de rentabilidad de los clientes. Este paso hace referencia a la asignación de responsabilidades para el mantenimiento del modelo, así como la adquisición o adaptación de los sistemas de información.

Adaptación: se desarrollará las bases y asignación de responsabilidades para el mantenimiento del modelo, así como el cronograma de implementación para Power BI como sistema de información.

Si bien el modelo propuesto incluye los pasos necesarios de acuerdo con el autor para el análisis de la rentabilidad, en el presente proyecto proponemos tres pasos adicionales que se desarrollarán en la solución integral del capítulo 4:

- La evaluación de actividades de inversión o promociones en términos de rentabilidad.
- La proyección de ventas y costos como punto de partida de la evaluación de rentabilidad y desempeño.
- La integración de las áreas con foco en la rentabilidad.

Estos pasos se sustentarán en los siguientes puntos de la fundamentación teórica.

#### **4. Evaluación de actividades de inversión o promociones mediante el uso del ROI**

El objetivo de la ejecución de actividades promocionales o inversión en marketing es generar ventas adicionales; sin embargo, estas deben ser rentables y, para medir su rentabilidad, se utiliza el ROI.

En un estudio que se realizó en 2001, se encontró que las compañías que utilizan el ROI como medición para el modelamiento y decisión de actividades de marketing o promocionales ganaron ventaja competitiva y mejoraron sus niveles de rentabilidad. Esto se debe a que dichas compañías podían tomar decisiones más rápido y con mayor precisión. (American Productivity & Quality Center, 2001).

El ROI consiste en la medición del retorno sobre la inversión. Es importante hacer énfasis en la parte del retorno que es el remanente de la actividad para la compañía al descontar todos los costos o gastos incurridos para ejecutar esta actividad. A continuación, la fórmula utilizada por Lenskold para definir el ROI.

$$ROI = \frac{\text{Retorno}}{\text{Inversión}} = \frac{\text{Gross Margin} - \text{otros impactos}}{\text{Inversión}}$$

Si bien Lenskold define como inversión a las actividades de Marketing. En el presente plan de mejora se define como inversión la suma del descuento promocional, gasto de maquilas, alquiler de espacios de visibilidad y exhibición. Porque son actividades adicionales a las que se incurren generalmente.

Si bien se debería utilizar la herramienta ROI para las actividades de Marketing, se evaluó con el equipo de legal y compliance que sería ilegal hacer esta evaluación financiera dado que está dirigida a los doctores que tienen contacto directo con el consumidor por la ley de protección a la lactancia materna.

A continuación, presentamos los factores clave para la implementación de esta herramienta (Lenskold, 2003):

- Generar proyecciones certeras. Calcular los incrementales de una actividad sobre la base de tendencias históricas o supuestos numéricos. En caso no se tenga la información necesaria para calcular el incremental esperado, es mejor no incluirlo.
- Tener acceso a la información, para la medición post-ROI de la actividad una vez culmine.
- Estandarizar mediciones, valorizaciones y prácticas. Elaborar una política corporativa para estandarizar el cálculo del ROI de manera que haya consistencia entre las propuestas de inversión.
- Establecer procesos de costo efectivos de medición. Implementar un proceso que permita medir la rentabilidad de las inversiones sin ser una carga adicional de trabajo o que disminuya el dinamismo de la empresa.
- Establecer puntos de control. El ROI debe medirse en la generación incremental de retornos. En este sentido, para poder medir de manera adecuada el incremental, es necesario conocer el volumen de ventas que se genera al no hacer la actividad<sup>19</sup>. De esta manera, la evaluación tanto del pre-ROI como del post-ROI será enfocada principalmente en el ROI de la venta incremental que se genera por la ejecución de la actividad promocional.
- Evaluar la actividad durante y al culminar su ejecución. El ROI debe medirse una vez culmine la actividad para poder evaluar el desempeño de esta en términos de rentabilidad y volumen incremental, así como también los beneficios cualitativos de la misma. Además, en caso la empresa tenga la información, se debe revisar la actividad durante su ejecución, ya que permitirá hacer ajustes mientras sea posible. Entender qué tipo de promociones funcionan y tienen valor para cada consumidor es de interés tanto para las compañías que comercializan como para los *retailers* (Hardesty & Bearden, 2003).

---

<sup>19</sup> A este concepto lo denominamos en la compañía ABC *baseline* (Lenskold, 2003).



Asimismo, se revisó el proceso en otros países de la región para considerar, dentro del ámbito de este trabajo, sus buenas prácticas, las cuales exponemos a continuación:

- Desarrollo de librería promocional. Esta incluye las promociones históricas e información básica del PRE y POST-ROI<sup>20</sup>. De esta manera, se puede tener visibilidad general de las actividades que se realizan y su impacto en la venta histórica.
- Desarrollo de *playground* promocional. Una vez que se implemente la librería promocional, se puede identificar patrones de incrementales de volumen dado un descuento en precio por canal y por producto. Esto permitirá sentar mejor las bases de punto de control al hacer los pre-ROI a futuro y al incluir el volumen incremental en la proyección de la demanda. En efecto, en un estudio realizado el 2013 por Trapero, Pedregal, Fildes & Kourentezs, se encontró que la inclusión de información histórica dentro del modelamiento de proyecciones incrementales relacionadas a promociones disminuía el error de proyección en comparación de la proyección en base a únicamente el juicio de la persona.

## 5. La proyección de ventas y costos

La proyección es una parte integral de toda compañía (Klimberg, 2010). Sin la proyección o *forecast* en el corto plazo las operaciones de venta solo pueden responder de manera retroactiva, perdiendo órdenes de compra, dando un servicio inadecuado y un uso de recursos poco eficiente. En el largo plazo, su falta, podría llevar a cuestionar la existencia misma de la compañía o sus operaciones en un mercado local (Fildes & Hastings, 1994).

La exactitud de estas proyecciones es sumamente importante en las actividades de la compañía, ya que tiene un efecto en la importación de mercadería, establecimiento de cuotas, ejecución de actividades, pago de bonos a los empleados, etc .

De igual manera, la proyección es el punto de partida de la medición de desempeño de las áreas:

- Ventas: permite medir el cumplimiento de la venta de acuerdo con las actividades promocionales y de marketing propuestas por canal, cliente y mercadería.
- Marketing y *trade*: permite medir qué tan eficiente fue la inversión promocional en la generación de volumen.
- Logística: permite medir la eficiencia de importaciones y de predicción de ventas en el gasto de destrucción del producto.

---

<sup>20</sup> El pre-ROI está referido a la elaboración del formato ROI de manera previa a la actividad de esta manera se delimita el objetivo financiero de la actividad tanto en volumen como en retorno. Mientras que el POST ROI está referido a la elaboración del formato ROI una vez culmine la actividad para ser comparada contra el escenario del pre-ROI y evaluar el desempeño de la actividad.

Sin embargo, para que la proyección sea el punto de partida de la medición de desempeño de las áreas, debe ser exacta, incluir la inversión para generar el volumen y utilizar correctamente la variable de tiempo.

## **6. Integración de áreas con foco en la rentabilidad**

Sin un claro sentido de que la compañía actúa como un todo o cómo los equipos forman parte de un esquema de la organización, estos tienden a actuar como silos o de manera autónoma. Esto tiene efectos negativos en el objetivo del equipo, ya que se enfoca en su propia agenda y puede estar orientado a aislarse del resto de la organización (Forrester, 1999).

Una de las características principales de las organizaciones con alta performance es la apertura y orientación a la acción. Esta característica se relaciona con el tiempo que sus miembros emplean en la comunicación, intercambio de aprendizaje y participación en el desarrollo e implementación de nuevos procesos (Waal, 2012).

Asimismo, está comprobado que la exposición a individuos con diferentes experiencias y conocimientos en diferentes áreas es la clave para el aprendizaje colectivo (Van der Vegt & Bunderson, 2005). En este sentido, la integración entre los equipos es clave para el logro de los objetivos; en este caso, el análisis en la rentabilidad. Dicha integración consiste en hacer preguntas, retar supuestos, buscar diferentes perspectivas, evaluar alternativas y reflexionar sobre acciones pasadas que delimitan a la compañía en la actualidad (Argote, 1999).

Este último punto que menciona Argote es similar a lo que se necesita para analizar la rentabilidad. No se trata solo de definir la situación, sino establecer medidas de acción correctivas y, para hacerlo, es necesario llevar a cabo las acciones para lograr la integración a la cual nos referimos en el párrafo anterior.

Así, es necesario crear los espacios para el aprendizaje colectivo y estos deben estructurarse de tal forma que se determinen los asistentes, responsables y el guía de la reunión (McKinsey, 2019)

## **7. Indicadores de performance comerciales**

Uno de los factores determinantes para que todo proceso de gestión se lleve a cabo con éxito es implementar un sistema adecuado de indicadores para medir sus resultados (Matthews, 2011). Cabe mencionar que un buen indicador de performance debe ser balanceado (lo que incluye medidas financieras y no financieras), alineado a las estrategias de la organización, flexible, oportuno y exacto (Matthews, 2011). En la Tabla 10 se muestran los principales indicadores que se medirán en el presente proyecto.

## 8. Implementación de sistema de inteligencia comercial

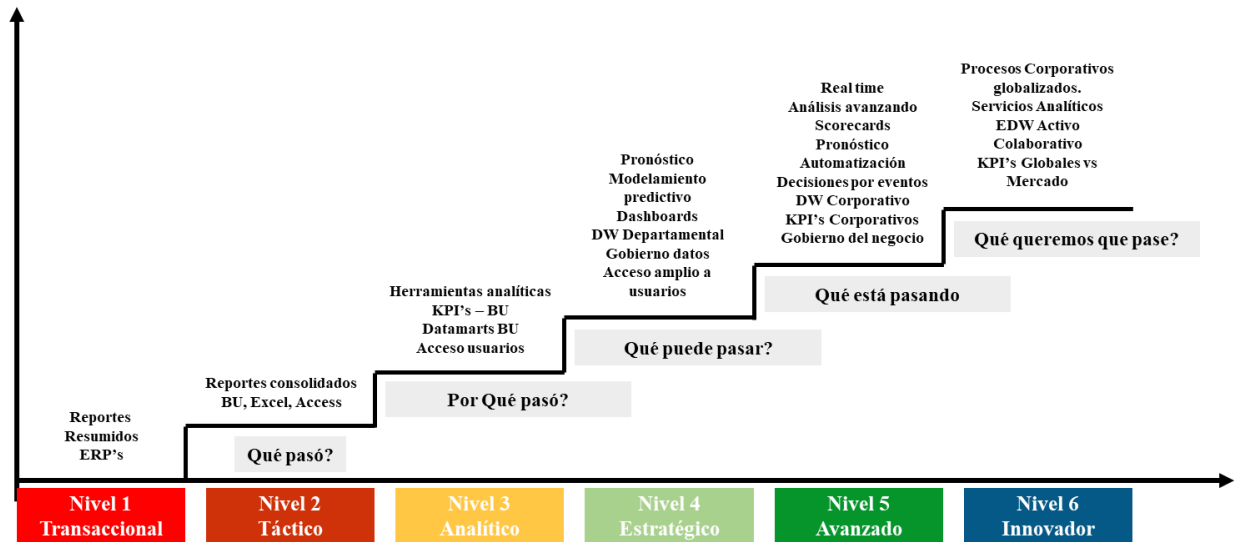
La inteligencia de negocio es un nuevo nicho para el desarrollo de la profesión contable y una oportunidad para que, con el conocimiento del negocio que tenemos de la profesión, podamos agregar valor a la organización (Williams, 2004). Para poder implementarlo, se deben seguir las siguientes tres fases:

- Puesta en marcha de los sistemas transaccionales y contables:
  - Etapa 1: diagnóstico de la función contable y sistemas de información.
  - Etapa 2: revisión de procesos transaccionales, integración por capas del sistema integrado de información y, finalmente, reestructuración de áreas contable y sistemas.
  - Etapa 3: consolidación de la gestión contable y tecnología de información.
- Calidad y oportunidad de la data transaccional: en esta fase, el objetivo es obtener métricas de desempeño en la gestión de data transaccional, que sería los KPI, que veremos en la siguiente sección del presente capítulo.
- Preinteligencia de negocios: reportes elaborados por el usuario para la toma de decisiones.

Además, es importante revisar en qué nivel de inteligencia comercial se encuentra la empresa en la actualidad y a qué nivel nos gustaría que este proyecto la lleve (Huerta, Arciga, & Villagomez, 2011).

Actualmente, la empresa que analizamos se encuentra en el nivel táctico, al usar reportes en Excel y consolidados por unidad de negocio. Sin embargo, el objetivo del presente trabajo es llevarlo al nivel 4 estratégico, con algunos matices del nivel 5, en el que podamos hacer un modelamiento predictorio al estandarizar la valorización de los planes, *dashboards*, acceso amplio a los usuarios y establezcamos un gobierno de datos. Sin embargo, desde el inicio, buscamos que la información sea en tiempo real, se automaticen varios procesos y se lleve el seguimiento de los KPI corporativos.

### Ilustración 3. Niveles de inteligencia comercial en una empresa



Fuente: elaboración propia. Huerta, Arciga y Villagomez, 2011.

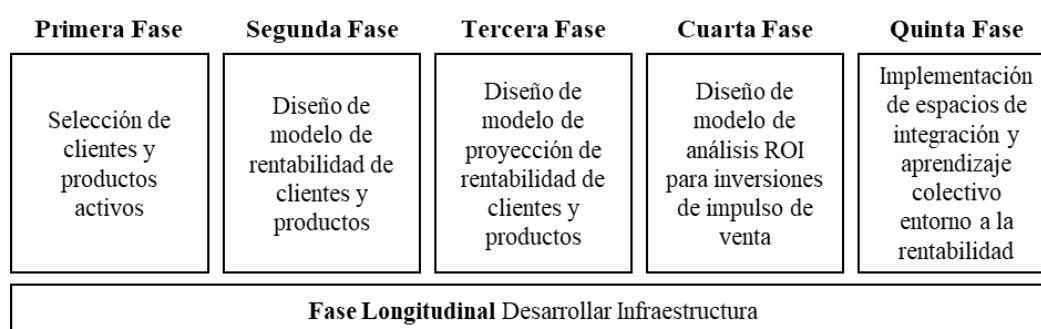
La relevancia de la implementación de un sistema de inteligencia comercial también es una vía para mejorar la eficiencia en la contabilidad administrativa (Shaban, 2014). El estudio que se realizó en 2014 en cuarenta compañías del sector industrial y comercial concluyó que el uso de sistemas de inteligencia comercial tiene un efecto significativo en la contabilidad de gestión, ya que incrementa la eficiencia de las compañías que lo usan y mejora la comunicación entre los colaboradores, lo que resulta en un mayor sentido de empoderamiento (Shaban, 2014).

Asimismo, su implementación permite la evaluación histórica de resultados en comparación de la meta proyectada, evaluar la efectividad de los canales de venta y facilita la simulación de proyecciones en base a diferentes supuestos (Olsza & Ziemba, 2007)

## CAPÍTULO IV. PLAN DE MEJORA PARA EL ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

A continuación, se desarrolla el plan de mejora sobre la base de lo que se estableció en la fundamentación teórica bajo el marco teórico para el análisis de rentabilidad de los clientes y productos. Por lo tanto, se busca estar en la capacidad de entregar información a los usuarios con niveles adecuados de exactitud, tiempo de entrega, seguridad, confianza, conectividad, acceso y flexibilidad para adaptarse ante nuevos requerimientos y solicitudes del mercado (Mithas, Namasubbu & Sambamurthy, 2011) (Flynn, 2006).

### Ilustración 4. Fases del plan de mejora en análisis de rentabilidad para los clientes y productos



Fuente: elaboración propia.

En la siguiente sección, profundizaremos en cada fase e indicaremos los nuevos procesos propuestos, los responsables y el cronograma de implementación en caso sea necesario.

Cabe mencionar que la implementación del sistema de inteligencia comercial se coloca de manera transversal a todas las fases antes mencionadas, porque el objetivo es tener una única fuente de información a la que las áreas puedan ingresar y darle seguimiento a la rentabilidad y performance de las mercaderías. Asimismo, existen estudios que comprueban que solo desarrollar la infraestructura de tecnología e información no es suficiente lograr las metas de la organización (Glazer, 1991). Esto porque la capacidad de proveer información de manera exacta, oportuna y confiable a los usuarios puede permitir que la empresa desarrolle soluciones y capacidades de respuesta que mejoren el desempeño de la compañía (Marchand, Kettinger & Rollins, 2000) (Kohli, 2008).

