

DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA



TESIS DE GRADO EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS  
ARGENTINA**

Autor: Guido Abel Santa Cruz

Legajo: 46.278

Tutor de Tesis:

Ing. Agustin Cibeira

**2011**

# DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

Los números y datos de este trabajo han sido modificados por cuestiones de confidencialidad.

Sin embargo, toda la información pertenece a Danone Argentina S.A. y se autoriza su uso solamente para la Tesis Final del Sr. Guido Santa Cruz, para ser presentada exclusivamente ante las autoridades del ITBA, quedando así prohibido su uso y comunicación fuera del ámbito para el cual es suministrada dicha información.

# DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

## AGRADECIMIENTOS

Esta probablemente sea una de las pocas veces en mi vida profesional que tenga oportunidad de dejar total o parcialmente la razón a un lado y escribir desde la emoción, escribir desde un lugar donde la subjetividad no permite hablar de aciertos ni errores.

Estos párrafos son sin duda más difíciles de escribir que las mas de 150 páginas de una tesis imperfecta cuya finalidad es obtener las tres letras y el puntito que despiertan absurda admiración y respeto en mucha gente. Una tesis cuya finalidad es terminar lo que empecé hace 6 años, cuando tenía 6 años menos.

Se me hace difícil en estos momentos recordar a todas las personas, y mas que personas recuerdo momentos por los cuales estoy agradecido. Voy a empezar por los agradecimientos “fáciles”, pero no por ello menos importantes ni menos sinceros o serios, pero más estandarizados. Quiero antes de que me olvide, agradecerle a mis padres, quienes me soportaron en casa durante casi 25 años y quienes seguramente me van a soportar otros 25 más en el mismo cuarto; a mi hermano, con quien quizá por cuestiones de edad, solo en el último tiempo tuve una relación fraternal, pero a quien quiero y admiro; a mi tutor, quien me acepto como tutoriado aun conociéndome; a mi jefe y mis compañeros de trabajo, quienes me orientaron y me brindaron su apoyo a lo largo de estas páginas, y no dejaron de hablarme por el simple hecho de tener una jaula para plastilina en el escritorio; a toda mi familia, que no es perfecta y por eso me encanta.

Y en estos casi 25 años conocí mucha gente, más de la que hubiera querido. Hubo gente que paso y no recuerdo su nombre (ni tengo interés alguno en recordarlo); gente que queriéndolo o sin querer me lastimo o lastime; otros que simplemente me sacaron una carcajada; algunas personas me compartieron una cerveza y nunca más los volví a ver; gente que me acompaña a pesar de lo que soy; y mucha otras categorías de personas que en estos momentos no tengo ganas de pensar porque tengo sueño, pero todos son responsables de que en estos momentos me este recibiendo (quizá me hubiera recibido antes si no hubiera conocido ciertas personas, pero nunca lo sabré), son responsables para bien o para mal de lo que soy, y si hoy estoy más cerca de ser una bestia o un dios es gracias y por culpa de ellos.

Ahora comienza lo difícil, escribir con sentimientos encontrados y lagrimas en los ojos. Quiero agradecerle al mi grupo del secundario, un grupo de personas que adoro y extraño, pero con quienes todavía no estoy preparado para sentarme a hablar como hace un año. A mis compañeros de la facultad, con quienes aprendí mas a reír que de química o física (que

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

dicho sea de paso, hasta el momento parecen tener poca aplicación para Supply Chain). En especial quiero agradecer a 3 personas tan extrañas como yo, Gabo, Migue y Alito, con quienes pasamos noches hablando de mujeres y comiendo chocolate (nada de estudio), fueron ellos quienes me arrastraron desde Matemática I hasta Proyectos de Inversión. No puedo dejar de mencionar a la persona que me abrió la cabeza, quien me acerco “El Discurso del Método”, acercándome un poco hacia la no-felicidad, pero al mismo tiempo descubriendo el placer oculto que hay en repensar las cosas una y otra vez, desde otro punto de vista, cuestionándose todo... ahora que lo pienso, si puedo dejar de mencionarlo... Gracias a mi par de amigos que, además de intentar enseñar a jugar futbol (mi terapia semanal), supieron/saben acompañarme en silencio, solo con su presencia, que entienden que hay momentos donde no hay nada que se pueda decir ni nada que se pueda hacer... me enseñaron el valor del silencio (aunque muchas veces pareciera ser que no lo aprendí). A quienes me dijeron cosas que tenía que escuchar por mas que no quisiera y me permitieron seguir adelante.

GRACIAS a quienes me pusieron el hombro cuando me quebré y llore por primera vez en mi vida; GRACIAS a quienes literalmente me levantaron del piso cuando me derrumbe y mis piernas no pudieron sostener tanto peso; GRACIAS a quienes todos los días intentan sostenerme por mas que sea como un trapo cayendo en el vacío. Y el último agradecimiento es para mi amigo de toda la vida, para mi hermano del alma a quien ya no tengo y extraño todos los días, en quien no puedo evitar pensar con mucha alegría y tristeza y tengo mucho miedo de olvidar...

Y en algún momento de estos 6 años en algún momento aprendí o alguien me enseñó, que no hay que tomarse la vida demasiado en serio, al fin y al cabo no saldré vivo de ella.

## RESUMEN

Este trabajo consta de tres segmentos. El primero es una introducción a los productos lácteos frescos y a la empresa Danone, con el fin de que el lector pueda tener un mayor entendimiento sobre la complejidad de los productos y la empresa; el segundo segmento se compone por la situación hasta 2009 de las devoluciones de productos lácteos frescos en Danone, así como su evolución durante los últimos años y análisis que permiten entender mejor el comportamiento de estas devoluciones; por último, la tercera parte muestra cuales fueron las medidas tomadas así como los resultados obtenidos durante 2010.

En estas páginas no sólo se ve la evolución de las devoluciones, sino la evolución de toda una empresa que debe modificar sus paradigmas debido a un cambio en las tendencias del mercado. Se trata de un trabajo realizado con información real, que si bien ha sido modificada con el fin de preservar la confidencialidad de los mismos, los resultados y conclusiones obtenidos siguen siendo validos.

# DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

## INDICE

1 INTRODUCCIÓN.....	1
2 LOGÍSTICA INVERSA.....	5
2.1 CONCEPTOS GENERALES.....	5
2.2 DIFERENCIAS ENTRE LA LOGÍSTICA Y LOGÍSTICA INVERSA.....	6
2.3 ACTIVIDADES DE LA LOGÍSTICA INVERSA .....	8
2.4 ESTRATEGIAS DE LOGÍSTICA INVERSA.....	11
3 EMPRESAS DE ALIMENTOS ALTAMENTE PERECEDEROS.....	13
3.1 PERECIBILIDAD .....	13
3.2 INDUSTRIAS DE ALIMENTOS PERECEDEROS .....	13
3.3 PROCESOS DE CONSERVACIÓN.....	14
3.4 PRODUCTOS LÁCTEOS FRESCOS ALTAMENTE PERECEDEROS.....	15
3.5 PRODUCTOS LÁCTEOS CON FERMENTACIÓN .....	15
4 GRUPO DANONE S.A.....	17
4.1 LA SERENÍSIMA .....	18
4.2 GRUPO DANONE S.A. EN ARGENTINA .....	20
4.3 LOGÍSTICA LA SERENÍSIMA .....	21
5 ESTRUCTURA DEL NEGOCIO .....	23
5.1 PRODUCTOS.....	23
5.2 FORECASTING.....	23
5.3 FRESCURA Y APTITUD.....	24
5.4 CANALES DE VENTA .....	25
5.5 REGIONES DE VENTA.....	27
5.6 RECEPCION DE DEVOLUCIONES .....	29
5.7 CIRCUITO DE LAS DEVOLUCIONES.....	29
5.8 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS DEVOLUCIONES .....	31
6 ANÁLISIS.....	41
6.1 CÁLCULO DE LAS DEVOLUCIONES.....	41
6.2 ASIGNACIÓN DE DEVOLUCIONES POR SABOR .....	42

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

6.3 AUDITORÍA EN LA RECEPCIÓN DE LAS DEVOLUCIONES.....	45
6.4 ASIGNACIÓN DE MOTIVO DE DEVOLUCIÓN.....	48
6.5 PRODUCTOS SIGNIFICATIVOS EN LAS DEVOLUCIONES .....	54
6.6 CANTIDAD DE CLIENTES SEGÚN PORCENTAJE DE DEVOLUCIONES.....	55
6.7 EFECTO DEL FIN DE UNA PROMOCIÓN .....	56
6.8 GAMAS BÁSICAS .....	59
6.9 RELACIÓN DOH CON LAS DEVOLUCIONES.....	62
6.10 CUOTIFICACIÓN .....	64
6.11 EFECTO DE EXTENSIÓN DE VIDA ÚTIL .....	68
6.12 PEDIDO AUTOMÁTICO.....	73
6.13 DEVOLUCIONES POR FORMATO DE TIENDA EN CADENAS.....	75
6.14 CONSULTORA EXTERNA.....	76
6.15 BENCHMARKING INTERNO .....	81
6.16 RELACIÓN FRECUENCIA DE VISITA AL PUNTO DE VENTA Y DEVOLUCIONES.....	88
6.17 ANÁLISIS FUTUROS.....	89
7 MEDIDAS TOMADAS Y PLANES DE ACCIÓN .....	91
7.1 CONSOLIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN, ASIGNACIÓN DE UN RECURSO EXCLUSIVO Y DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS.....	91
7.2 INCENTIVO A PREVENTISTAS Y SUPERVISORES POR DEVOLUCIONES ..	95
7.3 SISTEMAS .....	99
7.4 NO ACEPTAR DEVOLUCIONES.....	100
7.5 RECLASIFICACIÓN DE CLIENTES.....	102
7.6 REDEFINICIÓN DE GAMAS .....	103
7.7 TÚNEL DE FRÍO.....	104
7.8 AUDITORÍA EXTERNA.....	105
7.9 NUEVO PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE DEVOLUCIONES .....	109
7.10 PLANES DE ACCIÓN EN GRANDES CUENTAS (GC).....	112
7.12 CREACIÓN DE UNA POLÍTICA DE DEVOLUCIONES.....	116
8 SITUACIÓN ACTUAL .....	117

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

9 CONCLUSIONES.....	123
10 BIBLIOGRAFÍA.....	125
10.1 LIBROS .....	125
11 ANEXO 1: EVOLUCIÓN DEVOLUCIONES 2007 – 2009- BASE ENERO 2007 ....	129
12 ANEXO 2: EVOLUCIÓN DEVOLUCIONES 2009-2010 – BASE ENERO 2009.....	149

# DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

## 1 INTRODUCCIÓN

Entre los años 2001 y 2008 la unidad de negocios de productos lácteos frescos (yogures, postres y quesos) del Grupo Danone en Argentina tuvo un crecimiento de dos dígitos por año debido a la existencia de una demanda insatisfecha para este tipo de producto, en parte gracias a un crecimiento del mercado debido a los esfuerzos conjuntos de Danone y Mastellone Hnos. -empresa con la cual comparte la marca “La Serenísima”-. Bajo estas circunstancias, casi todo lo producido era consumido y poco lo devuelto, no incentivando un control minucioso de las devoluciones.

Durante 2009, con una retracción de la demanda de productos lácteos frescos y un objetivo de crecimiento similar al acontecido durante los últimos años generó una colocación de producto en las góndolas mayor a la demanda, generando un aumento de las devoluciones, las cuales se duplicaron entre junio de 2008 y junio de 2009, llegando a triplicarse en algunas regiones. Este aumento en las devoluciones se ha convertido hoy en una oportunidad de mejora. Una disminución en las devoluciones, además de generar ahorros económicos, permitiendo llegar a los objetivos pautados para el 2010, generara una simplificación en la logística inversa teniendo no sólo impacto en la productividad de los empleados de varias áreas así sino también un impacto ecológico. Por otro lado también se presenta el dilema moral que representa tirar comida a la basura.

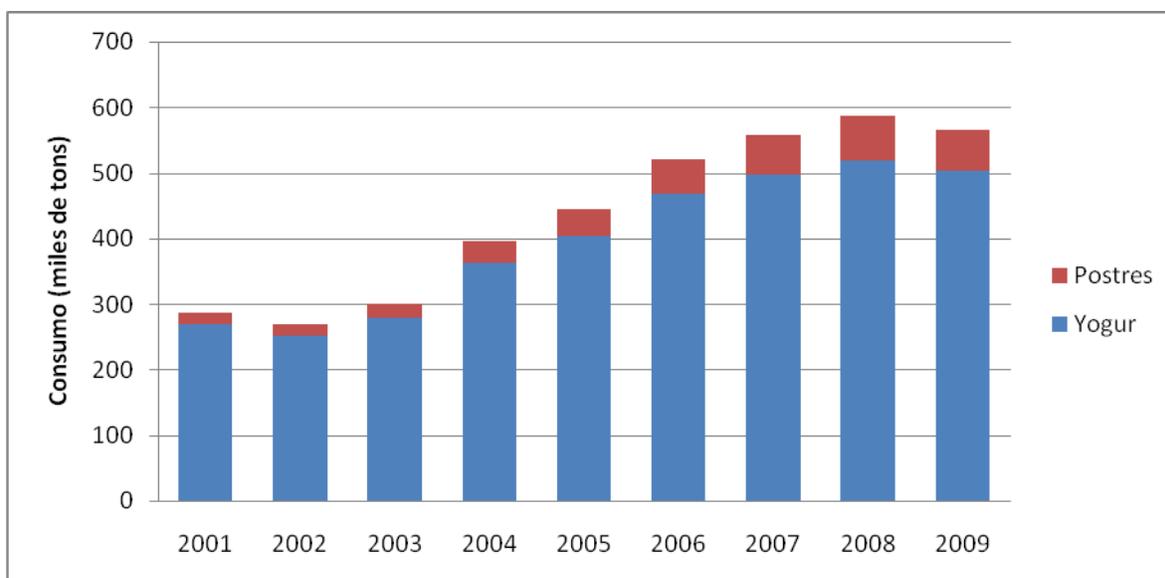


Gráfico 1.1 Evolución del consumo de Yogures y Postres

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

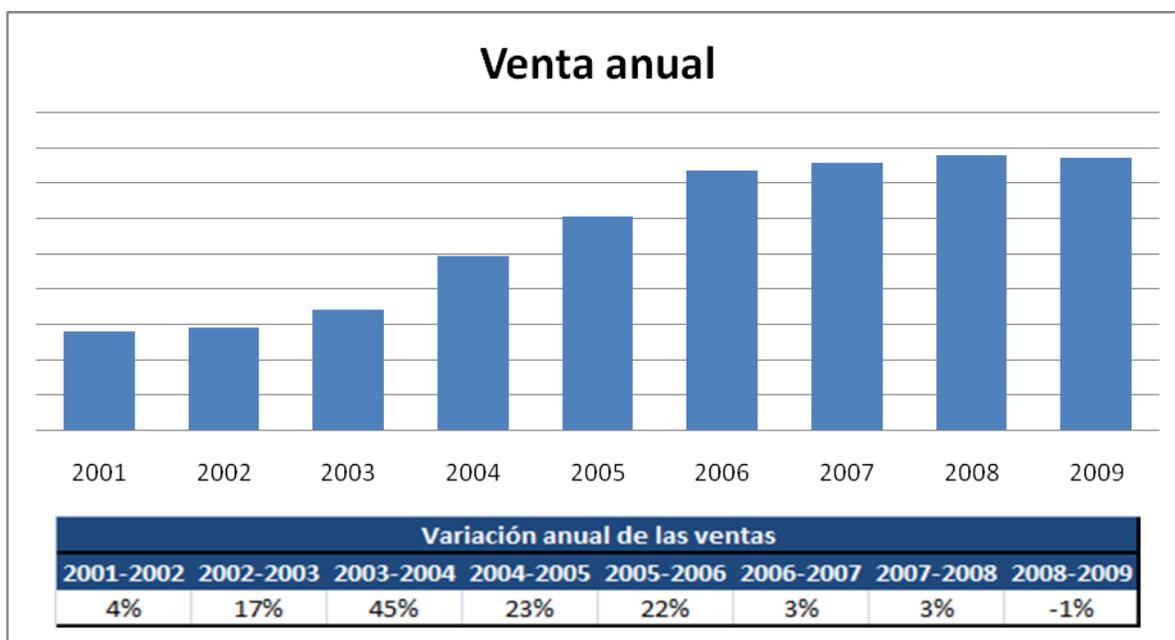


Gráfico 1.2 Variación anual de las ventas Danone

Como se mencionó en el párrafo anterior, hasta ahora el tema de las devoluciones no ha sido analizado en Danone. Lo único que hay son “corazonadas” pero no se han realizado análisis ni relevamientos de los procesos. A mediados de 2009 lo que se hizo para disminuir las devoluciones fue identificar los productos más problemáticos, intentando evitar que se realizara “push”<sup>1</sup> con ellos.

A lo largo de este trabajo se presentarán relevamientos relacionados con las devoluciones. Se intentará entender el circuito de las devoluciones, identificando las principales variables y las relaciones existentes. Esto se logrará tanto mediante el análisis de la información existente en los múltiples sistemas así como recolectando información de fletos, preventistas, jefes de ventas, y todas aquellas personas que diariamente lidian con las devoluciones físicas.

Por último, luego de realizar el análisis, se propondrán diversas soluciones, analizando sus pros y sus contras. Como se verá hacia el final de este trabajo, no existe una única solución para lograr disminuir las devoluciones, la gran complejidad operatoria, la magnitud de los volúmenes manejados y la multiplicidad de factores actuando al mismo tiempo, dificulta

---

<sup>1</sup> “Push”: Estrategia de venta en la cual se satura el mercado de producto antes de que exista la demanda. No se conoce la demanda exacta. Es opuesta al “Pull”, en la cual se espera que la demanda sea la que impulse la colocación de producto. Se conoce la demanda exacta.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

cualquier aplicación efectiva de alguna medida, por lo menos a corto plazo, quedando en manos de los directores lograr un cambio en la mentalidad de la empresa.

# DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

## 2 LOGÍSTICA INVERSA

En las últimas décadas la logística inversa se ha convertido en una importante herramienta estratégica en el mundo empresarial, ya sea para tratar problemas medioambientales generados por las mismas empresas, para afrontar cuestiones legislativas, para reducir costos o para lograr una forma de diferenciación.

### 2.1 CONCEPTOS GENERALES

#### 2.1.1 Logística

A lo largo del tiempo se han generado múltiples definiciones sobre la logística. Estas definiciones se han ido ampliando a medida que la importancia de la logística fue comprendida por las empresas. En 1968 J.F. Majee definía la logística en su libro “Industrial Logistics” como “el movimiento de materiales desde una fuente u origen hasta un destino o usuario”; en 2010, casi 40 años después de la definición creada por J.F. Majee, la CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals) define la logística como “la parte de la administración de la cadena de suministro que planea, implementa y controla, efectiva y eficientemente, el flujo directo e inverso, el almacenamiento de bienes y la información relacionada entre el punto de origen y el punto de consumo, para conocer los requerimientos del consumidor”.

Se puede ver cómo el concepto de logística evolucionó desde el correcto transporte de mercaderías desde un punto "A" a un punto "B" a una función sumamente compleja, clave en todas las empresas, donde además de viajar el producto también viaja la información.

#### 2.1.2 Logística Inversa

La logística inversa es un concepto nuevo, todavía no ha alcanzado su carácter integrador y sistémico que a la logística a secas le ha tomado más de 50 años conseguir.

Según el grupo REVLOG (The European Working Group on Reverse Logistics) “La logística inversa es el área donde se encuentran todas las operaciones relacionadas con la reutilización de productos y la gestión de materiales. El gerenciamiento de estas operaciones puede ser denominado Management de la Recuperación del Producto (PRM).

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

PRM tiene que ver con el cuidado de los productos y materiales después de que se han utilizados. Algunas de estas actividades son, hasta cierto punto, similar a lo que ocurre en el caso de los rendimientos internos de artículos defectuosos debido a los procesos de producción poco fiables. La Logística Inversa se refiere a todas las actividades de logísticas necesarias para recopilar, desmontar y reprocesar productos usados, sus partes y/o materiales a fin de garantizar una utilización sustentable de los recursos naturales.”

Otra definición es la del Reverse Logistic Executive Council, “La logística inversa es el proceso de mover bienes de su destino final típico a otro punto, con el propósito de capturar valor que de otra manera no estaría disponible, para la disposición apropiada de los productos”. Esta definición introduce el concepto de recuperación de valor de los componentes en la cadena de suministros.

### 2.2 DIFERENCIAS ENTRE LA LOGÍSTICA Y LOGÍSTICA INVERSA

Existen múltiples diferencias entre la logística y la logística inversa:

<b>Logística</b>	<b>Logística Inversa</b>
Estimación de demanda relativamente cierta	Estimación de demanda más compleja
Transportación de uno a muchos	Transportación de muchos a uno
Calidad del producto uniforme	Calidad del producto no uniforme
Envase del producto uniforme	Envase a menudo dañado o inexistente
Precio relativamente uniforme	El precio depende de muchos factores
Reconocida importancia a la rapidez de entrega	A menudo no es importante la rapidez en la entrega
Los costos son claros y monitoreados por	Los costos inversos son menos visibles y rara

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

sistemas de contabilidad	vez se contabilizan
Gestión de inventario relativamente sencilla	Gestión de inventario muy compleja
Ciclo de vida del producto gestionable	Ciclo de vida del producto más complejo
Métodos de marketing bien conocidos	El marketing puede estar complicado por varios factores

Tabla 2.1 Diferencias entre la logística y la logística inversa. (Tibben-Lembke y Rogers, 2002).

De todas las diferencias nombradas en la tabla 1, probablemente la más grande entre la logística y la logística inversa sea el número de puntos de origen y de destino. La logística generalmente es el transporte desde unos pocos puntos de origen, a veces uno sólo, a múltiples destinos, mientras que la logística inversa es el movimiento desde múltiples puntos de origen -dependiendo de la empresa pueden ser varias decenas de miles- a unos pocos puntos de destino.

Tampoco la calidad del producto y su correspondiente empaquetado es el mismo. Cuando el producto nuevo es enviado a los múltiples destinos, se encuentra perfectamente empaquetado y embalado protegiendo el producto y facilitando su manipulación. El correcto embalaje permite un correcto almacenamiento, permitiendo apilar el producto según las características de éste lo permitan. Por otro lado, los productos devueltos generalmente han perdido el envase o el mismo se encuentra dañado o, en el caso de los productos perecederos, se encuentran vencidos. Las cantidades devueltas son menores que las vendidas y muchas veces los productos de una misma empresa suelen estar mezclados. Esto genera una complejidad desde la operación y un aumento en los costos de manipulación.

Las múltiples diferencias operativas entre la logística inversa y la logística generan inevitablemente una diferencia en los costos y su facilidad para medirlos (tabla 2).

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

<b>Costos de Logística Inversa</b>	<b>Comparación con la logística</b>
Transportación	Mucho mayor
Costo de mantener inventario	Menor
Merma o (Robo)	Mucho menor
Obsolescencia	Puede ser mayor
Clasificación y diagnóstico de calidad	Mucho mayor
Manipulación	Mucho mayor
Reparación y reempaque	Significativo para logística inversa, no existente en logística

Tabla 2.2 Comparación entre los costos de logística y logística inversa. (Tibben-Lembke y Rogers, 2002).

### 2.3 ACTIVIDADES DE LA LOGÍSTICA INVERSA

Dentro de la logística inversa se desarrollan múltiples actividades con el fin de gestionar de manera más provechosa posible los productos que son devueltos. Algunas de estas actividades se concentran en la recuperación de valor, otras tienen connotaciones ecológicas o se encuentran establecidas por disposiciones legales. Algunas de estas actividades son:

- Retirada de mercancía
- Clasificación de mercadería
- Reacondicionamiento de productos
- Devolución a orígenes
- Destrucción
- Procesos administrativos
- Recuperación, reciclaje de envases y embalajes y residuos peligrosos

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

Ya se ha explicado que una parte importante de la logística inversa está relacionada con el tratamiento del producto devuelto una vez que éste ya se encuentra en posesión de la empresa. En la figura 1 se muestran las distintas actividades de la logística una vez que el producto ya fue recibido.

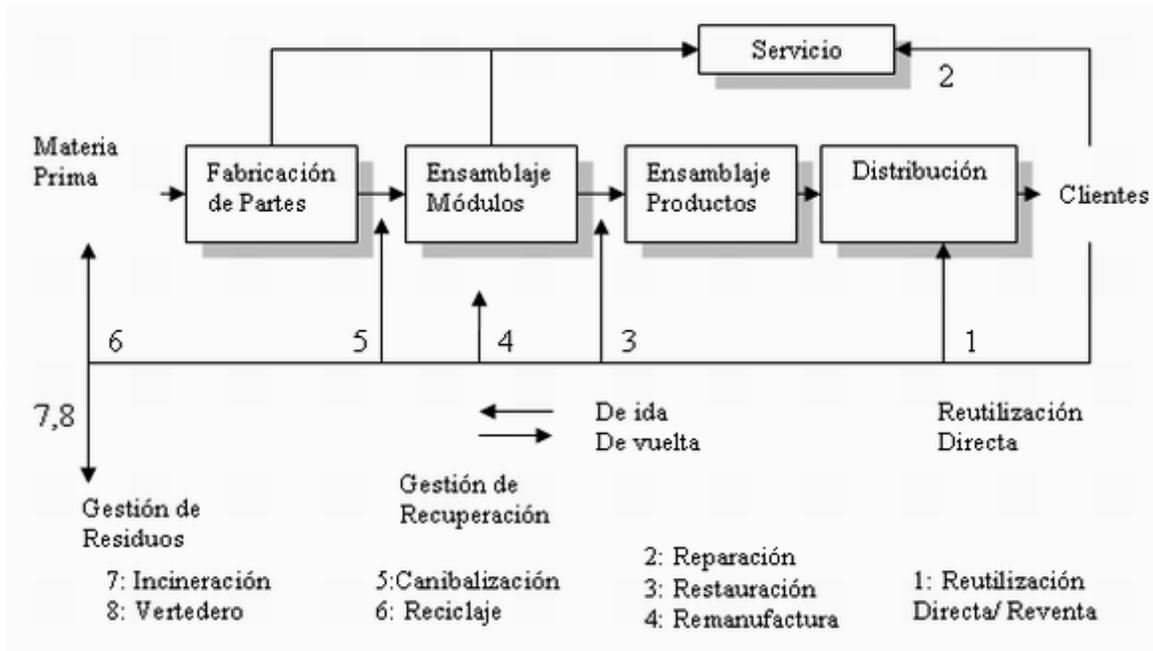


Figura 2.1 Actividades de la logística inversa (Rogers y Tibben-Lembke, 1998).

- **Reutilización**

Consiste en recuperar el producto en sí para darle un nuevo uso, lo cual hace de esta actividad la que menos impacta en el entorno y, generalmente, la que menores costos conlleva. La reutilización depende de la naturaleza del producto: un producto perecedero no puede ser reutilizado y un producto tecnológico puede ser que debido a la obsolescencia del mismo, careciera de sentido su reutilización. Un ejemplo de la reutilización son los pallets y las bandejas utilizadas por las empresas cuando éstos se encuentran en condiciones adecuadas para ser reutilizados.

- **Reparación, restauración, remanufactura**

Estas tres opciones son similares entre sí, variando la complejidad del tratamiento y consiguientemente los costos. La reparación es la menos compleja mientras que la remanufactura es la actividad más compleja de las tres, siendo la restauración una solución intermedia. Los tres tratamientos implican un reacondicionamiento del producto.

- **Canibalización**

La canibalización consiste en la obtención y reutilización de algunos componentes con el fin de incorporarlos a productos nuevos.

- **Reciclaje**

El reciclaje consiste en la reutilización de materiales descartados para ser reutilizados como materia prima en otros procesos de fabricación. Un claro ejemplo de esto es la reutilización de alimentos perecederos vencidos para la producción de alimentos para chanchos; o la utilización de plásticos de envases para la confección de tablonés.

- **Recuperación de energía**

La recuperación de energía permite, por combustión, obtener de los residuos energía para otros procesos. Este proceso tiene dos inconvenientes, por un lado, el rendimiento obtenido no es el máximo posible, por otro genera gran cantidad de emisiones perjudiciales para el ambiente, generando la necesidad de un control estricto.

- **Vertido**

El vertido es el último recurso en la eliminación de los residuos. En este punto se debe tener en cuenta el impacto en el medio ambiente de los desechos y muchas veces, dependiendo el producto, suele ser necesario un tratamiento previo a la disposición final, generando un aumento en los costos.

Hoy en día, estas actividades se han convertido en una necesidad social y legal, así como una herramienta de diferenciación para las empresas.

## 2.4 ESTRATEGIAS DE LOGÍSTICA INVERSA

### 2.4.1 Necesidad de estrategias de Logística Inversa

Hay diversas razones que llevan a una empresa a crear estrategias de logística inversa. Las mismas buscan lograr una ventaja sostenible en el tiempo, aprovechando las oportunidades y minimizando los riesgos. Según (Rogers y Tibben-Lembke, 1998) las razones que llevan a las empresas a desarrollar una estrategia de logística inversa son las siguientes:

- **Razones competitivas**

Durante los últimos años la logística inversa se ha convertido en una herramienta competitiva tanto de los minoristas como de las grandes empresas productoras. Una correcta gestión de los productos devueltos es otra forma de diferenciación ante los ojos de los clientes.

- **Eliminar el inventario de los clientes**

Debido a que muchos de los clientes minoristas tienen una capacidad limitada de almacenamiento, puede ocurrir que no cuenten con lugar para algún producto que la empresa tenga intenciones de colocar en el mercado. Las empresas, al gestionar los stocks de estos clientes, logran eliminar producto viejo, retirándolo de los depósitos y reemplazándolo por el producto deseado.

- **Proteger el margen de ganancia**

Esta razón está íntimamente relacionada con la eliminación del inventario de los clientes. El objetivo es tener en venta productos nuevos con los que se obtienen mejores márgenes de ganancia.

- **Problemas legales y medioambientales de vertedero**

En las últimas décadas, los requerimientos legales sobre vertederos e impacto ambiental se han ido endureciendo, restringiendo el vertido de residuos peligrosos sin un correcto tratamiento. Más allá de las posibles demandas millonarias que podrían surgir de un incorrecto tratamiento, un manejo inapropiado de los residuos peligrosos afectaría negativamente la imagen de la empresa.

- **Recuperar el valor del producto y/o los recursos**

Los programas de recuperación de recursos han generado grandes ahorros a las compañías.

### 2.4.2 Tipos de estrategias de la Logística Inversa

Teniendo en cuenta las razones anteriormente expuestas, el Ingeniero Michael Feitó Cespón, en su monografía “Logística Inversa, una alternativa al deterioro Medioambiental”, define tres tipos de estrategias principales que pueden ser combinadas entre sí:

- **Estrategia de Mercado**

Aquella en que la logística inversa está encaminada fundamentalmente a retornar a la empresa los inventarios y las devoluciones de los clientes, con el objetivo de maximizar el servicio al cliente y los servicios de postventas para ganar en confianza con los clientes.

- **Estrategia Medio-Ambiental**

Encaminada a minimizar el impacto ambiental negativo de los residuos, por cuya razón puede resultar costosa. Esta estrategia ha cobrado fuerza a partir del surgimiento de leyes que responsabilizan a las empresas de sus productos una vez terminada su vida útil, generando la necesidad de la creación de la logística inversa eficiente.

- **Estrategia de Recuperación**

Su centro de atención se encuentra en la recuperación de todo aquello que pueda ser reutilizado con el fin de disminuir los costos de producción.

## 3 EMPRESAS DE ALIMENTOS ALTAMENTE PERECEDEROS

### 3.1 PERECIBILIDAD

La perecibilidad, conocida también como vida útil o caducidad, es el tiempo que tarda un alimento a comenzar a degradarse perdiendo sus propiedades nutricionales. Los productos pueden clasificarse en tres categorías según la extensión de su vida útil.

- **Alimentos altamente perecederos**

Son aquellos que comienzan una descomposición de forma sencilla y en períodos cortos de tiempo. Agentes como la temperatura, la humedad o la presión son determinantes para que el alimento comience su deterioro. A esta categoría corresponden los lácteos y la mayoría de sus derivados, aunque a diferencia de las frutas, una correcta refrigeración desacelera los procesos químicos extendiendo la vida útil.

- **Alimentos semi-perecederos**

Son aquellos en los que el deterioro depende de la humedad del aire y de la calidad microbiana del alimento mismo. Aquí podemos ubicar las leches larga vida.

- **Alimentos no perecederos**

No se deterioran con ninguno de los factores anteriores, sino que depende de otros factores como la contaminación repentina, el mal manejo de los mismos, accidentes y demás condiciones que no están determinadas por ellos. A este grupo pertenecen las leches en polvo, gelatinas y sopas.

### 3.2 INDUSTRIAS DE ALIMENTOS PERECEDEROS

Dentro de las industrias de productos de alimentos altamente perecederos, además de la láctea, encontramos también a las industrias cárnicas, pesqueras y frutícolas. No todo lo fabricado por estas industrias puede catalogarse como producto altamente perecedero: la leche en polvo, las frutas secas o algunos embutidos, tardan muchos meses antes de perder

sus propiedades nutricionales. Sin embargo, la mayoría de los productos de estas industrias entran dentro de la categoría de productos perecederos. Todas estas industrias tienen como factor común el poco tiempo transcurrido desde la fabricación del producto hasta su comercialización; es por eso que los distintos procesos de conservación para aumentar la vida útil son de suma importancia.

### 3.3 PROCESOS DE CONSERVACIÓN

Para lograr una correcta conservación, procesamiento y comercialización de cualquier tipo de producto perecedero son necesarios un conjunto de procesos realizados en cada una de las etapas existentes desde la obtención de la materia prima hasta el consumo del producto.

Como regla general, la materia prima se suele someter a algún proceso inmediatamente después de obtenida con el fin de impedir el crecimiento de las bacterias o impedir su desarrollo. Dentro de los distintos procesos de conservación encontramos:

- **Conservación por frío**

Este método se caracteriza por disminuir la temperatura hasta que cesa la actividad de reproducción bacteriana y de vida de los microorganismos. Los productos conservados de esta manera se caracterizan por tener que mantener la cadena de frío<sup>2</sup>. Los métodos usados son la refrigeración (temperaturas entre 2° y 5°C), congelación (se utilizan temperaturas menores a -30°C) y la supercongelación (el proceso de congelación debe alcanzar los -40°C en menos de 2 horas).

- **Conservación por calor**

Este método es menos efectivo que el anterior. Se detiene el crecimiento de la población de bacterias mediante el uso de calor. Los principales procesos son la esterilización, utilizado en carnes y pescados, y la pasteurización<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> La cadena de frío es una cadena de suministro de temperatura controlada que garantiza al consumidor que el producto no ha salido de un rango de temperaturas dado en ningún momento de la cadena asegurando la calidad de los productos en cuestión.

<sup>3</sup> Tanto la esterilización como la pasteurización son procesos térmicos aplicados con el objeto de reducir los agentes patógenos que puedan contener, tales como bacterias, protozoos, mohos y levaduras.

- **Conservación por curado**

El curado es aplicado a carnes y pescado. Son un conjunto de métodos de preservación mediante la adición de una combinación de sal, azúcar, nitratos o nitritos.

- **Conservación por medios químicos**

Se utilizan agentes antimicrobianos, como desinfectantes y fungicidas (generalmente ozono) para detener la actividad microbiana.

### 3.4 PRODUCTOS LÁCTEOS FRESCOS ALTAMENTE PERECEDEROS

Como resumen de lo expuesto y haciendo foco en los productos lácteos frescos, se puede decir que éstos poseen diferentes grados, capacidades y necesidades de conservación. La capacidad de conservación afecta por igual, en el caso de los lácteos a la calidad y seguridad de los mismos. Se puede decir que, con la excepción del queso y de las leches en polvo, diseñadas para ser almacenadas durante largos períodos, casi todos ellos son productos alimenticios perecederos que deben ser conservados rigurosamente en frío. Por regla general los métodos de conservación empleados en la industria láctea se centran en la pasteurización, el control de la temperatura (control de los procesos enzimáticos mediante la vigilancia de la cadena del frío) y en el diseño de envases (control físico que garantice la atmósfera interior y su hermeticidad). Son las características de los productos lácteos frescos explicadas en las secciones anteriores las que determinan la dinámica de la industria láctea.

### 3.5 PRODUCTOS LÁCTEOS CON FERMENTACIÓN

Dado que la finalidad de este trabajo es analizar las devoluciones en Danone, sólo se explicarán brevemente aquellos productos fabricados por ésta con el fin de crear un marco adecuado para entender la dinámica de las devoluciones en una empresa de productos lácteos frescos.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

La leche fresca y natural (leche cruda) sufre varios procesos antes de poder ser consumida o utilizada para la fabricación de sus subproductos. La pasteurización reduce los cultivos bacterianos potencialmente peligrosos y la homogeneización reparte la grasa a lo largo de todo el producto por igual, evitando los coágulos de grasa. Esta leche tratada contiene unos cultivos lácticos que permiten convertir sus azúcares en ácidos; este proceso, si bien extiende considerablemente la vida útil de la leche, cambia sus propiedades dando lugar a las leches fermentadas. Las leches fermentadas poseen un grado de fermentación medio y pueden dividirse en cremas de mantequilla y yogures. Como se mencionó con anterioridad, hace más de 100 años fueron demostrados los efectos positivos de las leches fermentadas sobre la flora intestinal.

Para la fabricación de yogures, la fermentación se debe llevar a cabo a temperaturas entre los 30 °C y 43 °C durante un intervalo de tiempo que va desde las 3 a las 20 horas. Dependiendo el tipo de sabor buscado, se selecciona el cultivo y dependiendo de éste del tiempo de fermentación. Los aditamentos como las frutas se añaden tras la fermentación y antes de su empaquetado, normalmente en una proporción de 15% de su peso.

Dentro de los yogures también se pueden encontrar los alimentos probióticos. La ANMAT define los alimentos probióticos como “Ingrediente alimentario o parte de é (no digerible) que posee un efecto benéfico para el organismo receptor, estimulando el crecimiento selectivo y/o actividad de una o de un número limitado de bacterias en el colon y que confiere beneficios para su salud”; dentro de esta categoría se ubica Actimel, en cuya fermentación se emplea el cultivo *Lactobacillus casei*; Activia, que contiene la bacteria probiótica *Bifidobacterium animalis*, y Vidacol, en el cual se utilizan Fitoesteroles.

El queso es un alimento sólido elaborado a partir de leche de vaca fermentada y cuajada. La leche es inducida a cuajarse usando una combinación de cuajo y acidificación. Las bacterias se encargan de acidificar la leche, jugando también un papel importante en la definición de la textura y el sabor de la mayoría de los quesos. Actualmente Danone solamente produce en Argentina, dentro de la categoría quesos, queso crema, comercializados bajo la marca Casancrem. El queso crema es un queso ligeramente dulce y blando que se prepara uniendo el cuajo seco del requesón con una mezcla cremosa de leche.

### 4 GRUPO DANONE S.A.

Danone es una empresa con más de 90 años de historia. Fundada por Isaac Carasso en 1919 en Barcelona como una pequeña fábrica productora de yogures, Danone es la creadora del primer yogurt de fabricación industrial. Pero para hablar de la historia de Danone, se debe mencionar a una de las piedras fundacionales: Elie Metchnikoff. En 1908 Elie Metchnikoff es la primera persona en demostrar mediante evidencia concreta los beneficios medicinales de los yogures. Director del Instituto Pasteur, sus trabajos en inmunidad lo hicieron merecedor del Premio Nobel ese mismo año. Combinando argumentos de medicina y de otras ciencias, los estudios de Metchnikoff tienen directa influencia en Isaac Carasso. Debido a sus propiedades medicinales, los primeros yogures de Danone son vendidos en farmacias, utilizando frascos de porcelana retornables.

En 1929, 10 años más tarde, Daniel Carasso, hijo de Isaac, instala una planta de Danone en Francia y los yogures de Danone comienzan a ser vendidos en todo lugar donde se vendan alimentos.

En 1937 Danone crea el primer yogur de frutas.

En 1942 Daniel parte para Estados Unidos huyendo de la segunda guerra mundial, creando “Dannon Milk Products, Inc”. Debido a los gustos de los estadounidenses por las cosas dulces, en un primer momento los yogures de Dannon no tienen la aceptación esperada, es esto lo que genera la idea de crear un yogur con una capa de mermelada en la base, creando la línea de yogures con “colchón de fruta”, generando el aumento esperado en las ventas.

En 1967 Danone se fusiona con Gervais, una empresa con actividades complementarias con la cual compartían la logística, dando origen a la empresa Gervais-Danone, que en 1973 se fusiona con BSN, empresa dedicada a la fabricación de aguas minerales. En 1994 BSN-Gervais-Danone cambia su nombre por Grupo Danone S.A.

A finales del siglo pasado, luego de la compra de múltiples empresas, el Grupo Danone tiene tres divisiones de negocio: lácteos, aguas y galletitas. Pero en 2007 vende la división de galletitas a Kraft y compra Numico, una de las empresas líderes en la nutrición infantil.

Hoy el Grupo Danone S.A. es una empresa multinacional especializada en la producción de alimentos con sede en París. Con 159 plantas alrededor del mundo y más de 80.000 empleados, el Grupo Danone se posiciona como la empresa número uno del mundo en

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

productos lácteos frescos y como número dos en aguas embotelladas y en alimento para bebés luego de la adquisición de Numico. Con sus divisiones de negocios, Danone es la séptima empresa productora de alimentos más grande del mundo. De los €14.985 millones facturados en 2009, el 57% corresponden a la unidad de negocios de productos lácteos frescos, 17% a la de aguas, 20% a la de alimento para bebés y el 6% restante corresponde a una cuarta unidad de negocios del grupo: alimento para personas enfermas.

Dentro de sus marcas mundiales se encuentran las siguientes:

**Aguas minerales:** Evian, Volvic, Badoit, Aqua, Naya, Lanjarón, Font Vella, Villa del Sur, Villavicencio

**Productos lácteos frescos:** Actimel, Activia, Bledina, Danonino, Danette, Ser, Vidacol

**Alimentos para la nutrición médica:** Ketocal, Lophlex LQ, Neocate y Alicalm.

### 4.1 LA SERENÍSIMA

La Serenísima es una marca con más de 80 años en Argentina, actualmente compartida entre Mastellone Hermanos y Danone.

El fundador de La Serenísima es Antonino Mastellone, quien se inspira en una escuadra de aviones de origen italiano llamada “La Serenissima” que durante la Primera Guerra mundial sobrevuela Viena con la misión de bombardearla, pero en cambio lanza sobre ella miles de panfletos a favor de la paz.

En 1925 Antonino llega a Argentina y en 1927 junto con su hermano José instalan una pequeña fábrica en General Rodríguez y comienzan a elaborar Mozzarella, Ricota y Provolone; 2 años más tarde se funda La Serenísima.

A comienzos de la década de los 50 se empiezan a realizar los primeros análisis para comprobar el tenor graso y la acidez de la materia prima, trayendo como consecuencia que los tamberos entregaran leche de mejor calidad.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

En 1960 La Serenísima comienza a producir leche pasteurizada, logrando solucionar dos problemas históricos de la lechería: cubrir la falta de leche durante los meses de invierno y evitar los problemas de leche cortada durante el verano.

En 1978 impulsa el “Programa Privado de Promoción de la Actividad Lechera”, que permitió triplicar en 8 años la productividad de los tambos para contar con leche especialmente durante los meses de invierno, cuando baja la producción. En 1982 impone el sello de calidad LS, con el que distingue a un grupo de productores de avanzada que cumplen con las exigencias de calidad internacional.

En 1988 es la primera empresa en introducir la tecnología de los probióticos en forma masiva, creando la leche cultivada y otros productos de gran beneficio para el mejoramiento de la calidad de vida. En 1995 introduce en la leche cultivada y en los yogures el Lactobacilus GG- el probiótico más reconocido a nivel mundial- y también lanza al mercado la leche ultra pasteurizada que puede mantenerse refrigerada y cerrada hasta 25 días sin perder sus propiedades nutricionales.

En 1996 Mastellone Hermanos establece un Joint Venture con Danone para la producción, comercialización y distribución de la línea de yogures y postres de La Serenísima.

En el año 2000 comienza sus actividades Logística La Serenísima S.A. y se lanza al mercado SERECOL Leche, primer producto que contiene fitoesteroles que ayudan a reducir el nivel de colesterol.

En 2006 Mastellone Hnos. alcanza un nuevo parámetro de calidad a nivel mundial, logrando que toda la leche La Serenísima cuente con menos de 50.000 bacterias por mililitro. Cuanto menor es este registro bacteriológico mayor es la calidad de la leche.

En los últimos años la empresa ha ocupado varias veces el primer puesto en el ranking de las “Empresas más Admiradas por los Argentinos”, elaborado por el Centro de Estudios de Opinión.

### 4.2 GRUPO DANONE S.A. EN ARGENTINA

Como quedó claro en la sección anterior, la historia de Danone en Argentina es reciente: menos de 15 años. Sin embargo, en este poco tiempo Danone, con constantes campañas publicitarias en todos los medios no sólo ha fomentado el consumo per cápita de yogures y postres, sino que también ha logrado tomar el liderazgo del mercado nacional. Con una participación del mercado de aproximadamente 70% en volumen se ha convertido en la empresa líder del mercado argentino de productos lácteos frescos, superando ampliamente a la competencia, compuesta principalmente por Sancor y Nestlé. Si se mira la participación en GBA ésta es de aproximadamente 80%, mientras que en el interior, debido a la competencia impuesta por los pequeños productores regionales y el éxito de las marcas blancas<sup>4</sup>, su participación es de “sólo” 60%.

En Argentina Danone posee una única planta de producción ubicada en Longchamps, con 1500 empleados. La fabricación de algunos productos como la sopa Ser y la leche chocolatada Cindor se encuentra tercerizada.

Danone tiene en Argentina más de 100 sku<sup>5</sup> repartidos en 10 marcas: Ser, Yogurísimo, Actimel, Danonino, Danette, Activia, Vidacol, Cindor, Casancrem y Serenito. Muchas de las marcas y los productos Actimel, Activia, Ser Calciplus o Vidacol buscan generar también beneficios para la salud.

Dentro del Grupo Danone S.A., Danone Argentina se posicionado como una CBU innovadora, por lo cual se están desarrollando nuevos productos constantemente, muchos de los cuales exceden la categoría de productos lácteos frescos como, por ejemplo las sopas.

---

<sup>4</sup> Las marcas blancas son las marcas propias de las distintas cadenas de supermercados. Si bien estas marcas no tienen la calidad de los productos La Serenísima, su bajo precio comparativo las convierte en una importante competencia en crecimiento.

<sup>5</sup> De denomina SKU (Stock Keeping Unit) a la mínima unidad de almacenamiento de cada producto, siendo individualizables y diferenciables del resto del portfolio. Cada SKU está asociado a un código comercial. Ej. Si un producto tiene tres formatos de tamaño, se le asigna tres SKU, uno para cada tamaño.

### 4.3 LOGÍSTICA LA SERENÍSIMA

Los productos de La Serenísima llegan a más de 90.000 puntos de venta en todo el país y a millones de familias todos los días gracias a un complejo sistema logístico.

El almacenamiento y distribución de estos productos es responsabilidad de Logística La Serenísima S.A., que es una empresa perteneciente a Danone (95%) y Mastellone Hnos. (5%). Esta empresa cuenta con más de 1.200 trabajadores, 15 depósitos distribuidos a lo largo y ancho del país (3 en GBA y 12 en el interior), lo cual le permite asegurar que los productos conserven el nivel de calidad con el que fueron elaborados.

A través de sus más de 1.100 camiones, que anualmente recorren más de 75 millones de kilómetros, Logística La Serenísima trabaja diariamente para estar presente “en todo momento, en todo lugar”.

Los 3 depósitos principales se ubican en Almirante Brown, Longchamps (donde se encuentra ubicada la fábrica de Danone) y en General Rodríguez (junto a la fábrica de Mastellone Hermanos). Desde estos 3 centros se abastece los depósitos del interior, a los distribuidores y a los clientes de GBA y Capital Federal.

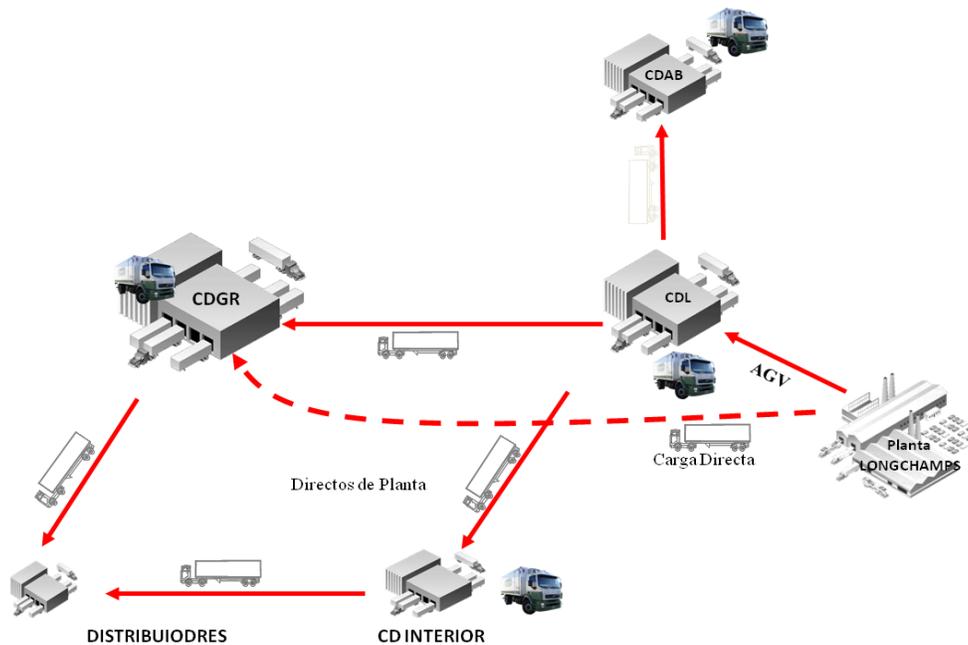


Figura 4.1. Flujo de mercadería

# DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

## 5 ESTRUCTURA DEL NEGOCIO

### 5.1 PRODUCTOS

Los productos ofrecidos por Danone en Argentina pertenecen en su mayoría a la categoría de productos lácteos frescos, la cual incluye la leche y sus derivados procesados. En Argentina Danone fabrica yogures, postres y leches fermentadas, es decir, derivados de la leche con alto valor agregado, mientras que su aliado Mastellone Hermanos S.A. es quien produce los diversos tipos de leche, quesos, mantecas y dulces de leche. La mayor parte de los alimentos funcionales<sup>6</sup> se elaboran a partir de productos lácteos.

Debido a que la leche es un producto altamente perecedero los procesos de producción deben contar con un riguroso control de calidad en todas sus etapas de producción. También se debe asegurar la ininterrupción de la cadena de frío hasta su llegada al consumidor.

Las características físicas y químicas de los lácteos dependen del proceso al cual hayan sido sometidos (fermentación láctica, procesos mecánicos de concentración de contenido graso o una combinación de ambos). Dentro de las características medibles de los lácteos encontramos el contenido proteico, el graso y los carbohidratos. Estos contenidos varían del producto en cuestión.

### 5.2 FORECASTING<sup>7</sup>

Como toda empresa de productos masivos, Danone cuenta con un área dedicada exclusivamente a la proyección de ventas. Hay una proyección con múltiples alcances temporales, siendo la proyección de venta semanal la utilizada diariamente para programar la producción.

Se pueden diferenciar dos tipos de proyecciones: proyecciones de productos existentes y proyecciones de productos nuevos. Para realizar el primer tipo de proyecciones, el sector de

---

<sup>6</sup> La FIC (Food International Council) define los alimentos funcionales como aquellos alimentos que proporcionan beneficios para la salud más allá de la nutrición básica. La FUFOSSE (Functional Food Science in Europe) exige además una demostración científica de que el alimento mejora una o varias funciones en el organismo,

<sup>7</sup> Forecasting: Proyección de venta

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

Forecasting utiliza un programa que mediante un análisis estadístico, permite estimar las ventas bruta. Realizar proyecciones para productos nuevos es más complicado. Cuando las características del producto lo permiten, se utiliza el comportamiento histórico de un producto ya conocido como base; cuando esto no es posible, si el producto existe en otras CBU similares, se estudia el comportamiento durante las primeras semanas del lanzamiento, hasta que las ventas en Argentina son suficientes para realizar proyecciones. En todo el proceso de forecasting también tienen participación los sectores Marketing y Comercial, ya que estos sectores realizan acciones (publicidad, degustaciones, promociones) que inciden en las ventas.

El forecast está íntimamente relacionado con las devoluciones. Si las proyecciones de venta son mayores que la venta real el producto colocado en góndola es devuelto. Hay múltiples motivos por los cuales las proyecciones de venta superan las ventas reales, puede ocurrir que los consumidores no reaccionen a las acciones de marketing realizadas, que las acciones contempladas no se realicen por algún motivo o, simplemente, puede haber bajas temperaturas durante varios días.

### 5.3 FRESCURA Y APTITUD

La aptitud de un producto es el tiempo que le resta hasta su vencimiento. Por política de Danone Argentina no se le venden a los almacenes, autoservicios o kioscos productos con menos de una cantidad X de días restantes para su vencimiento. En el caso particular de las Grandes Cuentas, como Carrefour, Jumbo, Walmart entre otros, la aptitud mínima para la venta es aún mayor que para Proxy. Al no entregar productos con menos de cierta cantidad días a los almacenes y supermercados, Danone se asegura que los productos lleguen varias semanas antes de su vencimiento a las góndolas y, en consecuencia, a los consumidores. Salvo en las Grandes Cuentas, el producto se mantiene en góndola hasta su vencimiento. Cabe mencionar que los productos mantienen todas sus propiedades y son aptos para su consumo varios días después de su vencimiento.

Dado que los productos lácteos frescos tienen alrededor de 30 días de vida útil, la ventana de tiempo para poder vender los productos es breve. Por más que se Danone decidiera venderle a almacenes y supermercados sin importar la aptitud, si a estos 30 días le restamos 4 o 5 domingos donde no hay entregas, más el tiempo de viaje hasta los múltiples depósitos, en promedio se pierde un 15/20% de la ventana de venta de los productos. Al mismo tiempo, debido a la gran cantidad de sku que produce Danone y los módulos de

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

producción, no es posible fabricar todos los productos todos los días, sino que se debe construir un stock de cada uno. Se dice que un producto perdió aptitud para la venta cuando le restan menos de una determinada cantidad de días para su vencimiento. Cuando un producto pierde aptitud para la venta, se utiliza para acciones de degustación, consumo interno, donaciones o, en última instancia, se destruye.

Cabe destacar que un mismo producto con destino de exportación Chile tiene una fecha de vencimiento mayor. Esto se debe, por un lado, a que el tiempo de viaje se incrementa debido a las distancias y las aduanas, por otro lado, a que en Chile se prefiere un Yogur más ácido que en la Argentina.

Otro concepto que se maneja es el concepto de “frescura”. La frescura es el paso previo a la pérdida de aptitud. Se dice que todo aquel producto que posea entre  $X$  y  $X+5^8$  días de aptitud “perdió” frescura. Si bien un producto al que aún le restan  $X$  días para su vencimiento está en óptimas condiciones para su consumo, este producto es “menos fresco” que uno al que le resten 28 días. Normalmente el porcentaje del stock sin “frescura” oscila entre un 1,5% y un 4% del stock total en los depósitos. Este porcentaje aumenta significativamente con la presencia de feriados, ya que días antes se deben aumentar los stocks más de lo habitual y al mismo tiempo se pierde un día de entrega, lo que genera que el producto esté más tiempo en el depósito.

### 5.4 CANALES DE VENTA

Danone comercializa sus productos a través de agrupados en 3 categorías distintas Grandes Cuentas (GC), Proximidad y Distribuidores.

En el canal Grandes Cuentas se incluyen todas las grandes cadenas de Argentina: Walmart, Carrefour, Jumbo, Disco, Día, Eki, Makro, La Anónima y algunas otras cuentas de regionales. En prácticamente todas las bocas de estas cadenas hay un repositor de Danone responsable de gestionar correctamente la heladera (lo que debido a los metros lineales asignados a los productos Danone quiere decir gestionar correctamente prácticamente toda la heladera); además, en muchas bocas, es el repositor el responsable de realizar el pedido cuando el responsable de la tienda se lo permite.

---

<sup>8</sup> Siendo  $X$  la aptitud mínima para la venta establecida por Danone.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

Dentro de las Grandes Cuentas, cada una tiene características propias. Las tiendas conocidas como “Formatos Eficientes” se caracterizan por tener poco espacio en cámara para almacenar, siendo todo el stock disponible el que entra en la heladera. Es por eso que es común que en este tipo de bocas ocurran quiebres<sup>9</sup> de mercadería y por ello las devoluciones suelen ser menores que en el resto de las cadenas. Como se verá más adelante, existe una relación entre el nivel de stock y las devoluciones. Otro factor importante que afecta directamente las devoluciones de los “Formatos Eficientes” es el portfolio que manejan; al disponer de poco espacio, priorizan vender a los consumidores los productos y sabores más populares (vainilla, frutilla, dulce de leche, chocolate, multifruta) en lugar de la totalidad de los productos de Danone. Los sabores más demandados suelen tener menor porcentaje de devoluciones que los sabores más “exóticos”.

Algunas cadenas, han ido cambiando su estrategia de negocio en los últimos años, con la apertura de tiendas más pequeñas y con menor variedad de productos. Estas tiendas tienen el inconveniente, en algunos casos, de no manejar el volumen necesario para justificar un repositor de Danone, por lo que es el responsable del sector lácteos de cada tienda quien realiza el pedido y llena la heladera. Otras cadenas han optado por una forma de reabastecimiento mixta en algunas sucursales: en algunas tiendas los pedidos son realizados por los reposidores mientras que en otras un sistema realiza el pedido de forma automática.

Una característica común de todas las Grandes Cuentas es que sólo pueden pedir bandejas enteras, lo cual, dependiendo del producto, puede significar más de una semana de venta en las tiendas con bajos volúmenes de venta. Por ejemplo, si una tienda vende 3 unidades de un producto por día y en la bandeja vienen 24 unidades, se tardaran 8 días en vender las 24 unidades que vinieron en la bandeja.

Dentro del canal Proximidad podemos diferenciar el canal tradicional con preventa, tradicional sin preventa e hipermercados. Los canales tradicionales con preventa y sin preventa son kioscos, almacenes, autoservicios diferenciados únicamente entre sí por ser atendidos por un preventista<sup>10</sup> o directamente por un fletero, si es este quien se encarga de realizar el pedido. Los hipermercados son generalmente atendidos por preventistas y manejan volúmenes de venta importantes, en algunas regiones donde no se cuenta con servicio de preventa los súper e híper mercados los pedidos son tomados directamente por el fletero, de manera similar a lo que ocurre en el tradicional sin preventa. Los productos La Serenísima llegan a muchos puntos de venta a través de distribuidores, quienes revenden

---

<sup>9</sup> “Quebrar” es un término utilizado para referirse a la falta de producto para la venta en una góndola.

<sup>10</sup> Un preventista es un empleado de la empresa que recorre los puntos de venta, recibe los pedidos y acomoda la mercadería en las heladeras.

los productos. Si bien hay distribuidores a lo largo de todo el país, la mayoría se encuentra encargada de abastecer la región SUR (ver REGIONES DE VENTA). A los distribuidores no se les toman devoluciones, sino que se les realiza un descuento cuando compran.

### 5.5 REGIONES DE VENTA

Teniendo en cuenta diferentes características se ha dividido al país en 3 regiones:

- GBA (Gran Buenos Aires): en ella se incluye la Capital Federal. Esta región es abastecida por 3 centros de distribución. Se caracteriza por una alta concentración de puntos de ventas y distancias cortas.
- NEO: esta región se caracteriza por una alta competencia con marcas regionales y un bajo poder adquisitivo medio de la población. Por estas razones se han desarrollado productos y marcas exclusivas para esta región con la intención de aumentar la participación en el mercado. Esta región puede subdividirse a su vez en las regiones Noroeste Argentino (NOA) y Noreste Argentino (NEA):
  - NOA: compuesto por las provincias Jujuy, Salta, Tucumán, Catamarca, Santiago y Córdoba, posee 2 centros de distribución.
  - NEA: compuesto por las provincias Formosa, Chaco, Misiones, Corrientes, Santa Fe y Entre Ríos, posee 4 centros de distribución.
- SUR: la región sur se caracteriza principalmente por las grandes distancias. Se subdivide en las regiones Cuyo (CYO), SUR y Provincia de Buenos Aires (PBA).
  - CYO: compuesto por las provincias La Rioja, San Luis, San Juan y Mendoza, contando con 2 centros de distribución.
  - SUR: compuesto por las provincias Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz, Tierra del Fuego y la parte sur de la provincia de Buenos Aires, posee 4 centros de distribución. En esta región tienen particular importancia las largas distancias y los distribuidores regionales que abastecen los puntos de

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

venta. Debido a que no se aceptan las devoluciones de los distribuidores, ésta es la región con menor porcentaje<sup>11</sup> de devoluciones.

