



TESIS DE GRADO
EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

**GUÍA PARA LA REINGENIERÍA DE
ESTRATEGIAS Y PROCESOS EN COMPAÑÍAS DE
BIENES DE CONSUMO**

Autor: Jan Erwin Thomas

Legajo: 48767

Director de Tesis: Ing. Rifat Lelic

2011

A mis padres, Ingrid y Jorge.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se concentra en el desarrollo de una serie de modelos para la reingeniería de estrategias y procesos en compañías de bienes de consumo, para enfrentar el desafío que significan los nuevos paradigmas que imperan en la industria de consumo masivo, materializados en el crecimiento del canal moderno de ventas, que agrupa los canales de comercio organizados (hiper- y supermercados, tiendas de conveniencia, etc.).

Esta migración del comercio hacia el canal moderno, se traduce en la consolidación de los principales jugadores del mismo, lo que a su vez da lugar a nuevas fuerzas y presiones competitivas, desde los niveles estratégicos hasta los niveles operacionales, que alteran radicalmente el balance de poder en la industria. Dado el continuo incremento en la sofisticación de las operaciones de los principales clientes de las compañías de bienes de consumo, en todas las dimensiones del negocio, éstas se enfrentan al desafío de redefinir sus estrategias y rediseñar sus procesos para adaptarse a los nuevos paradigmas de la industria y desarrollar una serie de capacidades, competencias y optimizaciones, con el objetivo ulterior de convertirse en socios estratégicos del canal moderno y no perder terreno frente a los demás actores de la industria.

De esta manera, en el presente trabajo se estudiará cómo una compañía de CPG debe rediseñar y redefinir sus estrategias y procesos y reorganizarse internamente para poder acompañar el crecimiento acelerado del canal moderno, constituir ventajas competitivas frente a los principales competidores en el mismo y aumentar la rentabilidad de su negocio, junto a la eficiencia y productividad de sus recursos y procesos en el marco de la consolidación del mercado y la concentración de los principales clientes.

En conclusión, el objetivo del presente trabajo es el dimensionamiento del problema, a través de un exhaustivo análisis del canal moderno, y la introducción de una serie de modelos y alternativas de solución, para su posterior utilización como guía para el desarrollo de un proyecto de mejora de desempeño, y servir como base para entender las mejores prácticas internacionales en cada una de las dimensiones clave de una compañía de bienes de consumo. Asimismo, pretende servir como punto de partida para el estudio, análisis y desarrollo de nuevas iniciativas innovadoras en estas dimensiones, sobre todo en aquellas en las que las disciplinas propias de la Ingeniería Industrial pueden tener los mayores impactos, para ulteriormente contribuir al enriquecimiento de la base de conocimientos propios de la Ingeniería Industrial.

EXECUTIVE SUMMARY

This Thesis focuses on the development of a series of models to reengineer strategies and processes for consumer packaged goods companies (CPG), in order to face the challenge that the new paradigms prevailing in the consumer goods industry create. This challenge is embodied in the growth of the modern trade distribution channel (hyper and supermarkets, convenience stores, etc.).

This migration of trade to the modern channel results in the consolidation of the major players, which in turn creates new competitive pressures that radically alter the balance of power in the industry from a strategic and operational perspective. Given the steady increase in the retailers' operational sophistication, CPG companies must redefine their strategies and redesign their processes to adapt to the new industry paradigms and develop a set of skills and capabilities, with the ultimate goal of becoming strategic partners of the modern trade channel.

Thus, this Thesis will explore how a CPG company can realign its organization in order to be able to accompany the modern trade channel's rapid growth, provide competitive advantages over major competitors, and increase the overall profitability of the business, in the context of market consolidation.

Finally, the main goal of this Thesis is to determine the severity of the problem at hand and to introduce a series of models and possible solutions for further use as a guide to engage performance improvement projects. In addition, it is meant to serve as a foundation to understand the international best practices for each of a CPG company's key processes. It also aims to serve as a starting point for the study, analysis, and development of innovative initiatives in these key processes, especially in those in which the disciplines of industrial engineering can have the greatest impact, to further contribute to the enrichment of the industrial engineering's set of knowledge.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quisiera agradecer a mi familia y a mi novia, por su apoyo incondicional a lo largo de toda mi carrera universitaria.

En segundo lugar, quisiera agradecer especialmente al Ing. Gonzalo Bergé y al Ing. Carlos Martínez, por su apoyo incondicional durante el desarrollo de esta Tesis, tanto en el plano personal como profesional. Me gustaría agradecer especialmente al Ing. Bergé, que ha cumplido las funciones de co-tutor para el desarrollo de este trabajo, enriquecido por sus invalorable aportes de conocimiento.

También me gustaría agradecer a mi tutor, el Ing. Rifat Lelic y a todos los colegas de Bain & Co. que contribuyeron con su conocimiento y apoyo en el desarrollo de esta Tesis.

Guía para la reingeniería de estrategias y procesos
en compañías de bienes de consumo

ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	EL CANAL MODERNO: PASADO, PRESENTE Y FUTURO	5
III.	MODELO DE GESTIÓN, REINGENIERÍA Y OPTIMIZACIONES DE LOS MACRO PROCESOS CLAVE	33
	III.1. Entendimiento del comprador	35
	III.2. Entendimiento del cliente	40
	III.3. Entendimiento de la competencia	42
	III.4. Análisis de las categorías	44
	III.5. Planeamiento y gerenciamiento de cuentas	46
	III.6. Gestión de portafolio de productos e innovaciones	47
	III.7. Gestión de <i>pricing</i>	50
	III.8. <i>Trade Spend</i> y actividades promocionales	52
	III.9. Cadena de Suministro	54
	III.10. Ejecución en Punto de Venta	55
	III.11. Habilitadores	56
IV.	CADENA DE SUMINISTRO IMPULSADA POR LA DEMANDA	57
	IV.1. Planeamiento, Proyección y Reposición Colaborativa	65
	IV.2. Gestión de Inventarios por Proveedor	70
	IV.3. Sistema de Previsión de Demanda	74
	IV.4. Programa de Planeamiento de Operaciones y Ventas	77
	IV.5. Cadena de Suministro flexible y reactiva	85
	IV.6. Planeamiento Estadístico de Inventarios	89
	IV.7. Coordinación del flujo de productos con los <i>retailers</i>	94

IV.9. Implementación de tecnologías para optimizar el flujo de productos	85
V. PLANEAMIENTO Y GERENCIAMIENTO DE CUENTAS	103
VI. INGENIERÍA DE CONOCIMIENTOS E INFORMACIÓN	113
VII. CONCLUSIONES	129
VII.1 Conclusiones fácticas	129
VII.2 Conclusiones metodológicas	130
VII.3 Conclusiones teóricas	132
VIII. BIBLIOGRAFÍA	135
IX. ANEXO	137
IX.1.1. Ejemplo de modelos de proyección	137
IX.1.2. Ventas de <i>retail</i>	138
IX.1.3/4. Análisis de regresión / área de ventas	139
IX.1.5. Ventas y gastos en consumo per cápita	141
IX.2. Proveedores de soluciones de IT para iniciativas de mejora	143

I. INTRODUCCIÓN

La cadena de valor de la industria del consumo masivo en América Latina está cambiando, por lo que las compañías de bienes de consumo deben realizar significativos esfuerzos en pos de realinear sus organizaciones acorde a los nuevos paradigmas que imperan en el mercado. Impulsado desde un extremo de la cadena, este cambio se debe principalmente al desarrollo económico general de la región, al acceso a la tecnología y a la globalización del consumidor. En términos generales, el principal motor del cambio consiste en la migración del mercado de consumo masivo desde el canal tradicional de ventas, hacia el canal moderno.

Antes de comenzar a estudiar estos cambios en mayor profundidad, primero se deben entender determinados conceptos en cuanto a los canales de venta del mercado de consumo masivo. En líneas generales, este mercado se compone de tres principales canales de venta, que son el tradicional, conformado por los pequeños comercios minoristas independientes, como lo son los kioscos, autoservicios y almacenes; el canal moderno, conformado por los comercios minoristas organizados, como lo son las cadenas de hiper- y supermercados y cadenas de tiendas de conveniencia; y por último el canal *on-premise*, conformado por establecimientos de consumo directo, como lo son por ejemplo los restaurantes.

La evidencia empírica internacional demuestra que a medida que las economías se desarrollan y los mercados se modernizan, la participación del canal moderno en el mercado de consumo masivo crece a expensas del canal tradicional. La velocidad y la naturaleza de la migración dependen principalmente de tres factores: los cambios en las tendencias, hábitos y conocimientos de los consumidores, la consolidación de los principales *retailers* modernos (cadenas nacionales y multinacionales) y una serie de factores macroeconómicos, incluyendo los marcos regulatorios a nivel de cada país.

En este sentido, como consecuencia de la consolidación de la posición competitiva de los principales jugadores del canal moderno y la mayor relevancia de éste frente al resto de los canales, junto a la evolución del tipo de mercado, pasando de ser un mercado impulsado por la oferta, a un mercado impulsado por la demanda, estos principales jugadores del *retail* moderno sufren y generan una serie de cambios que alteran los balances de poder en la industria.

Estos cambios en el balance de poder de la industria generan una serie de fuerzas y presiones sobre las compañías de bienes de consumo, que deben a su vez enfrentar el desafío de hacer frente a las demandas crecientemente sofisticadas de sus principales clientes (los *retailers*), en una serie de dimensiones clave dentro del modelo de gestión de una compañía de consumo masivo, como se detallará en el desarrollo del presente trabajo.

Para las compañías de bienes de consumo¹, surge entonces el desafío de realinear su organización, mediante la redefinición de sus estrategias y el rediseño de sus procesos, para adaptarse a esta nueva situación del mercado y de la industria y desarrollar una serie de mejoras y optimizaciones, con el ulterior objetivo de convertirse en socio estratégico del canal moderno y de esa manera poder desarrollar ventajas competitivas estratégicas y operacionales, en pos de capturar el mayor beneficio económico posible y maximizar la rentabilidad del negocio.

Este desafío fue motivo de un proyecto de consultoría, sobre el cual está basado el presente trabajo; con lo cual el principal objetivo del mismo es plasmar los aprendizajes de la experiencia profesional desarrollada por el autor en el marco de éste y otros proyectos, en pos de la creación de una guía profesional para el análisis, diseño e implementación de optimizaciones para la mejora de desempeño de compañías de bienes de consumo en todas las dimensiones clave de las mismas, maximizando la rentabilidad de sus operaciones en el marco del desarrollo y consolidación del canal moderno.

De esta manera, el desarrollo del presente trabajo se divide en seis capítulos. Luego de esta introducción, en el segundo capítulo se realiza un análisis exhaustivo del canal moderno en el entorno del *retail*, estudiando el pasado, el presente y proyectando el futuro del mismo -así como a los principales actores del canal- con el objetivo de definir, entender y finalmente dimensionar el tamaño y alcance del problema en cuestión, en pos de allanar el camino hacia las posibles alternativas de solución.

En el tercer capítulo, se introducen las dimensiones halladas como clave para un modelo de gestión orientado al canal moderno, a partir del cual se introducen y explican las mejores prácticas a nivel internacional para cada dimensión y subproceso clave, pieza fundamental en el camino hacia la construcción de un modelo de iniciativas de mejora y optimizaciones, ajustado a la realidad de cada compañía. De esta manera, la definición y el dimensionamiento del problema, junto al relevamiento y entendimiento de las mejores prácticas internacionales relativas a cada dimensión, habilita la identificación,

¹ En el presente trabajo, las compañías de bienes de consumo serán llamadas “compañías de CPG” (*Consumer Packaged Goods*), tal como se denominan en la industria.

el estudio y el análisis de brechas de desempeño, paso ineludible para identificar oportunidades y desarrollar iniciativas para explotar esas oportunidades.

A partir de ello, siguen los capítulos IV, V y VI, detallando modelos de optimización para la mejora de desempeño en las dimensiones clave de cadena de suministro, planeamiento y gerenciamiento de cuentas, e ingeniería de conocimientos e información, respectivamente.

Se seleccionaron estas tres dimensiones clave para analizar en mayor profundidad, debido a que en términos económicos son las más relevantes, pero especialmente porque se considera que son aquellas en las que los conocimientos y disciplinas propias de la Ingeniería Industrial pueden tener los mayores impactos.

II. EL CANAL MODERNO: PASADO, PRESENTE Y FUTURO

En el presente capítulo se analizará en detalle el canal moderno en la industria de los *retailers* de alimentos, comúnmente llamados “Grocery *retailers*”, que incluyen los hipermercados, supermercados, cadenas de tiendas de conveniencia, y similares. Es decir, los principales clientes de canal moderno de las compañías de CPG.

En primer lugar, se analizará la evolución típica del entorno del *retail* moderno, basado en experiencias internacionales. Luego se estudiará y analizará en detalle el pasado, presente y futuro del canal moderno en la Argentina, comparándolo con el de otros países, para poder entender y posicionar al mismo en cuanto al marco teórico desarrollado, y lo que ello significa para las compañías de CPG, que constituye el primer paso para el dimensionamiento externo del problema y el posterior desarrollo de alternativas de solución, foco del estudio que se realiza en esta Tesis.



Figura II.1. Fases del desarrollo del entorno de *retail* moderno

La evidencia empírica internacional sugiere que típicamente el desarrollo del canal moderno sucede en cuatro fases (figura II.1)

La primera fase, que se puede llamar de “penetración”, se caracteriza por una fuerte expansión geográfica del entorno del *retail* moderno, generalmente con grandes formatos (mayores a 6000 metros cuadrados de área de ventas). Esto se debe principalmente a que los países que se encuentran en esta fase, aún presentan vastas áreas geográficas sin presencia de los grandes jugadores del *retail* moderno, y la estrategia lógica a seguir por razones de rentabilidad es expandirse geográficamente, antes de comenzar a competir más fuertemente en áreas ya cubiertas por el canal moderno.

En otras palabras, esto se puede resumir en el hecho de que para los grandes *retailers* es más rentable capturar nuevos clientes que migren hacia el canal moderno, en vez de competir por los mismos clientes que ya son compradores del canal. En esta fase, los *retailers* ponen foco en la obtención de buenos espacios inmobiliarios, en la efectividad de la cadena de suministro y en inversiones en la infraestructura de distribución, debido justamente al crecimiento geográfico que enfrentan, con las claras complicaciones que ello conlleva. Esta fase es fácilmente reconocible si se estudia el incremento de área de ventas de *retail* moderno por habitante, como se verá más adelante en este capítulo.

La segunda fase, que se puede llamar “Nuevas Categorías”, se caracteriza por el incremento de la productividad de las áreas de venta de las tiendas, principalmente debido a la introducción de nuevas categorías *non-food*, es decir de no-alimentos, tales como electrodomésticos, electrónica, ropa, etc. Es decir, se trata en esta fase de incrementar el tamaño del ticket de facturación promedio. El principal foco de los *retailers* en esta fase es en conseguir la modificación de los hábitos de consumo de los compradores, para llevarlos a comprar estas nuevas categorías en los hipermercados y supermercados. De la misma manera, surge la necesidad para los *retailers* de emplear técnicas más efectivas para administrar el capital de trabajo, debido a las nuevas categorías de productos que deben aprender a gestionar y comercializar, sin mencionar el gran impacto que tendrán también en sus cadenas de suministro. Esta fase se puede reconocer principalmente por el incremento del valor promedio de los tickets de facturación, como por el incremento absoluto de ventas en las mismas tiendas. Es decir, cuando una misma tienda, que está presente en un entorno clasificado como de fase I comienza a incrementar desmedidamente el valor de sus ventas, sin mediar otras acciones concretas que puedan distorsionar el análisis, es un claro indicio de la migración hacia la fase II, ya que todo indicaría que esa tienda comenzó a incursionar en categorías de valores más elevados.

La tercera fase, que se puede llamar de “Consolidación y Especialización”, se caracteriza por una creciente concentración del *retail* moderno en pocos jugadores mayores. En la misma línea, estos grandes jugadores comienzan a introducir nuevos formatos de tiendas para ajustarse a las necesidades de los compradores, como por ejemplo de conveniencia, cercanía, descuento, etc. En esta fase los principales jugadores ponen foco en adquisición de capital, integración de operaciones, fusiones y adquisiciones, para elevar el nivel de participación de mercado. De la misma manera, comienzan a concentrar esfuerzos en entender al comprador y desarrollar los nuevos formatos que se ajusten a sus necesidades. Los indicios más claros de esta fase son la reducción del área de ventas (formatos más pequeños) y la concentración de la participación de mercado de los principales jugadores.

Finalmente, la cuarta fase, que se puede llamar de “Disputa de Participación”, se caracteriza por el fortalecimiento de las marcas propias de los *retailers*, como modo de diferenciación entre los principales *retailers*, y la disputa por la lealtad de los compradores; con lo cual, en esta fase, sí se compete por atraer a los mismos compradores. Por ello, en esta fase los *retailers* del canal moderno ponen foco en la mejora y optimización de sus operaciones: cadena de suministro, propuesta de valor, innovaciones, ejecución, diseño de tiendas, etc. Es decir, cuando se llegó a esta fase, los *retailers* comienzan a sufrir la presión del mercado para la especialización y reorganización de sus estructuras y procesos, con el objetivo de no perder terreno frente a sus principales competidores.

A su vez, esta fase se puede reconocer cuando se comienzan a observar claros posicionamientos diferenciados de los principales jugadores del *retail* moderno, es decir por ejemplo, cuando una cadena se posiciona como de bajos precios, otra cadena se posiciona como experiencia diferenciada del comprador, etc. De la misma manera, se notan claros esfuerzos en el desarrollo y posicionamiento de las marcas propias o “blancas” de cada *retailer*.

Habiendo estudiado entonces la evolución general que sigue el entorno del *retail* moderno a nivel mundial, se analizará a continuación el canal moderno en la Argentina.

En líneas generales, la inflación es una de las grandes causas del cambio en el comportamiento de los consumidores, ya que los precios han sufrido considerables incrementos en los últimos años, sobre todo en el sector de los alimentos. La reacción de los compradores es, por un lado, para los que tienen poder adquisitivo suficiente, realizar grandes compras en hipermercados, incrementando los inventarios en sus domicilios en el afán de conseguir el mejor precio promedio y, de esa manera, escaparle al continuo incremento de precios, sobre todo comprando en los días en los que los hiper- o supermercados ofrecen descuentos especiales; o por el otro lado, para los compradores de menor poder adquisitivo, comprar día a día únicamente lo necesario en tiendas de cercanía, como una manera para controlar mejor su gasto y evitar las tentaciones que puede generar la variedad de productos de un hipermercado.

Analizando el mercado de consumo masivo, las tiendas independientes de alimentos continúan siendo en Argentina el canal de venta más importante para este tipo de productos, contabilizando un valor de ventas en el año 2010 de aproximadamente 83.100 millones de pesos (alrededor de 20.420 millones de dólares en 2010). Este canal de venta cuenta con aproximadamente unos ~145.900 puntos de venta (PdV), cubriendo toda la extensión del territorio de la Argentina.

Generalmente, estos pequeños *retailers* de alimentos son almacenes que cuentan con un servicio denominado “behind the counter”, es decir, son prácticamente autoservicios. Otro grupo importante en este canal está conformado por los comúnmente llamados “Supermercados Chinos”, una variante de autoservicio de bajos precios con formato de tienda de proximidad, que tiene en común algunas características con los supermercados, pero son considerados parte del canal tradicional, ya que generalmente son emprendimientos de una sola sucursal, propiedad de una familia inmigrante de origen chino o coreano, que también se encarga de la gestión diaria del establecimiento.

Luego de la crisis del año 2001, las ventas de *retail* en la Argentina se han estado recuperando a una tasa compuesta anual equivalente (Compound Annual Growth Rate, o CAGR) de 15,8%, desde el año 2002. Analizando este número en mayor detalle, se puede dividir en el crecimiento debido a las ventas de tiendas de comestibles, que evidencian una tasa compuesta anual de 15,6%, y el crecimiento de las ventas de tiendas de no comestibles, con una tasa de 16,2% (figura II.1).

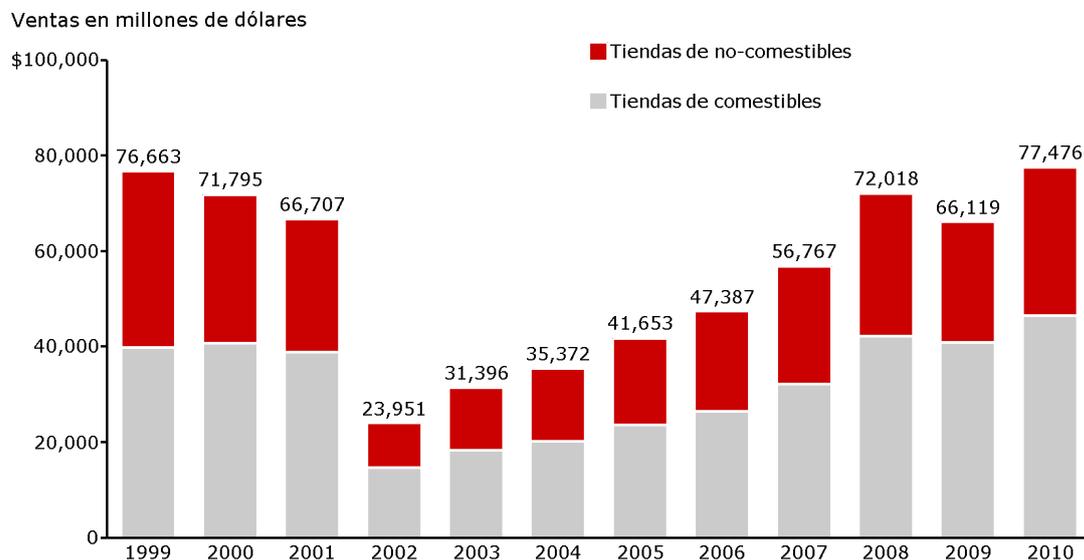


Figura II.2. Ventas de *retail* en millones de dólares

En la figura 1, se puede observar el impacto que ha tenido la crisis del año 2001 en la industria del *retail* en la Argentina. Desde el año 1999, el consumo presentaba una ligera tendencia decreciente, para luego desplomarse por completo en la crisis. Vale aclarar que este desplome se debe, en gran parte, a la variable de tipo de cambio con el dólar estadounidense, ya que en ese año se pasó de una tasa de convertibilidad de un peso por dólar, en un primer momento, a una tasa de 1,40 pesos por dólar. A partir del año 2002, la industria ha evidenciado una marcada tendencia hacia la recuperación de los valores previos a la crisis del 2001. Es interesante destacar que a esta industria le ha tomado aproximadamente diez años recuperarse por completo de la crisis, hecho que por sí solo evidencia también el correspondiente atraso que la Argentina demuestra en la evolución de esta industria respecto de sus principales socios comerciales del Mercosur.

Para entender la dinámica del canal moderno dentro de la industria de *retail* en Argentina, se deben analizar en detalle los distintos canales de venta que componen el mismo. Como previamente definido, el canal moderno se compone principalmente de los hipermercados, supermercados, cadenas de tiendas de conveniencia y similares, es decir, agrupa el comercio organizado. En la figura II.2, se puede observar la evolución de las ventas de *retail* (como previamente definido), abiertas en los diferentes canales de venta. En esta figura, se deben tomar como canal moderno las ventas de: Hipermercados, Supermercados, *Discounters*, Tiendas de Conveniencia y *Forecourt Retailers*.

Definido entonces de esta manera el canal moderno, se puede observar cómo a partir del año 2002, evidencia una clara tendencia creciente, pasando de representar aproximadamente 5128 millones de dólares en el año 2002, a 15150 millones de dólares en el año 2010 (figura II.3).

Una de las principales razones para estudiar la evolución histórica de estos canales de venta en la industria del *retail*, es poder proyectar la evolución futura, para de esa manera poder, como compañía de CPG, adelantarse al cambio, y lograr maximizar el potencial del mercado en cada uno de sus estadios de evolución.

Sin embargo, para poder proyectar la evolución de los canales, primero resulta necesario entender la evolución de los canales de ventas de *retail*, es decir, entender cuáles son los factores que impulsan un canal por sobre el resto, cuáles son los factores que potencian las ventas en un canal, cuáles son los factores que tienen efectos negativos sobre cada canal, etc.

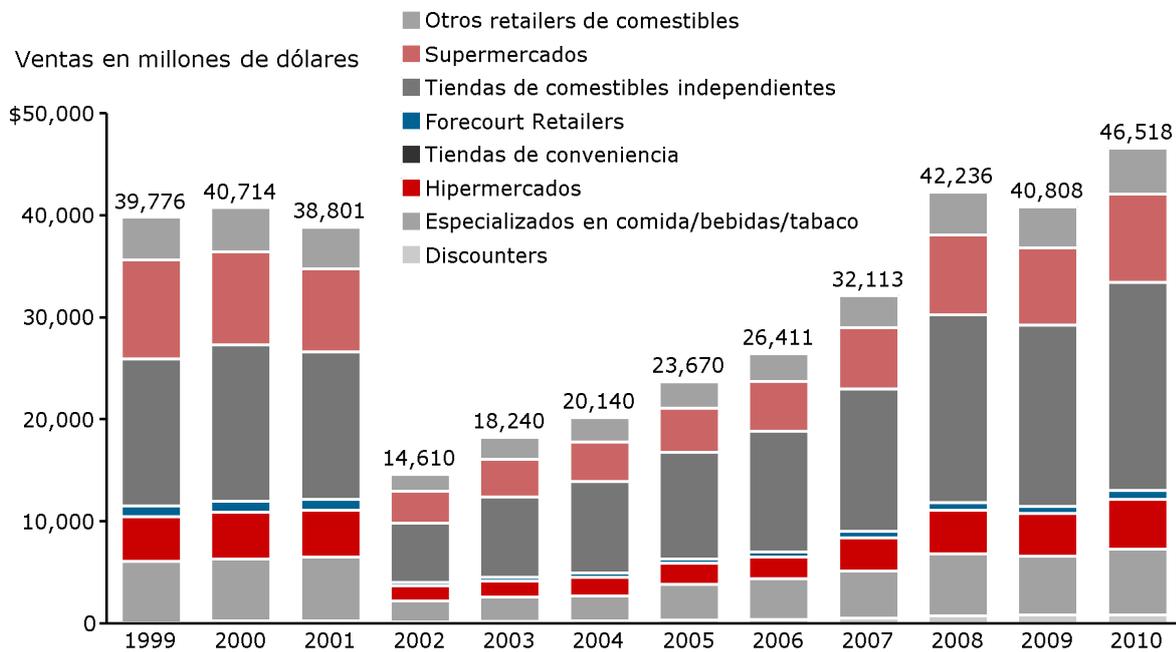


Figura II.3: Ventas de *retail* en millones de dólares.

Para entender entonces la evolución del canal moderno, se deben identificar las principales variables que puedan explicar la misma, mediante una serie de análisis estadísticos.

Una variable macroeconómica importante que se debe analizar es el gasto en consumo per cápita (consumer expenditure, CEP). El gasto en consumo per cápita, es básicamente, el gasto en que cada individuo de la población incurre principalmente en las siguientes categorías:

- Alimentos
- Vivienda
- Servicios
- Transporte
- Cuidado de la salud
- Entretenimiento
- Otros (Educación, seguros, etc.)

Dado que esta variable incluye el gasto en productos de consumo masivo, en principio, podría estar directamente vinculada al desarrollo del canal moderno. Para verificar esto último, se debe realizar la regresión estadística entre esta variable y el estado de desarrollo que presenta el canal moderno en las principales regiones del mundo².

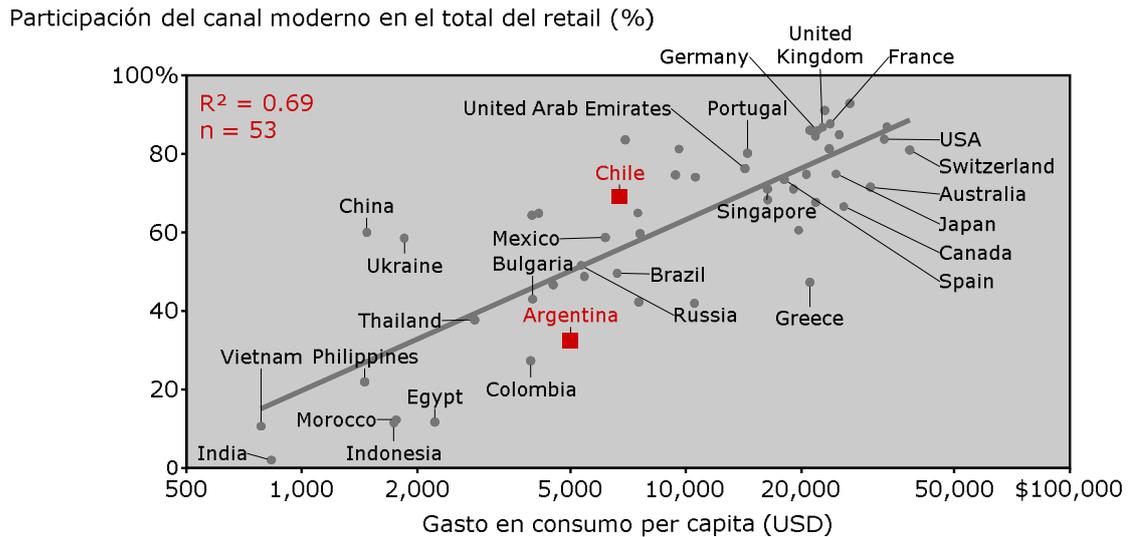


Figura II.4. Correlación entre la participación del canal moderno y el gasto en consumo

Como se observa en la figura II.4, analizando la participación del canal moderno en el total de las ventas de *retail* y el gasto en consumo per cápita para 53 países representativos de las distintas regiones del mundo, se obtiene una regresión con un R cuadrado de aproximadamente 70%. Si se observa con mayor detalle el cuadrante superior derecho de la figura II.4, se puede ver que allí se agrupan las economías más desarrolladas, mientras que en el cuadrante inferior izquierdo, se encuentran las economías menos desarrolladas del mundo. En primera instancia, esto permite concluir que a medida que las economías se desarrollan, el *mix* del entorno del *retail* tiende a migrar hacia el canal moderno.

Observando la ubicación de la Argentina en la misma figura, se puede ver que se encuentra ligeramente por debajo de la curva de evolución general, con lo cual se encuentra por debajo del nivel esperable.

² Datos de 2010

En la misma línea, otro análisis estadístico para entender la evolución del canal moderno, y la manera en la que ésta está ligada al desarrollo del país, es estudiar la relación entre la participación del canal moderno en el total de las ventas de *retail*, y el promedio de área (en metros cuadrados) de superficie de ventas de *retail* por habitante en zonas urbanas (figura II.5).

Participación de canal moderno en total de retail (%)

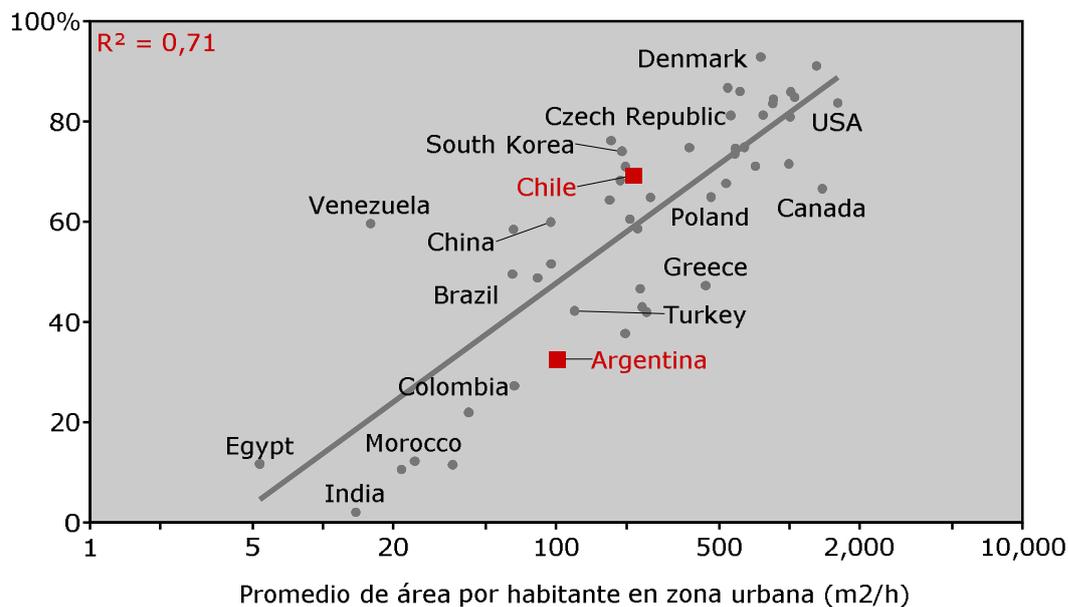


Figura II.5. Correlación entre participación de canal moderno y saturación de área

De esta manera, se observa en esta figura que a medida que crece el *retail*, en su totalidad, también lo hace la participación del canal moderno en el mismo. Nuevamente se observa que las economías más desarrolladas, se encuentran en el cuadrante superior derecho de la figura, mientras que las economías menos desarrolladas lo hacen en el cuadrante inferior izquierdo.

Para poder proyectar entonces la participación futura del canal moderno en las ventas de *retail* específicamente en Argentina, en base a la variable de gasto en consumo per cápita, se debe analizar la evolución y relación histórica de estas variables a nivel local, lo que puede observar en la figura II.6.

Participación de canal moderno en total de retail

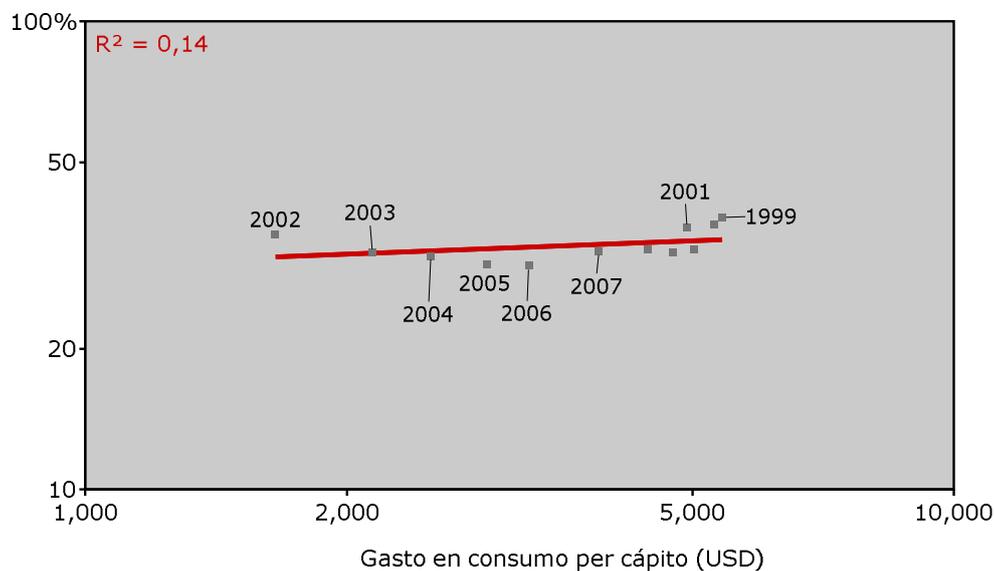


Figura II.6. Correlación entre la participación del canal moderno y el gasto en consumo para Argentina

Analizando la regresión entre los datos históricos de participación del canal moderno y gasto en consumo per cápita de la Argentina, en valores absolutos, se observa que se obtiene un R cuadrado extremadamente bajo, indicando que las variables descritas de esta manera no demuestran seguir una correlación significativa a través de los años, y por sobre todo, significa que no se puede utilizar para las proyecciones de evoluciones futuras. Pero, como demostrado por extensas evidencias empíricas alrededor del mundo, estas variables sí están relacionadas. Cabe preguntarse entonces, ¿por qué no sucede esto en Argentina?