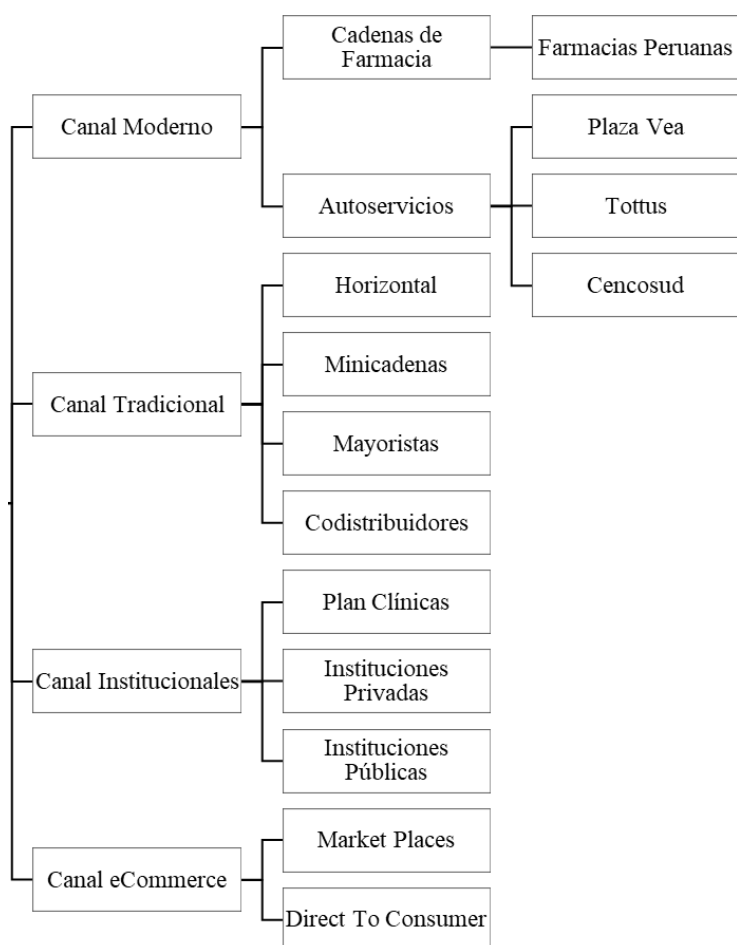
#### 1. Primera fase: selección de clientes activos

En esta sección, el modelo que se usó indica que deben seleccionarse solo los clientes activos para incluirlos dentro del diseño del modelo del análisis de rentabilidad. Sin embargo, de acuerdo con la adaptación, que se indicó antes en la fundamentación teórica, se definirá a los principales clientes y se agrupará a aquellos del canal tradicional de acuerdo con la jerarquía actual que se delimita a partir del volumen de ventas, ya que son más de 5000 clientes en este canal. Además, se definirá la jerarquía de los productos y clientes.

## 1.1. Clientes

A continuación, abordamos la estructura de clientes propuesta para el análisis de rentabilidad que se construye bajo la revisión del gerente de canal de ventas y los subgerentes de canal. Dado que el sistema tiene la capacidad de procesar información en grandes volúmenes, se vio conveniente aperturar los resultados, de manera adicional, de los clientes del canal de *market places* y minicadenas ante la solicitud del área de ventas. Estos nombres no podrán ser revelados por la confidencialidad de la compañía.

**Ilustración 5. Jerarquía de clientes para el análisis de rentabilidad**



Fuente: elaboración propia.

Cabe mencionar que esta jerarquía se traducirá a códigos y se aplicará a la maestra de clientes para su inclusión en el sistema de inteligencia comercial. La jerarquía de clientes en el sistema de inteligencia comercial deberá tener las siguientes columnas adicionales a la jerarquía propuesta en el gráfico anterior:

**Tabla 3. Estructura maestra de jerarquía de clientes en el sistema de inteligencia comercial**

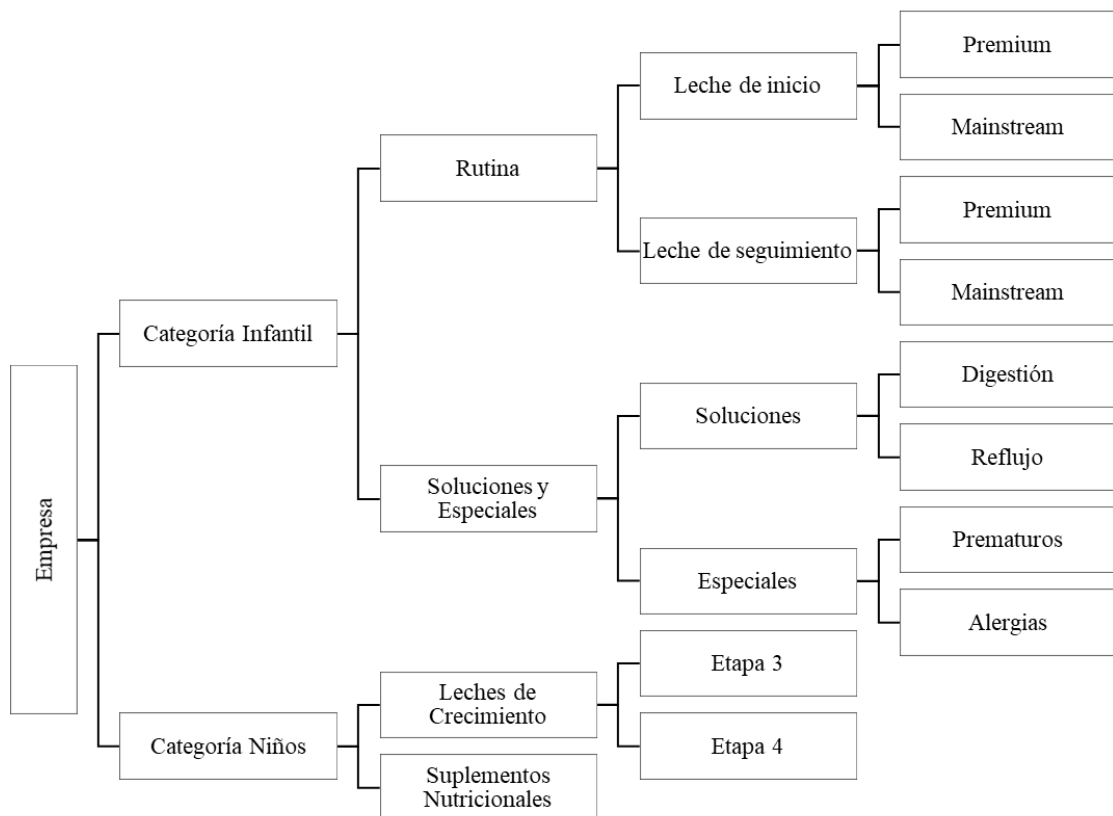
Tipo	Clasificación Canal	Sub clasificación canal	Clientes	Sub Tipo clientes
<i>Online u Offline</i>	Moderno, tradicional, institucional o eCommerce	Autoservicios, cadenas, horizontal, minicadenas, mayoristas, codistribuidores, <i>market places</i> , <i>direct to consumer</i>	Por ejemplo, Plaza Vea	Por ejemplo, Plaza Vea, Plaza Vea <i>online</i> , Rappi

Fuente: elaboración propia.

### 1.2. Mercadería

Presentamos ahora la jerarquía de categorías propuesta para el análisis de rentabilidad que se estructura bajo la revisión del gerente de canal de ventas y del gerente de marketing de la unidad de negocio de nutrición.

**Ilustración 6. Jerarquía de categorías para el análisis de rentabilidad**



Fuente: elaboración propia.

Al igual que en la jerarquía de clientes, esta se traducirá a códigos y se aplicará a la maestra de mercaderías para su inclusión en el sistema de inteligencia comercial.

## 2. Segunda fase: diseño del modelo de rentabilidad de clientes y productos

Aquí se debe definir los descuentos de ventas y costos que se incluirán en el análisis, así como las bases de asignación para su repartición entre clientes y productos. Esta fase es relevante porque la correcta asignación de los costos y descuentos de venta permitirán obtener información exacta del desempeño de la mercadería y de los canales.

### 2.1. Registros de los descuentos de ventas

Como mencionamos antes, uno de los principales inconvenientes en la compañía es la visualización de los registros en el sistema por cliente, ya que estarían con el código del distribuidor por el modelo de *go to market* de la compañía. Además, los registros de los descuentos de venta no cuentan con el código del distribuidor, porque no es un requerimiento de control. A continuación, presentamos las principales oportunidades de mejora que identificamos por cuenta de descuento de venta.

**Tabla 4. Oportunidades de mejora en los registros de los descuentos de venta**

<b>Subcuenta contable</b>	<b>Descripción</b>
<b>Devoluciones</b>	El registro se hace por marca en el sistema y no por mercadería, lo cual impacta erróneamente a mercaderías que no se relacionan con la devolución.
<b>Provisión, política, devoluciones</b>	El registro no se hace por cliente, sino mediante un cálculo general total de la compañía y por marca.
<b>Visibilidad y exhibición</b>	El registro se hace por marca, cuando debería hacerse por el código de la mercadería que utilizó el espacio alquilado de visibilidad y exhibición. Esto aplica tanto para lo registrado en cuenta de acuerdo comercial y promociones (inversión adicional al acuerdo comercial)
<b>Acuerdos comerciales</b>	El registro se hace por marca, pero debería usarse el código de la mercadería para hacerlo.
<b>Promociones, bonificaciones y descuento</b>	El registro se hace por marca y no por la mercadería que tuvo el descuento en precio o que se bonificó al canal o al comprador.

Fuente: elaboración propia.

En el análisis interno de la empresa, uno de los factores que afecta el análisis de la rentabilidad no es la complejidad de los cálculos, sino la falta de asignación de responsabilidades claras y procesos formales a los equipos. Esto se refuerza por la política actual de la compañía que no incluye de manera obligatoria a los mercados locales el registro por SKU; sin embargo, luego solicitan la información de ventas, descuento de ventas, costos y margen bruto de los mismos. De esta manera, este capítulo también servirá como el desarrollo de una política local de registro en la que se defina las bases de asignación y los responsables del cálculo.

#### 2.1.1. Registros de devoluciones

La información para el registro de las devoluciones se contempla de manera automática en el sistema por distribuidor, ya que se emite una nota de crédito al momento de reconocimiento.



Luego de ello, el equipo de servicio al cliente recibe el detalle de la devolución por código de mercadería, cliente, RUC y origen, después de lo cual se encarga de la supervisión en la validación respecto a que las devoluciones se encuentren dentro de la política de la compañía. El origen de la devolución puede relacionarse con tres factores:

- Vencimiento: la empresa reconoce las devoluciones por vencimiento del producto, ya que debe destruirse para evitar la creación de un mercado paralelo de fórmulas que pueda dañar potencialmente la imagen de la compañía. Si bien la empresa no recibe de manera física la mercadería, se contrata un proveedor que certifica la destrucción de los productos.
- Daño: esto incluye latas chancadas y etiquetas despegadas a la lata; también los rechazos de los clientes por daño en la mercadería. Ya que no se hace una revisión en cada etapa de su entrega, no se puede atribuir la responsabilidad al distribuidor o a la empresa. En esta ocasión, también se contrata a un proveedor para la verificación del daño de la mercadería.
- Devolución: por insatisfacción en el producto.

Con el fin de tener visibilidad en el sistema de inteligencia comercial, se ingresará la información por devolución al abrir también el origen de la devolución, pese a que no hay cuentas creadas con esos fines en específico.

Una vez que el área de servicio al cliente recibe la información y emite la nota de crédito, lo que da validez a su reconocimiento, será el área responsable de compartir la información al equipo de soporte de ventas con las columnas de los códigos de clientes, código SKU y código de origen de la devolución, para que el equipo de ventas la suba a la plataforma de sistema de inteligencia comercial.

### **2.1.2. Provisión de devoluciones por política**

Está se refiere a la provisión de devoluciones que aún no pudieron reconocerse. En la actualidad, existe el desfase de un mes entre la devolución del cliente y la emisión de la nota de crédito; sin embargo, se registra además la provisión de devoluciones con el fin de incluir en los resultados financieros el efecto de aquellas de los siguientes doce meses, de acuerdo con la tendencia actual (últimos doce meses) y el período de devolución de un producto.

$$\frac{\text{Promedio de últimos doce meses (unidades)} \times \text{Valor unitario de venta} \times \text{tiempo de vida útil (días)}}{30}$$

La base de cálculo de esta información la proporciona el equipo de servicio al cliente y, como se vio en la sección anterior, incluye el detalle por código de cliente, código de SKU y código de origen de la devolución. El cálculo está a cargo del área de planeamiento financiero, por lo que,

con la información anterior, pueden obtener el cálculo por cliente y por producto para poder subirlo a la plataforma de sistema de inteligencia comercial.

### **2.1.3. Visibilidad y exhibición**

La visibilidad y exhibición corresponden al alquiler de los espacios en el punto de venta para colocar elementos y productos en vitrinas especiales con mayor exhibición que en los pasillos regulares. Asimismo, puede incluirse dentro del acuerdo comercial con el cliente o ser adicional a él (en ese caso, se registra en la cuenta de promociones). Existen dos tipos de registros para la visibilidad y exhibición:

- Absoluta: se alquila el espacio específicamente para la exhibición de una mercadería en particular y su beneficio es solo atribuible a esta. Su reconocimiento es vía factura y aplica solo para las categorías de leches de crecimiento, dada la regulación que ya mencionamos.
- Como porcentaje de las compras del cliente: este tipo de registro siempre se asocia a un acuerdo comercial y aplica solo para las categorías de leches de crecimiento, según la regulación que antes mencionamos. Su reconocimiento es vía factura.

Por un lado, en el caso de los registros de visibilidad y exhibición absolutos, es el equipo de *trade* el que se encarga de la planificación y ejecución del uso de estos espacios. En este sentido, este equipo es el que conoce el mes en que se usa y en qué mercadería se utilizó dicho elemento. De esta manera, el equipo de *trade* es el responsable de compartir la información por mercadería y cliente al equipo de soporte de ventas para su posterior registro.

Por otro lado, para los registros como el porcentaje de las compras del cliente para la provisión mensual, el equipo de soporte de ventas es el que consolida la proyección de cierre de mes por cliente y es el mismo que tiene el soporte de las compras del cliente de manera diaria por el distribuidor. Además, respecto al soporte del porcentaje a aplicar sobre las compras, el equipo de ventas culmina a inicios de año el periodo de renovación de acuerdos comerciales, en caso sea necesario, y los comparte con las áreas de soporte de ventas y planeamiento financiero para su inclusión en la proyección.

En este sentido, el equipo de soporte de ventas tiene la información suficiente para armar la provisión por cliente y por mercadería, al usar como supuesto de asignación las compras del cliente que soporta el distribuidor; por ello, sería el responsable de compartir esta información al usar los códigos de cliente y mercadería para su posterior registro.

### **2.1.4. Acuerdos comerciales**

Los acuerdos comerciales que se firman con los clientes son por los siguientes conceptos:

- Bonificación logística: relacionada principalmente con la distribución de productos desde el punto de recepción de mercadería del cliente hacia los puntos de ventas. También incluye el servicio de logística entre estos últimos.
- Rebates por compra: se llama así al descuento en el precio sujeto al cumplimiento de la cuota establecida de volumen.
- Apertura de tiendas: desembolso adicional por la apertura de puntos de venta del cliente.
- Codificación de productos: desembolso adicional por la codificación de productos
- Descuentos por comercialización: desembolso adicional sin contraprestación por parte del cliente. El lector podría confundir este descuento con el descuento de precio; sin embargo, si bien ambos no tienen contraprestación, están pactados de manera diferente: uno desde la facturación y el otro por acuerdo comercial.
- B2B: se entiende así al desembolso por el pago de información de venta al comprador por punto de venta (en caso aplique) y por mercadería.

Los acuerdos comerciales están concebidos en su mayoría como porcentaje de las compras y, al igual que en el concepto de visibilidad y exhibición, el equipo de soporte de ventas tiene la información suficiente para armar la provisión por cliente y por mercadería, al usar como supuesto de asignación las compras del cliente que soporta el distribuidor; por ello, sería el responsable de compartir esta información al usar los códigos de cliente y mercadería para su posterior registro.

#### **2.1.5. Actividades promocionales**

Las actividades promocionales se consideran como descuentos que se entregan al comprador o cliente por un periodo determinado. Por regulación, no se puede ejecutar promociones en las categorías de leche de inicio, leche de seguimiento y leches especiales direccionadas al comprador. Sin embargo, sí se puede ejecutar promociones en estas categorías cuando el descuento se otorga al cliente para mejorar su rentabilidad por un periodo determinado. Existen tres tipos de promociones identificadas a la fecha:

- Descuentos: disminución en el precio que puede estar sujeta a volumen o aplicarse directamente al producto. Un ejemplo de descuento sujeto a volumen sería: 20% de descuento en la quinta unidad; mientras que uno que se aplique al producto de manera directa sería: 20% de descuento en todos los productos de leches de crecimiento. Cabe mencionar que los descuentos no pueden ser mayores a 100%, de lo contrario entra en la categoría de bonificación.

- Bonificaciones: descuento en el precio por un porcentaje mayor a 100%. Está sujeta al volumen y puede aplicarse en la misma mercadería o en otra de la compañía. Por ejemplo, por la compra de dos unidades, se bonifica la tercera.
- Regalo promocional: entrega de una mercadería dirigida al comprador que no esté en el portafolio de la compañía. El costo de esta no se registra en la cuenta promocional, sino en los gastos de marketing.

Estas actividades solo podrán ejecutarse luego que se aprueben mediante la herramienta ROI, que veremos en la sección 2.3 del presente capítulo. En este sentido, cada promoción cuenta con un correlativo que indica el cliente, el tipo de promoción y la mercadería en descuento.

El área de *trade* es la que planifica y ejecuta las promociones. Así, con el fin de facilitar el reconocimiento de las promociones y seguimiento del monto de descuento que se otorga, se propone identificar la emisión de notas de crédito, facturas y provisiones con el correlativo de la promoción, ya que este cuenta con la información suficiente para el registro por mercadería, cliente y cuenta para subir a la plataforma de inteligencia comercial.

Luego de la revisión de todas las cuentas de descuento de venta, se propone que el área de soporte de ventas envíe la información por código de mercadería y cliente para el registro, ya que tiene el *input* necesario para poder asignar estos descuentos de forma correcta mediante aquellos códigos.

Si bien es importante que el área de soporte de ventas tome la responsabilidad del registro y cálculo de los descuentos por control, no puede haber solo una persona responsable de los registros de una parte material de los recursos de la empresa. Por ello, se propone que el área de contabilidad sea la responsable de revisar y aprobar estos registros.

## 2.2. Registro de costos de venta

Este registro se asigna al área de contabilidad de costos con la información que brinda el área de logística. A continuación, presentamos las principales oportunidades de mejora de los registros de costo de venta.