- PBA: compuesto por las provincias La Pampa y el centro y norte de la provincia de Buenos Aires, a diferencia del resto de las zonas, PBA no posee ningún centro de distribución propio, sino que los camiones son cargados en los depósitos de GBA y se recurre al cross-docking<sup>12</sup>.

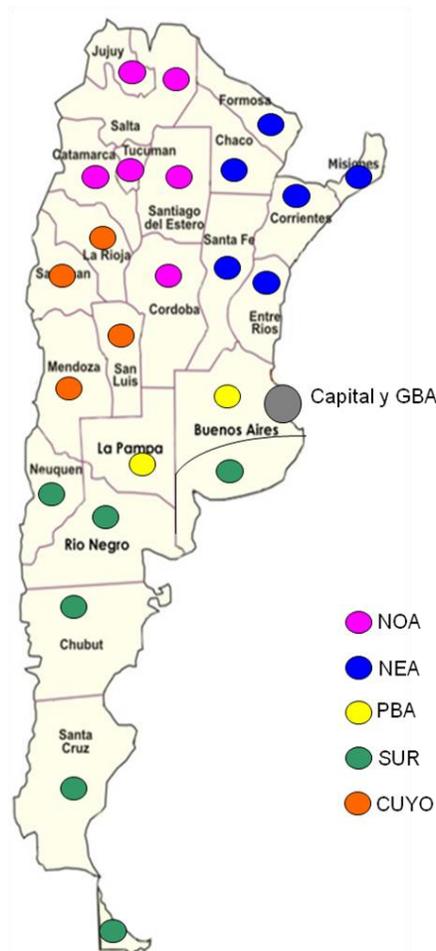


Figura 5.1. Regiones de venta

<sup>11</sup> El porcentaje de devoluciones se calcula como las devoluciones en toneladas dividido la venta neta. La venta neta es la venta bruta menos las devoluciones:  $\%Dev = Dev(tons) / (Vta Bruta(tons) - Dev(tons))$

<sup>12</sup> El Cross-docking consiste en cargar un camión con acoplado en el cual se traslada la mercadería hasta un punto establecido (a veces en estructuras especialmente diseñadas para esto y otras veces al costado de la ruta) y se traspasa la mercadería a camiones más pequeños con los cuales se realiza la distribución a los clientes.

### 5.6 RECEPCION DE DEVOLUCIONES

Se aceptan como devoluciones, en el canal tradicional con y sin preventa, todos los productos vencidos y hasta los 30 días posteriores a la fecha de vencimiento impresa en el envase, y en algunas Grandes Cuentas, se acepta la devolución de productos con varios días restantes para su vencimiento. También, lógicamente, se aceptan productos con aptitud con defectos de producción comprobables y aquellos que presentan roturas provocadas por la manipulación de los consumidores.

En ningún caso se aceptan productos con menos un cierto porcentaje del contenido. En caso de que el cliente insista en que se levanten estos productos, el fletero debe comunicarle el caso a su supervisor para que de la indicación del caso.

### 5.7 CIRCUITO DE LAS DEVOLUCIONES

Las devoluciones tienen 2 circuitos diferentes, uno es el del producto físico y el otro correspondiente al flujo de información.

#### 5.7.1 Circuito físico

El circuito físico no difiere demasiado en los distintos canales. En el tradicional sin preventa es una persona propia del local la que aparta el producto a ser devuelto, en el tradicional con preventa, es el preventista; y en las Grandes Cuentas, el repositor. Luego el fletero recoge las devoluciones y las lleva de vuelta al depósito desde donde parte todas las mañanas. Cuando se descargan los productos vencidos, una persona del depósito se encarga de registrar las devoluciones discriminadas por los siguientes motivos:

- **Fuera de Aptitud**

En esta categoría se registran los productos vencidos o próximos a vencerse.

- **Con Aptitud**

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

Productos que tienen aptitud comercial y que se encuentran dentro de la devolución de productos (no son identificados como reingresos por el fletero).

- **Defecto de Producción**

Este motivo corresponde a los productos con aptitud comercial que presentan defectos de producción comprobables, como puede ser la tapa mal sellada, la etiqueta mal pegada o sachets pinchados, entre otros).

- **Rotura Provocada**

Son los productos con aptitud comercial que presentan roturas provocadas ya sea por la manipulación del fletero, por el cliente minorista o la cuenta corriente, por ejemplo, productos consumidos con más de cierto porcentaje del contenido o envases Tetra golpeados.

Una vez recepcionado el producto devuelto, el mismo es destruido en el centro de distribución (en caso de poseer la maquinaria necesaria para tratar correctamente los residuos) o son enviados al depósito de General Rodríguez para su tratamiento. Los residuos plásticos son compactados y enviados a los rellenos sanitarios –actualmente se están realizando pruebas para reciclar el plástico y construir tabloneros-, los residuos del yogur se almacenan en tanques para luego ser vendidos a las chancherías.

### 5.7.2 Circuito de información

En el momento en el que el fletero carga los productos a ser devueltos en el camión, también carga en el sistema comercial a través de una hand-held<sup>13</sup> (HH) las cantidades devueltas a ser bonificadas.

Por otro lado, cada fletero confecciona manualmente una declaración jurada en la cual figuran las unidades devueltas y los motivos (si la devolución corresponde a una Gran Cuenta es ella la que confecciona la planilla). Cuando el flete descarga las unidades devueltas productos en el depósito, una persona se encarga de registrar la cantidad de unidades devueltas y el motivo, cruzando este registro con la declaración jurada presentada por el fletero. Las devoluciones se controlan manualmente. Las planillas son luego cargadas en el sistema logístico.

---

<sup>13</sup> Una hand-held es una computadora portátil con la cual, entre otras cosas, se toma el pedido de los clientes.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

Es importante aclarar que mientras que la devolución cargada en el sistema comercial utilizando la HH es por cliente; las devoluciones cargadas en el sistema comercial son por reparto, debido a que una vez dentro del camión se consolida la totalidad de las devoluciones, imposibilitando una diferenciación por cliente. Actualmente no se realiza un cruce de información entre la información registrada en el sistema comercial y la registrada en el sistema logístico, sino que cada cierto periodo de tiempo se realiza una serie de ajustes en el sistema.

Los porcentajes de devoluciones oficiales son los que surgen del sistema comercial.

### 5.8 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS DEVOLUCIONES

En esta sección se verá la evolución de las devoluciones en los años 2007, 2008 y 2009 abierta por región y por canal. Se toma como referencia las devoluciones de enero 2007.

#### 5.8.1 Evolución total país

##### Evolución devoluciones total canal

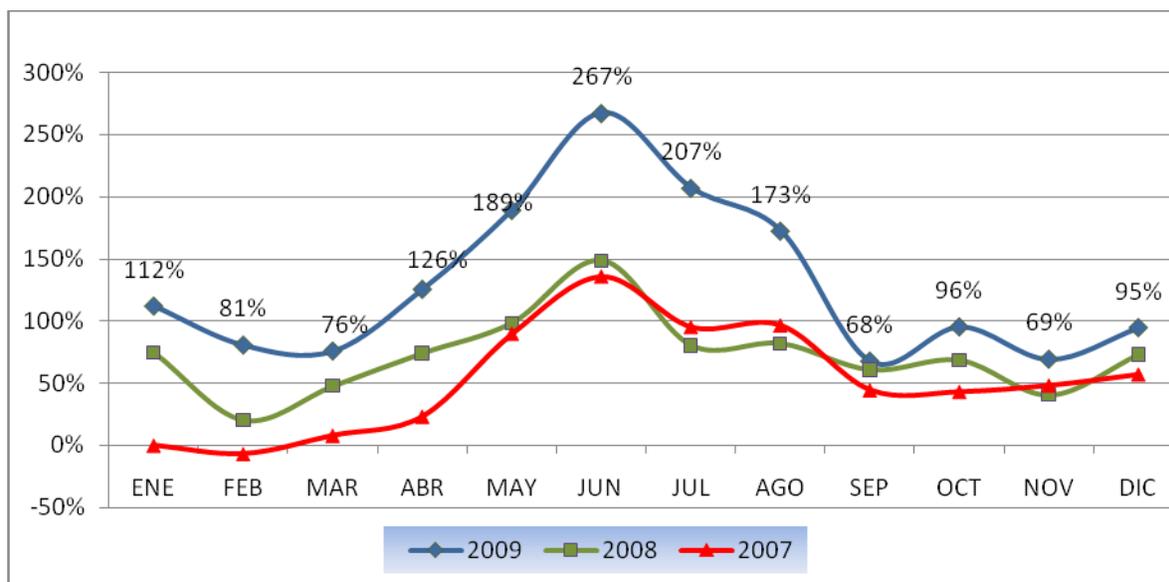


Gráfico 5.1 Evolución devoluciones total país, total canales.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

Se observa como las devoluciones entre enero 2007 y enero 2009 aumentaron un 112%, y un 267% si se compara enero 2009 con junio 2009

### Evolución devoluciones Grandes Cuentas

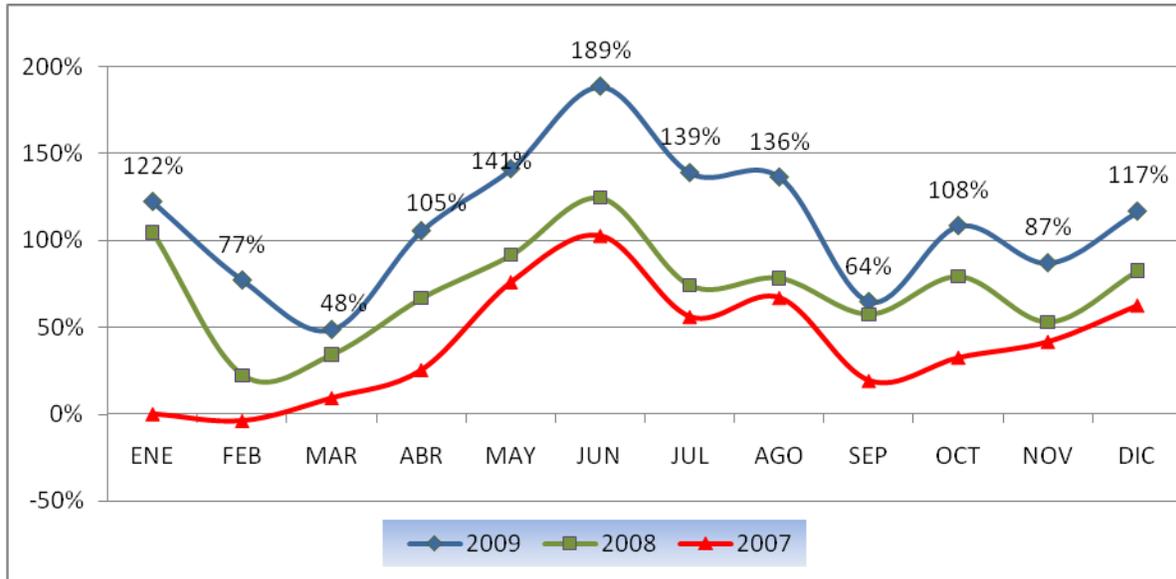


Gráfico 5.2 Evolución devoluciones total país, Grandes Cuentas.

### Evolución devoluciones proxy

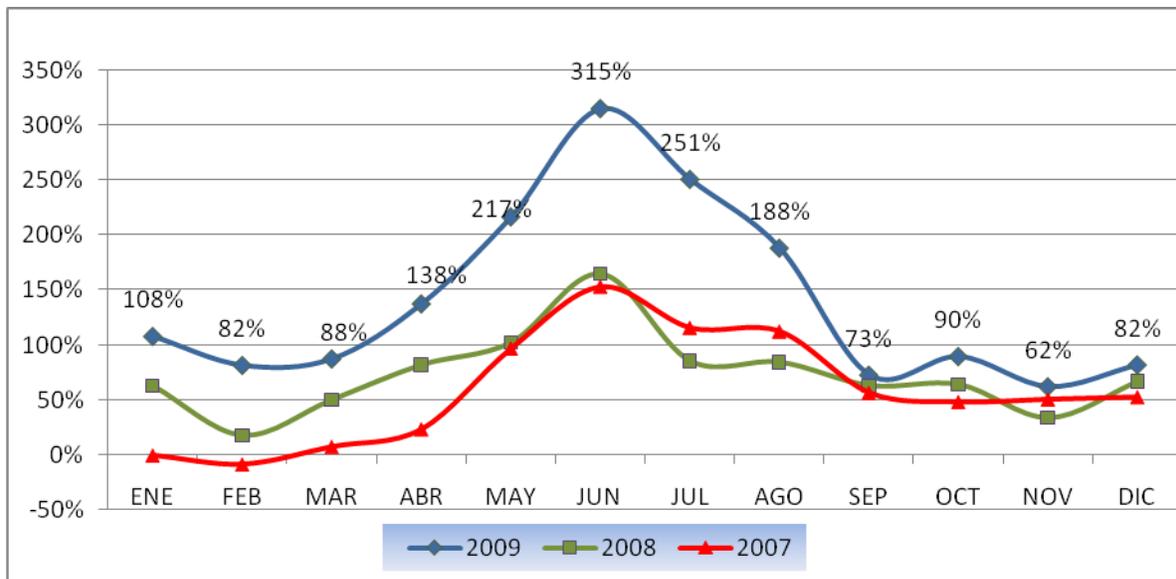


Gráfico 5.3 Evolución devoluciones total país, proxy.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

### Evolución devoluciones tradicional con preventa

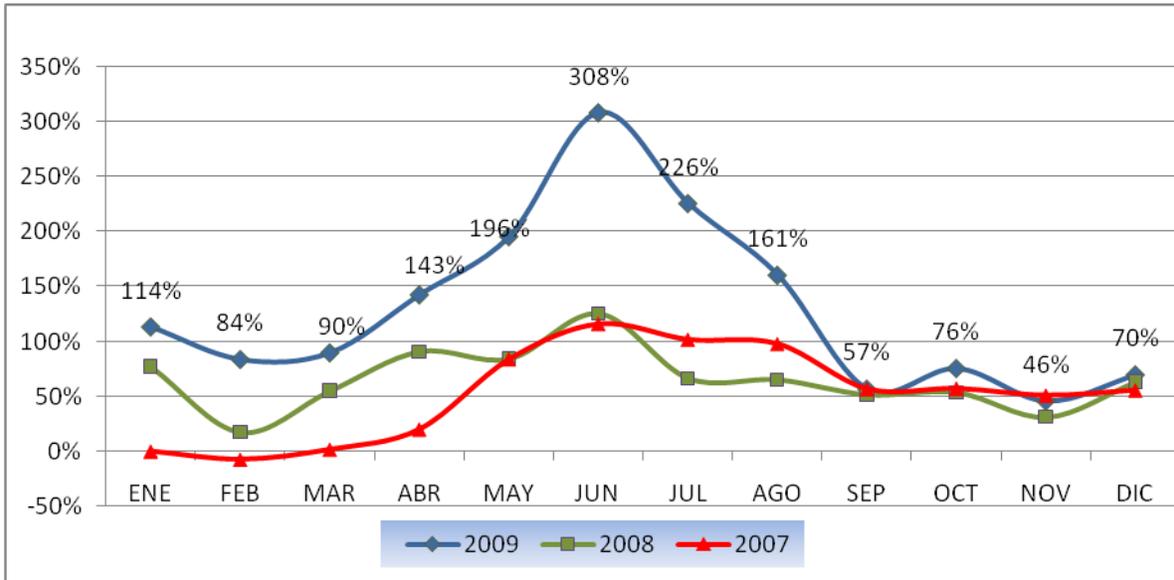


Gráfico 5.4 Evolución devoluciones total país, tradicional con preventa.

### Evolución devoluciones tradicional sin preventa

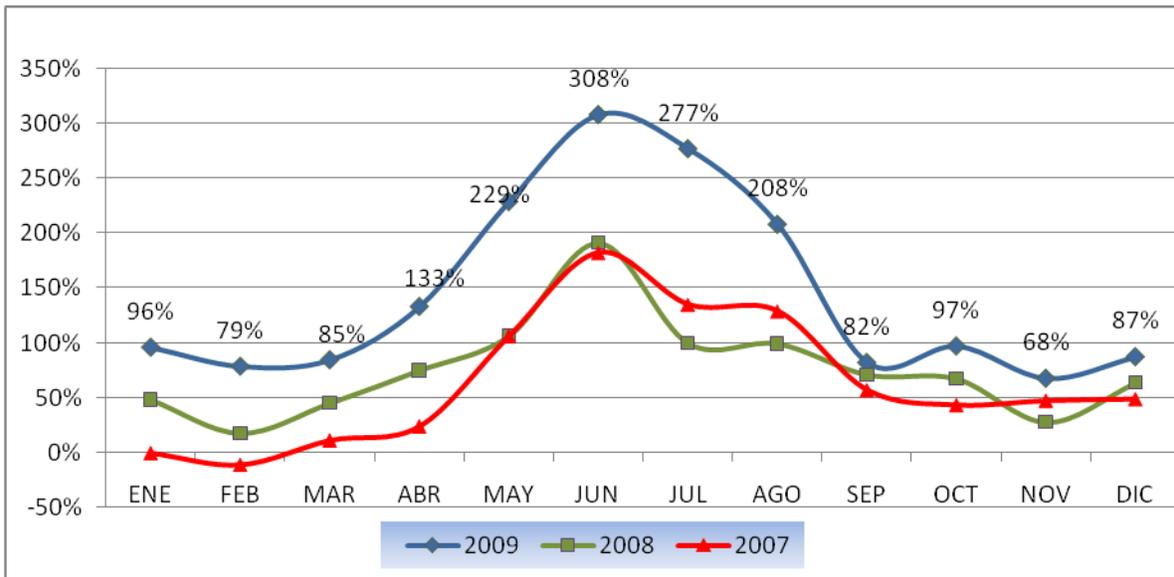


Gráfico 5.5 Evolución devoluciones total país, tradicional sin preventa.

# DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

## 5.8.2 Evolución GBA

### Evolución devoluciones total canal

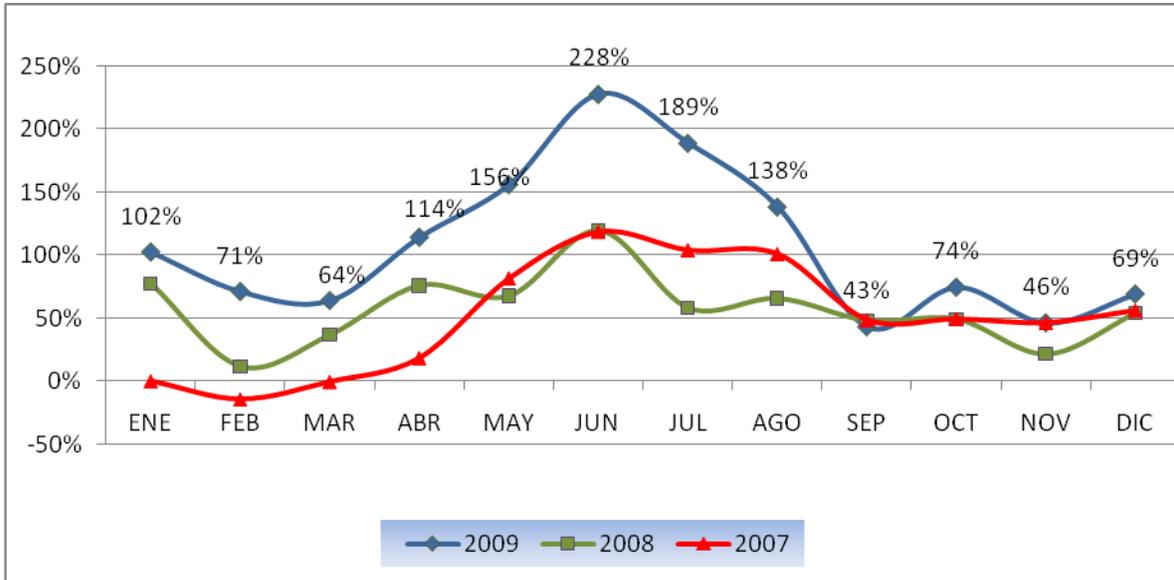


Gráfico 5.6 Evolución devoluciones GBA, total canales.

## 5.8.3 Evolución Interior

### Evolución devoluciones total canal

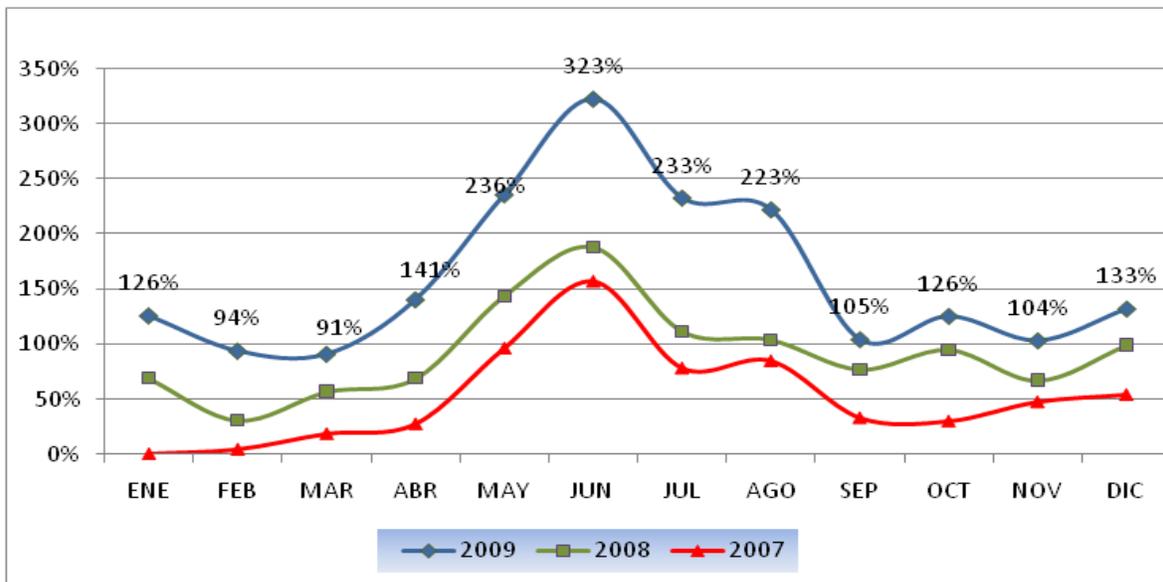


Gráfico 5.7 Evolución devoluciones Interior, total canales.

5.8.4 Evolución NEA

Evolución devoluciones total canal

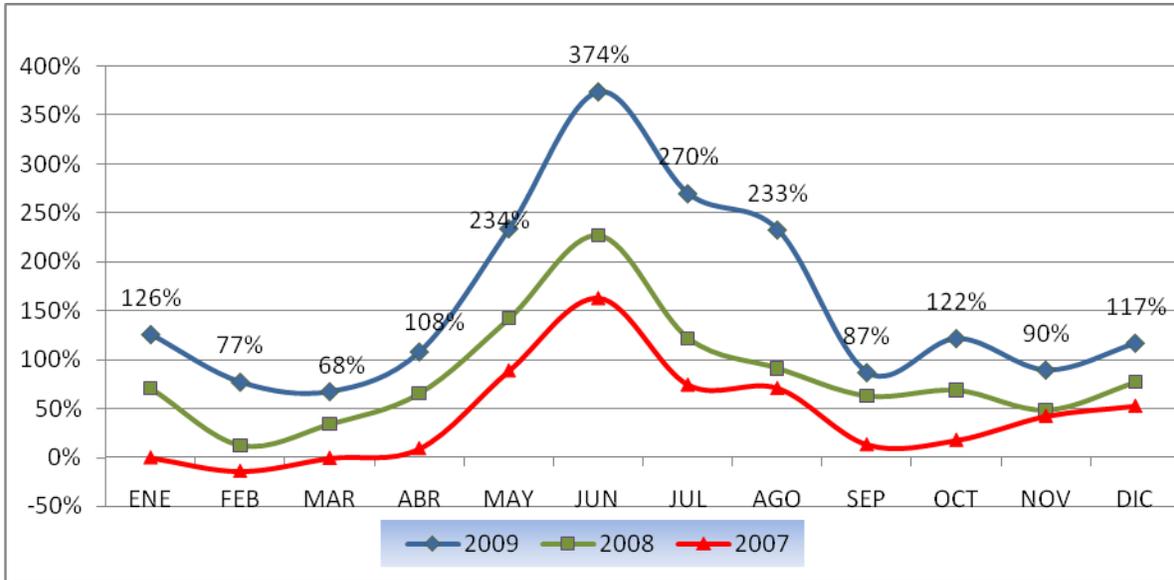


Gráfico 5.8 Evolución devoluciones NEA, total canales.

5.8.5 Evolución NOA

Evolución devoluciones total canal

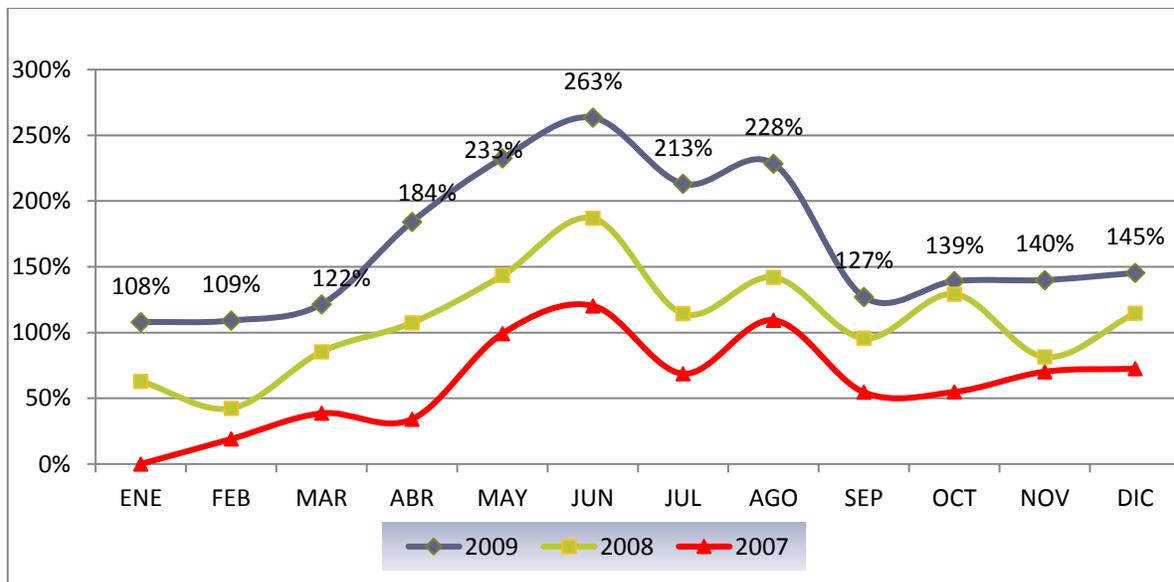


Gráfico 5.9 Evolución devoluciones NOA, total canales.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

### 5.8.6 Evolución PBA

#### Evolución devoluciones total canal

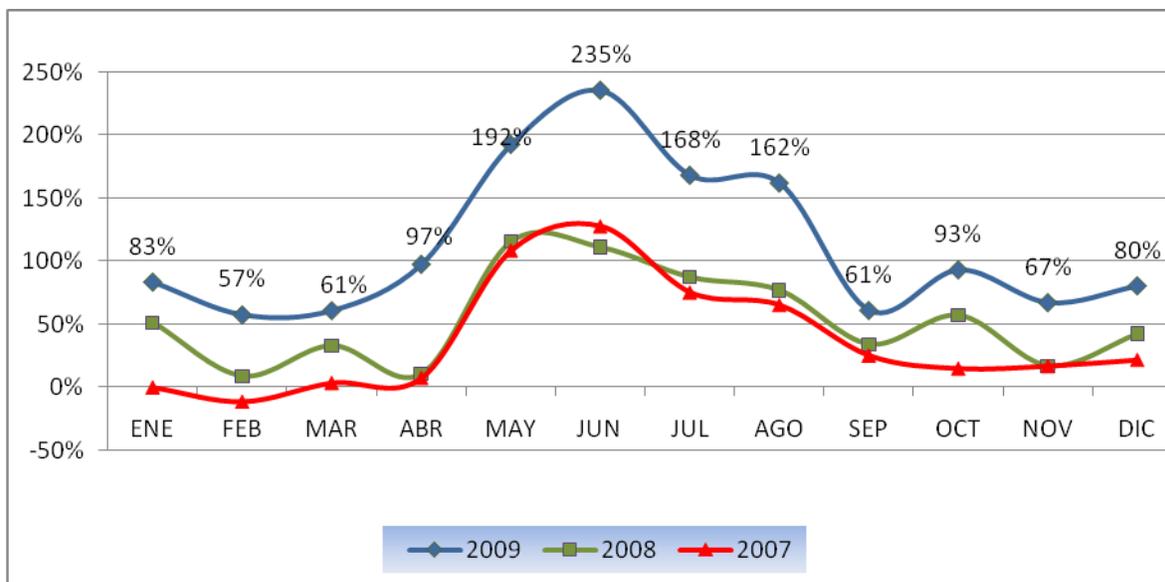


Gráfico 5.10 Evolución devoluciones PBA, total canales.

### 5.8.7 Evolución CUYO

#### Evolución devoluciones total canal

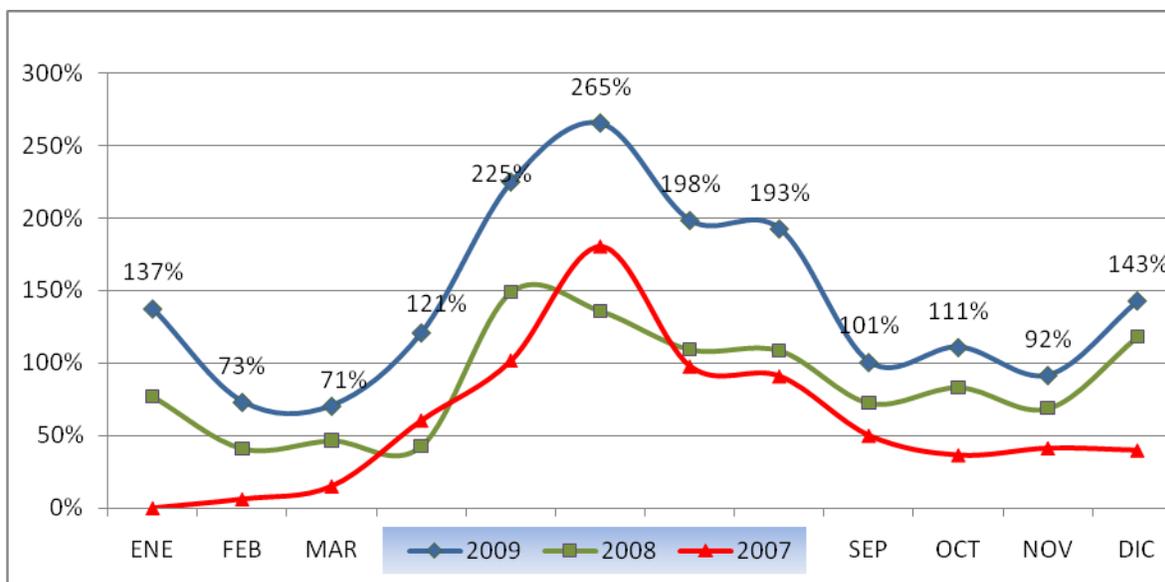


Gráfico 5.11 Evolución devoluciones CUYO, total canales.

### 5.8.8 Evolución SUR

#### Evolución devoluciones total canal

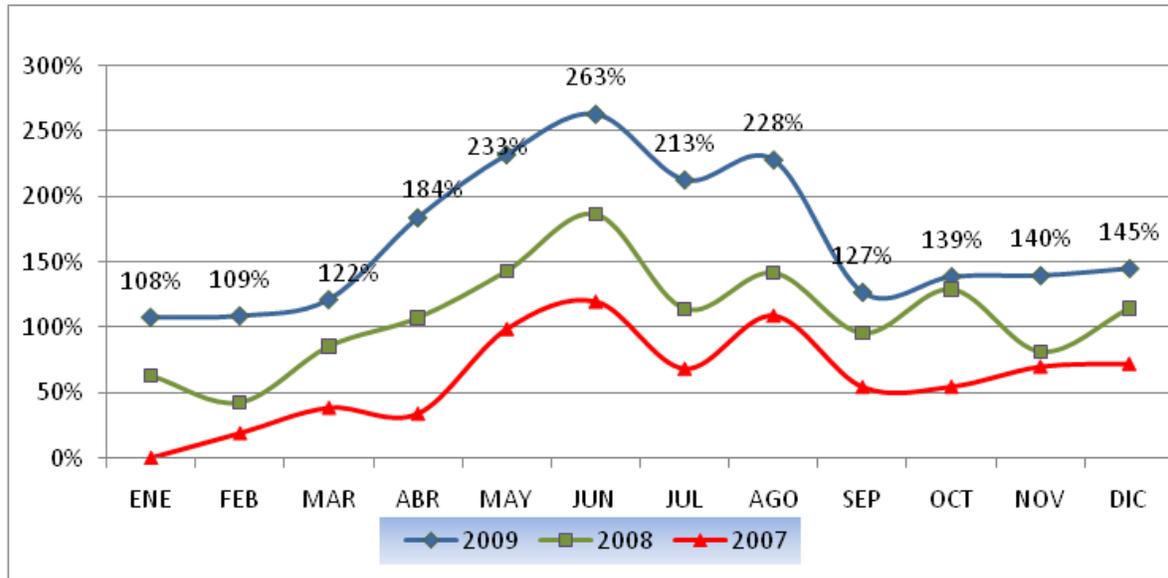


Gráfico 5.12 Evolución devoluciones SUR, total canales.

### 5.8.9 Observaciones

Los gráficos de la evolución de devoluciones muestran cómo en todas las regiones y en todos los canales (Anexo 1), las devoluciones han ido aumentando desde 2007, lo que prueba que no se trata de un problema puntual de alguna región o canal específico, sino que es un problema generalizado de toda la empresa.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

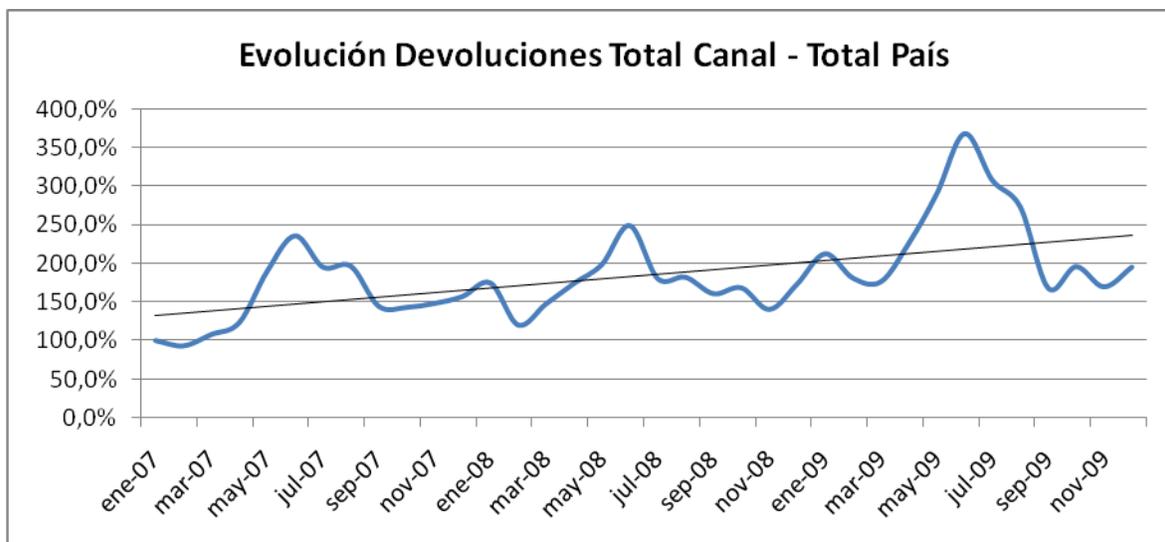


Gráfico 5.13 Evolución devoluciones Total Canal-Total País – Base enero 2007

También se puede ver una marcada estacionalidad de las devoluciones, las cuales alcanzan su máximo en los meses de invierno y su mínimo en los meses de verano. Cuando se separan las devoluciones en yogures y postres se puede ver que tienen estacionalidades diferentes, mientras que los yogures alcanzan un pico de devoluciones en junio/julio, los postres alcanzan su mínimo de devoluciones en estos meses. Debido al peso relativo de los yogures en el total de las ventas y devoluciones, cuando se suman las devoluciones el comportamiento se asemeja al de los yogures. Esta estacionalidad depende directamente de la estacionalidad de las ventas, las cuales disminuyen en invierno en el caso de los yogures y en verano en el caso de los postres.

Las regiones de CUYO y SUR son las de menor porcentaje de devoluciones debido a la existencia de los distribuidores. Debido a los acuerdos firmados, los distribuidores no devuelven mercadería es por esto que ayudan a disminuir el porcentaje devoluciones: registran venta y no devoluciones.

El canal Grandes Cuentas es el canal con menor porcentaje de devoluciones gracias a la existencia de repositorios propios en las sucursales, sin embargo, justamente por la existencia de repositorios propios en cada sucursal es que los objetivos de devoluciones son mucho menores que en los otros canales.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

Luego del pico de devoluciones alcanzado durante junio/julio de 2009 se tomó real conciencia de la gravedad de la situación y se disminuyó la intensidad del push de ventas, con lo cual las devoluciones disminuyeron abruptamente.

# DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

## 6 ANÁLISIS

En esta sección se verán una serie de análisis, conclusiones y aprendizajes. Estos análisis, en su mayoría, estuvieron destinados a entender el comportamiento normal de las devoluciones antes de realizar ningún tipo de acción para intentar disminuirlas.

### 6.1 CÁLCULO DE LAS DEVOLUCIONES

Antes de explicar los distintos análisis realizados, es necesario explicar nuevamente la forma de calcular las devoluciones, ya que la misma no es “intuitiva”, sino que responde a la siguiente ecuación:

$$\%Dev = \frac{Dev(tons)}{Venta\ Neta\ (tons)}$$

Siendo la Venta Neta (tons):

$$Vta\ Neta\ (tons) = Vta\ Bruta\ (tons) - Dev\ (tons)$$

Normalmente, las devoluciones se calculan dividiendo las toneladas devueltas por la venta bruta en toneladas. La forma de calcular las devoluciones en Danone podría parecer errónea ya que considera las toneladas devueltas también en el denominador, aumentando de esta forma el porcentaje de devoluciones, sin embargo, debe recordarse que un indicador en sí mismo no significa nada: lo importante es entender la manera en la que se calcula, qué implicancias tiene, y no modificarlo en transcurso del tiempo, de manera de poder hacer un seguimiento de su evolución. A su vez, cuando uno compara un mismo indicador entre las distintas CBU, debe asegurarse que cada una de las CBU calcula de la misma forma los indicadores.

### 6.2 ASIGNACIÓN DE DEVOLUCIONES POR SABOR

El análisis de asignación de devoluciones por sabor es un condicionante para todos los análisis posteriores, ya que demuestra hasta qué punto es confiable la información con la que se cuenta.

Para poder entender cómo se asignan las devoluciones por sabor, primero se debe entender como están compuestos los códigos de productos. Todos los sku tienen un código compuesto de 2 partes, una primera parte que indica el código de producto y una segunda parte que indica el sabor. Por ejemplo, si el código fuera 44530-01, se estaría hablando de un producto (código de producto 44530) con código de sabor 01. Todos los sku con un mismo código de producto tienen en común la misma vida útil, el mismo precio de venta y, por lo tanto, se acredita lo mismo al devolverse.

Debido a la gran cantidad de productos que deben manejar, a la gran cantidad de clientes que deben visitar por día y al poco tiempo del que disponen, tanto los preventistas como los fleteros hacen foco en la toma de pedidos y no en la asignación de las devoluciones. La mayoría de los preventistas/fleteros asignan la devolución al primer sabor de un producto que aparece en la hand-held (HH). Continuando con el ejemplo anterior, el producto de sabor 01 (cód. 44530-01) tiene un porcentaje de devoluciones mucho más alto que el mismo producto sabor 07 (cód. 44530-07) ya que 01 es el primer sabor en aparecer en la HH.

Algo diferente ocurre en algunas de las grandes cuentas, donde las devoluciones se hacen por el código EAN<sup>14</sup> al igual que los pedidos. Estas devoluciones son relevadas por una persona de la cadena, la cual le entrega un formulario con las devoluciones al fletero, y es una persona del área administrativa de Logística La Serenísima la encargada de cargar esas devoluciones en el sistema. Dado que las devoluciones se hacen por EAN y que cada producto tiene un código distinto, sabemos que la asignación de las devoluciones es correcta, más allá de los posibles errores que pueden cometerse al relevar las devoluciones en las sucursales o al pasar el formulario en el sistema.

Comparando los porcentajes de devoluciones de los distintos sabores en los distintos canales se ve claramente que en proxy (tradicional con preventa y sin preventa) el porcentaje de devoluciones de los primeros sabores es significativamente más alto que en las grandes cuentas. En la tabla inferior se observa el código madre del producto (SKU

---

<sup>14</sup> EAN: Código de barras.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

Producto), el código del sabor (SKU Sabor), ordenado según aparece en la HH, y los porcentajes de devoluciones en los distintos canales. Se ve como en Grandes Cuentas y Súper e Híper, donde hay más controles, los porcentajes de devolución de los primeros sabores es mucho menor que en los canales tradicional con preventa y tradicional sin preventa, debido a la incorrecta imputación. Por otra parte, los sabores que aparecen más tarde en la HH tienen un porcentaje de devoluciones igual o menor en los canales tradicionales que en las Grandes Cuentas. Por ejemplo, en el caso del SKU producto 253 se imputa al sabor 02 lo que debería imputarse al sabor 81<sup>15</sup>.

SKU Producto	SKU Sabor	Grandes Cuentas	Super e Híper	Trad. con Preventa	Trad. sin Preventa
253	2	6,6%	6,3%	18,8%	16,6%
	4	8,3%	6,4%	4,1%	4,3%
	12	7,9%	8,1%	5,4%	6,3%
	81	2,4%	1,5%	1,9%	3,1%
303	6	20,6%	21,0%	50,0%	53,1%
	7	8,8%	10,7%	9,1%	11,8%
	39	46,0%	36,4%	16,8%	23,4%
	82	9,9%	7,4%	4,2%	8,1%
455	76	3,9%	4,1%	12,1%	19,2%
	81	5,3%	3,5%	4,8%	9,7%
530	1	10,6%	11,6%	46,1%	50,1%
	6	4,1%	5,2%	7,1%	8,0%
	7	2,7%	2,7%	4,4%	5,2%
	38	10,6%	6,9%	5,8%	7,9%
	63	0,4%	0,3%	0,4%	0,3%
	90	6,0%	4,4%	5,2%	6,0%
650	2	12,9%	10,8%	20,3%	23,6%
	19	8,9%	5,4%	2,6%	4,0%
893	6	18,9%	18,3%	29,4%	62,3%
	7	14,4%	12,9%	8,0%	8,1%
901	2	5,8%	6,3%	15,3%	16,9%
	4	3,0%	2,4%	2,4%	3,6%
	11	11,0%	10,3%	3,8%	6,2%

Tabla 6.1 Porcentaje de devoluciones por canal para algunos productos.

Lo anteriormente explicado es de suma importancia para realizar un correcto análisis de las devoluciones. Sería un error tomar decisiones en base al porcentaje de devoluciones de un sku, y en caso de hacerlo, se debe ser consciente de que esta asignación por sabor no es correcta.

<sup>15</sup> Los valores han sido modificados manteniendo las relaciones entre ellos

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

Otra evidencia de la incorrecta imputación de los sabores se puede ver cuando se analiza el lanzamiento de un nuevo producto. Durante la semana 18 se lanzaron 2 sabores nuevos para un producto (código de producto 303). Cuando se observa la evolución de las devoluciones del producto 303 en Grandes Cuentas (donde la imputación de las devoluciones es correcta), sin tener en cuenta los 2 sabores nuevos, se puede ver que el porcentaje de devoluciones se mantiene constante (línea rosa), por el contrario, si se observa la totalidad de las devoluciones (línea azul), se ve que hay un pico en el porcentaje de devoluciones en la semana 22. Este aumento corresponde al vencimiento del producto colocado en góndola para el lanzamiento de los nuevos sabores.

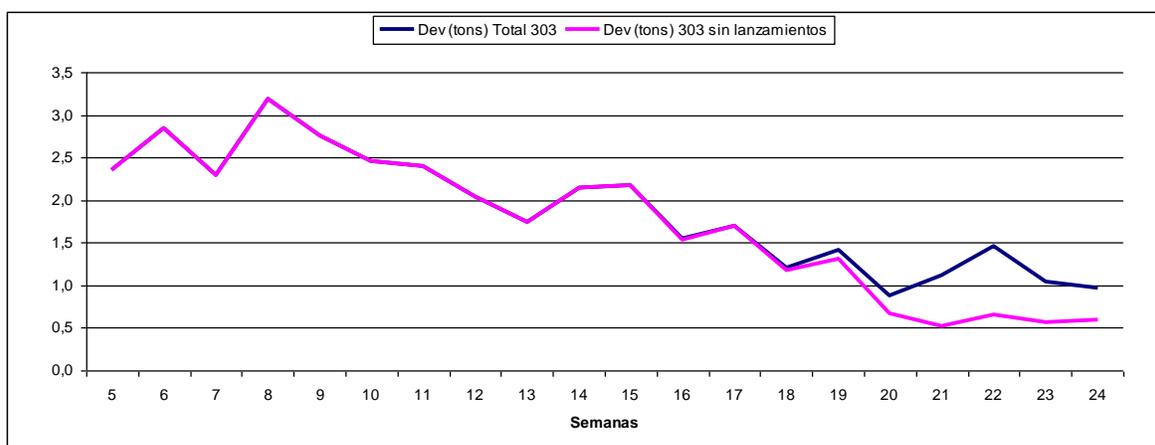


Gráfico 6.1 Evolución de las devoluciones del código 303 de en Grandes Cuentas

Si se realiza el mismo análisis para el canal proximidad vemos que el pico de devoluciones ocurre también tanto para la totalidad de los productos 303 (línea azul). Esto se debe a que las devoluciones de los nuevos lanzamientos son imputados a los sabores ya existentes debido a que éstos son los primeros en aparecer en la HH.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

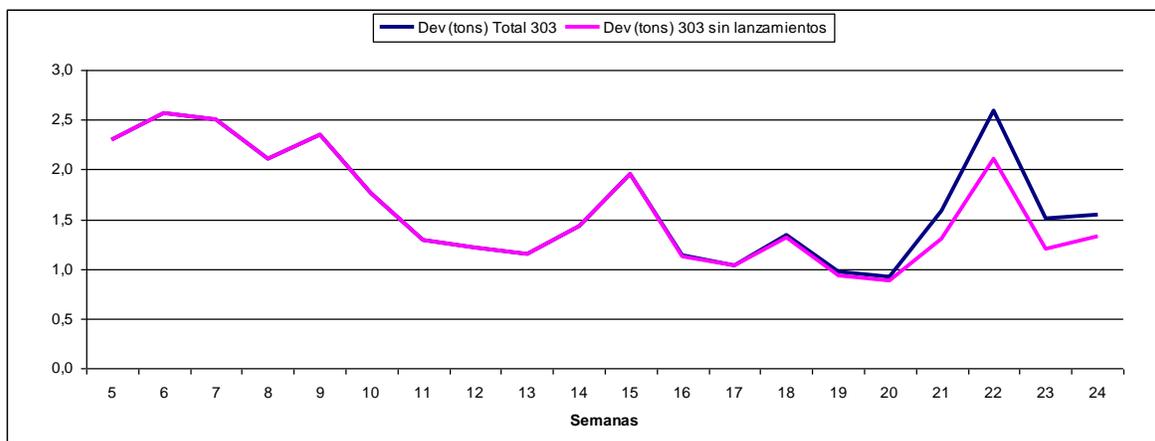


Gráfico 6.2 Evolución devoluciones del código 303 en el canal tradicional sin preventa.

Si bien existen inconvenientes en la asignación de la devolución por sabor, esto es algo que no genera perjuicio alguno al cliente, y queda debidamente documentado, pero internamente provoca distorsiones en el seguimiento operativo y dificulta la correcta análisis e identificación de dónde está el problema.

### 6.3 AUDITORÍA EN LA RECEPCIÓN DE LAS DEVOLUCIONES

Como se mencionó en la sección “Circuito de las devoluciones” (pág. 33) el proceso de recepción incluye el motivo por el cual se efectúa la devolución (vencimiento, defecto de producción o rotura provocada). Con el fin de entender mejor el proceso de recepción de devoluciones se realizó una auditoría interna. Durante esta auditoría surgió que tanto las imputaciones de sabor como de motivo no eran las correctas<sup>16</sup>. Esta incorrecta imputación se debe, por un lado, a la falta de tiempo debido a la gran cantidad de camiones que deben descargar bandejas y devoluciones<sup>17</sup> en el depósito; por otro lado, al ser observados desde arriba, los productos se ven similares entre sí, dificultando su diferenciación por sabor. Muchas veces los productos vienen en unas bandejas cuadradas que no permiten que el producto escurra, con lo cual se genera una mezcla de yogurt, postres, leche, ricota y cualquier otra cosa que hubiera sido enviada por error, que dificulta la correcta

<sup>16</sup> Esta información se vuelca en el sistema Logística y es independiente del sistema Comercial. En ambos casos la imputación por sabor no es confiable. En el sistema Comercial no figuran los motivos de las devoluciones.

<sup>17</sup> Si algún camión no tuviera mercadería para devolver, igualmente debe descargar las bandejas donde el producto se transporta al mercado.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

identificación de las causas de devolución. Al mismo tiempo, existe un documento interno donde se establece que si un producto devuelto se encuentra roto y vencido, debe registrarse como motivo de devolución “Fuera de Aptitud” (vencido).



Foto 6.1 Bandeja con producto para devolución. Ambas imágenes corresponden a la misma bandeja



Foto 6.2 Bandeja con producto para devolución mezclado.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

La auditoría de calidad identificó 6 factores principales que influyen en la correcta identificación del motivo de la devolución:

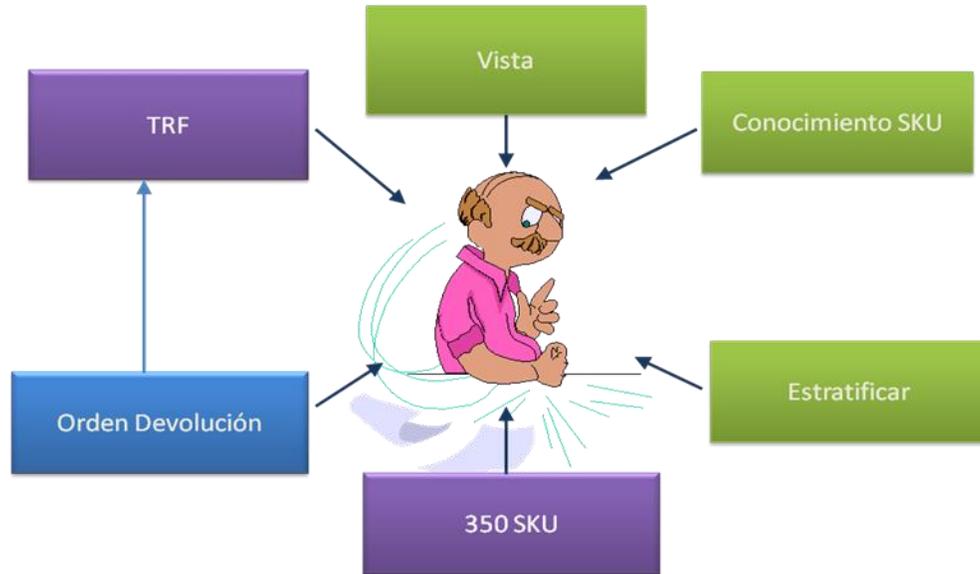


Figura 6.1 Variables que afectan al operario en el registro de los motivos de devoluciones.

Dentro de estas 6 variables hay algunas que dependen del operario, del fletero o de decisiones políticas de la empresa:

- Verde : habilidad del operario
- Violeta: no depende del operario. En el caso del TRF (Tiempo Retención del Fletero) lo impone la empresa. Los 350 sku es la suma de sku de Danone y Mastellone, quienes comparten la logística.
- Celeste: Input del fletero, no lo maneja el operario.

Todo lo explicado hasta este punto, sumado a una falta de conciencia sobre la importancia de una correcta asignación del motivo, genera que por regla general, la mayoría de las causas imputadas sea la de “Fuera de Aptitud”.

## 6.4 ASIGNACIÓN DE MOTIVO DE DEVOLUCIÓN

Luego de lo expuesto en la sección anterior, sería incorrecto tomar decisiones en base a la información registrada en la recepción de las devoluciones, sin embargo puede utilizarse para establecer un “piso”.

Luego de hablar con múltiples repositorios y preventistas, se sabe que productos como el sachet o los pack de 6 unidades de yogur suelen presentar roturas de manera regular:

F./APTITUD	DEF.PROD	ROT.PROVOCADA	C.APTITUD
82,6%	12,6%	4,5%	0,3%

Tabla 6.2 Participación de los motivos de devoluciones de sachet – Julio y Agosto 2010

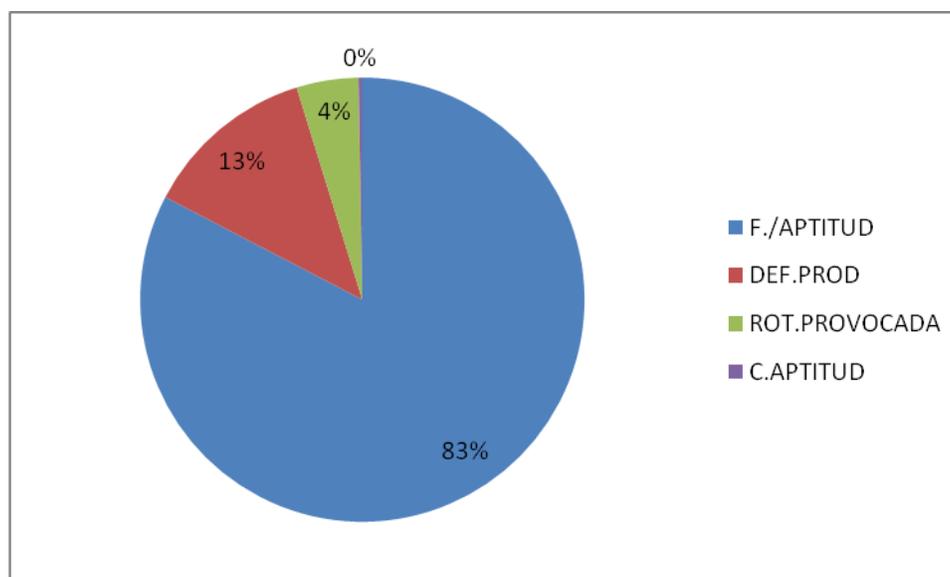


Gráfico 6.3 Participación de los motivos de devoluciones de sachet – Julio y Agosto 2010

Mirando el gráfico 18 se ve que, por lo menos 17% de las devoluciones, no se debe al vencimiento de los productos. Como se dijo anteriormente, esto es un piso y sabemos que el porcentaje de devoluciones que no se debe al vencimiento de los productos es mayor, ya que hay depósitos que no registraron durante el período analizado ninguna devolución por rotura. Si supusiéramos que aquellos depósitos donde sólo se registran devoluciones por vencimiento se comportan en realidad como la media, es decir, que 83% de las

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

devoluciones son por “Fuera de Aptitud”, se observa que las devoluciones por causas ajenas al vencimiento se elevan de 17% a 23%.

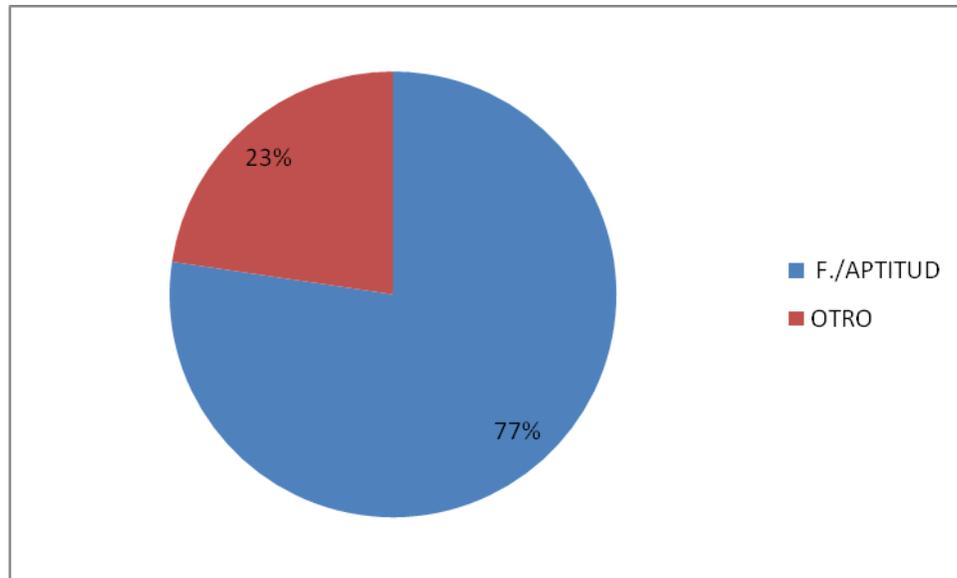


Gráfico 6.4 Participación teórica de los motivos de devoluciones de sachet – Julio y Agosto 2010.

Si se tiene en cuenta que los sachets representan aproximadamente 30% de las devoluciones en toneladas (ver “Productos Significativos en las Devoluciones”, pág. 58), y al mismo tiempo que, de ese 30%, alrededor de 20% de las devoluciones, eso quiere decir que por lo menos, 6% del total de las devoluciones no se debe al vencimiento sino a la rotura del producto por defectos de producción o manipuleo de los consumidores y/o reposidores. Este 6% sólo tiene en cuenta 6 sku en formato sachet, nuevamente. Por lo tanto, tenemos aquí un mínimo de devoluciones por rotura del producto.

La rotura de los sachets tiene otro impacto que es difícil de cuantificar. Cuando un sachet se rompe, ensucia a los demás sachets dejándolos pegajosos. Los sachets pegajosos resultan poco agradables al tacto y a medida que pasan los días, se van marcando con las manos que los tocaron, no se venden y se terminan retirando de las góndolas debido a su baja aptitud.