La respuesta a esta pregunta se puede ensayar de la siguiente manera: entre otros efectos y situaciones macroeconómicas complejas en Argentina, la crisis del año 2001 y la posterior devaluación del peso argentino, causaron una serie de distorsiones a la variable del gasto en consumo per cápita, en valores absolutos. Aún cuando es sabido que estas variables guardan una significativa correlación a nivel mundial, cuando se estudian en valores absolutos las distorsiones propias de determinados efectos macroeconómicos en algunos países, pueden producir estas interpretaciones erróneas acerca de independencia estadística de ambas variables.

En este sentido, si se estudian estas variables en valores relativos, es decir, indexados a un determinado año en el que se decida comenzar el estudio, se obtiene la figura II.7.

Base 100 = 1999

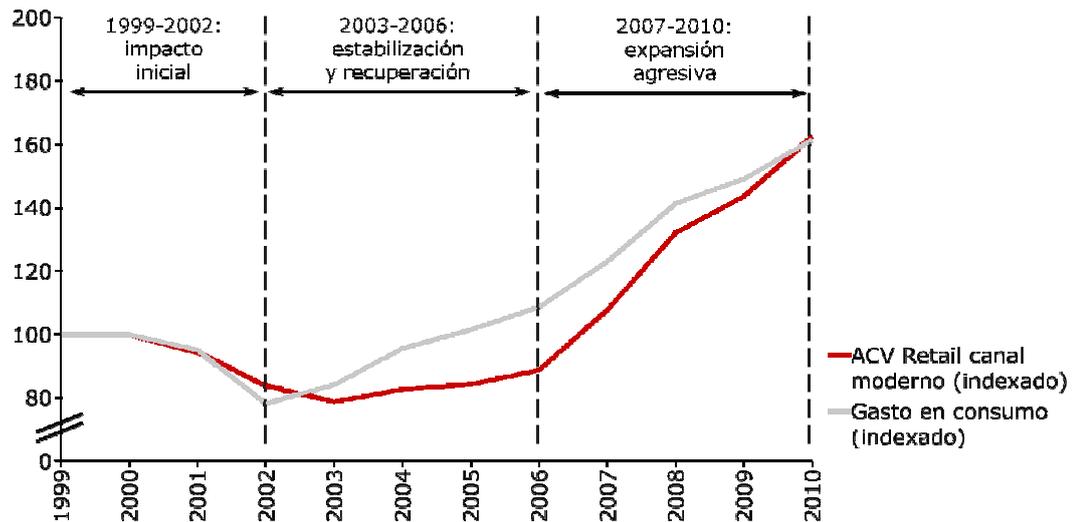


Figura II.7. Evolución del *retail* moderno en Argentina y el gasto en consumo per cápita

Analizando la figura II.7, se observa que en la primera etapa, entre los años 1999 y 2002, las ventas de *retail* en el canal moderno sufren los impactos de la crisis, al igual que el gasto en consumo per cápita. La segunda etapa, entre los años 2003 y 2006, se puede denominar de “estabilización y recuperación”, y se observa en ella que el canal moderno sufrió aún más el impacto de la crisis macroeconómica que el gasto en consumo. A partir del año 2003, ambas variables macroeconómicas comienzan a recuperarse, haciéndolo de manera más lenta el canal moderno, ya que el fuerte impacto de la crisis sobre la disponibilidad de dinero impide a los consumidores realizar sus compras mayores en el canal moderno con mayor previsión. La tercer etapa, entre los años 2006 y 2010, puede llamarse de expansión agresiva, y en ella se observa que ambas variables demuestran un crecimiento acelerado. Analizando la evolución del canal moderno en esta etapa, se observa que ha tenido un crecimiento aún más acelerado que el gasto en consumo, debido principalmente a las estrategias comerciales agresivas por parte de los *retailers* más importantes que operan en el país.

La conclusión que se puede extraer de este análisis, es que, en los últimos diez años, el canal moderno en Argentina ha evolucionado en línea con la volatilidad macro del país, con lo cual es el tipo de variable que se debe estudiar para entender la evolución del canal moderno en el país. De la misma manera, se puede destacar también, que al canal moderno le ha tomado diez años recuperarse de la crisis del año 2001, como mencionado previamente.

Continuando con el estudio del *retail* en Argentina, para entender en qué etapa del desarrollo general del entorno del *retail* se encuentra, se debe entender también el nivel de saturación (o penetración) que presenta el canal moderno en el país. Observando entonces la figura II.7, se observa que, en términos de América Latina, el canal moderno en Argentina presenta un nivel de penetración intermedio, por debajo de México y Chile, pero por arriba de Brasil, Colombia, Perú, Paraguay, etc. Observando las posiciones y valores que presentan los países más desarrollados, como Estados Unidos, Alemania, Francia y el Reino Unido, se puede concluir que aún hay mucho potencial de desarrollo para el canal moderno en Argentina; un dato extremadamente interesante para los principales jugadores de la industria en el país, ya que significa que habrá mercado para capturar a medida que se siga dando la migración del canal tradicional hacia el canal moderno.

Área de ventas de canal moderno por población relevante
(metros cuadrados por cada 1,000 habitantes urbanos) - Año 2010

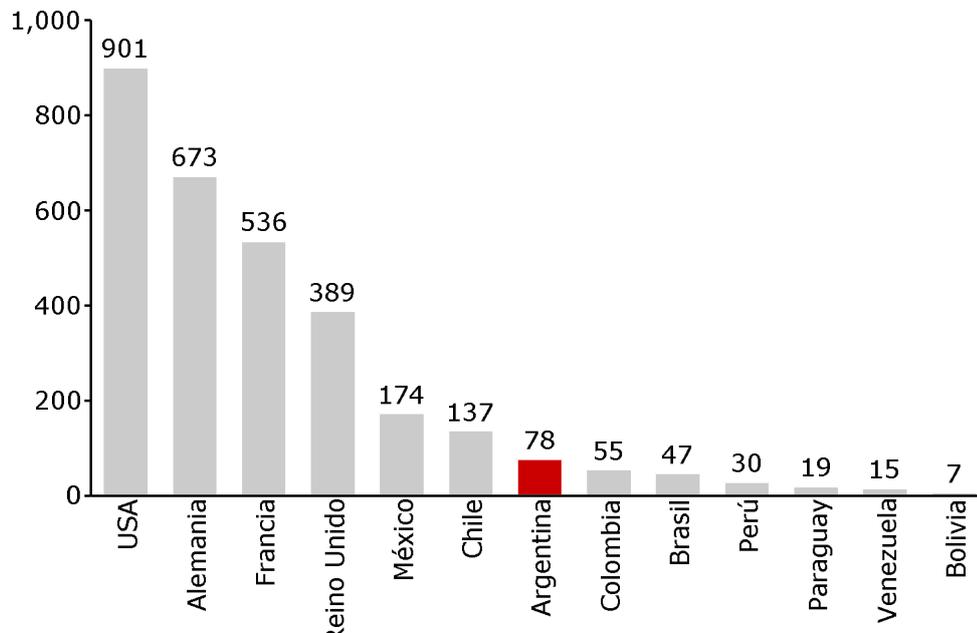


Figura II.8. Saturación de área de canal moderno

Estudiando con mayor granularidad el crecimiento en ventas que ha sufrido el canal moderno en los últimos años, resulta necesario separar este crecimiento en los dos principales factores que lo componen, que son el incremento en productividad por metro cuadrado y el crecimiento en área de ventas, es decir, la apertura de nuevos locales o la expansión geográfica.

Para analizar esto último, se realiza el análisis que resume la figura II.9, donde se observa el crecimiento de las ventas del canal moderno descompuesto por productividad y área, tal como descrito previamente. Se observa que el mayor crecimiento de ventas, casi el 70% del crecimiento, se debe al incremento en productividad por metro cuadrado. La productividad por metro cuadrado se entiende como las ventas que se obtienen por unidad de superficie de ventas, con lo cual, volviendo a la evolución típica del entorno del *retail*, esta evidencia empírica demuestra que la principal variable de crecimiento de ventas desde el año 2005 hasta el año 2010 fue debido al incremento del valor del ticket promedio, como explicado para la fase II. Este fenómeno se debe fundamentalmente al desarrollo de las categorías *non-food*, es decir, por ejemplo, a la introducción de ventas de electrodomésticos, artículos de electrónica, informática, etc.; todos factores que incrementan significativamente el valor del ticket promedio.

Ventas de retail en canal moderno (en USD millones)

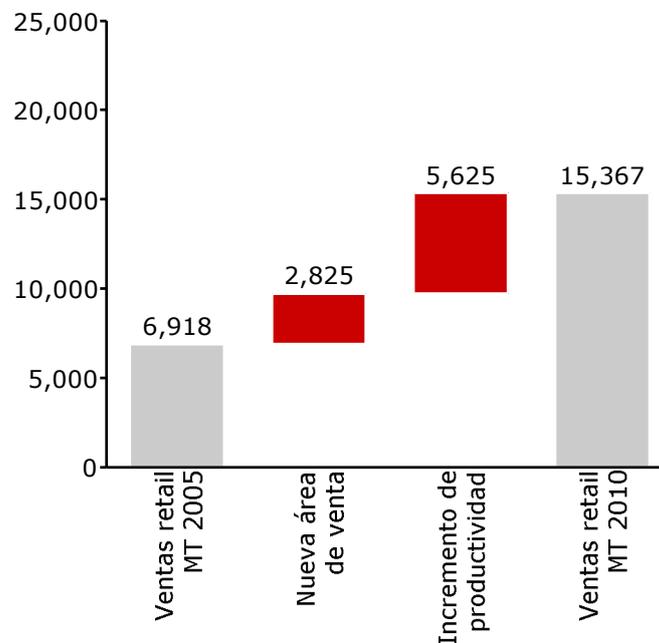


Figura II.9. Descomposición en área y productividad de las ventas de *retail*

Proyectando esto mismo para los próximos cinco años, se observa una evolución distinta (figura II.10). Para los próximos cinco años, se espera un fuerte crecimiento de las ventas del canal moderno tanto por área como por incremento de productividad, de hecho, se espera que aproximadamente el 65% del incremento de ventas se deba a la expansión geográfica de nuevas tiendas, y el 35% restante debido a incrementos de productividad.

Ventas de retail en canal moderno (en USD millones)

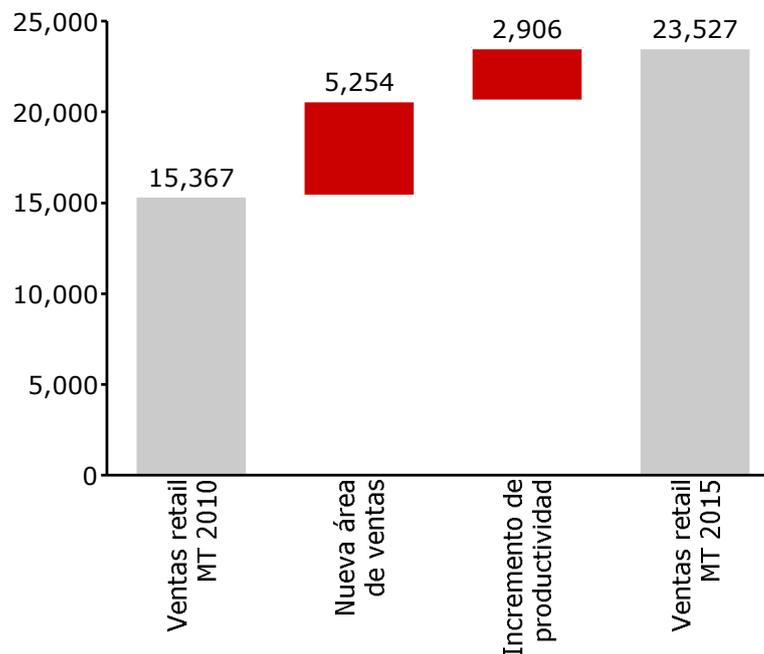


Figura II.10. Descomposición en área y productividad de proyección de ventas

El crecimiento debido al incremento de área se puede explicar mediante dos fenómenos: por un lado, el desarrollo de nuevos formatos (Carrefour Express, Mini, etc.), que corresponde a la fase III del desarrollo típico del entorno del *retail*, y por el otro, la apertura de nuevos *big-boxes* (grandes hipermercados) en el interior, que corresponde a la fase I.

Un análisis de la proyección con otro grado de granularidad más, permite entender exactamente la composición del crecimiento esperado, en cuanto qué a tipos de tiendas (formatos) son los que impulsarán el crecimiento del *retail* hacia el año 2016 (figura II.11).

En la figura II.11, se tiene en el eje x la participación de cada tipo de formato, en cuanto a tamaño de superficie de ventas, en las ventas totales de *retail* en el año 2010. Es decir que el ancho de cada barra representa la participación de cada formato en el *mix* del *retail* argentino.

En el eje y, se representa el crecimiento esperado entre los años 2011 y 2016, lo que representa el alto de cada barra. Se observa entonces, que los formatos de más de 6000 metros cuadrados, que representan un 48% del total del *mix* de tiendas de *retail*, crecerán un 30% hasta el año 2016, esto se debe principalmente al incremento de la penetración de los grandes formatos en el interior del país (fase I). Los formatos de entre 4000 y 6000 metros cuadrados, que representan el 9% del *mix*, crecerán un 111% hasta el año 2016. Los formatos de entre 2000 y 4000 metros cuadrados, que representan el 20% del *mix*, crecerán un 135% entre los años 2011 y 2016. En los últimos dos formatos, se superponen los efectos de aperturas de grandes formatos en el interior y la expansión de formatos pequeños en zonas urbanas. Finalmente, los formatos de entre 1000 y 2000 metros cuadrados y aquellos menores a 1000 metros cuadrados, que representan el 15% y el 8% del *mix* respectivamente, crecerán un 19% y un 23%, respectivamente. Estos últimos se deben a la expansión de formatos pequeños en la Ciudad de Buenos Aires y en el Gran Buenos Aires (fase III).

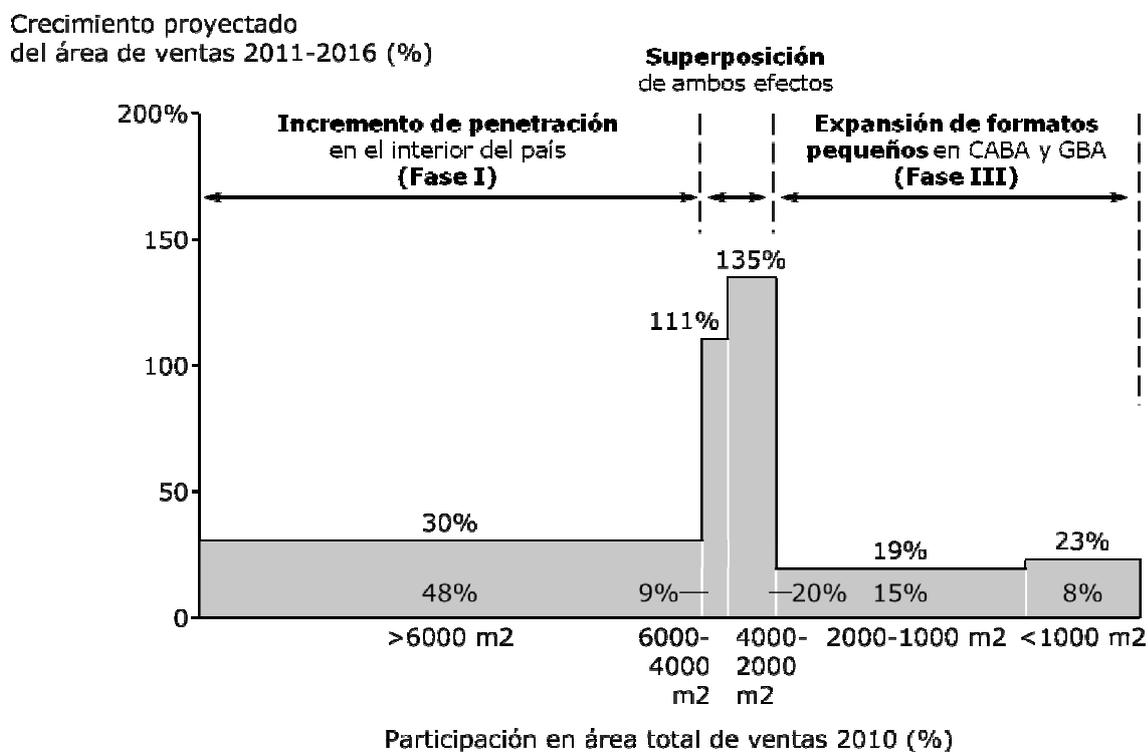


Figura II.11. Proyecciones de crecimiento por tipo de formato de tienda

Hasta aquí se han estudiado las principales evoluciones y realizado las proyecciones del canal moderno, llegando hasta una granularidad de tipo de formato. Ahora bien, está claro que estas evoluciones consolidadas se deben a las evoluciones de los principales jugadores del entorno de *retail* moderno, con lo cual, en pos de seguir profundizando el análisis del mercado argentino de *retail* moderno, se debe estudiar también la composición respecto de los principales jugadores del mismo. Analizando entonces las ventas por las distintas banderas (cadenas de *retailers*), desde el año 2005 hasta el año 2010, se obtiene la siguiente tabla (tabla II.1):

Bandera	Ventas en 2005	Ventas en 2010	Crecimiento (CAGR '05-'10)
Carrefour	1.888.498.536	4.507.333.172	19,0%
Cencosud	1.454.469.697	3.303.795.521	17,8%
Walmart	665.000.000	2.227.011.554	27,3%
Coto	1.022.466.763	2.008.436.985	14,5%
La Anónima	598.142.449	1.399.963.219	18,5%
Casino	325.655.973	375.913.659	2,9%
Total Top 6	5.954.233.418	13.822.454.110	18,3%
Total General	6.917.577.229	15.367.215.862	17,3%

Tabla II.1. Ventas de los principales *retailers* en Argentina

Si se calcula a partir de las ventas la participación de mercado de cada jugador, se obtiene la tabla II.2.

A partir de la información mostrada en las tablas II.1 y II.2, se puede llegar a una serie de conclusiones. En primer lugar, el mercado del *retail* moderno en Argentina está dominado por los seis principales jugadores, que concentran una participación de mercado de casi el 90% en 2010, un crecimiento de 3,9 puntos porcentuales respecto del año 2005. De la misma manera, los tres principales jugadores, concentran aproximadamente el 65% del mercado en 2010, un crecimiento de 2,2 p.p. respecto del año 2005.

Bandera	Crecimiento (CAGR '05- '10)	Participación 2005	Participación 2010	Delta Participación
Carrefour	19,0%	27,3%	29,3%	2,0%
Cencosud	17,8%	21,0%	21,5%	0,5%
Walmart	27,3%	9,6%	14,5%	4,9%
Coto	14,5%	14,8%	13,1%	-1,7%
La Anónima	18,5%	8,6%	9,1%	0,5%
Casino	2,9%	4,7%	2,4%	-2,3%
Concentración Top 3		63,1%	65,3%	2,2%
Concentración Top 6		86,1%	89,9%	3,9%

Tabla II.2. Participaciones de mercado de los principales *retailers* en Argentina

Analizando el crecimiento individual de cada una de las principales cadenas, se observa que Walmart, Carrefour y La Anónima lideran los índices de crecimiento compuesto equivalente anual (CAGR), con 27,3%, 19% y 18,5%, respectivamente; seguidos en orden por Cencosud, Coto y Casino, con 17,8%, 14,5% y 2,9%, respectivamente. En general, el mercado ha crecido en promedio a una tasa del 17% anual, en los últimos cinco años.

Ahora bien, para entender si el nivel de concentración calculado se puede calificar como alto o bajo, resulta indispensable estudiar y comparar los mismos números con aquellos de otros países (figura II.12).

Se puede observar en la figura II.12, que los niveles de concentración de los principales tres *retailers* en Argentina, aún es intermedio, si se lo compara con países ‘vecinos’ de América Latina. Sin embargo, existe una probabilidad concreta de que esto aumente significativamente en los próximos años, ya que si se proyectan las ventas de cada uno de los *retailers* (basado en modelos estadísticos y estimaciones de las mismas compañías) estos mismos números para el año 2016, se obtiene que la concentración podría llegar a un 75-80%, similar al nivel de concentración actual de Chile.

Participación de mercado 2010,
Top 3 retailers (%)

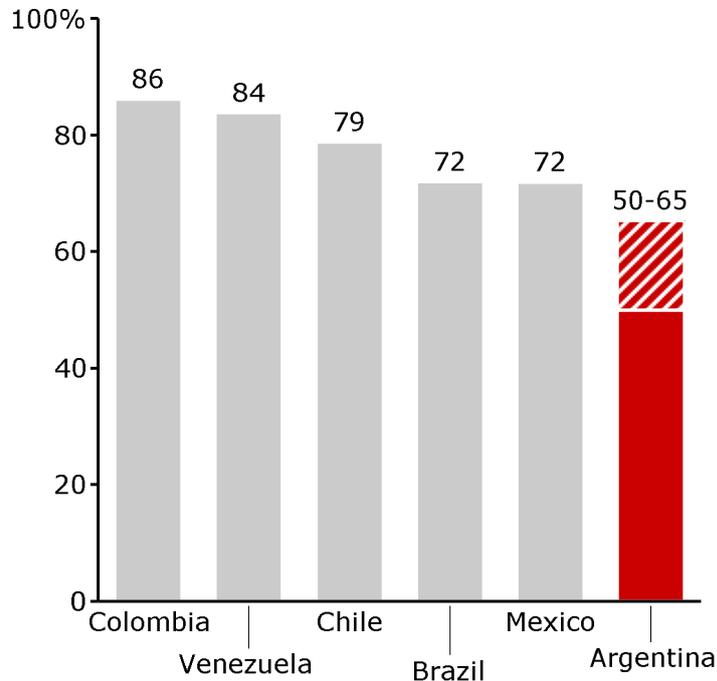


Figura II.12. Comparación de la concentración del *retail* moderno

Para estudiar un poco más en detalle a los principales jugadores, se debe entender también qué tipos de formatos de tiendas posee cada uno y cómo se posicionan en el mercado argentino.

Carrefour

Carrefour desembarcó formalmente en el año 1982 en Argentina. El núcleo de su negocio es la venta de *retail* a través de hipermercados y supermercados, y en el último año (2010) también incursionó en la venta mayorista, a través de su nuevo formato “Atacadao”, con el primer local inaugurado en la localidad de Laferrere. En cuanto a la venta minorista, actualmente cuenta con 189 locales, entre los cuales tiene formatos de hipermercado “Carrefour”, formatos de supermercado “Carrefour Market” y tiendas de proximidad o cercanía “Carrefour Mini” o “Carrefour Express”. También es propietaria de la cadena de *discounters* “Dia”, pero es una sociedad operada de forma independiente.

Carrefour en Argentina logró posicionarse fuertemente como una opción de bajos precios, en un mercado donde el incremento continuo y marcado de los mismos es una de las principales preocupaciones de los consumidores.

Cencosud

Cencosud SA es propiedad de Cencosud Chile, a su vez controlada por la familia Paulmann. En Argentina también son propietarios de compañías tales como Easy SA, Blaisten SA, Cencosud Shopping Center SA, etc. El núcleo de la compañía en Argentina es la venta de *retail* a través de supermercados e hipermercados, bajo las banderas de Disco (formato de supermercado, para segmentos de ingresos medios/altos), Vea (formato de *discounter*, para segmentos de ingresos medios y bajos) y Jumbo (formato de hipermercado, para segmentos de mayor poder adquisitivo). Cencosud tiene cobertura nacional con sus tiendas, sobre todo con la bandera Vea, ya que las banderas Jumbo y Disco se enfocan en los segmentos de mayores ingresos y se ubican en su mayoría únicamente en las principales ciudades del país.

Walmart

Walmart de Argentina SA es la filial local de la compañía estadounidense Wal-mart Stores Inc. En Argentina, comenzó sus operaciones en el año 1995. El núcleo de la compañía es la venta de *retail* a través de hipermercados, con cobertura nacional, aunque concentra prácticamente la mitad de sus locales en el área de Gran Buenos Aires y ciudades aledañas. En los últimos años comenzó a desarrollar el formato “Changomas”, que cuenta con un tamaño promedio de 4000 metros cuadrados (significativamente menores a los aproximadamente 8000 metros cuadrados promedio de sus hipermercados), y se posiciona como un supermercado de bajos precios en zonas de ingresos medios y bajos, obteniendo hasta el momento una favorable aceptación por parte del mercado.

Coto

Coto CICSA fue fundada en el año 1970 por la familia Coto. Comenzó como una carnicería y en poco tiempo se desarrolló como una importante cadena de supermercados. Sin embargo, Coto únicamente tiene cobertura regional, concentrando la mayoría de sus locales en la provincia de Buenos Aires, Santa Fé y Entre Ríos. Coto abastece a todos sus locales desde un solo centro de distribución, uno de los más grandes del tipo en América Latina. El núcleo del negocio de Coto consiste en la venta de *retail* a través de hipermercados y supermercados, mayormente concentrado en supermercados, donde se posiciona como un supermercado de barrio con precios competitivos y buen servicio.

La Anónima y Casino

Importadora y Exportadora de la Patagonia fue fundada en 1908 por las familias Braun y Mendez. Actualmente es controlada por la familia Braun, y aproximadamente el 25% de las acciones se comercializan en la Bolsa de Buenos Aires. El principal foco de la compañía es la venta de *retail* a través de sus dos cadenas de supermercados, La Anónima y Quijote. Además, también cuenta con unidades de negocio de procesamiento de carnes, entre otras, con las cuales abastece a sus supermercados y exporta al resto del mundo. Las cadenas de supermercados tienen foco regional en las provincias del sur del país, estando presente en 63 ciudades de tamaño medio. También tiene presencia en la provincia de Santa Fé, con sus seis tiendas de Quijote.

En cuanto al Grupo Casino (Groupe Casino, de Francia), opera la bandera de hipermercados Libertad, y tiene foco en algunas provincias del norte del país, con mayor presencia en la provincia de Córdoba.

Habiendo entendido a los principales jugadores, y a partir de los análisis previos se pueden extraer algunas conclusiones, como por ejemplo:

Walmart es un candidato fuerte a consolidar su posición en el mercado, ya que:



- Ha logrado un fuerte crecimiento (27% por año entre 2005 y 2010)
- Ha logrado aumentar su participación de mercado (+4,9 p.p. entre 2005 y 2010)
- Demuestra un importante foco estratégico en la región

Coto y La Anónima son candidatos a ser adquiridos, ya que:



- Son empresas regionales, dominantes en su región
- Han obtenido crecimientos importantes (aprox. 15-20% por año entre 2005 y 2010)
- No han logrado aumentar su participación de mercado, en algunos casos han perdido participación (Coto -1,7% entre 2005 y 2010, La Anónima apenas +0,5% entre 2005 y 2010)
- Se encuentran limitados en cuanto a capital, con lo cual no pueden desarrollar estrategias agresivas de expansión



Carrefour es un candidato con posición incierta, ya que:

- Tiene una fuerte posición competitiva, pero bajo interés estratégico en Argentina
- Últimos resultados han estado por debajo de las expectativas de la casa matriz
- No ha incrementado significativamente su participación (menos de 2 puntos porcentuales desde el año 2005 hasta el 2010), pese a una fuerte estrategia de expansión agresiva

Habiendo entendido entonces a los principales jugadores del entorno del *retail* moderno en Argentina, así como las evoluciones pasadas y futuras que se proyectan para el mismo, resulta interesante destacar que las observaciones realizadas también pueden validarse analizando la cobertura de la prensa nacional acerca de los planes de los principales *retailers*:

“Cencosud abrirá 3 supermercados en Mendoza, y explora el mercado del Norte y Noroeste del país.”

Diario Los Andes (Mendoza), 2011

“Vemos con renovado interés las ciudades pequeñas y medianas. Planeamos abrir 2 supermercados en Febrero del 2012.”

Federico Braun, presidente de La Anónima, 2011

“Walmart construyó un Changomás en Río Negro e inaugurará dos más en Mendoza en el 2011.”

Diario Los Andes (Mendoza), 2011

“En octubre de 2008, hicimos la primera prueba, hoy tenemos 41 Carrefour Express; diez abrimos este año, y la idea es terminar con 70 en 2011”, confía Carlos Velasco, director de Comunicaciones de Carrefour. La marca francesa planea llegar a las 80 bocas en 2012 y, si bien por ahora todas sus unidades están concentradas en la Capital Federal, prevé replicar este modelo de negocios en el Gran Buenos Aires y en el interior, donde según anticipa Velasco,

proyectan abrir no menos de 100 locales al año. "Lo que arrancó como una prueba es un modelo exitoso, pero se necesitan muchas bocas para que sea rentable", admite Velasco.

Carlos Velasco, Director de Comunicaciones de Carrefour, 2011

"Walmart parece seguir la misma ruta. La apertura de las cuatro tiendas Changomas de diciembre, que se suman a las 19 sucursales en sus diferentes formatos –400, 800 y 3500 m²–, ubicadas a nivel nacional, es un indicio de ofensiva que la cadena lanzó para frenar a los súper chinos. Walmart ya invirtió US\$ 8 millones en las recientes aperturas. Para Capital Federal, la apuesta será al formato de local más pequeño, buscando la compra rápida y ágil pero también con un precio diferencial.

Hernán Carboni, Director de Relaciones Institucionales de Walmart Argentina, 2011

Se puede concluir entonces, que los planes del canal moderno para el futuro próximo en Argentina estarán dedicados a ganarle participación de mercado al canal tradicional, mediante estrategias agresivas en cuanto a precios, variedades y formatos de conveniencia para cada zona geográfica relevante.

Una vez llegado a este punto en los análisis, para una compañía de CPG el próximo paso lógico consiste en las proyecciones específicas de participación y crecimiento de las categorías de productos de consumo que comercialice. En este sentido, cabe destacar que la secuencia lógica es, en primer lugar, la proyección de las categorías relevantes, y por último la proyección de las participaciones de mercado de la compañía de CPG en cada una de las categorías relevantes.

De esta manera, la compañía de CPG puede llegar a la proyección de sus ventas para el horizonte de tiempo que se pretenda estudiar (generalmente se utiliza un horizonte de proyección de cinco años).

Ahora bien, para llegar a estos números, se deben desarrollar una serie de complejos modelos de cálculo, incluyendo numerosos análisis estadísticos e impactos de variables tanto endógenas como exógenas (introducción de nuevos productos, innovaciones, actividades promocionales, nuevas categorías, etc.), con lo cual resulta ser un paso de ninguna manera trivial, y requiere de una serie de habilidades y capacidades técnicas y de negocio, por lo que esta tarea debe quedar en manos de un equipo acorde a la envergadura e importancia de las tareas en cuestión. En el anexo I, se muestran una serie de extractos y estructuras de este tipo de modelos, que no se pueden mostrar en su totalidad, ya que constituyen información privilegiada de cada compañía.

Recordando la evolución del *retail* a través de cuatro fases explicada al comienzo de este capítulo, se puede entonces analizar en cuáles de ellas se encuentra el entorno del *retail* moderno en Argentina.

La fase I, de penetración, se caracterizaba por una marcada expansión geográfica, sobre todo de los formatos grandes (*big-boxes*). Según la evidencia analizada, en el interior del país se presentan situaciones correspondientes a la fase I.

La fase II, de nuevas categorías, se caracterizaba por un incremento en la productividad de las tiendas, en otras palabras, por el aumento del ticket promedio, mediante la introducción de categorías *non-food*. Según la evidencia analizada, y teniendo en cuenta a los principales jugadores estudiados, el entorno del *retail* moderno en Argentina ya ha completado esta fase, ya que la mayoría de los principales jugadores a nivel nacional ha introducido y obtenido un fuerte crecimiento en las categorías de *non-food*.

La fase III, de consolidación y especialización, se caracterizaba por el crecimiento de la concentración de los principales jugadores, junto a la introducción de nuevos formatos de tiendas. Recordando la evidencia analizada en cuanto a la creciente concentración de los principales jugadores, se puede concluir que, especialmente las áreas de la Ciudad de Buenos Aires (CABA) y el Gran Buenos Aires (GBA), se encuentran plenamente en esta fase.

La fase IV, de disputa de participación, se caracterizaba por el aumento de la disputa por la fidelidad de los compradores, así como por el énfasis en el desarrollo de marcas propias y la diferenciación de los *retailers*. Según la evidencia analizada, más allá de algunos indicios aislados en este sentido, se puede afirmar que el entorno del *retail* moderno en Argentina aún no ha ingresado en la fase IV, pero lo hará en los próximos años, sobre todo en las grandes ciudades del país (Buenos Aires, Córdoba, Rosario).

Habiendo llegado a este grado de entendimiento del entorno del *retail* moderno en Argentina, cabe preguntarse: ¿qué significa esto para las compañías de CPG?

Respondiendo esta interrogante, la creciente sofisticación del *retail* moderno típicamente afecta el balance de poder en la industria del consumo masivo, y crea presiones para las compañías de CPG que pueden traducirse en importantes amenazas si no se reacciona a tiempo ante ellas.

Por un lado, los *retailers* (es decir, los clientes) incrementan su posición de poder, por lo que crearán presiones sobre las compañías de CPG, ya que, según entrevistas y estudios de evidencias empíricas internacionales:

Aplicarán mayor presión para aumentar los márgenes

Pondrán el foco en incrementar la eficiencia operacional de la cadena de suministros (es decir, de sus proveedores)

Surgirán presiones sobre las compañías de CPG para reducir sus espacios de venta, con lo cual estas últimas deberán disminuir la variedad de SKUs en los catálogos

El *retailer* ejercerá mayor control sobre los Puntos de Venta (PdV), con la consecuente reducción de materiales de marketing en PdV (*trade marketing*), y demandarán pallets listos para las góndolas, entre otros (a detallar más adelante, véase capítulo IV, optimización de la cadena de suministro)

Por otro lado, el poder del comprador también se verá incrementado, ya que se tienen compradores más sofisticados, con menor lealtad y mayores demandas, con lo cual se tendrá mayor complejidad para influenciarlos y servirlos.