**Tabla 5. Oportunidades de mejora en registros de costo de venta**

Cuenta contable	Descripción
<b>Flete de importación</b>	Se registra como total y se distribuye entre la mercadería sobre la base de su costo gerencial.
<b>Flete de entrega al cliente</b>	Se registra como total y se distribuye entre la mercadería sobre la base de su costo gerencial.
<b>Dstrucción de mercadería</b>	La provisión de destrucción se registra por marca y se distribuye entre la mercadería sobre la base de su costo gerencial.

Cuenta contable	Descripción
Maquila de etiquetas	Se registra por marca de la mercadería.
Maquila promocional	Se registra por marca de la mercadería.

Fuente: elaboración propia.

Luego se debe establecer las bases de asignación por mercadería y cliente de los costos de mercadería, distribución y empaque compartidos.

**Tabla 6. Bases de asignación de costos de venta**

Cuenta contable	Base asignación mercadería	Base asignación cliente
Flete de importación	El costo de importación debe dividirse primero por origen de importación. Luego, se asigna a los códigos de mercadería sobre la base de su participación en volumen en cajas de importación.	Este costo se debe distribuir en los clientes sobre la base de su participación, de acuerdo con el volumen en unidades, en la mercadería en mención.
Flete de entrega al cliente	Asignar a los códigos de mercadería sobre la base de su participación en volumen en cajas de facturación.	
Dstrucción de mercadería	Asignación al código de la mercadería destruida. El código debe homologarse al de comercialización.	
Maquila de etiquetas	Asignación al código de la mercadería que hace uso de la maquila de la etiqueta.	
Maquila promocional	Asignación al código de la mercadería que hace uso de la maquila promocional.	Este costo se debe repartir entre los clientes participantes de la promoción que incurrió en el costo de maquilas sobre la base del volumen en unidades.

Fuente: elaboración propia.

En el caso del flete de entrega al cliente, se podría hacer una asignación por cliente sobre la base del número de entregas por mercadería y distancia del almacén propio al del distribuidor. Sin embargo, sería un cálculo complejo que no es material, ya que este costo representa el 0.52% de las ventas netas totales de la compañía.

### **3. Tercera fase: diseño del modelo de proyección de rentabilidad de clientes y productos**

El modelo de proyección actual ya existe en la compañía y la presente propuesta es para mejorarlo con el fin de que sea un mejor punto de comparación frente a los resultados de la actualidad. En efecto, ninguna medición está completa si no tiene un punto de comparación. En ese sentido, la proyección (también llamada *forecast*) es una de las fases más relevantes en esta solución integral, por las siguientes razones (Fildes & Hastings, 1994; Fildes & Goodwin, 2007):

- Permite medir la performance sobre la base de un *benchmark* o meta.
- Establece las cuotas de venta para el equipo de fuerzas médicas y establece las cuotas de venta e inversión de *trade spending* para el equipo de ventas.
- Permite dar seguimiento al presupuesto con el que cuenta cada canal en inversión de *trade spending* y permite dar seguimiento al presupuesto del área de logística relacionado a costos.
- Es base de información para la proyección y toma de decisiones del flujo de caja.
- Es la base de proyección para la solicitud de mercadería a la fábrica

A continuación, vemos las principales oportunidades de mejora identificadas

**Tabla 7. Oportunidades de mejora en proyección de ventas y costos**

<b>Etapa</b>	<b>Descripción</b>
<b>Input Información</b>	El área de ventas comparte información de presupuesto una vez cada cuatro meses y no comunica los cambios de manera formal y unificada, en caso sea necesario, de los acuerdos comerciales.
	El área de proyección de la demanda comparte volumen por canal con desfase de incremental versus la inversión promocional o de marketing.
	El área de logística comparte el gasto de importación, destrucción y de entrega como total de la compañía y no abierto por SKU.
<b>Valorización de proyección</b>	Dado que la valorización se hace en Excel, cualquier cambio sustancial en este sentido es difícil de integrar al modelo de proyección.
	Dado que el <i>input</i> de información no viene de manera consistente o en formatos previamente alineados entre equipos, el tiempo de valorización es de aproximadamente un día entero por escenario.
	La asignación del gasto de importación, destrucción y gasto de entrega se hace sobre la base de la participación del costo del SKU sobre el total de la compañía.
<b>Compartir cuotas, resultados o impactos</b>	Una vez se culmina la valorización de estos resultados, no hay un espacio para revisar los que se obtienen por categoría, SKU o cliente, sino que solo se comparte el P&L como total de la compañía.

Fuente: elaboración propia.

Como podemos ver en el cuadro anterior, hace falta un proceso formal que involucre a las áreas de ventas, proyección de la demanda y logística<sup>21</sup>. En este sentido, proponemos las siguientes mejoras para la proyección de ventas y costos.

<sup>21</sup> La poca comunicación y conexión entre departamentos puede disminuir el valor de cualquier procedimiento de proyección. En este sentido, es importante utilizar la información como palanca para la información intra organizacional. Asimismo, es crítico el diseño organizacional como determinante de responsabilidades de información en el proceso de proyección (Fildes & Hastings, 1994)

### **3.1. Flujograma propuesto para proyección de ventas y costos**

La proyección de ventas implica la recepción de información de diferentes áreas y la consolidación por parte del equipo de planeamiento financiero. Con el fin de poder explicar este último punto, vamos a dividirlo de acuerdo con el origen de la información.

#### **3.1.1. Mejora al proceso de recepción de información del área de proyección de la demanda**

El área de proyección de la demanda envía el volumen por canal y por mercadería al área de planeamiento financiero. Este volumen, como se muestra en el Anexo 7, debe revisarse con el área de marketing y ventas, incluidas sus actividades promocionales e impactos que puedan existir por nuevos competidores de la categoría, así como impactos por incremento de precios.

Una vez que se tenga el *sell out* calculado con las actividades, debe incluirse también el proyectado de DOI del cliente en el cálculo, ya que se deben mantener días de inventario saludables en el canal de acuerdo con lo que especifica en cada cliente.

Finalmente, antes de enviar el volumen al equipo de planeamiento financiero, se debe hacer una reunión con el área de marketing, logística y ventas para revisar los volúmenes con todos los efectos incluidos y validar si quedará alguna diferencia que sea menor al objetivo que se planteó.

#### **3.1.2. Mejora al proceso de recepción de información del área de Trade**

El área de *trade* es el área responsable del planeamiento y ejecución de las promociones, por lo que al hacer un nuevo proceso de valorización para los meses siguientes, el punto de partida está en revisar cómo van en sus gastos actuales versus el presupuesto, con el fin de que puedan evaluar cuánto les queda pendiente para los siguientes meses. Una vez que se evalúa ese punto, el equipo de *trade* debe formular sus promociones para el balance *to go*, el cual pueden hacerlo con la ayuda del formato pre-ROI, ya que pueden calcular fácilmente el costo de la promoción por cliente y el resumen del archivo les permite exportarlo a un consolidado que es el que deben enviar directamente a planeamiento financiero. Cabe recalcar que todo presupuesto promocional debe venir de la mano con el volumen incremental en lo que envíe el área de proyección de la demanda al área de FP&A.

#### **3.1.3. Mejora al proceso de recepción de información del área de ventas**

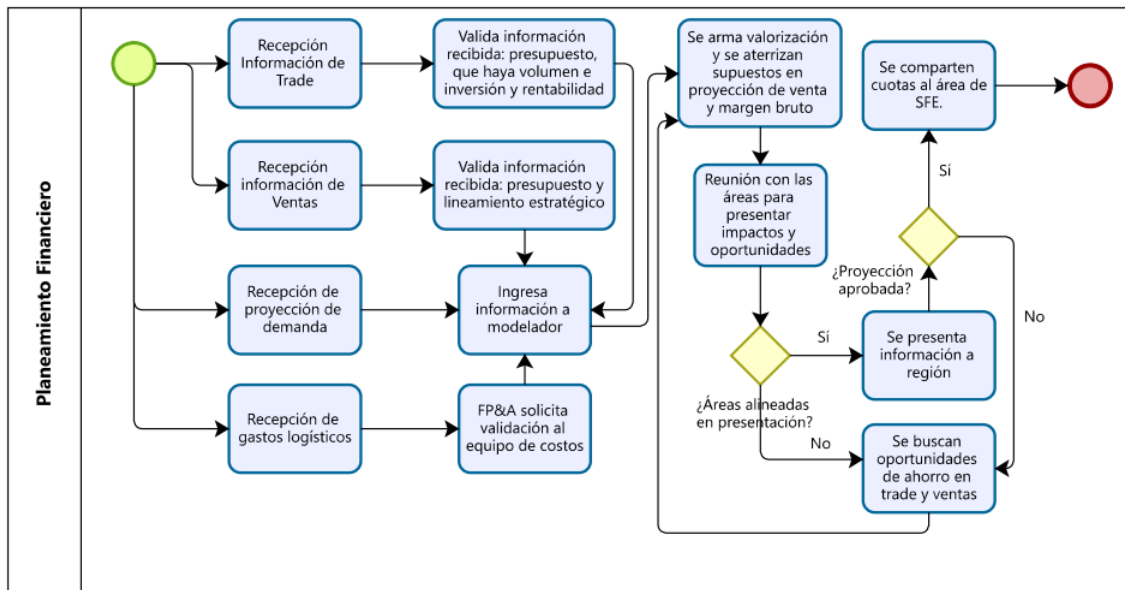
La parte del gasto por acuerdos comerciales y rebates pagados como descuento de la venta es una parte significativa del *trade spending*, por lo que al momento de armar la valorización, es importante considerar no solo los acuerdos comerciales actuales, sino un posible impacto a futuro por la renovación de estos. En caso existan estos impactos, es importante balancear entre la

relevancia del cliente, si se puede solicitar que comience el próximo año y si existe presupuesto para darle esta inversión adicional.

En el Anexo 7, se puede visualizar el flujograma propuesto para la recepción de información para la proyección de ventas y costos.

Una vez se culmina la recepción y revisión de información de las otras áreas, se procede a armar la valorización de acuerdo con el flujograma siguiente.

**Ilustración 7. Proceso de input de valorización y análisis de proyección**



Fuente: elaboración propia.

### 3.2. Reporte propuesto para la revisión de la proyección de ventas y costos

Se conversó con las áreas involucradas en la proyección de ventas y de costos, además de especificarse los requerimientos de información necesarios en la reunión integral de revisión de la proyección. El área responsable de estos reportes sería la de planeamiento financiero. Además, se deberá dejar constancia de los supuestos que se tomaron para la valorización y aquellos riesgos y oportunidades que se mapearon en la reunión.

**Tabla 8. Estructura de reporte de proyección de estado de resultados**

Concepto	Reporte
Ventas netas	Ventas mensualizadas y por trimestre.
	Ventas total del año comparativo contra plan y última proyección previa.
	Ventas por marca comparativo contra plan y última proyección.
	Ventas por marca mensualizadas y por trimestre.
	Ventas total del año por marca comparativo contra plan y última proyección previa.



Concepto	Reporte
	Facturación por canal mensualizada y por trimestre. Comparativo de tendencia actual y de BTG <sup>22</sup>
<b>Margen bruto</b>	Margen bruto mensualizado y por trimestre.
	Margen bruto comparativo contra plan y última proyección previa.
	Margen bruto por marca comparativo contra plan y última proyección.
	Margen bruto por marca mensualizadas y por trimestre.
	Margen bruto por canal total del año comparativo contra plan y última proyección previa.
<b>Marketing</b>	Gasto total del año comparativo contra plan y última proyección previa con apertura por marca y tipo de gasto.
<b>Gastos operativos</b>	Gasto total del año comparativo contra plan y última proyección previa con apertura por tipo de gasto y área funcional.
<b>Estado de resultados</b>	Proyección mensualizada y por trimestre.
	Proyección total del año comparativa contra plan y última proyección.
	Comparativo de tendencia actual y de BTG.

Fuente: elaboración propia.

#### 4. Cuarta fase: diseño del modelo de análisis ROI para inversiones de impulso de venta

Las actividades promocionales y la inversión en V&E fija representan alrededor del 3.2% de las ventas netas de la compañía o el 15% del gasto por descuento de ventas. De esta manera, es imprescindible que las promociones o inversión de V&E que se vaya a activar se analicen previamente con un pre-ROI que incluya todos los gastos que se relacionen con la actividad. A continuación, vemos las principales oportunidades de mejora que se identificaron.

**Tabla 9. Oportunidades de mejora en control de actividades promocionales**

Concepto	Descripción
<b>Pre-ROI volumen</b>	El <i>baseline</i> que se usa para el cálculo de la promoción por facilidad de cálculo es el volumen de venta del año anterior. Sin embargo, esto incluye efectos como promociones del año anterior, por lo que el <i>baseline</i> como punto de control tendría desviaciones en comparación con lo ideal.
	El incremental se calcula sobre la base del sentimiento comercial. No se consideran supuestos históricos o estudios de elasticidad de precio en la demanda.
<b>Pre-ROI valorización</b>	El cálculo de venta incremental no incluye la inversión por acuerdos comerciales y otros descuentos de venta.
	En la sección de costos, solo se incluye el de producción de la mercadería, mas no el gasto de flete de importación, maquila y flete de salida; además, no refleja los impactos de tipo de cambio.
	No se incluye en el análisis la canibalización que se genera por la promoción en los meses siguientes y en los SKU de la misma categoría.
<b>Análisis pre-ROI</b>	No existe un espacio de discusión para las actividades promocionales de los siguientes meses.
	Cada actividad promocional deben firmarla seis personas en la compañía, lo cual es un proceso engorroso que no agrega mucho valor.

<sup>22</sup> El BTG o *balance to go* considera la valorización de los meses siguientes del año.

	Las actividades se aprueban de manera posterior a la negociación con el cliente.
<b>Análisis post-ROI</b>	No se hace el análisis post promoción con regularidad.
	No hay reuniones para ver los resultados de las promociones.
	Al no hacer un análisis post-ROI, no existe una sección de principales aprendizajes de las actividades promocionales.
	No existe una fuente consolidada con la historia de las actividades promocionales.

Fuente: elaboración propia.

Como podemos ver en el cuadro anterior, hace falta un proceso formal para el análisis de las promociones. En este sentido, proponemos las siguientes mejoras para el análisis promocional.

#### **4.1. Flujograma propuesto para análisis de PRE y POST ROI**

A continuación, hablaremos del flujograma propuesto para el análisis de pre-ROI. Como se puede observar en el Anexo 8, en el proceso se involucran las áreas de *trade*, de planeamiento financiero y de ventas (que se relaciona directamente con el cliente). El proceso comienza desde la revisión inicial de objetivos de venta que se alinean por la región por marca y canal una vez se define el objetivo, el cual se compara con la proyección actual a partir de los supuestos de venta. La diferencia entre ambos volúmenes de venta se evalúa con el fin de armar actividades para poder lograr, en la medida de lo posible, el objetivo de volumen de venta. Para ello, se toma en cuenta la disponibilidad de presupuesto y flexibilidad legal que haya en la marca. Una vez que se arma las promociones tentativas a lanzar, se hace lo mismo con el formato pre-ROI por mes y por canal, haciendo la subdivisión por actividad promocional de acuerdo con el correlativo que se explica en el anexo 10. Luego se envía este formato al equipo de planeamiento financiero para su revisión. Esta actividad incluye, en primera instancia, la revisión del presupuesto.

En caso estas actividades superen el presupuesto del mes que se incluye en el *forecast*, debe indicarse de qué otros meses lo compensarán; y, si es que no hay otro mes o manera de hacerlo, deben priorizar las promociones que traigan el mayor volumen incremental y tengan el ROI mayor a 0.6 (estándar mínimo de la empresa). Además, se revisa que se usen los precios, acuerdos comerciales y costos actualizados. La revisión integral del *file* se hace cada tres meses para evitar diferencias en la valorización o desfases de actualizaciones.

Una vez que se culmina esta revisión, el equipo de *trade* deberá organizar la reunión trimestral, que se puede visualizar mejor en la quinta fase del presente capítulo. Cuando estas promociones las revisa y pre aprueba el directorio, se presentan al cliente en el que se desean activar, se ajustan los cambios que este solicite y se envía una minuta a los involucrados para su aprobación final. Cabe recalcar que ninguna promoción puede presentarse al cliente sin revisarse antes con el equipo de planeamiento financiero y con el directorio. En caso sea una promoción que se solicita

de manera rápida<sup>23</sup>, no es necesario una reunión, basta con un correo electrónico para tomar la decisión con el directorio.

El paso final incluye agregar esta información en la base de datos de la librería promocional que se desarrollará a profundidad en la sección 4.3 de este capítulo.

Cuando se ejecuta la promoción y los reconocimientos de esa promoción se liquidan, se procede a armar el post-ROI. Esta actividad es responsabilidad del equipo de *trade* (como se puede visualizar en la ilustración 10) y es un proceso que actualmente se realiza de manera irregular. El objetivo es que forme parte de una práctica regular al momento de ejecutar acciones comerciales, ya que permite evaluar acciones pasadas, desarrollar principales aprendizajes de la implementación y evitar activar promociones que no fueron rentables en el pasado.

Como se puede observar, el proceso inicia con el armado de los formatos de post-ROI, los cuales, al finalizar, incluyen una sección de comentarios y recomendaciones. Este formato compara el incremental del pre-ROI con el incremental del formato post-ROI y toma como constante el *baseline*. Una vez que el equipo de *trade* culmina este paso, se comparte esta herramienta con el equipo de planeamiento financiero para su verificación, que incluye la revisión de cálculo y la valorización de la canibalización, comentarios, recomendaciones y revisión de las liquidaciones incluidas.

Una vez que el equipo de FP&A confirma que los formatos se armaron de acuerdo los estándares que se revisaron, el equipo de *trade* convoca a una reunión con el directorio en la que se presenta las promociones del trimestre anterior. Esta es la parte más importante del proceso, ya que se expone los resultados y los principales aprendizajes a las áreas, de manera que las áreas involucradas aprenden y, a futuro, se aprueban promociones que cumplan con las lecciones aprendidas. Además, da las herramientas para poder retar futuros supuestos.