Realizando el mismo tipo de análisis para el yogurt en pack x 6, se observa que 11% de las devoluciones corresponde a productos con defectos de producción o rotos en el manipuleo diario.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

F./APTITUD	DEF.PROD	ROT.PROVOCADA	C.APTITUD
88,8%	0,7%	10,6%	0,0%

Tabla 6.3 Participación de los motivos de devoluciones yogurt pack x 6 – Julio y Agosto 2010

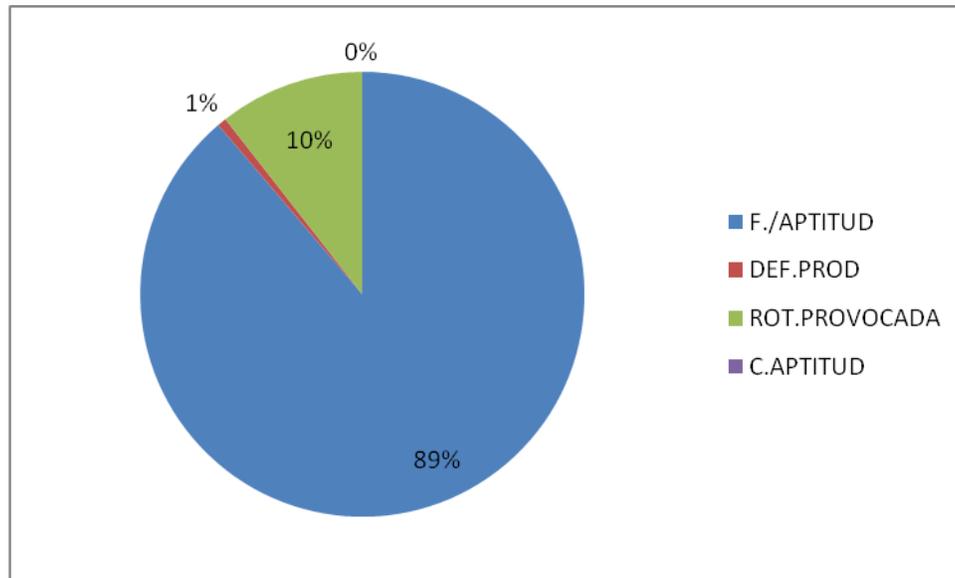


Gráfico 6.5 Participación de los motivos de devoluciones yogurt pack x 6 – Julio y Agosto 2010

Nuevamente hay depósitos que únicamente registran devoluciones debido a falta de aptitud. Si se hace la misma suposición que se hizo con sachet, y asumimos que estos depósitos se comportan como el promedio, el porcentaje de devoluciones por rotura se eleva a 15%.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

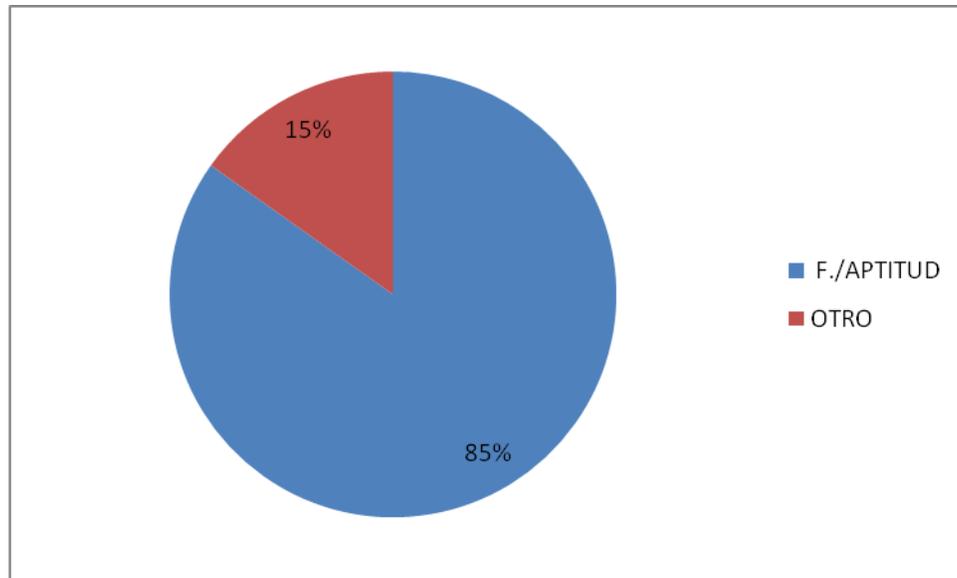


Gráfico 6.6 Participación teórica de los motivos de devoluciones de yogurt pack x 6 – Julio y Agosto 2010

La rotura en los pack x 6 ocurre cuando se levanta el producto desde un extremo: debido al peso que tiene el pack, el calado se rompe. Dependiendo del lugar donde se esté comercializando el producto, es posible evitar la devolución uniendo las partes con cinta aisladora o colocando las 6 unidades en una bolsa. Cuando esto no es posible, el producto ingresa como devolución.



Foto 6.3 Pack yogurt x 6 – Julio y Agosto 2010

Que las devoluciones por rotura sean 15% o 20% de devoluciones totales no está ni mal ni bien: el problema radica en la falta de conciencia de la magnitud del porcentaje de devoluciones por causas ajenas al vencimiento. Con este análisis simplemente se encontró un porcentaje de devoluciones por rotura/defecto de producción mínimo que supera ampliamente los números que se manejan en la empresa: sólo teniendo en cuenta el sachet, por lo menos 6% del total de devoluciones corresponde a productos rotos o con defecto de producción.

Por último, y si bien excede el marco de este trabajo, queda el interrogante abierto de qué porcentaje de la producción se termina rompiendo antes de llegar al mercado. En el caso del sachet, por lo menos el 20% de lo que sale a la calle vuelve por rotura. Si en los depósitos no ocurrieran mermas (cosa que no ocurre), podría afirmarse que el 20% de la producción se rompe por algún motivo.

### 6.4.1 Devoluciones de lanzamientos

El análisis de las devoluciones de los lanzamientos también se encuentra destinado a entender el peso de las devoluciones por cuestiones que excede al vencimiento. Para esto se tomaron los lanzamientos de nuevos productos, entendiendo por nuevo producto aquel que requiere la creación de un nuevo código de producto<sup>18</sup>. De esta forma se evita el problema de los errores de asignación de sabor.

Para este análisis se tuvieron en cuenta las siguientes consideraciones:

- Se analizan los últimos 10 lanzamientos de productos.
- Se utiliza el sistema comercial para calcular los porcentajes de devoluciones
- Se tienen en cuenta las devoluciones acumuladas hasta 10 días antes de la fecha de vencimiento de la primera producción. Se toman 10 días debido a que algunas cadenas retiran el producto de las góndolas cuando restan 10 días para su vencimiento.

---

<sup>18</sup> El lanzamiento de un tercer sabor no se considera como un lanzamiento de un producto nuevo, ya que tienen el mismo código de producto, diferenciándose únicamente en el código de sabor.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

% Dev	GBA	Interior	Total País
Total Canal	1,0%	0,5%	0,6%

Tabla 6.4 Porcentaje de devoluciones acumulado de los lanzamientos 10 días antes del vencimiento de la primera producción

En promedio, los productos tienen 0,6% de devolución antes de que ocurra el vencimiento de la primera producción. El sector más crítico es el canal Tradicional sin Preventa de GBA, donde los productos lanzados alcanzan 1,4% de devoluciones antes de vencerse.

### 6.4.2 Devoluciones fantasmas

A los motivos de devoluciones por rotura o defecto de producción, se le suma lo que hemos denominado como “devolución fantasma”, este tipo de categoría corresponde al producto que se carga como devolución en el sistema comercial pero no ingresa físicamente. Esto ocurre por error: el producto es facturado al cliente pero no entregado, lo que puede ocurrir cuando:

- Por error se cargan menos unidades en el reparto.
- Por error se carga mal el mix de sabores.
- Unidades con defectos de producción pasan los controles, se cargan y luego no pueden ser entregadas al cliente.
- Unidades que se rompen durante el viaje desde el depósito al cliente.
- Se realiza una cobertura<sup>19</sup> y el producto no es aceptado por el cliente.

En cualquiera de estas situaciones se debería realizar una nota de crédito al cliente, lo que demora el doble de tiempo que ingresarlo como devolución. Además, es más sencillo ingresar un producto como devolución que como un reintegro a cámara y otorgarle una nota de crédito al cliente. Estas imputaciones incorrectas son posibles debido al sistema de control que cruza la información de las devoluciones hechas físicamente y las acreditadas comercialmente, este cruce de información no se realiza con la frecuencia adecuada.

---

<sup>19</sup> Cuando se realiza una cobertura se le factura a cada cliente una unidad más de algún producto.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

Con los procesos de recopilación de información actuales se hace muy difícil poder cuantificar el peso de las devoluciones fantasmas.

### 6.5 PRODUCTOS SIGNIFICATIVOS EN LAS DEVOLUCIONES

Danone cuenta con aproximadamente 115/120 sku, con múltiples lanzamientos y discontinuaciones por mes, lo que hace imposible hacer foco en absolutamente todos los sku. Es por eso que se debe identificar aquellos productos que tienen un mayor peso relativo en las devoluciones. Para esto se ha confeccionado el siguiente gráfico de Pareto<sup>20</sup>:

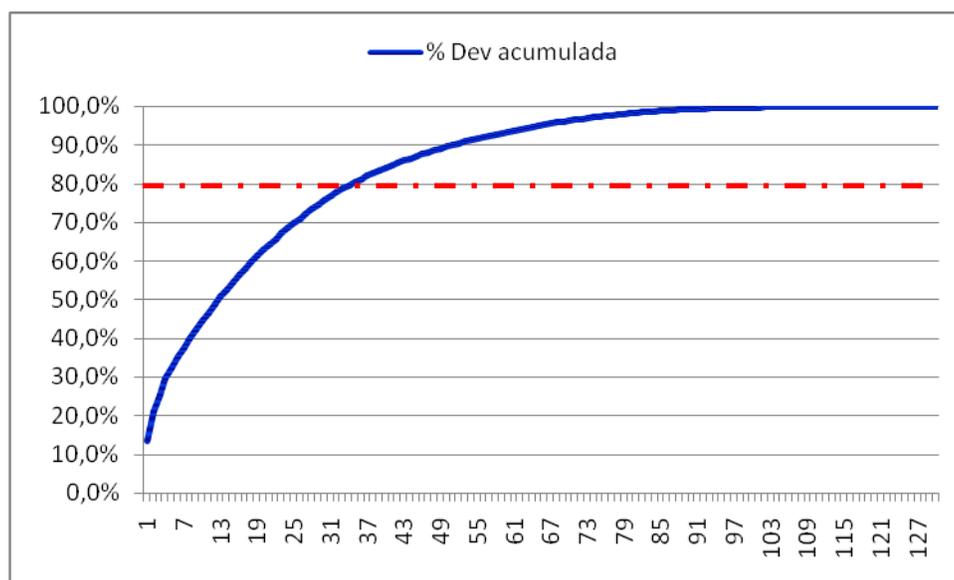


Gráfico 6.7 Porcentaje de devolución acumulada durante 2009.

Observando el gráfico se ve como de los casi 130 productos que registraron devoluciones durante 2009, 30% productos representan 78% de las devoluciones. Si sólo miramos los sachets (5 productos), estos representan aproximadamente 30% de las devoluciones, esto es debido al gran volumen que representan en las ventas. Los sachets son los productos que se utilizan para lograr alcanzar los objetivos de volúmenes, y precisamente por esto mismo tomar medidas con el fin de disminuir las devoluciones de estos productos genera cierto

<sup>20</sup> Vilfredo Pareto fue un economista italiano que, en el siglo XIX, presentó una fórmula que mostraba la desigualdad en la distribución de los salarios. El “gráfico de Pareto” fue creado sobre la base del principio de Pareto, según el cual, el 80% de los problemas son provenientes de apenas el 20% de las causas.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

temor de perder ventas. Debe aclararse que si bien representan una cantidad más que considerable de las devoluciones totales, esto se debe a los grandes volúmenes de venta que se manejan, lo que genera que un producto con bajas devoluciones como es el sachet Yogurísimo, represente casi 15% de las devoluciones absolutas.

### 6.6 CANTIDAD DE CLIENTES SEGÚN PORCENTAJE DE DEVOLUCIONES

De la misma manera que se demostró que 20% de los productos representan un 80% de las devoluciones, durante el mes de abril se realizó el mismo análisis con los clientes de los canales tradicional con preventa y tradicional sin preventa.

<b>% Dev</b>	<b>% de clientes</b>
x<5%	57,2%
5%≤x	42,8%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Tabla 6.5 Cantidad de clientes en el canal TCP según porcentaje de devoluciones.

Se observa que 43% de los clientes tienen devoluciones por encima de 5%. Con la información de las devoluciones por cliente se simuló cuál hubiera sido el porcentaje de devoluciones si se le hubiera aceptado a cada cliente un tope máximo de devoluciones de 5%. Bajo este escenario, las devoluciones hubieran sido un 34% menor que lo realmente registrado en abril; incluso si sólo se tomara hasta 10% de devoluciones, se registraría una disminución de 18% versus la devolución real de abril

Si se realiza el mismo análisis para el canal TSP, puede verse que 40% de los clientes se encuentran por encima del 5% de devoluciones. Realizando una simulación con un máximo aceptado de 5%, las devoluciones hubieran sido 27% menores que las finalmente registradas durante abril.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

% Dev	% de clientes
$x < 5\%$	60,9%
$5\% \leq x$	39,1%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Tabla 6.6 Cantidad de clientes en el canal TSP según porcentaje de devoluciones.

En esta sección se puede ver como aún poniendo un tope máximo de devoluciones elevado (5%), las mismas disminuyen considerablemente, así como hay 40% de los clientes de TCP y TSP donde la gestión de devoluciones es deficiente. Por otro lado, si este máximo de devoluciones de 5% fuera por producto en lugar de total cliente, las devoluciones serían aún menores.

### 6.7 EFECTO DEL FIN DE UNA PROMOCIÓN

En el gráfico 22 se ve un ejemplo del comportamiento de las ventas y las devoluciones ante el fin de una promoción de menor precio.

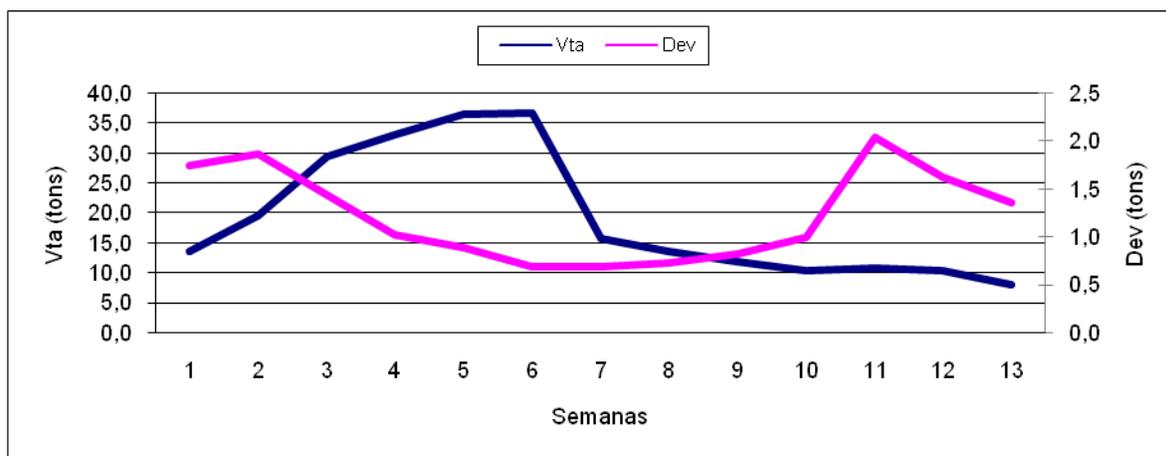


Gráfico 6.8 Venta y devolución en toneladas por semana del producto en oferta.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

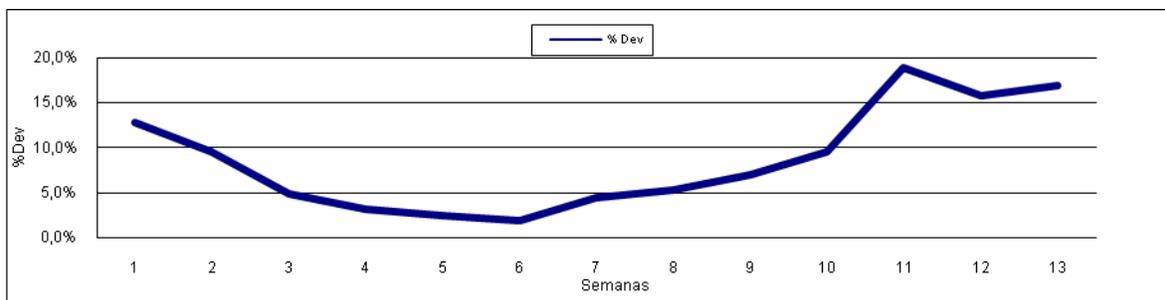


Gráfico 6.9. Porcentaje de devoluciones por semana del producto en oferta.

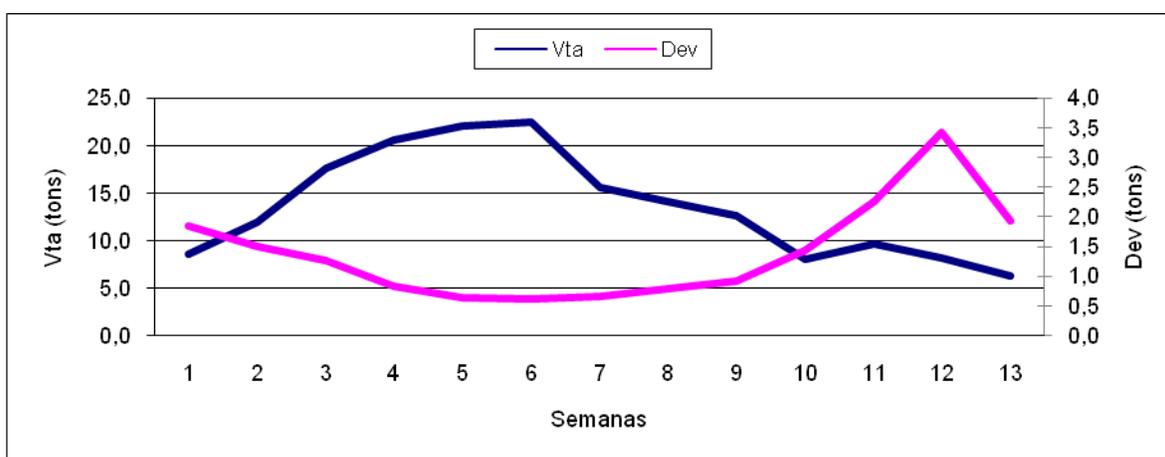


Gráfico 6.10 Venta y devolución en toneladas por semana del producto en oferta.

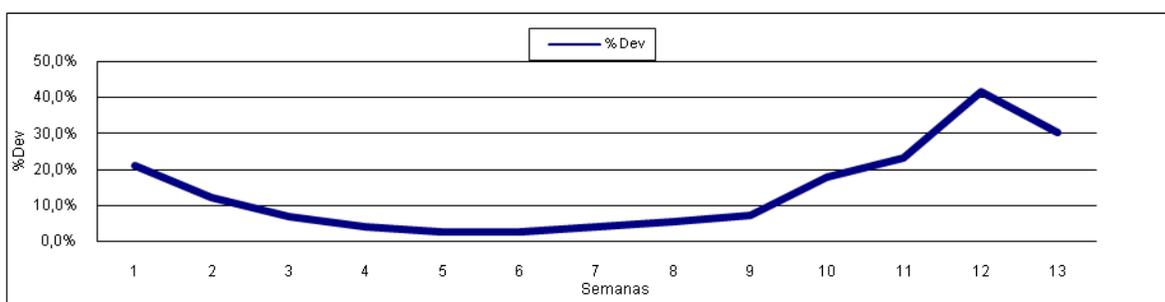


Gráfico 6.11. Porcentaje de devoluciones por semana del producto en oferta.

En los gráficos se observa un pico de ventas en la semana 6 (del 7 al 13 de febrero), última semana con precio de oferta (fin de la oferta 15/2). Los clientes aprovechan el fin de la oferta para comprar cantidades más grandes de lo habitual, o mejor dicho, la empresa

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

aprovecha el fin de la oferta para vender cantidades más grandes de lo habitual. La semana siguiente a la finalización de la oferta las ventas caen abruptamente y, 5 semanas después, se produce un pico en las devoluciones. Mirando varios casos, vemos que esta diferencia de 5 semanas entre el pico de venta y el de devoluciones se relaciona con la vida útil del producto. En este caso, ambos códigos tienen 33 días de vida útil (casi 5 semanas). Este pico de devoluciones corresponde a las unidades vendidas a los distintos canales sobre el final de la promoción.

Las unidades compradas sobre el final de la promoción son vendidas a los consumidores con el nuevo precio de lista, es decir que un almacén compra el producto a un precio de oferta pero lo vende a precio regular. Este aumento de precio al público disminuye el consumo, sumado a un sobre stock creado por el fin de la oferta, genera el pico de devoluciones 5 semanas más tarde. Por otra parte, cuando el cliente devuelve el producto, lo hace con el nuevo precio de lista. Lo que compró con el precio de lista de oferta, lo devuelve con el precio de lista sin oferta, obteniendo un margen de ganancia.

Se produce un doble efecto que genera un aumento significativo en el porcentaje de devoluciones: por un lado, la venta bruta baja considerablemente y, por otro, las devoluciones aumentan, esto hace que el porcentaje de devoluciones aumente tanto por la disminución de la venta neta en toneladas como por el aumento de las devoluciones en toneladas ( $\%Dev = Dev(tons) / Vta\ Neta(tons)$ ). Luego del pico de devoluciones, el porcentaje vuelve a estabilizarse, pero a un porcentaje más elevado debido al nuevo precio.

Monitoreando las ventas a los consumidores posible obtener los datos de las cantidades vendidas al consumidor del producto en oferta. El siguiente grafico utiliza como base el promedio de venta de este producto de las 5 semanas anteriores a que comience la oferta. Se puede ver cómo la cantidad de unidades vendidas aumenta más del doble, y nuevamente cae cuando se produce el fin de la oferta en la semana 6. Si se cruza este gráfico con los anteriores, se observa claramente que en la semana 6 se coloca mucho producto en las góndolas que no es comprado por los consumidores en las semanas siguientes, aumentando el stock en el punto de venta, generando un pico de devoluciones semanas más tardes.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

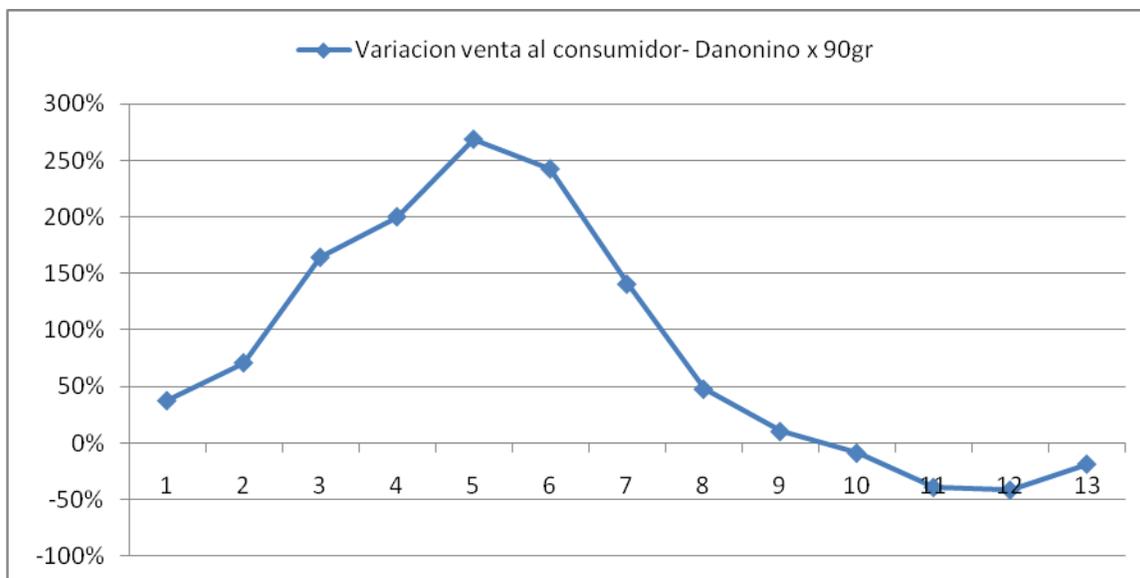


Gráfico 6.12 Variación venta al consumidor – Danonino x 90gr. Fuente Retail Link

Es importante tener en cuenta este comportamiento al momento de realizar ofertas, ya sea para evitar que se produzca el aumento puntual en las ventas la última semana de oferta o bien para aceptarlo como parte de los costos de la promoción y no verse sorprendidos por un aumento en las devoluciones.

### 6.8 GAMAS BÁSICAS<sup>21</sup>

El área de marketing de Danone cuenta con un sector responsable, entre otras cosas, de establecer las gamas de producto a venderse en los distintos lugares. Estas gamas están pensadas teniendo en cuenta el “target” de consumidor para el cual están diseñados los productos, el espacio disponible en los puntos de venta y las ventas. Es así como hay una cartera<sup>22</sup> de sugerida para kioscos, otra para almacenes, otra para los supermercados, etc. En función de la importancia de los productos se han armado 3 categorías distintas para cada formato de punto de venta: infaltable, gama oro y fuera de gama. Una vez que se haya colocado en la heladera todos los productos de la gama infaltable, se debe continuar con los gama oro y luego, si es que queda lugar, los fuera de gama.

<sup>21</sup> Los valores de esta sección han sido modificados manteniendo las relaciones entre ellos.

<sup>22</sup> Una cartera de productos es un conjunto de productos seleccionados según las características del punto de venta.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

Si bien existe una gama sugerida para cada tipo de establecimiento, muy pocas veces se respeta dicha categorización. Una de las razones es la anticuada clasificación de los clientes. Clientes que hace 5 años pertenecían a cierto segmento hoy han crecido y en una reclasificación cambiarían de grupo, cambiando también la gama sugerida para ese cliente. Otras veces ocurre que como el “chino de enfrente” tiene el producto, el almacenero también quiere tenerlo pese a que se encuentra fuera de gama, entrando en juego una compra más emocional.

Calculando el porcentaje de devoluciones por actividad, se ve que el porcentaje de devoluciones es prácticamente el doble para los productos que se encuentran fuera de gama. Si se ve las devoluciones por tipo de gama, las devoluciones de productos la gama infaltable son menores que los de la gama oro, y que la de los productos fuera de gama

Categoría Desc	Gama	Gama Final	% Dev
Autoservicio con Preventa	GAMA	INFALTABLE	1,00%
		GAMA ORO	1,63%
	Total GAMA		1,13%
	NO GAMA	NO GAMA	2,31%
	Fuera de GAMA		2,31%
<b>Autoservicio con Preventa</b>			<b>1,41%</b>
Autoservicio sin Preventa	GAMA	INFALTABLE	0,91%
		GAMA ORO	1,59%
	Total GAMA		1,06%
	NO GAMA	NO GAMA	2,19%
	Fuera de GAMA		2,19%
<b>Autoservicio sin Preventa</b>			<b>1,31%</b>
ALMACEN / DESPENSA con Preventa	GAMA	INFALTABLE	0,63%
		GAMA ORO	1,03%
	Total GAMA		0,75%
	NO GAMA	NO GAMA	1,56%
	Fuera de GAMA		1,56%
<b>ALMACEN / DESPENSA con Preventa</b>			<b>1,00%</b>
ALMACEN / DESPENSA sin Preventa	GAMA	INFALTABLE	0,91%
		GAMA ORO	1,53%
	Total GAMA		1,06%
	NO GAMA	NO GAMA	2,28%
	Fuera de GAMA		2,28%
<b>ALMACEN / DESPENSA sin Preventa</b>			<b>1,34%</b>

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

Proxy con Preventa	GAMA	INFALTABLE	0,38%
		GAMA ORO	0,38%
	Total GAMA		0,38%
	NO GAMA	NO GAMA	1,09%
	Fuera de GAMA		1,09%
<b>Proxy con Preventa</b>			<b>0,78%</b>
Proxy sin Preventa	GAMA	INFALTABLE	1,06%
		GAMA ORO	1,13%
	Total GAMA		1,09%
	NO GAMA	NO GAMA	1,97%
	Fuera de GAMA		1,97%
Proxy sin Preventa			1,56%
<b>Total General</b>			<b>1,38%</b>

Tabla 6.7 Porcentaje de devolución por gama y actividad – Marzo 2010.

Gama		% Dev
GAMA	INFALTABLE	1,00%
	GAMA ORO	1,63%
Total GAMA		1,13%
NO GAMA	NO GAMA	2,33%
Fuera de GAMA		2,33%
<b>Total General</b>		<b>1,47%</b>

Tabla 6.8 Porcentaje de devolución por gama – Marzo 2010

Se observa que en todos los casos los productos fuera de gama tienen un porcentaje de devoluciones considerablemente más alto que los productos incluidos en la gama. Si bien no se incluyen en las tablas, cuando se analizaron las devoluciones por sachet, pese a ser un producto fuera de gama, las mismas eran aún más bajas que la de los productos de la gama infaltable. Esto se debe a que el sachet es un producto de alta rotación y a la poca capacidad de almacenamiento que tienen los tipos de locales analizados. Sin embargo, debido al poco margen de ganancia de los sachets, es conveniente colocar otros productos por más que el sachet tenga un bajo porcentaje de devoluciones.

La incorrecta asignación de las devoluciones por sabor distorsiona este análisis, pero debido a que los productos que están en gama son los que más ven afectado negativamente su porcentaje de devoluciones (por ser generalmente los primeros sabores en la hand-held y

estar en todos los tipos de tienda) podemos afirmar que la diferencia entre el porcentaje de devoluciones de los productos en y fuera de gama es aún mayor.

### 6.9 RELACIÓN DOH<sup>23</sup> CON LAS DEVOLUCIONES

Los DOH representan cuántos días se puede satisfacer la demanda con un nivel de stock. Por ejemplo, si un cliente tuviera 5 días de stock esto querría decir que, salvando las variaciones de la demanda, podría satisfacer la demanda de 5 días antes de quedarse sin stock.

A priori pareciera ser que cuanto mayor son los días de stock mayor es el porcentaje de devoluciones, pero existe cierta dificultad para poder ver de qué manera se relacionan ambas variables y así determinar cuántos días de inventario deberían tener para poder alcanzar los niveles de devolución deseados.

La única información disponible de los niveles de stock de los clientes corresponde a las grandes cuentas, las cuales en su mayoría tienen sistemas de gestión de inventarios.

Se cruzó la información de la evolución de las devoluciones con la evolución del stock. En un primer momento no apareció relación alguna, pero luego de comenzar a desfasar los DOH y las devoluciones se puede ver que hay una correlación exponencial<sup>24</sup> cuyo coeficiente de correlación 0,58 cuando el desfase es de 2 semanas. Que hoy tengan stock elevado se verá reflejado como una devolución elevada en 2 semanas. Esta correlación no indica que exista una relación de causalidad, sino que simplemente se encuentran relacionados de manera exponencial. Teniendo en cuenta esto, para lograr tener 3% de devoluciones global se debe apuntar a mantener entre 6 y 7 días de stock<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> DOH (Days of Hand): cantidad de días de inventario.

<sup>24</sup> Una correlación exponencial es aquella que responde a la ecuación  $y=a e^{b \cdot x}$ . En este caso particular los coeficientes son  $a=0,006$ ,  $b=0,225$

<sup>25</sup> Ecuación:  $y=0,006 e^{0,225x}$

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

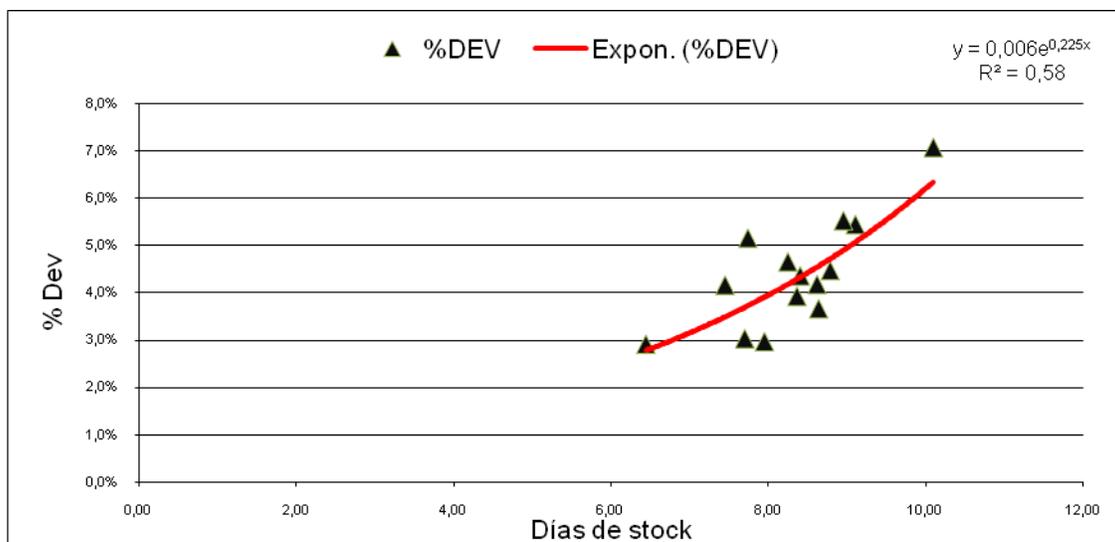


Gráfico 6.13 Relación Días de stock - % Dev en WM

Al realizar este análisis por producto se ve que no todos los productos tienen un desfase de 2 semanas.

Producto	R2	Desfase en semanas
TOTAL Productos	0,58	2
YOG. Bebible Sabor Sachet 1 lt	0,60	3
SER Beb Saboriz Sachet 1 lt	0,66	4
SER Beb Saboriz Botellita	0,68	3
SER Delicioso	0,52	2
SER Firme Sabor Pote 200 g	0,54	4
Ser CalciPlus	0,57	4
Serenito Yogur	0,80	2
PGF x 2	0,66	2
Activia FFS 0%	0,71	4
Activia Sachet	0,70	2

Tabla 6.9 Coeficiente de correlación y desfase en semanas de algunos productos

Los análisis de esta sección fueron realizados para el total de las sucursales de una cadena. Aún debe hacerse un análisis boca por boca y producto por producto para de esta manera establecer los objetivos de stock óptimos. Sin embargo, con lo aquí visto basta para concluir que efectivamente existe una relación exponencial entre los DOH y el porcentaje de devoluciones, que para apuntar a 3% de devoluciones se debe apuntar a un stock de 6,5

días, y que debido a las características propias de cada producto, no todos tienen el mismo desfase.

### 6.10 CUOTIFICACIÓN

#### 6.10.1 Sistema de cuotas

El sistema de cuotas es un sistema originariamente pensado para una correcta distribución de los productos ante una disponibilidad limitada, insuficiente para satisfacer la demanda. Para esto se elige un período de tiempo para utilizar como referencia y luego se coloca la cantidad disponible. Luego el sistema distribuye la cantidad de manera proporcional a lo pedido, evitando que algunos clientes reciban todos lo pedido y otros nada.

El sistema otorga las unidades disponibles antes de que los clientes realicen el pedido, por lo que si el sistema le otorga a cierto cliente una determinada cantidad de unidades y el cliente en cuestión no realiza el pedido, el sistema no redistribuye las unidades atribuidas no pedidas entre los demás clientes, lo que genera una pérdida en las ventas. Es debido a esto que la disponibilidad real de producto se debe multiplicar por un factor experimental que depende del producto de manera de no perder ventas. Por ejemplo, si se tuvieran 9 unidades, y el sistema les atribuyera 3 unidades a tres clientes distintos, y 2 clientes pidieran 5 unidades y el otro cliente no pidiera nada, debido a la forma de funcionar del sistema, se venderían 6 unidades en lugar de las 9 unidades disponibles. Al multiplicar por este factor experimental, el sistema distribuye una cantidad mayor a la cual dispone, compensando el hecho de que no todos los clientes piden todos los días.

Cuando el sistema otorga las unidades, éstas son independientes del pedido realizado, por lo tanto un cliente al cual el sistema le haya asignado 5 unidades, recibirá 5 unidades sin importar que haya pedido 5, 10 ó 1000 unidades.

#### 6.10.2 Efecto de las cuotas<sup>26</sup>

Si bien el sistema de cuotas no fue diseñado para controlar las devoluciones, se lo puede utilizar para tal fin. Lo que se busca es disminuir la venta bruta de un producto y de esta

---

<sup>26</sup> Los valores de esta seccion han sido modificados manteniendo las relaciones entre ellos.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

forma disminuir su devolución. Por ejemplo, si un producto tiene 10% de devoluciones, disminuir la venta bruta en 10%.

Como prueba piloto, lo que se hizo fue identificar aquellos productos con más de 8% de devoluciones en todos los canales y regiones, luego se identificaron todos los clientes con más de 4% de devoluciones y se los cuotificó. De esta forma, sólo se ven afectados aquellos clientes cuya gestión es defectuosa. Además, a cada cliente se le asigna una cuota mínima de manera que, sin importar el porcentaje de devoluciones, reciba unidades de todos los productos.

En los gráficos siguientes se explica el comportamiento teórico del funcionamiento de las cuotas. En un primer momento, cuando se aplica la cuota en la semana 3, las ventas brutas se reducen (gráfico 28). Debido a que las ventas brutas disminuyen, pero las devoluciones no (las devoluciones de hoy corresponden a producto vendido hace 3 semanas), en un primer momento la venta neta se ve disminuida (gráfico 29); a medida que pasan las semanas, la venta bruta se mantiene constante, y debido a que se entregó menos producto al mercado, las devoluciones disminuyen, y las ventas netas vuelven a los niveles iniciales.

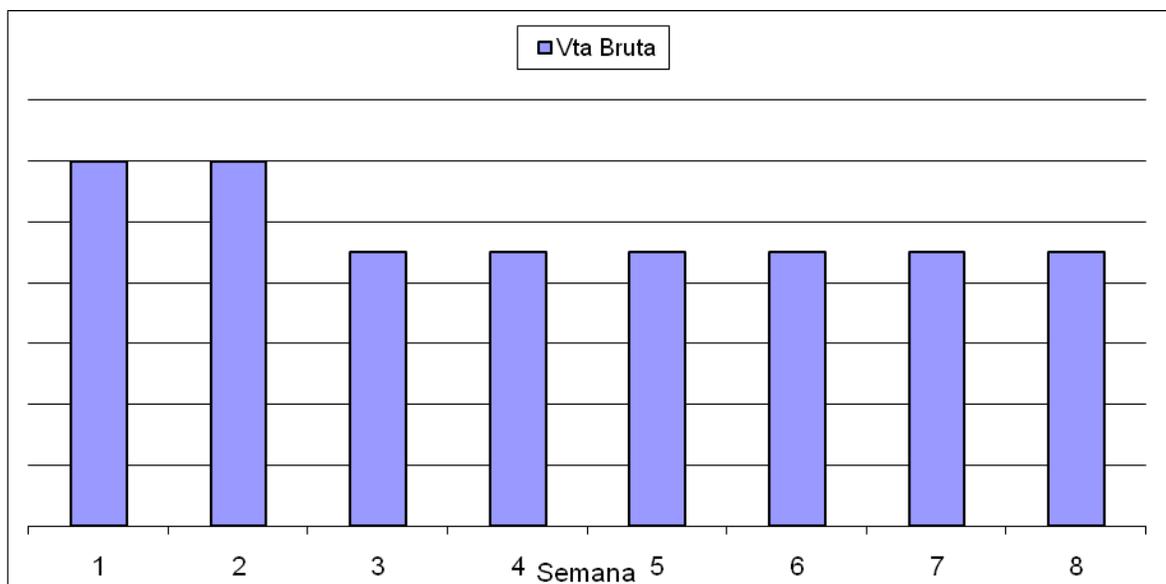


Gráfico 6.14 Comportamiento teórico de la venta bruta en tons.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

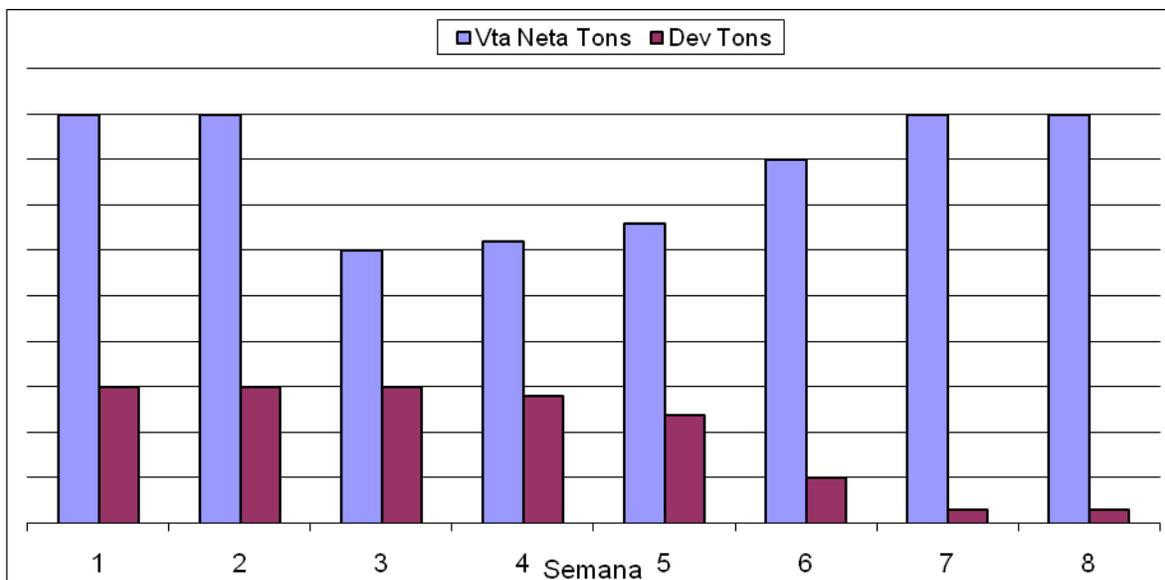


Gráfico 6.15 Comportamiento teórico de la venta neta y las devoluciones en tons.

Si se observa el porcentaje de devoluciones (gráfico 30), vemos que en un primer momento este aumenta abruptamente, y que se devuelve la misma cantidad de toneladas, pero que la venta neta es menor. Después de unas 3 ó 4 semanas (depende del producto en cuestión), las devoluciones comienzan a disminuir y la venta neta aumenta, con lo cual el porcentaje de devoluciones disminuye a niveles inferiores a los iniciales.

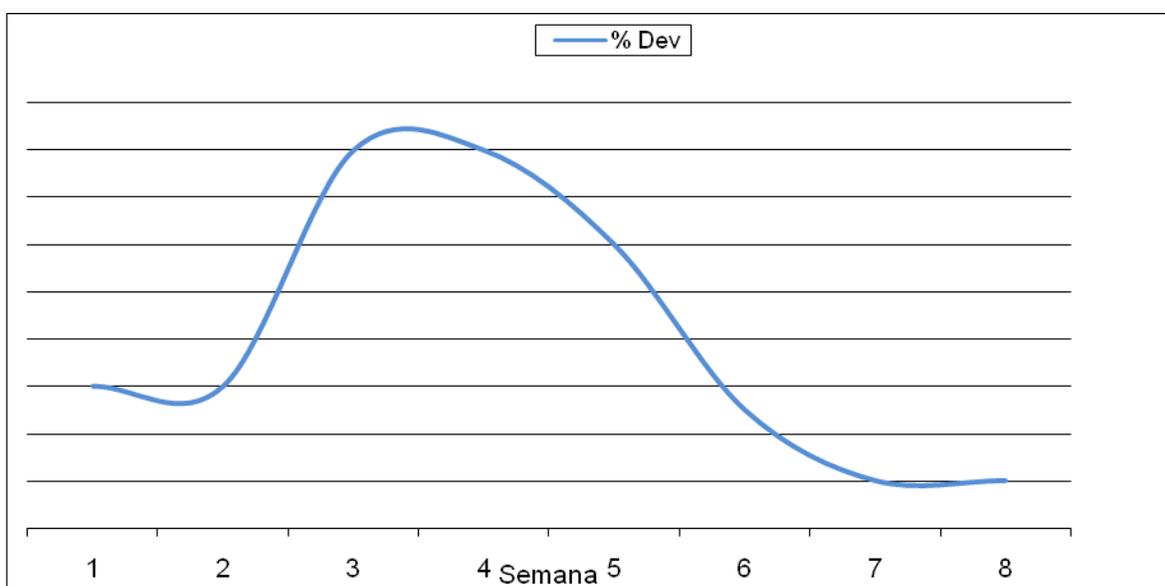


Gráfico 6.16 Comportamiento teórico del porcentaje de devoluciones.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

Para analizar el comportamiento real del sistema de cuotas para el control de devoluciones, se seleccionó un producto con altas devoluciones en un canal determinado. Se observa que las ventas, las devoluciones y el porcentaje de devoluciones se comportan según lo esperado. La cuota se aplicó a partir de la semana 6.

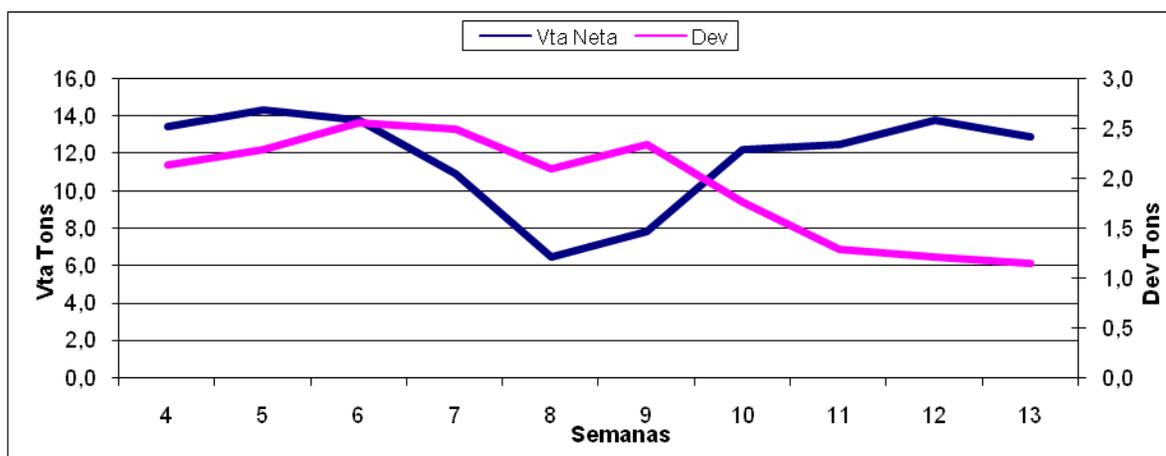


Gráfico 6.17 Comportamiento real de la venta neta y las devoluciones en un producto cuotificado.

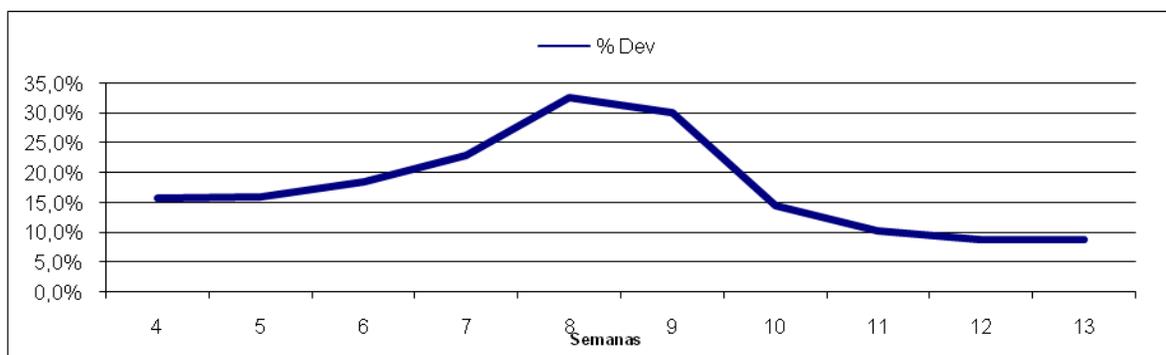


Gráfico 6.18 Comportamiento real del porcentaje de devoluciones en un producto cuotificado.

Cuando se cuotificó, las devoluciones en este canal superaban el 20%, y al finalizar disminuyeron a 10%. Aunque se trata de un producto que siempre tuvo devoluciones elevadas, siguen siendo más altas de lo deseado. A lo largo de toda esta prueba, se realizaron las liberaciones solicitadas por las distintas áreas, al igual que cada vez que se cuotifica.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

Durante esta prueba piloto se aprendieron múltiples cosas:

- Se puede utilizar un sistema para controlar las devoluciones, pero el sistema actual, por sus características no es el adecuado.
- Con el sistema actual se hace muy difícil hacer un seguimiento diario de varios sku al mismo tiempo.
- Si la cuota no entra en el sistema, debido a que los pedidos están “inflados”, se recibe mucho más de lo presentado.<sup>27</sup>
- Debido a la incorrecta imputación de los sabores, es muy difícil utilizar este sistema de manera precisa.
- Aquellos clientes con bajos volúmenes de venta, se ven perjudicados por este sistema.<sup>28</sup>
- El temor a caer en la cuotificación genera que el fletero sea un poco más cuidadoso a la hora de realizar los pedidos o aceptar devoluciones que no corresponden.
- La mala comunicación de la cuotificación o descuotificación de productos a las fuerzas de venta. El preventista o el fletero ve que pide producto y no lo recibe, pero no sabe si es porque hay faltantes o si es porque tiene devoluciones altas.

### 6.11 EFECTO DE EXTENSIÓN DE VIDA ÚTIL

Al analizar la relación entre la vida útil (VU) de un producto y el porcentaje de devoluciones, pareciera ser que aquellos productos con menor VU tienen, en promedio, un mayor porcentaje de devoluciones. Sin embargo, también vemos que los productos que tienen mayor VU son también los productos con mayor rotación y volumen de venta, por lo que no se puede establecer realmente si predomina una relación de causalidad o de casualidad.

---

<sup>27</sup> El sistema le otorga a un cliente una cuota de 5 unidades. El preventista o repositor, pensando que pidiendo más va a recibir algo más, pide en lugar de las 5 necesarias, 15. Si el sistema falla, el cliente recibe las 15 unidades, el triple de lo que realmente necesita.

<sup>28</sup> Si un cliente compró 10 unidades en un mes y se le rompió una unidad, ya registra 10% de devoluciones.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

Para poder analizar correctamente la relación entre la VU y las devoluciones, se analizó lo ocurrido cuando se extendió la VU en los postres calientes y fríos<sup>29</sup>. En los gráficos que se muestran a continuación se muestra la evolución de las devoluciones en toneladas, la venta en toneladas y el porcentaje de devoluciones para los postres calientes y fríos. En rojo se muestra cómo las devoluciones, tanto en toneladas como en porcentaje, disminuyen su nivel debido a la extensión de la VU.

### Postres Calientes:

Vencimiento última producción con 31 días de aptitud: semana 16

Vencimiento primera producción con 38 días de aptitud: semana 18

La semana 17 corresponde a la semana de transición entre el vencimiento de la última producción con 30 días de VU y el vencimiento de la última producción con 37 días de VU, por lo que se excluye del análisis.

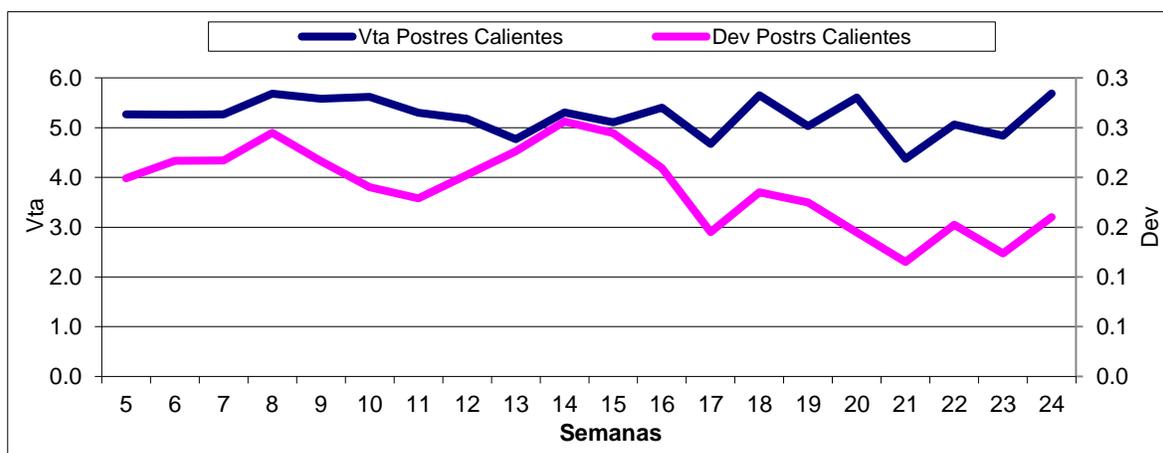


Gráfico 6.19 Evolución venta y devolución de postres calientes total Danone.

<sup>29</sup> La clasificación “postres fríos” y “postres calientes” corresponde al tipo de proceso de producción. Ambas categorías incluyen múltiples sku.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

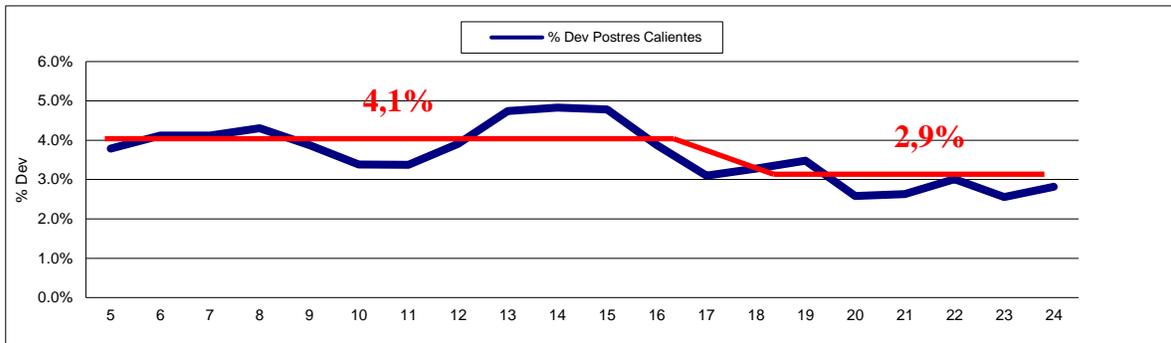


Gráfico 6.20 Evolución porcentaje de devoluciones de postres calientes total Danone

Después de la semana 18 el porcentaje de devoluciones se mantiene estable por debajo del nivel de devoluciones anterior a la semana 18. El promedio del porcentaje de devoluciones de la semana 10 a la 16 es 4,1%; y de la semana 18 a la 23, 2,9%. Este aumento de 7 días en la VU de los postres calientes generó una disminución de 1,2 puntos en las devoluciones. Lo que representa una disminución de 27% en las devoluciones.

### Postres Fríos:

Vencimiento última producción con 29 días de aptitud: semana 15

Vencimiento primera producción con 35 días de aptitud: semana 17

La semana 16 corresponde a la semana de transición entre el vencimiento de la última producción con 29 días de VU y el vencimiento de la última producción con 35 días de VU, por lo que se excluye del análisis:

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

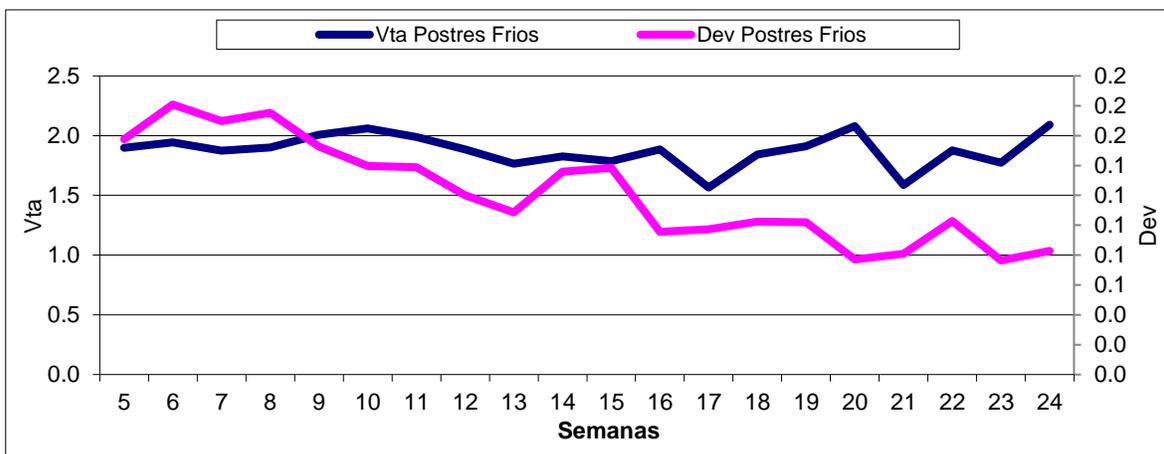


Gráfico 6.21. Evolución venta y devolución de postres fríos total Danone

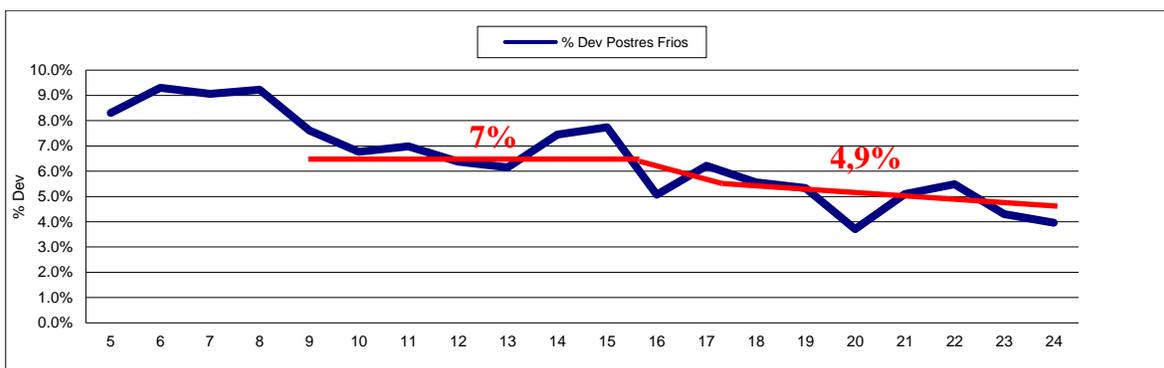


Gráfico 6.22. Evolución porcentaje de devoluciones de postres fríos total Danone

Lo mismo ocurre en el caso de los postres fríos. Después de la semana 17 el porcentaje de devoluciones se mantiene estable por debajo del nivel de devoluciones antes de la semana 17. El promedio del porcentaje de devoluciones de la semana 10 a la 15 es 6,9%; y de la semana 17 a la 23, 5,1%. Este aumento de 6 días en la VU de los postres calientes generó una disminución de 1,8 puntos. En esta oportunidad, las devoluciones disminuyeron un 30% entre las semanas 17 y 23.