Por último, otra fuerza que creará mayor presión sobre las compañías de CPG, es el crecimiento y la sofisticación de la competencia, que surgirá principalmente debido al desarrollo de las marcas propias de los *retailers*³. Estas tres fuerzas fundamentales que alterarán el equilibrio de poder en la industria del consumo masivo, se pueden resumir en el siguiente gráfico (figura II.13):

³ En este sentido, se observa ya que Carrefour, por ejemplo, ha aumentado significativamente el desarrollo y la presencia de sus marcas propias, o marcas blancas en las góndolas

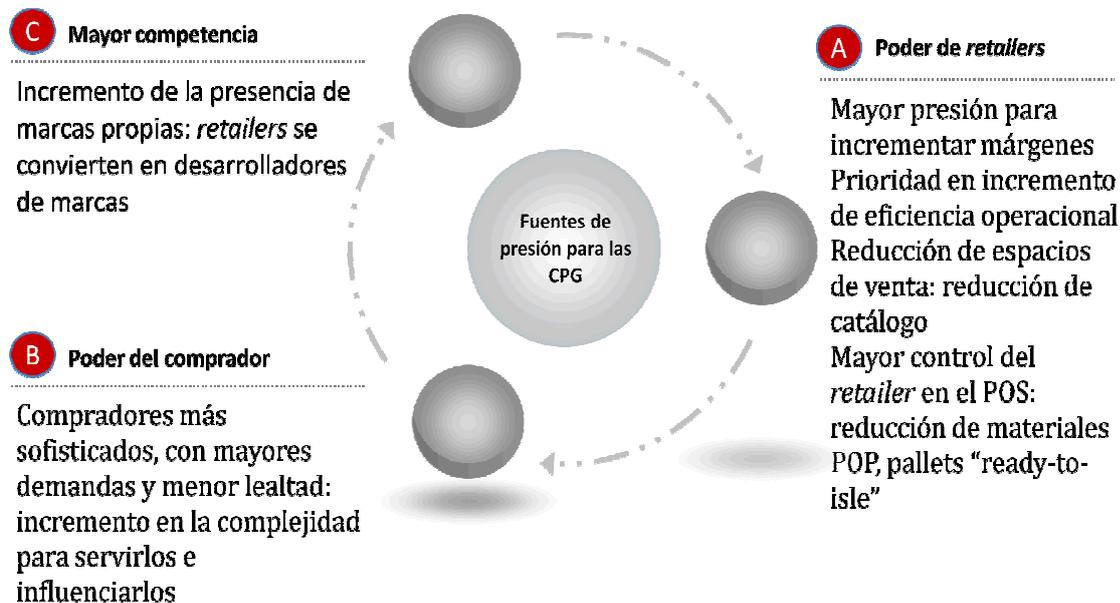


Figura II.13. Nuevas presiones sobre las compañías de CPG

Para analizar en mayor granularidad estas nuevas fuerzas que crearán fuertes presiones competitivas y operacionales sobre las compañías de CPG, se analizarán algunos ejemplos. En primer lugar, en este tipo de mercados representativos, para entender hacia adónde se dirigen las economías en vías de desarrollo, resulta útil analizar las economías desarrolladas. En este sentido, si se observan los márgenes de los principales *retailers* en América Latina, Europa y Estados Unidos (figura II.14), se observa que los mismos en las economías más desarrolladas son significativamente menores. Al desarrollarse el canal moderno, y volverse más competitivo este entorno para los *retailers* (fase IV), estos nuevos paradigmas del mercado se traducirán en una reducción de los márgenes para los mismos. De la misma manera, los *retailers* trasladarán esas presiones sobre los márgenes a sus proveedores, siendo los más importantes de ellos las compañías de CPG. Este ejemplo enfatiza la afirmación acerca de las mayores presiones que tendrán las compañías de CPG para dar mayores márgenes a sus clientes. En este mismo sentido, las condiciones comerciales que los *retailers* exigirán a sus proveedores también se verán afectadas, como se observa en la figura II.14⁴.

⁴ LatAm: Wal-Mex (MEX), Soriana (MEX), Comercial Mexicana (MEX), Grupo Pão de Acucar (BRA), Éxito (COL).

Europa: Tesco, Carrefour, Casino, Metro, Sainsbury's, Ahold.

USA: A&P, Ahold, Albertsons, Delhaize, Ingles Markets, Kroger, Pathmark, Publix, Safeway, SuperValu, Whole Foods, Winn-Dixie.

Fuente: reportes anuales, SEC (USA)

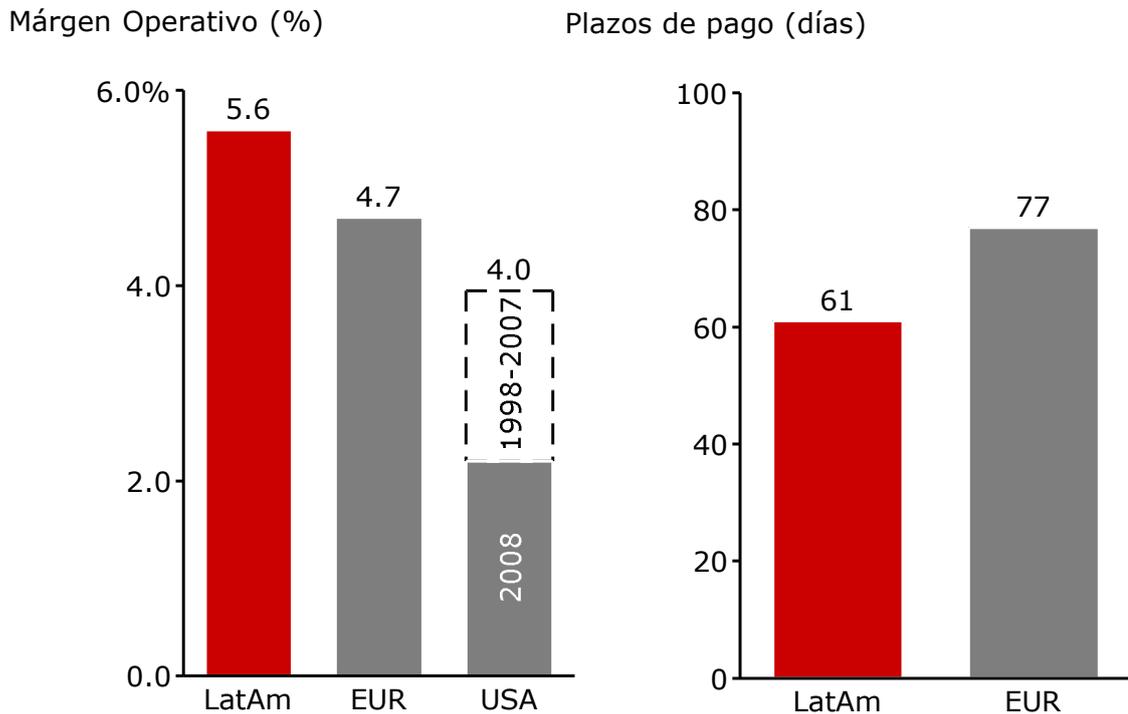


Figura II.14. Márgenes operativos y plazos de pago de los *retailers*

En la misma línea, los *retailers* también incrementarán la presión sobre la eficiencia operacional de las compañías de CPG, a lo largo de toda la cadena de suministro (detallada en capítulo IV). Por ejemplo, se incrementarán las presiones para reducir y minimizar los niveles de inventario en centros de distribución y tiendas (figura II.15.1), al igual que para mejorar los niveles de servicio (*fill-rate*⁵) (figura II.15.2).

⁵ Tasa de cumplimiento de órdenes

Días de inventario

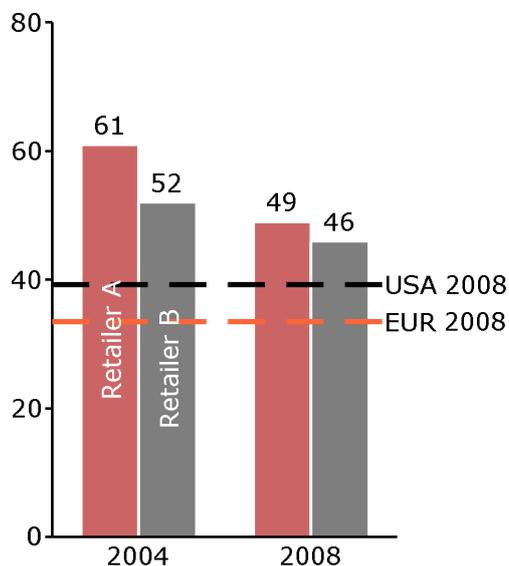


Figura II.15.1. Días de inventario

Objetivo de *Fill-rate** (%)

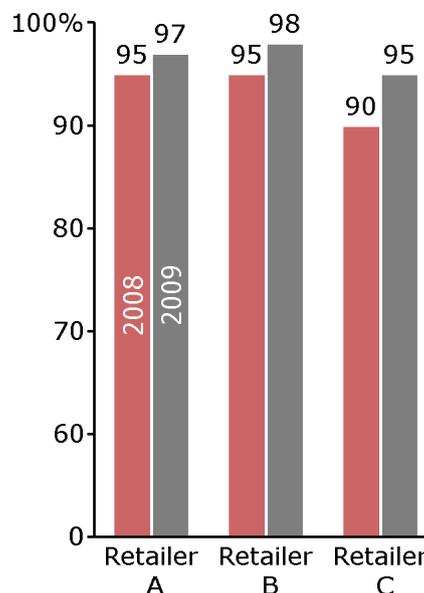


Figura II.15.2. Cumplimiento de órdenes

Adicionalmente, en línea con la fuerza incremental del poder de los compradores, que aumentarán los grados de sofisticación de sus pretensiones, y a la vez serán más difíciles de influenciar, los compradores tienen la posibilidad de adquirir información acerca de cualquier producto y cualquier característica en cualquier momento, con lo que cada vez más las decisiones de compra se materializan afuera de las tiendas (figura II.16). Esto significa que los esfuerzos que deben hacer las compañías de CPG para influenciar a los compradores en las tiendas, lógicamente también afuera de ellas, pero ese es otro frente, serán cada vez más difíciles y sobre todo más costosos (mayor peso de promociones agresivas, descuentos, etc.).

Por último, analizando las presiones competitivas y sustitutivas que enfrentarán las compañías de CPG, si se analiza la penetración de las marcas propias de los *retailers* (figuras II.17.1 y II.17.2), se observa que a medida que las economías y el entorno del *retail* se desarrollan, también los hacen las marcas propias del *retail* moderno, a nivel de país (figura II.17.1) y a nivel de principales jugadores (figura II.17.2).

Porcentaje de decisiones de compra realizadas antes de ingresar en la tienda

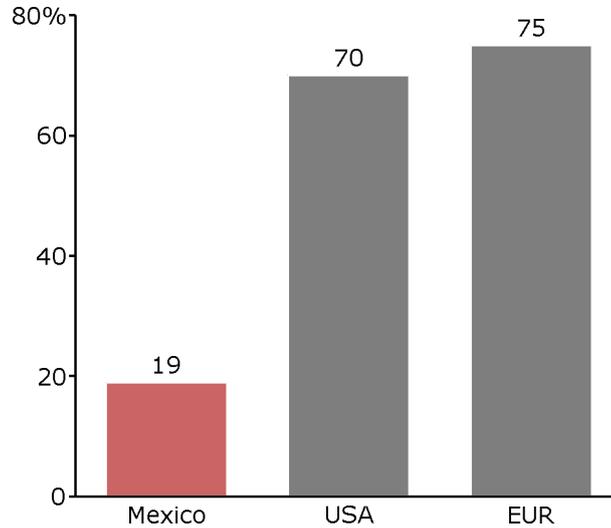


Figura II.16. Decisiones de compra

Participación de marcas propias (por valor)

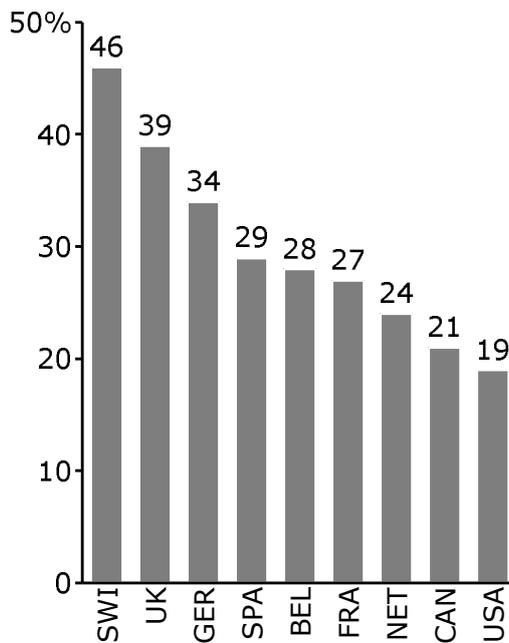


Figura II.17.1. Participación de marcas propias

Participación de marcas propias (por valor)

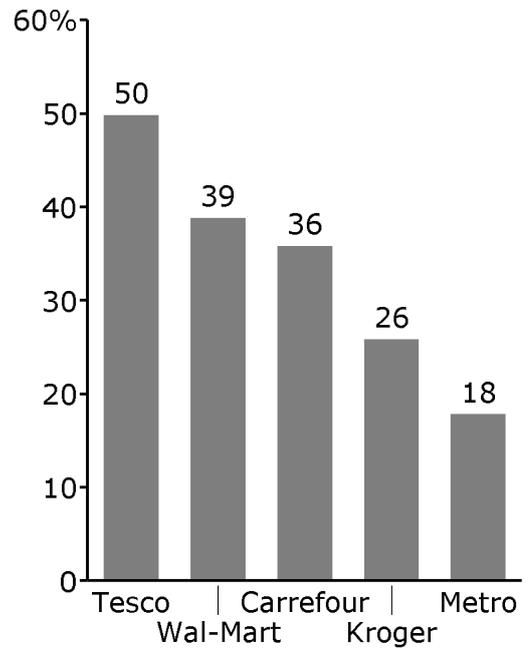


Figura II.17.2. Participación de marcas propias

Para hacer frente a estas nuevas presiones descriptas, las compañías de CPG deberán desarrollar una serie de mejores prácticas, competencias y capacidades, mediante las cuales deberán rediseñar sus estrategias y procesos, en pos de poder convertirse en socios estratégicos del canal moderno y de esa manera maximizar el beneficio económico de estas nuevas oportunidades que se presentan, y no permitir que estos nuevos paradigmas del mercado se conviertan en serias amenazas que afecten la rentabilidad del negocio.

En este sentido, deberán diseñar mecanismos para balancear la presión sobre los precios mediante otras contribuciones de valor agregado, optimizar las prácticas de actividades promocionales en los puntos de venta, implementar cadenas de suministro impulsadas por la demanda, incrementar los niveles de servicio mientras disminuyen los costos de servir al canal, desarrollar capacidades de ejecución, optimizar el planeamiento y gerenciamiento de cuentas, etc. Es decir, deben implementar una serie mejoras, optimizaciones y rediseños, en su camino de convertirse en socios del canal moderno y lograr una fuerte posición competitiva en el mercado, basados en claras ventajas competitivas, estratégicas y operativas frente a sus principales competidores.

Ahora bien, cabe preguntarse ¿cómo se hace logra todo esto? La respuesta a esa pregunta se buscará dar durante el desarrollo de esta Tesis de Ingeniería Industrial.

III. MODELO DE GESTIÓN, REINGENIERÍA Y OPTIMIZACIONES DE LOS MACRO PROCESOS CLAVE

Habiendo entendido la mayor relevancia que representa el canal moderno como canal de distribución para las compañías de CPG, y las nuevas fuerzas que debido a ello actuarán sobre las mismas, se puede decir que se cumplió con el primer paso: definir, entender y dimensionar el tamaño del problema desde la perspectiva externa, de la misma manera que se trataría a una amenaza u oportunidad. El siguiente paso lógico entonces consiste en investigar y entender qué es lo que una compañía de CPG debería hacer para enfrentar esta amenaza, convertirla en una oportunidad y llevarla a su máximo potencial desarrollando ventajas competitivas tangibles para crear una posición competitiva destacada frente a sus principales competidores, maximizando ulteriormente el beneficio económico del negocio.

En línea con este macro proceso, surge entonces la pregunta acerca del cómo se realiza esta reestructuración, rediseño y optimización de la compañía de CPG hacia un funcionamiento orientado al canal moderno. En este sentido, para llevar a cabo exitosamente un proyecto de esta índole, se debe diseñar e implementar un modelo exhaustivo que asegure que se abarcarán todos los puntos críticos, tanto a nivel estratégico, como a nivel táctico y operacional; como el propuesto en este proyecto (figura III.1).

De esta manera, el principal objetivo de este capítulo es introducir y detallar las mejores prácticas internacionales en cada uno de los macro procesos o dimensiones clave, en la mayoría de los casos acompañados de ejemplos concretos de éxito, lo que constituirá una guía para las compañías de CPG que necesiten rediseñar y optimizar sus organizaciones, estructuras y procesos para enfrentar la amenaza que presentan los nuevos paradigmas del mercado.

En este sentido, el presente capítulo servirá para relevar y entender las mejores prácticas internacionales en cada dimensión, para luego poder diagnosticar la propia compañía de CPG en base a las mejores prácticas y finalmente dimensionar las brechas de desempeño, identificar las principales oportunidades de mejora y optimización y desarrollar ulteriormente iniciativas concretas y planes de acción para llevar a la compañía de CPG a su máximo potencial en cada una de las dimensiones clave.

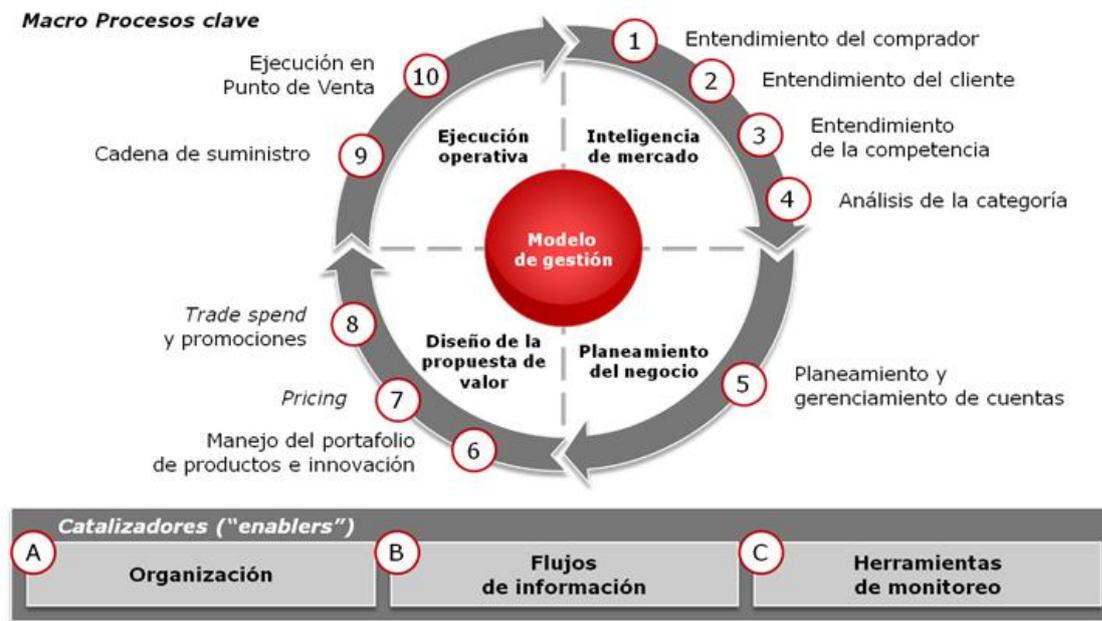


Figura III.1. Modelo gestión y reingeniería de macro procesos clave

Como se puede observar en la figura III.1, se tienen diez procesos clave que definen el éxito o el fracaso de la compañía de CPG, en su capacidad y competencia para servir al canal moderno y convertirse en socio estratégico del mismo. Estos macro procesos clave son:

- 1) Entendimiento del comprador
- 2) Entendimiento del cliente
- 3) Entendimiento de la competencia
- 4) Análisis de las categorías
- 5) Planeamiento y gerenciamiento de cuentas (clientes)
- 6) Gestión del portafolio de productos e innovaciones
- 7) Gestión de *pricing*
- 8) *Trade spend*⁶ y planes de actividades promocionales
- 9) Cadena de suministro
- 10) Ejecución en punto de venta (PdV)

⁶ El concepto de *trade spend* se refiere al gasto, presupuestación y gestión destinada a las actividades comerciales y operativas asociadas al punto de venta (PdV) y su ejecución según los planes y objetivos definidos.

Cada uno de estos procesos críticos se puede entender también como una palanca estratégica y táctica que la compañía de CPG debe analizar, desarrollar e incorporar en su cartera de elementos variables endógenos que se pueden controlar y emplear para desarrollar el negocio y su posición competitiva e inclinar la balanza de poder a su favor, en el contexto de la cadena de valor de la industria del consumo masivo.

Paralelamente, es necesario también tener en cuenta una serie de procesos y estructuras habilitadoras que permitan y catalicen el correcto funcionamiento de los procesos clave previamente definidos. Estos habilitadores son la estructura organizacional, los flujos de información y la cartera de herramientas de monitoreo, que se detallarán más adelante.

Cada uno de los macro procesos clave se compone de una serie y secuencia de subprocesos y actividades que a su vez requieren de una serie de capacidades y competencias específicas que se deben desarrollar para poder llevarlos a cabo de manera óptima.

El presente trabajo hará foco en siete de los principales macro procesos, entendidos cómo los procesos en los cuales se podrá tener el mayor impacto y ulterior beneficio aplicando los conceptos y metodologías propios de la ingeniería industrial. Ellos son el entendimiento del comprador, del cliente y de la competencia, y el análisis de las categorías, englobados en lo que en este trabajo se llamará “Ingeniería de conocimientos e información”; luego el planeamiento y gerenciamiento de las cuentas clave y por último la cadena de suministro y ejecución en punto de venta (PdV), englobados en lo que se llamará “Ejecución operativa”.

Para comenzar entonces con el análisis exhaustivo y detallado de los diez macro procesos clave propuestos y sus principales componentes, se comenzará por determinar qué elementos debe comprender cada proceso necesariamente.

III.1. Entendimiento del comprador

El entendimiento del comprador es uno de los macro procesos y dimensiones clave en el modelo de gestión y optimización, ya que resulta indispensable para la compañía de CPG poder generar un profundo y sistematizado conocimiento acerca de cuáles son los factores que determinan el perfil de cada tipo de comprador, cuáles son los factores que lo impulsan hacia la decisión de compra y cómo se puede utilizar esta información para diseñar procesos y acciones destinadas a presionar sobre las palancas críticas de cada uno.

Para lograr todo esto, se necesitan analizar y diseñar una serie de subprocesos críticos que requieren de un enfoque típico de la ingeniería industrial:

1. Captura de información y solidez de los mecanismos de captura de información acerca del comportamiento del comprador.
2. Gestión de la calidad y confiabilidad de la información capturada.
3. Metodologías y métodos específicos de análisis del comportamiento del comprador.
4. Producción y análisis de impacto de conocimientos y conclusiones.
5. Productividad y efectividad en la validación, comunicación y ejecución de las iniciativas extraídas.

En los subprocesos de captura de información acerca del comprador y solidez de los mecanismos de captura, se pueden identificar distintas prácticas. En un extremo, se encuentran las compañías de CPG que directamente no capturan ni analizan información acerca del comprador y en el otro, las compañías que entienden la importancia que reviste este punto y han desarrollado este proceso de manera óptima. En primer lugar, la compañía de CPG debe entender y hacer entender al cliente (el *retailer*), que la información y los conocimientos que se puedan extraer de los compradores son de vital importancia y servirán como *input* fundamental en el desarrollo de las acciones e iniciativas de mejora identificadas.

Las oportunidades de investigación deben ser explotadas de manera conjunta y la captura de información se debe realizar de manera continua y permanente, es decir, se debe incorporar en la organización el proceso de entender al comprador, cuáles son sus *drivers*, preferencias, *economics*, hábitos, etc. En resumen, se deben diseñar e incorporar métodos específicos y adaptados a cada segmento para construir el perfil de cada comprador y las matrices que expliquen su comportamiento de compra y consumo. Los métodos que cumplen con estos objetivos pueden ser estudios de *shop-alongs*, etnografías, filmaciones en tienda, cámaras móviles, estudios de *path-tracking* y tiendas virtuales.

El subproceso de gestión de la calidad y confiabilidad de la información capturada, se debe diseñar de tal manera que asegure que la información que se obtenga sea abundante y robusta para poder respaldar los análisis exhaustivos que se necesiten realizar. En este sentido, la información a relevar debe permitir la extracción de conclusiones específicas por cuenta, formato de tienda, grupo de tiendas y por región.

Pasando al subproceso de desarrollo de metodologías y métodos específicos de análisis del comportamiento del comprador, la evidencia empírica demuestra que, generalmente, en las compañías de CPG menos desarrolladas, la información se procesa de manera

empírica y la extracción de conclusiones sucede a partir de interpretaciones y percepciones basadas en la experiencia personal, utilizándose como punto de partida el análisis de ocasiones de compra. Si bien se puede caracterizar esto último como un correcto primer punto de partida, es necesario ir más allá en este proceso y diseñar e implementar la utilización de análisis del tiempo, dirección, pausas, movimientos e intenciones de los compradores en la ocasión de compra, para poder en última instancia construir el perfil del comprador antes mencionado. Desarrollando aún más las metodologías de análisis, se deben incorporar también métodos de procesamiento de la información basados en conceptos de *data-mining*⁷ y la utilización de una combinación de métodos estadísticos más complejos (regresiones múltiples para entender la importancia de los atributos en la decisión de compra y similares). Estas metodologías se deben diseñar teniendo en cuenta que el objetivo en última instancia es poder desarrollar acciones que logren influenciar el comportamiento del comprador.

Acerca del alcance de los conocimientos y conclusiones extraídas de los análisis antes mencionados, en primer lugar debe quedar claro que este subproceso está estrechamente relacionado a los que le preceden, con lo cual, aquellas compañías de CPG que no hayan diseñado y desarrollado de manera óptima los subprocesos explicados anteriormente, se verán muy limitadas a la hora de extraer conclusiones y conocimientos accionables que tengan un significativo impacto en influenciar el comportamiento del comprador. En el extremo de las compañías que si hayan desarrollado de manera óptima los subprocesos anteriores, se puede destacar que las conclusiones que podrán y debieran obtener deben permitir diseñar una estrategia claramente diferenciada en Punto de Venta a nivel canal, formato, *cluster* de tiendas y región. De la misma manera, deben diseñarse poniendo el foco en maximizar el valor del comprador, mediante la oferta de propuestas de valor customizadas en cada punto de venta para el comprador promedio específico de cada tienda, formato y región. Por último, los recursos en los puntos de venta deben ser asignados en base a criterios de rentabilidad y retorno sobre la inversión (ROI), derivados de la posibilidad de influenciar al comprador.

Finalmente, en el subproceso de productividad y efectividad en la validación, comunicación y ejecución de las iniciativas extraídas, la evidencia empírica demuestra que las mejores prácticas en esta dimensión incluyen una relación abierta con las cuentas, impulsando a llevarla a una relación de colaboración directa con las mismas.

⁷ El concepto de *data-mining* se refiere a los procesos de análisis y procesamiento de grandes bases de datos mediante la aplicación de algoritmos inteligentes y otros recursos propios de las ciencias computacionales complejas en pos de extraer conocimiento y conclusiones no triviales de los datos analizados.

En línea con este tipo de relación, las iniciativas de mejora se deben desarrollar de manera conjunta, lideradas por el proveedor, pero con alta visibilidad por parte del cliente y desarrollados en base a la necesidades de las cuentas y del comprador; impulsando la mayor granularidad posible en cuanto a formato y *cluster* de tienda. De la misma manera, se deben acordar con las cuentas mecanismos de prueba de las iniciativas de *trade marketing* y ejecución, asegurar una ejecución efectiva y consistente a lo largo del año por tipo de cuenta y formato, y diseñar instancias específicas de comunicación continua, internamente y con la cuenta, en varios niveles de la organización y durante todo el proceso, desde la definición del programa hasta su ejecución.

Para profundizar el entendimiento de los procesos explicados previamente, se analizarán algunos ejemplos de situaciones en las que compañías de CPG han implementado este tipo de conceptos.

Ejemplo 1⁸: Pepsico Inc.



Situación: En el año 2008, la compañía de CPG, Pepsico Inc. encargó un estudio con el objetivo de entender los hábitos y comportamientos de consumo de los compradores en las tiendas de *retail* moderno (canal moderno). Específicamente, buscaban entender cuáles eran las necesidades y los *drivers* de selección y compra de los productos. En el marco de este estudio, se realizaron más de 2400 observaciones granulares entendiendo por ejemplo los tiempos invertidos, las botellas seleccionadas, etc.

Resultados: Pudieron comprobar que algunos clientes se confunden debido a una serie de efectos y no compran los productos que Pepsico ofrece en esas tiendas.

El refrigerador promedio tiene ~300 frentes de producto, de los cuales ~200 son únicos; el problema de no-compra se podía resumir de la siguiente manera: aproximadamente el 12% de los compradores potenciales⁹ se iban sin comprar.

¿Qué se aprendió del proceso de compra? El comprador potencial promedio se tomaba 12 segundos para decidir y 30 segundos para darse por vencido.

⁸ Fuente: *Insights* y entrevistas de Bain & Company

⁹ Se definió como “comprador potencial” a todos quienes se acercaron al refrigerador y consideraron la compra de por lo menos una bebida

De la misma manera, el 35% de los compradores potenciales abrían la puerta para inspeccionar el empaque, 29% consideraban la compra, 21% leían el frente de las botellas y el 20% leían el reverso de las mismas.

De los compradores potenciales que no compraban el producto, las causas raíz de esta situación se podían resumir de la siguiente manera: el 17% se debía a cuestiones de promoción, el 9% por razones de nutrición/dieta, el 20% debido a la variedad, el 21% debido a la conveniencia, el 12% por razones de forma y función, el 13% por cuestiones de hábitos y el 8% por temas de afiliación a una marca.

De la misma manera, los principales motivos para la no-compra que se identificaron eran que 1) no se encontraba la marca buscada, 2) el producto no estaba lo suficientemente frío y 3) no se encontró el sabor que se buscaba.

¿Cuáles fueron los conocimientos accionables e iniciativas de mejora que Pepsico desarrolló en base a los aprendizajes obtenidos con el estudio?

Por un lado, Pepsico Inc. decidió cambiar el planograma¹⁰ de sus refrigeradores y desarrolló uno nuevo que distingue claramente entre compradores que buscan el beneficio nutricional versus aquellos que buscan la indulgencia y el gozo personal. Entre otras iniciativas, también se construyeron árboles de decisión de compra soportados por información cuantitativa provenientes de los estudios realizados.

En pos de realmente destacar la importancia de estas acciones e iniciativas para la maximización de la rentabilidad del negocio, cada 10% de reducción en la incidencia de la no-compra, se puede valorar en aproximadamente USD 240 millones de dólares en ventas de *retail*.

¹⁰ Un planograma es la representación gráfica del acomodo de mercancías o productos en un área específica de un establecimiento comercial, como por ejemplo una góndola en un supermercado.



Ejemplo 2¹¹: Anheuser-Busch

Situación: Para generar entendimiento y conocimientos sobre el comprador, Anheuser-Busch implementó un sistema de recolección de información de *retailers*, fuentes pagas de datos (Nielsen), estudios en las tiendas e investigaciones de mercado, que luego utilizó para traducirla en información útil mediante complejos sistema de IT (*Vision Chain*¹², etc.). A partir de ello, integró sus propios conocimientos acerca del comprador y consumidor y extrajo por ejemplo que los compradores de cerveza se sienten atraídos por la variedad. Pero, aún cuando los compradores valoran la variedad, sienten aversión al riesgo de probar cervezas nuevas, por lo que A.-B. creó una nueva opción “sin-riesgo”.

Resultados: Anheuser-Busch desarrolló una iniciativa de “Pick 6”, que consistía en que el comprador podía armar su propio *6-pack* en la tienda, segmentada por formato de tienda, región y tipo de compradores. Mediante una planogramación especialmente diseñada y un plan de actividades promocionales, logró obtener lanzamientos de nuevos productos sumamente exitosos, lo que incrementó significativamente la rentabilidad de su portafolio de productos.

III.2. Entendimiento del cliente

El segundo de los macro procesos y dimensiones clave del modelo de gestión y optimización de la compañía de CPG, es el entendimiento del cliente. Esta dimensión reviste suma importancia para el modelo, ya que, como previamente mencionado, la compañía de CPG debe convertirse en socio estratégico del canal moderno, en pos de poder alcanzar el máximo potencial económico que éste representa; y para lograr esto, como se detallará más adelante, una de las piezas fundamentales debe ser la relación estratégica de colaboración, planeamiento y ejecución de estrategias, tácticas y planes en conjunto.

¹¹ Fuente: *Insights* y entrevistas de Bain & Company

¹² Procesamiento de este tipo y cantidad de datos requiere de soluciones robustas de IT, *Vision Chain* es un proveedor de ello.

Para lograr un profundo y exhaustivo entendimiento del cliente, se deben analizar y diseñar los subprocesos de:

1. Conocimiento granular de la estructura, organización y procesos del cliente y la cercanía de la compañía al mismo.
2. Conocimiento y entendimiento de las estrategias y *economics* del cliente.

En el subproceso de conocimiento de la estructura, organización y de los procesos del cliente, la evidencia empírica demuestra que en el extremo de las prácticas deficientes y básicas en esta dimensión, las compañías de CPG cuentan con un conocimiento superficial o general acerca de las estructuras y procesos del cliente, sobre todo acerca de aquellas dedicadas al canal moderno, si es que las hay. En la misma línea, no se presentan procesos formales y sistemáticos de entendimiento de las necesidades y particularidades de cada cuenta, y la relación se basa en la amistad y experiencia de las personas que deben interactuar de ambos lados.

De lo contrario, las mejores prácticas incluyen el estudio y análisis en profundidad de los conocimientos que tienen los equipos de cuentas clave de la compañía de CPG acerca de las estructuras organizacionales de cada cuenta, los mapas de acción y los equipos multifuncionales que el cliente tiene dedicados a servir al canal moderno, con los objetivos de entender en profundidad cuáles serán las prioridades, particularidades y necesidades específicas de cada cuenta, identificar a las personas clave de cada una y preparar propuestas de valor acorde a las necesidades identificadas.

De la misma manera, se debe analizar y entender quiénes cumplen los roles y las funciones clave dentro del cliente, con su respectiva contraparte en la compañía de CPG. Esto es, quién tiene el poder de decisión, quién recomienda, quién provee la información para la toma de decisiones, quién tiene poder de veto, etc. En este sentido, se deben también identificar y entender cuáles son los factores clave que determinan cada una de las decisiones, las palancas críticas que las influyen y conocer las preferencias, necesidades y prioridades de las personas y/o equipos que toman cada una de las decisiones críticas para el negocio de la compañía de CPG.

A partir del conocimiento explicado en el subproceso anterior, las mejores prácticas indican que es necesario también que la compañía de CPG conozca y entienda las estrategias y los *economics* de sus cuentas clave. Debe conocer y entender cuáles son los *drivers* que mueven las agujas hacia un lado o el otro en el Estado de Resultados de sus clientes clave, cuáles son las estrategias y objetivos que el cliente ha definido para el año y cómo se pueden alinear con las estrategias y objetivos de la propia compañía de

CPG para poder desarrollar planes de negocio en conjunto y maximizar la renta económica de la cadena de valor en general. En línea con esto último, deberá diseñar e implementar tableros de control específicos para cada cuenta, basados en exhaustivos análisis de desempeño de los KPIs¹³ definidos en conjunto para en última instancia desarrollar los ajustes y las iniciativas necesarias para mejorarlos.

En resumen, el proceso de entendimiento del cliente resulta de vital importancia para la optimización de las estrategias y procesos de la compañía de CPG, ya que la evidencia empírica demuestra que las ineficiencias en la cadena de valor de la industria del consumo masivo del canal moderno, generan un importante desperdicio en la utilización de recursos económicos alocados a actividades que: por un lado no agregan valor, que se realizan de manera ineficiente (por no ser el núcleo del actor que la realiza) o que duplican esfuerzos en diferentes puntos de la cadena, debido a una mala coordinación de los eslabones. Este frente se caracteriza por tener abundantes así llamados “quick wins”, ya que con relativamente pocas inversiones de esfuerzos y dinero, se pueden lograr grandes beneficios económicos para ambas partes.

III.3. Entendimiento de la competencia

El macro proceso y dimensión de entendimiento de la competencia es una de las piezas que se definió como clave para el modelo de gestión y optimización de la compañía de CPG, ya que como se puede imaginar, el conocimiento acerca de la organización, estrategias, tácticas y procesos de la competencia permite dimensionar el tipo y tamaño de la amenaza que representan en cada una de las categorías y dimensiones operacionales en las que compiten con la compañía de CPG en cuestión. Las compañías de CPG compiten no sólo en las dimensiones de los consumidores y los compradores, sino también en la dimensión de los clientes (*retailers*) y dentro de estos últimos, como ejemplo por los espacios en góndola, ubicación, números de frentes visibles, cantidad de SKUs en catálogo, etc.

Entonces, para el macro proceso de entendimiento de la competencia, se deben analizar y diseñar los subprocesos de:

1. Análisis y entendimiento exhaustivo de los principales competidores.
2. Monitoreo de las acciones de los competidores.

En el subproceso de análisis y entendimiento de los principales competidores, la evidencia empírica sugiere que se pueden calificar como prácticas deficientes o básicas

¹³ *Key Performance Indicator*

tener conocimiento limitado o general acerca de los principales competidores, como por ejemplo simplemente acerca de su portafolio de productos y algunos indicadores generales de alto nivel. Tampoco se tienen recursos dedicados a monitorear los modelos de gestión, estrategias o tácticas comerciales y operacionales implementadas.