Por último, se clasifica las promociones de acuerdo con su desempeño y se define qué tipo de acciones no se volverían a ejecutar, en caso las haya. Toda esta información y la del párrafo anterior se plasma en la sección de la instauración de la librería promocional.

Cabe mencionar que la librería promocional sirve también como punto de referencia del incremental y la canibalización que genera una mercadería, ya que contiene la historia de los post-ROI y permite tener un juicio más completo al momento de proponer una actividad comercial.

En el Anexo 9 se puede visualizar el flujograma propuesto para el análisis de post-ROI.

---

<sup>23</sup> Cuando sea necesaria una respuesta antes de la reunión agendada.

## 4.2. Implementación de formato estandarizado de cálculo de ROI

Se hizo una propuesta de formato que incluye todas las inversiones detrás de la venta promocional, la cual se puede visualizar en la siguiente ilustración.

**Ilustración 8. File estandarizado de pre-ROI**

CORRELATIVO	04 0107 M		
CATEGORÍA	PREMIUM 3		

**1. DESCRIPCIÓN GENERAL**

NOMBRE PROYECTO	Activación de Etapa 3 850gr	FECHA ROI	10.02.2021
CLIENTE	Farmacias Peruanas	MES	Abril
MECÁNICA	Activación de Etapa 3 850gr	INICIO VIGENCIA	18/04/2021
MODO RECONOCIMIENTO	SELL OUT	FIN VIGENCIA	24/04/2021

**2. ANÁLISIS**

	BASE	INCREMENTAL	TOTAL	JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS
Toneladas	10.795	0.972	11.767	Alineado al Plan de FP, se plantea activar Etapa 3 850gr 2Pack a S/ 130.90 con 9% de Dcto (Por de 1 Semana). 1) Las presentaciones de 850gr representan el 49% de la categoría en el Canal de Cadenas; y aquí nuestra participación de Mercado es solo de 19%. Objetivo 11.767 Tons
Gross Sales	758,450	68,260	826,710	
Fee Distribuidor	-	-	-	
Descuento de Canal	-	-	-	
Trade Spending (Ac. Comercial %)	62,496	5,625	68,121	
Trade Spending (V&E)	-	-	-	
Promociones (V&E)	-	-	-	
Devoluciones	5,309	478	5,787	
Descuento de Promoción	-	9,919	9,919	
<b>Ventas Netas</b>	<b>690,644</b>	<b>52,239</b>	<b>742,883</b>	
Total Costo	172,499	15,525	188,024	
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>518,145</b>	<b>36,714</b>	<b>554,859</b>	
<i>Margen Bruto</i>	68.32%	53.79%	67.2%	
<i>GM Categoría sin promociones</i>	67.25%	67.25%	67.25%	
<i>Erosión GM pts</i>	1	(13)	(0)	
<b>Inversión</b>				<b>COMENTARIOS</b>
Total Costo	172,499	15,525	188,024	
Gross to Net	67,805	16,021	83,827	
Fee Distribuidor	-	-	-	
Descuento de Canal	-	-	-	
Trade Spending (Ac. Comercial %)	62,496	5,625	68,121	
Trade Spending (V&E)	-	-	-	
Promociones (V&E)	-	-	-	
Devoluciones	5,309	478	5,787	
Descuento de Promoción	-	9,919	9,919	
Gasto On Pack	-	-	-	
Otros	-	-	-	
Canibalización	-	-	-	
Gasto On Pack	-	-	-	
Otros	-	-	-	
<b>Total Inversión</b>	<b>240,305</b>	<b>31,546</b>	<b>271,851</b>	
<b>ROI</b>	2.16	1.16	2.04	

Fuente: elaboración propia.

Este formato nos permite visualizar el ROI que se calcula como margen bruto sobre la inversión, lo que incluye las inversiones de acuerdos comerciales y otros costos para tomar una decisión sobre la base de los cálculos financieros. Sin embargo, también es importante evaluar los aspectos cualitativos; por ejemplo, contrarrestar una actividad promocional de la competencia.

### 4.2.1. Input información para valorización

Con el fin de poder homologar y estandarizar el proceso de valorización, se hizo una maestra de precios e inversión de acuerdos comerciales por SKU según cada cliente, con la coordinación previa con el equipo de ventas. En este formato, se debe escoger el cliente, la mercadería y la mecánica (descuento, bonificación y regalo promocional) y colocar el descuento y la mecánica (por ejemplo, 10% en la segunda lata de 375 o 12x3 Etapa 3850 gramos). Además, se debe colocar, en caso haya inversión de V&E, si esta proviene del acuerdo comercial o si está por fuera

de este. El usuario también es el responsable de colocar cualquier gasto adicional, como la canibalización o algún gasto de elaboración de V&E.

Para el cálculo del *baseline*, se utilizó directamente el aporte de la información del área de proyección de la demanda; sin embargo, ya que está por canal, se agregó la participación por cliente de los últimos tres meses para poder obtener el *baseline* por cliente. Para mayor detalle de los pasos a seguir para armar un pre-ROI, ver el Anexo 10.

#### 4.2.2. Resumen para la firma de miembros del directorio

Antes de la intervención del presente trabajo, cada miembro del directorio debía firmar cada formato ROI por cada promoción de manera física (prepandemia) o vía *docusign* (postpandemia). Esto generaba que se focalicen en actividades manuales que no aportaban valor. En este sentido, se propone hacer una firma general a todas las mecánicas por canal, como se puede visualizar en la siguiente ilustración.

#### Ilustración 9. Resumen de promociones por canal por mes para firmas

Canal: Tradicional  
 Mes: Marzo  
 Negocio: Nutrición

Correlativo	Cliente	Mecánica	Incremental (% Vol)	Desc. Promoción	TS (V&E)	Venta Neta Incremental	ROI
04 02 02	Minicadenas, Mayoristas, Farma TT y Codis	Bonificación Stage 1 250gr (5+1)	80%	S/ 69,849	S/ -	S/ 155,431	0.41
04 02 03	Minicadenas y Farma TT	Bonificación Stage 2 250gr (5+1)	84%	S/ 11,230	S/ -	S/ 25,692	0.44
04 02 04	Minicadenas y Farma TT	Bonificación Confortable 250gr (5+1)	129%	S/ 3,162	S/ -	S/ 8,841	1.42

Fuente: elaboración propia.

#### 4.3. Instauración de librería de promociones

Uno de los principales beneficios de la documentación de las actividades es el poder analizar las decisiones tomadas y aprender de los principales errores o aciertos en la historia. Sin embargo, como se mencionó, en la actualidad no se hace una revisión de manera regular después de las promociones y no se acumulan todos estos resultados en una base de datos que pueda ser de fácil revisión.

Otro de los beneficios de hacer la librería de promociones es que se puede realizar el análisis de elasticidad de la mercadería y establecer un estándar básico de incrementales al momento de dar un descuento al comprador o al canal, así como establecer un historial de la canibalización que se genera en los meses siguientes o en la categoría.

En este sentido, se propone la siguiente estructura para revisar la historia de las promociones y evaluar su efectividad en las ventas de la mercadería, así como la rentabilidad de ellas (Ver Anexo 11)

## 5. Quinta fase: implementación de espacios de integración y aprendizaje colectivo en torno a la rentabilidad

### 5.1. Indicadores de performance propuestos

De manera paralela a la implementación de los procesos que se explicaron antes, es relevante el seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos. La razón detrás de esto es que resulta importante reforzar, en la cultura organizacional, el análisis de rentabilidad de los clientes y mercaderías en todas las áreas de la empresa (Chapman, 2005). De esta manera, la solución no se basa solo en las acciones del área de finanzas, sino también en acciones que formulan diferentes áreas, como marketing y ventas.

Por ello, se propone los siguientes indicadores para la revisión por mercadería, categoría, canal y cliente, algunos de los cuales se extrajeron del libro de José de Jaime Eslava sobre cómo planificar y controlar la gestión comercial (Eslava, 2015).

**Tabla 10. Indicadores de performance**

Categoría	Indicador	Fórmula
Despacho	Entregas perfectamente recibidas	$\frac{\text{Valor Rechazos}}{\text{Total Entrega}} \times 100$
Despacho	Costo de distribución	$\frac{\text{Costo de distribución por cliente}}{\text{Cajas Despachadas}}$
Inventarios	Días de inventario por cliente, categoría, punto de venta	$\frac{\text{Inventario Final}}{\text{Ventas Promedio Trimestre}} \times 30$
Inventarios	Ruptura de inventario	$\frac{\text{Venta Promedio Trimestre}}{30} \times \text{Días de quiebre}$
Cobertura	Cobertura de tiendas	$\frac{\text{Tiendas con stock}}{\text{Número total de tiendas}}$
Rentabilidad	Porcentaje de margen bruto (aplicado a SKU, categoría y cliente)	$\frac{\text{Margen Bruto}}{\text{Ventas Netas}}$
Rentabilidad	Inversión de descuentos de venta	$\frac{\text{Descuento de Venta}}{\text{Ventas Netas}}$
Volumen	<i>Sell out</i> diario por tienda	Tendencia de venta diaria (sujeta a información)

Fuente: Eslava, 2015. Elaboración propia.

Ahora explicaremos la relevancia de cada indicador en el análisis de rentabilidad de los clientes:

- **Entregas perfectamente recibidas:** este nos permite visualizar las mercaderías que rechaza el cliente por deficiencias en ella. De esta manera, se puede ver la oportunidad con la fábrica

para mejorar el material del producto e inclusive solicitar la devolución del monto de la mercadería que se rechazó.

#### *Parámetro de medición*

Para la medición de este parámetro se dialogó con la gerente del área de calidad y con el gerente de ventas y se determinó que deben existir parámetros diferentes por canal.

1. Canal Moderno: Este canal incluye en su acuerdo comercial cláusulas de *fill rate* que es el indicador que mide la cantidad de mercadería entregada sobre la cantidad de mercadería solicitada. En este sentido el indicador para estos clientes debe estar 1 punto porcentual por encima de lo solicitado para dejar holgura en la entrega
2. Canal Tradicional: Este canal no incluye, en la mayoría de los clientes, cláusulas de *fill rate*. En caso no incluya se ha establecido el parámetro de 95%. El 5% corresponde al porcentaje de fallas que indica los estándares de calidad de la compañía.

El área responsable del seguimiento de oportunidades de mejora de este parámetro es el área de calidad y el área de logística.

- **Costo de distribución:** si bien este costo no es significativo en los resultados por cliente a diferencia de la inversión promocional, acuerdos comerciales o diferencia de precios, es importante estudiarlo porque, según lo analizado y comparado a nivel regional, una de las primeras oportunidades de mejora está en este indicador. En efecto, actualmente representa el 3.2% de las ventas netas de la compañía y el número de despachos solicitados por el cliente, el número de entregas con rechazos y los casos especiales de entrega (como el de las licitaciones) pueden afectarlo.

#### *Parámetro de medición*

Para la medición de este parámetro se dialogó con el gerente del área de logística y nos indicó que se debe evaluar este KPI por categoría de producto. Lo óptimo es que este costo de distribución por caja no varíe en más de 50 puntos básicos en comparación del costo de distribución por caja de la proyección. La variación del costo por encima de lo proyectado sería potencial indicador de ineficiencias que deben ser corregidas mediante, por ejemplo, la consolidación de pedidos. La variación del costo por debajo de lo proyectado podría indicar eficiencias en las entregas, pero podría significar también la pérdida de venta en productos de mayor gramaje o de entregas especiales a licitaciones.

- **Días de inventario por cliente:** si bien no mide la rentabilidad histórica, aporta en el sentido que es una banderola roja en la rentabilidad a futuro por las siguientes razones. Primero, porque permite evaluar los puntos de venta con menor rotación y con alta probabilidad de

devoluciones; segundo, porque permite revisar aquellos puntos de venta con alta incidencia de quiebre y evitar ventas perdidas; y tercero, porque permite evaluar qué mercaderías son las ideales de acuerdo con el punto de venta. Por ejemplo, es más probable que se compren fórmulas especializadas en cadenas de farmacias cerca a centro de salud que en supermercados.

#### *Parámetro de medición*

Para la medición de este parámetro fue importante conversar con el gerente de ventas y el supervisor de ventas de cada canal dado que cada canal tiene parámetros diferentes. En este sentido se definió lo siguiente

- (i) Cadenas de Farmacias: 45 días de inventario
- (ii) Autoservicios: 70 días de inventario.
- (iii) Minicadenas: 30 días de inventario

Solo se especifica el subcanal de minicadenas dado que en el canal tradicional no se cuenta con la medición de días de inventario en todos los clientes de manera consistente. En caso se cuente con días mayores a los indicados se procederá a la revisión por tienda para el posible traslado de mercadería entre tiendas, en caso esto no solucione el problema se solicitará el bloqueo de venta del producto.

En caso se cuente con días menores a los indicados se procederá a la negociación con el cliente y la revisión de inventario por tienda dado que puede ser el primer indicador ante una potencial ruptura de inventario.

- **Ruptura de inventario:** va de la mano con la medición de días de inventario por cliente; asimismo, valoriza la venta perdida por quiebre de mercadería en el punto de venta. Además, es importante medirlo, en especial para poder evaluar la exactitud de la predictibilidad de la proyección de la demanda y levantar puntos de mejora. Por ejemplo, podría suceder que, ya que la proyección de la demanda es el medidor de la cuota de la fuerza de ventas, pueden hacer una proyección pesimista a futuro y generar estos quiebres y pérdidas de venta potenciales.

#### *Parámetro de medición*

Esta medición debe ser hecha por tienda y por producto. Lo óptimo es que sea cero. Esto será posible mediante la información en tiempo real proporcionada por el sistema de inteligencia comercial y con el seguimiento de los días de inventario por cliente, por tienda y por producto.

- **Cobertura:** uno de los pilares de la compañía para el crecimiento en la venta consiste en tres factores: estar en la mayor cantidad de puntos de venta, con la menor inversión y con la mayor cantidad de mercadería. Sin embargo, esta “ecuación” de la maximización de la venta tiene



ciertos puntos débiles que deben revisarse. Si bien la cobertura mide uno de esos pilares, no es suficiente; ya que debe medirse con cautela, porque podemos estar “coberturando” zonas de venta que no tienen la demanda suficiente y generar el riesgo de devoluciones futuras.

- **Porcentaje de margen bruto:** este indicador es clave en la medición de la rentabilidad; sin embargo, al igual que los anteriores, es necesario medirlo de manera paralela con los otros indicadores propuestos. Nos permite entender, por cada sol de venta, cuánto quedó de manera remanente al final para la empresa antes de los gastos de marketing, operacionales y tributos. También es importante calcular este indicador en términos locales y de consolidación, lo que no solo nos permite comparar la rentabilidad entre clientes, sino también entre mercaderías y hacer una evaluación de qué mercaderías o canales no convienen en términos financieros a la compañía local.

#### *Parámetro de medición*

Para la medición de este indicador se acordó con el director regional de finanzas que lo óptimo es que no varíe más de 50 puntos básicos en comparación del margen bruto proyectado. Asimismo, se acordó que esta medición deberá ser comparada contra la proyección indicando la diferencia por ejecución de incremento de precios, inversión de descuentos de ventas, impactos por destrucción y mix de gramaje (cuando se mida el margen bruto por categoría).

50 puntos básicos por encima de lo proyectado si bien puede indicar una tendencia de rentabilidad positiva es importante conocer el origen y factores que lo determinaron. Por ejemplo, en caso esta mayor rentabilidad sea dada por un mayor incremento de precios que el proyectado puede estar afectando el volumen de venta y disminuyendo la participación de mercado de la compañía o la tendencia de sell out.

Es importante mencionar que este indicador debe ser revisado en primera instancia por categoría, luego por canal, luego clientes principales y finalmente por mercadería.

- **Inversión de descuentos de venta sobre venta neta:** permite visualizar la inversión a nivel de cliente y, como se puede ver en el anexo 4, permite desglosarlo a nivel de cuenta para ver qué gastos son los que más impactan en la rentabilidad del cliente. Algunos canales se caracterizan por tener mayor gasto en diferencia de precios o en visibilidad y exhibición. Justamente en estos altos niveles de inversión es donde se puede evaluar oportunidades de mejora o redireccionar la inversión en el mismo cliente en actividades que sí traigan una contraprestación y tengan relación con el volumen.

De igual manera, es importante, aparte de desglosarlo por cuenta, prestar más atención a aquellos acuerdos comerciales que tienen un componente fijo, ya que pueden significar los principales impactos en el margen de la compañía, por dos razones: en caso del volumen de

ventas, cae la inversión y queda estática por acuerdo comercial, lo que afecta el margen de rentabilidad; la segunda razón es porque una relación comercial debe ser beneficiaria para ambas partes, en caso el volumen crezca, el cliente/canal perdería el incentivo de seguir creciendo con la marca, ya que la inversión es fija por acuerdo comercial. Por esta razón, es importante volver a negociar los acuerdos comerciales para que se visualicen como porcentaje de las compras.

#### *Parámetro de medición*

Para la medición de este indicador se acordó con el director regional de finanzas que lo óptimo es aperturar este indicador por concepto fijo y concepto variable. De esta manera, se puede diferenciar aquellos conceptos que estén relacionados al tipo de descuento de venta. De manera posterior, en el caso de los descuentos variables se debe revisar que no se desvíe de la ratio proyectado en más de 50 puntos básicos.