Al analizar los postres fríos se debe tener en cuenta que para los canales tradicional con y sin preventa había sku cuotificados. Si se ve la evolución de las devoluciones en Grandes Cuentas donde no se utilizaron cuotas, se observa el mismo comportamiento:

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

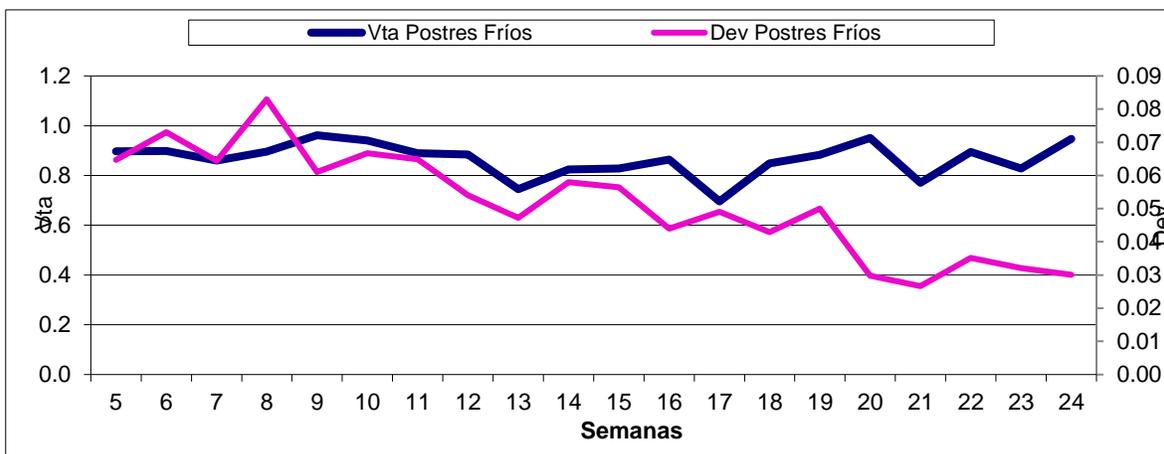


Gráfico 6.23 Evolución venta y devolución de postres fríos en Grandes Cuentas

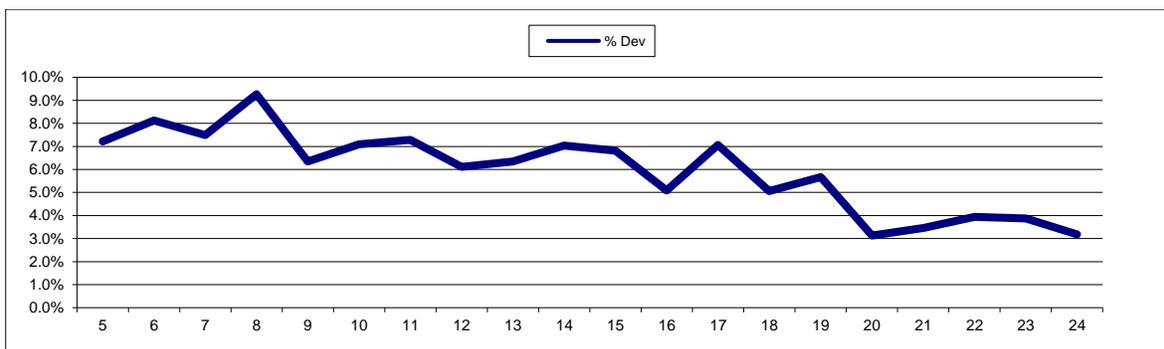


Gráfico 6.24 Evolución porcentaje devolución de postres fríos en Grandes Cuentas

En ambos casos las ventas se mantuvieron constantes, por lo que el porcentaje de devoluciones disminuye debido a una disminución de las toneladas devueltas y no gracias a un aumento en las ventas. Si se comparan las devoluciones de los postres durante 2010 con el resto de las devoluciones de Danone y con las devoluciones de postre durante el mismo período de 2009, se ve, claramente, una disminución debido al efecto de la extensión de la vida útil de los postres:

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

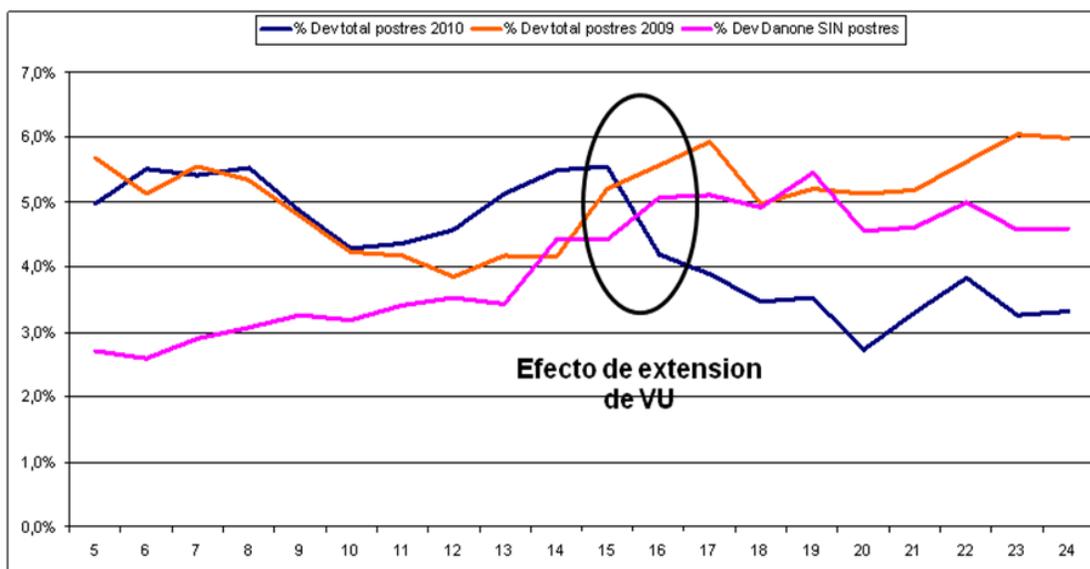


Gráfico 6.25 Comparación porcentaje de devoluciones total postres.

### 6.12 PEDIDO AUTOMÁTICO

En algunas tiendas de una cadena de supermercados existe un sistema de pedido automático sobre el cual no se puede realizar ninguna modificación. Lo que el sistema sugiere es lo que finalmente se pide. Este sistema tiene varios inconvenientes, por un lado, al no estar configurados correctamente los parámetros, los pedidos son cuasi anárquicos. Puede que el sistema pida pocas unidades de un producto que tiene alta venta y baja devolución o que pida mucho de algún producto con baja venta y alta devolución. Esto genera un sobre stock en productos de baja rotación y quiebres de productos claves en góndola.

En esta sección se analiza si el pedido automático tiene algún tipo de incidencia en las devoluciones. Para ello se calculó el promedio de las devoluciones de las tiendas con pedido automático y el de las tiendas con pedido manual, sin hacer distinción del tamaño de las mismas.

Tipo de Tienda	% Dev Promedio	Dispersión
Tiendas c/pedido automático	5,2%	2,8%
Tiendas c/pedido manual	4,0%	1,7%

Tabla 6.10 Porcentaje de devoluciones según tipo de pedido. Enero – Junio 2010

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

Se observa que las tiendas con pedido automático tienen 1,2 puntos más de devoluciones que las tiendas con pedido manual y una dispersión mayor, lo que quiere decir que las devoluciones están más “descontroladas” que en las tiendas con pedido manual.

Debe mencionarse que hay bocas con pedido manual que tienen devoluciones altas y tiendas con pedido automático que tienen devoluciones bajas, esto puede deberse a varias causas que deberán ser analizadas:

- Correcta fijación de parámetros en algunas tiendas con pedido automático
- Mal fijación de parámetros en algunas tiendas, lo que genera quiebres.
- La gestión del punto de venta por parte del repositor sigue siendo de suma importancia. Aquellas bocas con una buena gestión tendrán en la mayoría de los casos bajas devoluciones, y aquellas con una mala gestión tendrán devoluciones altas sin importar si se trata de pedido automático o manual.

Dado que todos los formatos grandes se encuentran bajo pedido manual y esto podría distorsionar el análisis, se volvió a calcular el porcentaje de devoluciones y la dispersión en las tiendas con pedido automático y manual, esta vez considerando únicamente formatos pequeños.

Tipo de Tienda	% Dev Promedio	Dispersión
Tiendas c/pedido automático	5,2%	2,9%
Tiendas c/pedido manual	4,2%	1,8%

Tabla 6.11 Porcentaje de devoluciones según tipo de pedido en formatos pequeños. Enero – Junio 2010

Se observa que el comportamiento es el mismo que el descrito anteriormente: las tiendas con pedido automático tienen 1 punto más de devoluciones y una dispersión mayor que las tiendas con pedido manual.

### 6.13 DEVOLUCIONES POR FORMATO DE TIENDA EN CADENAS

En los últimos años las distintas cadenas de supermercados crecieron en base a la apertura de tiendas con un formato mucho más pequeño. Los volúmenes de venta manejados por estos formatos son mucho menores, lo que hace más difícil de ajustar los desvíos y errores de gestión. Por ejemplo, mientras que en un hipermercado una góndola llena puede representar menos de un día de venta en algunos productos, en los formatos más pequeños una góndola llena puede representar varios días de venta. Por otro lado, los hábitos de consumo de los clientes de tiendas de pequeño formato son diferentes de los clientes de hipermercados. En los hipermercados las compras son mucho más grandes y la frecuencia menor, mientras que ocurre lo opuesto en los formatos más pequeños.

Si se mira las devoluciones por formato de tienda, teniendo sólo en consideración las tiendas donde se realiza el pedido manual, se observa que las devoluciones de los supercenter grandes son 1,5 puntos menores que las de los supercenter chicos.

Tipo de Tienda	% Dev Promedio
<b>Supercenter Grande</b>	<b>3,7%</b>
<b>Supercenter Chico</b>	<b>5,2%</b>

Tabla 6.12 Porcentaje de devoluciones según tipo tamaño de tienda. Enero – Junio 2010

El mismo tipo de comportamiento se observa cuando se analizan las devoluciones por formato de otra cadena, que posee 4 formatos de tienda distintos.

Tipo de Tienda <sup>30</sup>	% Dev Promedio
<b>A</b>	<b>4,5%</b>
<b>B</b>	<b>7,0%</b>
<b>C</b>	<b>10,4%</b>
<b>D</b>	<b>17,6%</b>

Tabla 6.13 Porcentaje de devoluciones según tipo tamaño de tienda. Enero – Junio 2010

Mirando los dos ejemplos queda claro que cuanto más pequeña es la tienda, mayor es el porcentaje de devoluciones. Como se mencionó anteriormente, debido a los volúmenes que

<sup>30</sup> Siendo “A” el formato de tienda mas grande y “D” el formato mas chico.

manejan los formatos más pequeños, cualquier desvío en la demanda o error en un pedido es más complicado de corregir a lo largo del tiempo. Por otro lado, debido a que las grandes cuentas sólo piden por bandejas, ocurre que, cuando piden una bandeja, por la cantidad de unidades que las mismas traen, se acumula stock para más de una semana.

### 6.14 CONSULTORA EXTERNA<sup>31</sup>

En esta etapa de diagnóstico se contrató a la consultora externa 3Log para que realizara un relevamiento del proceso de devoluciones “puertas afuera” de la empresa. Esta consultoría tuvo dos objetivos principales, por un lado, comprender mejor el proceso de devoluciones y las variables que lo afectan; por otro lado, corroborar, o no, creencias y suposiciones existentes sobre el tema devoluciones.

Con el fin de no influir en los consultores, sólo se les brindó la información mínima y necesaria para que realizaran el relevamiento de los puntos de venta seleccionados. Estos fueron elegidos teniendo en cuenta su alto o bajo porcentaje de devoluciones así como su ubicación geográfica.

Durante la consultoría se encontraron buenas prácticas comunes en aquellos puntos de venta que registraban bajas devoluciones y malas prácticas en aquellos puntos de venta con altas devoluciones, así como fuerzas que disminuyen o aumentan los stocks.

#### 6.14.1 Buenas prácticas

- En los puntos de venta relevados con bajo índice de devolución, la persona encargada de realizar los pedidos ha desarrollado un método básico de pronóstico de demanda, basado en la experiencia práctica.
- Los reposidores tratan de tener la menor cantidad posible de fechas de vencimiento distintas en la góndola, generalmente hasta 2.
- Al hacer los pedidos, el repositor tiene en cuenta las características del producto, sabor y consumo.

---

<sup>31</sup> La información de esta sección corresponde al “Informe Devoluciones” confeccionado por la consultora 3Log.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

- En los puntos con bajo índice de devolución se pudo comprobar que el recurso humano estaba comprometido con lo que hacía y tenía buenas relaciones con todas las partes involucradas.
- Se intenta hacer pedidos sólo para la venta del día siguiente
- Los responsables de los pedidos diarios intentan tener prioritariamente producto en góndola y en la cámara lo mínimo posible.

### 6.14.2 Malas prácticas

- Los puntos de venta no saben si tienen mucha o poca devolución.
- La única información con la que cuentan los responsables de realizar los pedidos es el stock físico.
- Para cubrirse de la posibilidad de que el transporte no llegue a horario, los puntos de venta tienen un día más de stock (lo que piden hoy llega mañana a media mañana).
- En los puntos de venta del canal tradicional con altos niveles de devolución las heladeras están muy desordenadas.
- No se distingue el producto vencido del producto roto cuando se recoge físicamente el producto.
- Los responsables de los pedidos con altos índices de devolución no tienen método claro de pedido
- Se busca activamente llenar todas las líneas de profundidad de las góndolas

### 6.14.3 Otros puntos importantes relevados

- Métodos de pronósticos relevados:
  - Pedidos fuertes martes y viernes para asegurar la mínima cantidad de fechas de vencimiento en góndola. Los demás días sólo para cubrir posibles quiebres stock.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

- Pedidos fuertes jueves y viernes para asegurar la mínima cantidad de fechas de vencimiento. Los demás días sólo para cubrir posibles quiebres de stock.
- En canal tradicional, pedidos diarios para tratar de mantener un stock diario constante (no tienen que pedir por bandeja completa y es más fácil ordenar la rotación de la góndola).
- Pedir una bandeja un día para controlar la frescura que tiene el producto, si la bandeja al llegar tiene buena frescura, se hace un pedido fuerte para asegurar la mínima cantidad de fechas de vencimiento distintas en la góndola.
- Algunos puntos de venta tienen una heladera de carga trasera que al mismo tiempo es la cámara de lácteos.
- En Paraná, Santa Fe y Rosario el canal tradicional pide cada 2 días, los puntos de venta no sabían podían pedir en forma diaria.
- En el interior es uso y costumbre que retiren producto sin vencer (retirado de góndola por falta de frescura).
- Las devoluciones no se controlan por fechas (puede estar vencido o no, roto o no). Se controlan contra remito dentro del camión durante el regreso.
- Los puntos que trabajan con preventa son -según palabras de un fletero- los más problemáticos (en cantidad de devoluciones), ya que el preventista por lo general hace el pedido sin considerar el punto de venta (lo hace desde su casa). Se han devuelto pedidos enteros por discrepancias entre el preventista y el dueño del local.
- El fletero no tiene manera de saber si la devolución de un punto es mercadería comprada a él; puede darse que el punto compre de oferta en otro supermercado, y revenda hasta el vencimiento, después lo devuelve.
- El control de las devoluciones se suele dificultar para los fleteros ya que muchas veces estas se encuentran en muy mal estado de presentación.
- Una vez finalizada la vuelta, en la caja del camión se mezclan los productos devueltos con aquellos que no fueron aceptados por los puntos de venta siendo más fácil enviar todo a destrucción.

#### 6.14.4 Fuerzas de equilibrio

##### 6.14.4.1 Principales Fuerzas que aumentan stock

- El mayor frente de góndola posible como herramienta de posicionamiento frente a la competencia.
- La profundidad de góndola hace que el repositor llene de producto.
- Push de productos a través del canal.
- Tener todo el surtido posible.
- Comisión de los vendedores, no evaluación sobre devoluciones. Al contar con un incentivo por venta, suele ocurrir que a fin de mes se realiza un push de venta con el fin de alcanzar los objetivos y cobrar el incentivo.
- Negociaciones con gerentes de compras de cadenas del interior.

##### 6.14.4.2 Principales fuerzas que disminuyen stock

- Disminuir días de frescura mínima.
- Asegurar la llegada del transporte a horario. Si el camión llega al punto de venta a las 11:00, el punto de venta debe contar con stock disponible para abastecer la demanda desde que el punto de venta abre hasta que llega el camión.
- Pedir consumo diario.
- Menor profundidad de góndolas.

Otras cuestiones relevadas fueron:

##### 6.14.5 Información

- La única información con la que cuentan las personas responsables de realizar los pedidos es el stock físico. No tienen información sobre demanda pasada, frescura o

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

promociones. Esto ocasiona que los pedidos se realicen en base a costumbres de cada responsable de la orden.

- El input que usan para los pronósticos de demanda de la empresa está basado en los pedidos de los puntos de venta y no en la demanda del consumidor final (efecto látigo).
- Los responsables de los pedidos tampoco saben si, con su forma de operar, tienen bajos o altos índices de devolución.

### 6.14.6 Incentivos

- Los incentivos laborales premian sólo la venta de producto esto genera que los preventistas empujen (push) producto hasta los puntos de venta, la posibilidad de premiar (o penalizar) bajos índices de devolución no es tomada en cuenta.

### 6.14.7 Operación

- Se pudo relevar que, en ocasiones, desde la empresa se decide enviar producto de más a los puntos de venta para lograr objetivos de cobertura o ventas.
- Por el diseño de la operación se dificulta el control por parte del transportista de la mercadería devuelta en los puntos de venta y el reingreso de productos que no fueron aceptados por el cliente.
- No se pudieron encontrar datos que midan porcentaje de producto roto, vencido o devuelto por rechazo del punto de venta en el momento de entregarlo.

### 6.14.8 Fijación de precios

- Si bien la fijación de precios excede el alcance del proyecto; en una cadena del interior se detectaron compras en volumen a menor precio. Este ahorro no se traslada al consumidor y como consecuencia aumentan las devoluciones.

Por ejemplo, una cadena que vendiera 1000 unidades por semana, luego de la negociación, recibe 1200 unidades al precio de 1100, pagando un precio por unidad menor. Dado que esta disminución en el precio no se traslada al consumidor, las

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

ventas siguen siendo de 1000 unidades por semana, y las otras 200 unidades lo único que hacen es aumentar el stock y eventualmente las devoluciones.

### 6.15 BENCHMARKING INTERNO

Dado que aún no se ha confeccionado una política de devoluciones para el total de la compañía, cada región trató el tema de manera independiente, teniendo en cuenta particularidades de cada zona. En esta sección se verá el caso del depósito de Neuquén y la región NEA.

#### 6.15.1 Depósito de Neuquén

Durante 2009 el depósito de Neuquén se encontró por encima de la media de devoluciones y durante 2010 se encuentra por debajo, teniendo en cuenta esta mejora se realizó un “benchmarking” para entender qué medidas tomaron. Para esto se relevaron las sucursales de las grandes cuentas abastecidas desde el centro de distribución de Neuquén:

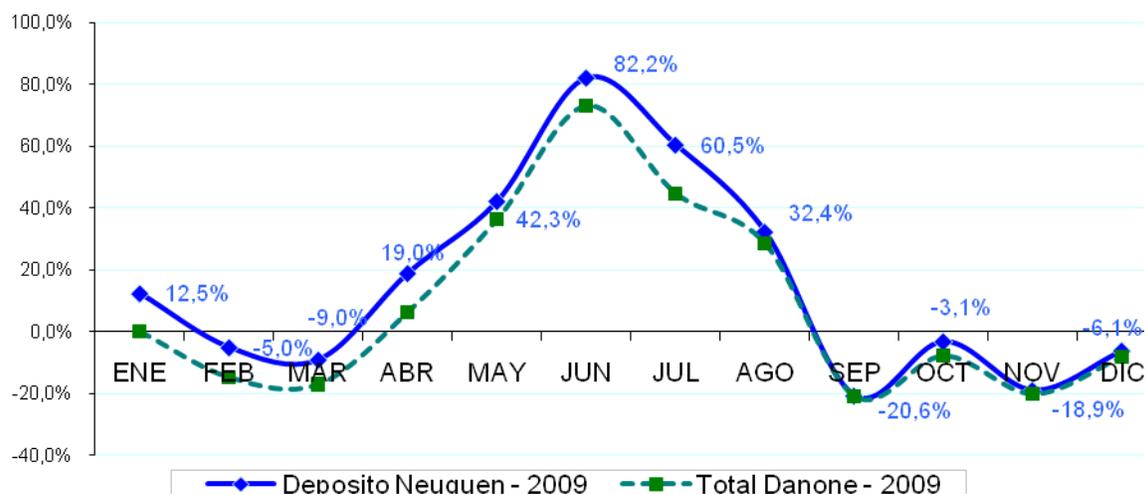


Gráfico 6.26 Evolucion devoluciones deposito de Neuquén vs Total Danone durante 2009. Base devoluciones total Danone enero 2009

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

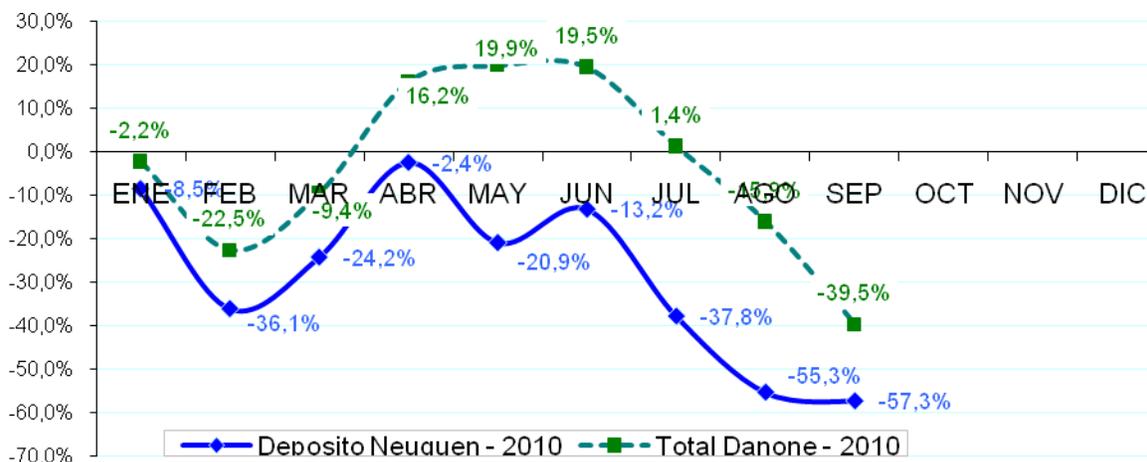


Gráfico 6.27 Porcentaje de devolución depósito de Neuquén vs Total Danone acumulado septiembre 2010.  
Base devoluciones total Danone enero 2009

Durante el relevamiento se corroboraron muchas de las observaciones realizadas por la consultora externa. Los motivos por los cuales las devoluciones de este depósito son bajas se pueden organizar en 2 grupos. El primero de ellos corresponde a la gestión del punto de venta, lo cual está exclusivamente a cargo del repositor; el segundo grupo está conformado por las funciones de soporte, las cuales corresponden a otros sectores pero impactan en las devoluciones.

Durante el relevamiento se observaron las siguientes características y prácticas para lograr una óptima gestión del punto de venta:

- Excelente calidad del recurso humano, alto compromiso con su trabajo y “orgullo de su heladera”.
- Conciencia de las diferencias entre productos y entre sabores. Este entendimiento es el que les permite llenar las exhibiciones adicionales o cubrir huecos con productos de alta rotación que no aumentan el nivel de devoluciones.
- Conciencia de en qué momento de la semana y del mes la demanda es mayor y cuando disminuye.
- La heladera se limpia 1 ó 2 veces por semana. Una heladera prolija atrae al cliente fomentando la venta. Por otro lado, los productos que por alguna razón se encuentran sucios, no son llevados por los clientes, sino que son manipulados por

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

los mismos mientras buscan envases limpios. Esto genera un aumento en las devoluciones por vencimiento y por rotura provocada.

- Se trata de tener la menor cantidad de stock posible en cámara y sólo de los productos de mayor rotación, como sachet Yogurísimo, Zucaritas, Casancrem y algunos postres (los productos de alta rotación dependen también de cada boca).
- Se ajustan los modulares en función de la demanda de cada local.
- Dependiendo del producto y del espacio disponible en góndola, se llena o no hasta el fondo la góndola. En los pozos<sup>32</sup>, cuando el espacio disponible es demasiado grande, se colocan cajas que funcionan como fondos falsos. De esta manera evitan tener un stock demasiado alto y, al mismo tiempo, dado que las cajas pueden tener su contenido, es una alternativa cuando el espacio en cámara es reducido. Hay otras empresas que recurren a los fondos falsos, las cuales colocan sobre las cajas film con publicidades, lo cual hace que quede estéticamente mejor que el cartón desnudo.
- Se aseguran de ir rotando los productos correctamente. No se hace foco en la rotación de todos los productos, sino en aquellos productos de menor rotación.
- En la góndola se intenta que no existan fechas demasiado distantes entre sí, y en el caso de que ocurra, se coloca únicamente la fecha más corta hasta que la góndola esté a punto de quebrar, recién en ese momento se hace la reposición con mejor fecha. De la misma forma, cuando un producto tiene fecha corta, sólo se deja esa fecha en la góndola hasta que el producto esté a punto de quebrar.
- Los productos con menor fecha se colocan en las filas centrales, al alcance de la mano, mientras que las que tienen mayor fecha arriba o abajo. Esto depende también del producto, ya que si se trata de un postre infantil, el producto con menor fecha se coloca abajo, al alcance de los niños.
- Sólo se aceptan productos vencidos y rotos a causa del manejo de los clientes o por defectos de fabricación. La devolución por pérdida de frío o consumo dentro de la tienda no se acepta y se separa físicamente de la devolución que va a ser cargada y bonificada por el fletero (en algunos casos también se marcan las devoluciones con

---

<sup>32</sup> Se denomina “pozo” a la parte inferior de las heladeras de los supermercados debido a su forma.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

marcadores indelebles). Tampoco se aceptan packs de Actimel a los que le falte alguna botellita.

- Se realizan devoluciones todos los días, a excepción de los días en que el repositor tiene franco. De esta manera evitan tener picos de devoluciones y son conscientes del nivel de devolución que tienen.
- El repositor controla la mercadería entregada por el fletero, en el caso de presentar algún tipo de defecto de producción, de rotura o de no cumplir con la cantidad mínima de días estipulada por calidad, no se acepta el producto. En caso de ya haber sido descargado el mismo, se hace volver al fletero para levantarlo y llevarlo de vuelta al depósito.
- El repositor controla las devoluciones entregadas al fletero para asegurarse que lo que se está devolviendo es lo que él seleccionó.
- Semanalmente en una reunión donde asisten todos los repositores, se le dice a cada repositor cual es su nivel de devoluciones y en que sku está teniendo problemas.
- Cuando hay mercadería que va a perder aptitud, se la enzuncha<sup>33</sup> con mercadería buena (se le tapa el código de barra al producto sin cargo). De esta manera logran limpiar los stocks.

Las funciones de soporte son un conjunto de funciones y decisiones que ayudan considerablemente a reducir los niveles de devoluciones. Dentro de este grupo encontramos:

- Decisión de no aceptar producto que pierde la cadena de frío o que es consumido dentro de la tienda. Esta decisión tiene como contrapartida un efecto negativo en las relaciones entre el repositor de Danone y el responsable de lácteos de la tienda.
- Decisión de reducir el espacio de frío. Puede ocurrir que el espacio destinado a los lácteos esté sobre dimensionado: si se repone de manera que quede

---

<sup>33</sup> Se dice que un producto se enzuncha cuando, utilizando una bolsa o cinta aisladora, se une a otro producto y se los vende juntos.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

estéticamente bien, la tienda se sobre stockea; si sólo se coloca mercadería para la venta de los próximos días, las góndola parece vacía.

- Controles para asegurar que el producto no llegue roto al punto de venta: el primer control se realiza cuando el camión llega desde General Rodríguez y descarga su mercadería en el depósito de Neuquén, el segundo se realiza cuando el fletero carga el pedido en dicho depósito y, el tercero cuando el fletero descarga el pedido y lo recibe el repositor. En el caso de que en alguno de estos controles aparezca mercadería sin la aptitud suficiente o producto roto, no se acepta el pedido.
- Simplificación del proceso de acreditación. Si un producto llega roto al cliente, se le factura producto que no recibe, o si por un error de pickeo recibe producto no pedido y no lo acepta, se le otorga una nota de crédito y no ingresa como devoluciones. El control que se hace en este punto tiene por finalidad controlar si las cantidades que un día son devueltas al día siguiente ingresan nuevamente como venta.
- Se hace una correcta imputación del motivo por el cual el producto reingresa a cámara. En el caso de que el producto se haya vencido hace más de 30 días o de que el producto todavía tenga varios días para su vencimiento, no se le acredita al fletero.
- En el caso de los packs de yogurt, si no vienen los 2, 4 ó 6 potes, no se le acredita al fletero.
- Se realizó un análisis boca por boca y en función de los resultados se actualizaron los modulares.
- En algunos casos donde no se posee el control del pedido, no se acepta más de cierto porcentaje de devoluciones. Esto se utiliza como herramienta de negociación.

Otras cuestiones que surgieron en los relevamientos, que impulsaron otros análisis o corroboraron análisis ya realizados y que están relacionadas con las devoluciones:

- Los sachets o los packs de potes de yogurt, registran un alto porcentaje de devoluciones por rotura. Los sachets muchas veces vienen mal sellados y con el

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

manipuleo se rompen; los potes de yogur (en especial el Cremix x 6) se rompen por su propio peso (en el pasado esto se solucionaba con separadores de cartón).

- Se realizó una escala de descuentos en la venta de Cindor en la cual no se aceptan devoluciones.
- Cuando se realiza la reposición, se apoyan las bandejas con producto sobre los sachets. Esto es una práctica común de todos los repositorios de todas las empresas.
- Muchas veces desde casa central del supermercado se les mandan unidades no pedidas de producto que no es de alta rotación. Este producto se termina venciendo.
- Hay veces que gente de la tienda oculta las devoluciones que perdieron el frío e intentan hacerlas pasar por mercadería que se venció para que ingresen como devoluciones.
- Fuerte comunicación entre todas las áreas.
- Existencia de múltiples reportes de control.

### 6.15.2 NEA

Cuando vemos la evolución de las distintas regiones, si bien durante 2010 todas han reducido considerablemente sus devoluciones respecto de 2009, la región del NEA llama particularmente la atención:

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA



Gráfico 6.28. Porcentaje de devolución NEA 2009 - septiembre 2010. Base devoluciones total Danone enero 2009.

Las devoluciones caen de manera ininterrumpida desde mayo, pese a que los meses de junio y julio son los meses que históricamente registran un mayor porcentaje de devoluciones por estacionalidad. Esta disminución se logró gracias a un plan con objetivos diferenciados por preventista, repositor y fletero, y se revisa semanalmente. Las bases de este plan tienen 2 ejes principales:

- Realizar pull con productos de alta rotación y baja devolución (se le entregó un listado a las FDV<sup>34</sup>).
- Se suspendió la toma de devoluciones de:
  - Sachet Yogurísimo, SER y Gran Compra.
  - Clientes que no respetan el precio sugerido.
  - Clientes que no permiten que el preventista o fletero realice el pedido.
  - Clientes con más de 5% de devoluciones.

<sup>34</sup> FDV: Fuerzas de Venta

Si bien hay clientes que comenzaron a pedir menos cuando no se les aceptaron todas las devoluciones, cuando se miran las ventas, no se aprecia una disminución de las mismas debido a esta política de devoluciones.

## 6.16 RELACIÓN FRECUENCIA DE VISITA AL PUNTO DE VENTA Y DEVOLUCIONES<sup>35</sup>

Si bien en GBA la mayoría de los clientes son visitados 5 ó 6 veces por semana, en el interior la frecuencia suele ser menor<sup>36</sup>. Cuanto menor es la frecuencia de visita, los pedidos deben ser más grandes, lo que genera que ante una variación de la demanda, quizá el punto de venta se quede con stock de más. Por otro lado, si el porcentaje de devoluciones resulta ser independiente de la frecuencia de visita, este sería un argumento a favor de disminuir la frecuencia de entrega.

Mirando únicamente el canal tradicional con preventa, consolidando los clientes en 2 grupos, los que tienen una frecuencia de visita de 3 veces por semana o menos, y los que tienen una frecuencia de 4 veces por semana o más<sup>37</sup>, pareciera ser que los clientes con mayor frecuencia de visita son a su vez los que menos porcentaje de devoluciones tienen.

Frecuencia de visita (x)	% Dev
$x \leq 3$	2,3%
$4 \leq x$	2,1%

Tabla 6.14 Porcentaje de devoluciones total en TSP según frecuencia de visita. Marzo – Abril 2010.

Para ver realmente si existe correlación entre la frecuencia de visita y el porcentaje de devoluciones, debe analizarse el porcentaje de devoluciones promedio de todos los clientes. En una primera instancia, si se calcula de esta forma, se obtiene lo siguiente:

<sup>35</sup> Los valores de esta sección han sido modificados manteniendo las relaciones entre ellos.

<sup>36</sup> Tanto en el interior como en GBA, las grandes cuentas son visitadas todos los días.

<sup>37</sup> La razón por la que se hace esta división es que sólo de esta forma los volúmenes son comparables.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

Frecuencia de visita (x)	% Dev
$x \leq 3$	4,7%
$4 \leq x$	3,7%

Tabla 6.15 Promedio de porcentaje de devoluciones en TSP según frecuencia de visita. Marzo – Abril 2010.

Efectivamente, pareciera ser que cuanto mayor es la frecuencia de visita, menor es el porcentaje de devoluciones.

### 6.17 ANÁLISIS FUTUROS

Como se vio en estos análisis las devoluciones son un tema complejo que afecta a toda la compañía de manera transversal, y justamente es esta complejidad la que imposibilita que los análisis se agoten. Cada análisis despierta nuevos interrogantes, nuevas hipótesis que requieren de cierta información que no se encuentra disponible tan fácilmente para ser validadas o refutadas. Dentro de los análisis que se están realizando actualmente o se encuentran pendientes podemos encontrar:

#### 6.17.1 Benchmarking externo

En los últimos años el Grupo Danone ha comenzado hacer foco en las devoluciones ya que generan gastos y no reportan beneficios. Para esto se han comenzado a realizar reuniones donde participan miembros de distintos países, donde se explican las particularidades de cada CBU y como lidian con ellas. Estas reuniones permiten compararse con otros países y son una importante fuente de ideas. Actualmente se están creando indicadores comunes a todas las CBU, ya que hoy por hoy, cada una maneja su propio juego de indicadores, lo que dificulta la comparación entre las CBU.

#### 6.17.2 Relación entre frescura y devoluciones

Se mostró que existe una relación entre la vida útil de un producto y su devolución (ver “Efecto de extensión de vida útil”), sin embargo, no se tiene cuantificado que efecto tiene en las devoluciones que un producto salga al mercado con 16 días o con 25. A priori, podría pensarse que el comportamiento responde a la ecuación  $y=b/x+a$ , donde “x” es la cantidad de días con los que sale el producto, “a” es el porcentaje mínimo de devoluciones, es decir,

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

aquellas devoluciones cuyo motivo no es el vencimiento e “y” siendo el porcentaje de devoluciones.



Gráfico 6.29 Relación teórica días a la salida del depósito y porcentaje de devoluciones.

En el comportamiento teórico, cuando la cantidad de días a la salida del depósito tiende a infinito, las devoluciones ocurren únicamente debido a defectos de producción y a roturas provocadas. Se observa que a medida que la disminución marginal de las devoluciones es menor cuanto mayor es la cantidad de días a la salida del depósito, es decir, las devoluciones disminuyen más si se pasa de 25 a 27 días que si se pasa de 35 a 37. Así mismo, llegará un punto en el cual va a ser conveniente trabajar sobre el porcentaje de devoluciones que no depende de la cantidad de días restantes para su vencimiento con la que el producto sale del depósito.

Cada canal y producto tendrá su propia curva, por ejemplo, algunas retiran el producto de la góndola cuando aún le restan 7 días para su vencimiento. A su vez, “a” también varía de canal en canal, variando la parte fija del porcentaje de devoluciones. El gráfico para el total Danone surgirá como la suma de todos esos gráficos.

Este tipo de análisis tiene varias dificultades, ya sea porque una mala imputación en los motivos dificulta establecer la parte fija “a”, o porque, cuando se devuelve un producto, no se sabe cuando fue vendido, si salió del depósito con 30, 25, 20 o 15 días. Tampoco existe un registro de con cuántos días le fue entregado el producto al cliente.

## 7 MEDIDAS TOMADAS Y PLANES DE ACCIÓN

## 7.1 CONSOLIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN, ASIGNACIÓN DE UN RECURSO EXCLUSIVO Y DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

Hasta principios de 2010 no había en la empresa un informe oficial al cual recurrir para conocer el porcentaje de devoluciones de la empresa. Cada sector tenía más de un reporte donde figuraba el porcentaje de devoluciones y cada uno hacía las consideraciones que creyera necesarias, lo que generaba la existencia de múltiples valores para un mismo indicador.

Con el fin de unificar criterios se creó un informe oficial semanal en el que figura la evolución de las devoluciones. De esta manera, además de contar con un número oficial, se evita la ineficiencia de tener a múltiples personas haciendo la misma tarea. Debido a que este informe es el utilizado por todas las áreas de la empresa tanto para la toma de decisiones como para realizar un control de la situación, el mismo muestra la información de distintas perspectivas y, continuamente se modifica en función de las necesidades que van surgiendo.

		Total Danone							
		Total				Grandes Cuentas		Proxy	
	Categoría	Vta	Dev	%	Desvio	Dev	%	Dev	%
	DTAL	33287	747	2,2%	5,8%	274	2,3%	473	2,2%
	DTAL Sin Cindor	30969	729	2,4%	0,9%	267	2,3%	462	2,4%
	Yogurísimo	15071	234	1,6%	1,3%	83	1,7%	151	1,5%
	Yogurísimo sin sachet	5386	89	1,6%	1,8%	33	2,0%	56	1,5%
	Yogurísimo Sachet A	9685	145	1,5%	0,8%	50	1,6%	95	1,5%
	0011	1	-	0,0%		-	# DIV/0!	-	0,0%
	0018	222	-	0,0%		-	# DIV/0!	-	0,0%
	0021	449	3	0,7%		1	0,6%	2	0,8%
	0508	7.797	115	1,5%		45	1,8%	70	1,3%
	0515	1.217	27	2,2%		4	0,9%	23	3,1%
	0910	-	-			-		-	
	Yogurísimo Botellita B	500	11	2,2%	1,7%	3	2,3%	9	2,2%
	Yogurísimo Botellita Licuado B	74	2	2,2%	3,8%	1	2,5%	1	2,1%
	Yogurísimo Cremix FFS x2 B	824	23	2,8%	1,1%	9	3,7%	15	2,5%
	Yogurísimo Cremix FFS x6 B	151	6	4,1%	-0,1%	6	4,2%	0	2,9%
	Yogurísimo Selección C	38	2	6,5%	-2,5%	1	5,4%	1	7,7%
	Yogurísimo Pote Firme A	1979	14	0,7%	1,6%	4	0,7%	10	0,7%
	Yogurísimo Firme FFS B	807	17	2,1%	1,8%	6	2,8%	11	1,9%
	Yogurísimo Firme FFS x 6 B	42	0	0,9%		0	0,9%	0	0,1%
	Yogurísimo Aireado C	0	0	-100,0%	100,0%	0	-100,0%	0	-100,0%
	Yogurísimo Pote Batido B	0	0		0,0%	0		0	
	Yogurísimo con Capuchón de Cer A	842	8	0,9%	1,4%	2	0,9%	6	0,9%
	Yogurísimo Explosión de Frutas B	128	4	3,2%	0,7%	1	2,5%	3	3,9%

Figura 7.1 Fragmento de informe semanal de devoluciones – Octubre 2010

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

Al mismo tiempo se decidió designar una persona exclusivamente para nuclear todo lo referente a las devoluciones. Debido a la visión global del area Supply Chain, se decidió que perteneciera a dicho sector, marcando dos cambios radicales en Danone Argentina: por un lado, nunca existido un recurso exclusivo para monitorear y analizar las devoluciones, por otro lado, el control de las devoluciones pasó de ser un tema únicamente de Comercial a uno que involucra a la totalidad de la compañía.

También se asignó a cada producto un objetivo de devoluciones, y al hacer esto quedaron definidos los objetivos por familia de producto y por marca. Estos objetivos fueron validados tanto por el área de Supply Chain, como por Comercial, Marketing y Finanzas, y fijados teniendo en cuenta las características de los productos, las estacionalidades y la historia de los últimos años.

### 7.1.1 Asignación de un recurso para Latam<sup>38</sup>

Paralelamente se creó un cargo transversal para Latinoamérica<sup>39</sup>. Entre los objetivos de la persona que ocupa este puesto, se encuentra el de unificar criterios para poder comparar indicadores entre los distintos países, así como identificar y compartir las buenas prácticas en lo referente a devoluciones aplicadas en cada CBU.

	MEX	ARG	BRA	COL
<b>Modern Trade returns</b>	Raw material cost (excepto SAM y Costco, acuerdos comerciales)	Raw material cost	Full Standard Cost Excluding some Platforms.	Raw material cost
<b>Proxi returns</b>	Raw material Cost	Raw material cost	Full Standard Cost	Raw material cost
<b>Distributors returns</b>	No Distributor returns	No Distributor returns	No Distributor returns	No Distributor returns

Tabla 7.1 Comparacion de criterios de costeo entre CBU

<sup>38</sup> Región Latam (America Latina), compuesto por las CBU de Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México y Uruguay.

<sup>39</sup> Puesto creado en Septiembre 2010

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

		MEX	ARG
Proxi	Type of operation?	Credit Note	Credit Note
	Who generate the return order?	Preseller. Via HH.	Truck driver
	Who authorize the return?	Preseller (sup do not authorize)	Truck driver
	Does the product return to the WH?	yes	Yes
	Those someone validate the returns?	Yes. WH (expiration date, cup conditions)	Yes. WH (expiration date, cup conditions)
Modern Trade	Type of operation?	Physic change	Credit Note
	Who generate the return order?	Rack Jobing. (Via call center)	Nobody
	Who authorize the return?	Nobody.	Truck driver
	Does the product return to the WH?	Yes. (very few retailers have commercial agreements, +/- 2%)	yes
Distributor	Does the product return to the WH?	no	no

Tabla 7.2 Diferencias en la operación de devoluciones entre Argentina y Mexico

Para compartir las buenas prácticas se ha creado la siguiente planilla en la cual se explica qué área involucra, el canal afectado, fecha y marco de aplicación, persona para contactar ante la duda, planes de acciones generados, diferencia entre ayer y hoy, resultados cualitativos y cuantitativos, recursos necesarios, riesgos que se encontraron y pasos a seguir.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

BEST PRACTICE						
TITLE:						
AREA:	<input type="checkbox"/> COMMITMENT, POLICY, AND VISIBILITY	<input type="checkbox"/> GAMA/PORTFOLIO/PRODUCTO	<input type="checkbox"/> OTHERS	CHANNEL:	<input type="checkbox"/> PROXIMITY	<input type="checkbox"/> MODERN TRADE
	<input type="checkbox"/> POS EXECUTION	<input type="checkbox"/> INVENTORY AND WH				
<b>DATE</b>	<b>dd/mm/yyyy</b>	<b>ORIGIN</b>		<b>CONTACT</b>		<b>REF N°</b> <b>PPED BP 00</b>
CONTEXT:						
X						
ACTION PLAN:						
Actions: 1) 2) 3)						
YESTERDAY / TODAY (EXAMPLE)						
YESTERDAY				TODAY		
X				X		
QUANTITATIVE RESULTS				CUALITATIVE RESULTS		
X				X		
RESOURCES NEEDED:						
X						
CAUTION - RISK ASSESMENT (YOUR ADVISE TO OTHER TEAMS)						
X						
NEXT STEPS						
X						

Figura 7.2 Planilla de buenas practicas

Al mismo tiempo, se creó una planilla en la cual se ven las mejores prácticas que se aplicaron, en qué país, si se decidió no aplicar alguna práctica y el motivo de dicha decisión, así como la fecha de implementación, en caso de que se decida imitarla.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

BP	Planned	Not Planned	No	NA	Nr of bp
17	8	2	10	8	Update

PPED PROJECT BP IMPLEMENTATION STATUS FOLLOW-UP - 2010.Q4														
1. COMMITMENT, POLICY AND VISIBILITY			2. GAMA/PORTFOLIO			3. POS EXECUTION			4. INVENTORY AND WH			5. OTHERS		
BP 1.1	BP 1.2	BP 1.3	BP 2.1	BP 2.2	BP 3.1	BP 3.2	BP 4.1	BP 4.2						
Implemented	Planned + Quarter	Not Planned	Decision - NO	Not applicable										
LATAM														
ARGENTINA	Q4 2010						Q4 2010			Q4 2010				
BRASIL										Q4 2010				
CHILE							Q4 2010							
COLOMBIA										Q4 2010	Q4 2010			
MEXICO										Q4 2010	Q4 2010			
URUGUAY														

Figura 7.3 Planilla de status de implementación de buenas practicas

## 7.2 INCENTIVO A PREVENTISTAS Y SUPERVISORES POR DEVOLUCIONES<sup>40</sup>

De todas las medidas que se tomaron, relacionar el porcentaje de devoluciones con un incentivo económico pareciera ser la que mayor impacto positivo ha tenido en las devoluciones. A partir del mes de mayo/junio 2010, se implementó un sistema de incentivos para los preventistas y supervisores según, dependiendo del porcentaje de devoluciones de la totalidad de sus clientes, se cobran parcial o totalmente.

Si se observan las devoluciones a nivel total compañía de 2010, se nota que el porcentaje de devoluciones, debido a la inercia del sistema, comienzan a disminuir al mes de la implementación de los premios, afectando las devoluciones de julio.

<sup>40</sup> Los valores de esta seccion han sido modificados manteniendo las relaciones entre ellos.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

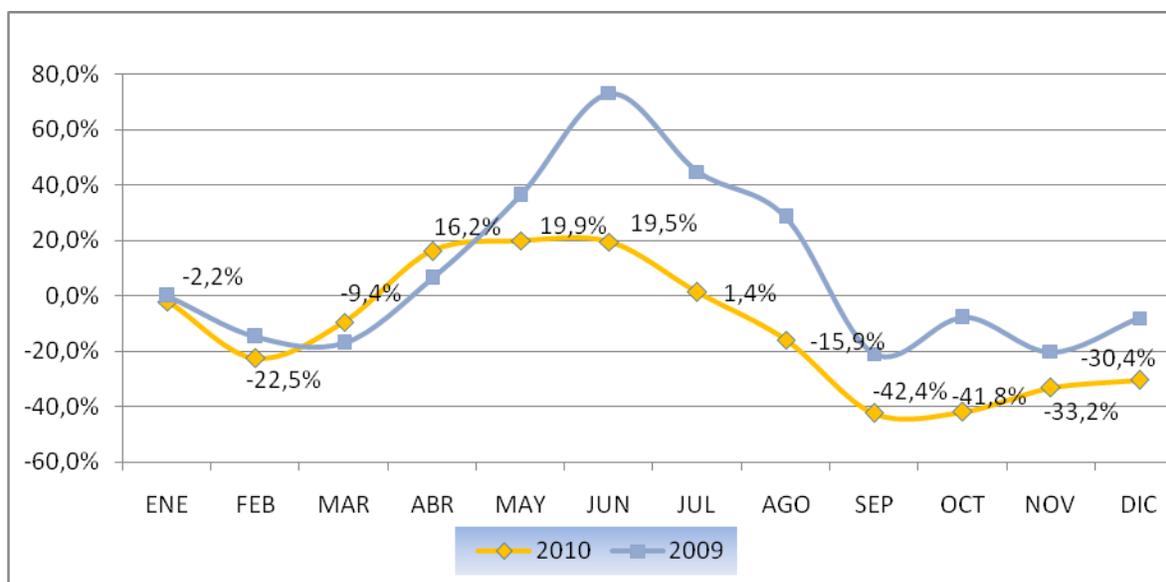


Gráfico 7.1 Porcentaje de devoluciones total Danone 2010- Base enero 2009

Es importante destacar que los premios por tener devoluciones bajas son menores a los premios por alcanzar los objetivos de venta ya que, ante todo, la venta es lo más importante y no se debe perder de foco.

Categoría	% del total del incentivo
Volumen	60%
Devoluciones	25%
Share	15%
Total Incentivo	100%

Tabla 7.3 Peso relativo en los incentivos – Octubre 2010

Suponiendo un incentivo máximo de \$1000, al preventista que cumpla con los objetivos de venta neta, devoluciones y market share, se le pagan \$1000; si solo cumple con los objetivos de volumen de venta neta, pero no de devoluciones ni de share market, \$600; si únicamente alcanza el objetivo de devoluciones, cobra \$250. Queda claro que el incentivo por alcanzar el volumen de venta es mayor que el de devoluciones.

Además de tener un incentivo por el porcentaje de devoluciones, debido a que los objetivos son de venta neta, las devoluciones también afectan el incentivo correspondiente a la venta.

## 7.2.1 “Herramientas”

### 7.2.1.1 Información

Con el fin de ayudar a preventistas y reposidores a alcanzar los objetivos de venta y devolución, desde junio 2010 los primeros cuentan en sus hand-held con la información en tiempo real de los volúmenes de venta y con el porcentaje de devoluciones por cliente. Si bien la información con la que cuentan en las hand-held no tiene el nivel de detalle deseado (ver “Sistemas”), es un importante avance que les permite llevar un control general diario por punto de venta.

### 7.2.1.2 Ofertas

Otra herramienta que se utiliza para disminuir las devoluciones consiste en bonificarle al cliente el producto con pocos días restantes para su vencimiento y así realizar ofertas. Por ejemplo, un producto que está próximo a vencerse, se pone en oferta a mitad de precio o se lo enzuncha con otro producto y Danone bonifica la diferencia con el precio completo.



Foto 7.1 Oferta 2 x 1 con mercadería zunchada

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA



Foto 7.2 Oferta con zunchado: con la compra de un Yogurísimo sachet llevate gratis un Yogur Serenito.

Si bien con esta opción se está invirtiendo plata para vender el producto con poca aptitud, sigue siendo preferible a que sea devuelto, ya que:

- En el caso de ser devuelto se tiene que acreditar la totalidad del producto.
- No hay costo de logística inversa (recepción, control, destrucción y disposición final).
- Aumenta el volumen de venta.
- Acelera la rotación del stock en el punto de venta.
- Puede incentivar al consumidor a probar productos nuevos.

Actualmente estas bonificaciones se deben hacer con la autorización de los supervisores/jefes de venta, pero se está analizando la posibilidad de darle a cada preventista un monto mensual para realizar este tipo de bonificaciones. Por ejemplo, el

preventista podría bonificar en un mes hasta \$100, y todo lo que excediera debería ser autorizado por un supervisor o un jefe de venta.

### 7.3 SISTEMAS

El sistema de cuotas es la única herramienta informática utilizada de manera directa para intentar controlar y disminuir las devoluciones. Si bien es cierto este sistema que no fue diseñado para tal fin, permite comenzar a actuar en un corto plazo (48 horas desde que se toma la decisión de cuotificar), mientras se buscan soluciones de fondo. Pero el problema que tiene este sistema es el gran tiempo que consume introducir todos los parámetros en él y la ocurrencia de errores tanto del sistema mismo como de quien introduce los parámetros.

El acceso a información en tiempo real es imprescindible para lograr una buena gestión de los puntos de venta, tanto en lo referente a las devoluciones como a las ventas mismas, es por eso que el área de sistemas de Danone se encuentra trabajando en un sistema que le permita a los preventistas tener en sus hand-held información en tiempo real del cliente que están visitando. Así podrán ver el porcentaje de devoluciones de cada cliente y de cada sku, sugiriendo pedidos en función de los stocks reales y los forecast de ventas, facilitando la gestión de los puntos de venta. La alternativa a un desarrollo propio es la adopción de un sistema utilizado por otras CBU y avalado por el Grupo Danone.<sup>41</sup>

Paralelamente, se realizó un pedido al área de Sistemas para desarrollar de una herramienta diseñada especialmente para controlar las devoluciones. Este sistema permitirá realizar lo que actualmente se hace con el sistema de cuotificación pero de una manera más eficaz y eficiente.

#### 7.3.1 Cuotificación

Actualmente, debido a que por las acciones tomadas y la estacionalidad, las devoluciones han disminuido, son pocos los productos cuotificados (alrededor de 10 sku). Debido a que es la única herramienta que permite actuar en cuestiones de horas sobre las devoluciones, esta cantidad va variando con el tiempo, modificándose la lista según las necesidades. Los

---

<sup>41</sup> Al mes de Octubre de 2010, y desde Junio de 2010, los preventistas cuentan en sus HH con la información de las devoluciones y ventas totales por cliente.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

parámetros se van actualizando mensualmente, lo que permite que aquellos clientes que ya alcanzaron un porcentaje de devoluciones aceptable no se vean afectados por la cuota.

Como se mencionó anteriormente, el sistema de cuotas, al no haber sido diseñado para controlar las devoluciones, presenta el siguiente problema: cuando los preventistas o los fleteros ven que piden 10 unidades y sólo reciben 5, comienzan a aumentar los pedidos con el objetivo de recibir más unidades, y esto último, como se explico con anterioridad, no ocurre. Hay situaciones como paros inesperados u otras causas que obligan a descuotificar de un día para otro a los clientes. Lo que sucede es que el cliente termina recibiendo una cantidad de producto significativamente más grande de lo que realmente quería, y este producto eventualmente reingresa como devoluciones.

Por ejemplo, el preventista, al ver que el producto estaba cuotificado pide 20 unidades cuando en realidad solamente quiere 5. De un día para el otro, sin que la información le llegue a tiempo, se levanta la cuota y en lugar de recibir 5 unidades recibe 4 veces lo que realmente quería.

### 7.4 NO ACEPTAR DEVOLUCIONES

Se está viendo de que manera realizar una prueba piloto para ver cómo se verían afectadas las ventas si no se aceptaran devoluciones de productos fuera de gama. Esta alternativa presenta algunos inconvenientes, por un lado se teme una caída en las ventas, ya que los clientes pasarían a tener que asumir los costos del producto vencido en lugar de recibir crédito para comprar más producto lo que podría llegar a generar una actitud más conservadora a la hora de realizar los pedidos. También se teme que algunos clientes no quisieran entregar físicamente el producto para su destrucción y/o adulteraran las fechas de vencimiento. Al no tener el control del producto físico se corre el riesgo de que los productos terminen en manos de clientes desprevenidos, afectando la imagen de Danone como marca.

Como se vio en la sección “Benchmarking Interno”, en las regiones NEA no se aceptan devoluciones si:

- Se trata de devoluciones por vencimiento de Sachet Yogurísimo, SER y Gran Compra, ya que se tratan de productos de alta rotación.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

- Se trata de clientes que no respetan el precio sugerido.
- Se trata de clientes que no permiten que el preventista o fletero realice el pedido.
- Se trata de clientes con más de 5% de devoluciones.

Si se observan las ventas de la región NEA entre 2010 y 2009, no se aprecian diferencias significativas, más allá de las ocasionadas por acciones<sup>42</sup>, distintas cantidades de días de venta<sup>43</sup> y faltantes<sup>44</sup>.

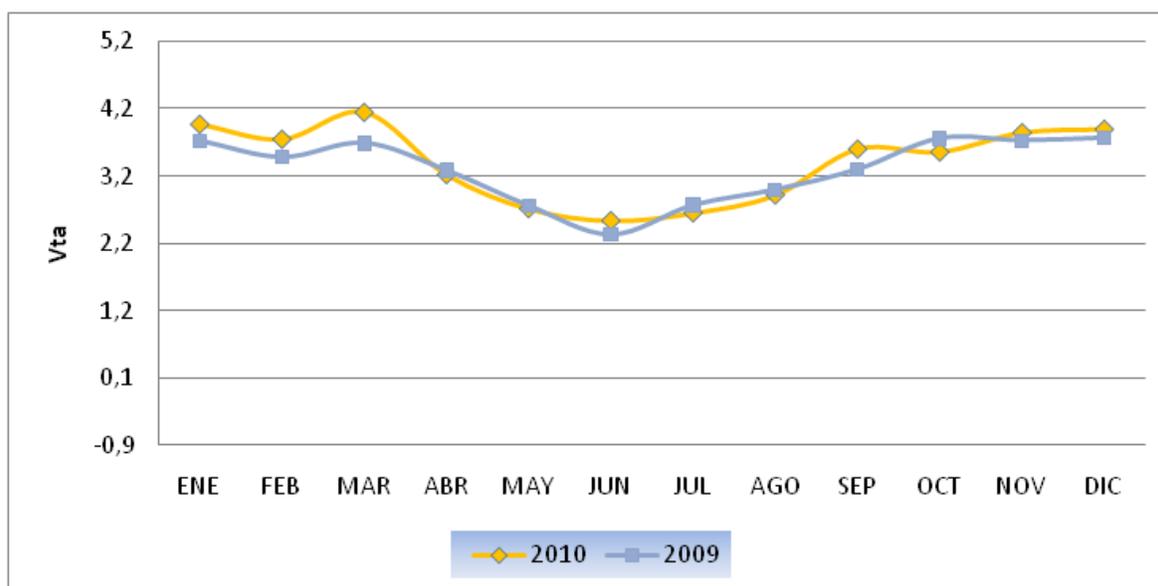


Gráfico 7.2 Venta Neta NEA 2009-2010

Si se compará el crecimiento de las ventas de NEA y GBA (donde se toman todas las devoluciones) entre 2010 y 2009 no se aprecian diferencias.

<sup>42</sup> Durante gran parte de 2009 se encontró presente el código 910 (Sachet Yogurísimo), similar al código 508 pero con un precio menor.

<sup>43</sup> La cantidad de días hábiles por mes no es la misma en 2009 y 2010; tampoco es constante la cantidad de feriados, los cuales también caen en distintos días. Durante 2010 también se resolvió que no se iba a vender durante los feriados.

<sup>44</sup> Desde Agosto hasta Octubre 2010 se presentaron múltiples problemas de abastecimiento, lo que afecta negativamente las ventas.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

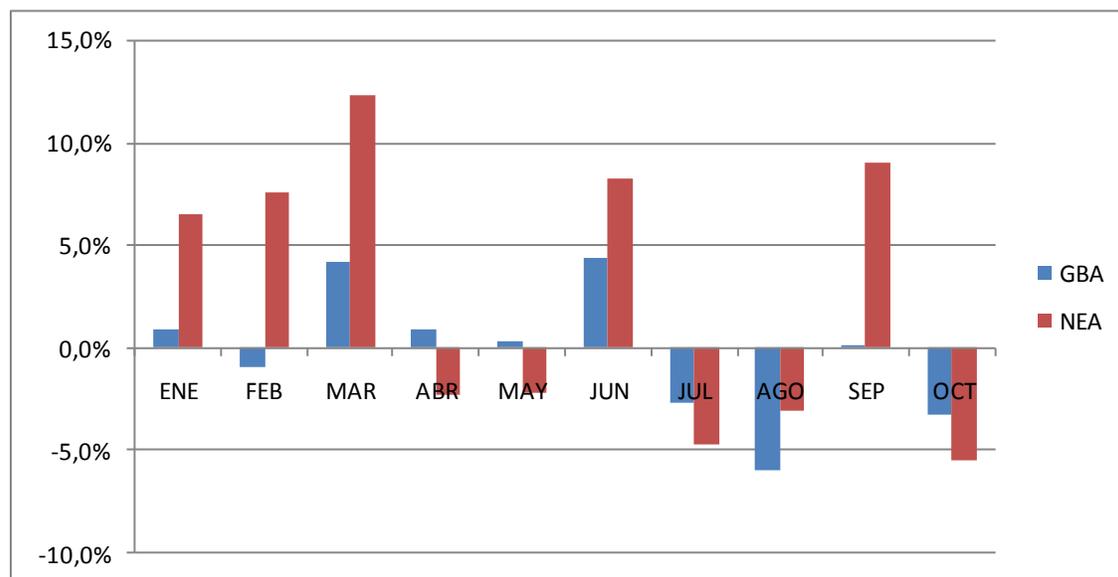


Gráfico 7.3 Porcentaje crecimiento de las ventas entre 2009 y 2010- Base 2009

A priori pareciera ser que no aceptar devoluciones no afectaría las ventas netas. La lógica indicaría que hay algún punto de inflexión, es decir, si las condiciones para aceptar devoluciones son consideradas “injustas” por los clientes, es posible que en ese caso las ventas disminuyeran efectivamente.

Hacer una extensión de esta medida a GBA, implica asumir un riesgo de pérdida de venta (los clientes de GBA no son similares a los de la región NEO), pero al mismo tiempo, el poder de mercado de Danone es aún mayor en GBA, ya que no se encuentran presentes las marcas regionales y el market share supera los 80 puntos (versus 60 puntos en el Interior)

### 7.5 RECLASIFICACIÓN DE CLIENTES

Muchos de los clientes se encuentran mal clasificados en las bases de datos. Actualmente se está llevando a cabo un esfuerzo conjunto entre Danone y Mastellone Hnos. para reclasificar la totalidad de la cartera de clientes. Debido a que se trata de más de 90.000 clientes que deben ser reclasificados y 2 empresas de gran tamaño, la reclasificación demorará entre 2 y 3 meses.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

Si bien una reclasificación de los clientes en sí misma no disminuye las devoluciones, sí lo hara cuando se comiencen a respetar las gamas por clientes, permitiendo realizar un mejor análisis.

### 7.6 REDEFINICIÓN DE GAMAS<sup>45 46</sup>

Se definieron nuevas gamas por tipo de cliente. Estas gamas son más acotada que las que las utilizadas hasta entonces, ofreciendo una menor cantidad de productos. A continuación se muestra una comparación entre las gamas vigentes durante el mes de marzo 2010 y las propuestas.

Autoservicio con Preventa		Autoservicio sin Preventa	
Gama	% Dev	Gama	% Dev
INFALTABLE	3,2%	INFALTABLE	2,9%
RESTO GAMAS	5,2%	RESTO GAMAS	5,1%
<b>Total GAMA PROPUESTA</b>	<b>3,6%</b>	<b>Total GAMA PROPUESTA</b>	<b>3,4%</b>
SUGERIDOS	8,5%	SUGERIDOS	7,6%
<b>Total GAMA ACTUAL</b>	<b>4,1%</b>	<b>Total GAMA ACTUAL</b>	<b>3,7%</b>
NO SUGERIDOS	6,7%	NO SUGERIDOS	6,8%
<b>Total Autoservicio con Preventa</b>	<b>4,5%</b>	<b>Total Autoservicio sin Preventa</b>	<b>4,2%</b>

Tabla 7.4 Comparación devoluciones gama actual versus gama propuesta en autoservicios- Marzo 2010.