En cambio, las mejores prácticas a nivel mundial consisten en diseñar e implementar procesos específicos para generar un profundo y robusto conocimiento acerca de los mismos. Este conocimiento robusto se refiere por ejemplo a conocer sus indicadores financieros de alto nivel, su portafolio de productos, la segmentación de sus clientes, su infraestructura y el alcance de la misma, sus estrategias de corto, mediano y largo plazo, así como también se debe construir un mapa de las principales operaciones de los competidores, junto con las fortalezas y debilidades en cada una de ellas.

En cuanto al subproceso de monitoreo de las acciones de los competidores, una práctica deficiente o básica consiste en monitorear únicamente de manera informal las principales acciones de los competidores, como por ejemplo los lanzamientos, promociones nacionales de gran impacto, etc.

Sin embargo, dada la importancia de esta dimensión, la compañía de CPG debe analizar el estado y la calidad de su conocimiento y rastreo acerca de las acciones concretas de BPP (*Brand-Pack-Price*) de los competidores, los lanzamientos de productos e innovaciones y de los cambios en las condiciones comerciales o en las estrategias de pricing de los mismos. Idealmente, según las mejores prácticas internacionales, la compañía de CPG debería enfocar una mínima cantidad de esfuerzos en conocer todos estos puntos previamente mencionados, en pos de poder anticiparse a los impactos que las acciones de sus competidores pueden tener sobre el mercado y desarrollar tácticas y acciones destinadas a contrarrestar los efectos negativos que puedan surgir de las acciones de los mismos. En este sentido, la compañía de CPG debería poder hacerse una idea acerca de los principales objetivos y las principales actividades que conforman el plan de negocios de la competencia. En la misma línea, la compañía de CPG debería analizar el historial de acciones e iniciativas efectuadas por la competencia para entender el racional y las implicaciones en el mercado, en el corto, mediano y largo plazo de las acciones de la competencia, con énfasis en la rentabilidad, el crecimiento de las categorías y la canibalización de las mismas.

III.4. Análisis de las categorías

El análisis de las categorías es un macro proceso clave, ya que determina la gestión específica de cada una, que debe estar orientada a explotar el máximo potencial de cada categoría, desarrollando estrategias, tácticas y planes de acción y seguimiento individuales. Es decir, para maximizar el potencial económico que representa cada categoría, éstas se deben estudiar, entender y gestionar específicamente, por lo que cada una debe tener su propio tablero de control y equipos dedicados.

De esta manera, para el macro proceso de análisis de las categorías, se deben analizar y diseñar los subprocesos de:

1. Entendimiento de la estrategia del cliente para la categoría y la importancia relativa de cada categoría frente al resto.
2. Gestión de la calidad, periodicidad y nivel de detalle de la información para cada categoría.
3. Grado de entendimiento de la categoría y uso de métricas (KPIs).

En el contexto del proceso clave de análisis de las categorías, el subproceso de entendimiento de la estrategia del cliente para la categoría juega un rol importante, ya que debe estar basado en una relación de confianza con el cliente que permita lograr completa transparencia y entendimiento de las estrategias de la cuenta para cada categoría, en el contexto de su estrategia global para el corto, mediano y largo plazo. Así como en el proceso clave anterior, el del entendimiento de la competencia, la compañía de CPG debería entender en detalle los planes de negocio que el cliente desarrolla para el canal y para cada categoría dentro del mismo, para alinear sus propias tácticas a nivel categoría con las mismas y asegurar la máxima compatibilización de ambos planes para cada categoría. En el extremo ideal, los planes de ambos actores deberían desarrollarse de manera conjunta, logrando de esa manera la máxima eficiencia de las acciones e iniciativas que se diseñen e implementen a nivel de región, tienda y segmento.

Otro punto importante en esta dimensión del proceso clave de análisis de la categoría, a nivel mercado y tendencia general, es el conocimiento de las expectativas y planes de crecimiento para cada categoría, además del conocimiento de los cambios en la importancia relativa de cada una. Estos análisis y entendimientos permitirán más adelante desarrollar acciones e iniciativas en línea con las tendencias de las categorías a nivel mercado, y por lo tanto ayudarán a diseñar las mismas de tal manera que logren capturar el máximo potencial de sinergias con los crecimientos reales de cada categoría.

Finalmente, resulta importante lograr un entendimiento robusto de los planes del cliente para cada categoría a nivel de segmentos (*clusters*) de tiendas, ya que permite el ajuste fino de la ejecución en el punto de venta.

Para la gestión de la calidad, periodicidad y nivel de detalle de la información a obtener, es esperable que la información sea generada y consolidada en tiempo real, y se deberían llegar a conocer las ventas a las cuentas y a los consumidores finales, como también los márgenes por SKU y punto de venta.

De la misma manera, se debería obtener información sobre los componentes de costos en tiempo real (ventas, distribución, logística, almacenamiento, *merchandizing*, etc.). Idealmente también se debería abogar por obtener información acerca de las ventas de los productos de los competidores, abiertos por compañía, SKU y punto de venta; lógicamente en las categorías en que participen las marcas de la compañía de CPG que se esté analizando.

En el tercer subproceso de esta dimensión, se debería diseñar e implementar la administración óptima de las tiendas, en sentido de espacio en estantería (planograma), logística y actividades en punto de venta, por formato y *clúster* de tiendas. De la misma manera, la compañía de CPG debería estar en la posición de poder recomendar el surtido y *mix* óptimos de cada categoría, así como también los puntos de precio clave de cada una para maximizar el uso de la capacidad de góndola, aumentar la participación de mercado de los productos de la compañía de CPG en cuestión, y administrar el *profit pool* competitivo de tal manera que se logre obtener la máxima rentabilidad factible del mismo.

Las categorías deberían diseñarse en base a las necesidades y preferencias del comprador, logrando de cierta manera un cambio de foco: de una visión de productos y categorías hacia una visión más abarcativa del total de la tienda y de la experiencia del comprador (“consumer solution management”). Por último, también se puede utilizar la información de la canasta de productos para identificar oportunidades de *cross-merchandising*.

III.5. Planeamiento y gerenciamiento de cuentas

El macro proceso de planeamiento y gerenciamiento de cuentas es uno de los pilares más importantes del modelo de gestión de la compañía de CPG, ya que mediante el mismo se planifican, desarrollan y maximizan los potenciales económicos y estratégicos de cada cliente, acorde a los objetivos de la compañía de CPG. Dada la importancia de esta dimensión, la misma se analizará en detalle en el capítulo V del presente trabajo.

En resumen, para el macro proceso de planificación y gerenciamiento de cuentas, se deben analizar y diseñar los subprocesos de:

1. Segmentación de cuentas.
2. Generación de planes de corto, mediano y largo plazo.
3. Negociación, palancas y habilidades críticas necesarias para los diálogos de alto nivel.
4. Gestión de la calidad y profundidad de la relación.
5. Gestión de procesos administrativos de las cuentas.
6. Monitoreo de la *performance* de las cuentas.

En el proceso clave de planeamiento y gerenciamiento de cuentas, en primer lugar se debe asegurar una correcta segmentación de cuentas basado en el nivel de rentabilidad potencial de cada una de ellas. El nivel de servicio generalmente puede definirse a nivel de cadena, formato y *clúster* de tiendas. En cuanto a la generación de planes de corto, mediano y largo plazo, se debe prestar atención al hecho de que estos deben especificarse a nivel de formato y región de tiendas, y que debería ser un proceso colaborativo con la cuenta. El planeamiento a nivel de cuenta sirve como *input* para el Plan Anual de alto nivel, utilizando un enfoque *top-down* y *bottom-up*. El detalle del plan típicamente incluye una lógica de ROI¹⁴ en todas las palancas del negocio: calendarios de actividades, imagen en PdV, planogramas, puntos de conexión, portafolio, pricing, etc.

El subproceso de negociación, palancas y habilidades críticas necesarias para los diálogos de alto nivel, se debería diseñar de tal manera que se asegure una plataforma de diálogo constante. De la misma manera, la negociación debería ser estructurada y basada en información confiable que muestre los beneficios del plan tanto para el sistema como para el cliente (*win-win*), con el soporte de análisis de distintos escenarios factibles. Del lado de la compañía de CPG, se deberían cuantificar todas las fuentes de valor, en pos de entender completamente las implicancias para la compañía, la cuenta y el consumidor. Analizando la profundidad de la relación, se debe hacer énfasis en que lo

¹⁴ *Return on Investment*, retorno sobre la inversión

que se busca es una sociedad estratégica entre el cliente y la compañía de CPG. Los foros de discusión de alto nivel (*Top-to-Top*), debe ser separada de las negociaciones anuales, y enfocados en temas estratégicos de mediano y largo plazo.

Las plataformas de comunicación entre el *retailer* y la compañía de CPG deberían diseñarse de tal manera que la comunicación tome lugar en diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales, prestando especial atención a la coordinación de las distintas partes participantes.

Acerca de la gestión de los procesos administrativos de las cuentas, se debe hacer énfasis al diseñar este subproceso en que: la responsabilidad sobre estos procesos debe estar concentrada en una persona diferente del Gerente de Cuenta, los procedimientos deberían ser estandarizados y se deberían diseñar procesos administrativos que se puedan apoyar con sistemas que los agilicen, que minimicen el papeleo y reduzcan los plazos de entrega.

El último de los subprocesos que se debe analizar y diseñar en el contexto del planeamiento y gerenciamiento de cuentas, es el monitoreo del desempeño de las mismas. Para cumplir con este punto, se debe desarrollar un sistema de monitoreo del desempeño basado en métricas alineadas con los KPIs que se definieron para medir los cumplimientos de los objetivos asociados a cada cuenta. Este punto se estudiará con mayor detalle más adelante en este trabajo.

III.6. Gestión del portafolio de productos e innovación

La gestión del portafolio de productos e innovación es uno de los macro procesos y dimensiones clave más importantes del modelo de gestión y optimización de la compañía de CPG, ya que la composición del portafolio y la gestión de su dinamismo tendrán uno de los mayores impactos en la rentabilidad del negocio de la compañía. Teniendo en cuenta las características de variedad, dinamismo e innovación que distinguen a la industria en cuestión, uno de los mayores esfuerzos de la compañía de CPG deben estar enfocados en diseñar, desarrollar y gestionar continuamente una poderosa maquinaria de investigación y desarrollo aplicado a la optimización del portafolio de productos. En este sentido, se puede desarrollar el siguiente marco teórico para entender los elementos que conforman un modelo exitoso de gestión de portafolio de productos (figura III.2).



Figura III.2. Gestión del portafolio de productos

Para el macro proceso de gestión del portafolio de productos e innovaciones, se deben analizar y diseñar entonces los subprocesos de:

1. Mecanismos de definición y validación del portafolio ideal.
2. Modelo de segmentación y diferenciación de portafolio por cliente.
3. Selección de iniciativas para el lanzamiento de productos.
4. Gestión y dedicación de recursos de apoyo para los procesos de innovación.
5. Monitoreo y control de gestión de portafolio e innovaciones.

La evidencia empírica internacional demuestra que entre las compañías de CPG que se desempeñan de manera básica o deficiente en cuanto a los mecanismos de definición y validación del portafolio ideal, se encuentran aquellas que no tienen claros procesos definidos orientados a relevar las tendencias de las categorías y las necesidades de los consumidores para ser utilizadas como *input* en la definición del portafolio de productos. De la misma manera, no se evidencia en estas compañías una activa gestión y seguimiento del desempeño, innovación y lanzamientos de productos y SKUs, tampoco para la terminación de los mismos, con lo cual incurren en altos costos tácticos y operacionales, ya que atentan contra la rentabilidad y performance de los productos más rentables que debieran ser más representativos en sus respectivos portafolios y ocupar más lugares en las góndolas, para maximizar el impulso a las ventas.

Las mejores prácticas en esta dimensión, incluyen el entendimiento de que la optimización del portafolio de productos debe ser analizada teniendo en cuenta criterios

de rentabilidad tradicional, es decir rentabilidad operacional y comercial, pero estudiando las sinergias que puede presentar cada producto para el portafolio, a través del análisis de la evolución de las categorías por formato de tienda, segmento y región. En este punto, resulta crítico entender que el conocimiento acerca del consumidor y del comprador –la misma persona en diferentes momentos del tiempo, lo cual prioriza determinadas características por sobre otras– debe ser un *input* fundamental a la hora de diseñar el portafolio de productos. De la misma manera, la optimización del portafolio debe ser analizada en conjunto con el cliente, ya que idealmente se debería desarrollar un portafolio específico (en cuanto a *mix* de productos, marcas y empaques) para cada cuenta clave, con determinados SKUs exclusivos. Este último punto resulta más importante de lo que se podría esperar, ya que en determinados escenarios, el desarrollo específico de SKUs exclusivos por cuenta clave puede impulsar la rentabilidad de la cuenta superando significativamente el costo de desarrollo y producción que genera.

Como ejemplo en la categoría de bebidas, se puede pensar en *retailers* posicionados en zonas de ingresos medios y bajos, como Walmart, donde los consumidores priorizan empaques del tipo retornables y de gran porte, por el ahorro que generan. Teniendo en cuenta el volumen que puede representar la cuenta de Walmart para las ventas de una compañía de CPG, ésta última debería analizar seriamente la conveniencia de no ofrecer el SKU que más ventas le generaría, simplemente debido a la ‘complejidad’ de agregar una variante más a su catálogo de SKUs. Las mejores prácticas internacionales demuestran la mejora en la rentabilidad que esto puede generar, para lo cual se deben desarrollar modelos de segmentación de clientes y diferenciación de portafolios, cuyos principales *inputs* debe ser la información de las ventas a nivel de bandera, formato de tienda, región y SKU. Está claro que esto exige una clara relación de colaboración con el cliente, pero dado que este proceso es rentable para ambos actores (“win-win”), no debería representar un obstáculo.

La selección de iniciativas de lanzamientos de productos debería responder a los conocimientos generados acerca del consumidor y del comprador, apoyados por claros análisis económicos y operacionales (sinergias en cadena de suministros, distribución y logística, etc.). También se puede destacar que según las mejores prácticas, es decir, analizando las compañías de CPG que tienen los índices de lanzamientos de productos más exitosos, la innovación no debería estar limitada a un área específica (de todas maneras se debe tener un equipo dedicado a esto) sino que debe estar abierta a toda la organización. De la misma manera, estas compañías exitosas en sus lanzamientos tienen claros criterios, procesos y mecanismos definidos acerca del diseño, desarrollo, ejecución y evaluación de los lanzamientos e innovaciones, lo que les permite sistematizar los factores de éxito identificados, acentuándolos en los lanzamientos

subsiguientes e incorporándolos en el aprendizaje organizacional. Esto mismo aplica también a la selección y dedicación de recursos a la innovación.

En cambio, las prácticas deficientes y básicas se identifican por la falta de alineamiento entre los objetivos de la innovación y las necesidades del mercado, justamente por no contar con recursos desarrollados y dedicados sistemáticamente a estas actividades, simplemente se define como parte de las tareas de las áreas comerciales, pero no se evalúan a éstas en base a las innovaciones e iniciativas. Esto a su vez lleva a que las iniciativas e innovaciones no estén fundamentadas en rigurosos y confiables análisis basados en criterios económicos, como deberían.

Las mejores prácticas en este frente también incluyen la dedicación completa de equipos multifuncionales, involucrando al cliente y analizando cada atributo y característica del producto o innovación, su impacto en la rentabilidad del portafolio (lógica de ROI¹⁵) y un completo análisis exhaustivo de *business case*, para entender cada detalle, efecto y resultado que se obtendrá con cada iniciativa o lanzamiento.

El último subproceso definido es el monitoreo y control de la gestión de las actividades de innovación, diseño y ejecución de lanzamientos y de los equipos a cargo. De acuerdo a las mejores prácticas internacionales, en esta dimensión se debe prestar especial atención a al análisis del desempeño de cada acción ejecutada en términos de sus efectos económicos (Estado de Resultados), financieros (Flujos de Caja) y retorno sobre la inversión (ROI).

III.7. Gestión de *pricing*

La gestión de las estrategias, tácticas y todo el proceso de toma de decisiones acerca de los precios es una de las dimensiones identificadas como clave para el modelo de gestión y optimización de la compañía de CPG, ya que en la industria del consumo masivo, que se caracteriza por altos volúmenes y bajos márgenes, resulta casi una obviedad que la variable precio juega un rol decisivo en la rentabilidad de la compañía de CPG.

De esta manera, para el macro proceso de *pricing*, se deben analizar y diseñar los subprocesos de:

1. Toma de decisiones sobre *pricing*.
2. Monitoreo de nivel de precios en Punto de Venta.

¹⁵ ROI significa Return on Investment, por sus siglas en inglés, o retorno sobre la inversión.

En general, se pueden clasificar como prácticas deficientes y básicas en cuanto a los procesos de *pricing* aquellas que no estén fundamentadas en una definición estratégica de precios relativos entre canales, regiones y categorías. Cuando no se analizan los precios relativos entre los canales y los efectos de las distintas escalas de precio para cada uno, es altamente probable que los mismos sufran fenómenos de canibalización, hecho por el cual es fundamental estudiar y entender cada canal de venta específicamente, así como a los compradores que utilizan cada uno, como descripto previamente.

Las mejores prácticas en temas de *pricing* se caracterizan por la utilización de complejas herramientas tecnológicas y modelos analíticos para definir el punto de precio óptimo por SKU, canal y bandera de formato de tienda. De la misma manera, demuestran un claro entendimiento y análisis de las elasticidades de la demanda, los efectos entre los canales y los efectos de las acciones relativas a precios de la competencia. En la misma línea, se observa una sistematización y respeto de los procesos y escalas de precios relativos entre canales, categorías y regiones. A su vez, las compañías de CPG que emplean estas prácticas son capaces de reaccionar a los dinamismos inherentes del mercado y de la competencia con gran rapidez y efectividad.

En cuanto al monitoreo de los niveles de precios en punto de venta, las mejores prácticas incluyen la utilización de sistemas que permiten controlar los niveles de precio por punto de venta específico en tiempo real y el diseño e implementación de claros canales de comunicación para los cambios y/o errores.

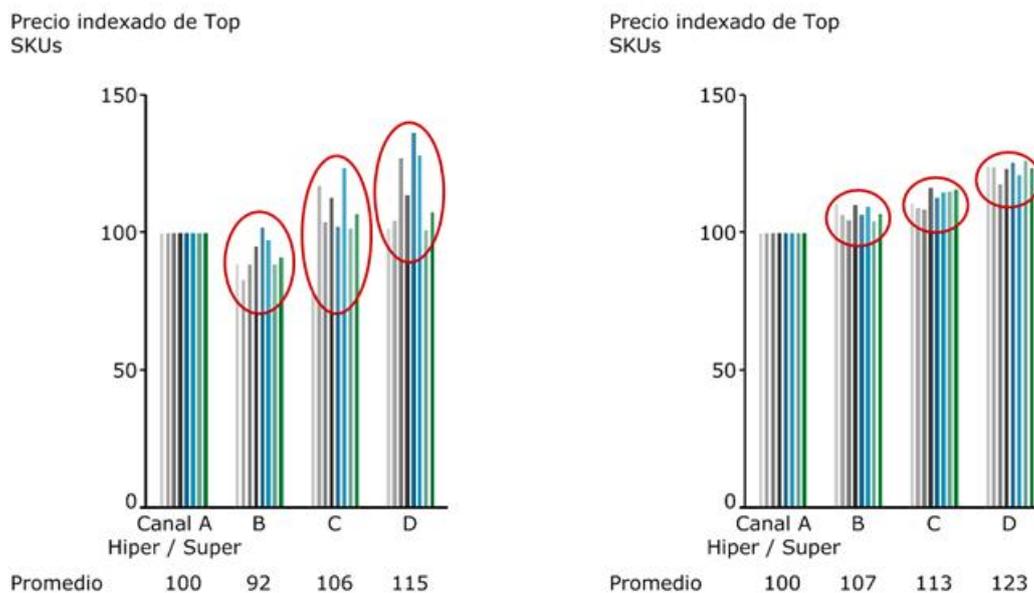


Figura III.3. Ejemplo de compañías con *pricing* inconsistente y consistente

En la figura III.3, se observan dos ejemplos, la compañía del ejemplo de la izquierda presenta pricing inconsistente a lo largo de los canales, mientras que la compañía del ejemplo de la derecha, presenta pricing consistente.

III.8. Trade Spend y actividades promocionales

La dimensión de *trade spend* y actividades promocionales es otra pieza fundamental del modelo de gestión y optimización de la compañía de CPG.

Para el macro proceso de *trade spend* y promociones, se deben analizar y diseñar los subprocesos de:

1. Toma de decisiones sobre actividades promocionales.
2. Diseño de promociones a realizar
3. Monitoreo del impacto de las actividades promocionales (ROI).

Las mejores prácticas en esta dimensión indican que se deberían diseñar e implementar modelos para analizar el efecto en volumen y valor de las actividades promocionales a nivel de canal, cuenta, formato y región. Al igual que en los procesos de pricing, resulta importante poder cuantificar los efectos de canibalización entre canales y categorías. Otro factor determinante de las mejores prácticas en este frente es el foco que la compañía debe poner sobre las actividades promocionales, y este debe ser sobre el incremento de la rentabilidad, es decir, según el criterio del retorno sobre la inversión (ROI).

En cuanto al diseño de las promociones a desarrollar, las compañías de CPG con un desempeño deficiente o básico, generalmente enfocan sus actividades promocionales exclusivamente en precio, con pocas o nulas instancias de coordinación con las actividades promocionales de los clientes y sin emplear esquemas de pago por desempeño para los mismos.

En cambio, las mejores prácticas indican que en este frente las compañías de CPG deberían diseñar actividades promocionales de diferentes tipos, además de descuentos, como por ejemplo *packs*, *bundles*, regalos, etc. De la misma manera, se deben implementar esquemas de pago por desempeño con los clientes, para lo cual es indispensable también coordinar las actividades promocionales con las de los clientes, en pos de obtener el máximo rédito económico posible de cada una.

Es importante también tener en cuenta que la estructura y las actividades promocionales específicas para cada cuenta clave deben estar coordinadas entre sí, con el objetivo de evitar la superposición de efectos o la presentación de efectos secundarios negativos, debido a sinergias negativas.

En términos generales, se puede optimizar el *trade spend* y las actividades promocionales a través de cinco pasos. En primer lugar, se deben llevar las estrategias comerciales corporativas a nivel de unidad de negocio, y definir claros objetivos por marca, producto y canal, de la mano de la implementación de un efectivo proceso de toma de decisiones. En segundo lugar, se deben desarrollar las estrategias generales de *pricing* y los objetivos asociados a las mismas, mediante la determinación de los puntos de precios que maximicen la rentabilidad del portafolio, identificando el correcto *mix* de marketing para cada línea de producto y entendiendo las estrategias de *pricing* y *trade spend* de la competencia. En tercer lugar, se debe diseñar y desarrollar el programa de comercio y los calendarios promocionales, a través del diseño de un calendario que maximice la rentabilidad y la implementación de un programa de comercio de pago por desempeño. El cuarto paso es el diseño de planes de acción diferenciales para cada cuenta clave y el quinto paso consiste en la ejecución efectiva de la iniciativa de mejora explicada, a través de un equipo multifuncional dedicado a la gestión de cuentas clave.

Como ejemplo de mejores prácticas en la dimensión de *trade spend*, una importante compañía de CPG a nivel mundial evalúa el desempeño real de cada evento promocional utilizando modelos complejos de cálculo, que tienen en cuenta cada detalle e impacto de las actividades promocionales (figura III.4).

The screenshot shows an Excel spreadsheet titled "Microsoft Excel - Post Event Trade Analytic Tool v1.xls". The main data table is titled "CPG Specific" and contains the following data:

Actual Lift %	Trade Spend (From Input Page)	ROI%	Net Revenue (Gross Revenue - Total Trade)	Profit
96%	\$ 35,000	(2%)	\$ 98,998	\$ 36,019
82%	\$ 35,000	(7%)	\$ 107,536	\$ 40,544
56%	\$ 35,000	(23%)	\$ 110,952	\$ 42,355
78%	\$ 105,000	(11%)	\$ 317,486	\$ 118,918
94%	\$ 35,000	165%	\$ 326,850	\$ 156,781
128%	\$ 35,000	223%	\$ 362,984	\$ 175,931
84%	\$ 35,000	115%	\$ 281,126	\$ 132,547
80%	\$ 35,000	125%	\$ 306,860	\$ 146,186
97%	\$ 140,000	160%	\$ 611,444	\$ 211,444

Below this table, there is a section for "Brand A" with a summary row:

Brand A	Trade Spend	ROI%	Net Revenue	Profit
Brand A Total	\$ 140,000	160%	\$ 611,444	\$ 211,444

The spreadsheet also includes a "Process Data" button and a "Click here to Email and/or Save Post Event 'Output' Report" link.

Figura III.4. Ejemplo de modelos de gestión de promociones

III.9. Cadena de suministro

La cadena de suministros es una de las dimensionas más importantes dentro los macro procesos clave previamente definidos, y esto se debe principalmente a la importancia estratégica y operacional que reviste; dada su influencia sobre prácticamente todas las dimensiones del negocio de la compañía de CPG y del *retailer*.

Esta dimensión será analizada en profundidad en el capítulo V, por lo que en esta sección simplemente se hará una breve introducción a la orientación del estudio de optimización de la cadena de suministros, en base a las mejores prácticas.

La principal idea acerca de la cadena de suministros para las compañías de CPG, entendida como la cadena de valor que resume las actividades que permiten comenzar con las materias primas la producción en un extremo de la cadena y colocar el *output* de esa producción en las góndolas del canal moderno, en tiempo, calidad y cantidad pretendida por el comprador y requerida por el cliente (*retailer*), se resume en el hecho de que ésta debe estar impulsada por la demanda.

Esta idea, que pudiera parecer simple, es de hecho uno de los principales desafíos que deben enfrentar las compañías de CPG en su camino hacia la posición de socios estratégicos del canal moderno. Está claro que las compañías de CPG deben desde ya contar con complejas cadenas de suministro, factor inherente a la industria y el mercado en el que desarrollan sus actividades. Pero una cadena de suministros diseñada para colocar los productos listos para la venta en el canal tradicional, difiere significativamente de la cadena de suministros necesaria para desarrollar las operaciones de manera óptima en cuanto al canal moderno y colocar los productos listos para la venta en las góndolas del mismo, de tal manera que permita maximizar las ventas y minimizar los costos. En este sentido, la sofisticación de las operaciones de los *retailers* del canal moderno, y por ende, la sofisticación que demandarán a sus proveedores, se basa en el hecho de la complejidad, tamaño y alcance de sus operaciones, que requieren a su vez de complejos modelos de gestión y optimización para maximizar el impacto positivo de cada eslabón de la cadena de valor en la rentabilidad del negocio, como se detallará en el capítulo IV.

III.10. Ejecución en Punto de Venta

La ejecución en Punto de Venta es una dimensión clave, ya que resume finalmente los conocimientos adquiridos acerca de los compradores y las iniciativas, lanzamientos y actividades promocionales diseñadas y desarrolladas; y lo transforma en una realidad tangible para el comprador.

En el macro proceso de ejecución en Punto de Venta, se deben analizar y diseñar los subprocesos de:

1. Ejecución.
2. Monitoreo de la calidad de ejecución.
3. Innovación en ejecución.

Las mejores prácticas en una efectiva ejecución en punto de venta, incluyen criterios y lineamientos claros (planogramas, puntos de contacto, etc.) para cumplir con los objetivos definidos. Asimismo, los incentivos de compensación y desempeño deben estar basados en el cumplimiento de los lineamientos de ejecución definidos por la compañía de CPG, en base a los conocimientos adquiridos de los compradores. En definitiva, la ejecución es el último de los macro procesos clave, ya que básicamente es el último de los eslabones en la cadena de valor del éxito de los conocimientos, acciones e iniciativas desarrolladas para maximizar la rentabilidad del negocio. En este sentido, se deben diseñar e implementar modelos analíticos basados en información del cliente y de la misma compañía de CPG para entender los efectos, deseados e indeseados, que puede tener la ejecución en punto de venta en la decisión de compra del comprador, por segmento, formato de tienda y región, dentro de una misma cuenta clave.

De la misma manera, las mejores prácticas indican que para asegurar una óptima y consistente ejecución, se debe monitorear efectiva- y sistemáticamente la misma en cada punto de venta, así como las herramientas utilizadas para producir la información confiable y de calidad. En el mismo sentido, también son importantes para esta dimensión las actividades de innovación en cuanto a la ejecución, como por ejemplo en materiales de *trade marketing*¹⁶, optimización de surtido y cantidad por SKU visible basado en las ventas, etc.

¹⁶ El concepto de *trade marketing* se refiere al gasto comercial directo destinado a las actividades de marketing en el Punto de Venta específicamente.

III.11. Habilitadores

Como mencionado previamente, es necesario también tener en cuenta una serie de procesos y estructuras habilitadoras que permitan y catalicen el correcto funcionamiento de los procesos clave previamente definidos. Estos habilitadores son la estructura organizacional, los flujos de información y la cartera de herramientas de monitoreo.

En cuanto a la organización y estructuras, se debe diseñar un efectivo liderazgo de cada cuenta soportado por equipos multifuncionales, que deben contar con las capacidades analíticas que el proceso de planeamiento y gerenciamiento de cuentas requiere, acorde a los subprocesos explicados en la sección IV.5. A su vez, se debe prestar especial atención a la gestión y desarrollo del talento de cada equipo y de los individuos que lo componen, ya que el éxito del desarrollo de cada cuenta clave dependerá en gran medida de la gestión que de ellas hagan los equipos de cuentas clave correspondientes, que debieran estar alineados en sus respectivos incentivos.

Con respecto a los flujos de información, las mejores prácticas indican claros procesos definidos para la comunicación entre el cliente y la compañía de CPG, como también para la comunicación interna, por lo que resulta importante recordar este punto a la hora de diseñar las interacciones inter-funcionales y externas de los equipos de cuentas clave, ajustados a la realidad de cada compañía.

Por último, en cuanto a las herramientas de monitoreo, las mejores prácticas internacionales se destacan por el enfoque en el seguimiento de indicadores financieros y de rentabilidad, así como en la utilización de las herramientas de monitoreo para generar entendimiento y conocimientos acerca del mercado, del cliente y del canal, teniendo en cuenta que de este proceso habilitador se obtendrá el *output* necesario para los procesos de aprendizaje organizacional y mejora continua.

En resumen, se debe prestar atención al diseño e implementación de los habilitadores necesarios, en cada una de estas tres dimensiones mencionadas, que permitan, faciliten y catalicen los macro procesos, subprocesos y mejores prácticas detalladas en el presente capítulo.

IV. CADENA DE SUMINISTRO IMPULSADA POR LA DEMANDA

La evolución del contexto del *retail*, y específicamente la migración del *retail* al canal moderno, con su consecuente sofisticación, crea nuevas fuerzas y presiones sobre las compañías de CPG para optimizar y rediseñar su propuestas de valor y su ejecución operativa, tal como estudiado en el capítulo II del presente trabajo. Dentro de la ejecución operativa, el principal componente es la cadena de suministro. En el presente trabajo, la cadena de suministro se entiende como la cadena de valor que resume las actividades que permiten comenzar con las materias primas la producción en un extremo de la cadena y colocar el *output* de esa producción en las góndolas del canal moderno, en tiempo, calidad y cantidad pretendida por el comprador y requerida por el cliente (*retailer*).

En este sentido, las compañías de CPG deben llevar a cabo proyectos para rediseñar y optimizar sus cadenas de suministro, en pos de poder hacer frente a estas nuevas fuerzas y presiones que se producen a pasos agigantados y reorientar sus cadenas de suministro a la demanda, es decir, al mercado. Como previamente planteado en la sección III.9, esta idea, que pudiera parecer simple, es de hecho uno de los principales desafíos que deben enfrentar las compañías de CPG en su camino hacia la posición de socios estratégicos del canal moderno. Está claro que las compañías de CPG deben desde ya contar con complejas cadenas de suministro, factor inherente a la industria y el mercado en el que desarrollan sus actividades. Pero una cadena de suministros diseñada para colocar los productos listos para la venta en el canal tradicional, difiere significativamente de la cadena de suministros necesaria para desarrollar las operaciones de manera óptima en cuanto al canal moderno y colocar los productos listos para la venta en las góndolas del mismo, de tal manera que permita maximizar las ventas y minimizar los costos. En este sentido, la sofisticación de las operaciones de los *retailers* del canal moderno, y por ende, la sofisticación que demandarán a sus proveedores, se basa en el hecho de la complejidad, tamaño y alcance de sus operaciones, que requieren a su vez de complejos modelos de gestión y optimización para maximizar el potencial de cada eslabón de la cadena de valor en la rentabilidad del negocio.

Ante un escenario competitivo moderno, en el que la presión sobre los precios, y por ende, sobre los márgenes es cada vez mayor, las ineficiencias en la cadena de valor de la industria suelen dejar mucho dinero sobre la mesa. Entendiendo a la cadena de suministro prácticamente como la cadena de valor del negocio, resulta determinante

para la maximización del *profit pool* común que la misma responda directamente a las necesidades del mercado, idealmente en tiempo real. Esto significa que por un lado, se deben contar con proyecciones precisas, confiables y generadas casi automáticamente de forma continua a partir de información acerca de la demanda real de cada producto. En segundo lugar, se debe poder sistematizar el conocimiento y aprendizaje generado luego de cada acción de influencia sobre la demanda, para ulteriormente poder incluir los impactos esperados en las futuras proyecciones y lograr que sean aún más precisas y completas (incluyendo excepciones). Habiendo entonces realizado exitosamente las dos últimas premisas, ello se traducirá automáticamente en una reducción de los niveles de inventario y estructura de distribución y logística, lo que ineludiblemente lleva al tercer punto, que es la necesidad de contar con una cadena de suministro (o valor) flexible y reactiva que permita ajustarse rápidamente a los cambios que puedan surgir en la demanda, en cuanto a qué tipo de producto, dónde y cuándo se lo necesita.

De esta manera, el camino hacia la eficiencia y maximización absoluta del valor que puede representar una cadena de suministro, pasa indefectiblemente por los hitos de diseñar una cadena de suministro dimensionada exactamente acorde a las necesidades del mercado, es decir, produciendo y entregando exactamente el producto que el consumidor quiera comprar, dónde y cuándo lo necesite, reduciendo idealmente el exceso o faltante de producto a cero. Esta idea puede parecer simple, pero no se debe olvidar que una de las principales características de la demanda es su elevado dinamismo, con lo cual, el hecho de tener una cadena de valor dimensionada según criterios de ‘exactamente lo que se necesita, sin excesos’, puede llevar a serias pérdidas económicas en caso de que la demanda difiera de lo esperado (por exceso o por defecto). Este último punto busca enfatizar la necesidad de contar con una cadena de valor que pueda responder efectivamente a cualquier cambio que se produzca en el mercado, minimizando los costos de ‘ajuste’ de la misma.

En este sentido, una serie de estudios demuestran que las mejoras en la precisión de las proyecciones de la demanda y de los niveles de flexibilidad, reducen significativamente los costos para los actores de una cadena de suministro (o valor) impulsada por la demanda. Las compañías que emplean las mejores prácticas en cuanto a proyección y respuesta a la demanda, cuentan en promedio con un 15% menos de inventario, con un 17% mejor cumplimiento de órdenes (*fill-rates* y órdenes perfectas) y un ciclo de conversión de caja un 35% menor, mientras que tienen únicamente un 10% de los *out-of-stocks* de sus competidores (AMR Research, 2004).

De la misma manera, estas compañías exitosas en la orientación a la demanda de sus cadenas de valor, tienen claros criterios, procesos y mecanismos definidos acerca del diseño, desarrollo, ejecución y evaluación de las iniciativas de mejora e innovaciones, lo que les permite sistematizar los factores de éxito identificados e incorporarlos en el aprendizaje organizacional, lo que crea un ciclo de mejora continua.