50 puntos básicos por encima de lo proyectado pueden estar relacionado a diferentes causas entre ellas

- (i) Mayor cantidad de devoluciones de lo proyectado
- (ii) Descuentos promocionales más altos de lo proyectado o que no hayan generado incremental esperado
- (iii) Licitaciones comercializadas a un precio menor del proyectado

50 puntos básicos por debajo de lo proyectado pueden estar relacionado a diferentes causas entre ellas

- (i) Errores en las provisiones de gastos
- (ii) No se está ejecutando actividades promocionales
- (iii) No se están ejecutando licitaciones al no otorgar descuentos suficientes

Es importante mencionar que este indicador debe ser revisado en primera instancia por categoría, luego por canal, luego clientes principales y finalmente por mercadería.

- **Sell out diario:** es importante porque permite visualizar la tendencia de las mercaderías por punto de venta y ser una banderola roja ante las acciones de la competencia. De esta manera, la empresa puede tomar decisiones oportunas promocionales para contrarrestar las actividades de los competidores o acelerar la rotación de mercaderías con potencial de vencimiento en el corto plazo, lo que evita la devolución.

#### *Parámetro de medición*

Esta medición se debe hacer por zona geográfica dado que la competencia activa en ocasiones promociones por distrito o incluso zona. Debe ser comparada contra el sell out diario ideal de acuerdo con la proyección y las promociones activas en el SKU de análisis.

En caso la tendencia esté por debajo de la proyección en más de 5%, se deberá revisar las acciones de la competencia y las acciones recientemente tomadas por el área de fuerza de ventas. Adicionalmente, se deberá evaluar la viabilidad de ejecutar actividades promocionales para recuperar la tendencia y lograr los objetivos de proyección de la demanda.

## **5.2. Espacios de integración y aprendizaje colectivo**

Como se mencionó, es importante darles seguimiento a los indicadores en las áreas de la compañía, por lo que la integración de áreas hacia un mismo objetivo es prioritaria para mejorar el análisis de rentabilidad de la empresa. Así, se propone las siguientes actividades para la revisión conjunta de áreas, de acuerdo con lo que se mencionó en las fases propuestas líneas arriba:

- Revisión de actividades promocionales del siguiente trimestre: el objetivo de esta reunión es revisar las propuestas promocionales de las actividades a realizar en el siguiente trimestre, con el fin de examinar la relevancia de cada actividad, así como pensar en conjunto maneras de mejorar el ROI al disminuir el descuento o cambiar el formato en revisión.  
Periodicidad: dos meses antes del inicio del trimestre.  
Miembros participantes: áreas de ventas (canal involucrado), planeamiento financiero, proyección de la demanda y *trade*.
- Revisión promocional del trimestre anterior: el objetivo de esta reunión es evaluar la performance de las principales promociones que se realizaron.  
Periodicidad: dos meses después de finalizado el trimestre.  
Miembros participantes: áreas de ventas (canal involucrado), planeamiento financiero y proyección de la demanda, *trade*.
- Revisión de inversión de descuento de venta y margen bruto trimestral: el objetivo de esta reunión es revisar el uso del presupuesto en los canales, categorías y mercadería de manera holística, en relación con la inversión promocional, devoluciones y acuerdos comerciales.  
Periodicidad: en el mes posterior de culminar el trimestre.  
Miembros participantes: áreas de ventas (canal involucrado), planeamiento financiero, directo de finanzas, director de ventas y marketing.  
Cabe mencionar que la reunión trimestral no implica que no se hagan revisiones continuas del presupuesto. En este sentido, es responsabilidad del equipo de planeamiento financiero compartir los resultados al equipo de ventas para su revisión de

manera mensual. También es relevante hacer una reunión para explicar qué puntos son importantes revisar de manera mensual.

- Reunión de revisión de proyección de ventas y costos: al finalizar el proceso de estimación de la demanda, en el que las áreas de ventas y marketing se juntan con el equipo de proyección de la misma para incluir las actividades y el equipo de planeamiento financiero valoriza este volumen, es necesario hacer una revisión del reporte del propuesto en la fase 3 (que se explica en este trabajo).

El objetivo de esta reunión es revisar el impacto en la rentabilidad por las actividades propuestas y el mix de canal, categoría y mercadería propuesto, además de levantar los principales riesgos y oportunidades que quedaron por fuera de la valorización. Por ejemplo, si bien en la proyección de la demanda se debe incluir el impacto en el volumen por incremento de precio, tal vez haya un impacto adicional que no se consideró, como la posibilidad de que este incremento no lo acepten los clientes y no pueda ejecutarse al final.

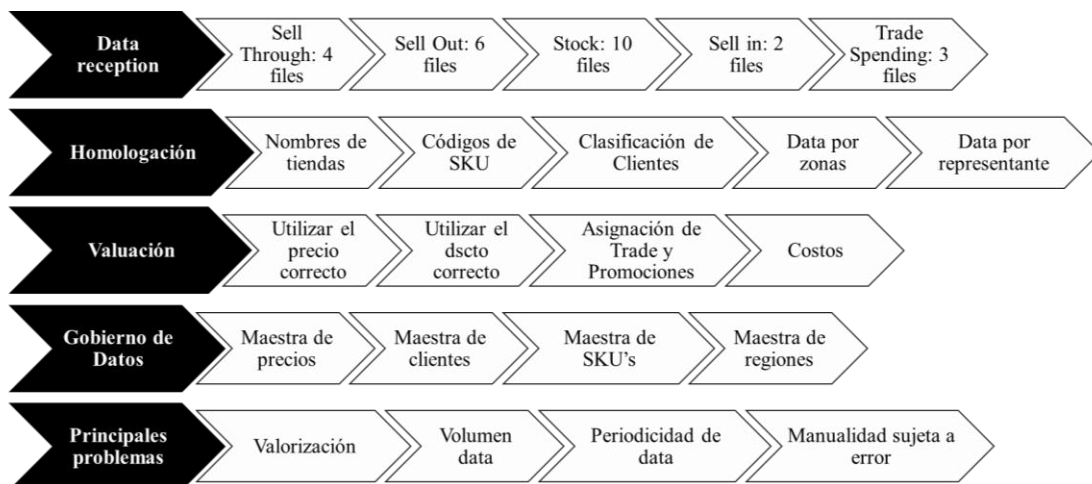
Periodicidad: al culminar cada proceso de proyección de la demanda; es decir, mensualmente.

Miembros participantes: áreas de ventas, marketing, planeamiento financiero, director de finanzas, director de ventas y gerente general.

## 6. Fase transversal: desarrollar infraestructura

Como se mencionó al inicio de este capítulo, la implementación del sistema de inteligencia comercial es una fase transversal a todas las otras, pues apoya en la automatización y estandarización de procesos y de esta manera, permite tomar decisiones de manera más eficiente (Nedelcu, 2013; Hsu, 2004). Para comenzar esta fase, vamos a establecer el diagnóstico actual de la empresa del presente trabajo al identificar las principales oportunidades de mejora.

**Ilustración 10. Principales factores que afectan los reportes actuales**



Fuente: elaboración propia.

Como se puede ver, tenemos los siguientes puntos de diagnóstico para la situación actual:

- **Recepción de información:** en la actualidad, se recibe alrededor de quince reportes de información, los cuales incluyen diferentes medidas y unidades. Estos deben ser coordinados con los clientes y áreas involucradas para que se reciban en el periodo estipulado.
- **Homologación:** dado que los reportes de información vienen con diferentes códigos y nombres de tiendas, es importante que todas estas bases de datos se homologuen. Sin embargo, la homologación actual es a nivel de nombres, lo cual es una oportunidad de mejora, ya que debe ser siempre a nivel de códigos para evitar discordancias por una diferencia a nivel de letras. Si bien no toda la información cuenta con las variables de tiendas, clientes, zonas y representantes, es importante que se establezca una jerarquía de datos para que el sistema pueda identificarla.
- **Valuación:** hoy existen diferentes valores de valuación que se utilizan en diferentes áreas, pero no todas están capacitadas para diferenciar a cada una de ellas. Esto implica que la comunicación a veces puede no ser fluida, lo que puede llevar a malos entendidos entre el área de ventas y finanzas. A continuación, presentamos los tipos de valuación que se consideran en la empresa:

**Tabla 11. Tipos de valuación**

<b>Valuación</b>	<b>Descripción</b>
Valuación al valor de compra del cliente	Precio de lista menos descuentos en factura. También se le llama “valor de facturación al cliente”.
Valuación al valor de compra bruto del cliente	Valuación al valor de precio de lista sin IGV.
Valuación al valor <i>sell out</i>	Valuación al precio sugerido de venta de los clientes sin IGV.
Valuación al valor de compra del distribuidor	Valuación al precio de facturación del distribuidor neto del margen de distribuidor sin IGV.
Valuación al valor de venta bruto	Valuación al precio <i>moon pricing</i> , que es el precio más alto de la compañía por código de mercadería sin IGV.
Valuación a venta neta	Valuación neta de descuentos de venta.

Fuente: elaboración propia.

Tener procesos estandarizados es importante en la asignación de los descuentos de venta y costos, lo que ya se desarrolló en los capítulos anteriores.

- **Gobierno de datos.** En la actualidad, no se cuenta con una persona o área responsable del gobierno de datos para los códigos de mercadería, jerarquía de mercadería, maestra de precios, códigos de clientes, jerarquía de clientes y canales, etc. Esto conlleva a que, dado que diferentes equipos trabajan la misma información, se tenga diferentes presentaciones de un mismo cálculo.
- **Manualidad del proceso:** en el contexto actual, se trabaja solo con Excel como única herramienta de trabajo para el proceso de datos. Los inconvenientes son sus limitaciones respecto al manejo de grandes cantidades de información y en que solo puede compartirse

en el formato que establezca el usuario; de esa manera, el usuario que recibe el reporte no puede adecuarlo a sus necesidades.

Una vez que se define el diagnóstico actual, procederemos a definir los objetivos que deseamos alcanzar al implementar la herramienta de inteligencia comercial<sup>24</sup>:

- Objetivo 1: establecer un gobierno de datos, códigos y jerarquías para la mercadería, clientes, zonas geográficas, tiendas y zonas por representantes y definir a los responsables de su mantenimiento.
- Objetivo 2: elaborar la maestra histórica de precios, determinar qué valuaciones son necesarias para cada *input* de información y definir a los responsables de su mantenimiento.
- Objetivo 3: establecer fuentes de información y definir a los responsables de la coordinación o elaboración de esta.
- Objetivo 4: determinar los reportes que se desean visualizar, los responsables de su mantenimiento, los usuarios que puedan visualizarlos y la periodicidad de la visualización.

Para la selección del sistema, se consultó con un consultor especializado en la implementación de sistemas de inteligencia comercial, ya que existían dos opciones de herramientas de inteligencia empresarial para elegir Tableau o Power BI. Se escogió la segunda por su facilidad de aprendizaje para los usuarios. Al ser de Office, también se podía interconectar con otras herramientas de la compañía y, finalmente, porque la compañía ya usaba esta herramienta a nivel regional. Una de las ventajas de Power BI es que permite al usuario hacer sus propios reportes de manera dinámica en la propia aplicación de escritorio. Dado que la implementación del sistema implica programación y conocimiento especializado en temas de seguridad de la información, se propuso la contratación de un consultor especialista.

Asignar a un líder de proyecto es importante (William & Koronios, 2010), por lo que se designó al gerente del área de planeamiento financiero, al ser el área con mayor conocimiento de valorización y rentabilidad de las mercaderías y descuentos de ventas. Asimismo, se debe establecer un consejo del gobierno de datos<sup>25</sup>, conformado por tres miembros: un especialista de planeamiento financiero, un analista de soporte de ventas y un analista de efectividad de fuerza de ventas. El cronograma de implementación se puede ver en el Anexo 12 y consiste en ocho fases (análisis situacional, recepción de información, gobierno de datos, evaluación de aspectos técnicos, consenso de valuación y asignación, carga y validación de información histórica, entrenamiento a terceros e hipercuidado).

---

<sup>24</sup> Uno de los factores claves en la implementación de un sistema de inteligencia comercial es la definición de objetivos previo a la implementación (Reinartz & Pankaj, 2002)

<sup>25</sup> La implementación de un sistema de inteligencia comercial tiene mayor probabilidad de éxito si los miembros de la compañía más cercanos con las necesidades de la empresa están involucrados en su implementación (William & Koronios, 2010).

## CAPÍTULO V. VALORACIÓN DE IMPACTO DEL PLAN DE MEJORA

### 1. Costo del plan de mejora

A continuación, presentamos los elementos que conforman el costo del plan de mejora:

- Licencia de Power BI: como se mencionó, para poder implementar el sistema de inteligencia comercial, se utilizó esta herramienta, licencia con la que contaba la empresa desde antes de la implementación del presente proyecto, por lo que no hubo costos incrementales en el *software*; solo se hizo un proceso de solicitud de usuarios al área de IT y se pudo contar con el recurso.
- Consultor de Power BI: dadas las particularidades de la valorización, las diferentes fuentes de información que deben estar interconectadas y la cantidad de información, se vio conveniente contratar a un tercerizado que permita realizar la programación necesaria ante la falta de recursos internos que cuenten con experiencia en la empresa para esta herramienta en Power BI. El costo de esta consultoría fue de US\$19 000 al tipo de cambio (S/3.99 por dólar).
- Consultoría de manejo de gestión del cambio. Para que realmente tenga éxito la propuesta de mejora del presente trabajo es importante cambiar la perspectiva de los colaboradores respecto al cambio y su adaptación a ella. El costo de esta consultoría es de US\$20 000 al tipo de cambio (S/3.99 por dólar). Si bien el análisis de la gestión del cambio está fuera del alcance de la investigación es necesario asegurar que la cultura organizacional de la empresa se adecue y esté a la altura de la inteligencia de negocios, que exige una visión procesal en estos y no departamentalista.
- Curso básico de Power BI: uno de los aspectos más relevantes que nos indicó el consultor es que, tanto el consejo de gobierno de datos como el líder del proyecto, deben tener conocimientos básicos de la herramienta, por lo que la empresa compró cuatro cursos de nivel básico, intermedio y avanzando para los cuatro involucrados con el compromiso, para que este equipo pueda educar a los otros usuarios de la compañía. El costo de este recurso fue de US\$149 por persona al tipo de cambio (S/3.5 por dólar por cada nivel). Adicional a este costo, también se considera las horas de los involucrados al tomar el curso, lo que asciende a 72 horas lectivas.

**Tabla 12. Costo estimado de capacitaciones**

	<b>Horas anuales</b>	<b>Salario por hora<sup>26</sup></b>	<b>Impacto anual total</b>	<b>Curso<sup>27</sup></b>	<b>Total</b>
<b>Curso de Power BI</b>			<b>S/18 450.00</b>	<b>S/6258.00</b>	<b>S/24708.00</b>
Líder de proyecto	72	125.00	S/9000.00	S/1564.50	S/10 564.50
Especialista SFE	72	43.75	S/3150.00	S/1564.50	S/4714.50
Especialista soporte	72	43.75	S/3150.00	S/1564.50	S/4714.50
Especialista finanza	72	43.75	S/3150.00	S/1564.50	S/4714.50

Fuente: elaboración propia.

## **2. Beneficios cuantitativos del plan de mejora**

Los beneficios son:

- Margen de maniobra de quiebres de mercadería en los puntos de venta. Uno de los beneficios de la implementación del sistema es poder visualizar en tiempo real<sup>28</sup> el saldo de inventario en los puntos de venta y poder accionar en caso alguno de estos puntos ya no tenga inventario disponible. Se estima que el 15% de las devoluciones del año en el canal de cadenas y autoservicios se podría evitar en caso se tuviera la información para activar promociones específicas en esas tiendas o se trasladara la mercadería entre tiendas<sup>29</sup>. Este monto asciende a S/153 646.15.
- Ahorro de tiempo en reportes para los analistas de áreas de finanzas, ventas y efectividad de ventas. Para poder mapear el tiempo que se usó en la recopilación, homologación, armado y adaptación de los reportes manuales en Excel en la actualidad, se entrevistó a los miembros de los equipos del área de venta, efectividad de la fuerza de ventas y finanzas, con lo que se determinó el ahorro producto de las automatizaciones en los procesos de elaboración de reportes que se muestra en el anexo 13.

## **3. Beneficios cualitativos del plan de mejora**

Adicional a los impactos que se evaluaron financieramente, se pueden identificar otros beneficios cualitativos que se generan a partir de la implementación del plan de mejora que se plantea

<sup>26</sup> El salario por hora se alineó a la información que recopila Glassdoor al buscar la posición de analista senior para los especialistas y la de gerente financiero para el líder de proyecto.

<sup>27</sup> El costo del curso se valorizó en S/3.5 por dólar, pues se tomó en el último trimestre del 2020. Además, se cotizó con un proveedor que recomendó el consultor para el costo del curso.

<sup>28</sup> Está sujeto a la periodicidad de la información. En el caso de la empresa del presente proyecto, el 70% del volumen tiene información de los saldos de inventarios de manera diaria; el 10%, de manera semanal; y existe un 10% del que no se tiene información.

<sup>29</sup> Esta información se recibió del gerente del área de ventas.