Almacen con Preventa		Almacen sin Preventa	
Gama	% Dev	Gama	% Dev
INFALTABLE	2,0%	INFALTABLE	2,9%
RESTO GAMAS	3,3%	RESTO GAMAS	4,9%
<b>Total GAMA PROPUESTA</b>	<b>2,4%</b>	<b>Total GAMA PROPUESTA</b>	<b>3,4%</b>
SUGERIDOS	5,5%	SUGERIDOS	5,6%
<b>Total GAMA ACTUAL</b>	<b>2,6%</b>	<b>Total GAMA ACTUAL</b>	<b>3,5%</b>
NO SUGERIDOS	4,9%	NO SUGERIDOS	7,7%
<b>Total Autoservicio con Preventa</b>	<b>3,2%</b>	<b>Total Autoservicio sin Preventa</b>	<b>4,3%</b>

Tabla 7.5 Comparación devoluciones gama actual versus gama propuesta en almacenes- Marzo 2010.

<sup>45</sup> “Gama actual” hace referencia a la gama vigente durante marzo 2010.

<sup>46</sup> Los valores de esta seccion han sido modificados manteniendo las relaciones entre ellos.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

La primer categoría, “INFALTABLE”, corresponde a los productos de mayor rotación y como su nombre lo indica no pueden faltar en las góndolas. Si queda espacio en la góndola, se completa con otros productos en gama. Los productos “SUGERIDOS”, son los sku que no se encuentran en la gama propuesta pero sí en la vigente durante marzo 2010, son responsables de la diferencia del porcentaje de devoluciones entre la “gama propuesta” y la “gama actual”. Los productos “NO SUGERIDOS” son sku que no se deberían vender en ese tipo de cliente; ocurre muchas veces que como “el autoservicio de la esquina” lo tiene, el almacén también lo quiere tener, otras veces, vieron la publicidad y desean comprar el producto por más que no haya sido diseñado para esa actividad.

Las nuevas gamas tienen un porcentaje de devoluciones menor que la gama reemplazada, siendo que la brecha es mayor en los autoservicios que cuentan con el servicio de preventa. Para que las gamas surtan efecto, los preventistas o fleteros se deben focalizar en respetarlas, de lo contrario el porcentaje de devoluciones de mantendrá invariable.

### 7.7 TÚNEL DE FRÍO

Como se ha demostrado, una extensión en la vida útil en los productos genera un ahorro significativo que, a primera vista, parecería justificar la instalación de un “túnel de frío”<sup>47</sup>, el cual permitiría extender la vida útil de todos los productos a 40 días.

La instalación de un túnel frío requeriría una gran inversión inicial. El Grupo Danone fija un período de repago de 3 años para cada proyecto, con lo cual el ahorro estimado por año de por extender la vida útil sería suficiente para justificar la inversión. Ese ahorro se calculó considerando únicamente la materia prima, por lo que el ahorro real sería mayor, no sólo por la disminución de los gastos asociados al movimiento de la mercadería, sino también por una simplificación en los procesos. Por ejemplo, se podrían realizar producciones de mayor volumen, lo cual aumentaría la productividad y facilitaría el trabajo de los programadores.

---

<sup>47</sup>En el caso de los yogures, los avg o los operarios con una zorra toman el producto al final de línea y lo llevan hasta la cámara. Este camino se hace a través de un túnel que actualmente no tiene un sistema de frío. Este túnel también es utilizado como buffer.

## 7.8 AUDITORÍA EXTERNA<sup>48</sup>

En base a las conclusiones obtenidas durante la auditoría externa, la empresa 3Log realizó una serie de propuestas puntuales así como 2 propuestas integrales.

De los múltiples esquemas de análisis similares sobre Coordinación de Cadenas de Suministros, la consultora tomó el de Chopra – Meindl<sup>49</sup> por considerar que es el que mejor se ajusta para describir la situación del proyecto.



Figura 7.4 Variables principales que afectan la cadena de suministros. (Chopra – Meindl, 2008).

Las mejoras propuestas a continuación se realizaron teniendo como centro el consumidor final, según las directrices de Chopra – Meindl focalizando las observaciones en 3 sectores de la cadena: Punto de Venta, Distribución y Supply Chain – Ventas. Finalmente se realizaron las propuestas integrales y los pasos de la implementación de las posibles situaciones futuras.

<sup>48</sup>La información de esta sección corresponde al “Informe Devoluciones” confeccionado por la consultora 3Log.

<sup>49</sup> Sunil Chopra y Peter Meindl, “Supply Chain Management”, Pearson, 2008, Capítulo 17

### 7.8.1 INFORMACIÓN Y HERRAMIENTAS DE PRONÓSTICOS BÁSICO

#### 7.8.1.1 Punto de Venta

La primera acción de comunicación que se tendría que realizar es dar a conocer a cada punto de venta su índice de devolución, ese solo dato ya serviría para bajar las devoluciones como autocontrol.

El objetivo final debe ser que el responsable de realizar el pedido cuente con la demanda real que está teniendo el punto de venta (provista por la cadena o a través de Danone), en segundo lugar la frescura que tienen los productos en los Centros de Distribución.

Como punto intermedio a ese objetivo, se debe capacitar a los reposidores y responsables de hacer pedidos en una serie de técnicas mínimas de pronóstico de demanda y de uso eficiente de frente de góndola, para evitar el sobre stock en las mismas, pero sin olvidar que el objetivo final es la visibilidad de la demanda del canal.

Con esta información el responsable de gestionar los productos en el punto de venta tendría que realizar pedidos solamente para cubrir la demanda del día anterior más un stock de seguridad sin descuidar el frente de góndola.

Se recomienda definir un tablero de control con muy pocos índices para ser utilizado por los vendedores responsables de cada cliente (con 5 índices como máximo).

#### 7.8.1.2 Supply Chain – Ventas

Se debe trabajar en lograr el conocimiento de la demanda real de las distintas cadenas, esto reducirá el efecto de la demora en el sistema<sup>50</sup> con todas sus implicancias (sobre stock, sobre costos en producción, almacenamiento, transporte y logística inversa).

#### 7.8.1.3 Punto de Venta

En los cambios de procesos es fundamental mostrar logros rápidos cumpliendo lo comunicado y que la información que comienza a fluir a través de los canales sea

---

<sup>50</sup>Todos los sistemas complejos tienen demoras, es decir que cuando se modifica algo tarda en hacer efecto y el resto de la cadena sigue igual, cuando finalmente hace efecto suele generar grandes desvíos/problemas. Por ejemplo, cuando uno se ducha y el agua sale fría, tendemos a abrir el agua caliente, como la temperatura del agua no aumenta inmediatamente (demora) cada vez la abrimos más; cuando por fin sale, nos quemamos.

absolutamente confiable. Por esta razón es importante que las pruebas piloto sean realmente completas para que se puedan identificar todas las variables posibles de éxito y de fracaso.

El control excesivo en el tema de devoluciones puede hacer que en las distintas etapas de la cadena se traten de ocultar las mismas.

### 7.8.1.4 Supply Chain – Ventas

Deberá comunicar eficientemente los cambios a implementar y los objetivos buscados, ya sea en las pruebas piloto o en el lanzamiento del nuevo procedimiento.

### 7.8.2 Incentivos

#### 7.8.2.1 Puntos de Venta

Los incentivos a los vendedores deben estar diseñados para maximizar las utilidades de toda la cadena no sólo las ventas, por lo tanto, se debe incorporar un premio por mantener las devoluciones en un mínimo acordado.

### 7.8.3 Operación

#### 7.8.3.1 Punto de Venta

En el Canal Moderno o Tradicional con preventa, la persona encargada de autorizar y controlar las devoluciones no tiene que ser el transportista sino el preventista o un tercero contratado para esa tarea. Una vez autorizada la devolución esta persona debe inhabilitar la mercadería (Ej. marca indeleble a los productos). De esta forma desaparece el riesgo de reventa en otros puntos de la mercadería retirada.

#### 7.8.3.2 Transporte

Logística La Serenísimas dejaría de hacer la gestión de devoluciones formalmente para los canales TCP y GC y sólo entregaría las unidades devueltas en los Centros de Distribución.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Los transportes no cuentan con ningún dispositivo electrónico de recopilación de datos, se propone que realicen un diagnóstico para evaluar costos, ahorros de tiempo de carga y administración de la información, y disminución de errores entre otros.

### 7.8.4 Fijación de precios

#### 7.8.4.1 Supply Chain – Ventas

En el caso de permitir la venta en volumen de mercadería en cadenas pequeñas se deben incorporar plazos de entrega de la misma. Ya que la venta en volumen de productos de consumo masivo altamente perecederos a las cadenas sin que estas pasen los descuentos a los consumidores no trae aparejado un aumento de consumo y si de devoluciones. La tienda compra un mayor volumen, pero las ventas se mantienen constantes, la diferencia genera un aumento de stock en cámara que eventualmente es devuelto.

### 7.8.5 Propuestas integrales

#### 7.8.5.1 Propuesta 1

- **Orden de Pedido:**

**Primera Etapa:**

- Definir un Pronóstico de Demanda del Repositor y Preventa y un Manual de Buenas Prácticas del Repositor y Preventa (si ya existe algo similar actualizarlo).
- Tablero de Comando mínimo para autogestión (frescura, ventas, índice de surtido, índice de devolución, etc).<sup>52</sup>

**Etapa Segunda y Final:** Conocer la demanda exacta de cada punto de venta e implementar la técnica de pedido por diferencia: se fija un stock deseado y se pide en función de la diferencia con el mismo.

- **Gestión de Devolución**

El preventista hace la gestión de la devolución, controla los productos y luego procede a inhabilitarlos para la venta (ej. pintura en código de barra o en el envase), luego el transportista se lleva los productos hasta el Centro de Distribución donde son destruidos.

---

<sup>52</sup>Para definir días de stock y movimiento diario de productos es necesario hacer un relevamiento durante 15 días de 2 puntos de venta debidamente seleccionados.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

**Ventajas:** El preventista toma conocimiento del nivel de devoluciones que está teniendo, aumenta el control cruzado, el producto se torna invendible, en caso de tecnificar el flujo de información con alguna herramienta electrónica es más seguro el manejo y cuidado de la misma, se elimina la posibilidad de que el producto no aceptado por los clientes pase a ser devolución ya que éstas son autorizadas por el preventista, el producto en devolución se distinguiría fácilmente del resto de los productos.

**Desventajas:** Entran más personas en el proceso.

### 7.8.5.2 Propuesta 2

- **Orden de Pedido:** Ídem Propuesta 1
- **Gestión de Devolución:** Ídem Propuesta 1

Precio diferencial por falta de frescura.

**Ventajas:** Las devoluciones por vencimiento prácticamente desaparecerían.

**Desventajas:** Se complejiza la gestión (Ej. doble código de barras).

## 7.9 NUEVO PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE DEVOLUCIONES<sup>53</sup>

En octubre 2010 se presenta un nuevo procedimiento de recepción de devoluciones cuyo objetivo es el de definir la metodología a utilizar ante el requerimiento de devolución y cambio de producto por parte de los clientes de los canales proxy y grandes cuentas. Esta propuesta es comparable con la de la consultora 3Log, la cual propuso la implementación de un control cruzado en el cual es el preventista quien gestiona las devoluciones.

Un mayor y mejor control además de disminuir las devoluciones por sí mismo, genera información más confiable para utilizar en posteriores análisis.

---

<sup>53</sup> Procedimiento presentado por Logística La Serenísima en la reunión “Procedimiento de Devoluciones y Gestión de Envases” - 19/10/2010.

### 7.9.1 Desarrollo

### 7.9.2 Canal Proxy

#### Requerimiento de la devolución

- El punto de venta (PDV) informa al preventista o fletero (en caso de no contar con preventa) del producto a devolver y éste verifica que el producto realmente requiera ser devuelto. El preventista/fletero deberá marcar cada unidad de producto con un fibrón para impedir que dicho producto sea comercializado. Se utiliza un color distinto para identificar motivos de devoluciones distintos.

#### Carga de la devolución en la Hand Held (HH)

- El preventista/fletero carga el pedido de cambio en la HH, completando el correspondiente motivo de cambio. Dicho producto no es retirado hasta tanto esté autorizado por la supervisión o jefatura según corresponda.

#### Autorización de la devolución

- Si el jefe o supervisor no está de acuerdo con el correspondiente pedido, no lo libera y procede a su anulación, la devolución no es aceptada y es el cliente quien asume la pérdida.

#### Gestión de distribución

- Si la devolución fue autorizada, el sistema genera el correspondiente **Remito de Canje** del producto, así como una orden en la “picking list” para cargar dicho producto.
- Al llegar al PDV, el fletero corrobora que el producto de cambio esté correctamente marcado con el fibrón.
- Cuando el fletero ingresa al centro de distribución se realiza un control cuantitativo de los cambios recibidos. El ingreso se carga en la planilla de retorno y luego ésta en el sistema.

Flujograma

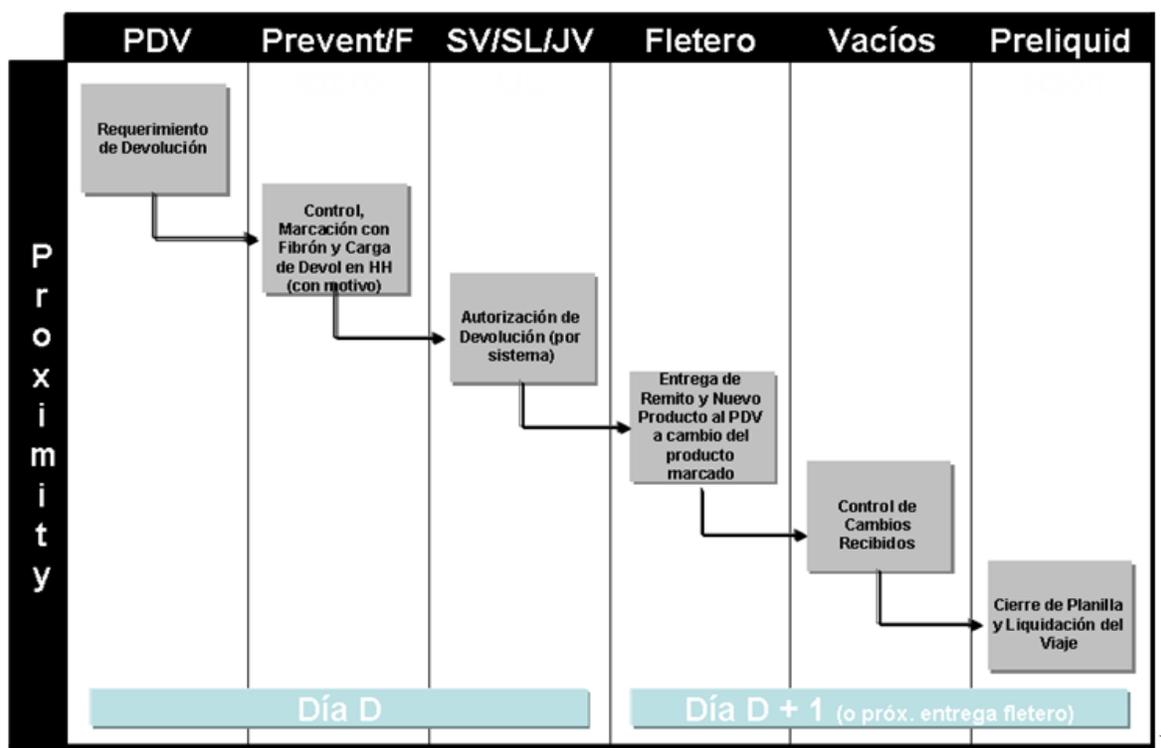


Figura 7.5. Flujograma nuevo proceso de devoluciones para proxy.

### 7.9.3 Grandes Cuentas

#### Detección y autorización del requerimiento

- Cuando la gran cuenta (GC) detecta producto con algún impedimento para ser vendido, lo retira y almacena en el depósito de la sucursal. El repositor marca con un fibrón cada unidad del producto a devolver para identificarlo.

#### Gestión de devolución y circuito administrativo

- Con el pedido generado por el repositor se genera una **Nota de Crédito**.
- La GC genera un remito por la cantidad de producto a devolver (el mismo debe coincidir con la Nota de Crédito generada por Logística La Serenísima).
- En caso de que se haya efectuado correctamente el retiro de la devolución el fletero al regresar al centro de distribución de Logística La Serenísima debe presentar la mercadería devuelta para ser controlada.

Flujograma

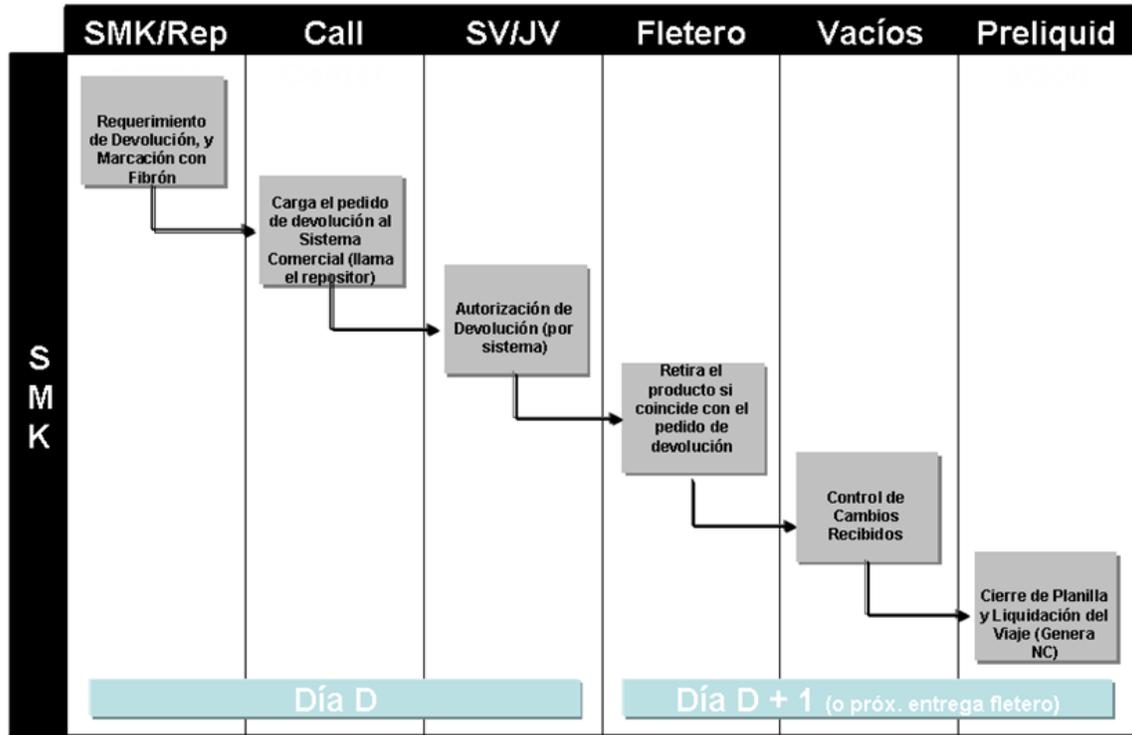


Figura 7.6. Flujograma nuevo proceso de devoluciones para grandes cuentas.

### 7.10 PLANES DE ACCIÓN EN GRANDES CUENTAS (GC)

En el mes de mayo 2010 comenzaron a implementarse una serie de acciones con el fin de reducir las devoluciones. Estos planes de acción consistieron en:

- Identificar los 5 productos críticos (generan 70% de la devolución del canal).
- Ofertas en productos con fecha corta para reducir días de stock.
- Considerar estacionalidad – cambiar focos de productos de carga.
- Ofertas de yogurt entero sachet – llevando 2 se realiza un descuento, y de esta manera bajar días de stock.
- Sachet Ser revisar la recomendación de espacio en góndola y bajar días de stock.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

- Ver la oportunidad de hacer un plan para donar parte de las devoluciones que hay en las tiendas.

### Evolución devoluciones Grandes Cuentas

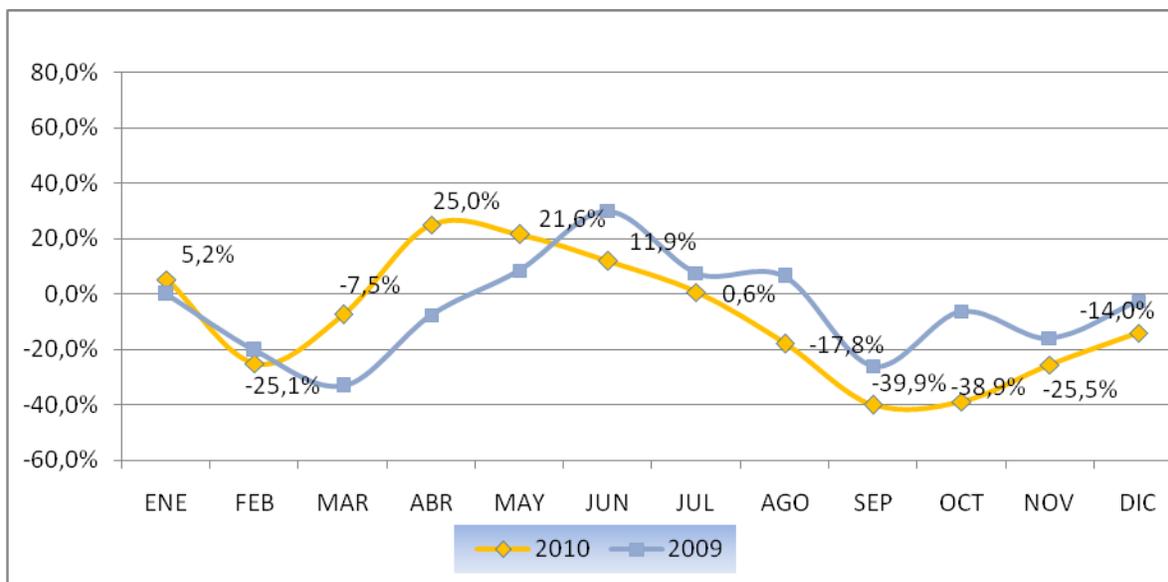


Gráfico 7.4 Evolución devoluciones total país, Grandes Cuentas.

Como resultado de estas medidas, se ve una disminución del porcentaje de devoluciones desde abril hasta septiembre 2010.

### 7.11 Disminución de DOH en cadenas

En la sección “Relación DOH con las devoluciones” se comprobó la existencia de una relación entre la cantidad de días de stock y el porcentaje de devoluciones. Teniendo en cuenta esta relación y utilizando la información obtenida de las cadenas se creó una herramienta que permite monitorear tienda por tienda y sku por sku los niveles de stock todos los días, de manera de poder monitorear los DOH y mantenerlos alrededor de 6 días de stock. Dado que la demanda durante la semana no es constante, concentrándose las ventas durante los fines de semana, es un error intentar 6 días de stock promedio, sino que este stock debe ser considerablemente mayor durante viernes/sábado y considerablemente menor lunes/martes.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

En la tabla de abajo figuran los niveles de stock para un día puntual. La información se encuentra consolidada por tienda y formato de tienda.

		DOH (unidades)
<b>Total</b>		<b>6,1</b>
<b>GBA</b>		<b>6,6</b>
<b>Interior</b>		<b>5,7</b>
<b>Supercenter Grande</b>		<b>5,7</b>
<b>GBA</b>		<b>6,2</b>
1004	San Fernando	4,4
1016	AVELLANEDA (Auchan)	6,6
1017	TABLADA (Auchan)	5,0
1018	QUILMES (Auchan)	4,7
1019	SAAVEDRA (Express)	11,5
2997	CONSTITUYENTES	6,6
2998	SAN JUSTO	6,1
2999	AVELLANEDA	8,1
3601	LA PLATA	4,1
<b>Interior</b>		<b>5,0</b>
<b>Supercenter Chico</b>		<b>6,8</b>
<b>GBA</b>		<b>4,6</b>
<b>Interior</b>		<b>6,9</b>

Tabla 7.7 DOH por formato de tienda de la cadena Walmart – Retail Link.

Se observa que la tienda 2999 tiene 8,1 días de stock, lo cual representa un stock elevado. La herramienta permite observar esa tienda en particular y ver en qué sku se registran los mayores desvíos.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

		DOH
<b>2999 AVELLANEDA</b>		<b>8,1</b>
16	YOG. Firme sin crema	6,8
34	Serenito Postrecito Combinado	10,9
47	Serenito Simple FFS	4,0
92	PGF x 2	3,4
94	PGF MAXI	8,7
95	Serenito Postrecito Común	5,2
97	PGF x 2	12,2
102	SER con Frutas Bicapa	5,1
104	SER Firme Sabor Pote 200 g	7,4
133	SER con Capuchón de Cereal	6,2

Tabla 7.8 Ejemplo DOH por producto – Sucursal 2999 Avellaneda, Walmart – Retail Link.

Se observa que, por ejemplo, esta tienda presenta desvíos en el postre Serenito (10,9 días de stock) y Danonino (12,2 días). Ver día a día los stocks permite reaccionar velozmente ante estos desvíos.

Actualmente se está probando una herramienta que, en base a los niveles de stock, realice una sugerencia de pedido por sku y tienda, permitiendo también identificar los desvíos de los pedidos reales.

Por último, cuando uno mira el stock no tiene forma de saber si el mismo se encuentra disponible o está esperando ser devuelto<sup>54</sup>. Esto puede generar que no se realicen pedidos porque se cree que tiene stock o que por sistema figuren días de stock elevados ya que se consideran tanto las unidades disponibles para la venta como las disponibles para ser devueltas<sup>55</sup>.

<sup>54</sup> Por ejemplo, puede ser que en el sistema figuren 10 unidades disponibles, pero en realidad 5 unidades están esperando ser recogidas por el fletero, con lo cual el stock real (al cual no se tiene acceso por sistema) es de 5 unidades.

<sup>55</sup> Por ejemplo, supongamos que en el sistema figuren 100 unidades, lo que representa 10 días de stock. Si de esas 100 unidades 40 se encuentran esperando para ser devueltas, las unidades disponibles para la venta son 60 unidades, es decir 6 días de stock. Por sistema figuran 10 días de stock, lo que representa un desvío elevado, pero en realidad el stock es de 6 días y está alineado con los objetivos.

## 7.12 CREACIÓN DE UNA POLÍTICA DE DEVOLUCIONES

A la fecha se esta trabajando en la creación de una política de devoluciones clara que involucre a todas las areas de la empresa, definiendo y unificando criterios precisos para actuar o aceptar devoluciones. Por ejemplo, definir límites máximos de devolución por cliente, qué mercadería corresponde que se acepte como devolución, qué pasa con los productos vendidos fuera de gama, qué controles se van a realizar para corroborar la confianza de la información.

Como primer paso se ha armado el siguiente diagrama de Ishikawa o de espina de mercado, en el cual figuran los motivos por los cuales las devoluciones aumentan.

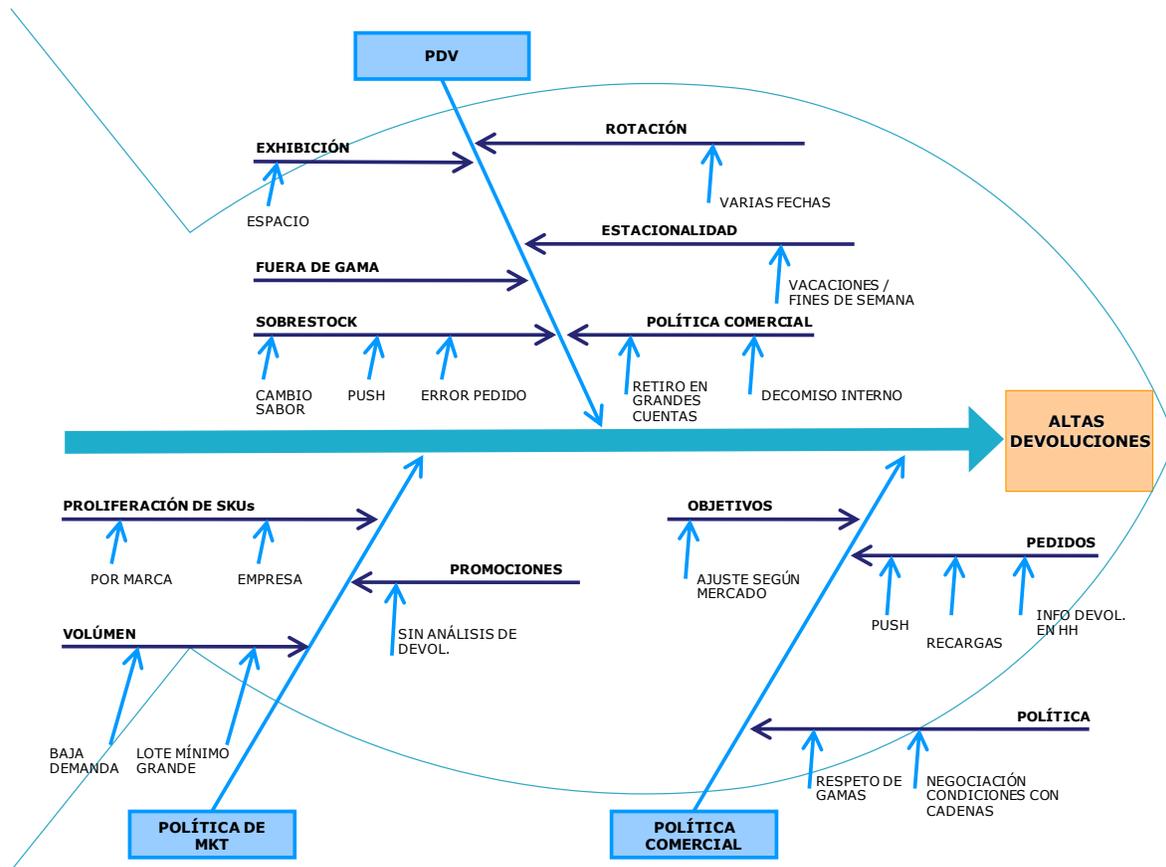


Figura 7.8 Diagrama de Ishikawa para entender las altas devoluciones.

## 8 SITUACIÓN ACTUAL

Las devoluciones durante 2010 (después de un inicio de año con porcentajes de devoluciones mayores que las de 2009) disminuyeron a niveles menores aún que los de 2008 y en algunos casos menores a los de 2007 gracias a la aplicación de las acciones explicadas anteriormente. Es importante destacar que durante 2010 se “quebró” la estacionalidad histórica. El máximo de devoluciones, en lugar de ocurrir durante junio/julio como históricamente ocurre, se dio para la mayoría de las regiones durante mayo.

Además, las devoluciones absolutas del mes de agosto de 2010 fueron las menores en 20 meses y las devoluciones absolutas de septiembre 2010 fueron las menores desde abril 2007, y si se miran las devoluciones porcentuales, el porcentaje de devoluciones registrado en octubre 2010 es el menor índice de devoluciones registrado desde febrero 2008. Si se analizan las devoluciones desde 2004, 2010 es el primer año en el que el porcentaje de devoluciones disminuye, registrándose más de 15% de disminución en las devoluciones con respecto a 2009:

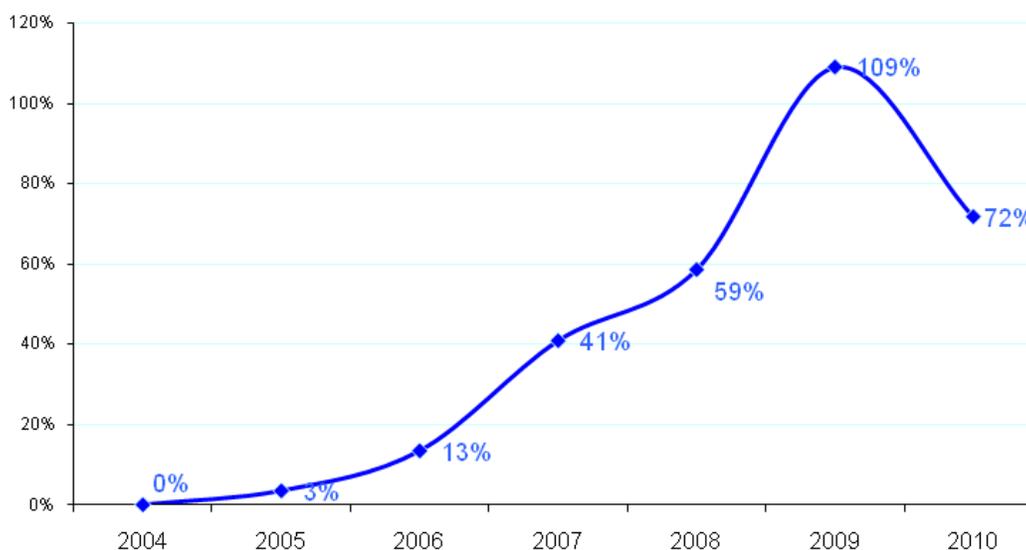


Gráfico 8.1 Evolución devoluciones Danone. Base 2004.

A continuación se muestra el porcentaje de devoluciones de 2010 versus el de 2009. En el anexo 2 puede verse la evolución por región y canal. Se tomó como base las devoluciones de enero 2009.

# DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

## 8.1 Total país

### Evolución devoluciones total canal

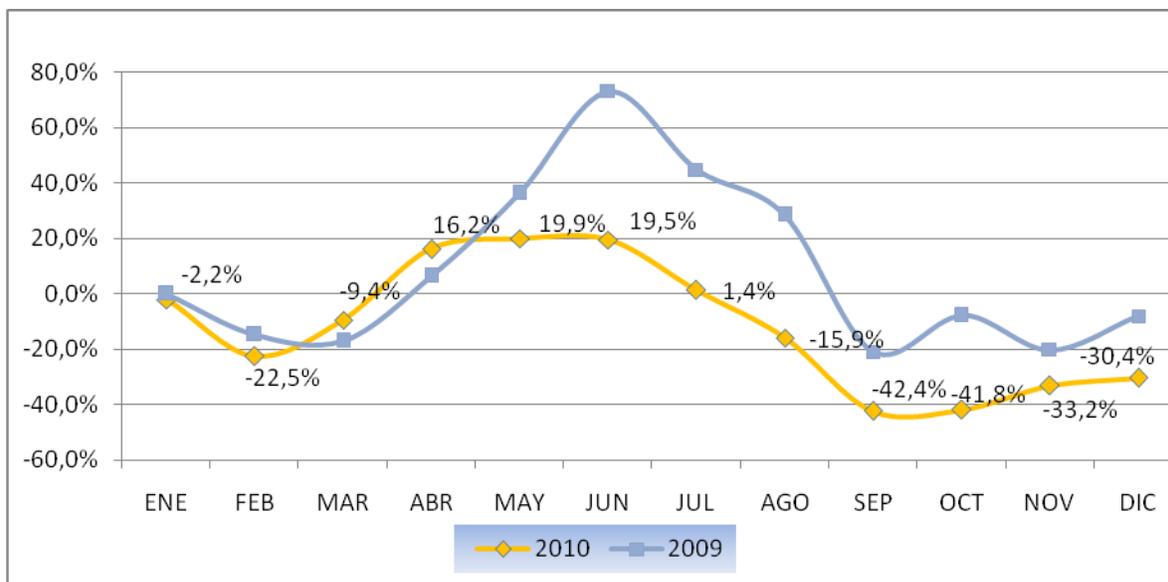


Gráfico 8.2 Evolución devoluciones total país, total canales.

### Evolución devoluciones Grandes Cuentas

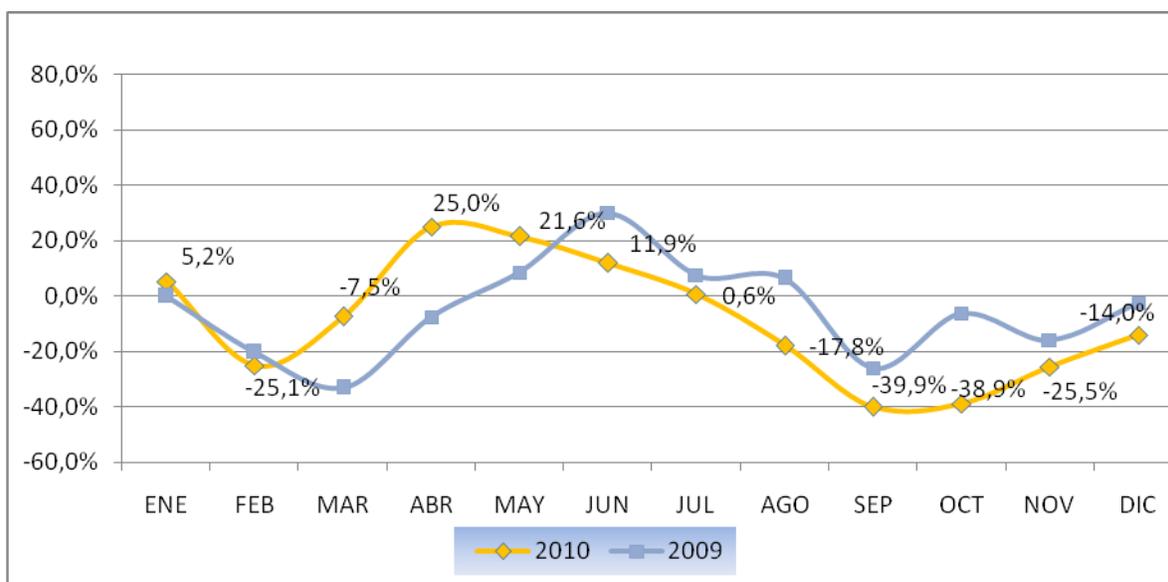


Gráfico 8.3 Evolución devoluciones total país, Grandes Cuentas.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

### Evolución devoluciones proxy

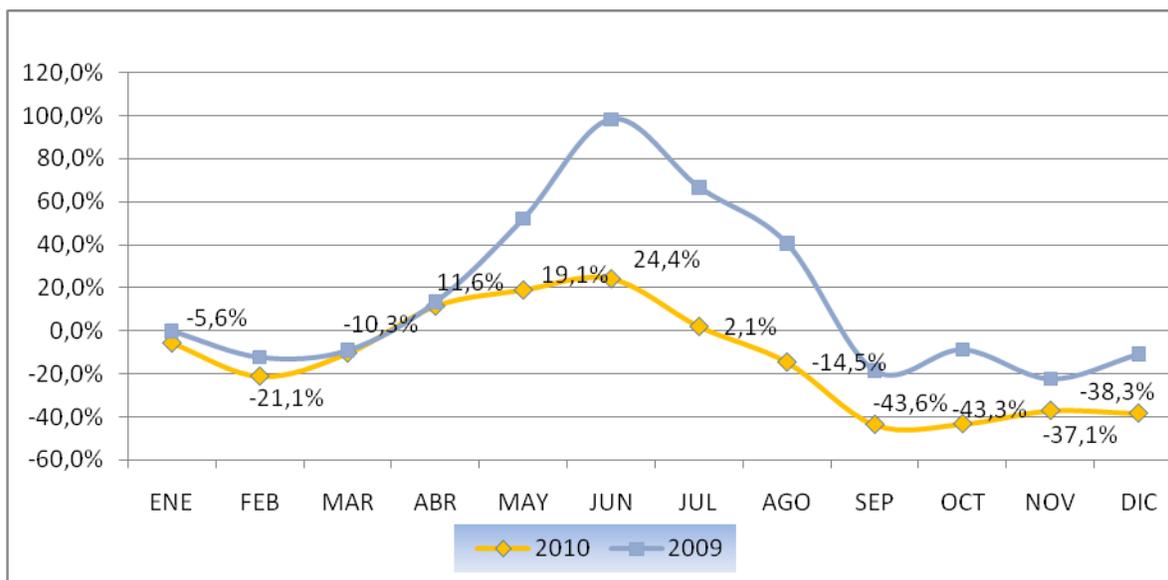


Gráfico 8.4 Evolución devoluciones total país, proxy.

### 8.2 Evolución GBA

#### Evolución devoluciones total canal

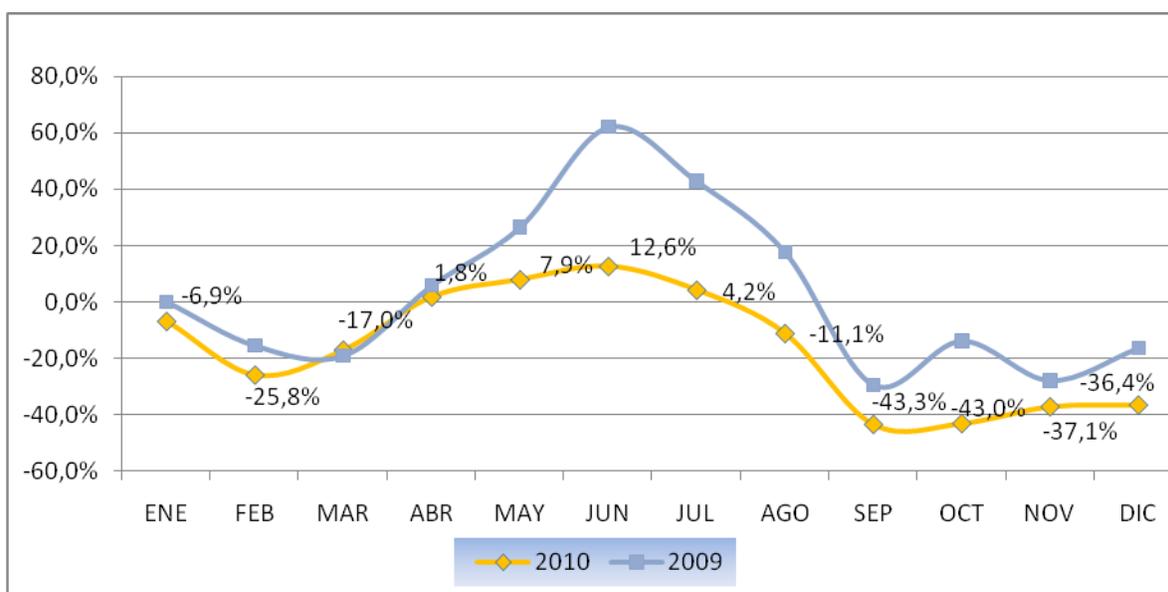


Gráfico 8.5 Evolución devoluciones GBA, total canales.

### 8.3 Evolución Interior

#### Evolución devoluciones total canal

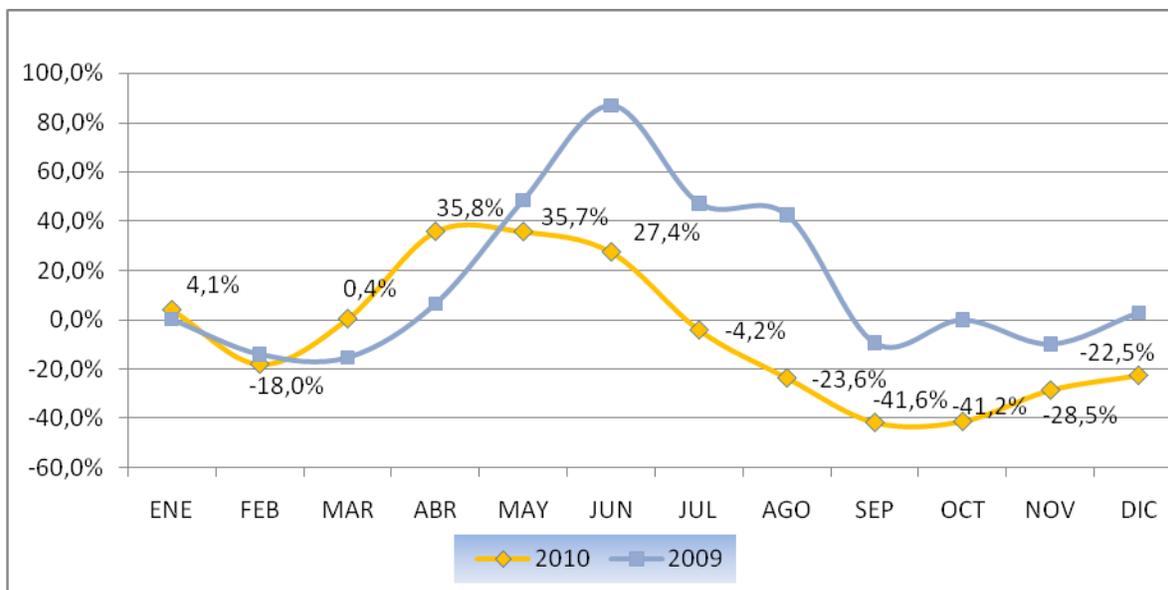


Gráfico 8.6 Evolución devoluciones Interior, total canales.

### 8.4 Evolución NEO

#### Evolución devoluciones total canal

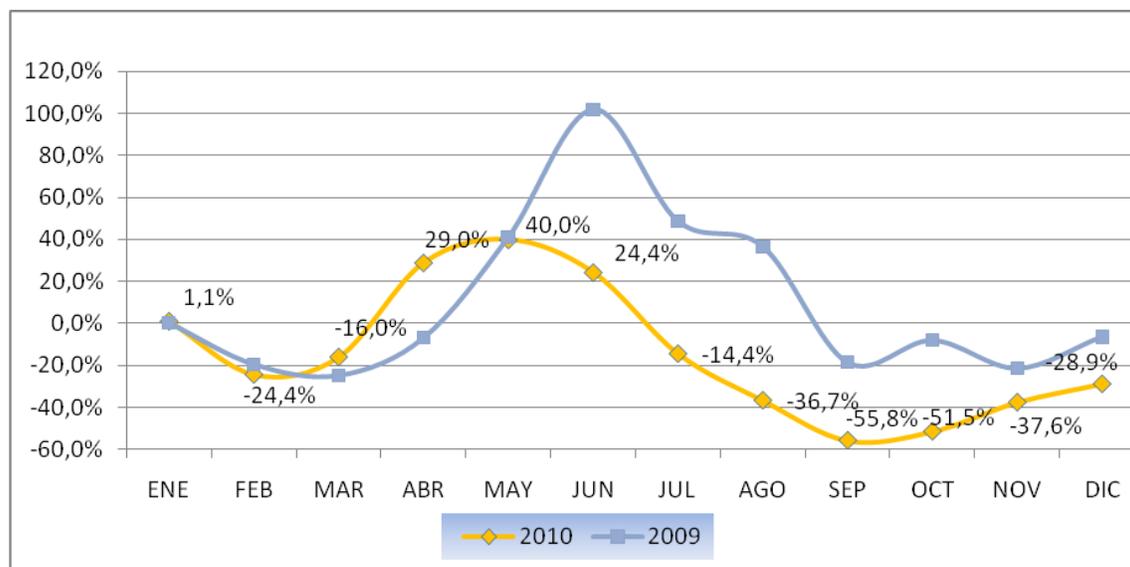


Gráfico 8.7 Evolución devoluciones NEA, total canales.

8.5 Evolución Interior SUR (SUR, PBA y CUYO)

**Evolución devoluciones total canal**

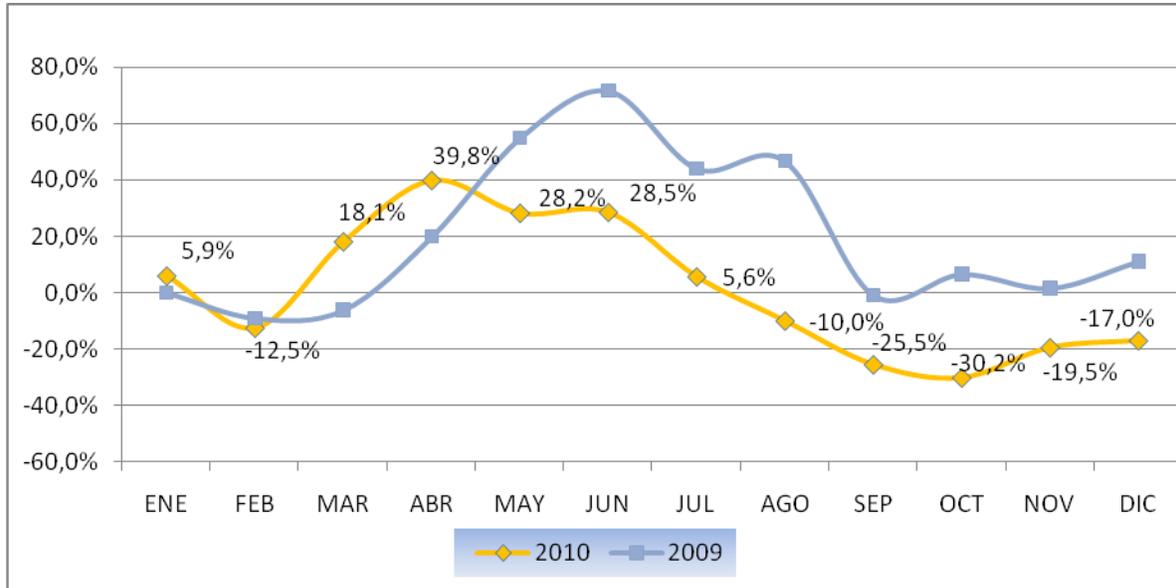


Gráfico 8.8. Evolución devoluciones NOA, total canales.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

## 9 CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se han visto decenas de gráficos, tablas y diagramas, se han explicado los diversos análisis hechos tanto por Danone como por la consultora 3Log, se han descrito las medidas utilizadas para disminuir las devoluciones a niveles, que si bien aún no son los deseados, por lo menos dejan atrás los alarmantes niveles de 2009. Pero, ¿qué se puede sacar como conclusión de las más de 100 páginas de este proyecto de ingeniería?

La primera, casi obvia a esta altura, es que las devoluciones son y serán siempre un tema complejo y con significativo impacto en la empresa, debido a la gran cantidad de variables que intervienen y, sobre todo, a los cientos de personas involucradas, todas diferentes entre sí, con diferentes objetivos y visiones del negocio. Y todo esto es, justamente, lo que genera que Danone tenga gran inercia, y le cueste adaptarse al cambio de paradigma imperante durante años, un paradigma en el cual las personas y la empresa se acostumbraron a un crecimiento ininterrumpido de más de 2 dígitos, donde las devoluciones no eran tenidas en cuenta. El nuevo paradigma presenta una empresa cuyo crecimiento se desaceleró donde para alcanzar los objetivos económicos es necesario encontrar oportunidades de mejora, donde los millones de pesos por año gastados debido a las devoluciones son probablemente la mayor oportunidad de mejora en estos momentos. Y este cambio de paradigma nos lleva a la segunda conclusión: las políticas de la empresa con respecto a las devoluciones deben cambiar y modificar la mentalidad de los empleados si se quiere alcanzar los objetivos de devoluciones de 2011.

Ahora bien, queda claro que es necesario un trabajo conjunto y un compromiso de todas las áreas aún mayor del que existe actualmente. Pero el compromiso y el cambio tienen que empezar desde los niveles superiores. Las máximas autoridades, es decir, los directores, tienen que promover una política de ventas y devoluciones tal que trascienda a las personas y se transforme en una prioridad de la empresa. Sostener dicha política en el tiempo disminuirá significativamente las devoluciones.

Cuando desde los niveles superiores llegue a los demás niveles una política clara y permanente, se podrá comenzar a exigir a estos últimos índices de devoluciones más bajos. Múltiples análisis, realizados tanto internamente como por una consultora, han mostrado la cantidad de oportunidades de mejor que en la ejecución diaria.

No existe un único problema, no existe una única solución, no existe una única área responsable. Es cierto que se han encontrado algunas causas, algunas relaciones, se han

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

derribado algunos mitos y confirmados otros, se ha involucrado a muchas áreas de la empresa, se han disminuido las devoluciones considerablemente frente a las de 2009 y alcanzado mínimos históricos, pero no es suficiente. La logística inversa es “la última frontera para la reducción de los costos” Caldwell (2001), y todavía queda mucho traba por hacer.

## 10 BIBLIOGRAFÍA

### 10.1 LIBROS

Ballou, R. 2004. Logística: Administración de la Cadena de Suministro. Editorial Pearson. ISBN 9789702605409

Chopra, S; Meindl, P. 2008. Administración de la Cadena de Suministro. Editorial Pearson. ISBN 9789702611929

D'Alessio Ipinza, F. 2002. Administración y Dirección de la Producción. Editorial Pearson. ISBN 9789702605430.

Umberto Eco, 2001. ¿Cómo se hace una tesis? Editorial Gedisa

### 10.2 Monografías

Feitó Cespón, M. 2008 Logística Inversa, una alternativa al deterioro Medioambiental. Monografía, <http://www.monografias.com>.

Julio Cesar Angulo Rivera. 2006. Logística. Monografía. <http://www.monografias.com>

### 10.3 documentos electronicos

ANMAT. “Alimentos Funcionales: estado actual de la regulación argentina” 2009. <http://www.ancefn.org.ar/actividades/alimentos/Expositores/Fattori.pdf>

BCN eLearning Port. “La Logística Inversa” 2008 <http://www.barcelonaelearningport.com/aulas/portic/logistica%20inversa.pdf>

Casa del Libro. “¿Qué es la Logística Inversa” <http://www.casadellibro.com/capitulos/8486684161.pdf>

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

Cure Vellojín, Laila; Meza Gonzalez, Juan Carlos; Amaya Mier, René. “Logística Inversa: una herramienta de apoyo a la competitividad de las organizaciones”. *Ingeniería & Desarrollo*. 2006 [http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/ingenieria\\_desarrollo/20/logistica\\_inversa.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/ingenieria_desarrollo/20/logistica_inversa.pdf)

García Olivares, Arnulfo Arturo. “Recomendaciones táctico-operativas para implementar un programa de Logística Inversa” *Biblioteca virtual de la Universidad de Malaga*. 2006. <http://www.eumed.net/libros/2006a/aago/1a.htm>

Hawks, Karen. “What is Reverse Logistics”. *Reverse Logistics Magazine*. 2006 <http://www.rlmagazine.com/edition01p12.php>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. <http://www.indec.gov.ar>

Malone, Robert. “Reverse side of logistics: the business of returns”. *Revista Forbes*. 2005. [http://www.forbes.com/2005/11/02/returns-reverse-logistics-market-cx\\_rm1103returns.htm](http://www.forbes.com/2005/11/02/returns-reverse-logistics-market-cx_rm1103returns.htm)

Mercado Hoyos, Luis. “Logística Inversa”. *Industrial al día*. 2008 [http://www.unicordoba.edu.co/revistas/vieja\\_industrialaldia/documentos/ed.1/logistica\\_inversa.pdf](http://www.unicordoba.edu.co/revistas/vieja_industrialaldia/documentos/ed.1/logistica_inversa.pdf)

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. <http://www.sagpya.mecon.gov.ar>

REVLOG. Logística Inversa. <http://www.fbk.eur.nl/OZ/REVLOG/Introduction.htm>, 2010

Schaller, Anibal; Labriola, Sergio; Guardini, Eduardo. “Productos Lacteos” *Subsecretaría de la Nación*. 2001. [http://www.alimentosargentinos.gov.ar/lacteos/docs/01\\_Productos/lacteos/Lacteos\\_02.htm](http://www.alimentosargentinos.gov.ar/lacteos/docs/01_Productos/lacteos/Lacteos_02.htm)

### 10.3.1 [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica\\_inversa](http://es.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica_inversa)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica#Log.C3.ADstica\\_inversa](http://es.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica#Log.C3.ADstica_inversa)

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

<http://es.wikipedia.org/wiki/Alimento>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Productos\\_l%C3%A1cteos](http://es.wikipedia.org/wiki/Productos_l%C3%A1cteos)

[http://es.wikipedia.org/wiki/L%C3%A1cteo#Conservaci%C3%B3n\\_y\\_manipulaci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/L%C3%A1cteo#Conservaci%C3%B3n_y_manipulaci%C3%B3n)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Alimento\\_perecedero](http://es.wikipedia.org/wiki/Alimento_perecedero)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Procesado\\_y\\_conservaci%C3%B3n\\_de\\_los\\_alimentos](http://es.wikipedia.org/wiki/Procesado_y_conservaci%C3%B3n_de_los_alimentos)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo\\_del\\_vendedor\\_de\\_peri%C3%B3dicos#V.C3.A9ase\\_tambi%C3%A9n](http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_del_vendedor_de_peri%C3%B3dicos#V.C3.A9ase_tambi%C3%A9n)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena\\_de\\_fr%C3%ADo](http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_fr%C3%ADo)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Industria\\_alimentaria](http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_alimentaria)

### 10.3.1 [www.LaSerenisima.com.ar](http://www.LaSerenisima.com.ar)

<http://www.laserenisima.com.ar/download/pdf/LA%20EMPRESA.pdf>

<http://www.laserenisima.com.ar/download/pdf/NuestraHistoria.pdf>

### 10.4 revistas

Caldwell, B. 2001. Reverse logistics? Untapped opportunities exist in returned product, a side of logistics few business have thought about? Until now?. Information Week.

Tibben-Lembke y Rogers. 2002. Differences between forward and reverse logistics in a retail environment, Supply Chain Management: An International Journal, Volume 7

Tibben-Lembke, R. Life after death: reverse logistics and the product lifecycle. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 32 No. 3, 2002.



## 11 ANEXO 1: EVOLUCIÓN DEVOLUCIONES 2007 – 2009- BASE ENERO 2007

### 11.1 Evolucion total país

#### Evolución devoluciones total canal

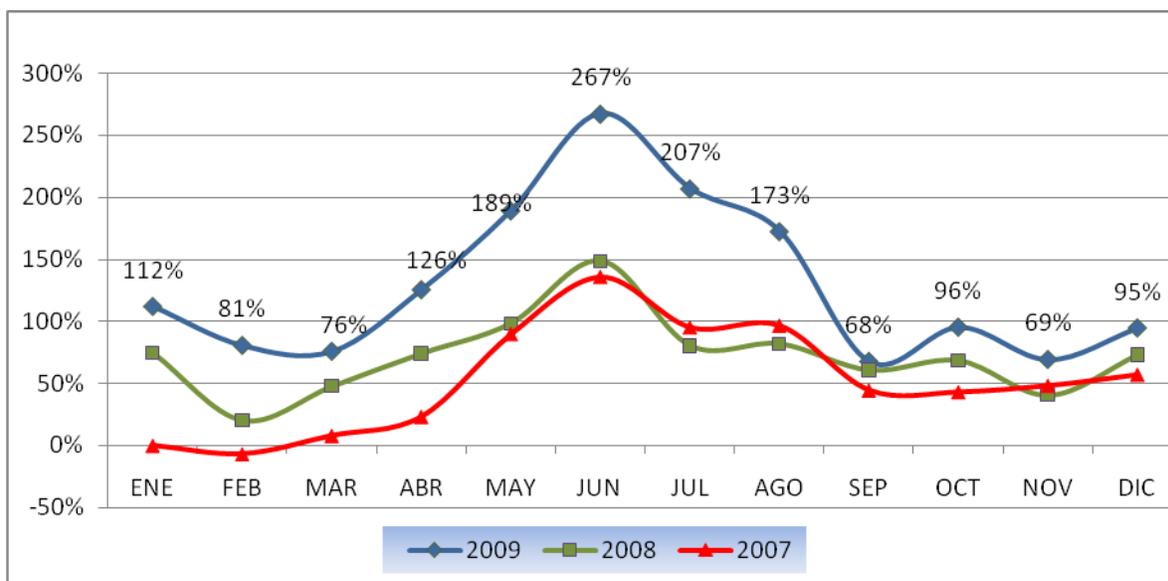


Gráfico 11.1 Evolución devoluciones total país, total canales. Base enero 2007.