Ahora bien, habiendo entendido entonces la necesidad de contar con una cadena de suministro impulsada por la demanda, cabe preguntarse acerca de cómo se debe afrontar un proyecto para la optimización de la misma. En definitiva, es lo que se denomina un proyecto de mejora de desempeño (*performance improvement*, o PI).

En el marco del proyecto para el rediseño de estrategias y procesos en la compañía de CPG, que se describe en este trabajo, se propone un modelo para utilizar como guía en el estudio de la cadena de suministro de la compañía (figura IV.1):



Figura IV.1. Modelo guía para un proyecto de optimización de desempeño (PI)

En primer lugar, en un proyecto de optimización de la cadena de suministro, se debe comenzar por estudiar y entender en profundidad la organización de la misma, así como sus procesos, estructuras, principales componentes y cuellos de botella.

Asimismo, se deben realizar estudios de sensibilidad para los factores determinantes de la rentabilidad (o costos, dependiendo del eslabón de la cadena que se analice) de cada componente clave, en pos de entender, en principio, qué palancas mueven las agujas en los tableros de control de la cadena de suministro.

En segundo lugar, se debe realizar un completo análisis y segmentación de los clientes de canal moderno, en base a criterios de rentabilidad y volumen, para entender cuáles son los clientes más importantes e interiorizarse en los requerimientos y necesidades de los mismos en el siguiente paso.

Una vez que se han identificado los clientes más relevantes para la compañía de CPG, se debe comenzar con el proceso de identificación de los equipos y personas clave dentro cada cliente, para coordinar las entrevistas necesarias y posteriormente realizarlas. El objetivo de las entrevistas es relevar y entender el punto de vista del cliente, así como también cuáles son sus expectativas, requerimientos y necesidades en cuanto a sus proveedores (las compañías de CPG). De la misma manera, se debe entender cuáles son los criterios de evaluación de proveedores que emplean, y según qué KPIs se mide el desempeño de los mismos, es decir, entender los tableros de control de los clientes. De la misma manera, estas primeras entrevistas deben servir para entender la postura de cada cliente en cuanto a la disposición de diseñar una relación colaborativa y planes de negocio en conjunto, para sentar las bases de las posibles iniciativas de mejora que se analizarán más adelante, ya que para prácticamente todas el desarrollo de una relación de colaboración entre el *retailer* y la compañía de CPG es una pieza fundamental e indispensable.

De todas maneras, durante el desarrollo del proyecto sobre el cual se basa el presente trabajo, se realizaron diversas entrevistas con los gerentes de compras o *supply chain* de las cadenas de *retailers* más importantes. Tal como se podría esperar, estas entrevistas confirman el hecho de que generalmente son los mismos *retailers* los que empujan a sus proveedores a optimizar la cadena de suministro del negocio, con el argumento de que esas acciones maximizan el valor del negocio para ambos actores.

Para la realización de las entrevistas, se deben diseñar previamente cuestionarios específicos que incluyan preguntas exhaustivas acerca de todas las dimensiones que se quieran analizar. En este punto cabe destacar que se debe prestar especial atención a la forma y contenido que se da a los cuestionarios, en pos de maximizar la utilidad de cada entrevista; así como también a los modelos de captura de información que se planeen utilizar.

Habiéndose interiorizado en los detalles de la cadena de suministro de la compañía de CPG y una vez realizadas las entrevistas, se debe comenzar con el proceso de consolidación y análisis de la información relevada, con el objetivo de identificar exhaustivamente las brechas de desempeño, en cada una de las dimensiones clave de la cadena de suministro. Las siguientes fases corresponden al análisis detallado de cada brecha, para identificar las principales oportunidades de mejora y comenzar con la cuantificación de cada una de ellas, en pos de entender cuáles son las más relevantes en términos económicos. Para lograr esto último, se deben diseñar y construir modelos multi-variables complejos de cuantificación, para asegurarse de contemplar e incluir los efectos de las variables que realmente ‘mueven la aguja hacia uno u otro lado’. A partir de la cuantificación de las oportunidades, se deben desarrollar las iniciativas de mejora que mejor se adapten a cada una de las principales oportunidades, para luego someterlas a estudios de factibilidad y viabilidad, y partir de ello, priorizar y seleccionar las que resulten óptimas, teniendo en cuenta tanto los factores relativos al mercado, como a aquellos relativos a la situación de la compañía de CPG.

Finalmente, se debe desarrollar un plan de implementación efectivo y realista, especificando tiempos e hitos que determinen el éxito de la misma y mecanismos de monitoreo de avance y cumplimiento de objetivos.

A continuación, se presenta un modelo¹⁷ de programas, iniciativas y optimizaciones (no exhaustivo) basado en las mejores prácticas internacionales, que se utiliza generalmente como *kit* de herramientas (*toolkit*) para pensar en posibles iniciativas a implementar en pos de desarrollar una cadena de suministro impulsada por la demanda, al igual que en el proyecto que inspira el presente trabajo; que se ejemplifica a modo de guía.

El diseño, desarrollo e implementación de las mejoras y optimizaciones que se describen con el modelo a lo largo de este capítulo, permitirán a la compañía de CPG alcanzar una serie de beneficios (Bergé, Martínez et al., 2011), entre otros:

Proyecciones precisas de la demanda.

Mejora en niveles de servicio: altos *fill-rates*, minimización de *stock-outs*, órdenes perfectas, etc.

Minimización de niveles de inventario: a través de las proyecciones más precisas de la demanda, se logran niveles de inventario de seguridad (stock de seguridad) más bajos. De la misma manera, se minimiza la cantidad de productos no vendidos.

¹⁷ Fuente: (Bergé, Martínez et al., 2011)

Mejora en el poder de negociación de la compañía de CPG: debido al desarrollo de capacidades que aumentan los niveles de servicio, se crea una mayor dependencia de los *retailers* hacia las compañías de CPG. De la misma manera, se reduce la presión de utilizar técnicas de cross-dock.

Reducción de costos de distribución, mejora de la eficiencia.

Incremento de ventas: mayor compromiso por parte del *retailer* (cliente) y mayor lealtad.

Desde la perspectiva del cliente (el *retailer*), la optimización de la cadena de suministro por parte de sus proveedores también conlleva una serie de beneficios, como por ejemplo:

Mejoras en niveles de servicio.

Mejoras en niveles de inventario: mediante una programación exacta de las necesidades se reduce la necesidad de stocks en las tiendas.

Reducción de inversiones y sobrantes.

Incremento de ventas: se evita la pérdida de ventas y se incrementa la lealtad de los compradores.

Optimización de capacidades y fuentes de costo: el proveedor es responsable de inventarios y predecir órdenes.

Optimización de costos: minimización de actividades que no agregan valor.

Maximización del éxito de promociones y lanzamientos: optimización en la utilización de recursos.

En el desarrollo del presente capítulo se analizarán y explicarán en detalle los beneficios mencionados, para entender exactamente de dónde provienen y como se pueden maximizar.

En base a lo expuesto previamente, se puede asegurar que el desarrollo e introducción de las iniciativas que se propondrán en este capítulo, es decir, la optimización de la cadena de suministro, permitirá incrementar el beneficio económico de la compañía, alcanzando el máximo potencial de las oportunidades que la cadena de suministro puede representar, en términos de costos, eficiencia y efectividad.

Para entender a qué se hace referencia cuando se habla de cadena de suministro para la industria de consumo masivo, en términos generales puede describirse a la misma de la siguiente manera (figura IV.2).

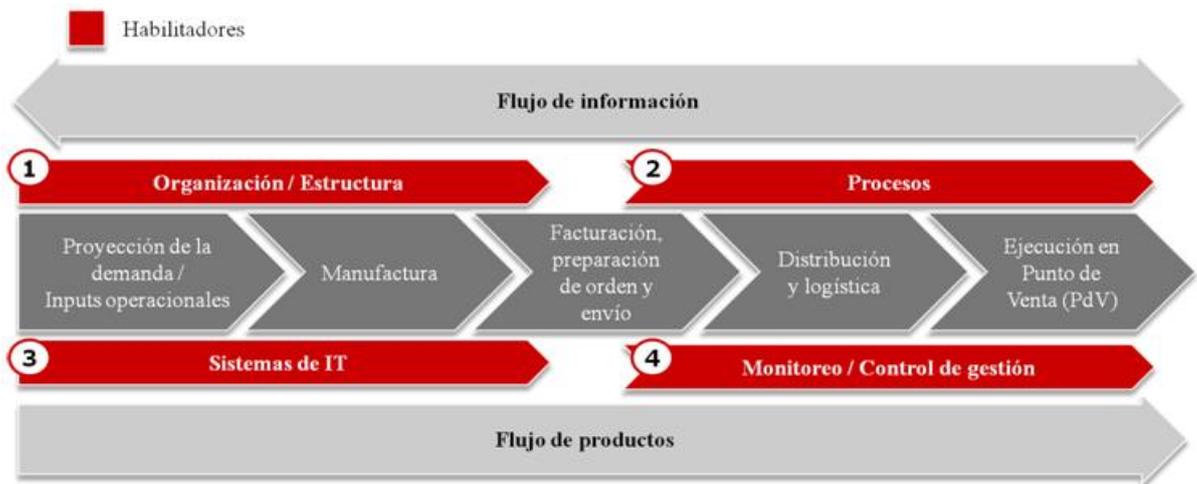


Figura IV.2. Cadena de suministro para compañías de CPG

De esta manera, teniendo en cuenta la cadena de suministro esquematizada, el estudio de las mejores prácticas, iniciativas de mejora y optimizaciones que se proponen en este capítulo a la compañía de CPG, se organizará de acuerdo al mapa conceptual de la figura IV.3.

El modelo propuesto para la optimización de la cadena de suministro tiene como objetivo lograr llegar a una cadena de suministros impulsada por la demanda, y la importancia de ésta última radica en la necesidad de diseñar e implementar procesos y sistemas para entender, predecir y responder de manera flexible a las demandas del mercado.

Como se puede observar en el mapa conceptual de la figura IV.2, la cadena de suministros propuesta se compone de dos módulos principales: por un lado, el flujo de información, y por el otro, el flujo físico de productos; que a su vez se componen de una serie de bloques.

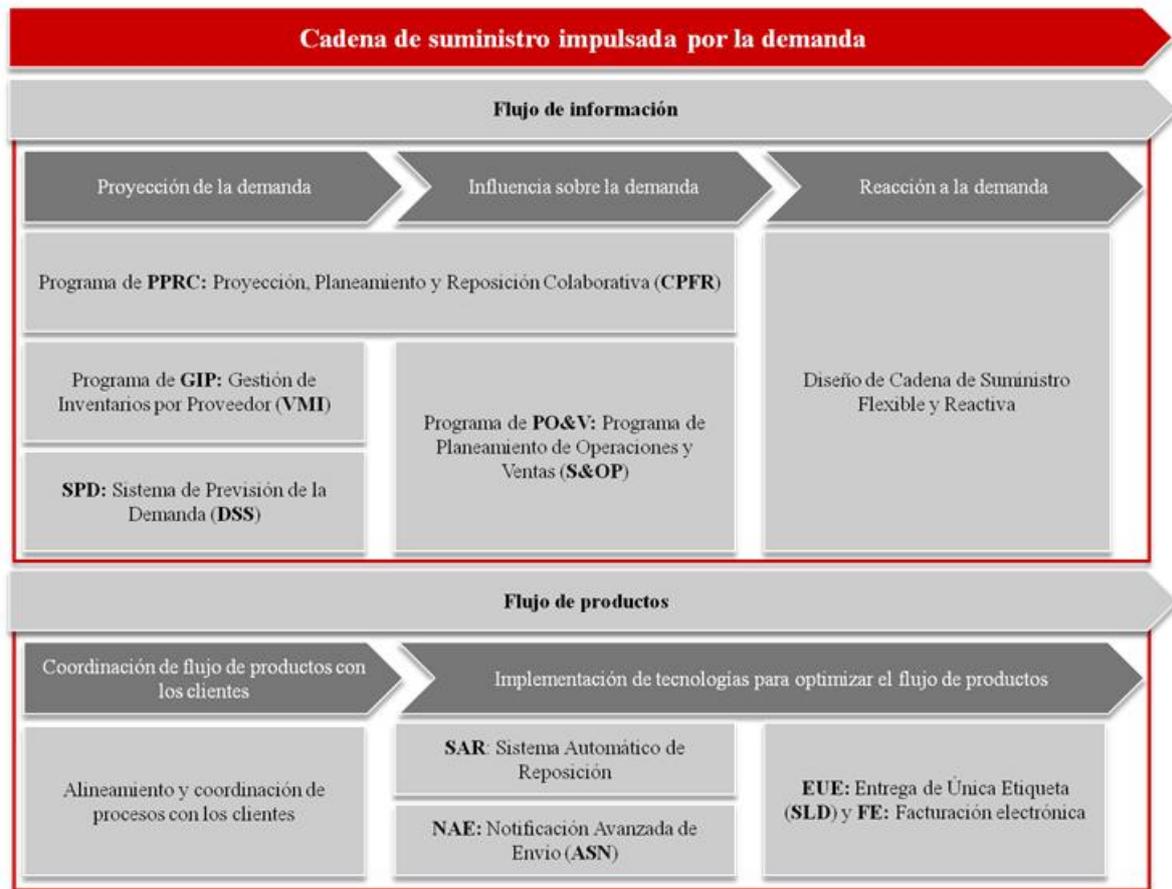


Figura IV.3. Mapa conceptual del modelo de iniciativas para una CSID

El módulo del flujo de información, se compone de tres bloques principales en lo que respecta a las optimizaciones propuestas: la proyección de la demanda, la influencia sobre la demanda y la respuesta flexible a la demanda. En el bloque de proyección de la demanda, se tienen las iniciativas de PPRC (Planeamiento, proyección y reposición colaborativa, o CPFR, por sus siglas en inglés: *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*), GIP (Gestión de Inventario por Proveedor, o VMI, por sus siglas en inglés: *Vendor Managed Inventory*) y SPD (Sistema de Previsión de Demanda, o DSS, por sus siglas en inglés: *Demand Sensing Solution*), que se detallarán más adelante en este capítulo.

En el bloque de influencia sobre la demanda, se tiene la iniciativa de PPOV (Programa de Planeamiento de Operaciones y Ventas, o S&OP, por sus siglas en inglés: *Sales and Operations Planning*) y en el bloque de respuesta flexible a la demanda se tiene la iniciativa de P&CSF (Producción y Cadena de Suministros Flexible).

El módulo de flujo de productos, se compone del bloque de coordinación de los flujos físicos con el cliente y del bloque de implementación de herramientas tecnológicas para optimizar el flujo de productos. A su vez, el bloque de coordinación de los flujos físicos con el cliente se compone de las iniciativas destinadas a alinear los procesos de la compañía de CPG con los de los clientes y, por último, el bloque de implementación de herramientas tecnológicas se compone de las iniciativas de Sistema Automático de Reposición, Notificación Avanzada de Envío, Entrega con Etiqueta Única y Facturación Electrónica.

A continuación se estudiarán en detalle estas iniciativas y se analizarán algunos casos de éxito de las mismas.

IV.1 Planeamiento, Proyección y Reposición Colaborativa

Comenzando con el módulo de “Flujos de Información”, la primer iniciativa del modelo de optimizaciones es el diseño e implementación de un programa de PPRC (Planeamiento, proyección y reposición colaborativa), o CPFR (*Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*). Un programa de PPRC, es un acuerdo estructurado entre la compañía de CPG y el *retailer* para compartir información acerca de la demanda, como por ejemplo proyecciones de ventas, planes de negocio, niveles de inventario, información de transacciones en punto de venta, etc. Dado que un programa de PPRC provee visibilidad acerca de la demanda al final de la cadena de valor, es una importante herramienta para ayudar en el camino hacia una cadena de suministros optimizada y orientada a la demanda.

El modelo de PPRC se compone de cuatro procesos: estrategia y planeamiento, gestión de la demanda y suministros, ejecución y análisis; que a su vez se componen de dos actividades principales (D’Souza et. al. 2008; Cederlund et. al. 2007).

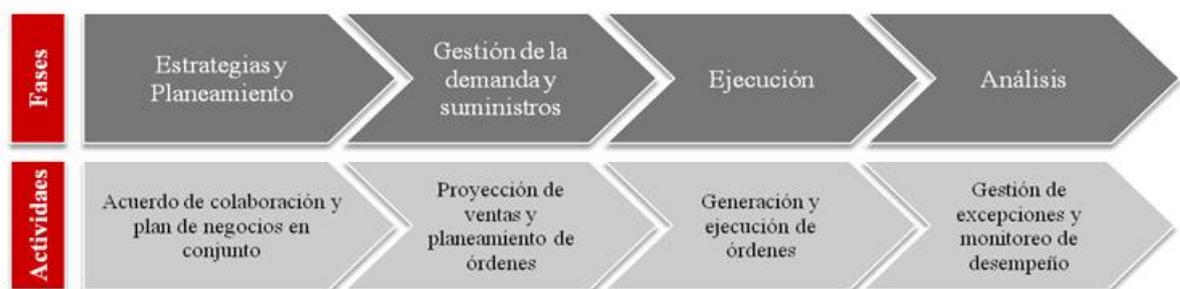


Figura IV.4. Programa de PPRC

En principio, un programa de PPRC se desarrolla en nueve pasos (D'Souza et. al. 2008; Cederlund et. al. 2007), agrupados en los tres grandes componentes del modelo: planeamiento, proyección y reposición.

En primer lugar, en la fase de planeamiento, el primer paso consiste en diseñar el acuerdo de PPRC entre las partes, esto es, establecer los objetivos, el alcance, las métricas y todos los lineamientos detallados acerca de qué es lo que se podrá esperar del programa y qué no. A partir de ello, se deberán analizar y definir los recursos necesarios para que el programa pueda cumplir con los objetivos y alcances propuestos. Este primer paso se debe hacer una única vez cuando se conforma la sociedad entre el *retailer* y la compañía de CPG. El segundo paso en el componente de planeamiento, consiste en crear el plan de negocios en conjunto entre las partes. En esta instancia, los socios del programa deberán compartir sus planes de negocio y estrategias, en pos de poder desarrollar la estrategia de la sociedad y del programa, definir los roles de las categorías, los objetivos específicos y las tácticas y herramientas que se utilizarán, así como también las métricas que se emplearán para medirlos y los niveles de servicio que se podrán esperar del programa. Este paso se realiza anualmente.



En el componente de proyección, el primer paso consiste en ejecutar las proyecciones de ventas (a partir de las fuentes de información que se hayan acordado utilizar e incluyendo toda la complejidad de las herramientas informáticas de gestión y análisis de datos). El segundo paso consiste en identificar las excepciones que no se hayan incluido en las proyecciones de ventas y que requieran de un tratamiento y estudio especial. Por último, se deben resolver esas excepciones y acordar entre las partes cómo se incluirán o tendrán en cuenta a la hora de utilizar las proyecciones. Idealmente, estos pasos en el componente de proyección se deberían llevar a cabo semanalmente.



En el componente de reposición, el primer paso consiste en generar las proyecciones de las series de órdenes que se necesitarán, de acuerdo a las proyecciones de ventas realizadas en el paso anterior y en concordancia con el plan de negocios en conjunto que se definió al comienzo del programa, tanto para el mediano plazo (soporte a la programación de órdenes, como en el largo plazo (soporte al planeamiento). De la misma manera que en el componente de proyecciones, se deben entender y ajustar las excepciones que se hayan excluido de las proyecciones de órdenes y acordar su correcto tratamiento e



inclusión en cuanto a la toma de decisiones basadas en las proyecciones realizadas. Por último, cumplidos todos los pasos anteriores, se puede en efecto generar las órdenes e implementar las proyecciones en los sistemas de gestión, tanto del *retailer* como de la compañía de CPG. Esta información alimentará, como se detallará más adelante, toda una serie de procesos en la cadena de suministros de ambas partes.

En la figura IV.4, se muestran los cuatro principales procesos de un programa de PPRC. El primero de ellos, “**Estrategia y Planeamiento**”, se compone de las actividades de generación del acuerdo de colaboración y desarrollo del plan de negocios en conjunto. Estas actividades se deben realizar anualmente. En el acuerdo de colaboración que se firmará entre las partes, se deben definir los lineamientos generales y detallados que gobernarán la relación entre la compañía de CPG y el *retailer*, en términos de recursos que cada parte aportará y lo que se podrá esperar del programa, como definido previamente. También se deben sentar las bases para instalar la cultura de colaboración en ambas compañías. Del lado de la compañía de CPG, se debe definir el equipo que estará a cargo del programa desde su lado, y definir el tipo y alcance de los análisis que se harán, basados en la información que obtendrá del *retailer*.

En resumen, en la fase de “Estrategia y Planeamiento”, la compañía de CPG y el *retailer* establecen los lineamientos que gobernarán sus interacciones en el contexto del programa, y desarrollan las estrategias y planes de negocio conjuntos.

En el proceso de “**Gestión de la demanda y suministros**”, se utiliza información cualitativa y cuantitativa, tal como información de punto de venta, planes de actividades comerciales, datos de inventarios y similares, junto a información acerca del mercado proveniente de fuentes externas adquiridas, para obtener en última instancia las proyecciones de ventas y órdenes de reposición a nivel de Punto de Venta y centro de distribución; mediante una serie de procesos y métodos de análisis y proyección predefinidos. De esta manera, se obtiene el plan de órdenes y flujos que se necesita para la gestión de la cadena de suministro, alineados además con los objetivos y estrategias definidas en conjunto por la compañía de CPG y el *retailer*.

En el proceso de “**Ejecución**”, las proyecciones de ventas y órdenes generadas en el proceso anterior se traducen a planes de órdenes comprometidas. Paralelamente, se comienza con el planeamiento productivo de las órdenes y de la logística correspondiente, para en última instancia poder entregar el producto en cantidad, calidad, tiempo y lugar esperado. Se necesitan como *inputs* para este proceso entonces el calendario de colocación de órdenes y programación logística del *retailer*, la programación de órdenes productivas y logística de la compañía de CPG,

para obtener como *output* final las órdenes comprometidas, el plan de producción y cadena de suministros, el calendario sincronizado de órdenes futuras, el plan logístico a nivel tienda o centro de distribución por parte del *retailer* y el plan logístico para la compañía de CPG.

En el proceso de “**Análisis**” se monitorea la *performance* de las iniciativas del programa de PPRC a través de la medición en la ejecución, de los KPIs previamente definidos. A través de *inputs* como la información de punto de venta, las metas y objetivos del plan estratégico conjunto y toda la información relevante acordada como *input* en el plan, se obtiene mediante este proceso el plan de gestión de las excepciones, un actualizado tablero de control que mide el desempeño tanto de la compañía de CPG como del *retailer*. Un *output* aún más importante de este proceso de monitoreo y análisis es la detección de oportunidades de mejora a nivel estratégico, táctico y operacional.

Los procesos de PPRC también se pueden aplicar selectivamente a frentes específicos de la relación compañía de CPG-*retailer*, no necesariamente deben aplicarse a la relación en su totalidad (D’Souza et. al. 2008). De acuerdo a las necesidades de ambas partes, pueden diseñarse programas de PPRC por ejemplo para la reposición específica de un centro de distribución; a la gestión de eventos promocionales, cuando se necesita mitigar los efectos de importantes fluctuaciones en la demanda debido a la introducción de diferentes eventos promocionales por parte del *retailer*; o inclusive a la optimización del surtido de productos en góndola, cuando por efectos estacionales o productos de ciclos de vida cortos el dinamismo de los factores de variaciones en las demandas afecte la rentabilidad de determinadas categorías y dificulte la realización de proyecciones precisas.

La efectividad de un programa de PPRC de este estilo depende directamente de la calidad, cantidad y completitud de la información que se obtenga, con lo cual, depende en su totalidad del grado de colaboración y voluntad de trabajar en conjunto que tenga la relación entre el *retailer* y la compañía de CPG.

En la misma línea, se pueden mencionar una serie de principios fundamentales que se deben tener en cuenta a la hora de diseñar un programa de este estilo (Bergé, Martínez et al., 2009-2011). En primer lugar, debe ser un programa colaborativo, tanto en su diseño, como en su ejecución. Esto significa que ambas partes de la relación deben acordar un grado específico de colaboración y atenerse al mismo, en base a los objetivos y alcances de las iniciativas del programa.

El programa de PPRC debe ser diseñado de manera que permita su escalabilidad. En este sentido, se puede destacar que un programa de PPRC se puede crear e implementar utilizando tecnologías básicas, antes de implementar tecnologías de PPRC más complejas y especializadas. De la misma manera, como mencionado previamente, se pueden aplicar iniciativas de PPRC limitadas a determinados frentes acorde a los objetivos definidos.

Tanto la compañía de CPG como el *retailer* deben apoyar al ciento por ciento el desarrollo, la implementación y la operación del programa, y en lo posible comprometer una equivalente cantidad de recursos al mismo, de manera de asegurar una perfecta ejecución y un compromiso permanente de ambos lados.

Por último, se deben diseñar instancias frecuentes de revisión y actualización de los principales componentes del programa, tales como calendarios de reuniones en todos los niveles afectados para revisar alineamientos de estrategias, tácticas, procesos y recursos.

Implementación

Cuando se busca diseñar e implementar una iniciativa de esta escala resulta importante diseñar un adecuado plan de implementación, para asegurar una ejecución gradual y correcta del diseño realizado. Esto es sumamente relevante ya que la evidencia empírica demuestra que usualmente no se da a iniciativas de esta escala la importancia que merecen, acorde a los cambios, reorganizaciones e impactos que pueden tener sobre la cultura de la organización. En este sentido, un plan de implementación para un programa completo de PPRC puede verse como el de la figura IV.5, dónde se observa que para el planeamiento del programa deben planificarse entre dos y tres meses, para el planeamiento de un programa piloto de PPRC unos dos a tres meses también, para el lanzamiento del piloto unos seis meses y finalmente para el lanzamiento a gran escala y a todas las cuentas clave unos doce a dieciocho meses.

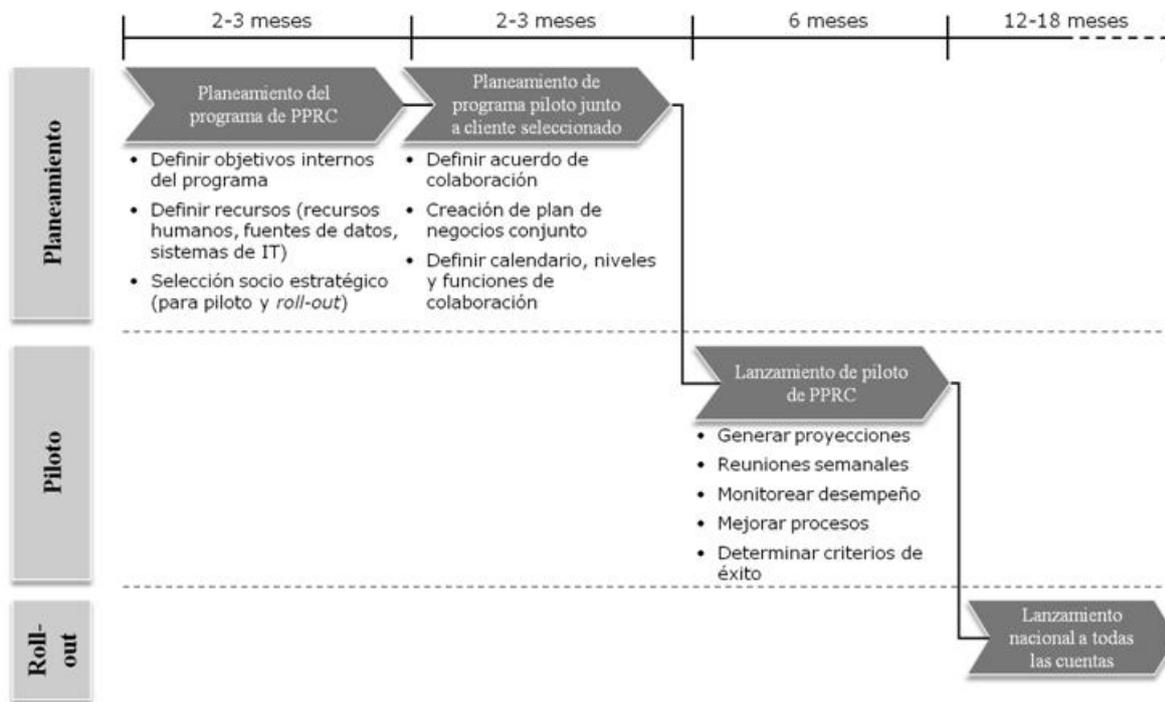


Figura IV.5¹⁸. Plan de implementación para un programa de PPRC

IV.2 Gestión de Inventarios por Proveedor

La segunda iniciativa propuesta en el módulo de flujos de información, es el programa de Gestión de Inventarios por Proveedor (GIP), o VMI (Vendor Managed Inventory). Tradicionalmente, el programa de VMI consiste en que el proveedor gestiona el inventario de su cliente, sujeto a una serie de acuerdos, restricciones y premisas acordados mutuamente, tales como niveles de servicio y niveles de inventarios. En este sentido, el programa se basa en la voluntad del cliente de compartir información acerca de sus puntos de venta e inventarios. En ese caso, el proveedor considera el inventario en tienda o centro de distribución de su cliente como su propio inventario, con lo cual independiza a su cliente de estas costosas actividades. Generalmente, las organizaciones orientadas a la demanda utilizan la información del punto de venta como punto de partida para su programa de PPRC, con lo cual el programa de GIP es, a su vez, una pieza importante para el programa de PPRC.

¹⁸ Fuente: (Bergé, Martínez et al., 2011)

A pesar de que el término de GIP no es nuevo (fue utilizado por primera vez ya en los años noventa), desde su concepción no se obtuvieron los resultados que se buscaban, ya que se veía al programa como una herramienta aislada para la gestión de los inventarios, separada de la cadena de suministros de la compañía. En la misma línea, el proceso de GIP no se integraba con las actividades de planeamiento de la demanda y producción, con lo cual el efecto final del programa era el traspaso de la responsabilidad sobre el inventario al proveedor, con el respectivo aumento de costos de capital de trabajo incremental al mismo, y el consecuente aumento de trabajo administrativo y costos de gestión.

En la actualidad, gracias al auge de poderosas herramientas informáticas y tecnológicas, como por ejemplo los sistemas de previsión de la demanda (Demand Sensing Systems, o DSS; detallado más adelante), se puede realmente aprovechar el máximo potencial de un programa de GIP, ya que una de las mayores ventajas que este tipo de programas ofrece, es la fuente constante y altamente confiable de información sobre la demanda, casi en tiempo real. De esta manera, cuando se integra el programa de GIP a la gestión de la cadena de suministros, se obtienen el resultado realmente buscado, que es la optimización de las operaciones de la compañía, desde una perspectiva integradora. Antes, cuando se analizaba individualmente al programa de GIP, pesaban más los factores negativos, como el incremento de costos, ya que simplemente teniendo en cuenta la reducción del inventario no alcanza para paliar los efectos negativos del aumento de costos.

Sin embargo, cuando se estudia la cadena de suministros desde una perspectiva integradora, además de la reducción de inventarios, de un programa de GIP también se obtienen beneficios tales como:

Información precisa y confiable en tiempo real sobre la demanda, utilizada como *input* para los sistemas de percepción y previsión de la demanda

Incremento del nivel de servicio a clientes (herramienta también utilizable como elemento de negociación para contrarrestar la presión sobre los precios)

Control absoluto sobre la generación y previsión y cumplimiento de órdenes, eliminando todos los procesos manuales

Reducción de sobrantes en tienda de productos no vendidos (además de la obvia reducción del nivel de stock de seguridad)

Como mencionado previamente, siempre resulta determinante entender también los beneficios que el *retailer* puede obtener mediante la introducción adecuada de un programa de este estilo, porque facilitará los procesos de negociación necesarios para llegar a un acuerdo para implementar el mismo, ya que la participación y colaboración activa por parte del cliente es indispensable. Entre otros beneficios, entonces, el cliente puede contar con:

Una importante reducción de sus costos de operación, ya que los inventarios en tienda pasan a ser responsabilidad del proveedor, hasta que los productos se coloquen sobre las góndolas.

Reducción de funciones y tareas administrativas de la gerencia de almacenamiento, resultando en reducción de costos.

Mejora en los niveles de servicio: se incrementan los “fill-rates” (tasas de cumplimiento de órdenes) y se reducen los “out-of-stocks” (situaciones de inventario cero en tienda y por lo tanto en góndola, con la consecuente pérdida de ventas).

Resumiendo, entonces, los *retailers* se pueden beneficiar mediante una importante reducción de costos y la certeza de recibir órdenes perfectas y de contar con góndolas siempre completas, nada menos que tres de los pilares operacionales más importantes en la industria del *retail* moderno.

El proceso de un programa de GIP se puede resumir mediante la figura IV.6:

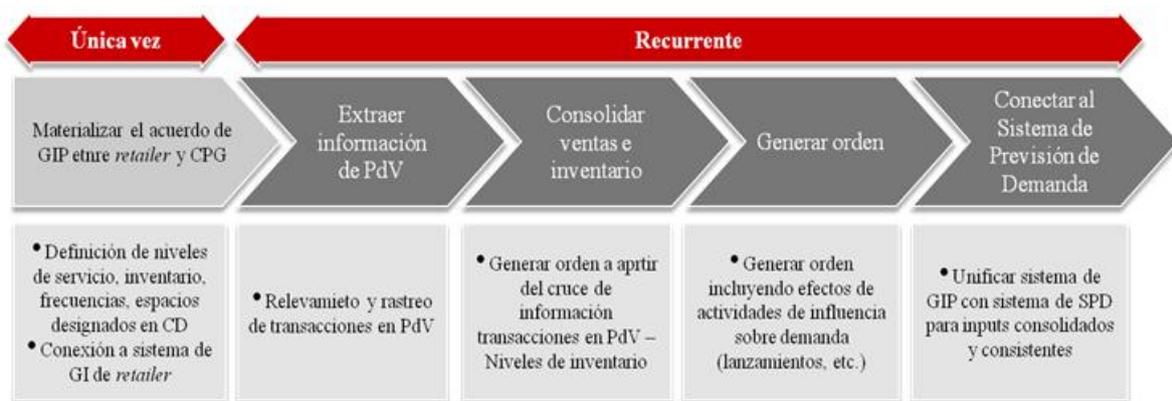


Figura IV.6. Proceso de GIP

Implementación

La implementación efectiva de un programa de GIP, puede llevar aproximadamente unos 12 meses. El plan de implementación propuesto para esta iniciativa se ejemplifica en la figura IV.7.