- Mediante la implementación de la segunda fase del plan de mejora, que incluye el proceso de registro y asignación de los descuentos de venta y costos, será posible tomar decisiones sobre la base de información más exacta respecto a la rentabilidad de los clientes y mercadería, ya que bajo el modelo de asignación actual se distorsionaban los descuentos y costos de la mercadería y clientes.
- Mediante la implementación de la tercera fase del plan de mejora, que se relaciona con el proceso de proyección, se estandarizan los métodos de valorización al utilizar la misma metodología de asignación que en el modelo de rentabilidad del resultado actual. De esta manera, se podrá contar con un mejor comparativo al tener una misma metodología de valuación tanto para la proyección como para el actual.
- El cálculo de la información para el pago de los incentivos al equipo de fuerza de ventas y equipo de ventas se hará sobre la base de información con un cálculo consensuado y con menor margen de error. Este beneficio también se extiende para futuras revisiones de auditoría y el correcto pago de incentivos al empleado.
- Mediante la implementación de la cuarta fase del plan de mejora indicado al proceso de control promocional, se podrá medir de manera objetiva, estandarizada e incluyendo todos los descuentos y costos que se relacionan con la actividad. Asimismo, la instauración de la librería promocional permite visualizar de forma concreta los resultados de promociones anteriores y aquellas que se ejecutan en la actualidad. También sienta las bases para el estudio de elasticidad, lo cual permite establecer un marco de acción promocional sobre la base de los incrementales ya conocidos.
- Este último punto tiene beneficios que se trasladan a la realidad de la compañía, ya que al establecer un marco de acción promocional y se sienta las bases para el estudio de elasticidad, disminuye la incidencia de solicitar volúmenes de productos innecesarios a la planta y, de esta manera, disminuye el potencial gasto de destrucción del producto por la no rotación.
- La implementación de la quinta fase del plan de mejora dedicado a la implementación de espacios de aprendizaje colectivo, facilita a las áreas, mediante la comunicación, establecer medidas de acción correctivas al hacer preguntas, retar los supuestos y reflexionar en acciones pasadas que hoy delimitan a la compañía. En comparación con la situación actual, las áreas trabajaban como silos y se visibiliza la rentabilidad como la responsabilidad solo del área de finanzas.
- Mediante la implementación de los indicadores de performance propuestos y que se apoyan en la implementación de la propuesta de desarrollo del sistema de inteligencia comercial, se tendrá múltiples beneficios, lo que incluye la revisión de quiebres de

*stock* en diferentes puntos de ventas con la posibilidad de disminuir las devoluciones al implementar una logística entre tiendas. Además, se podrá tomar acciones promocionales o de marketing de manera más inmediata ante la visibilidad de la tendencia por mercadería del *sell out* diario por tienda.

- Mediante la implementación de la fase transversal del plan de mejora que se relaciona al desarrollo del sistema de inteligencia comercial, como se pudo ver en la sección anterior, disminuyen los tiempos de trabajo en la preparación de reportes al redirigir las actividades de los puestos involucrados a acciones que generen más valor. También el sistema de inteligencia comercial estandariza la información que se visualiza por diferentes áreas al ser una única fuente de información y evitar discordancias futuras. Finalmente, el aprendizaje del uso de estas plataformas abre paso a nuevas soluciones, ya que usa los sistemas de inteligencia comercial, dada la familiaridad con esta nueva solución.
- Todos estos beneficios resultan también en la mejora de la relación comercial con los clientes, tal como se muestra en el marco de trabajo que revisamos en el capítulo 3. Al tener la información de la rentabilidad de los productos y de su tendencia de ventas en el punto de ventas, se puede armar acciones conjuntas que permitan generar un beneficio a ambas partes, tanto a la compañía como al cliente. Asimismo, permite mejorar el servicio al comprador al colocar a su disposición la mercadería que necesita en los puntos de ventas que frecuenta.

#### 4. Resumen del escenario financiero

Si consideramos las valoraciones financieras de las secciones anteriores, se obtiene el siguiente resultado, teniendo en cuenta solo los beneficios cuantitativos:

**Tabla 13. Resumen del escenario financiero por cinco años**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ahorro derivado automatización	-	S/65,924	S/65,924	S/65,924	S/65,924	S/65,924
Ahorro devoluciones	-	S/153,646	S/153,646	S/153,646	S/153,646	S/153,646
Implementación Power BI	-S/75,810	-	-	-	-	-
Mantenimiento Power BI	-	-S/17,500	-S/17,500	-S/17,500	-S/17,500	-S/17,500
Gestión del cambio	-S/79,800	-	-	-	-	-
Capacitaciones	-S/25,584	-	-	-	-	-
<b>Flujo Neto</b>	<b>-S/181,194</b>	<b>S/202,070</b>	<b>S/202,070</b>	<b>S/202,070</b>	<b>S/202,070</b>	<b>S/202,070</b>
<b>VAN</b>	<b>S/198,069</b>	<b>35%</b>				
<b>TIR</b>	<b>109%</b>					

Elaboración propia

Si consideramos el ahorro en horas de trabajo en la automatización, el ahorro por devoluciones que se genera por la mejor gestión del inventario de la mercadería en los puntos de venta, el gasto de la implementación y mantenimiento por Power BI y el gasto por capacitaciones, se obtiene un valor actual neto de S/274 726 a un costo de oportunidad de 35% y una tasa interna de retorno de 118%.

Cabe mencionar que, en la presente valorización, no se incluyen ciertos beneficios cualitativos, cuya medición no es exacta, por lo cual no podría medirse en el modelo, pero sumaría a los resultados financieros que se muestran en la tabla anterior.

## **CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El presente capítulo está compuesto por tres partes. La primera sección contiene las conclusiones sobre la base de los objetivos que se plantearon; la segunda, presenta las recomendaciones; y la tercera, las posibles investigaciones futuras.

### **1. Conclusiones**

#### **1.1. Conclusión respecto del objetivo principal**

El objetivo principal del presente trabajo de suficiencia profesional es plantear un plan de mejora para el análisis de rentabilidad de la mercadería y clientes directos o indirectos. En este sentido, se utilizó el modelo de análisis de rentabilidad que elaboró Erik van Raaij para la implementación del análisis de rentabilidad, lo que incluye adaptaciones y adiciones sobre la base de la fundamentación teórica que revisamos en el capítulo 3, mediante el planteamiento para la implementación de las seis fases: a) selección de clientes y productos; b) diseño del modelo de rentabilidad de clientes y productos; c) diseño del modelo de proyección de rentabilidad de clientes y productos; e) diseño del modelo de análisis ROI para inversiones de impulso de venta; e) implementación de los espacios de integración y aprendizaje colectivo en torno a la rentabilidad y de manera longitudinal; y f) el desarrollo de la infraestructura.

#### **1.2. Conclusiones sobre los objetivos específicos**

##### **1.2.1. Conclusión respecto del objetivo específico 1**

El primer objetivo específico plantea identificar oportunidades de mejora en el proceso de registro y asignación de descuentos de ventas y costos a los clientes y mercadería. Ante ello, se identificó las siguientes oportunidades de mejora: a) falta de asignación de tareas y responsabilidades por área; y b) falta de política local para la asignación de los descuentos de venta y costos a la mercadería y clientes. Además, se planteó un proceso de asignación de los descuentos de venta y costos en el que se identificó el área de soporte de ventas como responsable de su elaboración y el área de contabilidad como responsable de la validación de control y cálculo.

##### **1.2.2. Conclusión respecto del objetivo específico 2**

El segundo objetivo específico plantea identificar oportunidades de mejora en el proceso de control de actividades promocionales y la propuesta de mejora. Así, se identificó las siguientes oportunidades de mejora: a) el volumen que se usa como punto de control (volumen de venta sin hacer la actividad promocional) está distorsionado al utilizar el volumen total de años anteriores; b) el volumen incremental de la promoción se basa en la intuición comercial y no en incrementales históricos o supuestos acerca de la elasticidad precio del producto; c) la valorización de las

propuestas promocionales no incluye todas los descuentos de ventas y costos asociados; d) el proceso de revisión y aprobación de los pre-ROI es complejo e inoportuno; e) no se realiza de manera regular el análisis posterior a la ejecución promocional.

En este sentido, se planteó la elaboración de un modelo estandarizado de análisis promocional que permita, de manera consistente y objetiva, evaluar las propuestas del equipo de ventas, lo que incluye, dentro del presente trabajo, el flujograma del proceso que se planteó e indica los responsables de cada actividad. Asimismo, se propuso la instauración de la librería promocional que permitirá acceder, de manera resumida, a los resultados históricos y así sentar las bases para el estudio de elasticidad del precio y establece un marco de acción promocional sobre la base de los incrementales históricos que se analizaron. Respecto a la oportunidad de mejora d, se podrá visualizar la conclusión de la propuesta en el objetivo específico 4.

### **1.2.3. Conclusión respecto del objetivo específico 3**

El tercer objetivo específico plantea identificar las oportunidades de mejora en el proceso de proyección de ventas, así como la propuesta de mejora. Las oportunidades de mejora identificadas son: a) falta de consenso en el formato de recepción de información de las áreas de venta, logística y proyección de la demanda, sin incluir información actualizada y, en algunas ocasiones, con la apertura por cliente y mercadería; b) el uso de Excel como única herramienta de proyección resta dinamismo y rapidez al proceso para cada escenario propuesto; c) la metodología de valorización de rentabilidad por cliente y mercadería difiere del modelo actual, por lo que la medición de desempeño y de cuotas no es consistente o comparable; d) el proceso de revisión de la proyección de resultados no está a nivel de cliente o mercadería; e) no existe un espacio de discusión de los resultados de la proyección entre las áreas involucradas.

Ante esto, se propuso un flujograma de recepción y revisión conjunta de la información con las áreas en mención, con las variables de cliente y mercadería, para la correcta valuación en consistencia con el modelo propuesto de diseño de rentabilidad en el objetivo específico 1. Además, se sugirió un formato de reporte de revisión de la proyección, que incluye los requerimientos de información necesarios en coordinación con las áreas involucradas en la proyección de resultados. Respecto a la oportunidad de mejora e, se podrá visualizar la conclusión de la propuesta en el objetivo específico 4.

### **1.2.4. Conclusión respecto del objetivo específico 4**

El cuarto objetivo específico plantea la implementación de espacios de aprendizaje colectivo en torno a la rentabilidad. Por ello, se propusieron, en primera instancia, los indicadores de performance para el análisis de rentabilidad de los clientes y de la mercadería; y, en segunda instancia, se plantearon los siguientes espacios de integración y aprendizaje colectivo: a) revisión

de actividades promocionales del siguiente trimestre para su verificación y aprobación previa a la ejecución, en donde se revisen las actividades, se reten los supuestos y se puedan evaluar vías de inversión alternativas; b) revisión promocional del trimestre anterior, en la que se revisará y evaluará los resultados promocionales de dicho trimestre y las principales aprendizajes para la ejecución de promociones futuras; c) revisión de la inversión de descuento de venta y el margen bruto trimestral, en el que se revisará los resultados por cliente, categoría y mercadería de la rentabilidad e inversión, así como los indicadores de performance propuestos al inicio; y d) la reunión de revisión de proyección de ventas y costos, que será un espacio para revisar el impacto en la rentabilidad por las actividades propuestas y el mix de canal, categoría y mercadería propuesto, así como levantar los principales riesgos y oportunidades que quedaron fuera de la valorización.

### **1.2.5. Conclusión respecto del objetivo específico 5**

El quinto y último objetivo específico plantea la implementación del sistema de inteligencia comercial e identifica fuentes de información, responsables de su mantenimiento y cronograma de trabajo, ya que una parte significativa de los problemas que se identificaron se relaciona con la ineficiencia y manualidad del proceso de armado de los reportes por la operatividad que implican y el tiempo que consume para las partes involucradas. Se hace evidente la necesidad de implementar un sistema de inteligencia comercial que tenga una visión transversal y sirva como principal fuente de información para las áreas. En este sentido, se identificó los principales objetivos al implementar el sistema de inteligencia comercial, el cronograma y se definió a los responsables de su mantenimiento.

### **1.2.6. Consideraciones finales**

Se concluye que, por medio de la implementación del plan de mejora y si se considera el ahorro en horas de trabajo en la automatización, el ahorro por devoluciones que se genera por la mejor gestión del inventario de la mercadería en los puntos de venta, el gasto de la implementación y mantenimiento por Power BI y el gasto por capacitaciones, se obtiene un valor actual neto de S/274 726 a un costo de oportunidad de 35% y una tasa interna de retorno de 118%. En este sentido, es necesario, realizable y rentable para la compañía implementar el plan de mejora en el análisis de rentabilidad de los clientes y la mercadería.

## **2. Recomendaciones**

Se sugiere a la compañía invertir en mayor magnitud en la elaboración de procesos automatizados mediante la incorporación del Power BI en otras áreas de la compañía, como pronóstico de la demanda, control de gastos administrativos y operativos. Esto permitirá disminuir la carga laboral en el área de planeamiento financiero, así como continuar en la educación a las áreas respecto al

gobierno de datos, valorización financiera y control de gastos. Se consultó con el proveedor actual y cotizó la adición del pronóstico de la demanda en 3,000 dólares y la adición del control de gastos administrativos y operativos en 1,500 dólares.

Asimismo, se sugiere a la compañía evaluar el cambio de estrategia de *go to market* del negocio, cambiando el modelo de distribución en el canal moderno (cadenas y autoservicios), ya que puede traer favorabilidades en visibilidad de información, relación con el cliente y ahorros por distribución destinados actualmente a los distribuidores. Estos ahorros pueden reinvertirse en actividades que traigan mayor volumen a futuro y, en consecuencia, mayor rentabilidad para la compañía.

### **3. Investigaciones futuras**

Para futuras investigaciones, se propone estudiar la implementación de las fases del modelo de análisis de rentabilidad en otros sectores afines o complementarios, ya que el modelo planteado por Erik Van Raaij con las adiciones del presente trabajo puede validarse como un marco de trabajo para otras compañías.

Asimismo, se recomienda el desarrollo de un índice de rentabilidad que incluya vertientes adicionales al margen bruto. Esto puede incluir riesgos futuros de devoluciones, días de inventarios del producto, provisión de obsolescencia, entre otras mediciones.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Affertsholt, T. & Pedersen, D. (2017). The Ingredient Market. Infant Formula: A Young & Dynamic Market. The World of Food Ingredients. <https://www.3abc.dk/wp-content/uploads/2017/06/Infant-Formula-A-Young-and-Dynamic-Market.pdf>
- Alva, E. (2019). Fundamentos de contabilidad. Un enfoque de dialogo con un lenguaje claro. México: Pearson.
- American Productivity & Quality Center (2001). Maximizing Marketing ROI. Estados Unidos: Amer Productivity Center.
- Argote, L. (1999). Group Learning in Organizations. Nueva York: M. E Turner.
- Avey, J.; Avolio, B.; Crossley, C. & Luthans, F. (2009). Psychological Ownership: Theoretical Extensions, Measurement and Relation to Work. *Journal of Organizational Behaviour*, 30(2), 173-191.
- Banco Mundial (2019). INB per cápita, método Atlas (US\$ a precios actuales) – Peru. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.CD?locations=PE>
- Brynjolfsson, E. (2013). Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54(4), 23-29..
- Chapman, C. (2005). Not Because they are New: Developing the Contribution of Enterprise Resource Planning Systems to Management Control Research. *Accounting, Organizations and Society*, 30(7-8), 685-689.
- David, F. R. (2003). Conceptos de administración Estratégica. México: Pearson Education.
- Dawande, R. (2019). Global Baby Infant Formula Market. Allied Market Research. <https://www.alliedmarketresearch.com/baby-infant-formula-market>
- De Waal, A. (2012). Characteristics of High Performance Organisations. *Journal of Management Research* 4(4), 39-71.
- Eslava, J. D. (2015). Finanzas para el marketing. Cómo planificar y controlar la gestión comercial. Madrid: ESIC.
- Fildes R., Hastings R. (1994). The Organization and Improvement of Market Forecasting. *The Journal of the Operational Research Society*, 45 (1), 1-16
- Fildes R., Goodwin P. (2007). Against Your Better Judgment? How Organizations Can Improve Their Use of Management Judgment in Forecasting. *Interfaces*, 37(6), 570-576.