#### Evolución devoluciones Grandes Cuentas

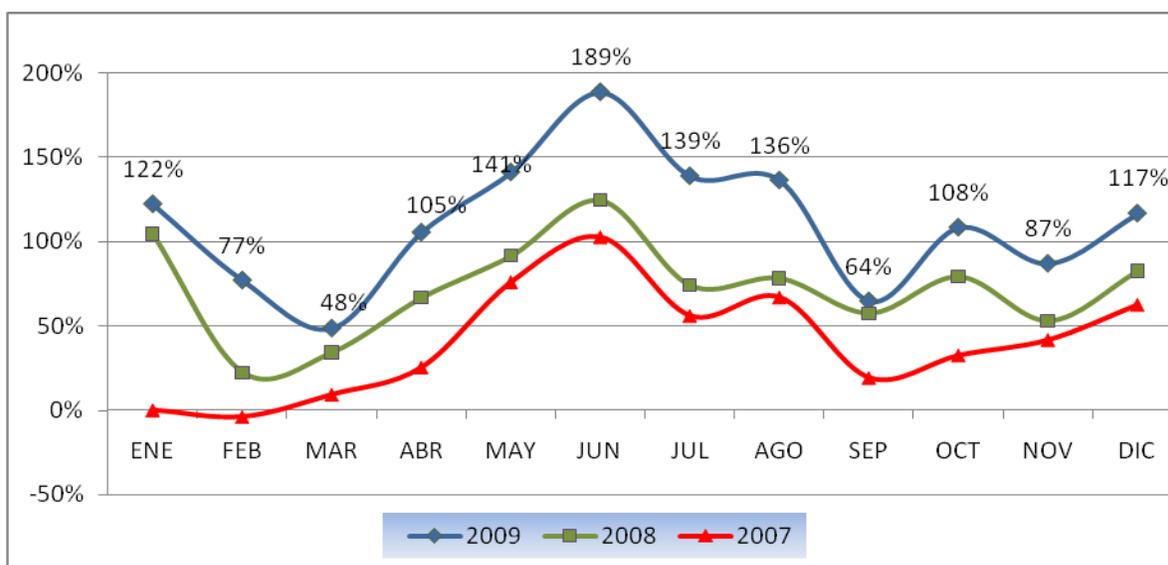


Gráfico 11.2 Evolución devoluciones total país, Grandes Cuentas. Base enero 2007.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

### Evolución devoluciones proxy

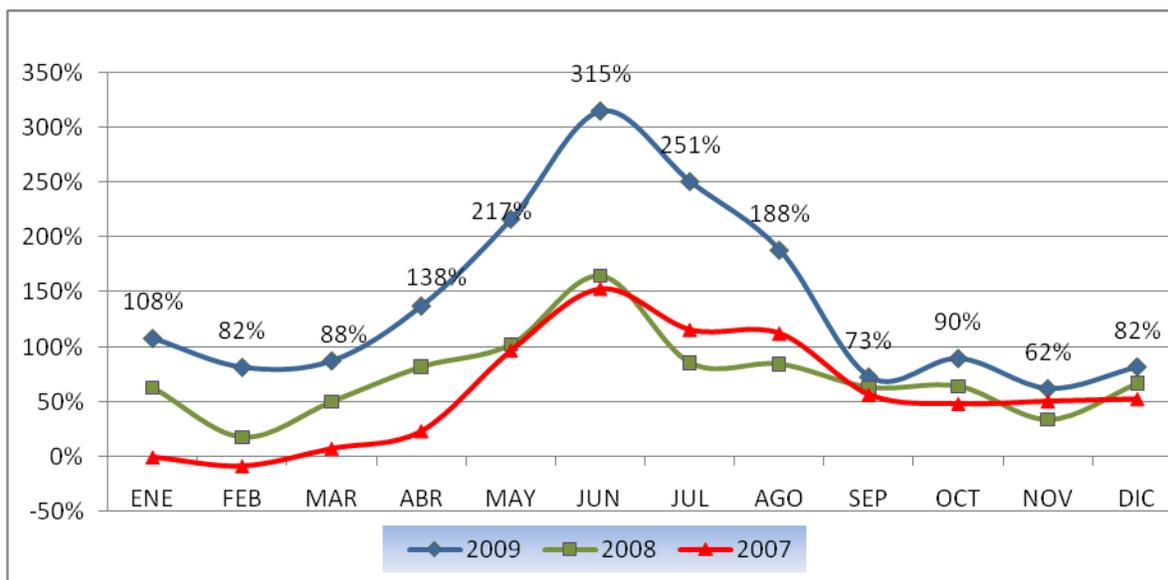


Gráfico 11.3 Evolución devoluciones total país, proxy. Base enero 2007.

### Evolución devoluciones tradicional con preventa

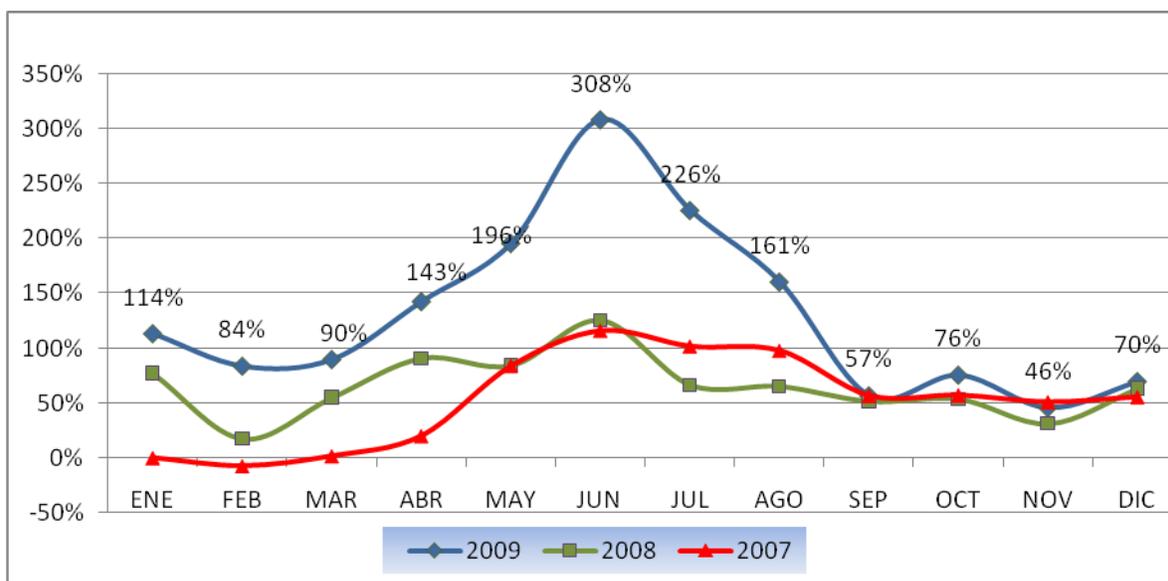


Gráfico 11.4 Evolución devoluciones total país, tradicional con preventa. Base enero 2007.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

### Evolución devoluciones tradicional sin preventa

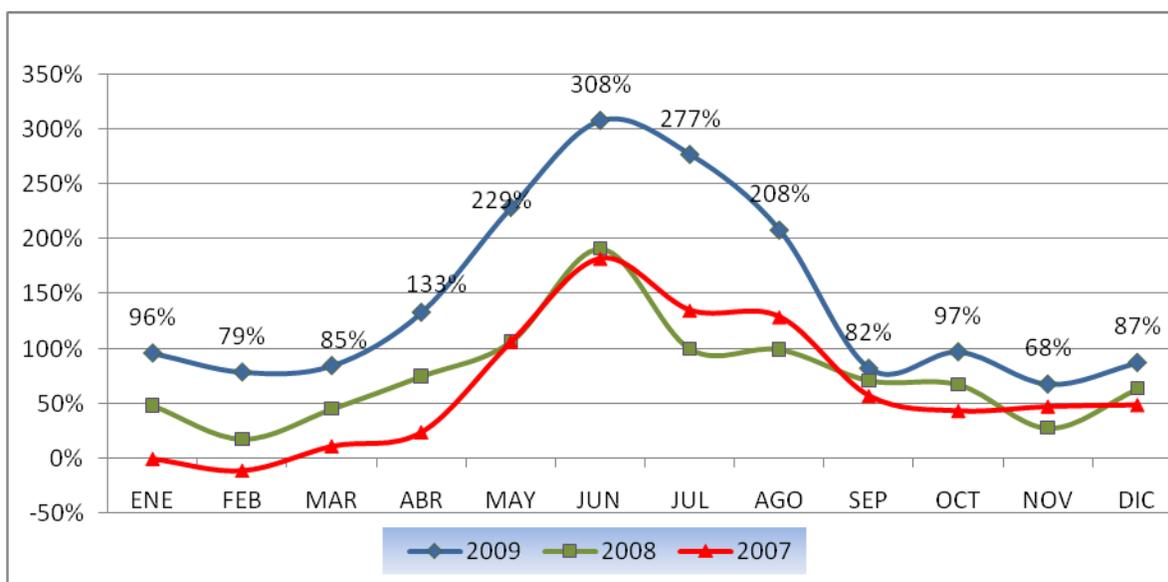


Gráfico 11.5 Evolución devoluciones total país, tradicional sin preventa. Base enero 2007.

### 11.2 Evolución GBA

#### Evolución devoluciones total canal

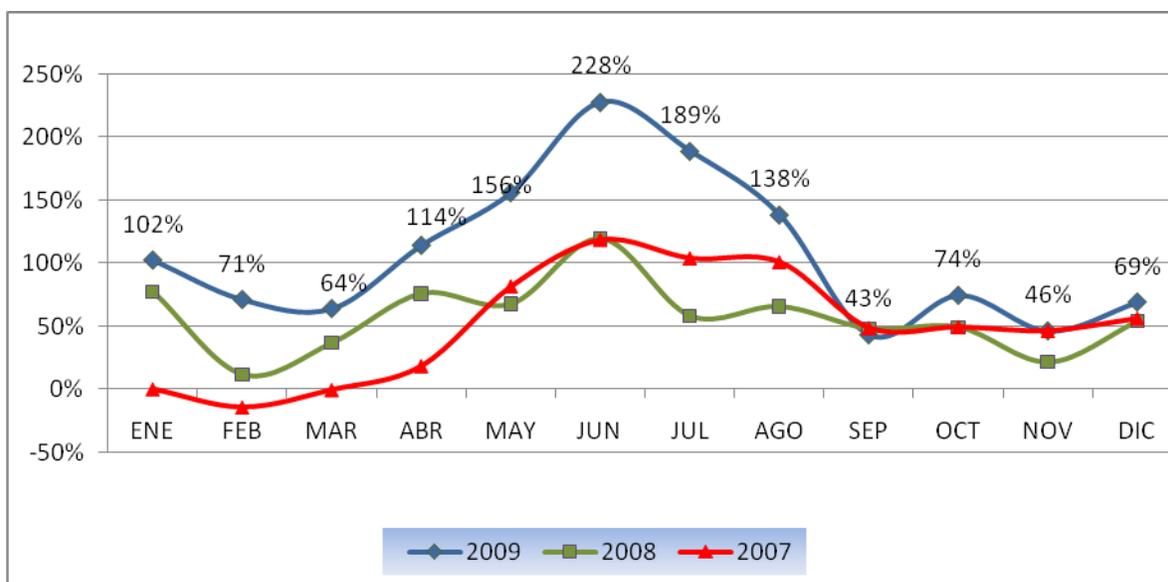


Gráfico 11.6 Evolución devoluciones GBA, total canales. Base enero 2007.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

### Evolución devoluciones Grandes Cuentas

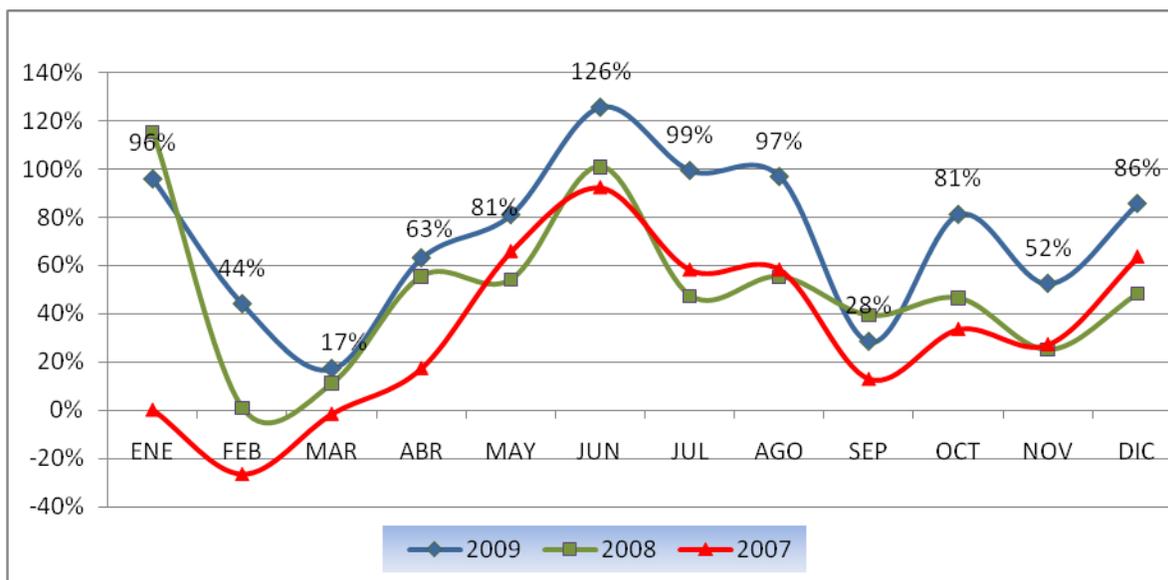


Gráfico 11.7 Evolución devoluciones GBA, Grandes Cuentas. Base enero 2007.

### Evolución devoluciones proxy

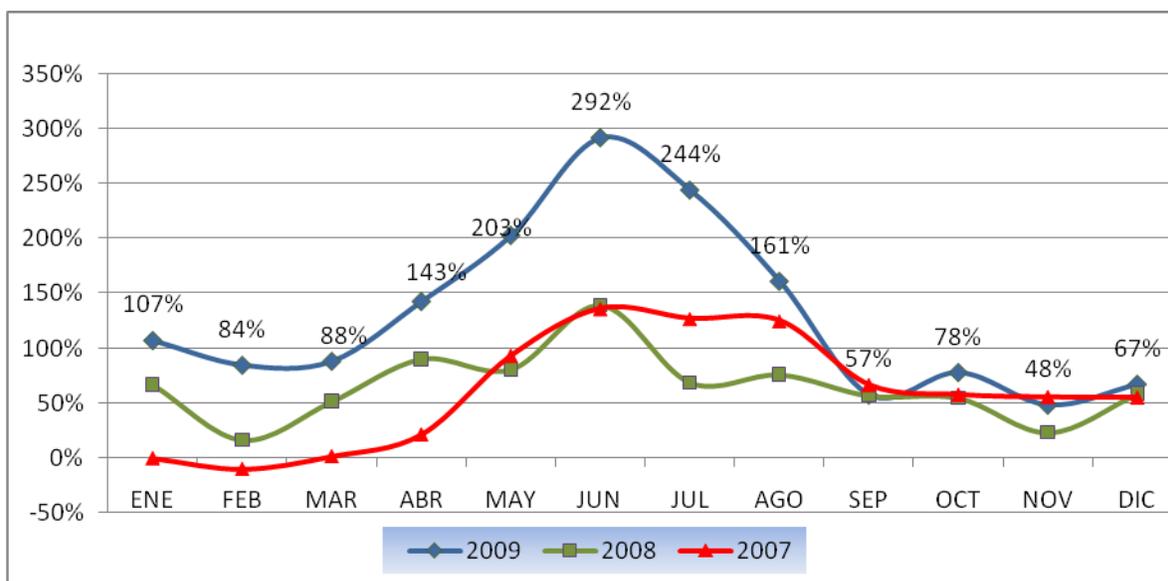


Gráfico 11.8 Evolución devoluciones GBA, proxy. Base enero 2007.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

### Evolución devoluciones tradicional con preventa

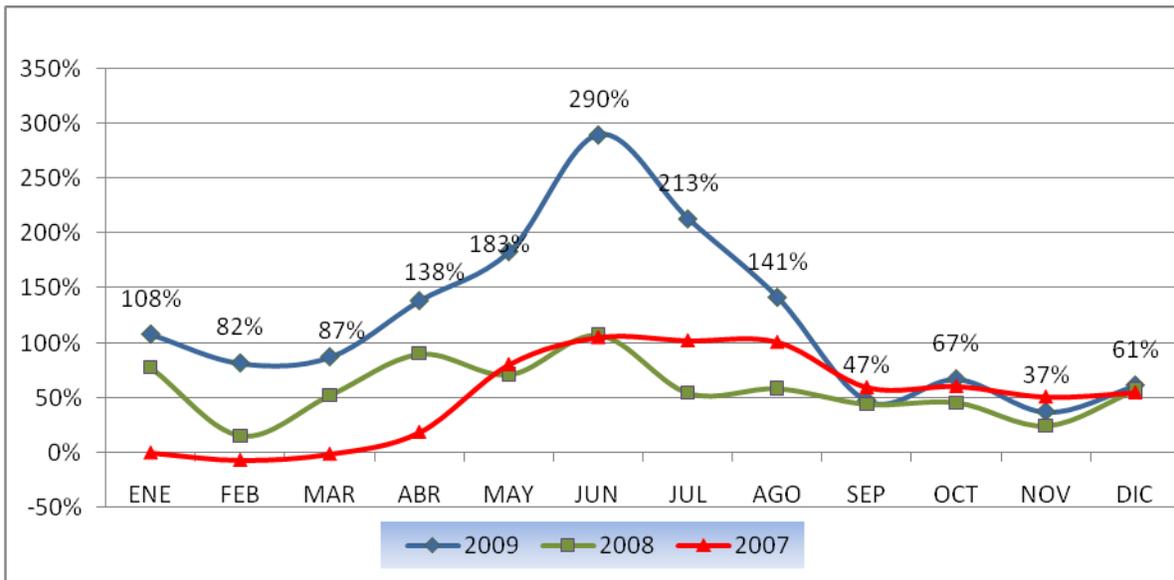


Gráfico 11.9 Evolución devoluciones GBA, tradicional con preventa. Base enero 2007.

### Evolución devoluciones tradicional sin preventa

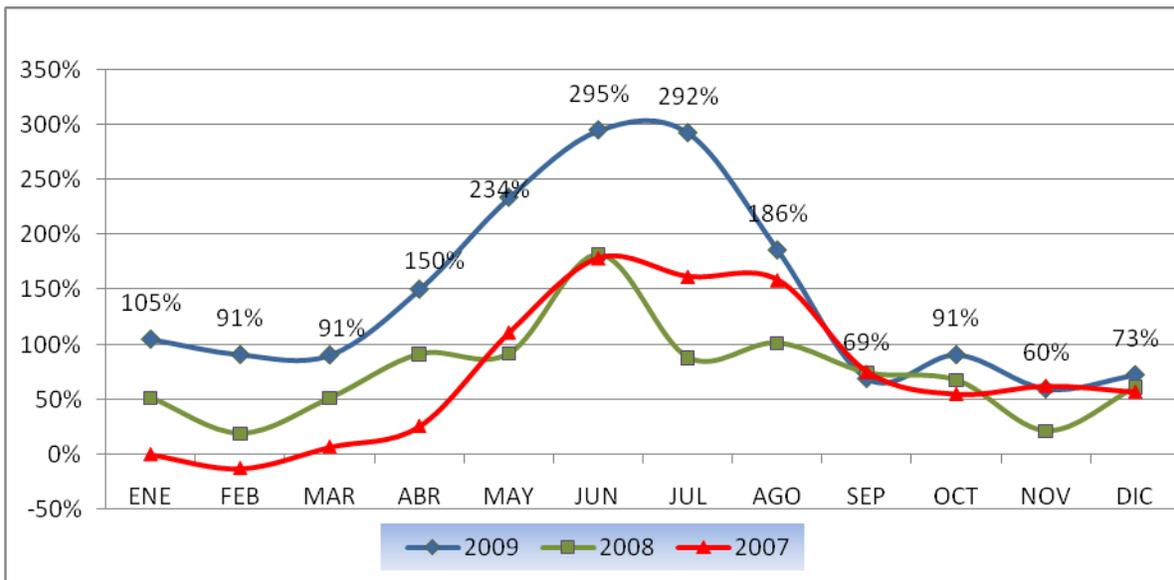


Gráfico 11.10 Evolución devoluciones GBA, tradicional sin preventa. Base enero 2007.

### 11.3 Evolución Interior

#### Evolución devoluciones total canal

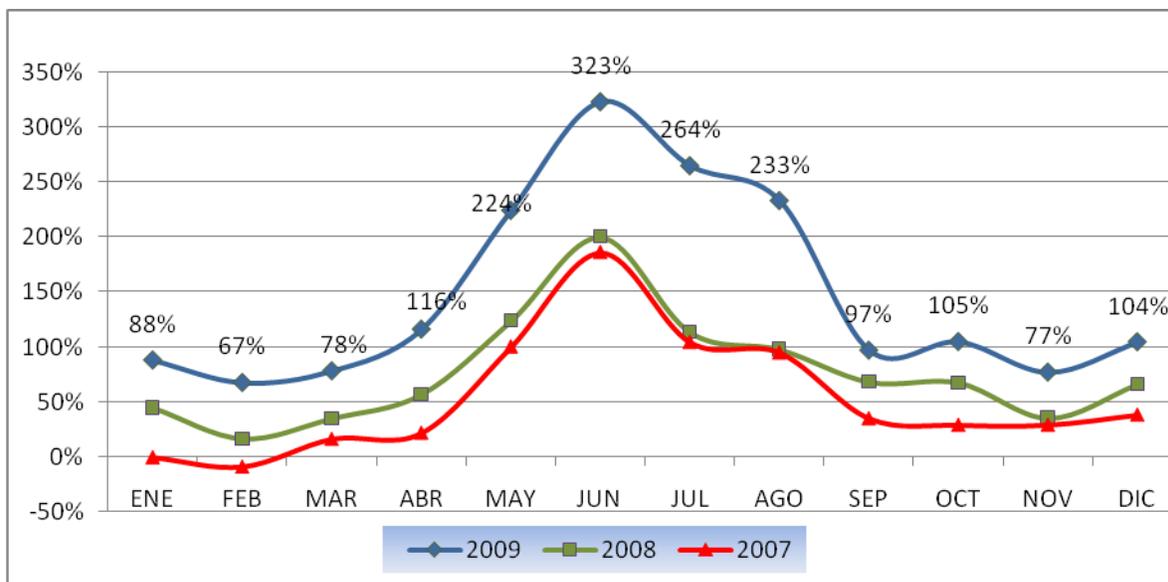


Gráfico 11.11 Evolución devoluciones Interior, total canales. Base enero 2007.

#### Evolución devoluciones Grandes Cuentas

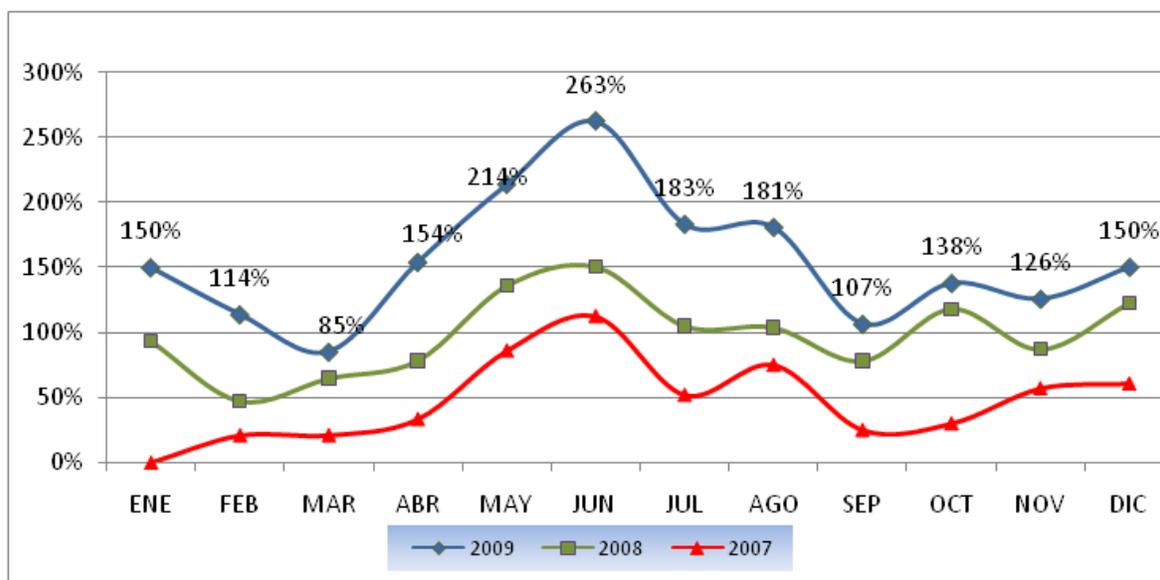


Gráfico 11.12 Evolución devoluciones Interior, Grandes Cuentas. Base enero 2007.

#### Evolución devoluciones proxy

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

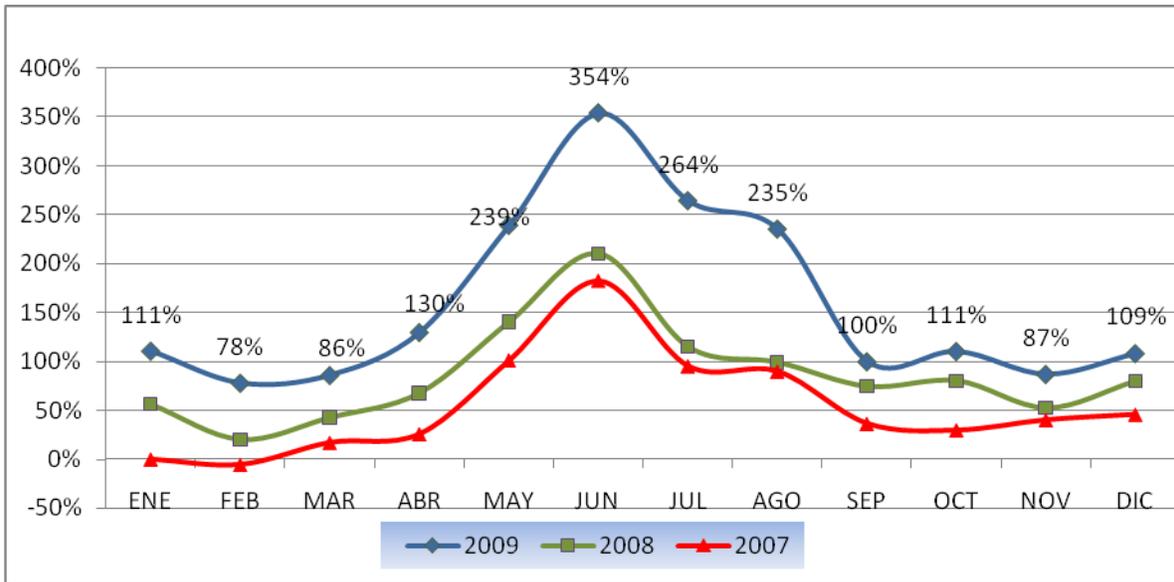


Gráfico 11.13 Evolución devoluciones Interior, proxy. Base enero 2007.

### Evolución devoluciones tradicional con preventa

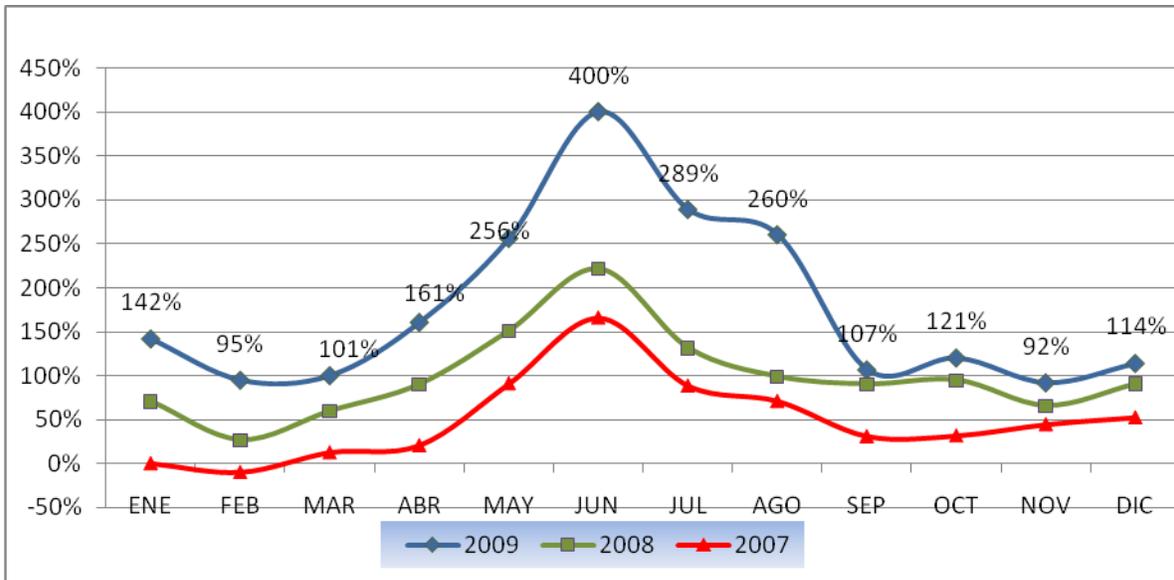


Gráfico 11.14 Evolución devoluciones Interior, tradicional con preventa. Base enero 2007.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

### Evolución devoluciones tradicional sin preventa

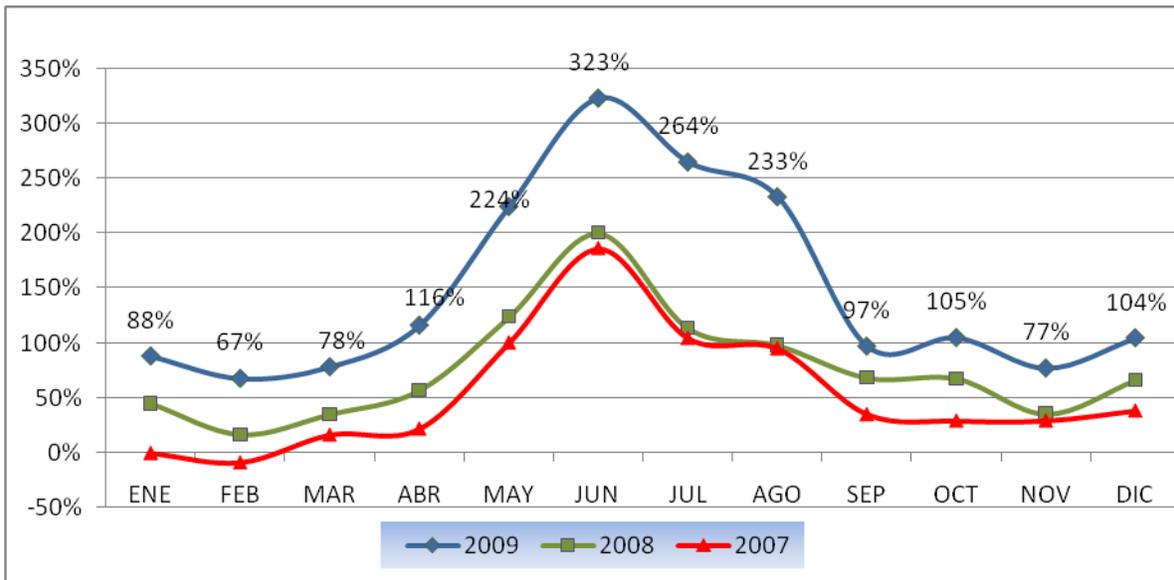


Gráfico 11.15 Evolución devoluciones Interior, tradicional sin preventa. Base enero 2007.

### 11.4 Evolución NEA

#### Evolución devoluciones total canal

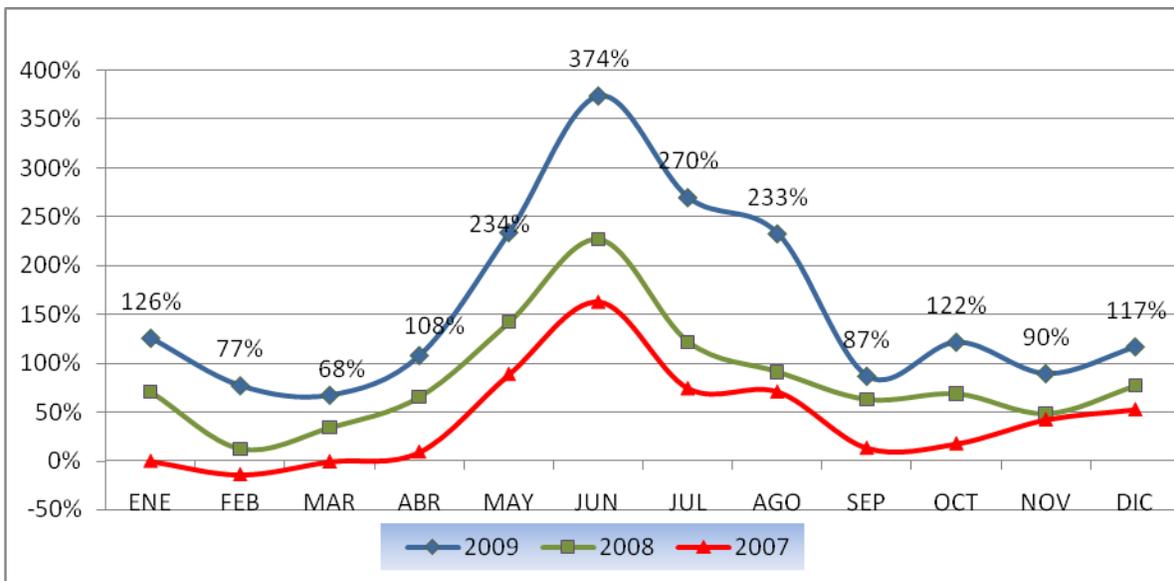


Gráfico 11.16 Evolución devoluciones NEA, total canales. Base enero 2007.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

### Evolución devoluciones Grandes Cuentas

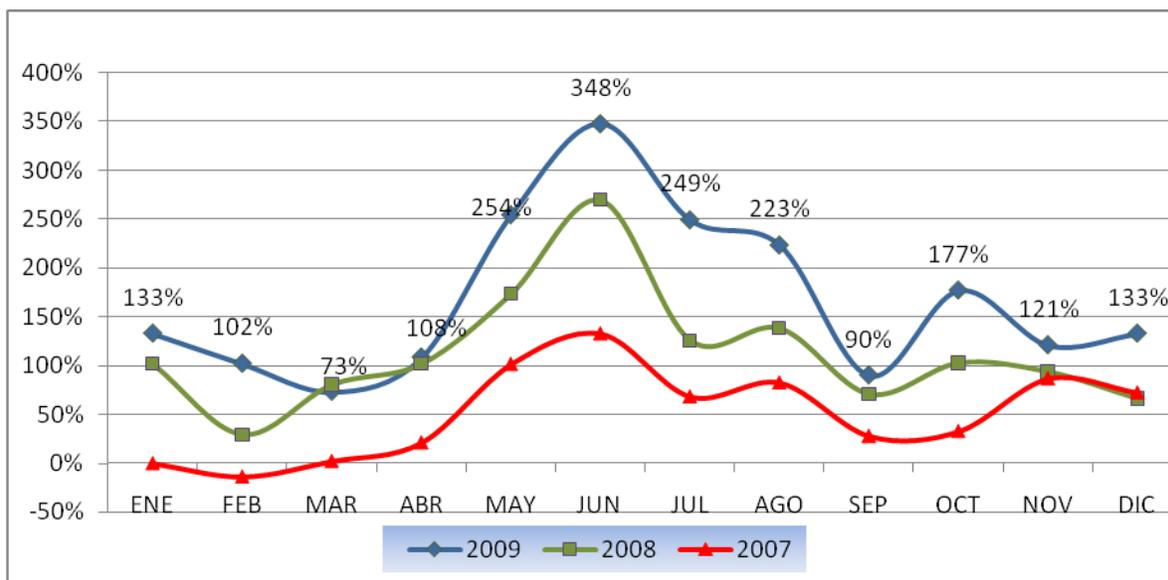


Gráfico 11.17 Evolución devoluciones NEA, Grandes Cuentas. Base enero 2007.

### Evolución devoluciones proxy

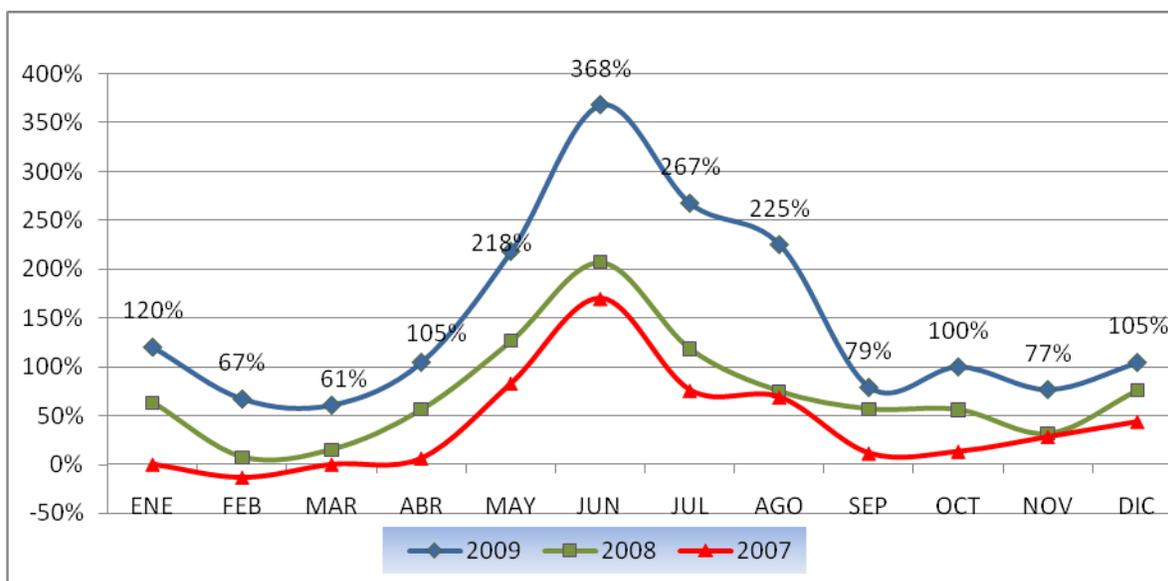


Gráfico 11.18. Evolución devoluciones NEA, proxy. Base enero 2007.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

### Evolución devoluciones tradicional con preventa

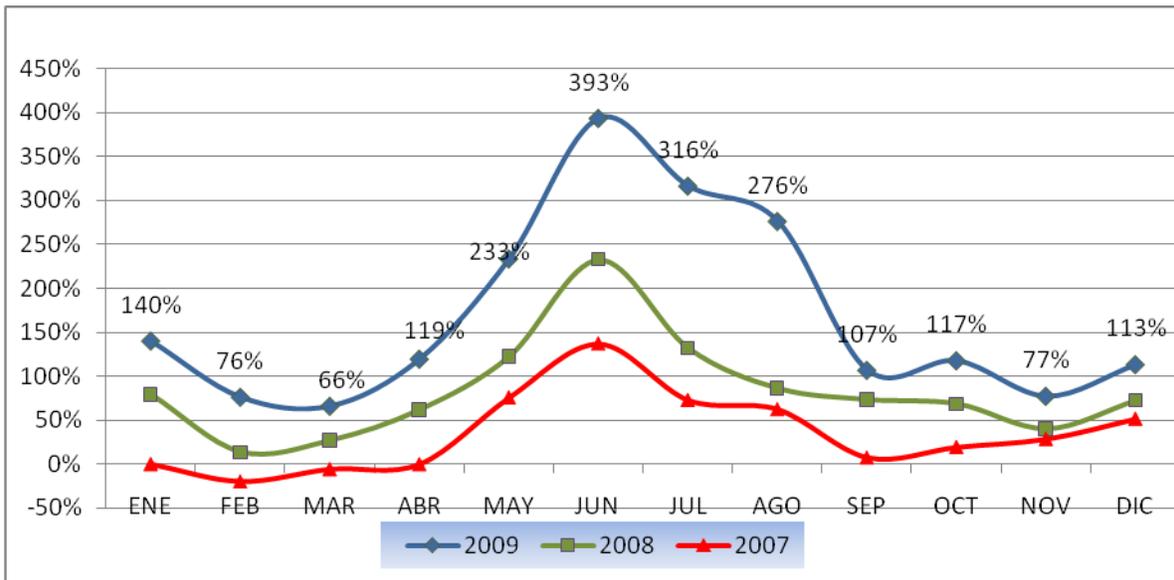


Gráfico 11.19 Evolución devoluciones NEA, tradicional con preventa. Base enero 2007.

### Evolución devoluciones tradicional sin preventa

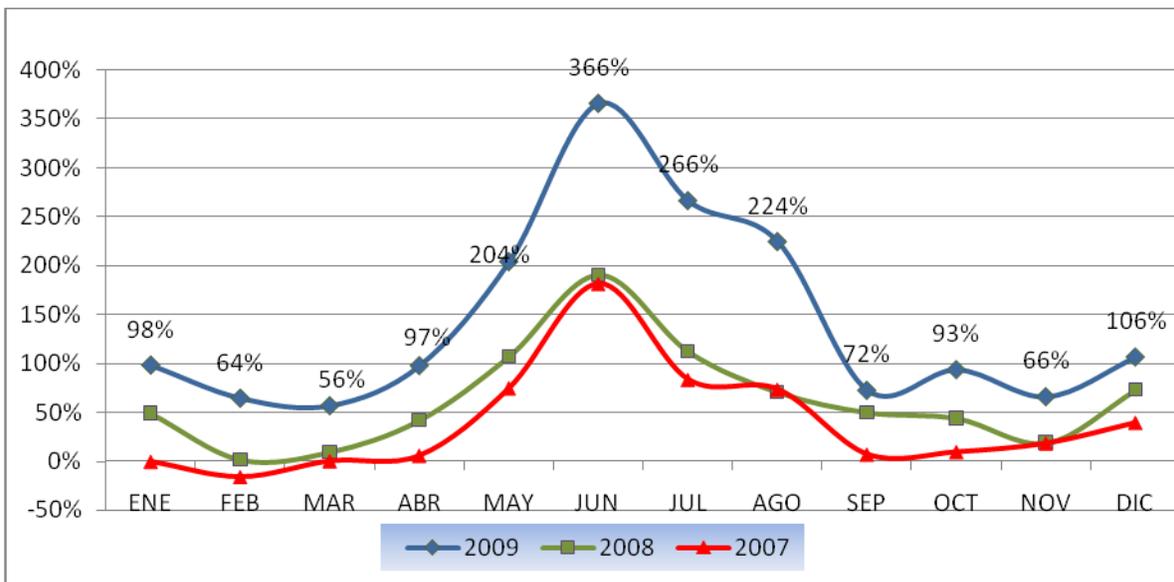


Gráfico 11.20. Evolución devoluciones NEA, tradicional sin preventa. Base enero 2007.

### 11.5 Evolución NOA

#### Evolución devoluciones total canal

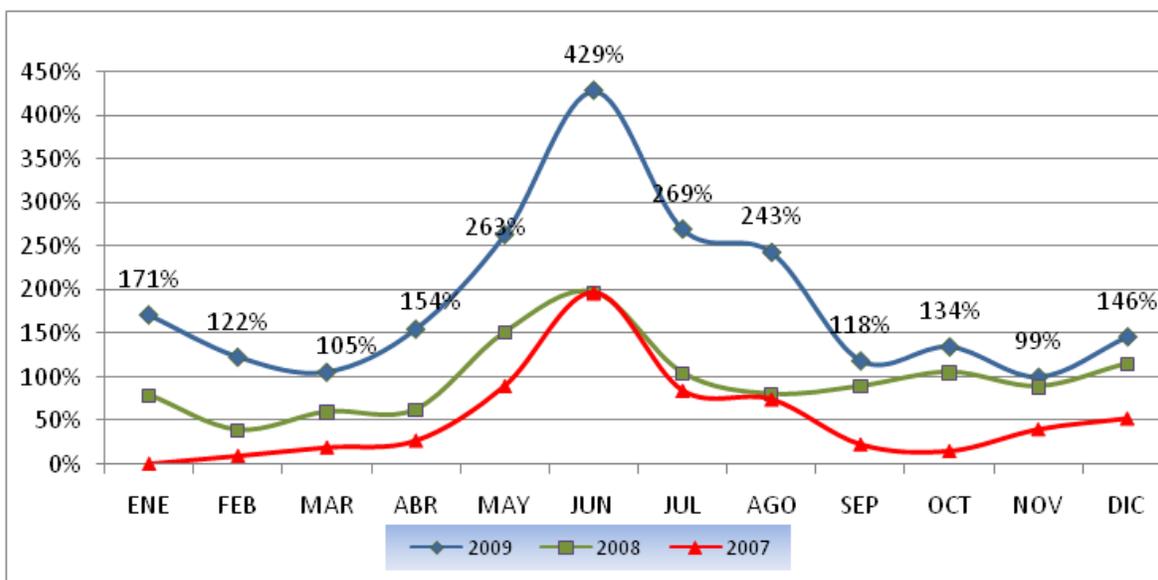


Gráfico 11.21 Evolución devoluciones NOA, total canales. Base enero 2007.

#### Evolución devoluciones Grandes Cuentas

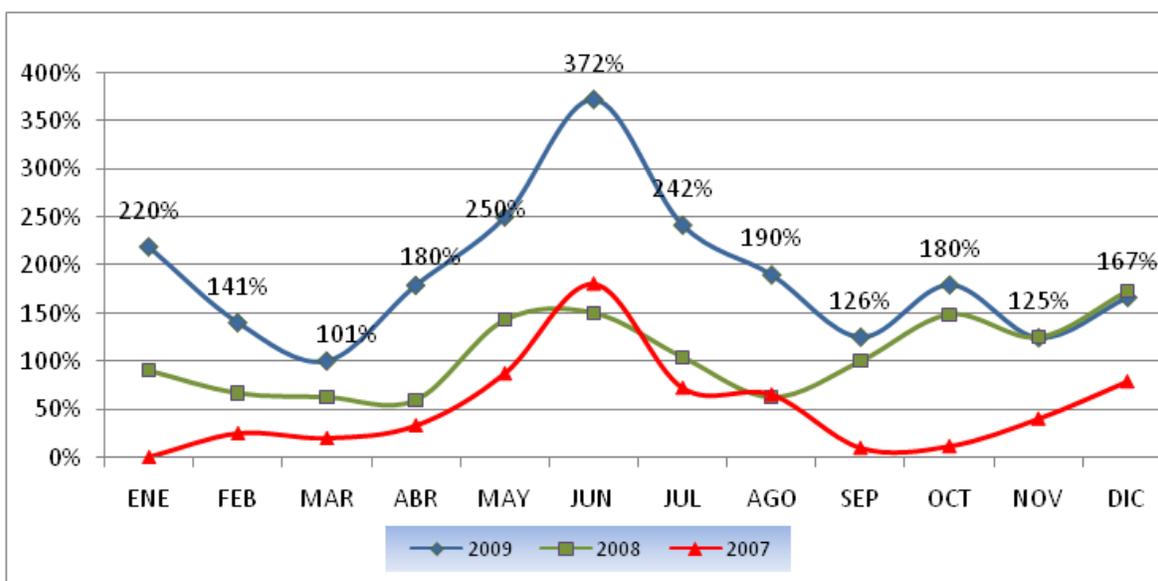


Gráfico 11.22 Evolución devoluciones NOA, Grandes Cuentas. Base enero 2007.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

### Evolución devoluciones proxy

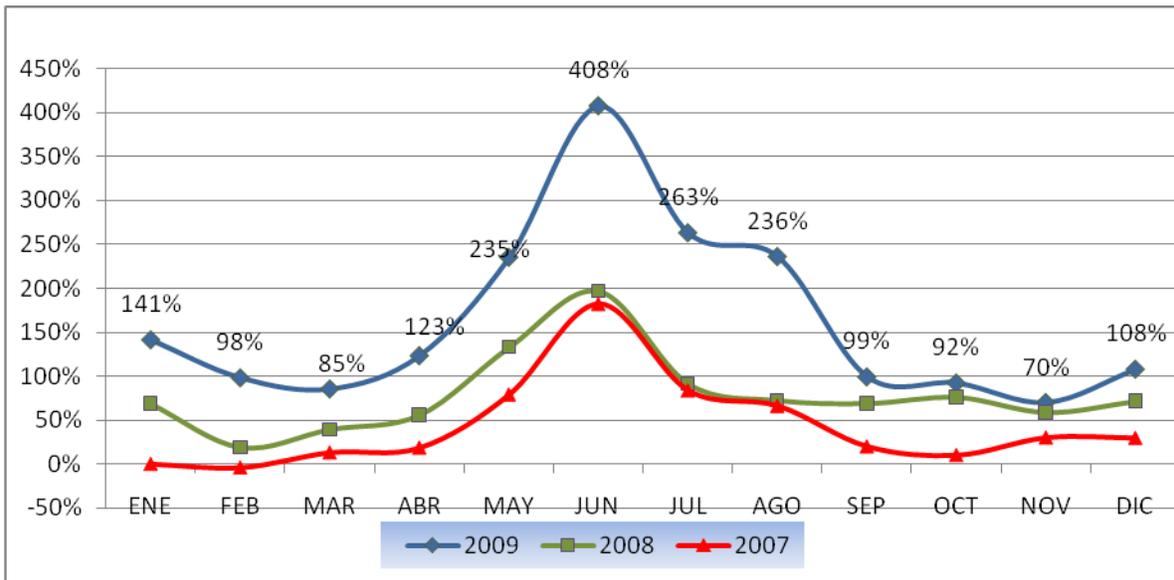


Gráfico 11.23 Evolución devoluciones NOA, proxy. Base enero 2007.

### Evolución devoluciones tradicional con preventa

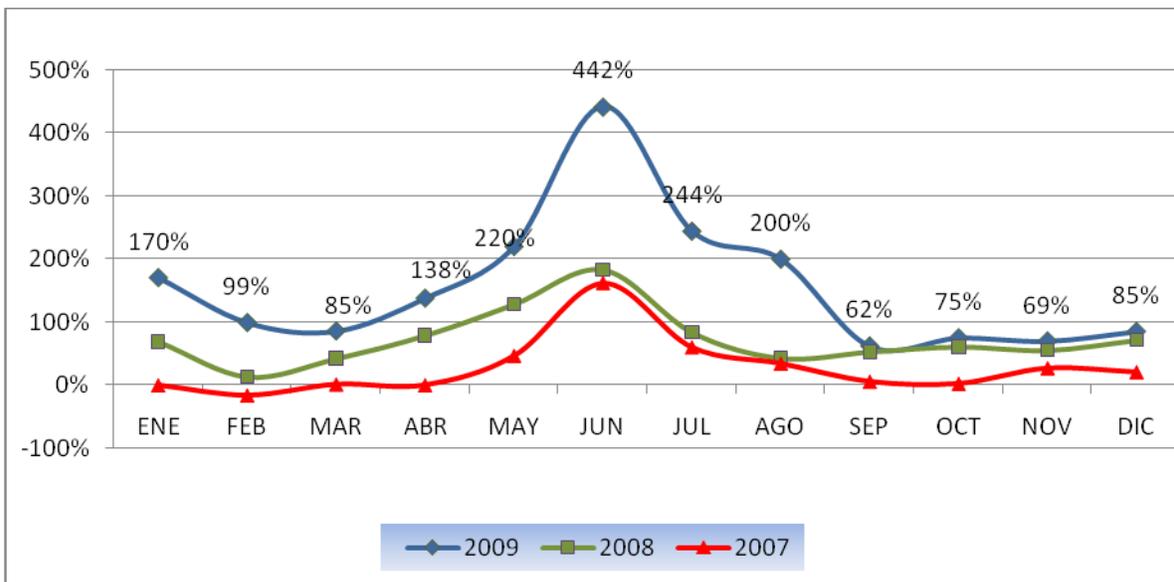


Gráfico 11.24 Evolución devoluciones NOA, tradicional con preventa. Base enero 2007.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

### Evolución devoluciones tradicional sin preventa

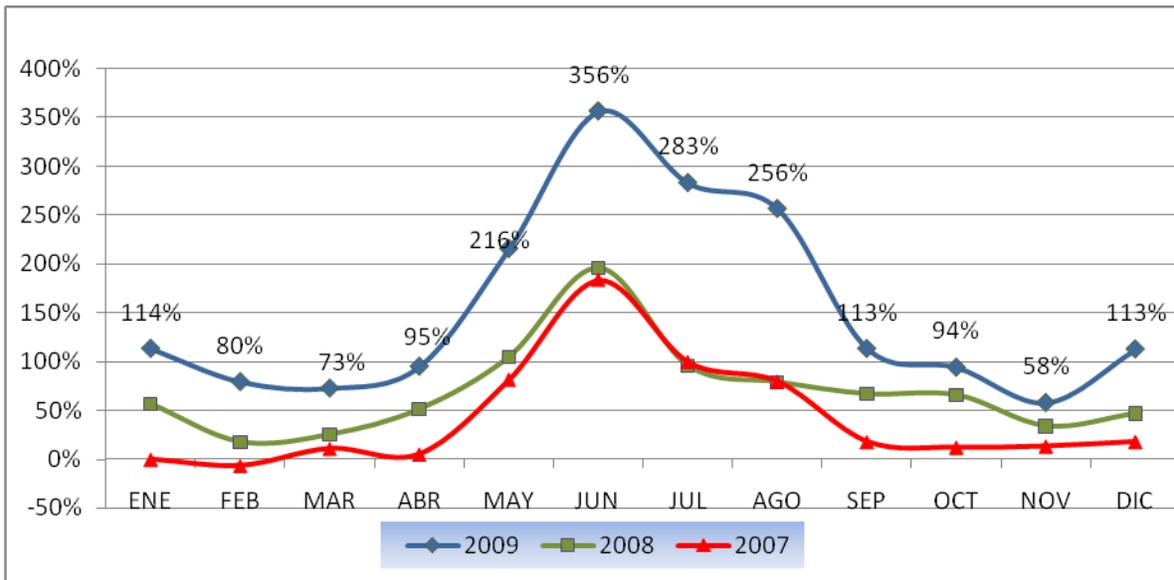


Gráfico 11.25 Evolución devoluciones NOA, tradicional sin preventa. Base enero 2007.

### 11.6 Evolución PBA

#### Evolución devoluciones total canal

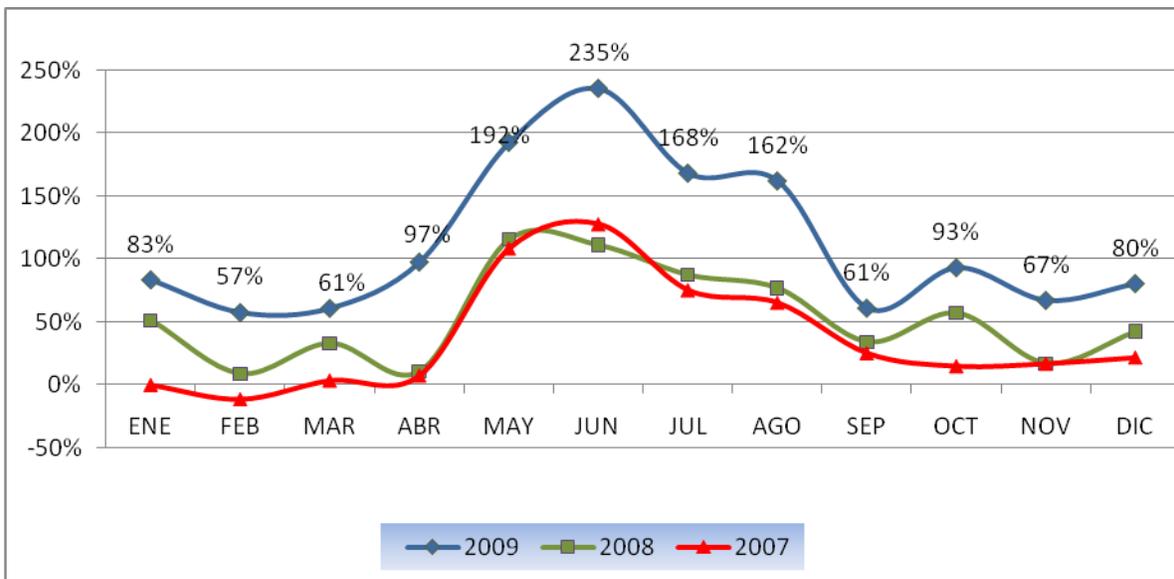


Gráfico 11.26 Evolución devoluciones PBA, total canales. Base enero 2007.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

### Evolución devoluciones Grandes Cuentas

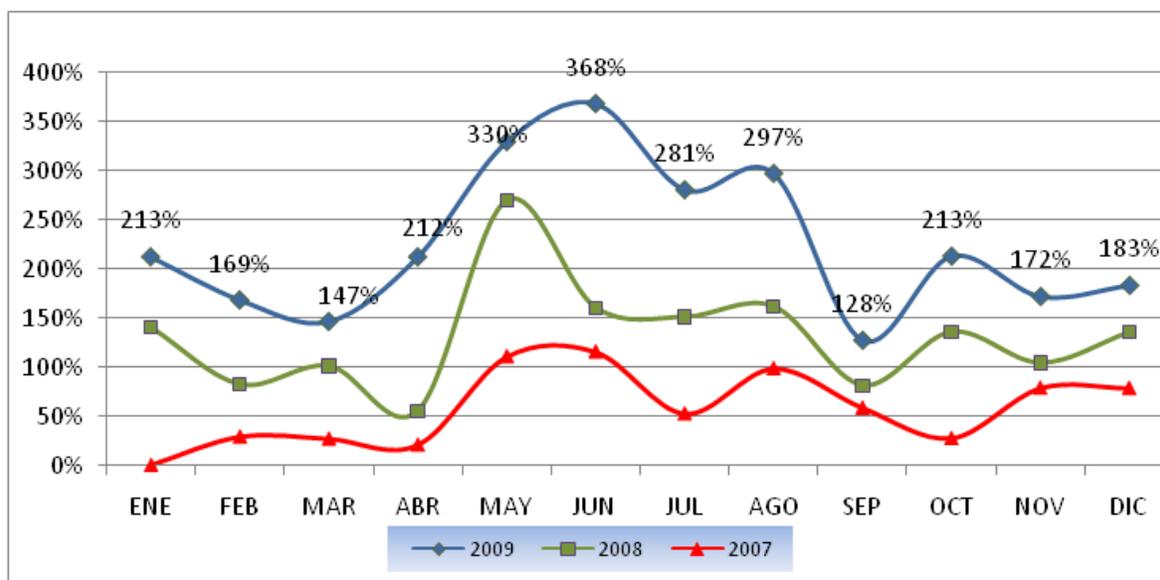


Gráfico 11.27 Evolución devoluciones PBA, Grandes Cuentas. Base enero 2007.