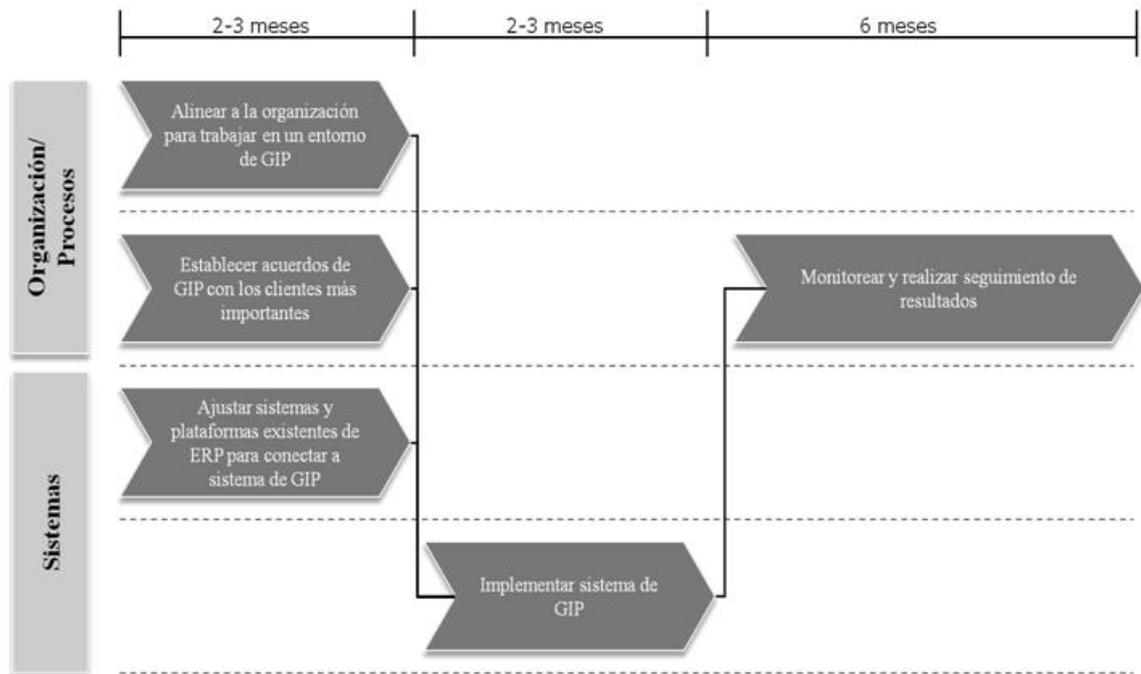


Figura IV.7¹⁹. Plan de implementación para iniciativa de GIP

Caso de éxito: Ejemplo de SKF²⁰



Como caso de éxito se puede mencionar el ejemplo de SKF. El Grupo SKF es un proveedor de partes de automóviles, líder global en rodamientos y sistemas de lubricación, además de proveer también servicios tales como mantenimientos, soporte técnico, etc.

Problema: SKF se enfrentaba al problema de que las proyecciones de ventas que realizaba y que alimentaban su proceso de producción, tenían un error promedio aproximadamente del 55%.

Solución: SKF implementó un programa colaborativo de PPRC (detallado más adelante), junto a un programa de GIP con sus clientes

¹⁹ Fuente: (Bergé, Martínez et al., 2011)

¹⁸ (Hochman et al., 2006-2007), AMR Research, página web de SKF (www.skf.com)

más importantes, lanzó un piloto y luego expandió el programa al resto de sus clientes.

Resultados: SKF logró reducir sus costos administrativos (de planeamiento) y los inventarios en un 50%, mientras incrementó el nivel de servicio a sus clientes.

IV.3. Sistema de Previsión de Demanda (SPD)

La tercera iniciativa propuesta en el módulo de flujos de información, es la implementación de un Sistema de Previsión de Demanda (Demand Sensing Solution, DSS).

Un Sistema de Previsión de la Demanda es el análisis de alta frecuencia (tiempo real) de la información *downstream* (corriente abajo) de ventas, para entender la demanda en su estado normal, y el impacto de programas de influencia sobre la demanda (*demand-shaping programs*). En resumen, un sistema de previsión de la demanda utiliza algoritmos de reconocimiento de patrones, conectados a la información de ventas en todas las dimensiones y puntos de venta en tiempo real, en pos de generar una proyección precisa y confiable de la demanda.

En este sentido, un sistema de previsión de la demanda requiere como *inputs* principales la información en tiempo real de punto de venta, la información de las actividades de influencia sobre la demanda (promociones, cambios en *pricing*, introducción de nuevos productos) y la información en tiempo real de los niveles de inventario en tienda y en centro de distribución. Como se puede esperar, los programas de PPRC (Planeamiento, Proyección y Reposición Colaborativa, detallado más adelante) y GIP son la mejor manera de acceder a los *inputs* que requiere un sistema de previsión de la demanda, no únicamente por la calidad, confiabilidad y granularidad de la información que proveen, sino también por las bases de colaboración y actividades conjuntas que sientan.

De la misma manera, como *output* se puede esperar una predicción certera y confiable de la demanda de cada producto, por región, formato de tienda y tiempo específico, automáticamente actualizada a diario al mismo ritmo que la recepción de información requerida. También se obtienen los *inputs* para un programa de PPRC (detallado más adelante), y los calendarios de órdenes para el programa de PPRC.

En resumen, la figura IV.8 resume los principales componentes de la iniciativa del Sistema de Previsión de Demanda.



Figura IV.8. Iniciativa de SPD

Implementación

En la figura IV.9, se presenta un posible plan de implementación de un sistema de previsión de demanda, que requiere en general de unos 12 meses como máximo.

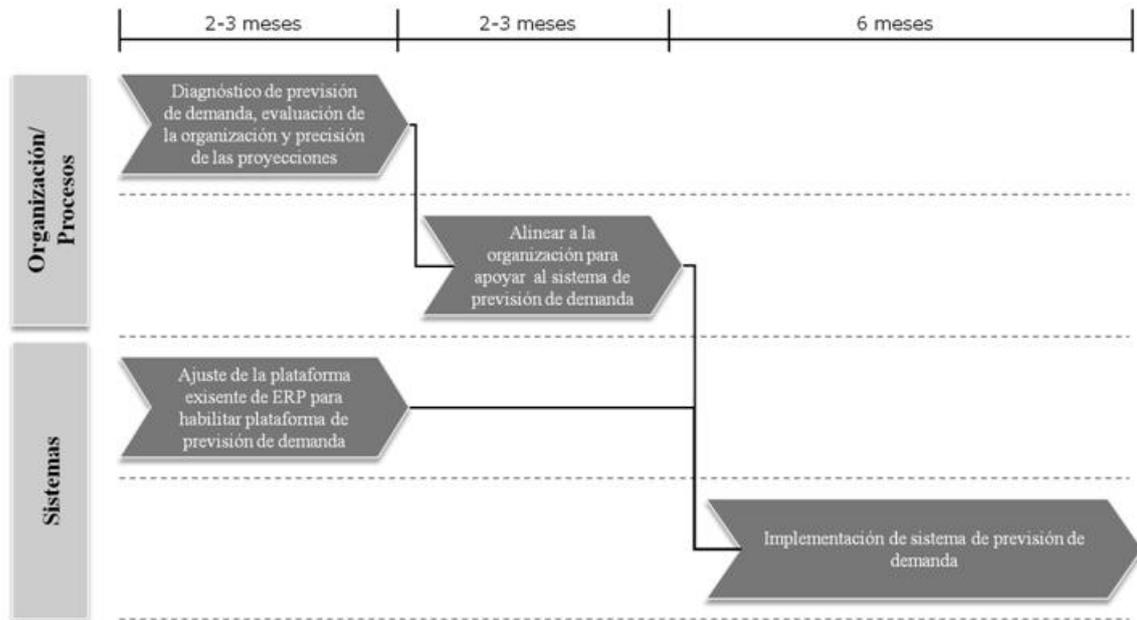


Figura IV.9²¹. Plan de implementación para iniciativa de SPD

²¹ Fuente: (Bergé, Martínez et al., 2009-2011)

Uno de los principales proveedores de este tipo de sistemas es Terra, que cuenta entre sus principales clientes a las compañías de CPG Unilever, Campbell's, Kraft, Procter & Gamble, etc. En principio, el sistema de previsión de demanda que ofrece Terra es complementario a los sistemas tradicionales de proyección de la demanda, con lo cual es compatible con prácticamente todos los sistemas de ERP y gestión de cadena de suministro, como SAP, JDA/Manugistics y Oracle.

Casos de éxito: Procter & Gamble y Campbell's



Ejemplo 1²²: Procter & Gamble

Situación: Procter & Gamble implementó un Sistema de Previsión de Demanda en Europa y Norteamérica:

Antes de la implementación, P&G utilizaba planillas de Excel junto a aplicaciones desarrolladas internamente, trabajando con datos provenientes de los sistemas de facturación y envío, de manera semanal, para finalmente generar los niveles de stock de seguridad manualmente, una tarea costosa en cuanto a tiempos y recursos.

Durante la implementación, P&G conectó su sistema a su base de ERP (SAP) y realizó varios programas piloto durante seis meses.

A partir de la implementación, los sistemas de P&G proyectan la demanda día a día.

Resultados: Como resultado de la implementación de este sistema, P&G logró reducir el error promedio de sus proyecciones de demanda en más de un 30%, y los niveles de stock de seguridad en más de 10%; que representaron un ahorro de más de 100 millones de dólares por año. Asimismo, los recursos antes asignados a las proyecciones de la demanda, se liberaron para enfocar sus esfuerzos en la demanda de largo plazo y las tendencias de los consumidores.

²² Fuente: AMR Research, (Lora Cecere, Robert Bois, 2007), (Bergé, Martínez et al., 2009-2011)

Ejemplo 2²³: Campbell's



Situación: Campbell's también implementó un sistema de previsión de demanda, que utilizó como plataforma de lanzamiento para un programa más complejo de PPOV (Programa de Planeamiento de Operaciones y Ventas, detallado a continuación). De la misma manera, integró el sistema de SPD con su programa de ERP y una solución de optimización de inventarios.

Resultado: Como resultado de la implementación exitosa, Campbell's logró reducir sus inventarios en más de 20%, lo que significó un ahorro de más de 20 millones de dólares únicamente en inventarios.

IV.4. Programa de Planeamiento de Operaciones y Ventas (PPOV)

La siguiente iniciativa propuesta en el módulo de flujos de información, es la implementación de un Programa de Planeamiento de Operaciones y Ventas (PPOV, o S&OP, Sales & Operations Planning, por sus siglas en inglés). Tradicionalmente, el programa de PPOV se define como un proceso que integra las actividades de planeamiento de las diferentes áreas funcionales de la compañía, como por ejemplo, comercial y operaciones, en un esfuerzo por sistematizar la integración de demanda con oferta. Pero, avanzando un paso más en la dirección de la cadena de suministros impulsada por la demanda, un programa de PPOV puede utilizarse para explotar al máximo el potencial del mercado, considerando también las actividades promocionales y las introducciones de nuevos productos e innovaciones para impulsar la respuesta operacional de la compañía a los requerimientos de la demanda en tiempo real.

Del lado del mercado, los departamentos funcionales de la compañía de CPG que deben involucrarse son los de ventas, marketing, posventa y servicios, planeamiento estratégico, etc. Del lado operativo, deben involucrarse a las áreas de manufactura, logística, planeamiento de la producción, compras, almacenamiento y distribución, etc. De la misma manera, deben involucrarse también las áreas de finanzas y planeamiento para asegurar una completa visión del sistema desde todas las perspectivas del negocio.

La idea principal detrás de un programa de PPOV es el balanceo de los objetivos en conflicto entre las áreas comerciales, de operaciones y finanzas/planeamiento (figura IV.10).

²³ Fuente: AMR Research, (Lora Cecere, Robert Bois, 2007), (Bergé, Martínez et al., 2011)

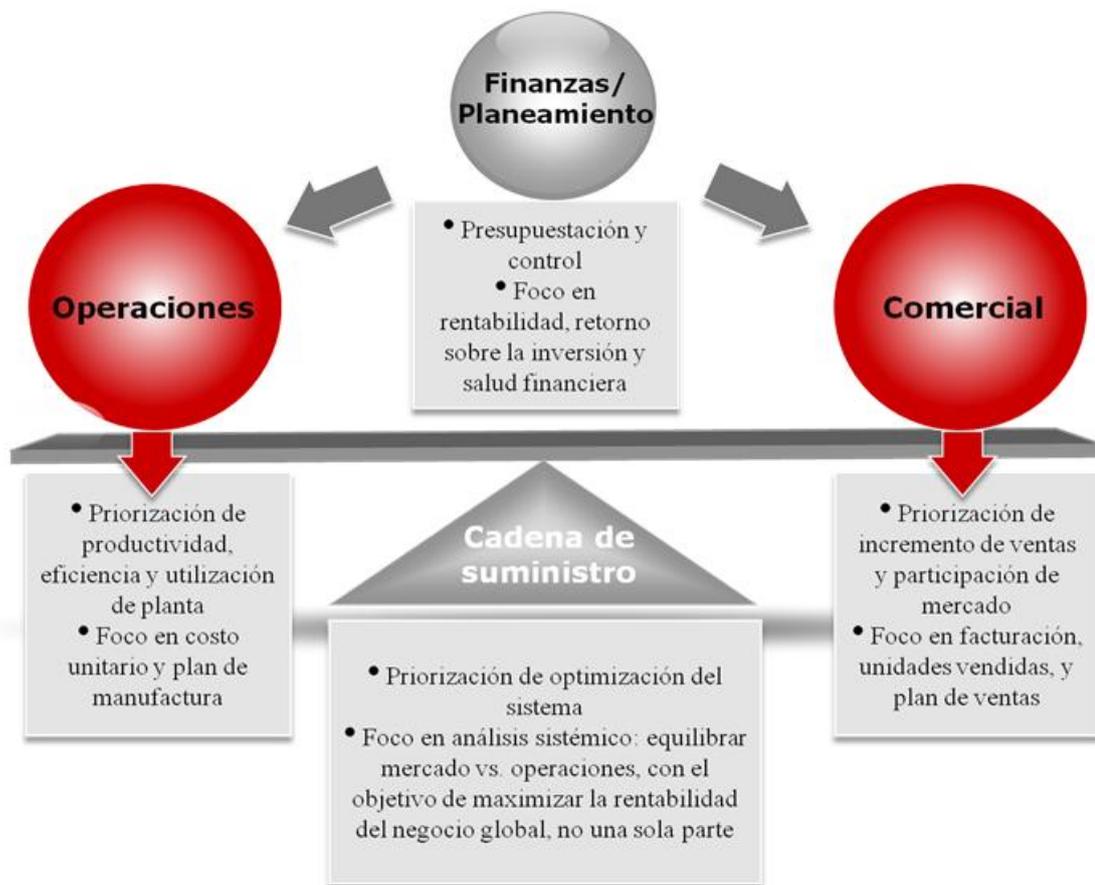


Figura IV.10. Equilibrio sostenido por la cadena de suministro

El proceso de PPOV se compone principalmente de cuatro pasos (Cecere, 2009), comenzando con el acuerdo y consenso sobre las proyecciones de la demanda, por parte del equipo de ventas y marketing, siguiendo con el acuerdo y consenso sobre los planes de producción, por parte del equipo de operaciones y logística, luego la generación del punto de vista financiero y estratégico, por parte del equipo de finanzas y planeamiento, para terminar finalmente con la revisión ejecutiva, comunicación y seguimiento de los *outputs* del proceso, por parte del equipo ejecutivo, junto al resto de los equipos (detallado en la figura IV.11). En términos generales, el proceso de PPOV consiste en lo siguiente: las proyecciones de las demandas obtenidas del área comercial, se deben analizar, discutir y ajustar, para poder traducirlas a un planeamiento productivo y a la cadena de suministros, en base a la puesta en común con el área operativa, realizando distintos análisis de factibilidad y optimización económica. Una vez alcanzado el consenso en cuánto a esto último, el *output* del planeamiento conjunto de ventas y operaciones realizado por los equipos comerciales junto a los equipos de operaciones, debe pasar por los filtros de análisis de las áreas de finanzas y planeamiento, para identificar cuáles son las acciones concretas que maximizarán la rentabilidad de la

capacidad productiva en base a los planes de demanda y producción elaborados en conjunto en las etapas anteriores. Por ejemplo, qué lanzamientos y promociones se deben diseñar e introducir para maximizar el beneficio que las oportunidades de la demanda identificada provee. Finalmente, una vez completados los subprocesos anteriores, con sus respectivas iteraciones necesarias, se deben preparar distintos escenarios para los planes diseñados y converger hacia un plan de consenso final entre todas las partes involucradas en el programa y comunicar este último a toda la organización, para asegurar un pleno conocimiento y alineamiento de todas las áreas acorde al plan de negocio consensuado de producción, ventas, y logística.

Como se puede observar en la figura IV.11, el proceso completo de PPOV se puede resumir en nueve pasos principales, que a su vez incorporan una serie de subprocesos y análisis para completarse exitosamente. Debido a que idealmente el programa de PPOV debe ser traducido a un proceso mensual, es importante entender cómo estos nueve procesos se organizan según la variable tiempo y cuáles son las interacciones necesarias entre cada uno para permitir el desarrollo efectivo del proceso total (figura IV.12).

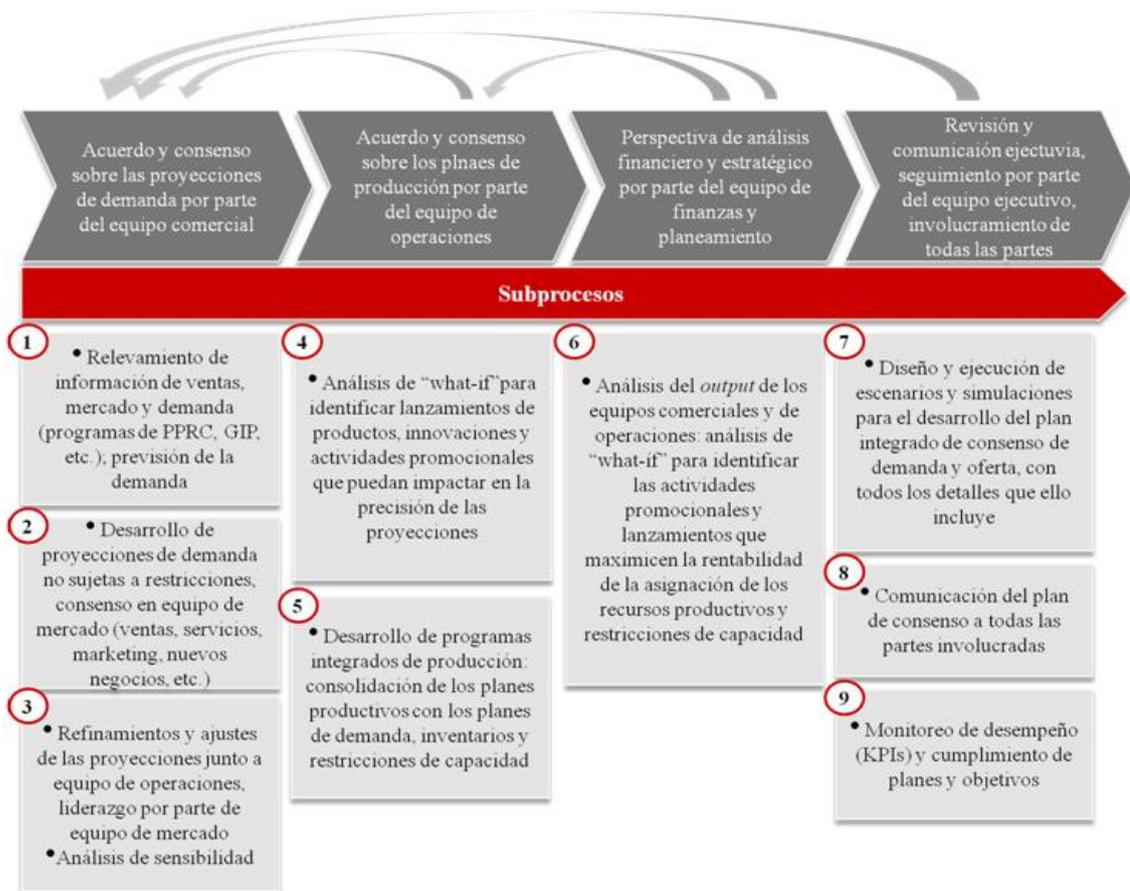


Figura IV.11. Macro proceso y subprocesos de un programa de PPOV

Para que se pueda implementar efectivamente un programa de PPOV, se necesita también de una compleja infraestructura tecnológica. Del lado del planeamiento de la demanda, se necesitan los sistemas que permitan la gestión de la información de la demanda, para generar proyecciones estadísticas basadas en series históricas de alta frecuencia y utilizando información de ventas o *downstream*, mediante un programa de GIP y PPRC, que a su vez permitan reflejar el impacto de las actividades promocionales, la introducción de nuevos productos y los cambios en el *pricing*. Del lado del planeamiento de la producción, es decir, de la oferta, se necesitan los sistemas que permitan la generación y gestión de los inventarios, de la producción, y de la cadena de suministros correspondiente para idealmente poder cumplir con el planeamiento de la demanda.

Finalmente, para el programa de PPOV, se necesita la plataforma tecnológica que permita la consolidación y comunicación de las dos plataformas anteriores, es decir, las plataformas de la demanda y de la oferta. Para cumplir con este requerimiento, se necesita un tablero de control que permita comparar el planeamiento de la demanda con el planeamiento de la oferta: del lado de la demanda, se necesitan analizar los niveles de servicio esperados (*fill-rates*, *out-of-stocks*, etc.), y del lado de la oferta, las eficiencias productivas esperadas (utilización de recursos, planta, etc.) que permitan cumplir con el planeamiento de la demanda y los niveles de servicio esperados, mientras se maximizan los indicadores (KPIs) de las operaciones. En este sentido, es necesario realizar análisis del tipo “what-if”²⁴ y mostrar también los resultados de desempeño de los meses anteriores, en pos de poder verificar la exactitud de las proyecciones del programa y asegurar que el mismo esté cumpliendo con las expectativas.

²⁴ Un análisis de “what-if”, es un análisis en el que se modelizan diferentes escenarios en cuanto al cumplimiento de las proyecciones de la demanda realizadas por las áreas comerciales, por parte del equipo de operaciones. Mediante este tipo de análisis de escenarios, incluyendo variables de operaciones y estudiando proyecciones de demanda del lado de operaciones, se logra un afinamiento de las mismas desde el punto de vista productivo, con lo que en última instancia se logra la optimización del sistema como un todo y se logra el primer paso en la maximización de la rentabilidad del portafolio de productos de la compañía de CPG.

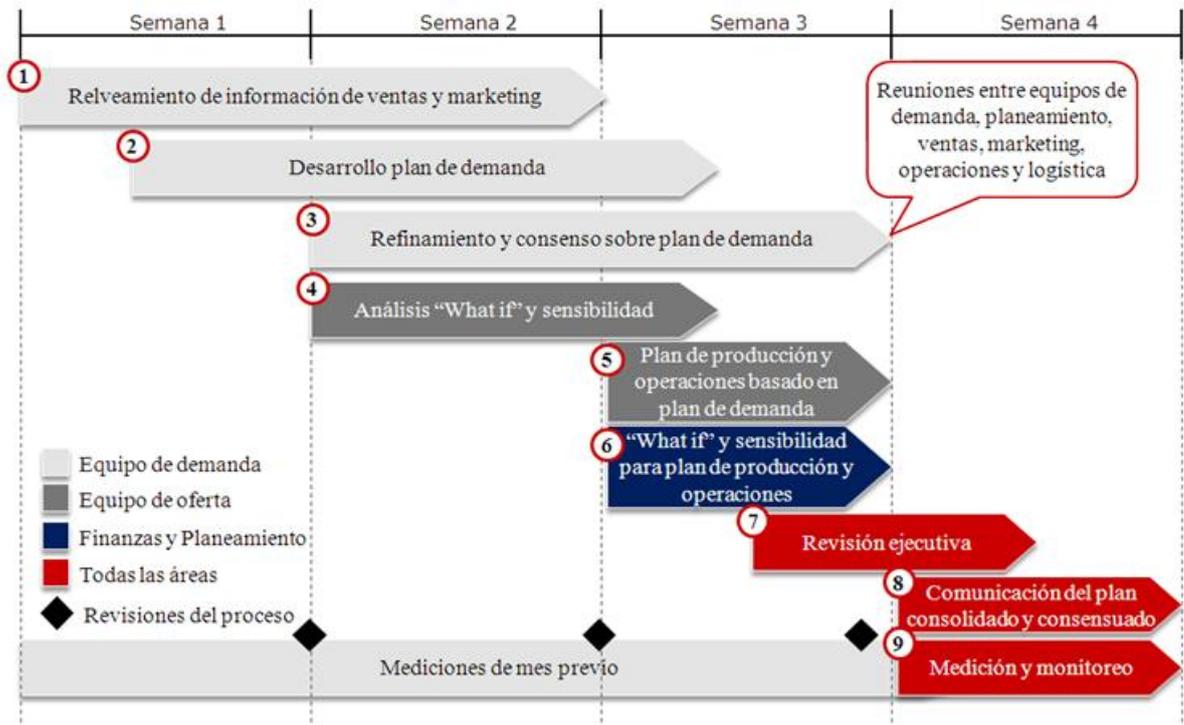


Figura IV²⁵.12. Proceso de la iniciativa de PPOV

De la misma manera, se requieren una serie de sistemas de IT que sirvan de soporte para este programa, y que cumplen la función de habilitadores, ya que constituyen las principales herramientas permiten la implementación del mismo. A modo de ejemplos, del lado de la demanda se necesitan sistemas de previsión de demanda (SPD), detallados anteriormente, y del lado de la oferta se necesitan sistemas de Planeamiento de Recursos de Distribución (PRD²⁶), sistemas de ERP (*Enterprise Resource Planning*), sistemas de planeamiento avanzado y similares. Por último, para los procesos propios del programa de PPOV, se requiere ineludiblemente la implementación de un sistema de PPOV, de los cuales existe una serie de proveedores en el mercado (véase Anexo II).

En resumen, un programa de PPOV debe diseñarse siguiendo una serie de principios. Además del claro balanceo entre las actividades comerciales y las actividades operacionales, se debe diseñar una organización flexible, que pueda responder rápidamente a cambios en los planes de manufactura y logísticos. Por otro lado, se necesita un claro apoyo de los niveles jerárquicos e implementar el proceso en todos los

²⁵ Fuente: (Bergé, Martínez et. al, 2011)

²⁶ Un sistema de PRD (o DRP, por sus siglas en inglés), es una herramienta tecnológica utilizada en la gestión de la cadena de suministro para la planificación de órdenes, estableciendo determinados parámetros, como por ejemplo niveles de inventario, y calculando de la misma manera los tiempos y recursos necesarios para ejecutar las mismas.

niveles de la organización, en pos de lograr un completo alineamiento de la misma. Es necesario que cada área de la organización tenga absoluta claridad acerca de los objetivos definidos para cada dimensión del desempeño de la organización como un todo, es decir, se deben definir claramente los objetivos y alcances de los planes estratégicos, tácticos y operacionales, así como la contribución que a cada área le corresponde a los mismos. Se deben también compartir y comunicar todas las métricas definidas que se utilizarán para medir el desempeño de la organización en las diferentes dimensiones (proyecciones, órdenes perfectas, inventarios, rentabilidad, ventas, etc.). Esto último permitirá poner foco en la mejora continua, una de las principales ventajas de este programa. Por último, se debe construir una adecuada plataforma tecnológica que permita llevar a cabo los procesos que el programa de PPOV requiere, en definitiva el principal habilitador de este programa.

Implementación

La implementación efectiva de un programa completo de PPOV, puede llevar aproximadamente unos 18 meses, teniendo en cuenta la magnitud de los cambios y ajustes que un programa de este estilo supone. En este sentido, el plan de implementación propuesto para esta iniciativa se ejemplifica en la figura IV.13.

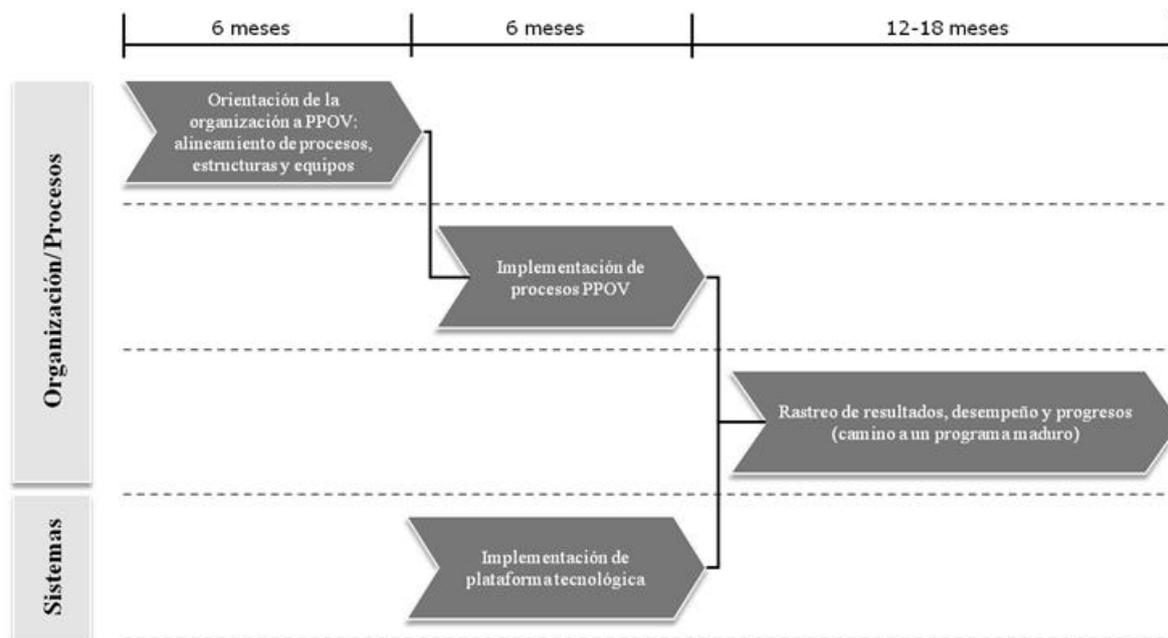


Figura IV²⁷.13. Plan de implementación para iniciativa de PPOV

²⁷ Fuente: (Bergé, Martínez et. al, 2011)

La compañía de CPG puede esperar una serie de beneficios concretos a partir de la implementación de un programa de PPOV:

Proyecciones precisas y confiables de la demanda

Garantía de que la demanda predicha se podrá producir y entregar

- Planes de producción consensuados a nivel organización y planes alternativos listos para implementar en caso de cambios en la demanda (*output* de modelización de escenarios)

Quita de la mesa la eterna discusión acerca de la importancia del mercado versus la importancia de la eficiencia operacional

Menores niveles de inventario

Cambio cultural

- Incrementa la colaboración y el trabajo en equipo a nivel organización
- Mejora la comunicación horizontal y vertical en la organización

Permite diseñar e implementar una cadena de suministros orientada a la demanda

Al igual que las demás iniciativas propuestas, este programa también provee beneficios para el cliente, dado que:

Mejora los niveles de servicio

- Incremento de *fill-rates* y reducción de *out-of-stocks*
- Certeza de contar con góndolas completas y recibir órdenes perfectas

Potencia el éxito de las actividades promocionales y lanzamientos

Casos de éxito

Para destacar los beneficios que se pueden obtener mediante la implementación efectiva de un programa de PPOV 2.0, se pueden estudiar algunos datos interesantes²⁸:

En promedio, para unas 500 compañías alrededor del mundo que implementaron un programa de PPOV se obtuvieron:

Incremento en ventas de 2-5%

Reducción de inventarios en 7-15%

²⁸ (AMR Research, 2004)

Incremento en *fill-rates* de ~15%

Reducción de 35% en ciclos de conversión de caja

Incremento de 20% en éxitos de lanzamientos de productos

En la figura IV.15, se observa que las compañías que cuentan con un programa de PPOV más maduro y desarrollado, obtienen lanzamientos de productos significativamente más exitosos que las demás (Lora Cecere, 2008; Bergé, Martínez, 2009-2011).

% de compañías con más de 70%
de sus lanzamientos de productos exitosos

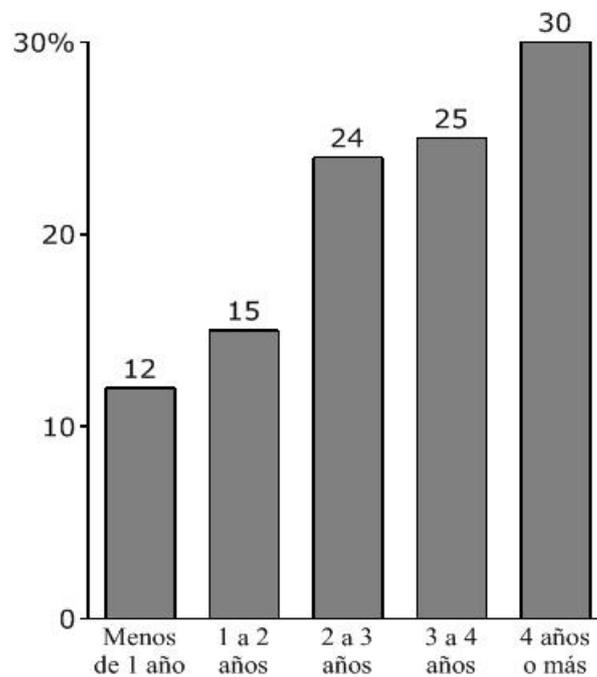


Figura IV.15. Efectos de un programa exitoso de PPOV

Ejemplo de Campbell's²⁹



Situación: La compañía de CPG Campbell's tenía aproximadamente un 55% de error en sus proyecciones de demanda, por lo que implementó un programa exitoso de PPOV, con el objetivo de convertir su cadena de suministro en impulsada por la demanda.

²⁹ Fuente: (Bergé, Martínez et al., 2009-2011)

En un principio, el equipo de mejoras intentó consolidar los planes de reposición de los *retailers*, pero esto no logró reducir significativamente el error, por lo que diseñaron un programa de PPOV basado en la colaboración mensual de los *retailers*, donde la clave del éxito fue simplificar los procesos de colaboración y los medios para compartir toda la información relevante acerca de la demanda en los puntos de venta.

Resultados: Antes de la implementación del programa de PPOV, la rotación de inventarios en promedio era de seis veces por año y las tasas de *fill-rate* de 55% (significativamente bajo). Luego de dos años, la rotación de inventarios promedio aumentó a diez veces por año y las tasas de *fill-rate* alcanzaron 95%, con lo que lograron reducir los costos de incumplimiento en un 85% y los costos logísticos en un 35%.

IV.5. Cadena de suministro flexible y reactiva

La quinta iniciativa en el modelo propuesto de iniciativas de optimización de la cadena de suministros, es la flexibilización de la producción y de la cadena de suministros, es decir, encadenar efectivamente la cadena de suministros a la demanda en el punto de venta.

Una cadena de suministros flexible permite adaptarse fácilmente a la demanda actual que se observe en el punto de venta, mediante el encadenamiento de los procesos de manufactura y necesidades de suministros para los mismos a la demanda misma. Debido a las fluctuaciones diarias en las proyecciones de demanda, y por lo tanto, en los planes de producción, a pesar de contar con las iniciativas previamente detalladas, que en primera instancia ya reducen drásticamente los errores de proyección, es necesario contar con una cadena de suministros que permita adaptar rápidamente los procesos de producción, reposición de suministros y demás factores logísticos a estas fluctuaciones.

En este sentido, el proceso de flexibilizar la cadena de suministros, se compone principalmente de cuatro pasos: detectar las demandas y las discrepancias, decidir la resolución de cada discrepancia, ajustar la cadena de suministros (producción, reposición de materiales, logística, etc.) y finalmente actualizar los planes de acción (figura IV.16).



Figura IV.16. Producción y cadena de suministro flexible y reactiva

El punto de partida de este proceso es el plan mensual de dimensionamiento de producción y demanda, basado en el *output* final del programa de PPOV. En el primer paso, de detección de demandas y discrepancias, se requiere de un monitoreo diario de las demandas de los productos de la compañía, mediante el monitoreo de la información de transacciones en los punto de venta, e interpretando las distintas señales de la demanda. A partir de esa información, se deben identificar las discrepancias entre las demandas actuales y la reposición planeada.

En el segundo paso, se deben dimensionar en primer lugar los tamaños de las brechas entre las demandas observadas y las reposiciones planeadas, para luego decidir la manera en la que se salvarán esas brechas (inventarios de otras tiendas, de centros de distribución, incremento de la producción, etc.). Una vez decidido el método de ajuste, se deben comunicar inmediatamente los planes de ajuste definidos a todos los eslabones de la cadena de suministro (la facilidad de realizar esto radica en el diseño de la cadena de suministros flexible).

El tercer paso consiste en la ejecución efectiva del ajuste acordado, aquí se debe en primera instancia realizar el ajuste, luego ejecutar los ajustes en los planes de producción inmediatos, y por último pero instantáneamente en la cadena de suministros flexible, se comunican los tiempos y detalles de los ajustes a la reposición de suministros de producción.