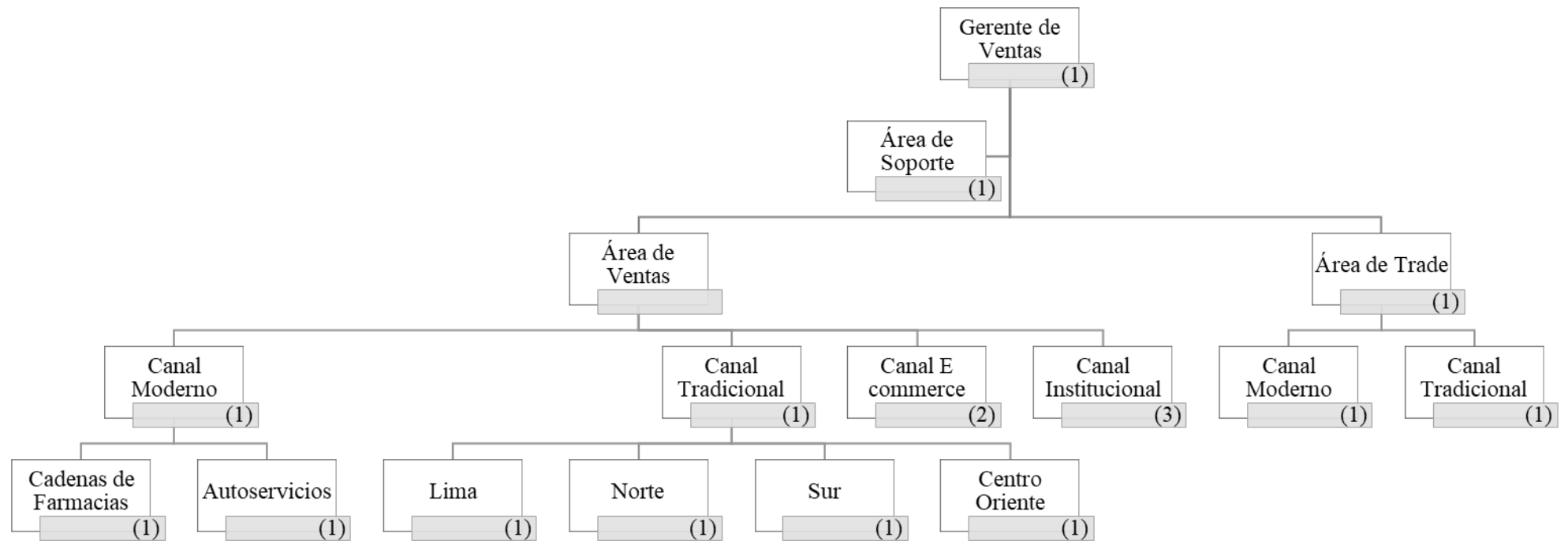
- Flynn, B. & Saladin, B. (2006). Relevance of Baldrige Constructs in an International Context: A Study of National Culture. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 24(5), 583-603.
- Forrester, R. (1999). A Model for Team-Based Organization Performance. *Academy of Management Executive*, 13(3), 36-49.
- Galiana, Patricia. (2017). IEBS School. Qué es una estrategia de Go To Market. Obtenido de Comercio y Ventas: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-estrategia-go-to-market-comercio-ventas/#:~:text=El%20Go%20to%20Market%20es,llega%20al%20shopper%20o%20comprador>
- Gedenk, K., & Neslin, S., (1999). The role of retail promotion in determining future brand loyalty: Its effect on purchase event feedback. *Journal of Retailing*, 75(4), 433–459.
- Glazer, R. (1991). Marketing in an Information-Intensive Environment: Knowledge as an Asset. *Journal of Marketing*, 55(4), 1-19.
- Hardesty, D & Bearden, W., Consumer evaluations of different promotion types and price presentations: the moderating role of promotional benefit level. *Journal of Retailing*, 79 (2003) 17–25
- Horngren C., Sunden G. & Stratton W. (2006), *La contabilidad administrativa* (décimo tercera ed.). México: Pearson Education.
- Huerta, L., Arciga, J. & Villagomez, F. (2011). *Inteligencia de Negocios*. <https://es.slideshare.net/Alevsk/inteligencia-de-negocios-9667502>
- Hsu, J. (2004). Data mining and business intelligence: Tools, technology and applications. In M. Raisinghani (Ed.), *Business intelligence in the digital economy*. London: Idea Group Publishing.
- Klimberg, R. (2010). Forecasting Performance Measure - What are their Practical Meaning. En K. Lawrence, *Advances in Business and Management Forecasting* (pp. 137-147). Reino Unido: Emerald Group Publishing Limited.
- Kohli, R. (2008). Business Value of IT: An Essay on Expanding Research Directions to Keep Up with the Times. *Journal of the Association for Information Systems*, 9(1), 23-39.
- Lenskold, J. (2003). *Marketing ROI*. New York: McGraw Hill.
- Marchand, D.; Kettinger, W. & Rollins, J. (2000). Information Orientation: People, Technology and the Bottom Line. *Sloan Management Review*, 42(3), 69-80.
- Matthews, J. (2011). Assessing Organizational Effectiveness: The Role of Performance Measures. *The Library Quarterly*, 81(1), 83-110.

- McCardel, R. & Padilla, H. (2020). Assessing Workplace Breastfeeding Support Among Working Mothers in the United States. *Workplace Health & Safety*, 68(4), 182-189.
- McKinsey & Company (2021). The Consumer Demand Recovery and Lasting Effects of COVID-19: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-consumer-demand-recovery-and-lasting-effects-of-covid-19>
- McKinsey & Company (2019). Want a better decision? Plan a better meeting: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/want-a-better-decision-plan-a-better-meeting>
- Mithas, S.; Namasubbu, N & Sambamurthy, V. (2011). How Information Management Capability Influences Firm Performance. *MIS Quarterly*, 35(1), 237-256.
- Nedelcu B. (2013). Business Intelligence Systems. *Database Systems Journal*. 4 (4), 12-20
- Olszak C. & Ziemba, E. (2007). Approach to Building and Implementing Business Intelligence Systems. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*. Volume 2, 135-148
- Organización Mundial de la Salud (OMS) (2013). Protección de la lactancia materna en el Perú. [https://www.who.int/features/2013/peru\\_breastfeeding/es/](https://www.who.int/features/2013/peru_breastfeeding/es/)
- Payne, A & Frow, P. (2003). The role of multichannel integration in customer relationship management. *Journal Industrial Marketing Management*, 33 (2004) 527 – 538
- Payne, A. & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176.
- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: Free Press.
- Price Waterhouse Coopers (PWC) (2019). It's Time for a Consumer-Centred Metric: Introducing 'Return on Experience'. *Global Consumer Insights Survey 2019*. <https://www.pwc.com/gx/en/consumer-markets/consumer-insights-survey/2019/report.pdf>
- Reinartz W., Krafft M. & Hoyer W. (2004). The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research* , 41(3), 293- 305
- Reinartz, W. & Pankaj C. (2002), Learning from Experience: Making CRM a Success at Last, *Call Center Management*, 4 (3), 207-19
- Shaban, O. (2014). The Effect of Business Intelligence Tools on Raising the Efficiency of Modern Management Accounting. *International Review of Management and Business Research*, 3(1), 68-77.

- Trapero, J., Pedregal, D., Fildes, R., Kourentzes, N. (2013) Analysis of judgmental adjustments in the presence of promotions. *International Journal of Forecasting* 29(2): 234-243
- Van der Vegt, G. & Bunderson, S. (2005). Learning and Performance in Multidisciplinary Teams: The Importance of Collective Team Identification. *The Academy of Management Journal*, 48(3), 532-547.
- Van Raaij, E.; Vernooij, M. & Van Triest, S. (2003). The Implementation of Customer Profitability Analysis: A Case Study. *Industrial Marketing Management*, 32(7), 573-583.
- Van Raaij, E. (2005). The Strategic Value of Customer Profitability Analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(4), 372-381.
- Yeoh, W. & Koronios, A., (2010), Critical success factors for business intelligence systems, *Journal of computer information systems*, vol. 50, no. 3, Spring, pp. 23-32.
- Williams, S. (2004). Delivering Strategic Business Value: Business Intelligence can help Management Accounting Reclaim its Relevance and Rightful Role. *Strategic Finance*, 86(2), 44-48.
- Zoltners, A. A. (2004). Go to Market Strategy. En Zoltners, A.; Sinha, P. & Lorimer, S., *Sales Force Design For Strategic Advantage* (pp. 99-123). Londres: Palgrave MacMillan.
- Zur Mulen, M. & Ting-Yi Ho, Danny (2005). Risk Management in BPM Cycle. En *Business Process Management Workshops*, (pp. 454-466). Berlín: Springer.

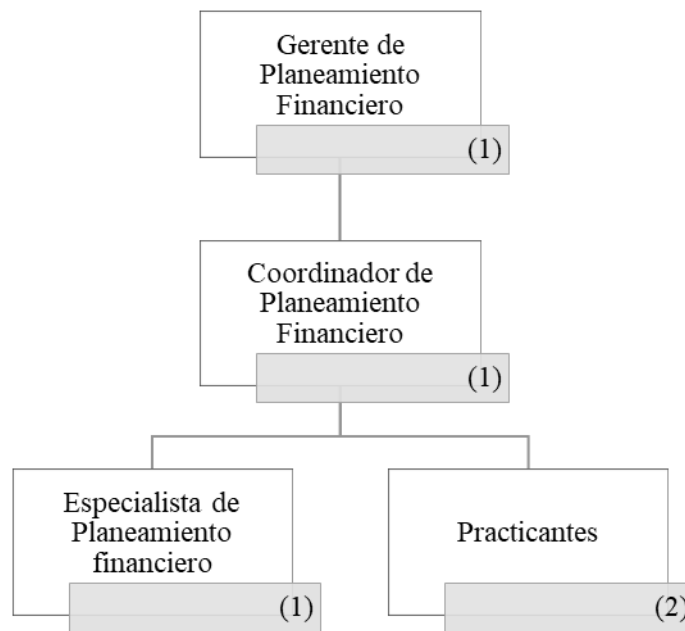
## ANEXOS

### Anexo 1. Estructura organizacional del área de ventas



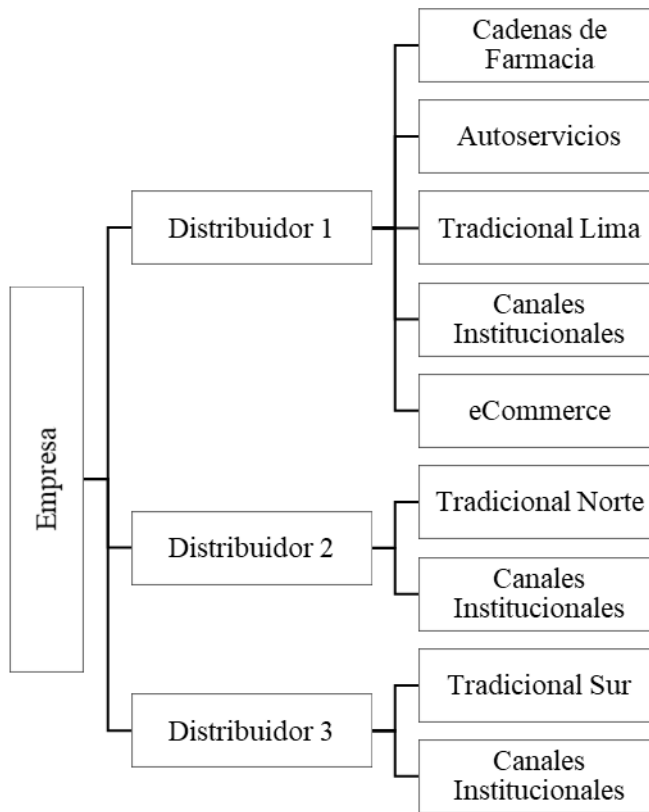
Fuente: elaboración propia. Empresa ABC, 2021.

## Anexo 2. Estructura organizacional del área de planeamiento financiero



Fuente: elaboración propia. Empresa ABC, 2021.

### Anexo 3. Modelo de go to market



Fuente: elaboración propia. Empresa ABC, 2021.

#### Anexo 4. Estructura de cuentas de descuento en la venta

Número	Cuenta	Subcuenta	Descripción
1	Ventas B.	Ventas brutas	Facturación de venta al mayor precio de todos los canales.
2	Descuento en precio	Diferencia de precio	Diferencia de MP con precio de facturación del canal.
3		Descuento de canal	Descuento en precio por fuera de la facturación.
4	Margen D.	Margen de distribuidor	Margen del distribuidor.
5	Devoluciones	Devoluciones	Devoluciones físicas y por acuerdo comercial recibidas.
6		Provisión de devoluciones	Provisión en balance de devoluciones no ingresadas en el reconocimiento de las notas de crédito.
7	Acuerdos comerciales	Rebates	Descuento en precio sujeto a compra de volumen.
8		V&E	Alquiler de espacios de visibilidad y exhibición, que puede ser fijo o un porcentaje sobre las compras.
9		Bonificación logística	Gasto relacionado a la inversión logística entre tiendas del cliente.
10		<i>Unconditional allowance</i>	Gasto por acuerdo comercial sin contraprestación.
11	Promociones	Descuentos	Descuento promocional.
12		Bonificaciones	Bonificación promocional.
13		V&E	Alquiler del espacio de visibilidad y exhibición por fuera del acuerdo comercial.
14	Otros D.	Otros descuentos	Otros descuentos por corto vencimiento o mercaderistas.
15	Licitaciones	Licitaciones	Descuento en precio para ingresar a concursos institucionales.

Nota: *Moon price* (MP) es el precio más alto de todos los canales.

Fuente: elaboración propia. Empresa ABC, 2021.

## Anexo 5. Estructura de cuentas en el costo de mercadería

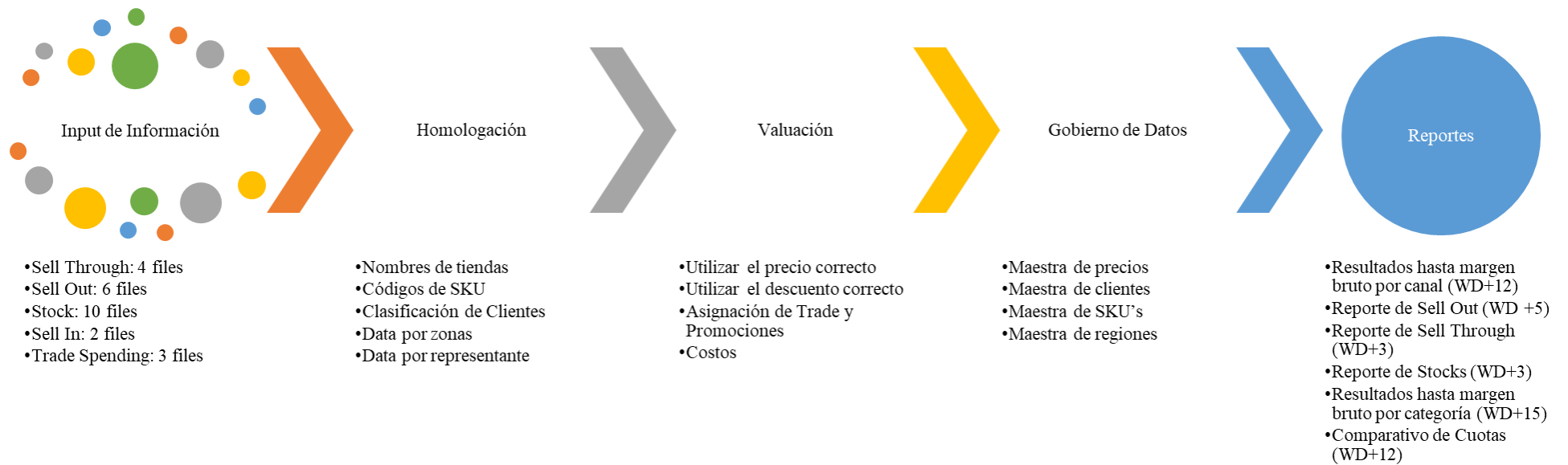
<b>División</b>	<b>Sub Cuenta</b>	<b>Descripción</b>
<b>Costo de mercadería</b>	Costo estándar	Costo de la mercadería a valor de importación.
	Margen intercompañía	Margen intercompañía.
	Flete de importación	Gasto por importar, ya sea marítimo o aéreo, hasta almacén local.
<b>Costo de distribución</b>	Flete de entrega al cliente	Gasto de almacén local hasta entrega al cliente.
<b>Costo de destrucción</b>	Destrucción de mercadería	Gasto por destrucción de mercaderías por vencimiento y de etiquetas.
<b>Costo de empaque</b>	Maquilas de etiquetas	Gasto por adecuación de etiquetas.
	Maquilas de promoción	Gasto por adecuación de promociones o termoformados.

El costo *management* (MNG) se obtiene del costo estándar menos el margen intercompañía.

Fuente: elaboración propia. Empresa ABC, 2021.