### Evolución devoluciones proxy

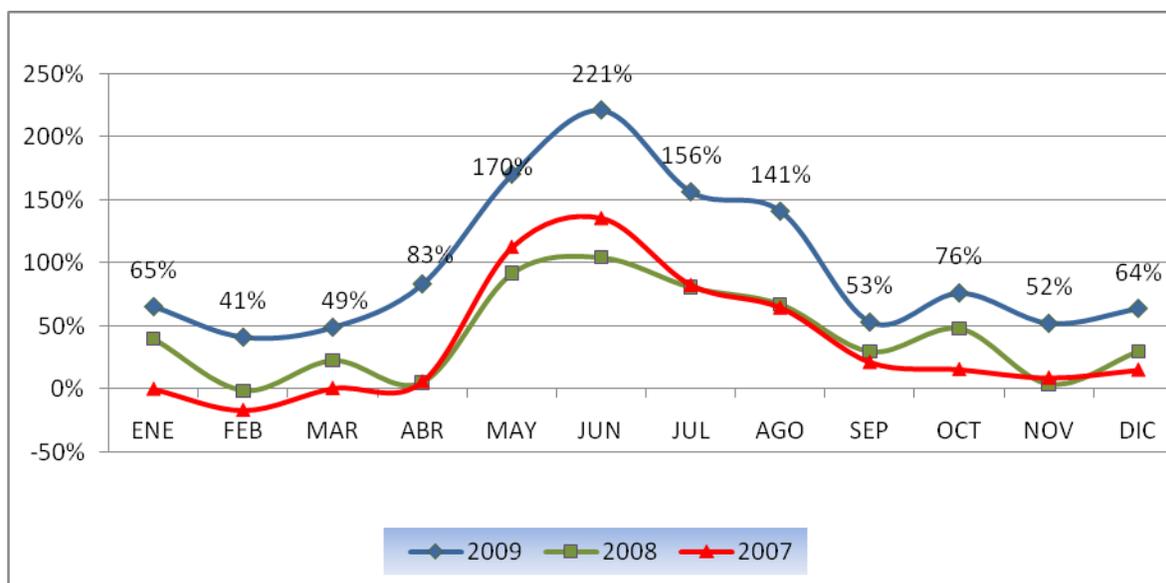


Gráfico 11.28 Evolución devoluciones PBA, proxy. Base enero 2007.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

### Evolución devoluciones tradicional con preventa

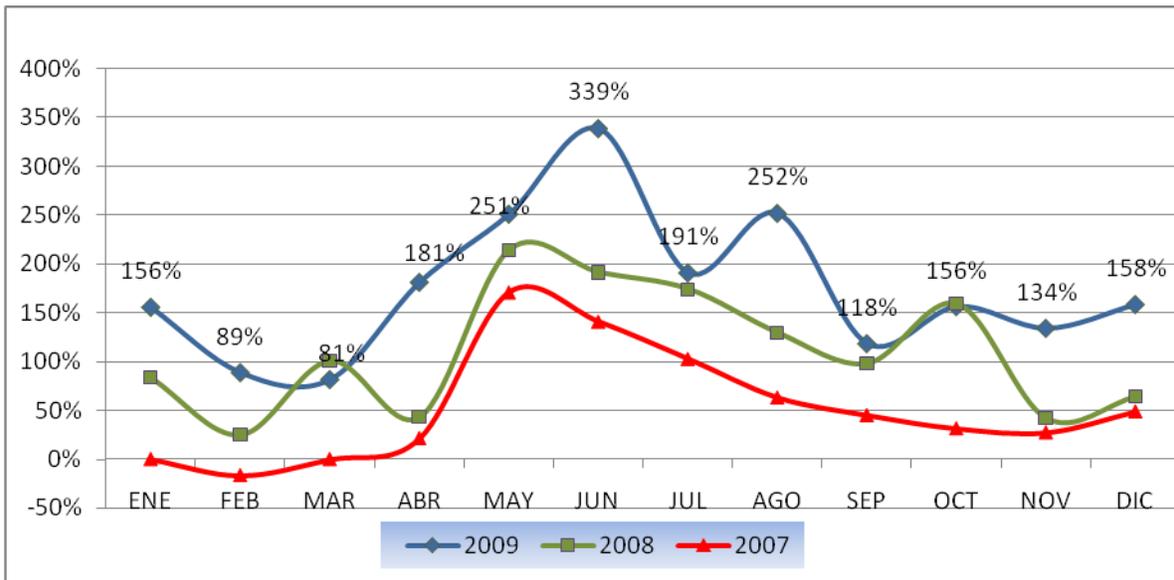


Gráfico 11.29 Evolución devoluciones PBA, tradicional con preventa. Base enero 2007.

### Evolución devoluciones tradicional sin preventa

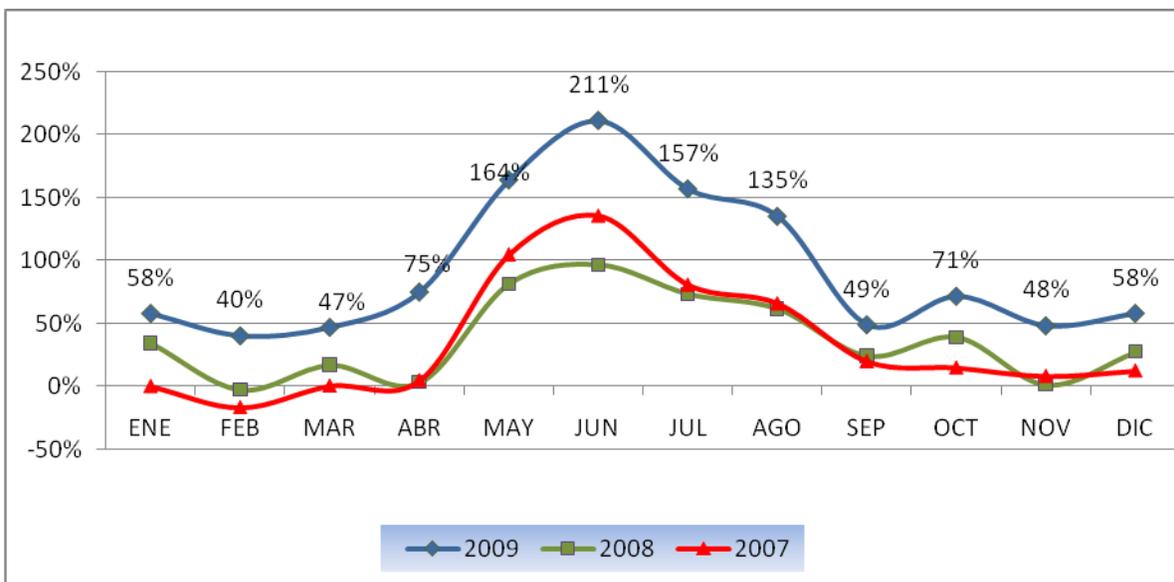


Gráfico 11.30. Evolución devoluciones PBA, tradicional sin preventa. Base enero 2007.

### 11.7 Evolución CUYO

#### Evolución devoluciones total canal

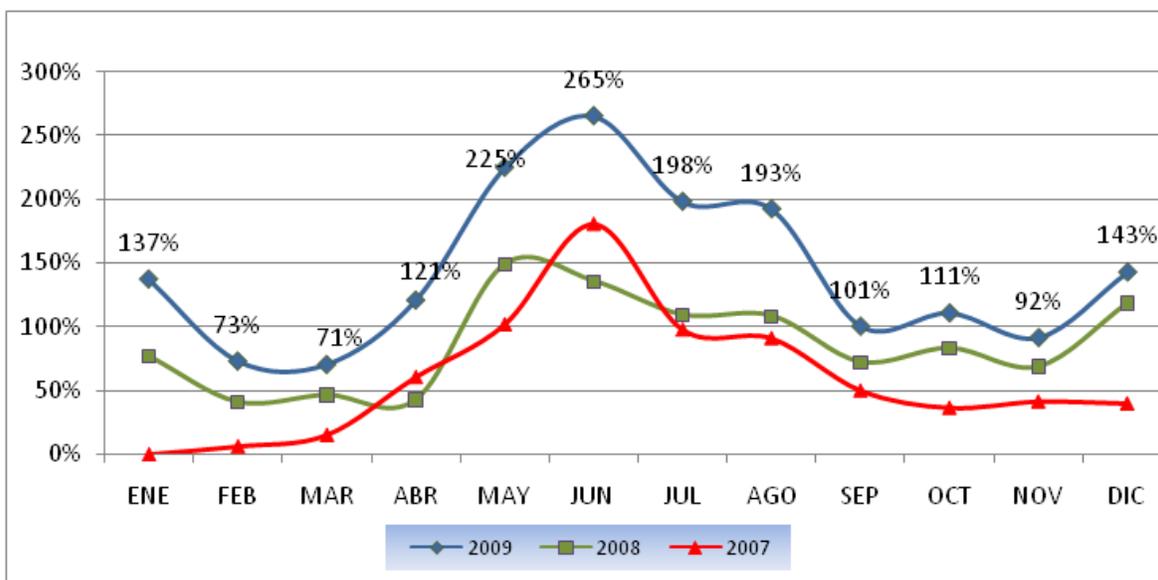


Gráfico 11.31. Evolución devoluciones CUYO, total canales. Base enero 2007.

#### Evolución devoluciones Grandes Cuentas

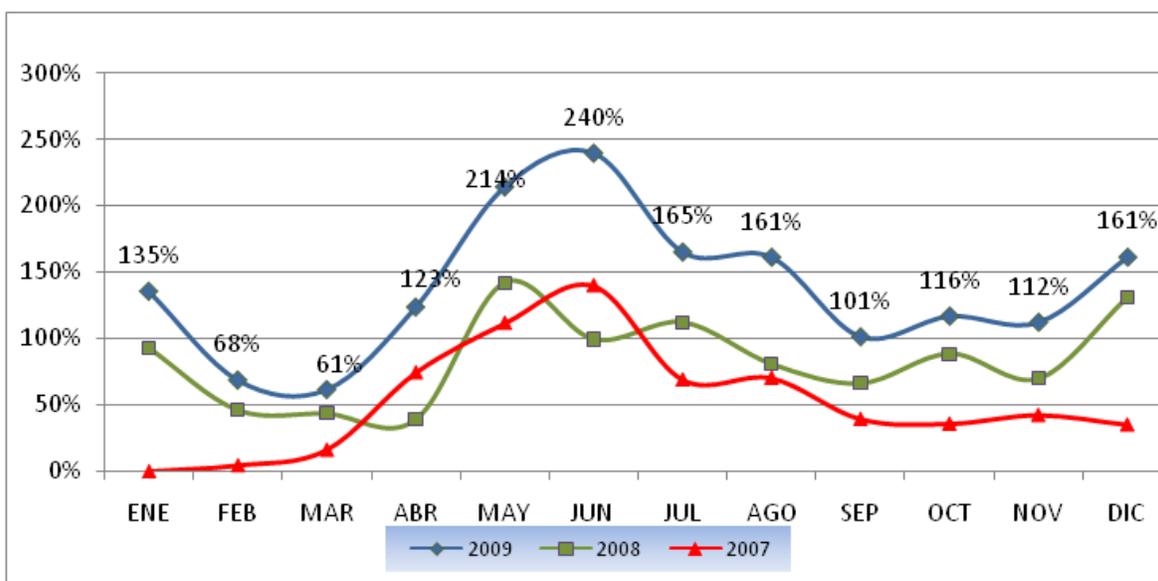


Gráfico 11.32. Evolución devoluciones CUYO, Grandes Cuentas. Base enero 2007.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

### Evolución devoluciones proxy

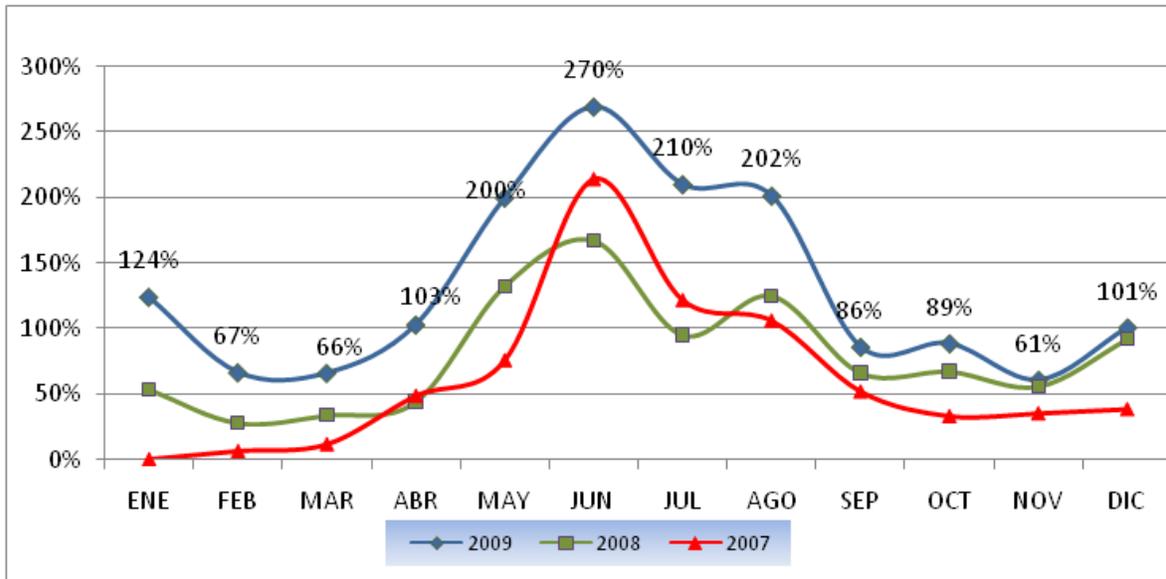


Gráfico 11.33 Evolución devoluciones CUYO, proxy. Base enero 2007.

### Evolución devoluciones tradicional con preventa

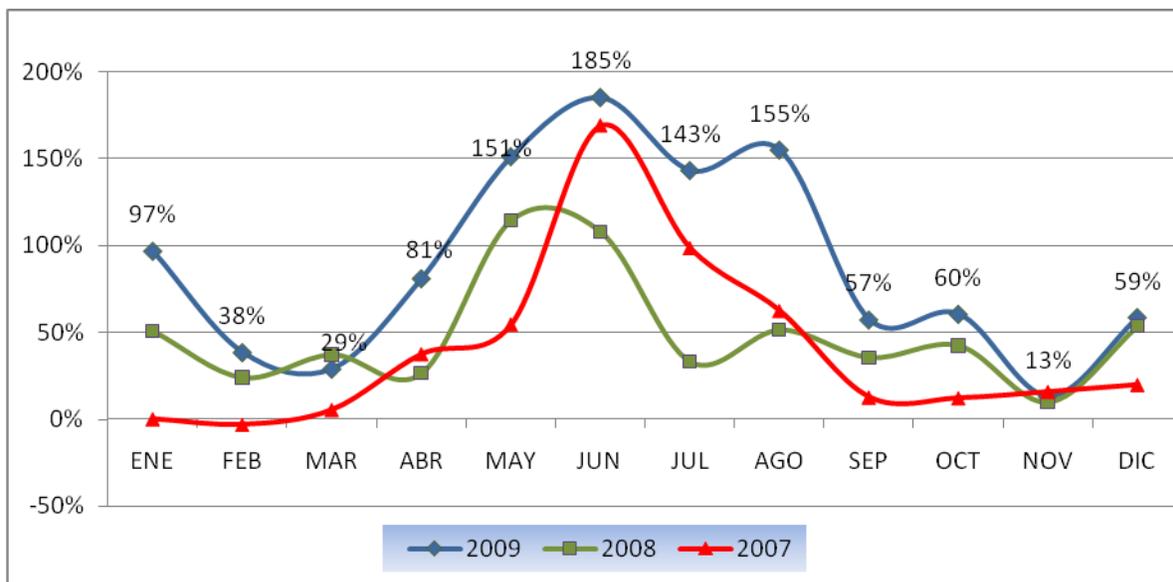


Gráfico 11.34 Evolución devoluciones CUYO, tradicional con preventa. Base enero 2007.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

### Evolución devoluciones tradicional sin preventa

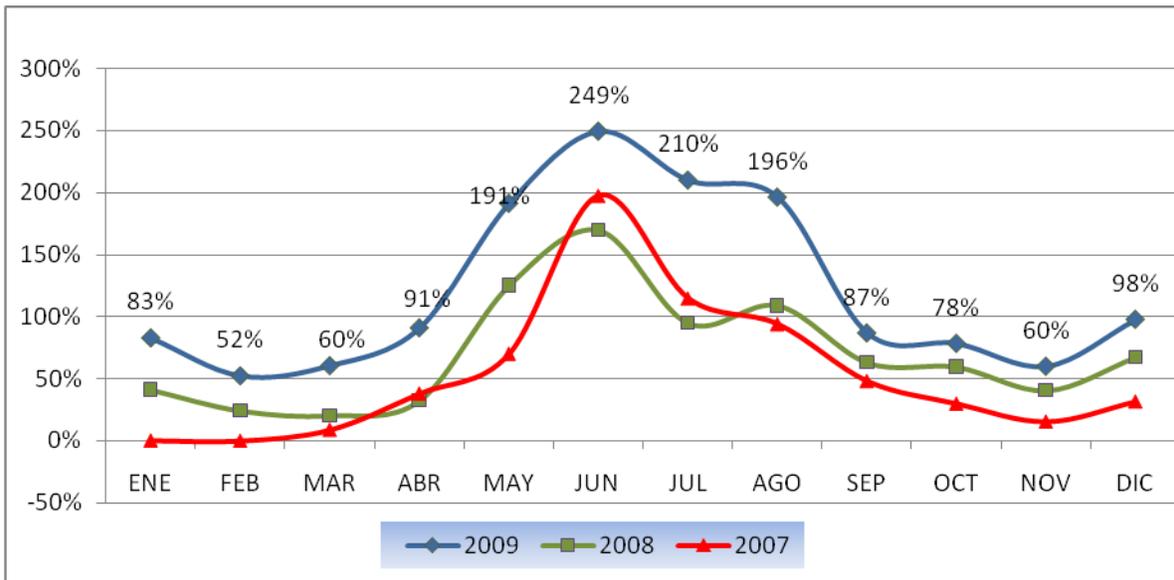


Gráfico 11.35 Evolución devoluciones CUYO, tradicional sin preventa. Base enero 2007.

### 11.8 Evolución SUR

#### Evolución devoluciones total canal

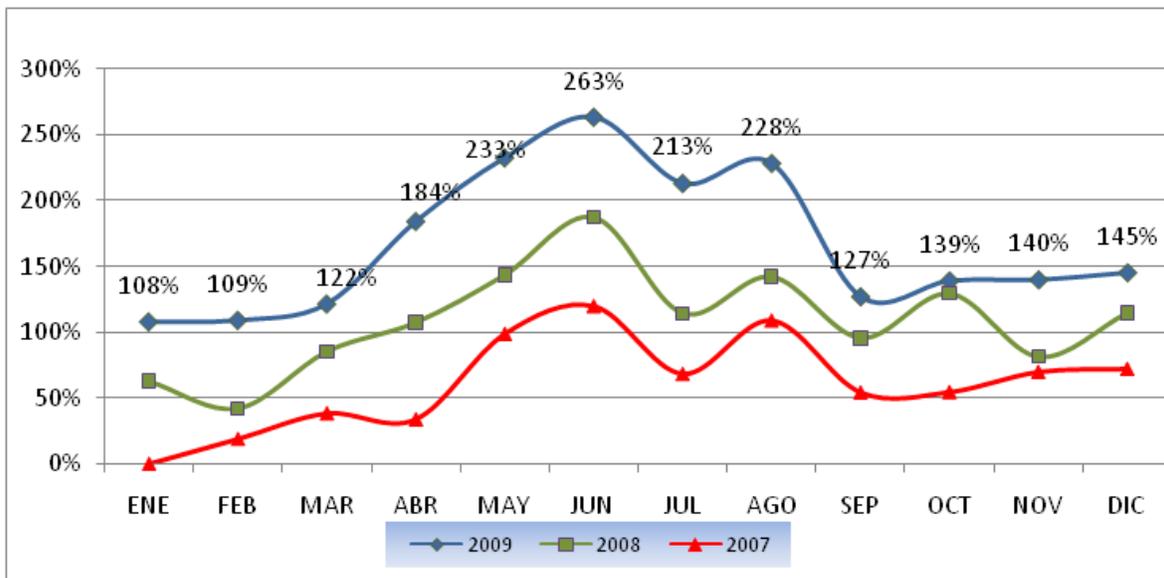


Gráfico 11.36 Evolución devoluciones SUR, total canales. Base enero 2007.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

### Evolución devoluciones Grandes Cuentas

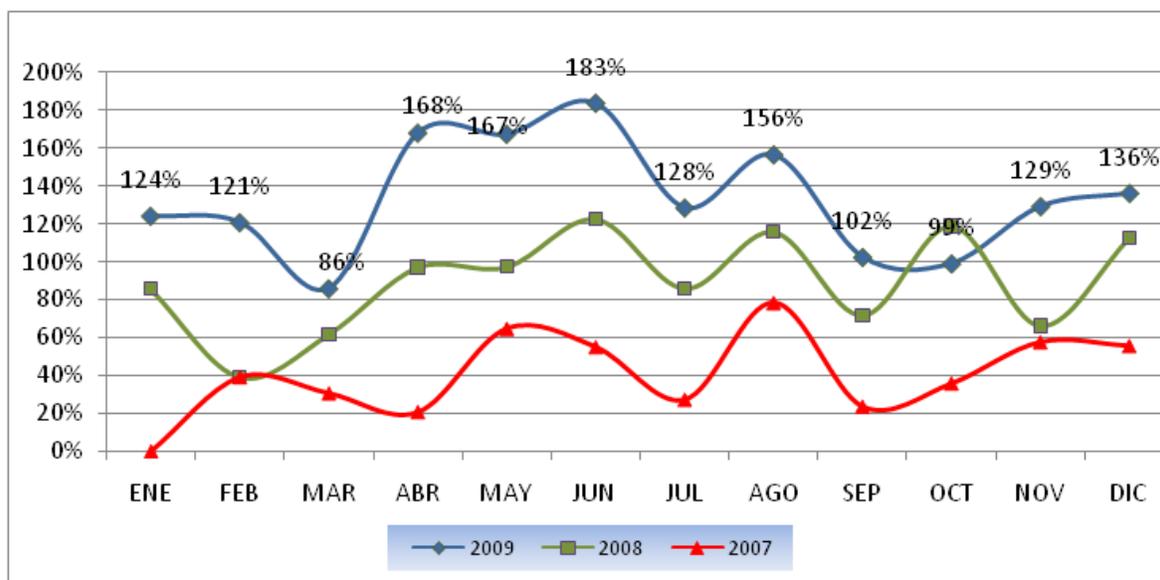


Gráfico 11.37 Evolución devoluciones SUR, Grandes Cuentas. Base enero 2007.

### Evolución devoluciones proxy

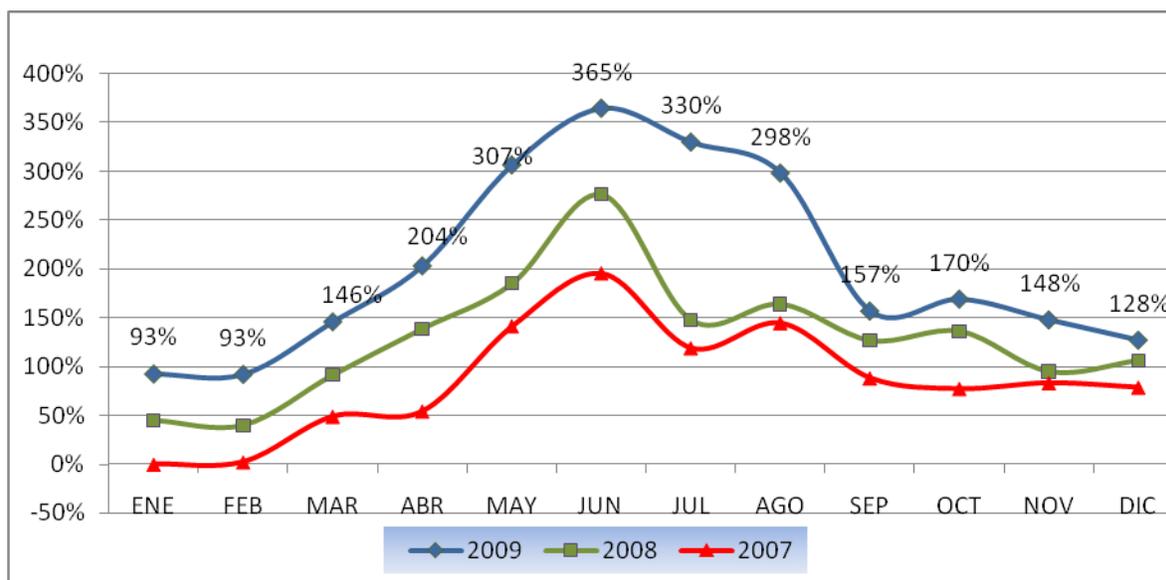


Gráfico 11.38 Evolución devoluciones SUR, proxy. Base enero 2007.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

### Evolución devoluciones tradicional con preventa

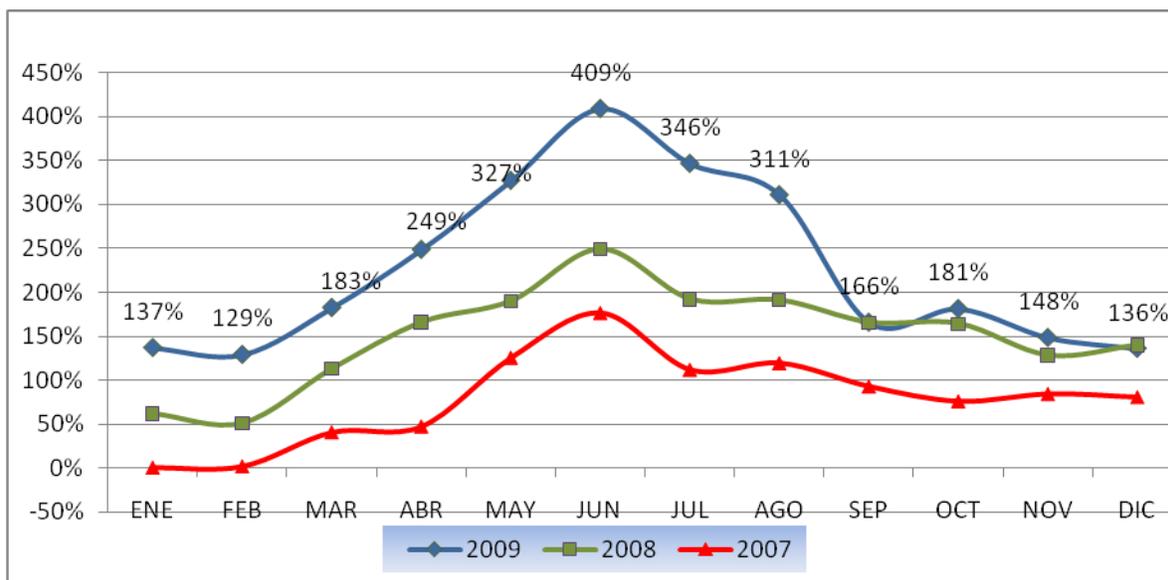


Gráfico 11.39. Evolución devoluciones SUR, tradicional con preventa. Base enero 2007.

### Evolución devoluciones tradicional sin preventa

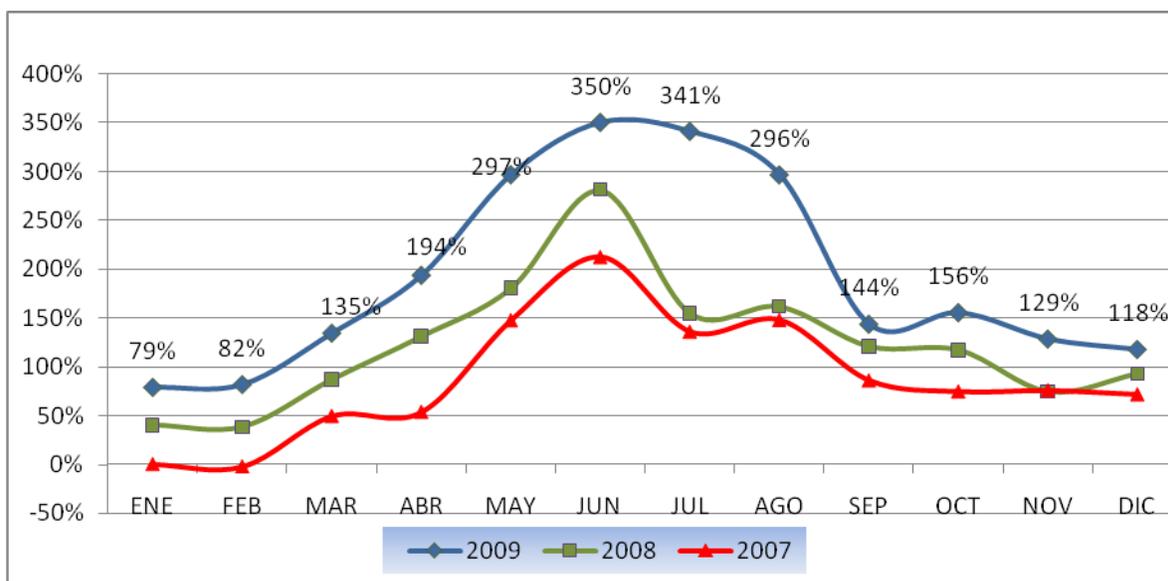


Gráfico 11.40. Evolución devoluciones SUR, tradicional sin preventa. Base enero 2007.

## 12 ANEXO 2: EVOLUCIÓN DEVOLUCIONES 2009-2010 – BASE ENERO 2009

### 12.1 Evolucion total país

#### Evolución devoluciones total canal

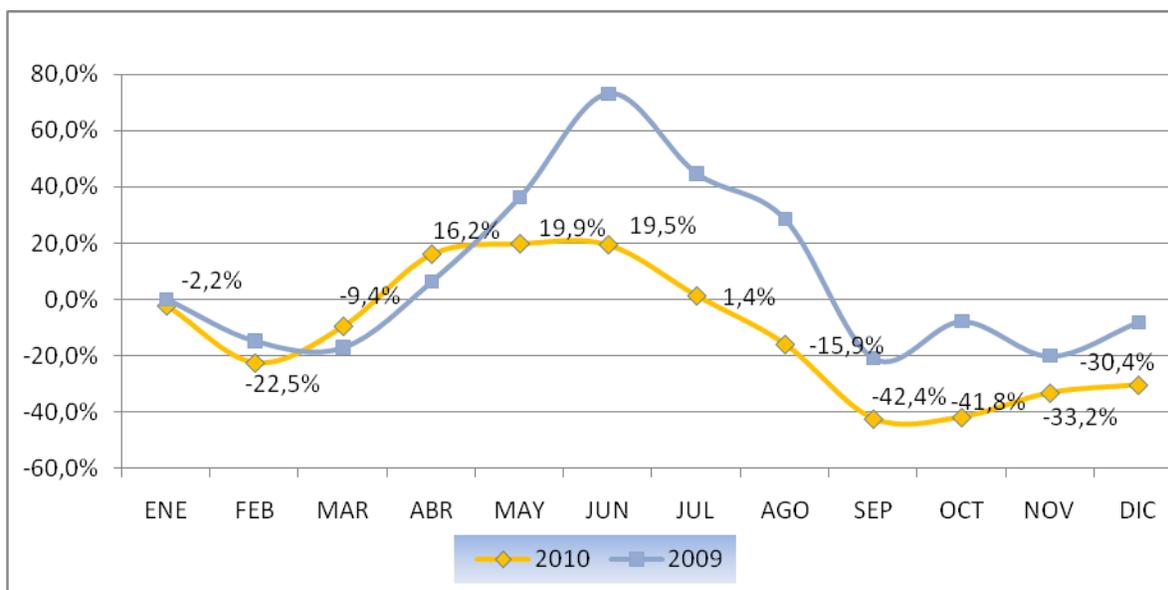


Gráfico 12.1 Evolución devoluciones total país, total canales. Base enero 2009.

#### Evolución devoluciones Grandes Cuentas

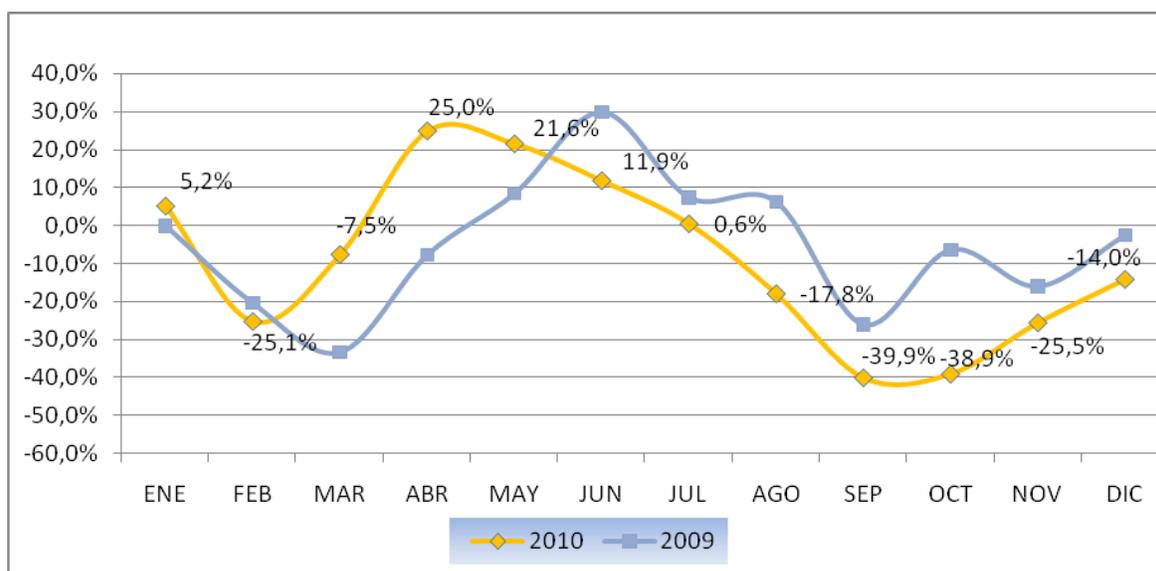


Gráfico 12.2 Evolución devoluciones total país, Grandes Cuentas. Base enero 2009.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

### Evolución devoluciones proxy

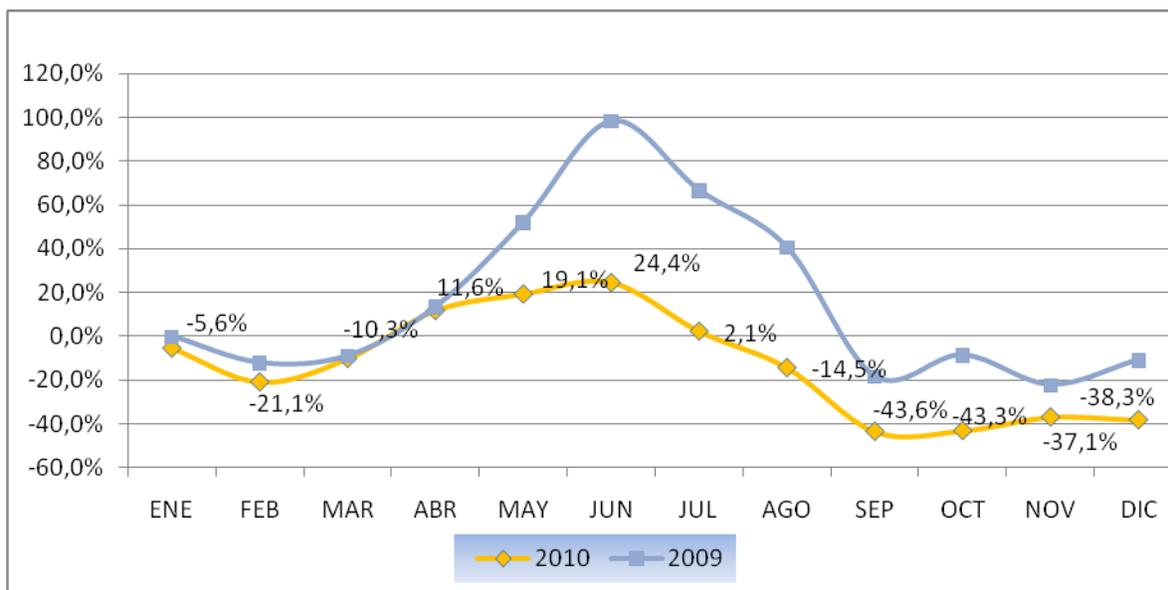


Gráfico 12.3 Evolución devoluciones total país, proxy. Base enero 2009.

### Evolución devoluciones tradicional con preventa

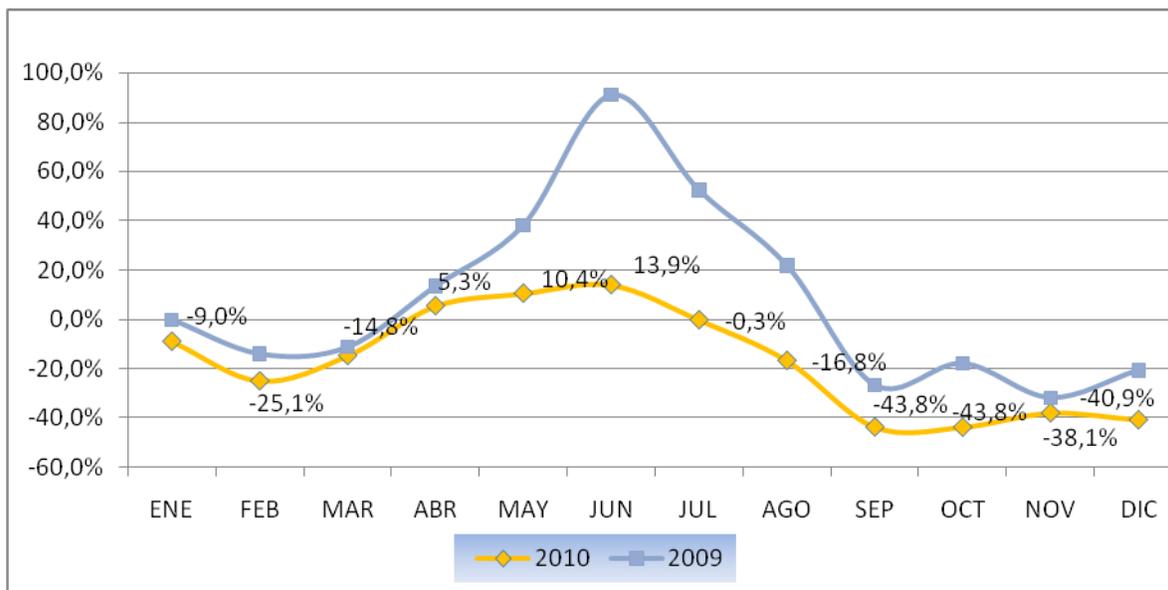


Gráfico 12.4 Evolución devoluciones total país, tradicional con preventa. Base enero 2009.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

### Evolución devoluciones tradicional sin preventa

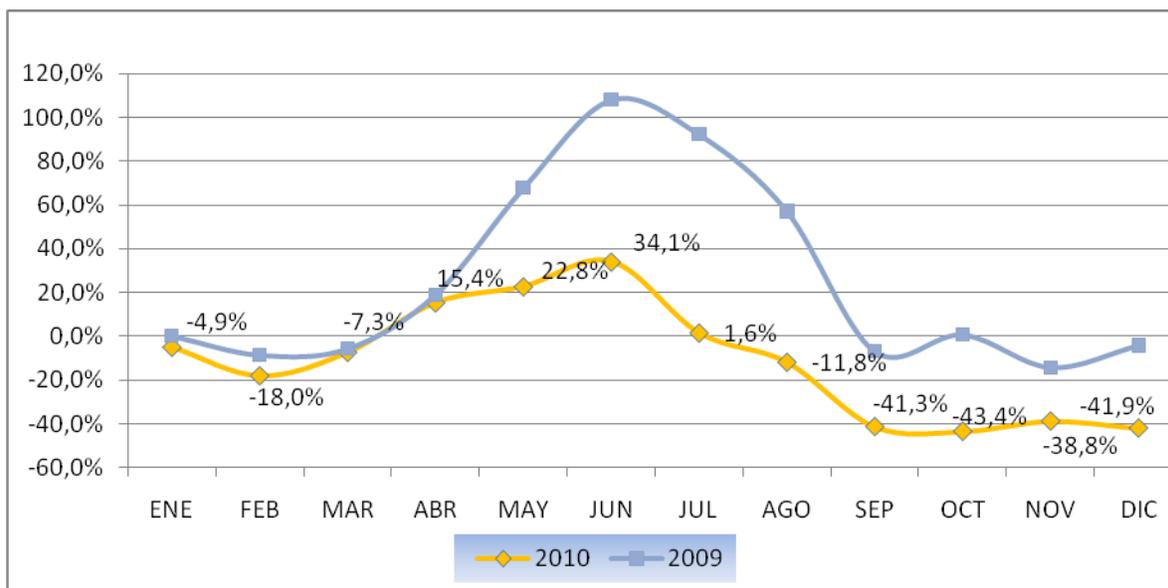


Gráfico 12.5 Evolución devoluciones total país, tradicional sin preventa. Base enero 2009.

### 12.2 Evolución GBA

#### Evolución devoluciones total canal

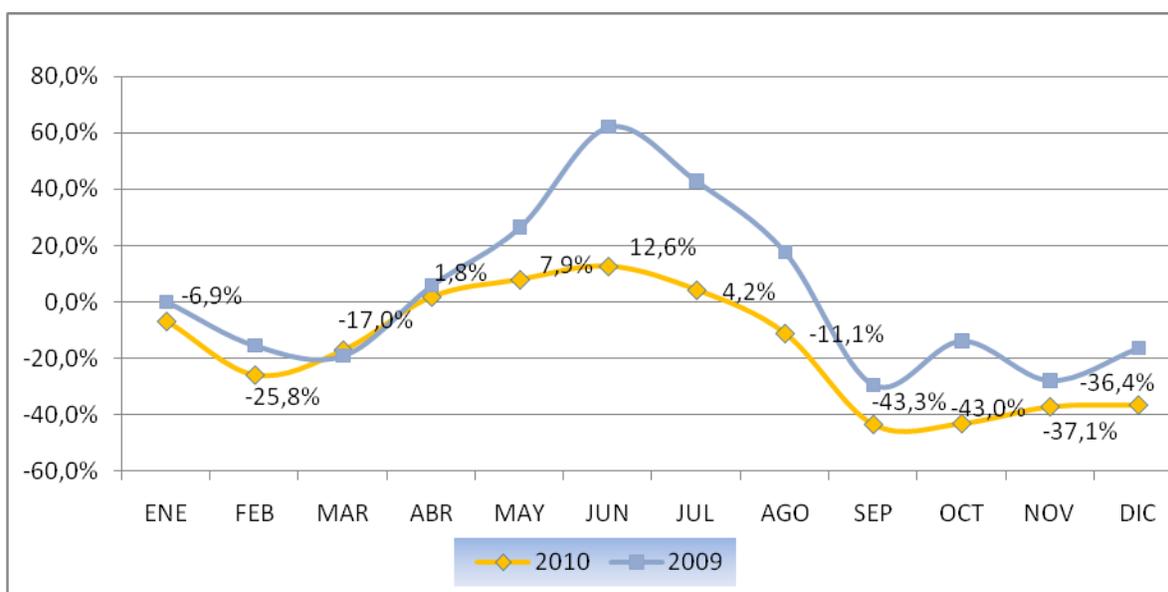


Gráfico 12.6 Evolución devoluciones GBA, total canales. Base enero 2009.

# DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

## Evolución devoluciones Grandes Cuentas

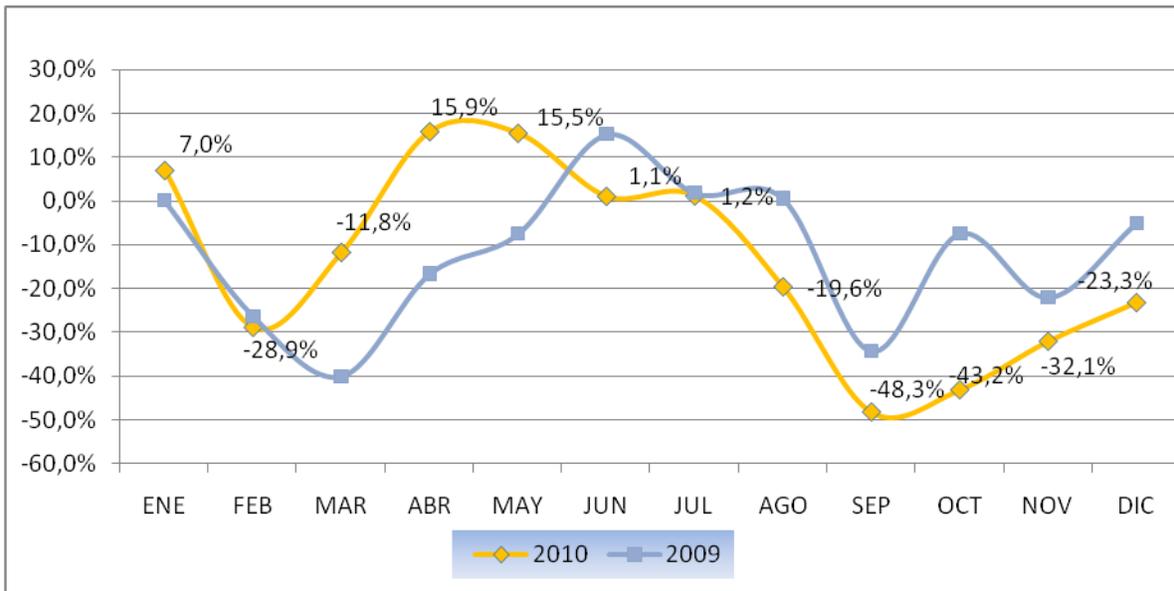


Gráfico 12.7 Evolución devoluciones GBA, Grandes Cuentas. Base enero 2009.

## Evolución devoluciones proxy

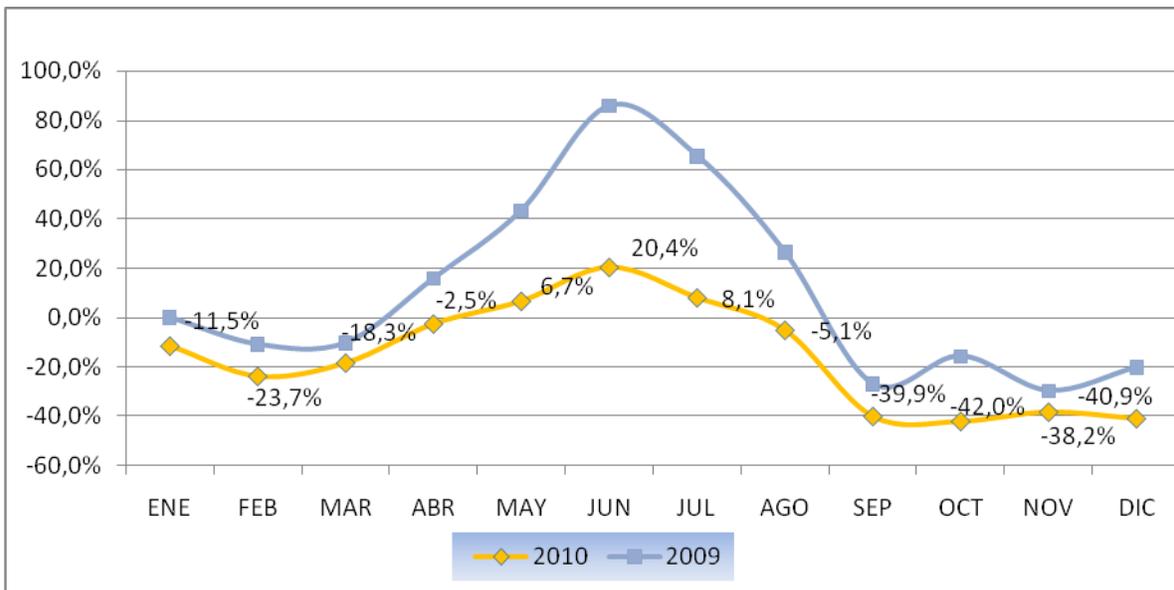


Gráfico 12.8 Evolución devoluciones GBA, proxy. Base enero 2009.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

### Evolución devoluciones tradicional con preventa

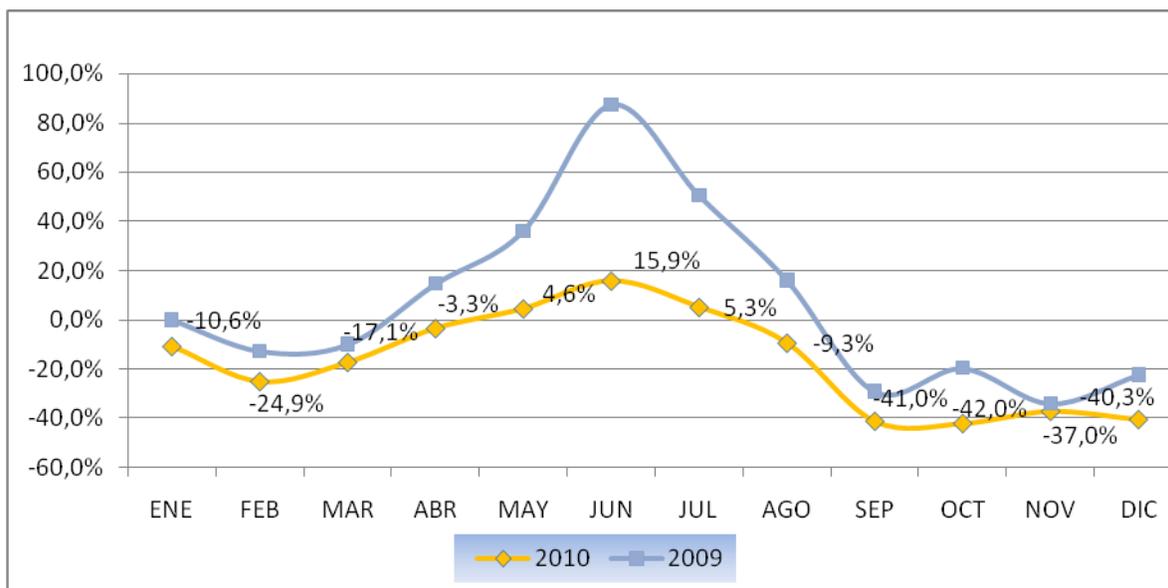


Gráfico 12.9 Evolución devoluciones GBA, tradicional con preventa. Base enero 2009.

### Evolución devoluciones tradicional sin preventa

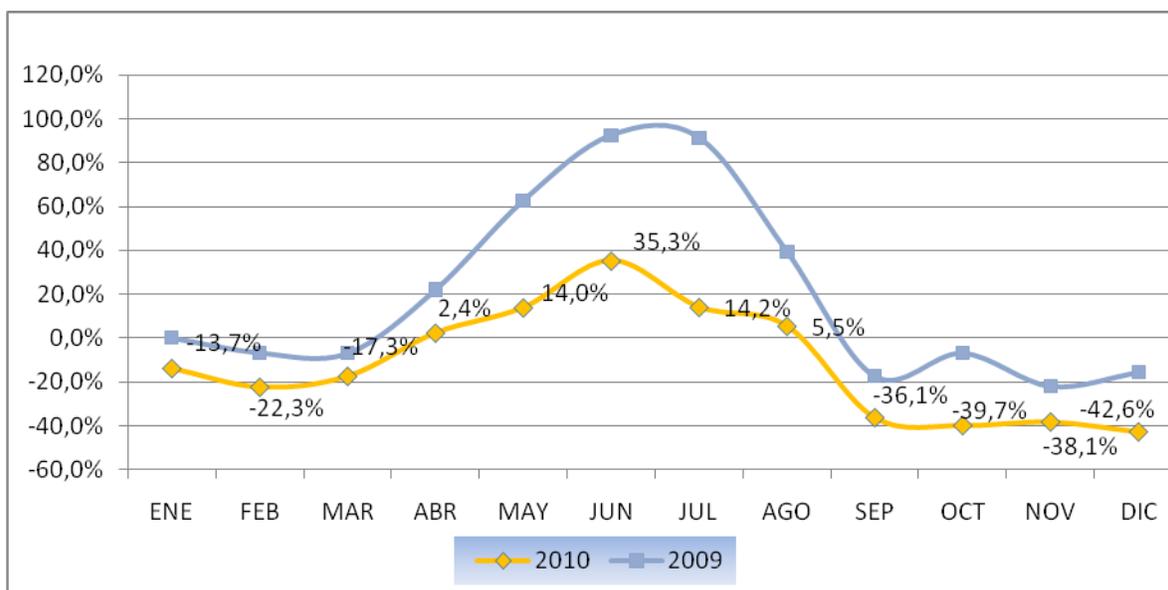


Gráfico 12.10 Evolución devoluciones GBA, tradicional sin preventa. Base enero 2009.

### 12.3 Evolución Interior

#### Evolución devoluciones total canal

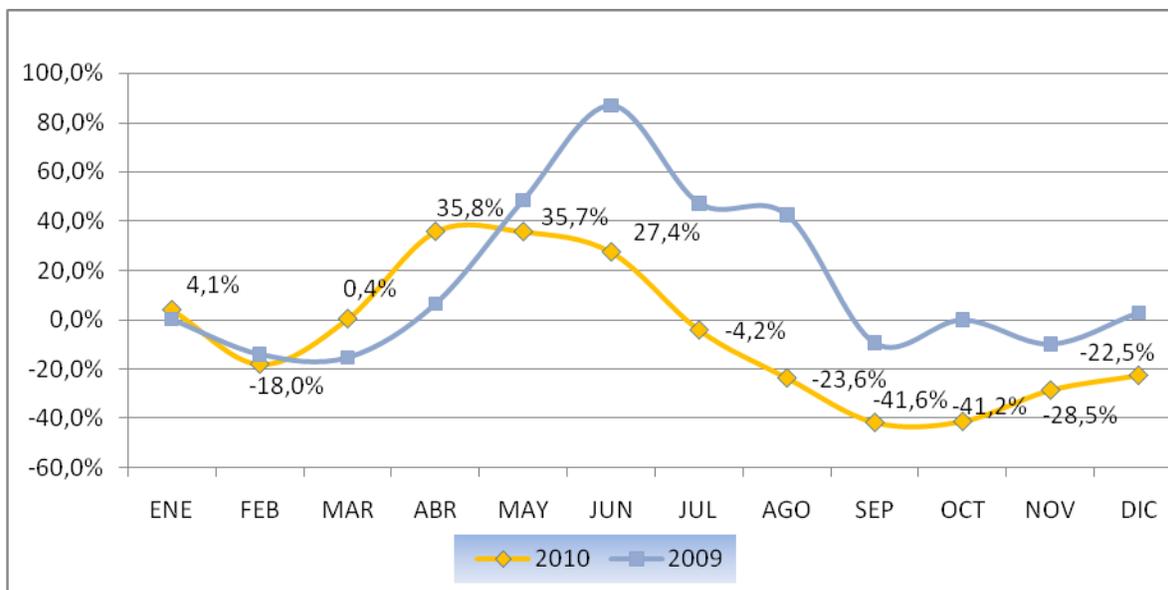


Gráfico 12.11 Evolución devoluciones Interior, total canales. Base enero 2009.

#### Evolución devoluciones Grandes Cuentas

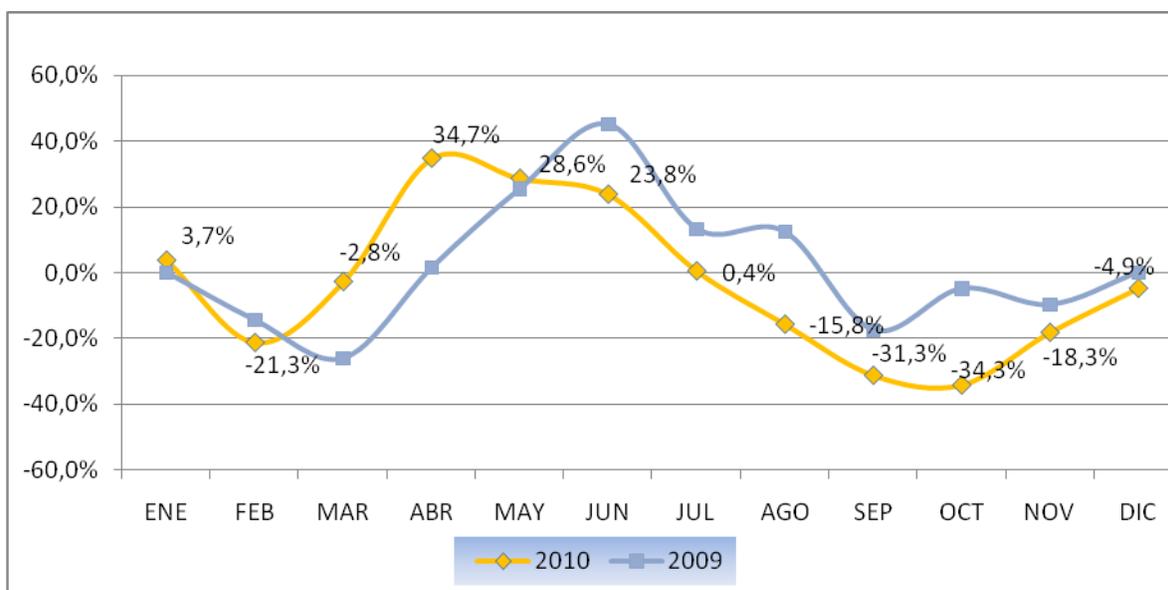


Gráfico 12.12 Evolución devoluciones Interior, Grandes Cuentas. Base enero 2009.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

### Evolución devoluciones proxy

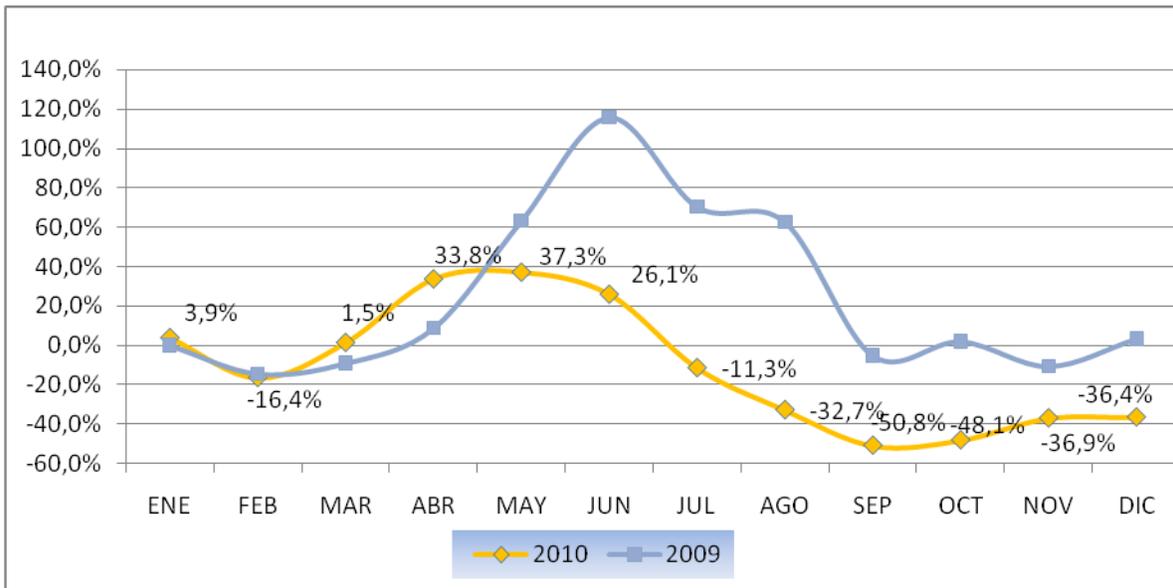


Gráfico 12.13 Evolución devoluciones Interior, proxy. Base enero 2009.

### Evolución devoluciones tradicional con preventa

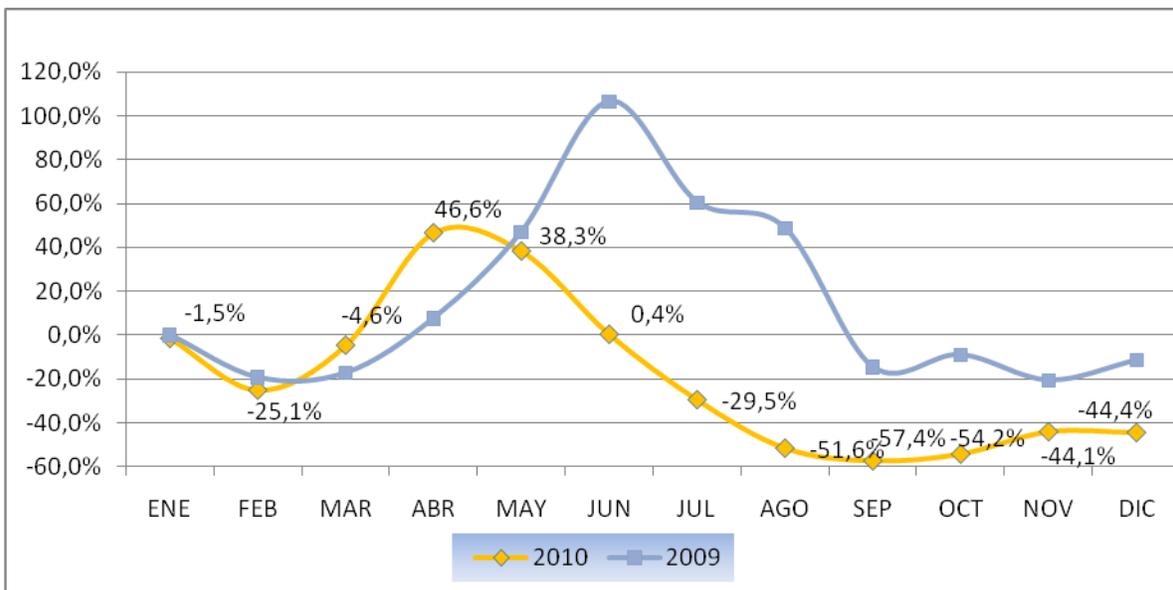


Gráfico 12.14 Evolución devoluciones Interior, tradicional con preventa. Base enero 2009.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

### Evolución devoluciones tradicional sin preventa

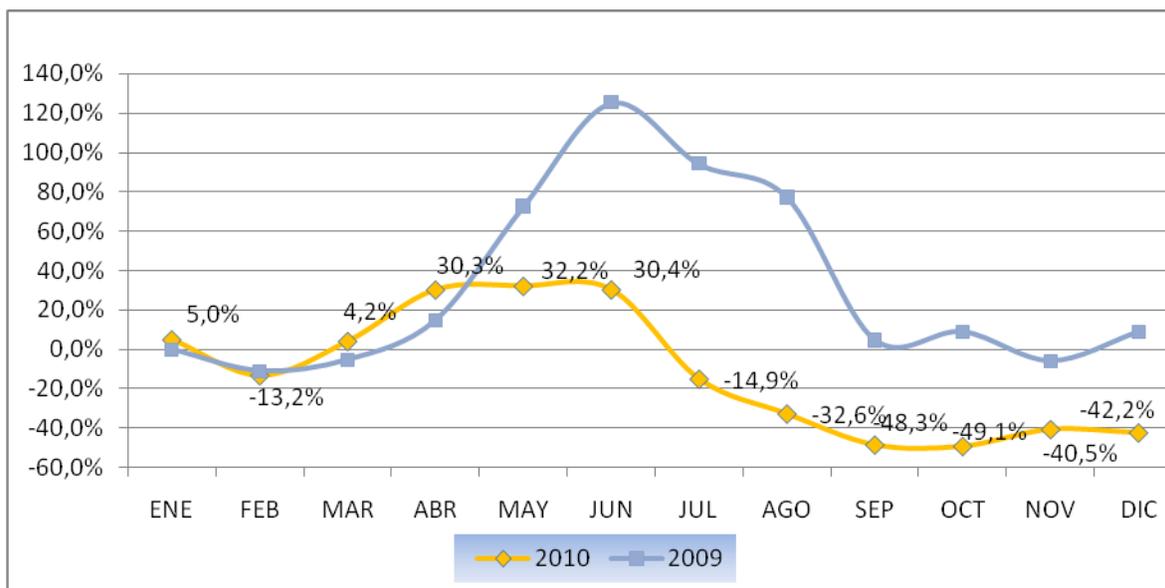


Gráfico 12.15 Evolución devoluciones Interior, tradicional sin preventa. Base enero 2009.