En el último paso, se deben actualizar los planes de acción tanto de suministros como de producción, para ulteriormente incorporar los aprendizajes del evento en los planeamientos futuros.

Estos pasos iterativos que se deben realizar diariamente, transforman la cadena de suministros del negocio en una cadena extremadamente flexible, ya que obligan a todos los eslabones de la misma (logística, producción, suministros, etc.) a diseñarse o reorganizarse de manera de poder responder exitosamente a estos cambios o ajustes diarios, con lo cual, sumado al hecho de que todas las fluctuaciones y métodos de ajuste se tienen en cuenta en los futuros planeamientos, se introduce la variable de aprendizaje y mejora continua efectivamente en la totalidad de la cadena de suministros flexible.

Los principales beneficios que este programa acarrea, se pueden resumir en los siguientes:

Las plantas de producción obtienen visibilidad completa en tiempo real sobre las demandas reales

Se minimizan o eliminan completamente los *out-of-stocks*, lo que lleva a una minimización de sustitución de marca y un consecuente aumento de ventas

Se optimizan las plantas de producción, los procesos de manufactura, reposición de suministros y estructura logística para adecuarse a la necesidad de responder a los ajustes diarios

Finalmente, en algunos casos, las capacidades de producción flexible habilitan la customización de productos por *retailer*

De la misma manera, estos beneficios también se traducen en beneficios para el *retailer* ya que:

Al minimizarse los *out-of-stocks* se minimizan las sustituciones de tiendas por parte del comprador, incrementando la lealtad de los compradores

Minimización de niveles de inventario ya que se entregan los productos necesarios acorde a la demanda real

Mejores niveles de servicio por parte de la compañía de CPG

En algunos casos obtiene productos customizados que incrementan aun más la lealtad de los compradores

Implementación

La implementación efectiva de esta iniciativa puede lograrse en aproximadamente seis meses, según el plan de implementación propuesto (figura IV.17).

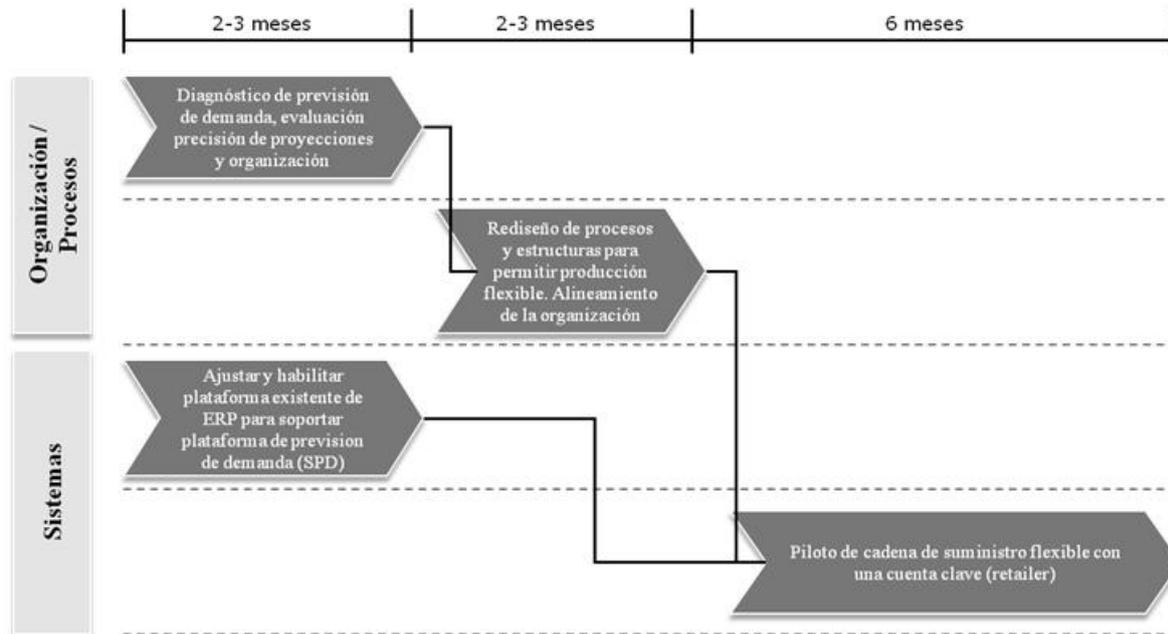


Figura IV³⁰.17. Plan de implementación para flexibilización de cadena de suministro

Caso de éxito: Ejemplo³¹ de Procter & Gamble (P&G)



Situación: La compañía de CPG Procter & Gamble fue una de las pioneras en el diseño de cadenas de suministro flexibles, que llamó *Consumer Driven Supply Network*, o *CDSN* (Red de Suministro Impulsada por el Consumidor), que logró dar visibilidad a los sistemas de producción acerca de los niveles de inventario en góndola de los clientes y maximizar la producción para minimizar los *out-of-stocks*.

Esta cadena de suministro flexible funciona de la siguiente manera: mediante sistemas de IT especialmente implementados para este fin, P&G obtiene los datos exactos acerca de las transacciones en los puntos de venta a través de la información escaneada en las cajas, que se observa directamente en las plantas de producción, que se incluye directamente en los planes de producción diarios. Para los principales clientes (las cuentas clave), P&G tiene varias plantas de producción operando tiempos de respuesta de entre seis y ocho horas, utilizando la información de la demanda real diaria. Para los clientes más pequeños, P&G consolida la información de órdenes de

³⁰ Fuente: (Bergé, Martínez et. al, 2009-2011)

³¹ Fuente: Supply Chain Brain 2006; Teimey 2004; Terra Technology 2008

reposición de sus centros de distribución (envíos, facturación, etc.) en tiempo real, que a su vez alimentan los planes de producción diarios. De la misma manera, implementaron un sistema de conexión directa de la información de punto de venta a sus proveedores, con lo cual minimizaron el tiempo de respuesta de los mimos para abastecer los incrementos de producción necesarios en tiempos menores a tres horas, un número realmente llamativo.

La iniciativa de CDSN reorientó las métricas de P&G desde el cumplimiento de entrega de órdenes al seguimiento de desempeño en la góndola del punto de venta, en términos de *out-of-stocks*.

Resultados: La iniciativa de CDSN redujo los *out-of-stocks* de un 25% a un 7%, de las marcas más importantes (con mayor rotación), redujo el error promedio de las proyecciones de demanda en un 30% y redujo los niveles de stocks de seguridad en un 10%.

Hasta aquí se han introducido cinco iniciativas, en el contexto del flujo de información, para optimizar y transformar la cadena de suministros de una compañía de CPG en una cadena impulsada por la demanda, mediante la construcción de una serie de plataformas y programas. Uno de los principales *outputs* de estas iniciativas, es la obtención de proyecciones precisas y confiables sobre las demandas de los productos comercializados por la compañía de CPG en el canal moderno. El próximo paso lógico entonces, consiste en utilizar estas proyecciones precisas y confiables para optimizar y minimizar los niveles de stocks de seguridad de los productos.

Para lograr esto último, se introducirá la herramienta de Planeamiento Estadístico de Inventarios, mediante la cual se optimizan los inventarios de los diferentes SKUs segmentados según criterios de margen y ventas, aplicando distintos modelos estadísticos y teniendo como objetivo maximizar el nivel de servicio para los productos más rentables.

IV.6. Planeamiento Estadístico de Inventarios

El proceso del planeamiento estadístico de inventarios se puede resumir mediante la siguiente figura: (figura IV.18)

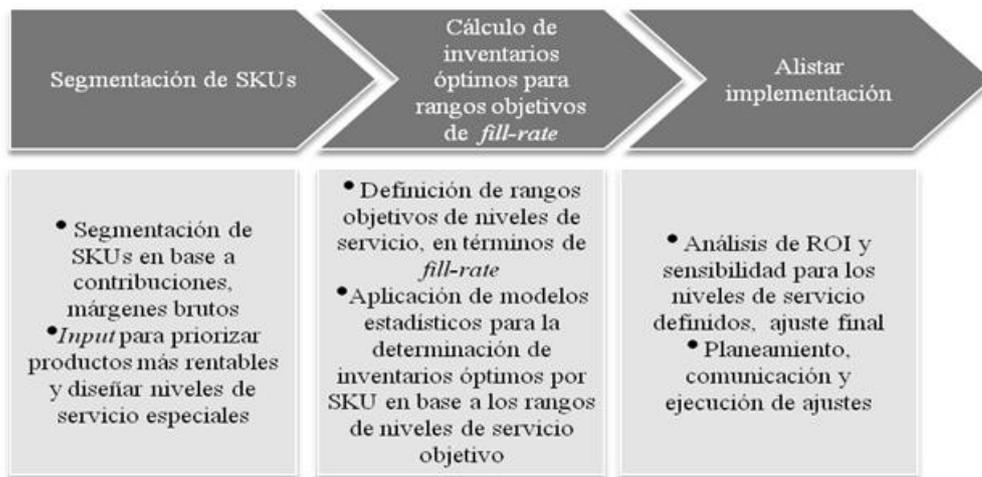


Figura IV.18. Planeamiento Estadístico de Inventarios

El primer paso consiste en segmentar los diferentes SKUs comercializados por la compañía de CPG en base a sus ventas o márgenes brutos, con el objetivo de identificar los ‘mejores’ productos para los cuales será rentable diseñar niveles de servicio especialmente altos, en términos de *fill-rates*. Para esto se necesitarán como *inputs* principalmente la información de ventas y márgenes por SKU, y la importancia estratégica de cada uno, teniendo en cuenta las sinergias que pueden presentar con otros productos.

El segundo paso consiste en calcular los niveles de stock óptimos para el rango de niveles de servicio objetivos, para lo cual, en primer lugar, se deberán definir estos niveles a nivel de SKU, para luego poder aplicar los modelos estadísticos a los rangos de niveles de servicio definidos. Para esto, se necesitarán como *inputs* los rangos de *fill-rates*, la varianza de la demanda, la precisión de las proyecciones, el lead-time para las reposiciones y la confiabilidad de producción y proveedores. El stock de seguridad se calcula entonces de la siguiente manera: (fórmula IV. 1)

$$\text{Stock Seguridad} = K \sqrt{LT \frac{\sigma_d^2}{d^2} + d^2 \frac{\sigma_{LT}^2}{LT}} \quad (\text{Fórmula IV.1})$$

En la fórmula IV.1, K es el factor de *fill-rate*, LT el lead-time, $\frac{\sigma_d^2}{d^2}$ es la precisión de la demanda (o error de proyecciones), d^2 es la demanda proyectada para el período de lead-time y $\frac{\sigma_{LT}^2}{LT}$ es la varianza en el lead-time.

En la figura IV.19, en el eje y se tiene el nivel de inventario indexado al valor actual, y en el eje x el nivel de servicio (a nivel de SKU). Se observa entonces la curva de inventario óptimo, calculada en base a la fórmula previamente explicada.

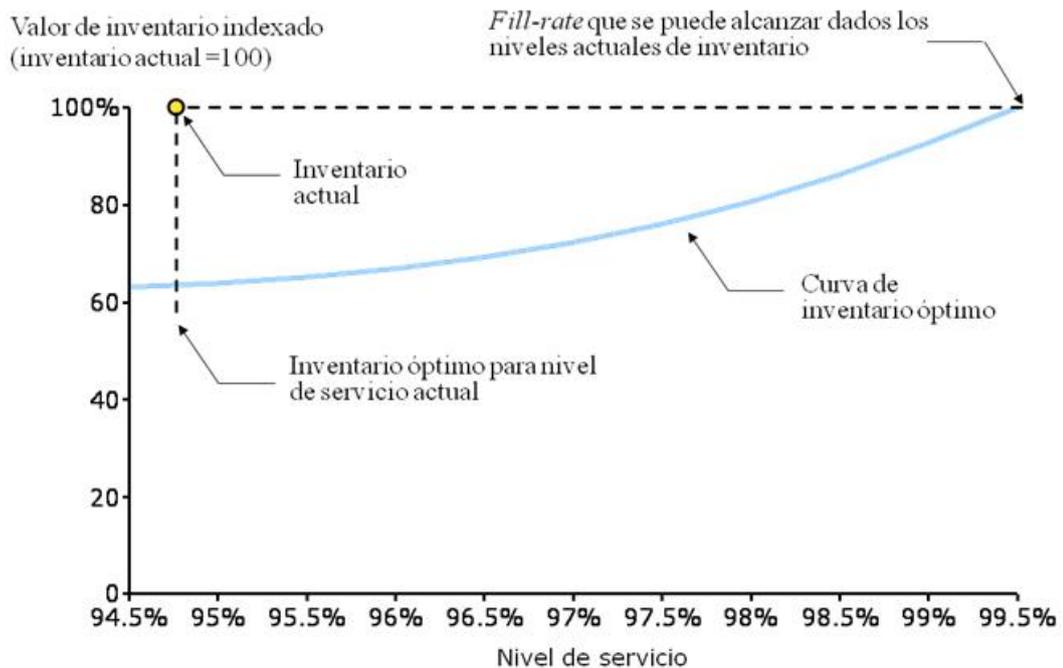


Figura IV.19. Curva de inventario óptimo

El tercer y último paso consiste en la implementación de estos nuevos niveles de inventario, para lo cual se necesitarán definir los planes de acción para realizar los ajustes necesarios y dimensionar la infraestructura correspondiente. Como *inputs* en este paso se necesitan los niveles de inventario óptimos por SKU, información de ventas y márgenes por SKU, y la información de costos de inventarios, también a nivel SKU. Finalmente, se obtienen los niveles de servicio óptimos, teniendo en cuenta el retorno sobre capital invertido (ROIC) y la contribución incremental de cada uno. En la figura IV.20 se ejemplifica el análisis final de contribución incremental versus costos adicionales de inventario a medida que se incrementan los niveles de servicio.

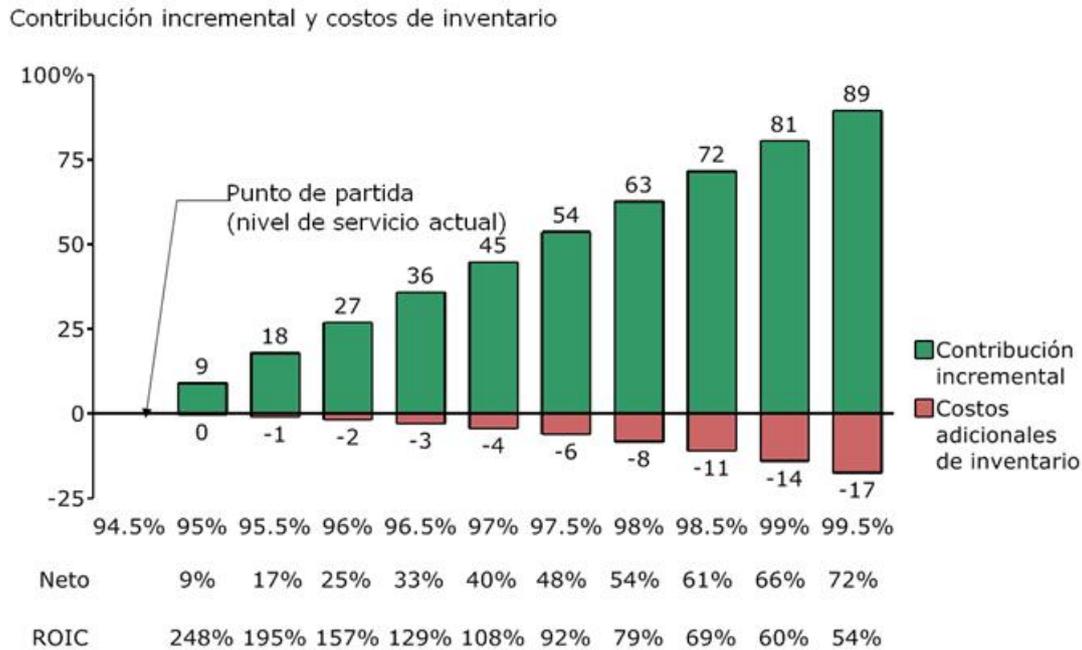


Figura IV.20. Contribución incremental versus costos de inventario

Habiendo introducido y detallado las seis iniciativas propuestas en el módulo de flujo de información, se puede diseñar un plan de implementación macro para este módulo completo, como se detalla en la figura IV.21. En términos generales, y basado en evidencia empírica internacional, se puede afirmar que la implementación completa y efectiva de esta primera parte del modelo de optimizaciones puede lograrse en el plazo de unos dos años y medio. Desde ya, se debe destacar que las realidades de cada compañía de CPG pueden diferir en grandes rasgos, así como la adaptabilidad de estas iniciativas a cada compañía, con lo cual un análisis exhaustivo de compatibilidad de cada iniciativa previo es imperativo.

A su vez, se deben tener en cuenta una serie de habilitadores para estas iniciativas propuestas, a lo largo de las dimensiones de cultura organizacional, organización, procesos, infraestructura y KPIs.

En cuanto a cultura organizacional, resulta imperativo que la compañía de CPG desarrolle un alto grado de colaboración y trabajo en equipo tanto interna- como externamente, sobre todo en cuanto a compartir información y responsabilidad sobre determinadas decisiones.

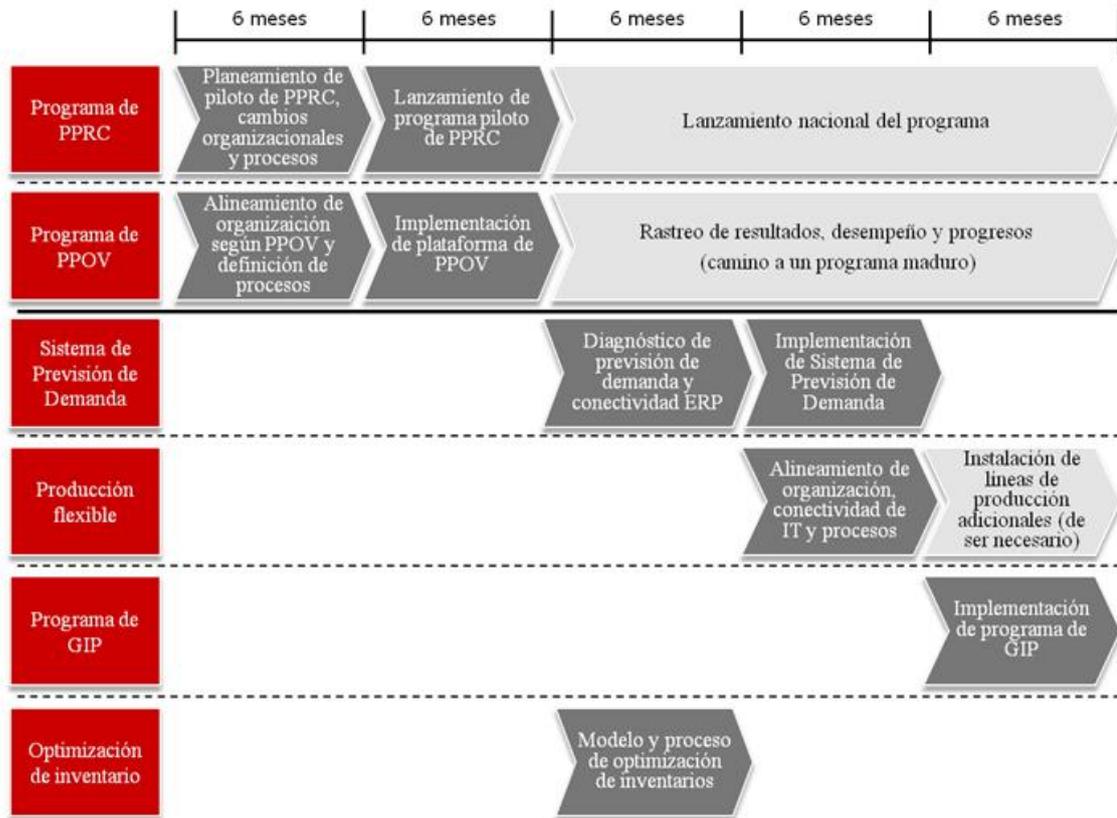


Figura IV.21³². Implementación del módulo de flujo de información

Con respecto a la organización, se deben designar formalmente miembros de las funciones comerciales, financieras y operacionales como miembros del proceso de planeamiento de la demanda con responsabilidad a nivel de bandera de cuenta clave, cliente clave. De la misma manera, es importante fomentar una organización que funcione como una unidad, mediante el alineamiento de los KPIs de las funciones que deben colaborar en un mismo tablero de control. En este sentido, se deben proveer los recursos y desarrollar las capacidades organizacionales que estas iniciativas demandan, teniendo en cuenta que todos los recursos dedicados a estas iniciativas deberían contar con especiales habilidades analíticas para interpretar y gestionar modelos estadísticos complejos de proyecciones, como también un sentido del negocio para adaptar los modelos en base a las señales que se puedan percibir del mercado.

³² Fuente: (Bergé, Martínez et. al, 2009-2011)

En cuanto a los procesos, es necesario desarrollar una fuerte disciplina alrededor de los procesos de PPRC y PPOV, incluyendo cronogramas de reuniones correctamente elaborados, agendas claras y metas concretas para cada dimensión.

Con respecto a la infraestructura, se debe asegurar que el sistema de ERP tenga capacidades de planeamiento de producción, control de inventario y proyección de demanda. De la misma manera, también resulta indispensable consolidar los sistemas de PPOV y ERP para generar tableros de control centralizados y poder realizar análisis de escenarios del tipo “what-if” integradores. Por último, otro punto fundamental es la necesidad de poder responder efectiva- y rápidamente a las variaciones de la demanda real, por lo que se deberían enfocar esfuerzos en flexibilizar las líneas de producción, siendo esto aún más importante que la optimización misma de la línea.

Finalmente, no se debe olvidar que uno de los principales habilitadores del módulo de flujo de información es la definición de adecuados KPIs para medir tanto el desempeño de cada iniciativa, como el progreso e implementación de las iniciativas mismas. Es decir, lo que no se mide, no se controla y lo que no se controla, no se puede mejorar.

Habiendo descrito la primera parte del modelo de iniciativas de rediseño y optimización de la cadena de suministros, el modelo de flujos de información para transformar la cadena de suministros en una red de suministros impulsada por la demanda, se pasará a explicar el módulo de flujo físico de productos. Este módulo del modelo se compone de dos bloques principales, el primero es el bloque de coordinación del flujo de productos con el *retailer*, y el segundo la implementación de tecnologías para eficientizar el flujo de productos.

IV.7. Coordinación del flujo de productos con los *retailers*

El primer bloque se compone de una serie de iniciativas destinadas a alinear los procesos de la compañía de CPG con los procesos del *retailer*, sobre todo en lo que respecta al punto de venta. Esquematizando el flujo físico de productos, se tiene en el primer extremo la colocación de la orden, luego la preparación de la misma, la entrega, y finalmente la aceptación por parte del *retailer* (figura IV.22). El objetivo del alineamiento y coordinación de los procesos entre la compañía de CPG y el *retailer* es reducir el tiempo y costo total en el que se incurre desde la colocación de la orden de compra y la aceptación final de la entrega. En este sentido, en la colocación y recepción de la orden se deben definir claramente los roles, las responsabilidades, frecuencias, calendarios, mecanismos y recursos para el proceso, de tal manera que tanto la compañía de CPG como el *retailer* tengan completa visibilidad sobre este proceso y se

minimicen o eliminen los errores en los pedidos, errores que la evidencia empírica demuestra que se repiten significativamente. Luego, en el proceso de preparación de la orden, se debería evaluar la posibilidad de incluir a personal de compras del *retailer*, para eliminar los errores en las preparaciones. En el proceso de entrega, es decir, en el proceso de distribución y logística, es necesario definir, coordinar y comunicar al *retailer* tanto calendarios, recursos y tiempos en tiempo real acerca del estado de cada pedido, para permitir que el *retailer* pueda planificar sus propios procesos en sus depósitos de manera óptima.



Figura IV.22. Flujo físico de productos

Finalmente, en el proceso de chequeo y aceptación de las órdenes, se deben definir y acordar los roles y procesos para gestionar las devoluciones, los rechazos, ajustes de pedido y demás, es decir, para gestionar todos los cambios y permitir un ajuste automático que ponga en marcha la maquinaria de toda la cadena de suministros que le precede y que posibilita que esos pedidos lleguen en tiempo y forma al lugar de destino.

Casos de éxito: Ejemplo de Giant Eagle y Kraft³³



Situación: Los procesos de Kraft y Giant Eagle³⁴ estaban desactualizados y no eran impulsados por la demanda, creando ineficiencias en inventarios y reposición. En cuanto a reposición, el 52% de las ventas de Giant Eagle se concentraban entre los días viernes y domingo, pero los procesos de reposición de ambas compañías estaban diseñados para ventas concentradas entre lunes y viernes, lo que generaba frecuentes *out-of-stocks*. Debido al ciclo de reposición de tres días de Kraft, Giant Eagle mantenía un inventario de 20 días.

³³ AMR “Giant Eagle and Kraft: A Successful Joint Value Creation Project” (2006)

³⁴ Giant Eagle es una cadena de supermercados en Estados Unidos

Luego de una serie de acuerdos y consensos, ambas compañías integraron sus procesos para maximizar la coordinación de sus interacciones y minimizar las ineficiencias, diseñando y acordando conjuntamente los flujos de productos y los tiempos correspondientes. De la misma manera, conectaron sus sistemas de información para maximizar la eficiencia de la cadena de suministro del negocio. En la figura IV.23 se puede observar el antes y después de la coordinación entre las compañías.

Resultados: Como principales resultados de la coordinación entre ambas compañías (compañía de CPG y *retailer*), se pueden mencionar un incremento en los niveles de servicio y de ventas (3-4 puntos porcentuales de incremento en ventas promocionales, productos más frescos y entrega de órdenes diaria), y una reducción de los niveles de inventario, ya que Giant Eagle logró reducir sus inventarios en más de 50% (a 10 días).



Figura IV.23. Ejemplo de Kraft y Giant Eagle

IV.8. Implementación de tecnologías para optimizar el flujo de productos

Pasando ahora al bloque de implementación de tecnologías para eficientizar el flujo de productos, la primera iniciativa es la implementación de un sistema automático de reposición (SAR). Un sistema automático de reposición, es un sistema basado en tecnologías de información vinculadas a los procesos y transacciones en punto de venta y a las plantas productivas del proveedor, que permite detectar exactamente qué productos se necesitan dónde y cuándo, apenas mediando interacción humana alguna.

En el caso extremo, ninguna mediación humana es requerida para disparar el ajuste y colocación de las órdenes en los sistemas del proveedor.

Las mejores prácticas en cuanto a un sistema automático de reposición demuestran que se puede llegar a niveles altamente granulares, ya que los planes de reposición a nivel de SKU para cada punto de venta se generan a partir de:

Niveles reales de inventarios

Proyecciones de ventas, entendiendo el impacto sobre ventas futuras de acciones tales como cambios de precio e introducción de promociones y tendencias estacionales

Series históricas de ventas

Proyecciones de mercado y participaciones de mercado

Las mejores prácticas en este frente también demuestran que se pueden implementar programas de SAR absolutamente automáticos y que además incluyan también una función para la gestión de excepciones, como por ejemplo *out-of-stocks*, exceso de inventario, evolución inusual de los parámetros de ventas, etc. Desde ya está claro que cualquier tipo de sistema automático de reposición depende de la existencia de otras herramientas de IT que se deben implementar, como por ejemplo sistemas electrónicos de inventarios, *Electronic Data Interchange* (EDI), *Enterprise Resource Planning* (ERP), capacidad de “Data Warehousing”, tecnologías de identificación electrónica, (códigos de barra, *scanners*, etc.)

El tipo de sistema automático de reposición propuesto, se compone de cuatro elementos, que son: proyecciones, lineamientos para la generación de órdenes, visibilidad sobre inventarios y una lógica predefinida y acordada de reposición según determinados parámetros que se verificarán automáticamente.

Para la compañía de CPG, esta iniciativa provee una serie de beneficios, entre los cuales se pueden mencionar:

La generación automática de órdenes basadas en información de ventas en PdV resulta en niveles más precisos de inventario en tienda.

Reducción de costos de generación y procesamiento de órdenes, con mayor precisión.

Reducción de costos de almacenamiento.

Reducción de *out-of-stocks*, con la consecuente reducción de sustituciones de marca por parte del comprador y aumento de ventas.

De la misma manera, para el *retailer* esta iniciativa también resulta beneficiosa, ya que:

Tendrá niveles óptimos de inventarios en tienda basados en consumos reales.

Minimización o eliminación del tiempo y costo requerido para generar orden y calendarios de reposición.

Menores costos de inventario.

Reducción de *out-of-stocks* con lo cual se reduce la sustitución de tiendas y se incrementan las ventas.

La siguiente iniciativa en el bloque de tecnologías para optimizar el flujo físico de productos, es la introducción de un sistema Notificación Avanzada de Envío (*Advanced Shipment Notice, ASN*). Un programa de ASN, es el envío de documentación de la compañía de CPG al *retailer*, en el momento de envío de una orden, detallando el contenido, estado y calendario de entrega de esa orden de compra.

Un programa de ASN eficiente (figura IV.24), permite la corrección de errores de preparación de órdenes instantáneamente, ya que cuando la compañía de CPG envía la documentación de manera electrónica acerca de los detalles del envío que se está por embarcar, el *retailer* puede comparar instantáneamente la notificación con la correspondiente orden generada, y generar un aviso de ajuste de ser necesario, con lo cual la compañía de CPG puede enmendar los errores y ajustar el pedido antes de que transporte, resultando en una clara reducción de costos de ambos lados.



Figura IV.24. Notificación avanzada de envío (NAE)

Un documento de ASN debería contener³⁵, entre otros:

- Número de identificación de envío y detalle de contenidos
- Orden de compra original, indicando identificación de ítem y cantidad
- Fecha y hora de envío y entrega
- Método de transporte e identificación del mismo
- Peso y volumen
- Identificación de rastreo
- Etc.

Esta iniciativa permitirá a la compañía de CPG reducir sus costos de retorno/rechazo de envíos, minimizar los tiempos de comunicación de órdenes y corregir errores de preparación de órdenes casi sin incurrir en costos. Para el *retailer*, esta iniciativa le permitirá reducir sus costos de control y rastreo de órdenes generadas, corregir inmediatamente errores de preparación de órdenes antes de recibir el pedido, con lo cual minimiza sus *out-of-stocks* y costos de procesamiento de envíos incorrectos o pedidos de ajuste. De la misma manera, para ambos actores de la cadena de valor, esta iniciativa será un paso más en el camino hacia un planeamiento eficiente e impulsado por la demanda de la cadena de suministro.

Caso de éxito: Ejemplo³⁶ de Giant Eagle y Kraft



Volviendo al ejemplo de Giant Eagle y Kraft, ambas compañías implementaron un sistema de notificación avanzada de envío, con lo que antes de que las órdenes se retiren en Kraft, se envía una notificación automática a Giant Eagle, que puede entonces verificar (automáticamente) los detalles de la orden, antes de que sea despachada. Una vez que se hayan verificado los detalles de la orden y corregido las discrepancias entre lo pedido y lo preparado, esta información se carga automáticamente en los sistemas de inventarios de Giant Eagle, acorde a los cuales se planifican las operaciones de almacenamiento. Esto significa que antes de que la orden haya salido físicamente de Kraft, ya se están planificando las operaciones de recepción y almacenamiento en Giant Eagle, exactamente dimensionadas para lo que les será entregado, lo que lleva a una importante reducción de costos.

³⁵ Fuente: (Beitler et. al. 2006); SAP 2009

³⁶ Fuente: (Lora Cecere, 2006)

La siguiente iniciativa, que se puede considerar complementaria de la anterior, consiste en la implementación de un programa de entrega de una sola etiqueta. Esto quiere decir, que, dado que la compañía de CPG produce y comercializa una gran cantidad de productos diferentes, se consoliden las órdenes de preparación, el palletizado, y el envío de los distintos productos consolidados físicamente y resumidos en una sola etiqueta de preparación y envío de orden de compra. De esta manera, se puede lograr una recepción, control y facturación consolidada en la tienda.

Para la compañía de CPG, esta iniciativa permite reducir el número de envíos, rutas, camiones, etc. Es decir, permite reducir los costos de distribución y logística. Del lado del *retailer*, además de reducir sus costos de gestión de almacenes, le permite también recibir pallets listos para las góndolas, lo que a su vez reduce los costos de manipulación de mercaderías, incrementando la eficiencia de la mano de obra del almacén.

Implementación

Habiendo introducido entonces las cinco iniciativas propuestas en el módulo de flujo de productos, se puede diseñar un plan de implementación macro para este módulo completo, como se detalla en la figura IV.25. En términos generales, y basado en evidencia empírica internacional, se puede afirmar que la implementación completa y efectiva de esta segunda parte del modelo de optimizaciones puede lograrse en el plazo de unos dos años y medio también.

Al igual que en el módulo de flujos de información, para el módulo de flujo de productos, se deben tener en cuenta una serie de habilitadores, a lo largo de las dimensiones de cultura organizacional, organización, procesos, infraestructura y KPIs.

En cuanto a cultura organizacional, se puede destacar que es importante desarrollar un alto grado de colaboración activa para maximizar la eficiencia del flujo de productos (minimizar rechazos, *out-of-stocks*, etc.), mediante el alineamiento de incentivos y responsabilidades.

En la dimensión de organización, se deben designar formalmente puntos de contacto en las funciones operaciones y cadena de suministro para trabajar directamente con los equipos de los clientes, en pos de integrar y adaptar los procesos de ambas compañías para maximizar la rentabilidad del negocio para ambas. Los puntos de contacto con los clientes necesitan capacidades desarrolladas de negocio y social y especialistas de cadena de suministro y operaciones, para entender modelos estadísticos avanzados y de investigación de operaciones.

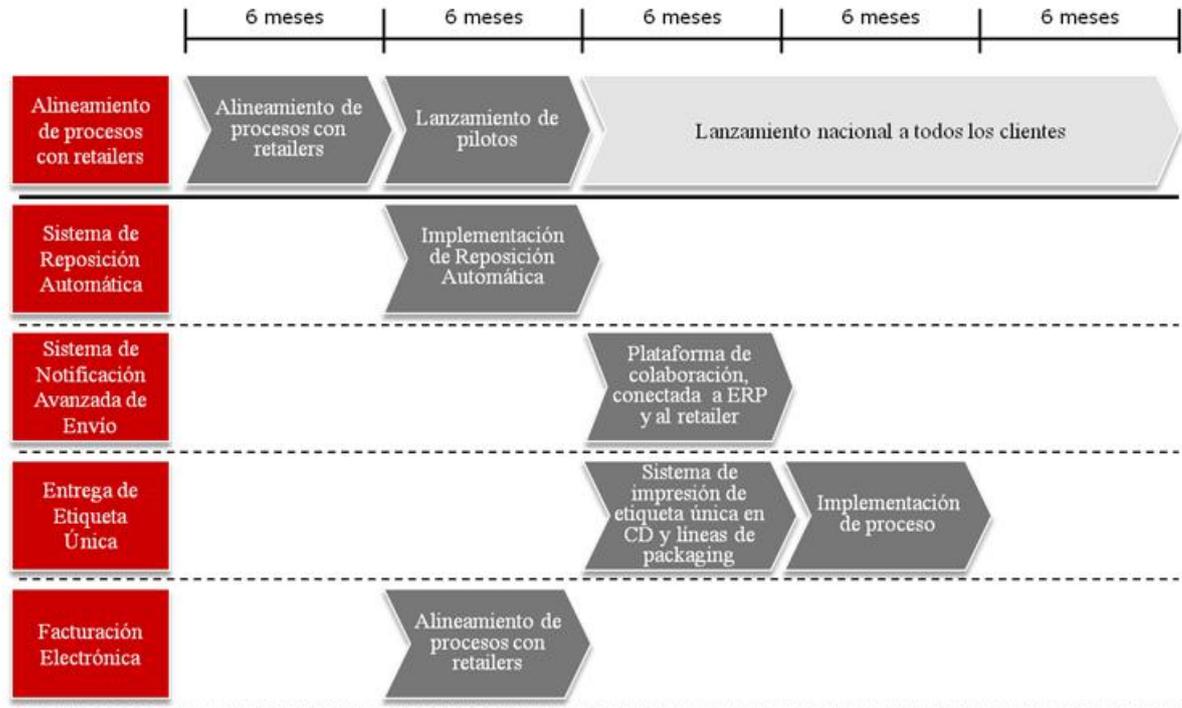


Figura IV.25³⁷. Implementación del módulo de flujo de productos

En cuanto a los procesos, se deben adaptar o rediseñar los mismos para alinearlos con los del *retailer*, en pos de crear valor económico o estratégico.