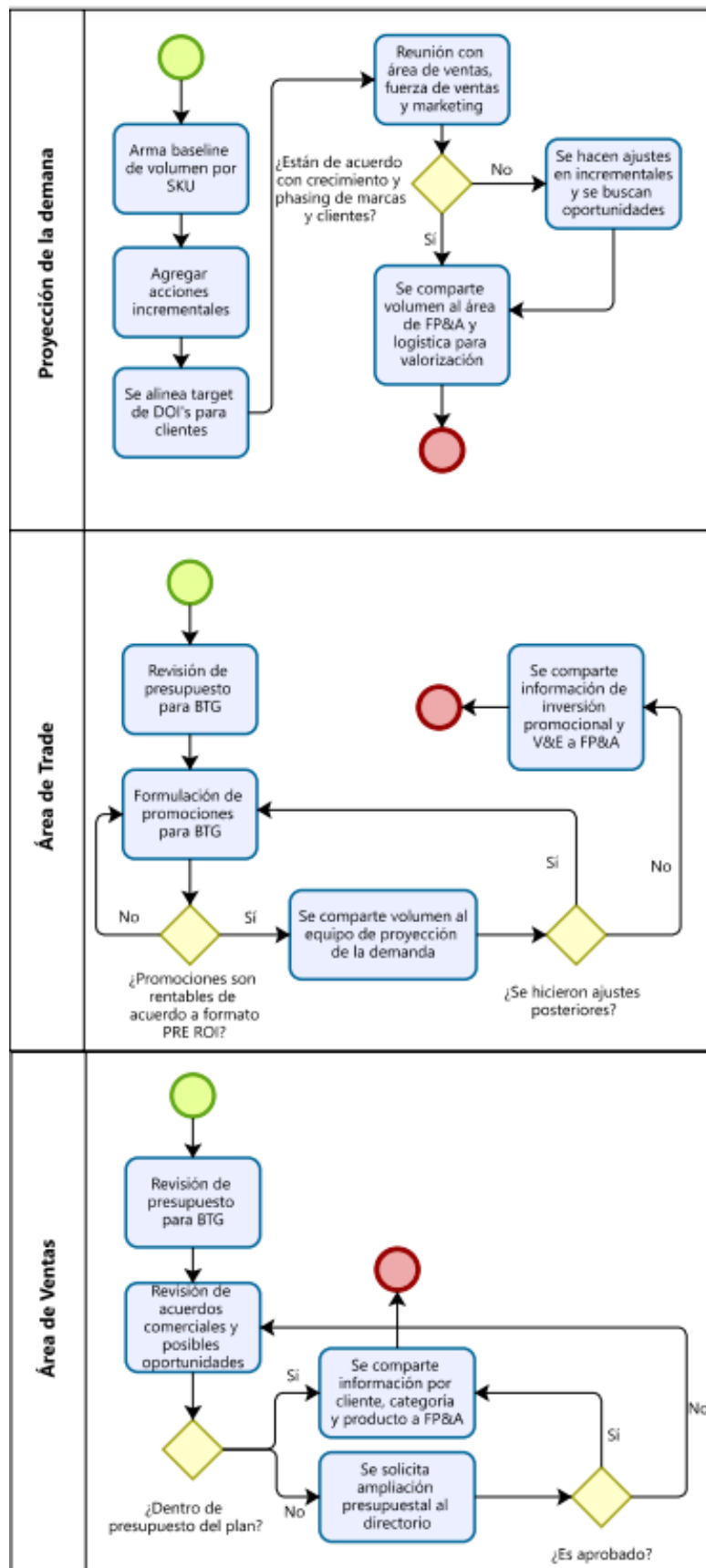


## Anexo 6. Estado actual de *input* y homologación de información



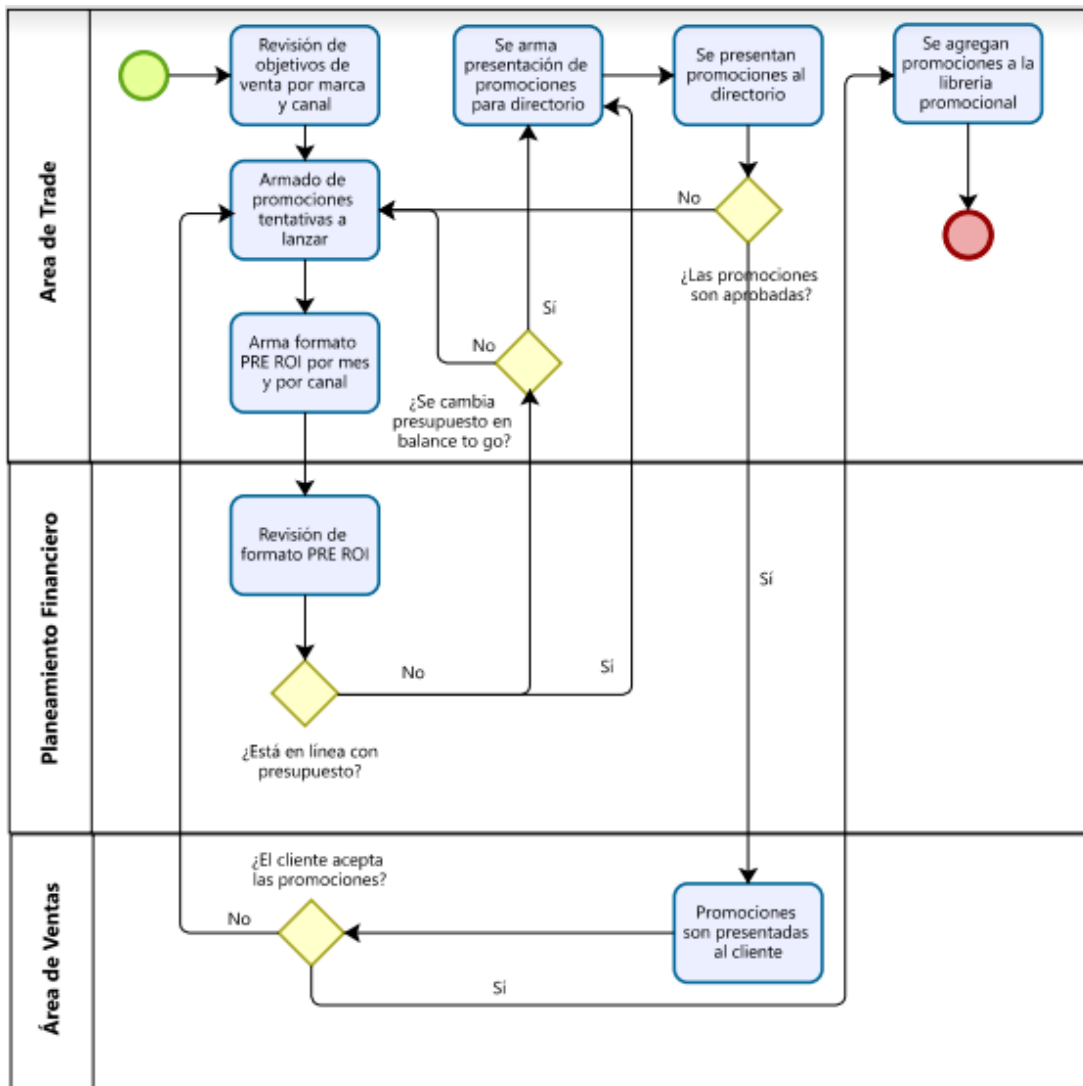
Fuente: elaboración propia. Empresa ABC, 2021.

## Anexo 7. Proceso de input de información para la proyección de ventas



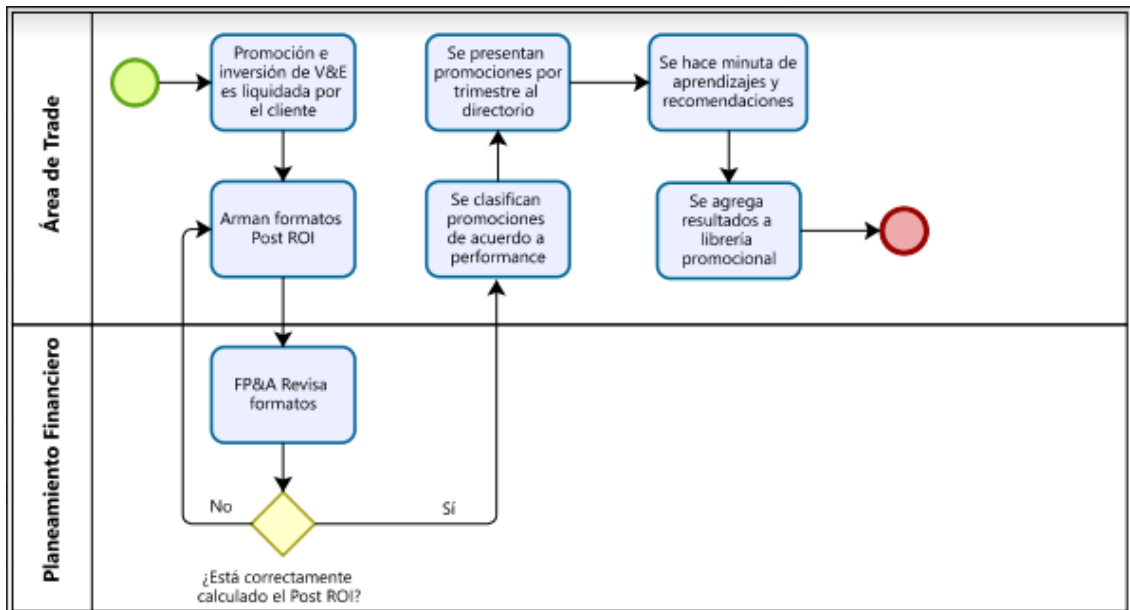
Fuente: elaboración propia.

## Anexo 8. Proceso de formulación de actividades promocionales



Fuente: elaboración propia.

## Anexo 9. Proceso de análisis Post ROI



Fuente: elaboración propia.

<b>Anexo 10. Cómo completar layout de promociones</b> <b>Procedimiento de análisis ROI de actividades promocionales</b>	<b>Año: 2021</b>
<i>Manual de Uso de Formato ROI</i>	<b>Rubro: ROI</b>

### 1. Objetivo del manual

El objetivo de este manual es comprender el uso de la herramienta ROI para la evaluación de las actividades promocionales.

### 2. Importancia

En un estudio que se realizó en 2001, se encontró que las compañías que utilizan el ROI como medición para el modelamiento y decisión de actividades de marketing o promocionales ganaron ventaja competitiva y mejoraron sus niveles de rentabilidad. Esto se debe a que dichas compañías podían tomar decisiones más rápido y con mayor precisión. (American Productivity & Quality Center, 2001).

El ROI consiste en la medición del retorno sobre la inversión. Es importante hacer énfasis en la parte del retorno que es el remanente de la actividad para la compañía al descontar todos los costos o gastos incurridos para ejecutar esta actividad.

### 3. Procedimiento por seguir

Cada vez que se aprueba un plan que implique mayor inversión o alguna promoción, antes de su lanzamiento se debe realizar el ROI para saber la rentabilidad previa a la ejecución, así como lo mínimo necesario a vender de manera incremental para lograr una rentabilidad positiva.

En este sentido para poder homologar el proceso entre todos los canales debemos usar el mismo formato que desarrollamos a continuación.

#### Columnas Obligatorias

<b>Nombre columna</b>	<b>Desarrollo</b>
Código ROI	Este es el correlativo ROI en el que debemos incluir los dos primeros dígitos el mes, los dos siguientes la mecánica (01 descuento, 02 bonificaciones, 03 regalos promocionales, 04 otros <sup>30</sup> ).
Go to Market	Incluye las opciones directo o el nombre de distribuidor vía el que se atiende.

<sup>30</sup> La bonificación se entiende como el descuento de un producto expresado en unidades mientras que los descuentos se expresan como el descuento de precio de un producto (Hardesty & Bearden, 2003)

<b>Nombre columna</b>	<b>Desarrollo</b>
Canal	Debemos incluir el canal sea tradicional, AASS, cadenas porque esto ayudará a tomar la base del IBP (proyección de la demanda).
Cliente	Debemos incluir el cliente de acuerdo con la clasificación actual
Mercadería Base	Es la mercadería base con la que ejecutaremos la promoción de acuerdo con la lista de mercaderías de la maestra SKU
Mercadería Promocional	Es la mercadería promocional en la que se aplica el descuento. En caso la promoción se aplique sobre el mismo producto base, utilizar la misma denominación de la columna anterior.
Unidades Baseline	Son las unidades Baseline que vienen del IBP por el mes en cuestión. Estas unidades están calculadas de acuerdo con el volumen del IBP multiplicadas por la participación del cliente y distribuidor.
Unidades Incrementales	Son las unidades incrementales que trae la promoción y debe estar calculado en base a promociones históricas con una misma mecánica promocional.
Unidad mínima	Es la cantidad mínima de unidades que el comprador/canal debe comprar para dar un descuento, bonificación. Por ejemplo: si la promoción es la 2da unidad con 50% de descuento la unidad mínima sería 2.
Visibilidad y Exhibición	Importe en soles del gasto por V&E absoluto que se va a dar para ejecutar la promoción.
Vía de inversión de V&E	Puede ser vía trade spending (CA) (si está en el AC) o vía promociones (PR) si no está en el AC. En caso no haya colocar NA.
Inicio de promoción	Fecha de inicio de la promoción
Fin de Promoción	Fecha final de vigencia de la promoción
Canibalización	Colocar monto de canibalización que se puede generar por la promoción. Es importante considerar ambos tipos de canibalización <ul style="list-style-type: none"> <li>• De categoría: por ejemplo, al momento de vender con descuento 1.65kg a nivel total categoría no se ve incremento porque esta mecánica canibalizó 2.2.</li> <li>• De meses siguientes: por ejemplo, al momento de vender una mercadería con descuento, el trade se carga de más inventario y los meses siguientes la compra se ve afectada.</li> </ul>
Otros Impactos	Incluir monto de otros impactos relevantes de agregar cómo un gasto adicional en marketing para fabricar las cabeceras que acompañan la promoción.

### Columnas específicas para promociones de bonificación

Nombre columna	Desarrollo
Cantidad Bonificada	Incluir las unidades a bonificar. Por ejemplo, si la mecánica es 12x2. Las unidades bonificadas serían 2.
Descuento	Técnicamente una bonificación es el descuento al 100% y siempre debemos colocar 100%. A menos que sea un caso en específico como 1650 + 375 a 9 soles. En ese caso la bonificación no está cubierta al 100% sino al $(9/\text{Precio de lista neto de descuento})\%$ .

### Columnas específicas para promociones de descuento

Nombre columna	Desarrollo
Descuento	Colocar el % de descuento a aplicar en la mercadería. Por ejemplo: si es la 2da con 50% de descuento debemos colocar 50% de descuento.

### Columnas específicas para promociones de regalo promocional

Nombre columna	Desarrollo
Nombre del regalo promocional	Colocar el nombre del regalo
Costo de Maquila unitario	Colocar el costo unitario de maquila y logística
Costo de regalo promocional	Colocar el costo unitario de la mercadería
Límite de producción	Colocar el número de unidades de regalo promocional

**Anexo 11. Estructura de librería promocional**

<b>Categoría</b>	<b>Nombre columna</b>
<b>Conceptos generales</b>	Correlativo
	Canal
	Cliente
	Mercadería base
	Mercadería bonificado
	Mes
	Mecánica
	Descuento
	Periodo activación
<b>Pre-ROI</b>	Baseline (unidades)
	Incremental SKU base (unidades)
	Incremental SKU bonificado (unidades)
	Inversión descuento
	Inversión V&E por AC
	Inversión V&E fuera AC
	Inversión maquila
	Inversión <i>on pack</i>
	Canibalización categoría
	Canibalización siguientes periodos
	Inversión otros
	ROI <i>baseline</i>
	ROI incremental
	ROI total
<b>Post-ROI</b>	<i>Baseline</i> (unidades)
	Incremental SKU base (unidades)
	Incremental SKU bonificado (unidades)
	Inversión descuento
	Inversión V&E por AC
	Inversión V&E fuera AC
	Inversión maquila
	Inversión regalo promocional
	Canibalización categoría
	Canibalización siguientes periodos
	Inversión otros
	ROI <i>baseline</i>
	ROI incremental
	ROI total

Fuente: elaboración propia.



**Anexo 12. Cronograma de Implementación de Power BI**

Fase		Tarea	Responsable	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
	1.1	Reunión con gerentes de área para definir requerimientos de información.	Directorio																								
Recepción de información	2.1	Definición de <i>input</i> de la información necesaria.	Ventas y FP&A																								
	2.2	Análisis de la estructura actual de la información.	Consultor, FP&A y ventas																								
	2.3	Definición de responsables de coordinación de la información.	Consejo de gobierno de datos																								
Gobierno de datos	3.1	Elaboración de estructura de maestras de gobierno de datos.	Consejo de gobierno de datos																								
	3.1.1	Definición de responsables de mantenimiento de maestras.	Consejo de gobierno de datos																								
	3.1.2	Maestra de mercaderías.	FP&A																								
	3.1.3	Maestra de clientes.	Ventas																								
	3.1.4	Maestra de tiendas.	Ventas																								
	3.1.5	Maestra de zonas geográficas.	Ventas																								
	3.1.6	Maestra de costos.	Contabilidad																								
	3.1.7	Maestra de precios.	Ventas																								
	3.2	Elaboración de maestras históricas de gobierno de datos.	Consejo de gobierno de datos																								
	3.2.1	Maestra de mercaderías.	FP&A																								
	3.2.2	Maestra de clientes.	Ventas																								
	3.2.3	Maestra de tiendas.	Ventas																								
	3.2.4	Maestra de zonas geográficas.	Ventas																								
	3.2.5	Maestra de costos.	Contabilidad																								
3.2.6	Maestra de precios.	Ventas																									
4.1	Aprobación de aspectos técnicos con IT México.	Consultor y gerente FP&A																									
5.1	Reunión para establecer criterios de valorización y asignación de mercadería y clientes.	FP&A y ventas																									

Fase		Tarea	Responsable	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6							
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
	5.2	Elaboración de consenso escrito entre áreas sobre asignación a mercaderías y clientes.	FP&A																												
	5.3	Diseño del modelo de datos: ventas-inventario-forecast-resultados por cliente-cuota de venta.	Consultor																												
Carga de Información Histórica y Validación de datos	6.1	Elaboración de información histórica.																													
	6.1.1	Compras por cliente, <i>sell out</i> , <i>stock</i> .	Ventas																												
	6.1.2	<i>Sell in</i> y <i>trade spending</i> .	FP&A																												
	6.2	Envío a producción: interfaz para procesar la ventas: SI-ST-SO.	Consultor																												
	6.3	Validación de la información.	Ventas y FP&A																												
	6.4	Ajustes en sistema y visualización de información.	Consultor																												
	6.5	Creación del modelo, diseño y desarrollo de reportes.	Consultor y Gerente FP&A																												
	7.1	Entrenamiento en Power BI.	Consultor																												
	8.1	Revisión de reportes y levantamiento de incidencias.	Áreas involucradas																												

Fuente: elaboración propia.

**Anexo 13. Resumen de ahorros por horas**

	<b>Horas anuales</b>	<b>Salario por hora</b>	<b>Impacto anual total</b>
<b>Reportes de cierre</b>			<b>-S/4712.40</b>
Gerencias	-	125.00	-
Coordinadores	(36)	68.75	-S/2475.00
Especialistas	(36)	43.75	-S/1575.00
Practicantes	(72)	9.20	-S/662.40
<b>Reportes diarios de ventas</b>			<b>-S/16 833.00</b>
Gerencias	-	125.00	-
Coordinadores	(60)	68.75	-S/4125.00
Especialistas	(240)	43.75	-S/10 500.00
Practicantes	(240)	9.20	-S/2208.00
<b>Reportes de stock</b>			<b>-S/15 183.00</b>
Gerencias	-	125.00	-
Coordinadores	(36)	68.75	-S/2475.00
Especialistas	(240)	43.75	-S/10 500.00
Practicantes	(240)	9.20	-S/2208.00
<b>Reportes de sell out</b>			<b>-S/15 183.00</b>
Gerencias	-	125.00	-
Coordinadores	(36)	68.75	-S/2475.00
Especialistas	(240)	43.75	-S/10 500.00
Practicantes	(240)	9.20	-S/2208.00
<b>Resultados por canal</b>			<b>-S/6962.40</b>
Gerencias	-	125.00	-
Coordinadores	-	68.75	-
Especialistas	(144)	43.75	-S/6300.00
Practicantes	(72)	9.20	-S/662.40
<b>Planificación de ventas</b>			<b>-S/7050.00</b>
Gerencias	(24)	125.00	-S/3000.00
Coordinadores	(36)	68.75	-S/2475.00
Especialistas	(36)	43.75	-S/1575.00
Practicantes	-	9.20	-
			<b>-S/65 923.80</b>

Fuente: elaboración propia.