### 12.4 Evolución NEA

#### Evolución devoluciones total canal

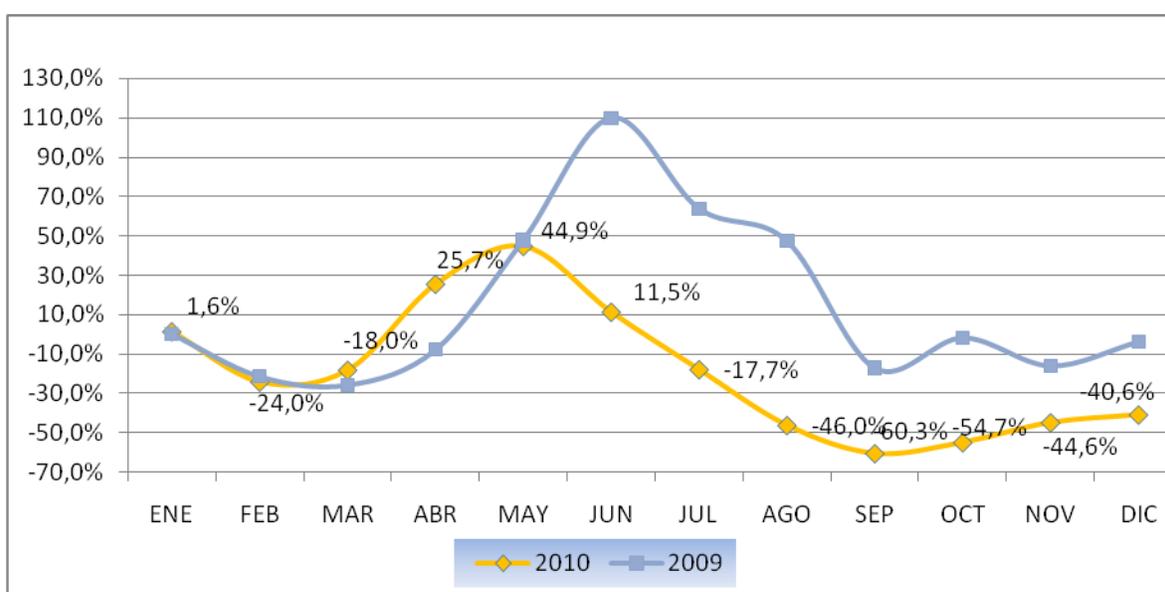


Gráfico 12.16 Evolución devoluciones NEA, total canales. Base enero 2009.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

### Evolución devoluciones Grandes Cuentas

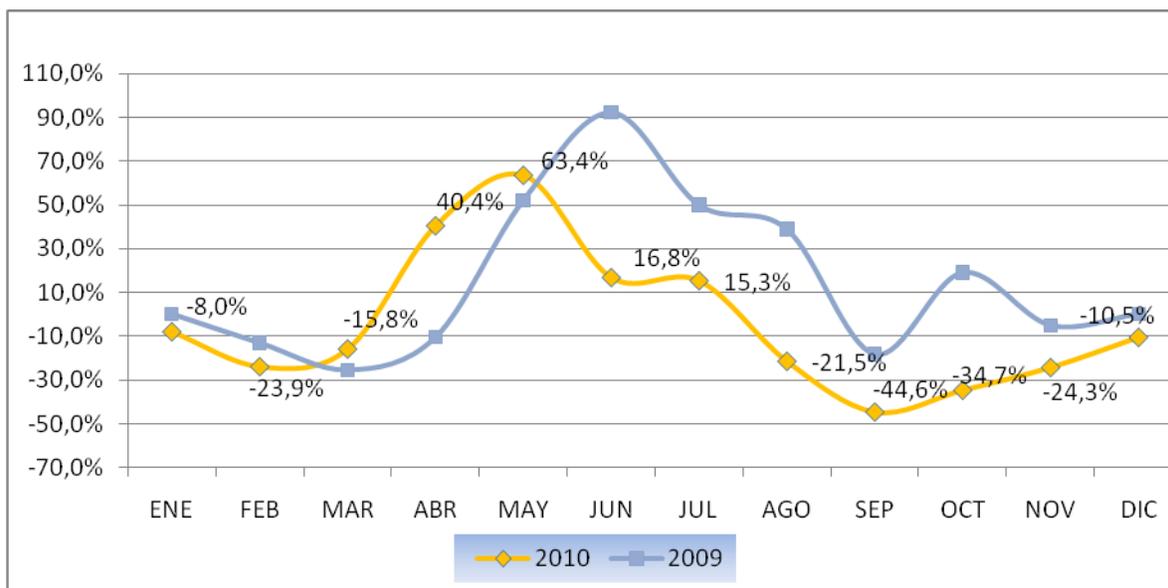


Gráfico 12.17 Evolución devoluciones NEA, Grandes Cuentas. Base enero 2009.

### Evolución devoluciones proxy

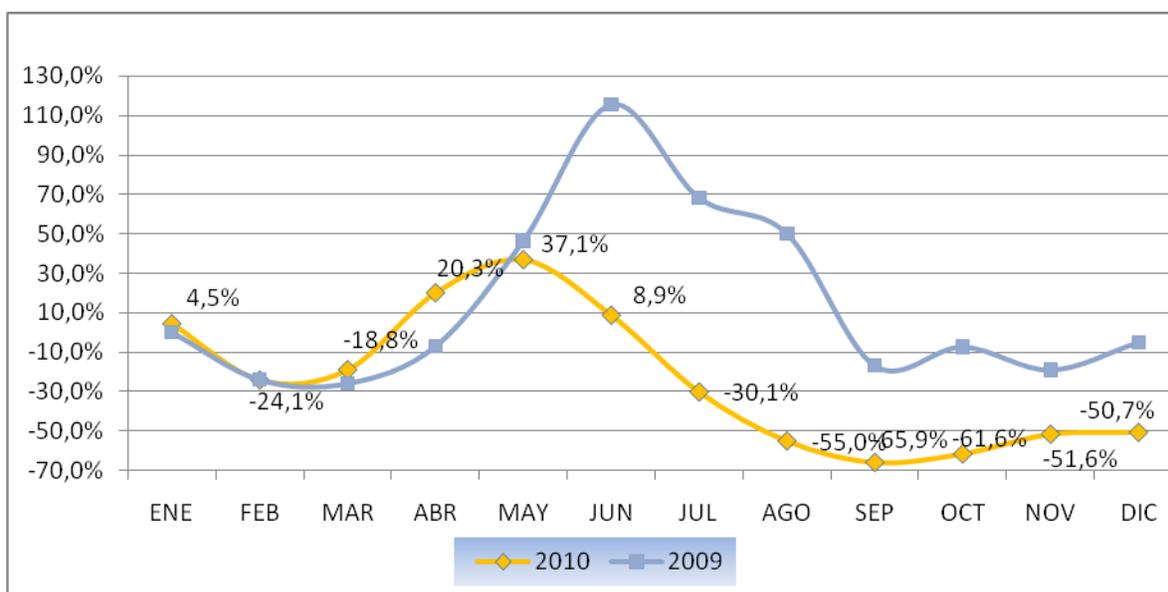


Gráfico 12.18 Evolución devoluciones NEA, proxy. Base enero 2009.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

### Evolución devoluciones tradicional con preventa

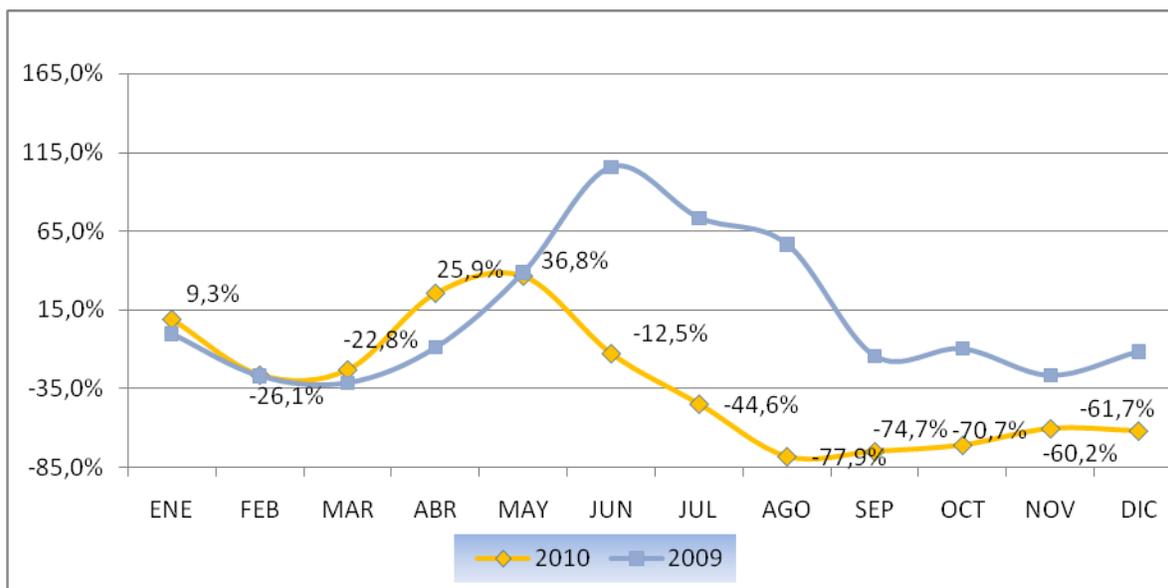


Gráfico 12.19. Evolución devoluciones NEA, tradicional con preventa. Base enero 2009.

### Evolución devoluciones tradicional sin preventa

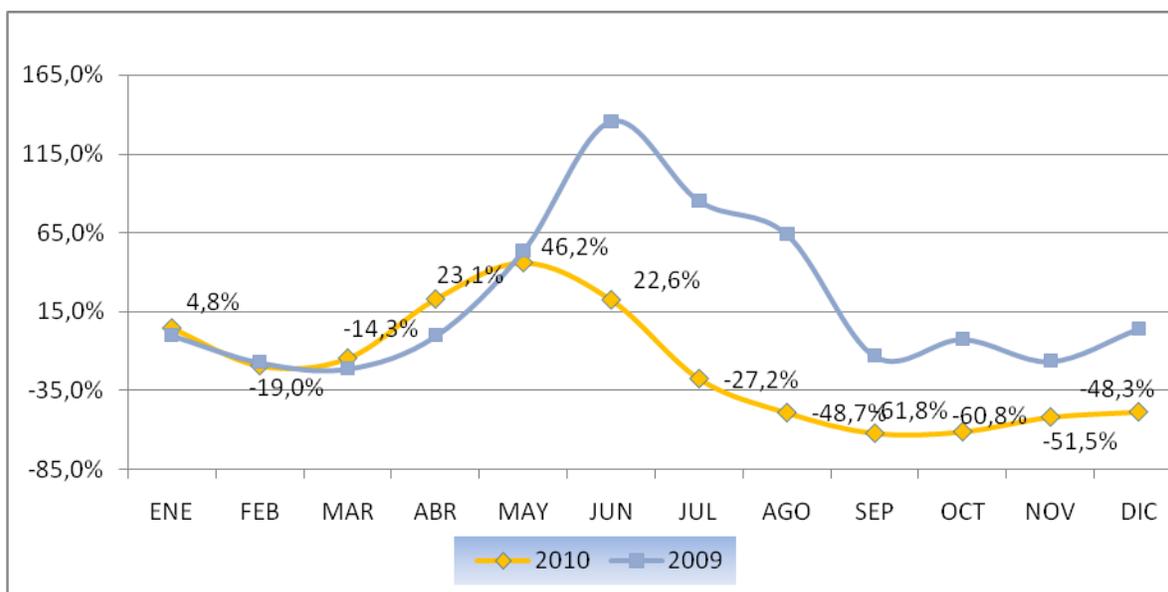


Gráfico 12.20 Evolución devoluciones NEA, tradicional sin preventa. Base enero 2009.

12.5 Evolución NOA

Evolución devoluciones total canal

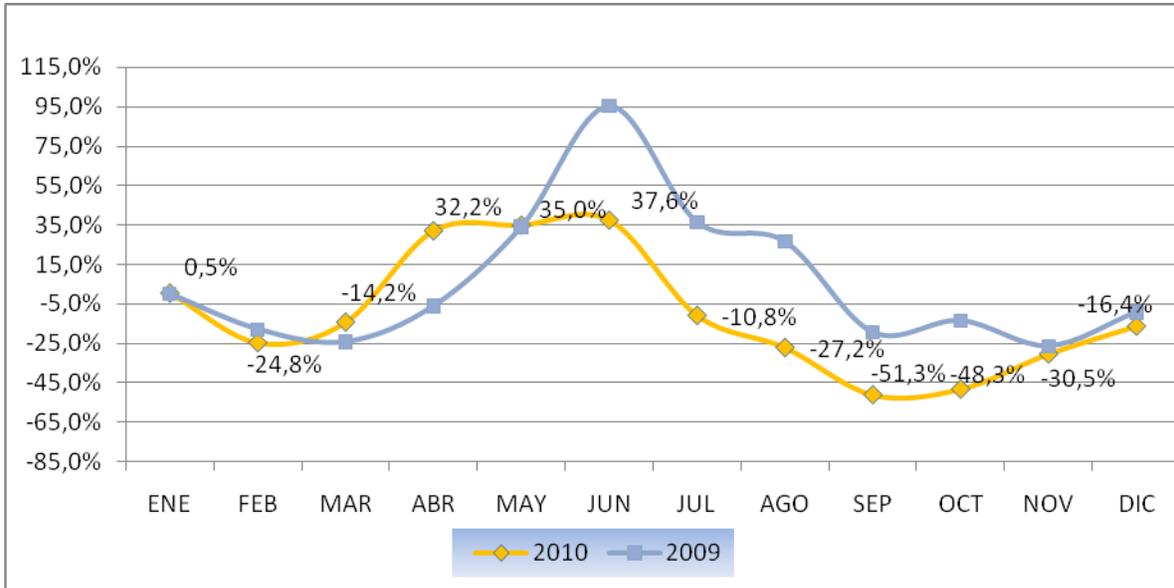


Gráfico 12.21. Evolución devoluciones NOA, total canales. Base enero 2009.

Evolución devoluciones Grandes Cuentas

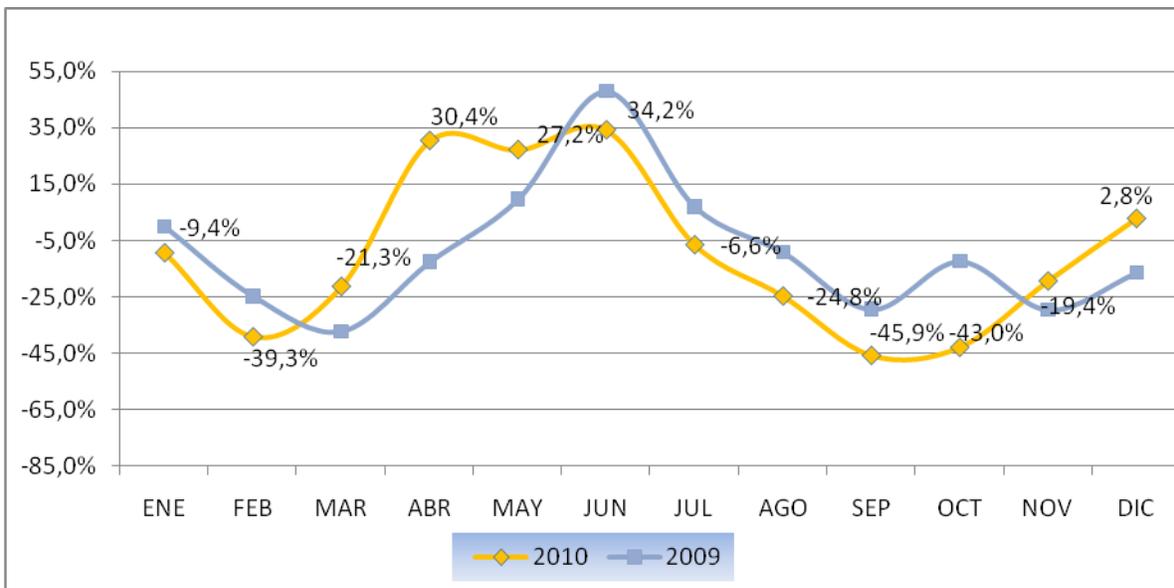


Gráfico 12.22. Evolución devoluciones NOA, Grandes Cuentas. Base enero 2009.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

### Evolución devoluciones proxy

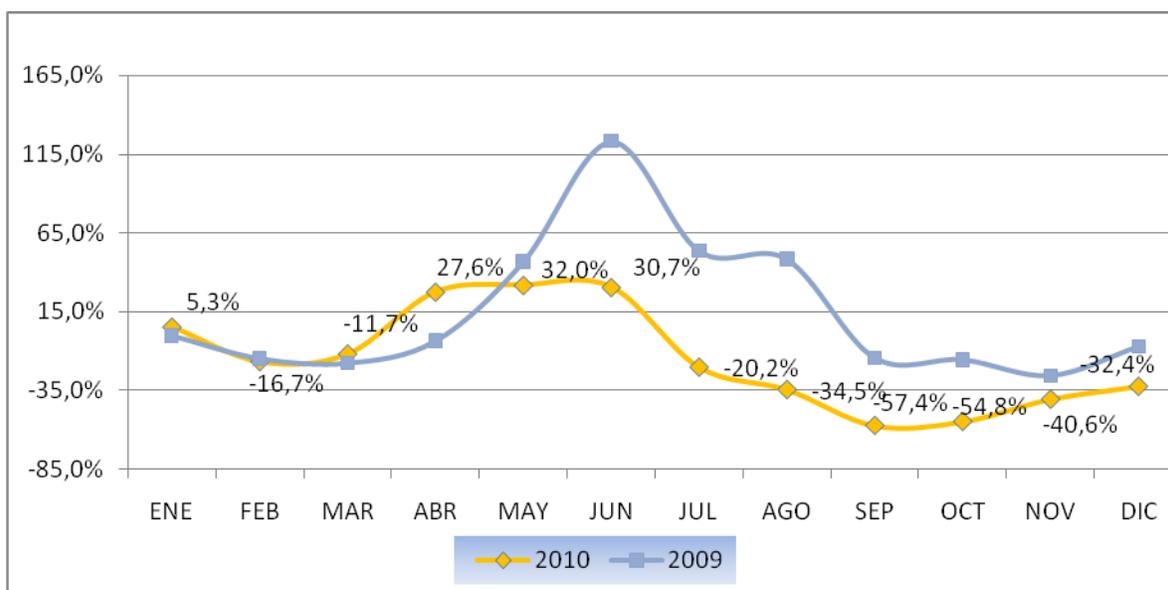


Gráfico 12.23. Evolución devoluciones NOA, proxy. Base enero 2009.

### Evolución devoluciones tradicional con preventa

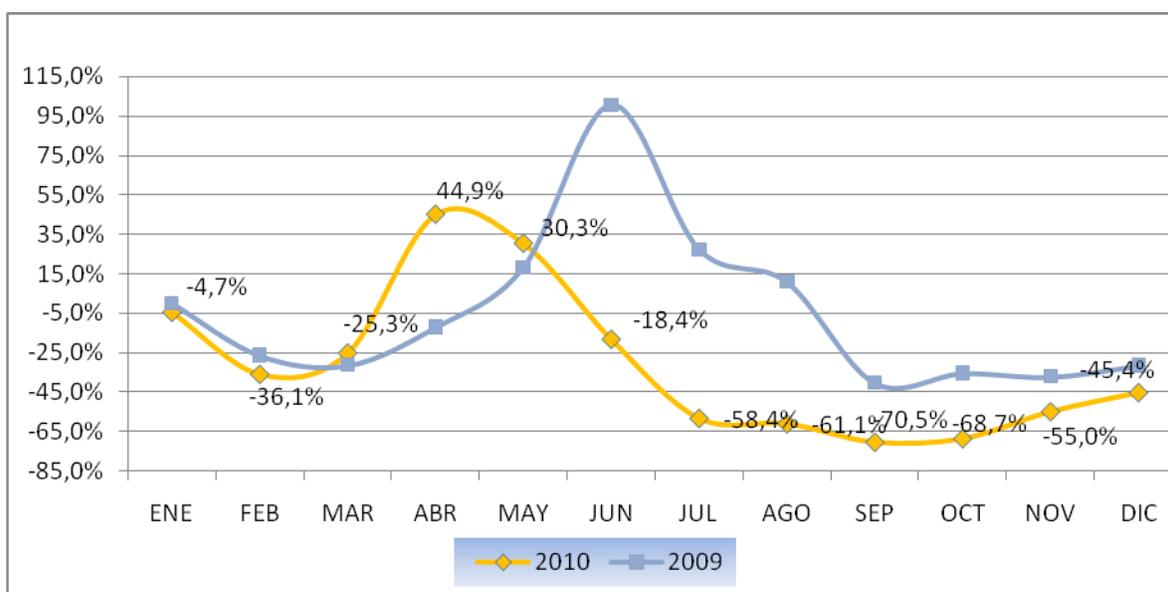


Gráfico 12.24 Evolución devoluciones NOA, tradicional con preventa. Base enero 2009.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

### Evolución devoluciones tradicional sin preventa

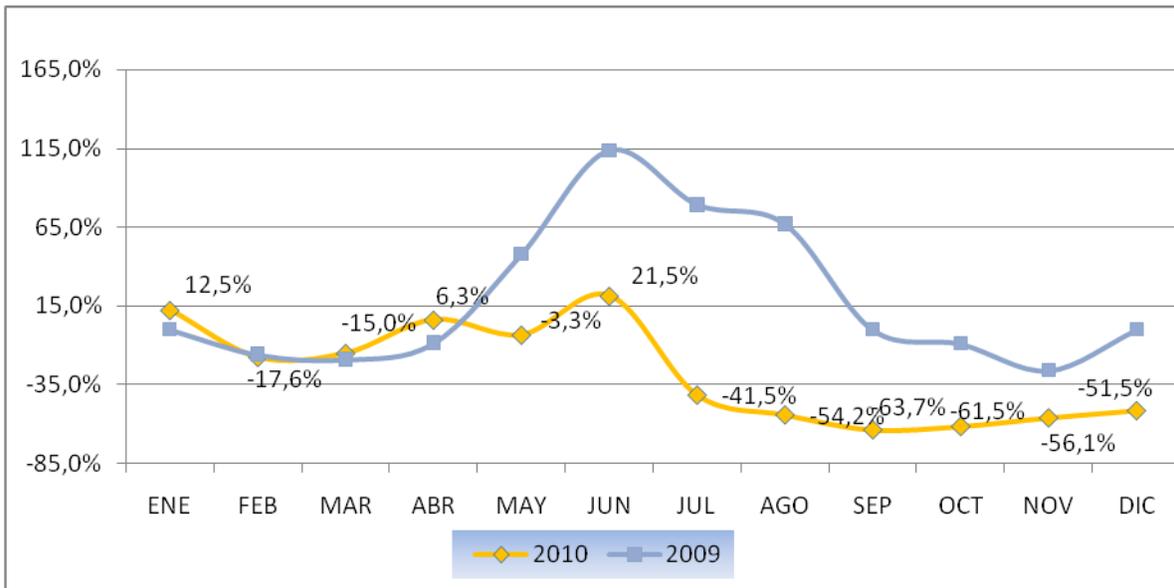


Gráfico 12.25. Evolución devoluciones NOA, tradicional sin preventa. Base enero 2009.

### 12.6 Evolución PBA

#### Evolución devoluciones total canal

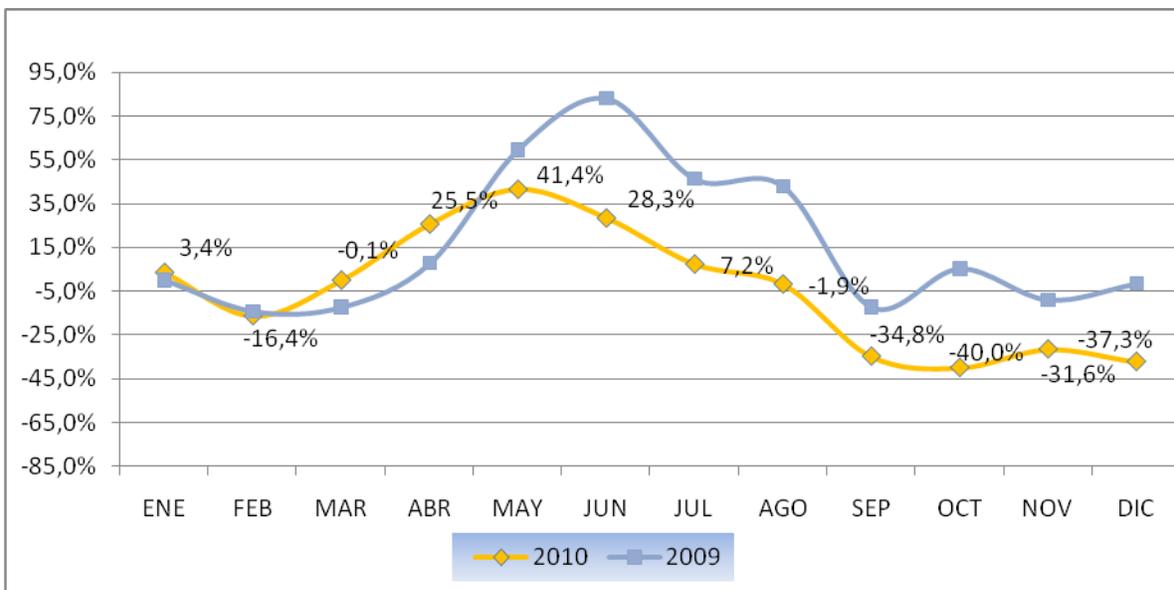


Gráfico 12.26 Evolución devoluciones PBA, total canales. Base enero 2009.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

### Evolución devoluciones Grandes Cuentas

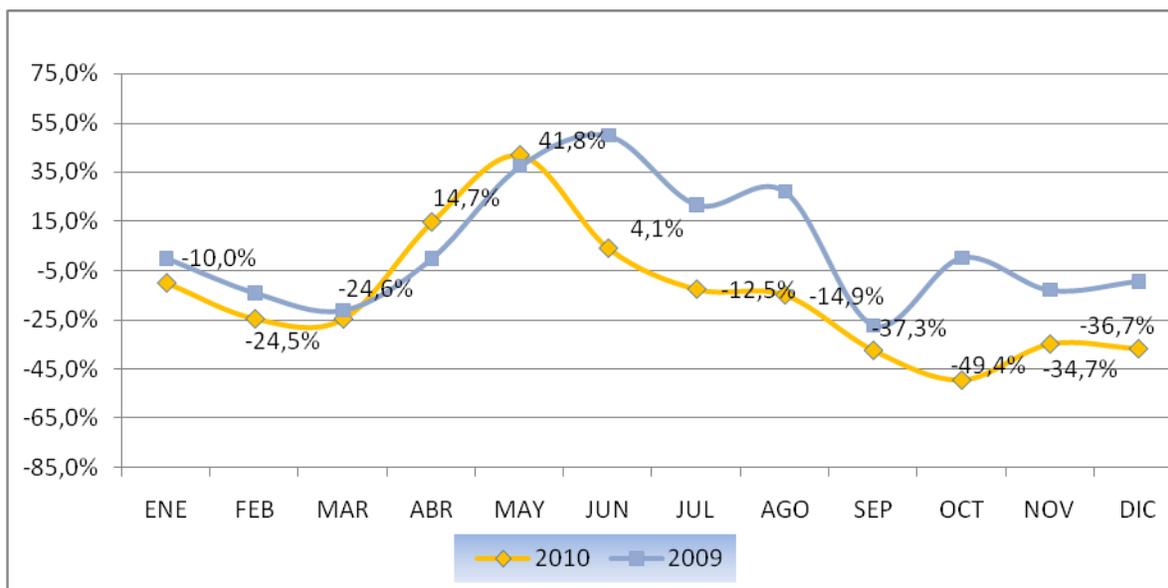


Gráfico 12.27 Evolución devoluciones PBA, Grandes Cuentas. Base enero 2009.

### Evolución devoluciones proxy

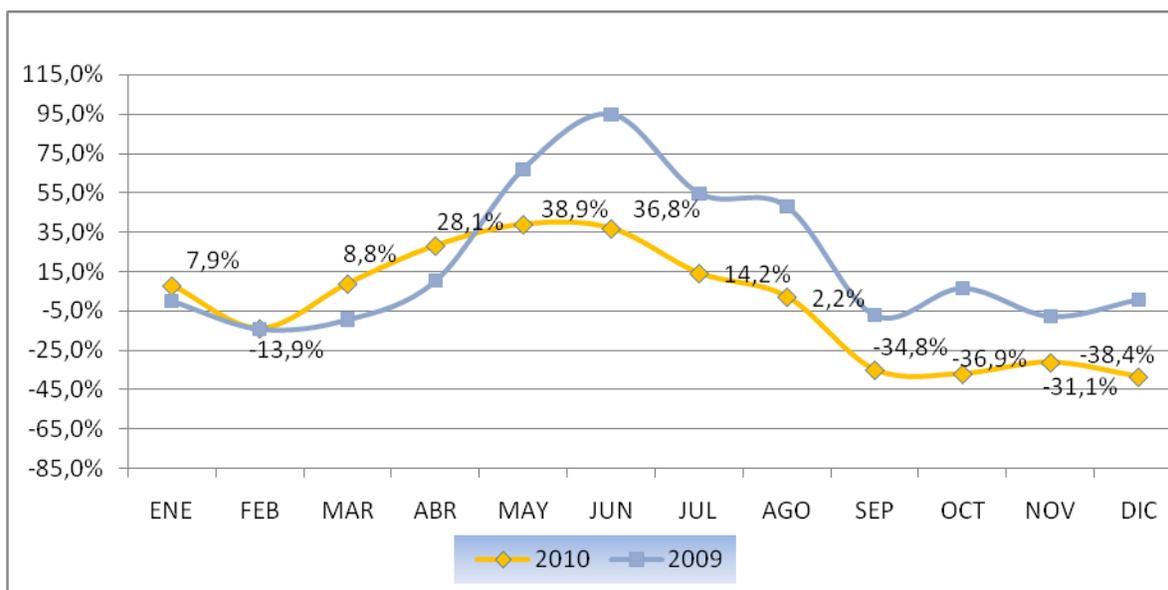


Gráfico 12.28 Evolución devoluciones PBA, proxy. Base enero 2009.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

### Evolución devoluciones tradicional con preventa

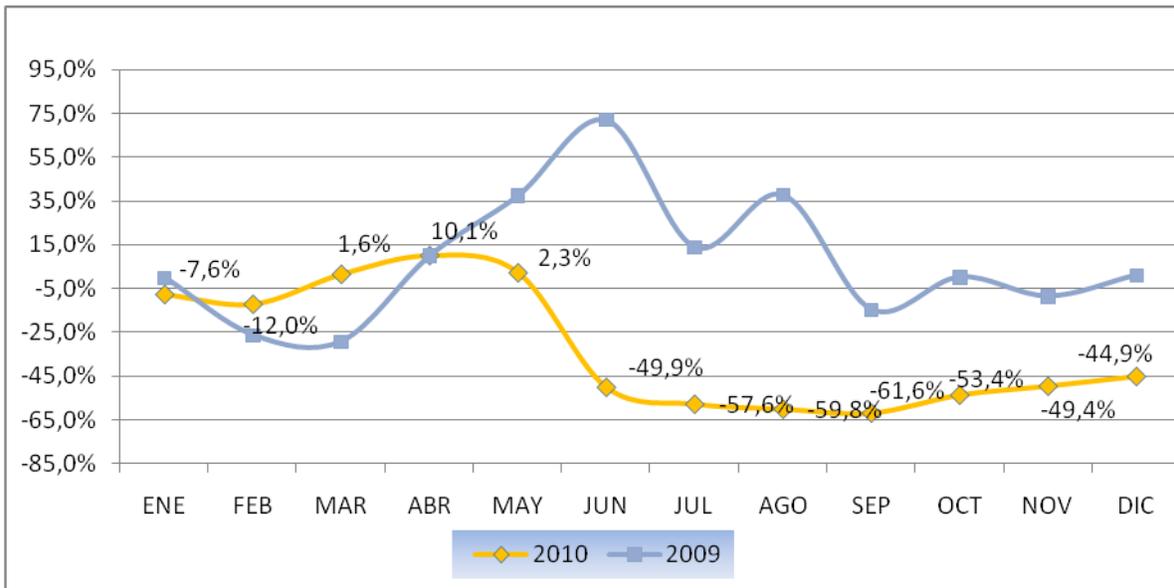


Gráfico 12.29 Evolución devoluciones PBA, tradicional con preventa. Base enero 2009.

### Evolución devoluciones tradicional sin preventa

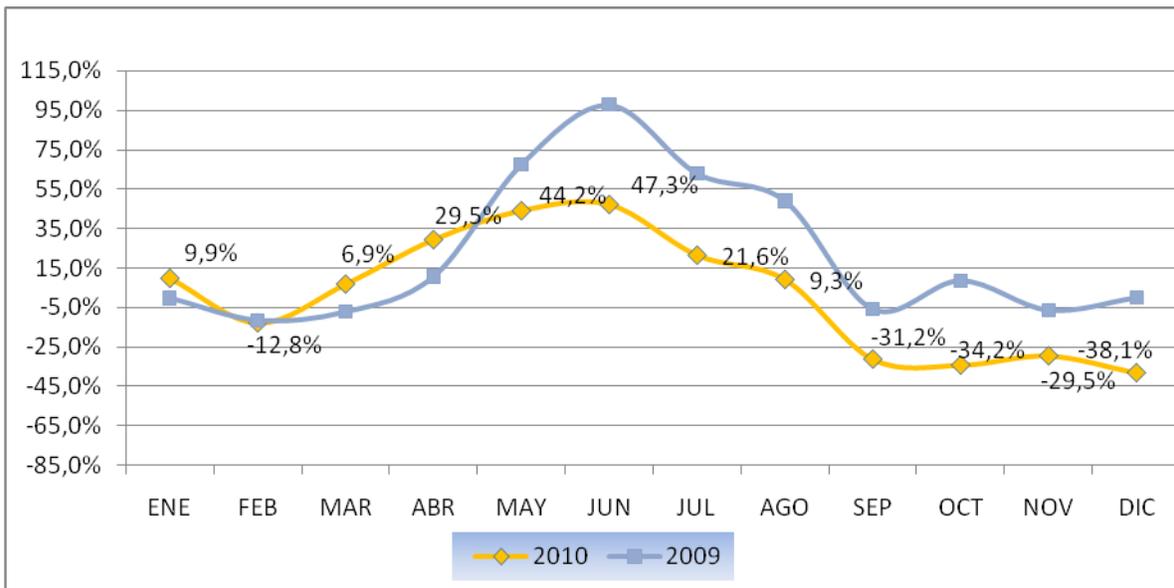


Gráfico 12.30 Evolución devoluciones PBA, tradicional sin preventa. Base enero 2009.

## 12.7 Evolución CUYO

### Evolución devoluciones total canal

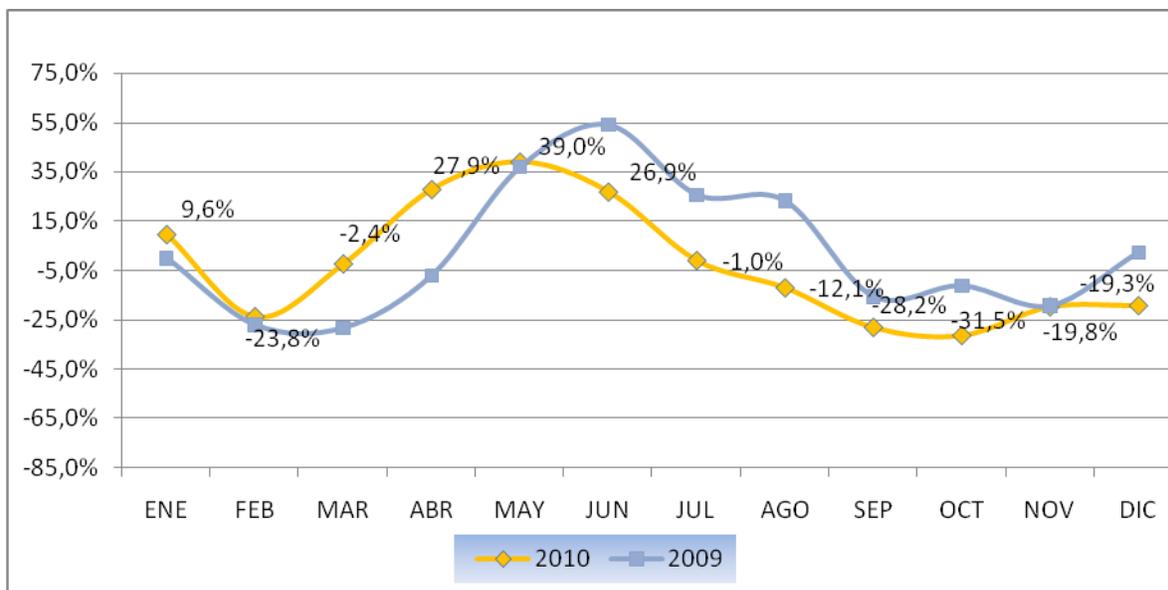


Gráfico 12.31 Evolución devoluciones CUYO, total canales. Base enero 2009.

### Evolución devoluciones Grandes Cuentas

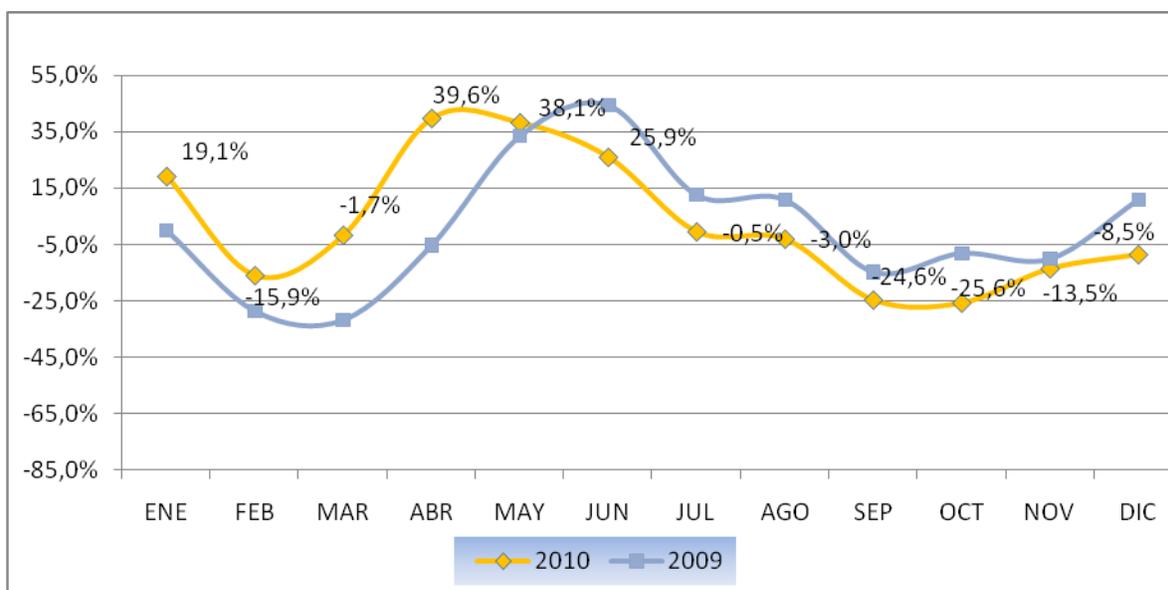


Gráfico 12.32 Evolución devoluciones CUYO, Grandes Cuentas. Base enero 2009.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

### Evolución devoluciones proxy

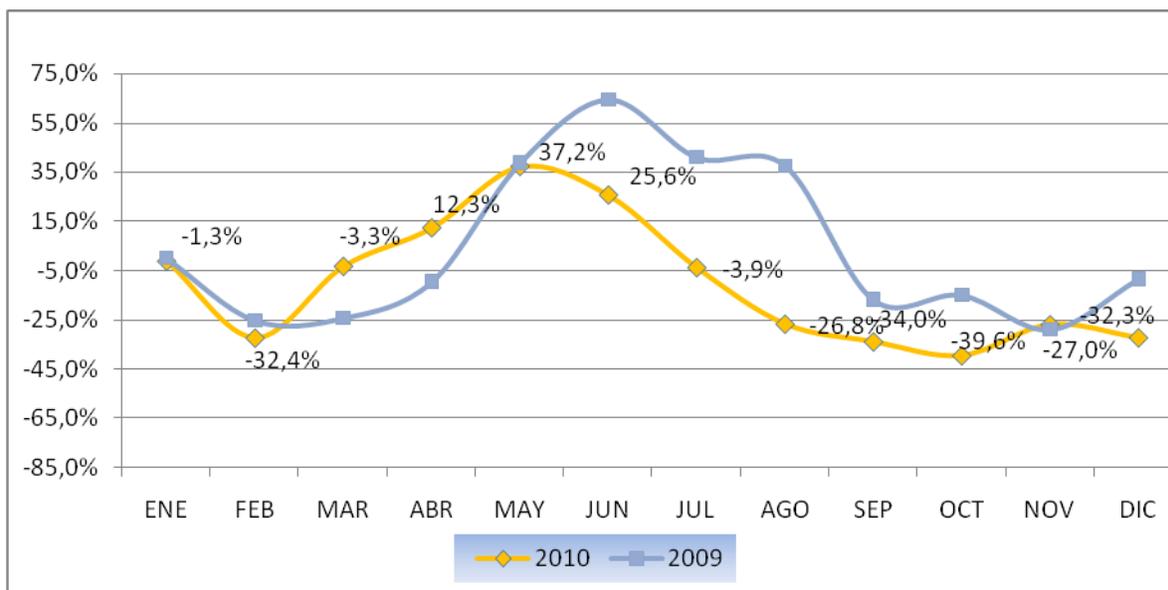


Gráfico 12.33 Evolución devoluciones CUYO, proxy. Base enero 2009.

### Evolución devoluciones tradicional con preventa

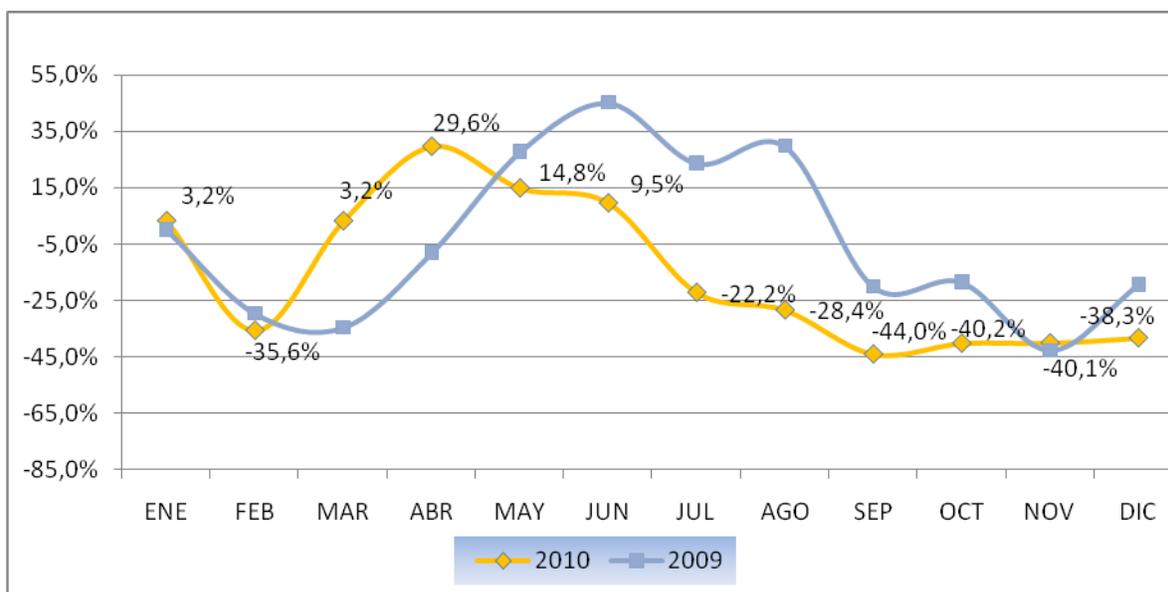


Gráfico 12.34 Evolución devoluciones CUYO, tradicional con preventa. Base enero 2009.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

### Evolución devoluciones tradicional sin preventa

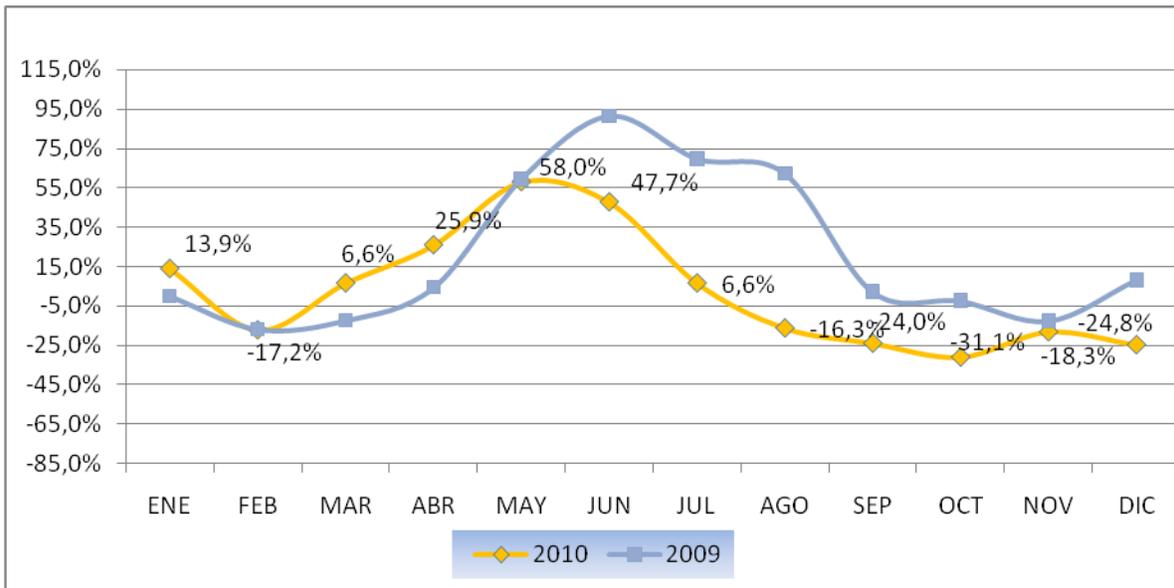


Gráfico 12.35 Evolución devoluciones CUYO, tradicional sin preventa. Base enero 2009.

## 12.8 Evolución SUR

### Evolución devoluciones total canal

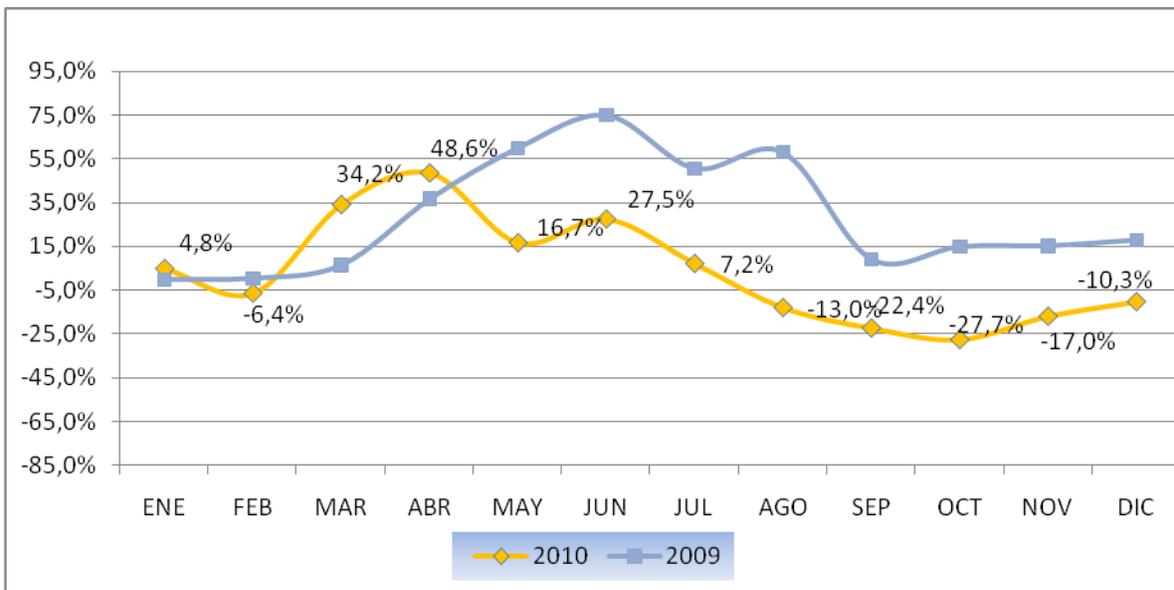


Gráfico 12.36 Evolución devoluciones SUR, total canales. Base enero 2009.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

### Evolución devoluciones Grandes Cuentas

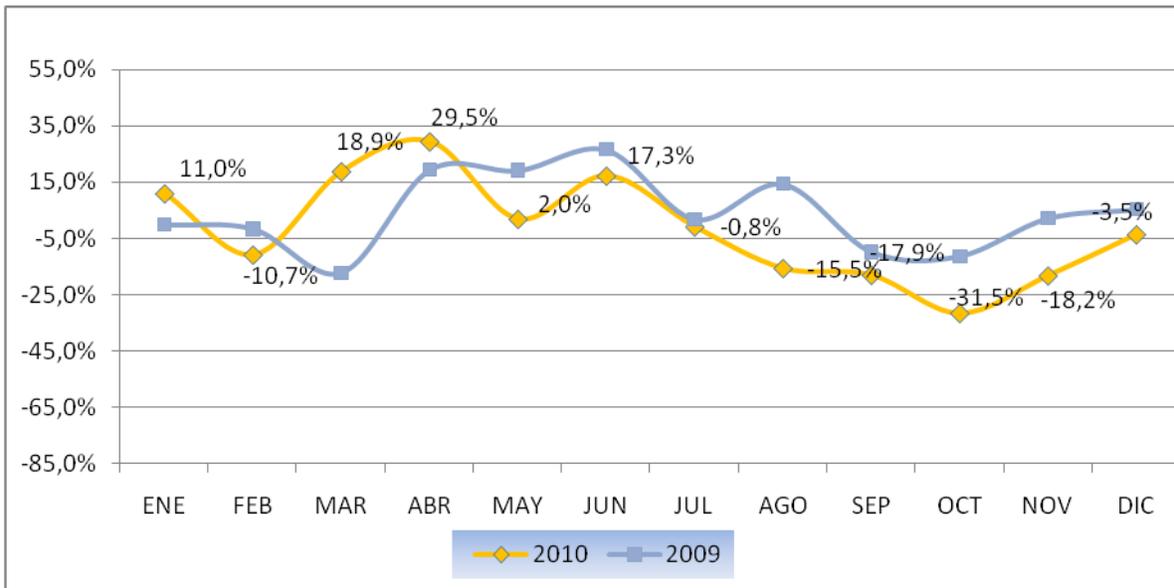


Gráfico 12.37 Evolución devoluciones SUR, Grandes Cuentas. Base enero 2009.

### Evolución devoluciones proxy

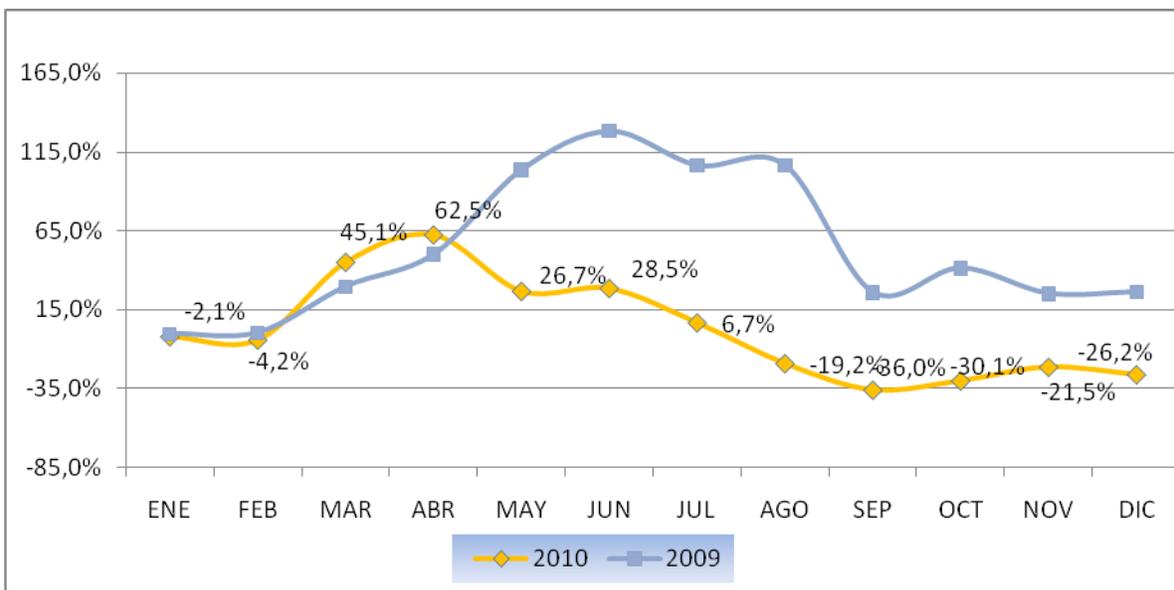


Gráfico 12.38 Evolución devoluciones SUR, proxy. Base enero 2009.

## DEVOLUCIONES EN DANONE LÁCTEOS ARGENTINA

### Evolución devoluciones tradicional con preventa

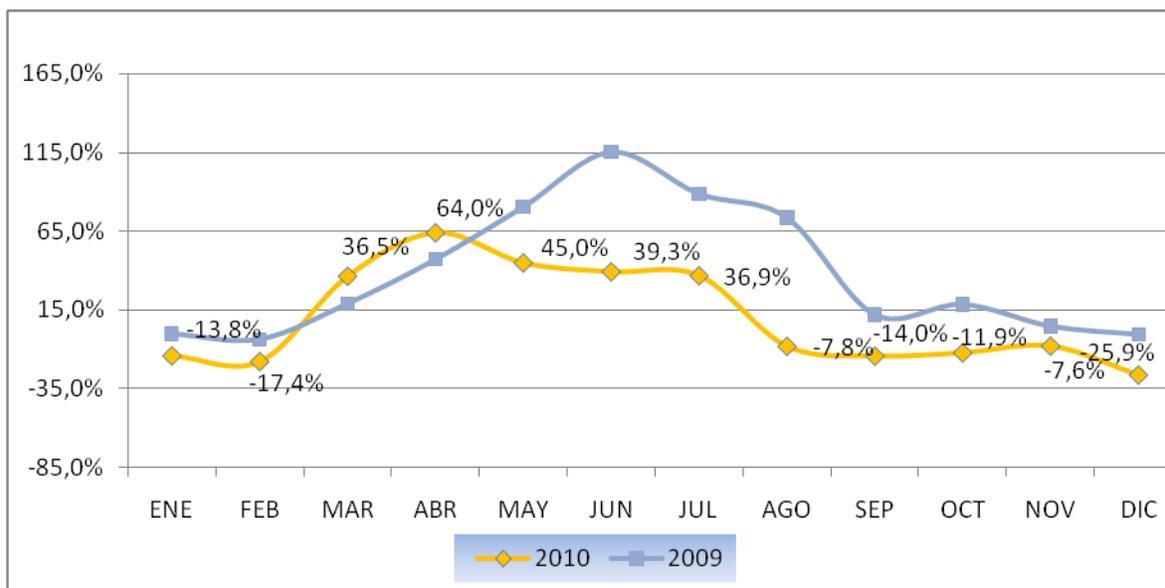


Gráfico 12.39 Evolución devoluciones SUR, tradicional con preventa. Base enero 2009.

### Evolución devoluciones tradicional sin preventa

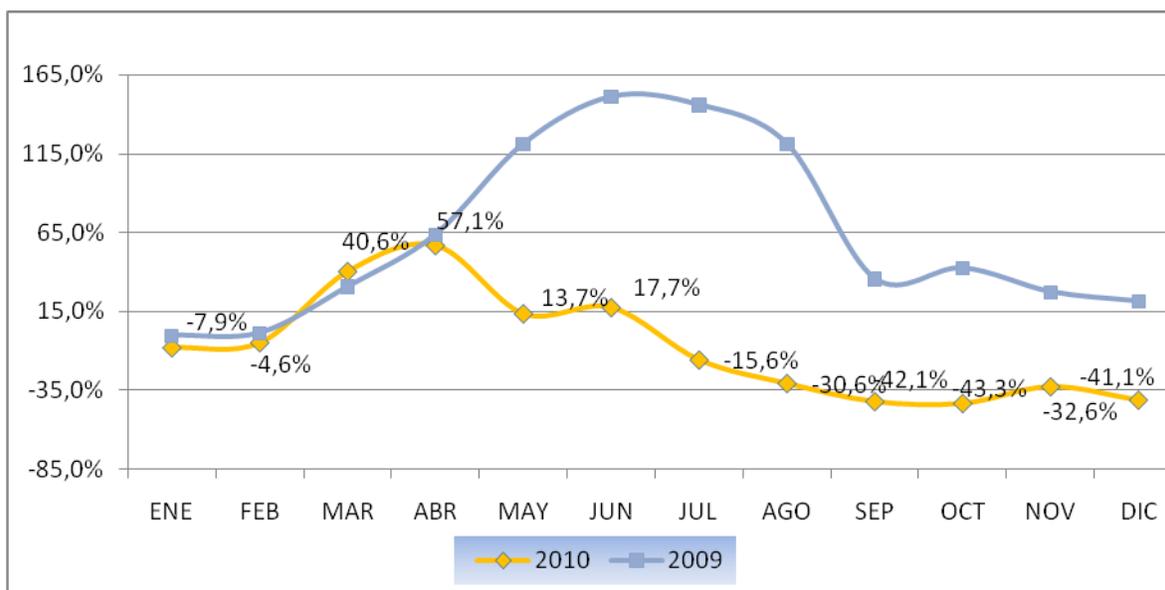


Gráfico 12.40 Evolución devoluciones SUR, tradicional sin preventa. Base enero 2009.