Con respecto a la infraestructura, se deben implementar los sistemas y plataformas de IT necesarios para poder desarrollar, implementar y mejorar las iniciativas propuestas, todas ellas requieren de poderosas herramientas informáticas, que a su vez deben estar conectadas a los sistemas de ERP de ambas compañías.

Finalmente, no se debe olvidar que uno de los principales habilitadores del módulo de flujo de productos también es la definición de adecuados KPIs para medir tanto el desempeño de cada iniciativa, como el progreso e implementación de las iniciativas mismas. Es decir, lo que no se mide, no se controla y lo que no se controla, no se puede mejorar.

³⁷ Fuente: (Bergé, Martínez et. al, 2009-2011)

V. PLANEAMIENTO Y GERENCIAMIENTO DE CUENTAS

En el capítulo II del presente trabajo se ha estudiado la evolución del canal moderno y la implicancia que esta evolución tiene para la industria del consumo masivo y, más específicamente, para las compañías de CPG. Como se ha visto, para las compañías de CPG, este cambio de paradigma significa un gran desafío, ya que deben rediseñar y redefinir sus estrategias y procesos, en pos de poder servir al canal moderno como proveedores de clase mundial y, en última instancia, convertirse en socios estratégicos del canal y no perder terreno frente a sus competidores, en una industria altamente dinámica.

Habiendo estudiado entonces la evolución de la industria del consumo masivo, la mayor relevancia del canal moderno dentro de ella, y la amenaza que esto representa para las compañías de CPG, queda claro que estas compañías deben reorganizarse radicalmente para poder hacer frente a esta amenaza y no afectar la rentabilidad de su negocio.

En el capítulo III del presente trabajo, se ha introducido el modelo de gestión para la mejora de desempeño de la compañía de CPG en los macro procesos clave, donde uno de ellos era el planeamiento y gerenciamiento de cuentas, es decir, de los clientes.

En una compañía de CPG, el concepto de gestión de cuentas se refiere a las funciones de gestión de los clientes, es decir, los *retailers*. Como mencionado previamente, a medida que el canal moderno se torna cada vez más relevante para la compañía de CPG, las carteras de clientes de estas compañías tienden a concentrar su importancia en los principales jugadores de la industria del *retail*. Paralelamente, a medida que estos clientes evolucionan hacia estadios de mayor sofisticación, también lo hacen las demandas hacia sus proveedores, las compañías de CPG. De esta manera, surge el concepto de ‘gestión de cuentas clave’, ya que las interacciones y transacciones comerciales entre estos ‘nuevos clientes’ y las compañías de CPG se transforman en una relación altamente compleja y especializada en numerosos niveles de cada una de las organizaciones. Para las compañías de CPG, surge entonces la necesidad de contar con un área exclusivamente dedicada a la atención comercial, logística, operativa, administrativa y hasta estratégica de sus clientes ‘clave’. Las evidencias de la realidad, sin embargo, demuestran que cada compañía entiende este último punto de manera diferente, y en base a ello, desarrollan la estructura organizacional, con su asignación de

recursos correspondientes, que consideran necesaria; hecho que la evidencia empírica ha demostrado en repetidas ocasiones puede llevar a importantes pérdidas económicas para las compañías de CPG.

El macro proceso de gestión de cuentas clave es una serie de actividades destinadas a definir estrategias a nivel de cuenta (cliente) y evaluar los resultados económicos de las mismas. Este proceso lleva la estrategia de la compañía para el canal, al nivel de cuenta, asegurando un alto grado de centralidad del cliente en las operaciones comerciales y logrando de esa manera priorizar la customización de la propuesta de valor acorde a las necesidades de cada cuenta.

Desde el punto de vista de las compañías de CPG, este macro proceso de gestión de cuentas clave permite maximizar el beneficio que significa cada cuenta, ya que:

- Obliga a la compañía a identificar las cuentas de valor estratégico;
- Lleva las estrategias de los niveles más altos (estrategia corporativa, de unidad de negocio, de canal) a los niveles de las cuentas;
- Promueve y refuerza la diferenciación en la propuesta de valor para cada cuenta clave;
- Determina un claro plan de acción para alcanzar los objetivos estratégicos definidos para las cuentas;
- Define un set apropiado de indicadores de performance para medir la performance de cada cuenta;
- Alinea los incentivos del Equipo de Cuentas Clave (*Key Account Team*, o KAM) con los objetivos estratégicos de mayor nivel

Desde el punto de vista del cliente (*retailer*), el proceso de gestión de cuentas clave por parte de la compañía de CPG permite sincronizar la estrategia del *retailer* con la de sus principales proveedores, sobre todo con aquellos de ‘clase mundial’:

- Permite a los *retailers* proveer *inputs* para el proceso de planeamiento de cuentas clave del proveedor
- Asegurar que los proveedores exploren las oportunidades de incrementar el beneficio del negocio o “joint profit pool” (JPP)
- Acordar una serie de KPIs (Key Performance Indicators) relevantes para y medidas por ambas partes de la misma manera (tablero de control sincronizado)

Acorde a lo estudiado en el capítulo II del presente trabajo, se mencionó que las compañías de CPG deben adaptarse continuamente a las demandas cada vez más sofisticadas de los *retailers*. Por ejemplo, analizando la sofisticación de los equipos de cuentas clave de las compañías de CPG más importantes en diferentes países del mundo, se puede llegar a una serie de conclusiones interesantes. Como explicado previamente en el presente trabajo, el equipo de cuentas clave en una compañía de CPG es el órgano funcional dentro de la compañía que tiene a su cargo el gerenciamiento y la planificación de las cuentas de los principales clientes.

Ahora bien, los distintos niveles de sofisticación de estos equipos dentro de las compañías de CPG se pueden clasificar en cuatro categorías. En primer lugar, se tienen las que se clasifican como “Prácticas Antiguas”, luego las “Prácticas Tradicionales”, las “Prácticas avanzadas y por último las “Mejores de la clase” (figura V.1).

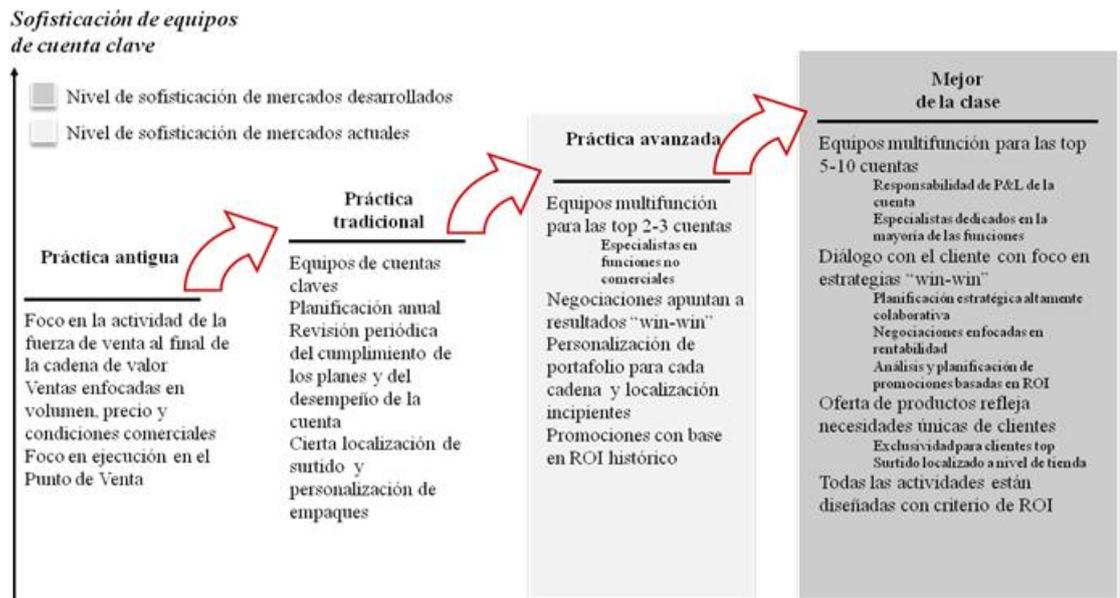


Figura V.1³⁸. Sofisticación de los equipos de cuentas clave

Como se puede observar en la figura V.1, el nivel de sofisticación en los mercados más desarrollados es de “Mejor de la clase” y, en general, en los mercados actuales es más cercana a lo que serían las “Prácticas avanzadas”.

En las prácticas antiguas, el principal foco está puesto sobre la actividad de la fuerza de ventas al final de la cadena de valor, es decir, se identifica como único *driver* de las ventas el eslabón final de la cadena, que representa el consumidor final. Esta práctica

³⁸ (Bergé, 2011)

entonces enfoca el esfuerzo de las ventas en un incremento del volumen, del precio y en la mejora de las condiciones comerciales, identificadas como las verdaderas palancas del consumo y entendidas como los únicos factores que determinan la decisión final de compra, y por ende, la demanda para las compañías de CPG. Por esta misma razón, surge que se prioriza la ejecución en el punto de venta (PdV), ya que esta práctica concentra sus recursos y esfuerzos en la última interacción activa del consumidor como actor final de la cadena de valor. Las compañías de CPG que realizan este tipo de prácticas no tienen equipos de cuentas claves dedicados al ciento por ciento a estas actividades.

Las prácticas tradicionales, se diferencian de las anteriores principalmente por el reconocimiento de que estas actividades tienen la suficiente relevancia económica como para justificar la existencia de equipos de cuentas clave dedicados al ciento por ciento a estas actividades que, además de las anteriores, también incluyen la planificación a mediano plazo de cada cuenta, una revisión periódica del cumplimiento de objetivos e indicadores y del desempeño de la cuenta. También se comienza a presentar en este tipo de prácticas una primera localización geográfica de esfuerzos y recursos, entendidos principalmente como la oferta de productos y empaques customizados, adaptados a las distintas necesidades geográficas de los clientes más relevantes.

Una vez que el área de cuentas clave de una compañía ha alcanzado un nivel de sofisticación del tipo de “Práctica avanzada”, presenta ya un número mayor de equipos de cuentas clave, que a la vez son multifuncionales y tienen un nivel de especialización significativamente mayor, de tal manera que se priorizan las primeras dos a tres cuentas clave más relevantes y se cuenta ya con miembros del equipo que son especialistas en funciones no comerciales, sino más bien operativas, de planificación y optimización de procesos e indicadores, en pos de poder ofrecer soluciones multidisciplinarias más abarcativas para los distintos elementos que componen la relación comercial entre el proveedor y el cliente (el *retailer*).

Finalmente, cuando una compañía de CPG realiza prácticas del tipo “Mejor de la clase”, además de incluir las prácticas previamente mencionadas, significa que tiene equipos de cuentas clave multifuncionales para las 5 a 10 cuentas clave más relevantes, cuyos miembros son responsables directamente del Estado de Resultados de la cuenta, con lo cual no solamente tienen autoridad gerencial sobre prácticamente todos los factores más relevantes al mismo, sino también plena responsabilidad por el desempeño de cada relación comercial como un todo. De cierta manera, se podría decir que en este tipo de prácticas, los equipos de cuentas clave multifunción son directamente los dueños de las relaciones comerciales, hecho que por sí solo destaca la importancia estratégica que revisten dentro de la organización funcional en una compañía de CPG.

En este tipo de prácticas, el diálogo con el cliente tiene su foco en el desarrollo y la implementación de estrategias ‘win-win’, es decir, donde la planificación estratégica de los distintos elementos de la relación comercial es altamente colaborativa, las negociaciones están enfocadas en la optimización de la rentabilidad de las partes, y se realiza un análisis exhaustivo y planificación de promociones basadas en el retorno de la inversión (ROI), entre otros. Otro punto a destacar de este tipo de prácticas, es el hecho de que la oferta de productos de la compañía de CPG refleja las distintas necesidades únicas de los principales clientes, llegando incluso al nivel de la exclusividad de tipo de producto por cliente ‘top’ y un surtido localizado a nivel de tienda. Está claro que además de los puntos mencionados, este tipo de prácticas se denominan como mejor de la clase por otros factores diferenciadores también, pero a modo de resumen, se puede decir que todas las actividades se diseñan, desarrollan e implementan bajo el criterio del retorno sobre la inversión.

En la misma línea de la evolución acelerada de las interacciones entre las compañías de CPG y los *retailers*, éstos últimos comienzan a demandar cada vez más de sus proveedores, ya que por un lado comienzan a sofisticar los conocimientos que poseen acerca de los consumidores, las formas de acceder a la información de los mismos, procesarla y analizarla y por el otro lado, el foco estratégico sobre el *pricing* gana en importancia a medida que los *retailers* se vuelven más agresivos en sus objetivos y reevalúan sus propias estrategias, frente a un nuevo escenario competitivo en el que deben competir por los mismos clientes, y no tanto por aumentar el tamaño del ticket promedio. De la misma manera, también se comienza a exigir cada vez más de los equipos de cuentas clave, sobre todo en términos de productividad y profundidad de conocimientos y focos sobre sus clientes, generalmente orientado a cuantificar el retorno sobre las inversiones. Otro frente de potencial conflicto en la relación de las compañías de CPG con los *retailers* es la proliferación de las marcas propias, comúnmente llamadas “marcas blancas”, ya que las compañías de CPG batallan por aumentar su espacio en góndola, en todos los niveles de precio, mientras los *retailers* enriquecen sus ofertas con sus propios productos y amenazan la presencia física en la cantidad y calidad requerida por las compañías de CPG. Esta proliferación de las marcas propias es una amenaza importante ya que los *retailers* pretenden minimizar la diferenciación de los productos de las compañías de CPG con inversiones en la calidad de sus productos, sus marcas, como también en precio y conveniencia, mediante una mayor sofisticación de sus operaciones. Otra exigencia hacia los equipos de cuentas clave, es la transformación de los conocimientos acerca del comprador en planes concretos de acción localizados y especializados para cada dimensión del momento de compra.

De esta manera, se puede inferir entonces que cada cuenta clave debe contar con un portfolio dedicado de capacidades y competencias especialmente desarrolladas para atender las necesidades de la misma, y resulta importante destacar que estas capacidades pueden diferir en gran medida entre las distintas cuentas, ya que la evidencia empírica demuestra que cada cliente clave tiene una organización casi única de sus operaciones, y mide a sus proveedores utilizando diferentes KPIs. A su vez, el equipo de cuentas clave debe contar con una función integradora de estas capacidades y convertirse en una pieza fundamental en el camino hacia el máximo potencial de la compañía, pasando por lograr el máximo potencial de cada cuenta, a través de la responsabilidad absoluta sobre el Estado de Resultados por parte del equipo de cuentas clave (KAM).

En línea con la mayor sofisticación de las funciones de gestión de cuentas clave en las compañías de CPG, también resulta importante destacar que los principales puntos de contacto entre éstas y los *retailers* tienen responsabilidades compartidas, con lo cual ambos actores de la cadena de valor seguirán siendo interdependientes. Esto se debe principalmente a la especialización de las capacidades en las diferentes dimensiones, hecho inherente a la posición de cada actor en la cadena de valor. Aún cuando las responsabilidades en los principales puntos de contacto deben ser compartidas, puede suceder que el liderazgo en cada interacción específica esté más de un lado que del otro. Como ejemplo, se pueden mencionar las siguientes dimensiones de la relación:

Inteligencia: En esta dimensión el *retailer* debe naturalmente concentrar el liderazgo en su posición, ya que debe capturar y analizar la información del comprador –acerca de categoría, mercado e industria– para posteriormente poder extraer conocimiento accionable. La compañía de CPG, a su vez, debe complementar esta información y los correspondientes análisis, partiendo del flujo de información recibida del *retailer*, y proveer el punto de vista de consumo de las marcas acerca de los hábitos y tendencias de los compradores y consumidores.

Planeamiento y definición de directrices: En esta dimensión la compañía de CPG debe ser el líder de la interacción, ya que debe ser el responsable de definir un plan de acción especializado basado en la estrategia del cliente, adaptando el plan de negocios y el plan de promociones a esta última y, también, colaborando con los esfuerzos de marketing y merchandizing.

Entrega y ejecución: En esta dimensión el liderazgo debe ser compartido por ambos actores: Por un lado el *retailer* debe colaborar proveyendo la información necesaria y adaptando sus procesos para mejorar la eficiencia del modelo, además de mejorar también la comunicación con sus proveedores, en pos de lograr una ejecución en punto de venta efectiva y consistente. De la misma manera, los mismos esfuerzos en comunicación deben surgir del lado de la CPG,

pero aún más importante resulta el hecho de que la compañía de CPG debe compartir las responsabilidades acerca de la efectividad y eficiencia del modelo.

Medición y monitoreo de resultados: En esta dimensión el liderazgo también debe ser compartido, ya que ambos actores deben tener responsabilidad compartida en cuanto a los resultados obtenidos con el modelo y colaborar en la medición y monitoreo de las métricas acordadas para cada categoría; aún más, la compañía de CPG debe asegurar un monitoreo efectivo mediante el rastreo minucioso de las métricas clave, comunicado luego al *retailer*.

Sin embargo, las diferencias en cuanto a capacidades y alineamientos inhiben una colaboración absoluta, sobre todo en vista de que ni el *retailer* ni la compañía de CPG cuenta con suficiente información para construir una historia completa acerca del comprador; y ambos actores continúan teniendo intereses desalineados. Acerca del primer punto, el *retailer* no cuenta con conocimientos suficientes acerca del consumidor (pero sí del comprador), y no tiene una completa visibilidad de la cadena de valor en general. De la misma manera, la compañía de CPG no tiene acceso a suficiente información de punto de venta, ni a información para la segmentación de compradores. Acerca del segundo punto, los principales objetivos de una compañía de CPG para las tiendas son la maximización del espacio en góndola, el dominio en cada categoría, crecimiento de las marcas e introducción de nuevos productos en los surtidos, mientras que los *retailers* buscan simplificar los *layouts* de las góndolas, en pos de maximizar la rentabilidad por metro cuadrado de tienda.

Más allá de estas diferencias inherentes a la posición que cada uno de estos actores ocupa en la cadena de valor, se pueden alcanzar determinados compromisos para maximizar el valor de la colaboración entre ambos:

Retailers y compañías de CPG pueden definir claras responsabilidades y crear canales de comunicación abiertos con gran visibilidad y transparencia

Los *retailers* pueden proveer visibilidad acerca de la información de PdV y segmentación de compradores

Las compañías de CPG pueden proveer conocimientos acerca del consumidor y de la categoría, además de visibilidad sobre la cadena de valor en general

Ambos pueden enfatizar el foco en como servir mejor al comprador y desarrollar las categorías

Las compañías de CPG pueden crecer sus marcas dentro de las categorías, con lo cual también estarían incrementando las ventas para los *retailers*

Los *retailers* pueden optimizar las ventas de las marcas que hacen crecer las categorías, es decir, las marcas que se identifiquen como ‘*drivers*’ de las categorías

Como previamente mencionado, las compañías de CPG y los *retailers* seguirán siendo interdependientes debido a una serie de razones, siendo la principal de ellas el hecho de que cada uno domina ciertas capacidades con un alto grado de especialización, lo que indefectiblemente genera en el otro la necesidad de apalancarse en ese conocimiento, utilizando el output del mismo para enfocarse en sus propias capacidades. En la figura V.2, se puede observar con un mayor grado de detalle la capacidades que le son propias a cada uno de los actores, y cuáles podrían serlo en el futuro, en el caso que efectivamente implementen las mejoras y rediseños propuestos en este trabajo.

● Especialidad ● Potencial futura especialidad ○ Improbable futura especialidad

Capacidad	CPG	Retailer	Terceros
• Recolectar información de PdV	○	●	●
• Gestionar y analizar data con herramientas complejas de IT	●	●	●
• Generar conocimiento accionable acerca del comprador	●	●	●
• Impulsar crecimiento de categoría	●	●	○
• Definir y entregar surtidos locales	●	●	○
• Optimizar promociones de <i>trade spend</i>	●	●	○
• Optimizar reposición a través de conexión directa	●	●	●
• Ejecutar merchandizing en tiempo real	●	●	○
• Medir resultados eficientemente y a intervalos regulares	●	●	●

Figura V.2. Capacidades y competencias por actor de la cadena de valor

El macro proceso de gestión de cuentas clave consiste básicamente de tres pasos: En primer lugar, se tiene el paso de caracterización y mapeo de cuentas (estudio de punto de partida), en segundo lugar todo el proceso de planeamiento de las cuentas, y por último, se tiene el paso de implementación y monitoreo (figura V.3).



Figura V.3. Macro proceso de gestión de cuentas clave

Según la evidencia empírica internacional, se deben tener en cuenta ocho principios fundamentales para la maximización del impacto de la gestión de cuentas clave.

Foco estratégico: La gestión de cuentas clave no debe ser vista simplemente como un proceso de ventas B2B (*business to business*), sino como un proceso ejecutivo de gestión de alto nivel. En este sentido, los gerentes de cuenta no deben ser vendedores experimentados, sino gerentes *senior* con perfiles estratégicos.

Customización de la propuesta de valor: La gestión de cuentas clave debe asegurarse de diseñar, desarrollar y ofrecer propuestas de valor específicas y ajustadas a las necesidades de cada cuenta.

Foco en *bottom-line*: La gestión de cuentas clave debe enfocar sus esfuerzos y KPIs sobre la maximización de la rentabilidad (*bottom-line*), y no simplemente sobre el incremento de ventas (*top-line*). En este sentido, los gastos en estos procesos debieran ser estudiados desde una perspectiva de ROI.

Estados de Resultados Individuales: Un elemento crítico para estudiar y monitorear el progreso de una cuenta es contar con un sistema de asignación de costos que permita crear y gestionar Estados de Resultados estandarizados y específicos para cada cuenta individual.

Alineamiento de incentivos: Los equipos de cuentas clave deberían ser evaluados y recompensados acorde al grado de cumplimiento de los objetivos individuales de cada cuenta.

Alineamiento entre CPG y *retailer*: Los equipos de cuentas clave deberían tener sus contrapartes en la organización del cliente para asegurar una comunicación efectiva en todos los niveles de la relación. Internamente, los equipos de cuentas clave deberían tener claras estructuras y procesos verticales y horizontales, para asegurar un flujo de información continuo y eficiente.

Centralidad del cliente: Los equipos de cuentas clave deben utilizar las estrategias de los clientes como principal *input* para desarrollar el enfoque de cada relación. De la misma manera, deben estudiar y entender los procesos de decisión del cliente, y monitorear y comunicar utilizando los KPIs del mismo. Por último, deben prestar especial atención (e implementar, de ser necesario) a los requerimientos y pedidos de las cuentas.

Medición cuantitativa y coordinada de desempeño: Los sistemas de medición y tableros de control de los equipos de cuentas clave, deben incluir las métricas utilizadas por la compañía de CPG para medir el desempeño de cada cuenta, así como las métricas utilizadas por los *retailers* para evaluar el desempeño de sus proveedores.

En definitiva, el macro proceso de planeamiento y gerenciamiento de cuentas es uno de los pilares más importantes del modelo de gestión de la compañía de CPG, ya que mediante el mismo se planifican, desarrollan y maximizan los potenciales económicos y estratégicos de cada cliente, alineados a los objetivos de la compañía de CPG. En este sentido, para desarrollar exitosamente este macro proceso se debe prestar especial atención a una serie de principios fundamentales, y asegurar una correcta asignación de recursos acorde a las tareas que esta dimensión del modelo requiere.

En resumen, cada cuenta clave debe contar con un portafolio dedicado de capacidades y competencias especialmente desarrolladas para atender las necesidades de la misma, y a su vez, el equipo de cuentas clave debe contar con una función integradora de estas capacidades y convertirse en una pieza fundamental en el camino hacia el máximo potencial de la compañía, pasando por lograr el máximo potencial de cada cuenta, a través de la responsabilidad absoluta sobre el Estado de Resultados de cada una por parte del equipo de cuentas clave. En el Anexo III se ejemplifican algunos análisis y *outputs* que deberían ser parte de la gestión del equipo de cuentas clave para cada cliente.

VI. INGENIERÍA DE CONOCIMIENTOS E INFORMACIÓN

En el capítulo previo, se han estudiado los procesos de gestión de clientes (o cuentas clave) que una compañía de CPG debiera diseñar e implementar para maximizar la rentabilidad de sus operaciones.

En el presente capítulo, se analizará y estudiará lo que en el desarrollo de este trabajo se denominará como “Ingeniería de conocimientos e información”.

La industria del consumo masivo se caracteriza por su acelerado dinamismo en prácticamente todas sus dimensiones, con lo cual la generación, el análisis y la producción de conocimientos accionables juega un rol fundamental en el camino hacia la optimización de sus procesos y, ulteriormente, hacia la maximización de la rentabilidad de la compañía.

Por esta razón, en el contexto de un proyecto estratégico que busque rediseñar la compañía de CPG para hacer frente a los nuevos escenarios competitivos en la industria del consumo masivo, con el fin de obtener ventajas competitivas tangibles en cuanto a su posición frente a sus principales competidores, se debe dar especial importancia a este concepto propuesto de “Ingeniería de conocimientos e información”.

Para una compañía de CPG, la capacidad (y competencia) de obtener información confiable y accionable representa una pieza fundamental en el planeamiento y desarrollo de sus operaciones diarias. De cierta manera, se podría decir que esta pieza es un catalizador del funcionamiento en el día a día de la compañía. Entendiendo entonces la importancia que reviste este concepto en el contexto del proyecto propuesto, se analizará y propondrá en el presente capítulo una serie de procesos, capacidades y recursos que la compañía de CPG debe diseñar, desarrollar e implementar para llevar a la compañía a su máximo potencial en lo que respecta a este frente. A su vez, los procesos de generación y gestión de información, análisis y estudio de la misma, y la producción de conocimientos accionables e ‘implementables’, esto es, viables y factibles, requiere la aplicación de un cuidadoso y exhaustivo proceso de ingeniería de conocimientos.

La mejor forma de abordar este frente de trabajo en el contexto del proyecto propuesto, es entender la importancia que reviste el hecho de contar con una plataforma de conocimientos acerca del comprador y del mercado, tanto para la compañía de CPG como para el *retailer*. En vista de que el acceso y la calidad de la información que la compañía de CPG puede obtener está estrechamente relacionada con la voluntad e importancia que el *retailer* perciba de este concepto, se debe hacer especial énfasis en los beneficios mutuos que puede significar la introducción de estas nuevas prácticas para sus respectivos negocios, como se verá más adelante en esta sección del trabajo.

En principio, para la compañía de CPG, una plataforma efectiva de conocimientos accionables acerca del comprador y del mercado, puede significar un importante incremento en sus ventas respecto de la categoría, es decir, un mejor posicionamiento en cuanto a su participación de mercado³⁹. De la misma manera, demostrar un profundo conocimiento y *expertise* en lo que respecta a la producción de conocimiento a partir de complejos sets de datos puede inclinar la balanza de poder a favor de la compañía de CPG, dado que por temas de escala, puede ser una importante palanca que lleve al *retailer* a inclinarse más hacia una relación colaborativa con su proveedor. Desde la perspectiva del *retailer*, el apalancamiento en una plataforma efectiva de conocimientos accionables permite diferenciar los diferentes formatos de tiendas, las tiendas mismas entre sí, como punto de partida para desarrollar acciones que incrementen la lealtad de los compradores y la frecuencia de los viajes hacia cada tienda específica. A su vez, estos mismos conocimientos también llevan a incrementar el ticket promedio de cada tienda, ya que los mayores conocimientos acerca de los compradores posibilitan una segmentación más efectiva de los mismos, llevando a un *trade marketing* más selectivo y un mejor posicionamiento en tienda de los productos de la compañía de CPG.

Cabe preguntarse entonces qué significan exactamente los conocimientos acerca de los compradores y del mercado que se mencionaron en este texto. Generalmente, cuando se habla de conocimientos acerca del comprador, se refiere a la identificación de cómo las decisiones de compra de los diferentes segmentos de compradores son influenciadas por la ocasión del viaje, las promociones, el posicionamiento de la marca y los demás elementos de la así llamada ‘experiencia de compra’. Estos conocimientos se transforman luego en accionables cuando se utilizan como palancas para diseñar, desarrollar e implementar una experiencia de compra customizada según las necesidades y preferencias de los compradores núcleo de cada tienda o segmento, en pos de influenciar su decisión en la ocasión de compra e impulsar de esa manera las ventas.

³⁹ 1.0 a 2,5x de CAGR, según Deloitte & GMA, 2008

El concepto de ingeniería de conocimientos e información es un proceso de aplicación de conceptos de la ingeniería a los procesos de inteligencia del negocio. En este sentido, se tienen determinados *outputs* de los procesos de inteligencia del negocio, como las preferencias de los consumidores, inteligencia demográfica, dinámicas competitivas, conocimientos acerca de los compradores y otros conocimientos extraídos de análisis competitivos complejos. Estos *outputs* de los procesos de inteligencia del negocio son luego *inputs* para el proceso de ingeniería de conocimientos e información. A partir de estos *inputs*, mediante una serie de análisis y procesos complejos que se estudiarán en detalle más adelante en este capítulo, se lleva a cabo el desarrollo comercial del negocio, mediante una serie de rediseños y optimizaciones en diferentes dimensiones del negocio, obteniendo finalmente como *output* un *mix* optimizado de determinadas decisiones tácticas, como por ejemplo el desarrollo de nuevos productos o innovaciones en productos existentes, una optimización del surtido o *mix* de las líneas de productos comercializados, una eficiente programación de las promociones con sus respectivos análisis de impacto basados en conceptos de la ingeniería, innovaciones en *packaging* y otros (figura⁴⁰ VI.1).

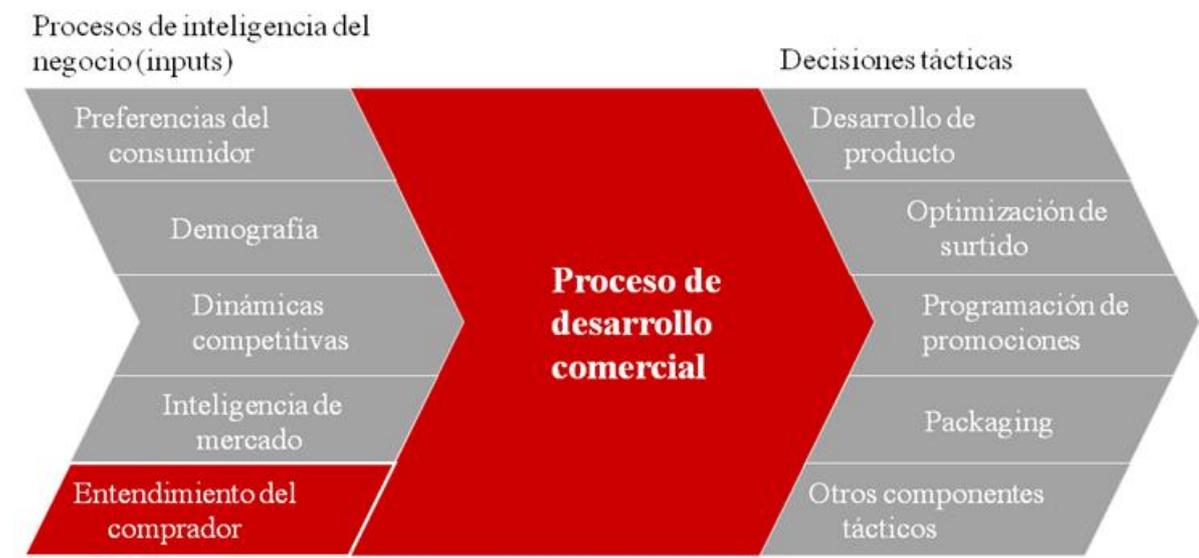


Figura VI.1. Ejemplo de ingeniería de conocimientos e información.

⁴⁰ Fuente: (Bergé, Martínez et al., 2011)

El objetivo de estas actividades se puede resumir de la siguiente manera: lo que se busca es pasar de pensar en cómo generar incrementos en las ventas de nuestros productos en general, a cómo generar incrementos en las ventas de nuestra marca X en la tienda Carrefour⁴¹ de Av. Santa Fé y Corrientes.

Una plataforma efectiva de conocimientos debe estar basada en los siguientes principios:

Simplicidad/ efectividad en costos: La plataforma de generación de conocimientos debe diseñarse en base a los objetivos del negocio, evitando costos y complejidad innecesaria de información y sistemas de IT que no sean funcionales a los objetivos antes planteados.

Enfoque basado en datos: La plataforma de conocimientos debe agregar soporte científico a los procesos de decisión de la gerencia.

Alineamiento organizacional: La plataforma debe ser utilizada sistemáticamente como una herramienta para la toma de decisiones tácticas (por ejemplo: desarrollo de promociones) y estratégicas (por ejemplo: planeamiento del negocio)

Escalabilidad: La plataforma debe ser flexible y escalable para permitir el desarrollo y la sofisticación de la misma acorde a las necesidades del negocio.

Aplicando conceptos de la ingeniería industrial, y a partir de estos principios básicos, se puede entonces diseñar el siguiente modelo eficiente de generación y gestión de conocimientos accionables, que se denomina en este trabajo como “Ingeniería de conocimientos e información” (figura VI.2):



Figura VI.2. Modelo para plataforma de Ingeniería de Conocimientos

⁴¹ Tienda citada como ejemplo.

En principio, en este modelo propuesto se pueden diferenciar dos módulos: Por un lado, las actividades que deben hacerse por única vez, para la creación e implementación de la plataforma de generación y gestión de conocimientos, y por el otro, las actividades propias de un modelo funcional de generación y análisis de información, y producción y gestión de conocimientos.

En el primer módulo, se debe comenzar por el planeamiento del proyecto, que incluye los siguientes elementos:

Definir los objetivos del modelo y programa: se deben definir claramente los objetivos del programa en base a los objetivos que se hayan definido para el negocio, en pos de cumplir con el primero de los principios de diseño antes planteados. Este punto reviste especial importancia ya que en base a ello se dimensionarán los principales componentes del modelo; con lo cual, un error en este punto puede resultar en un sobredimensionamiento del mismo, con el consecuente aumento de costos (y reducción de rentabilidad) o en un subdimensionamiento, con la consecuente falta de capacidad para producir conocimientos accionables que rentabilicen la creación del modelo en primer lugar.

Identificar las fuentes y los flujos de información que alimentarán el modelo: Este punto se puede ilustrar mediante el conocido dicho “garbage in, garbage out”. Para obtener conocimientos accionables del modelo, que lleven a desarrollar estrategias y tácticas para lograr una mejor posición competitiva de la compañía, se debe tener especial cuidado en lo que respecta a las fuentes de información que se utilizarán, como también en el diseño de los flujos de información, en pos de garantizar que se tendrá (en cuánto a información y datos) lo que se necesite, cuándo se necesite, y sobre todo, en la calidad y con la confiabilidad requerida.

Formar los equipos: Se deben formar los equipos multifuncionales, tanto del lado del *retailer* (dónde se genera y filtra la información) como del lado de la compañía de CPG (dónde se utilizará la información). Se debe prestar especial atención a los perfiles requeridos para cumplir con cada una de las funciones y responsabilidades que deberá desarrollar cada miembro del equipo.

Finalizado el planeamiento del proyecto, se debe pasar al núcleo del problema a resolver: construir, por primera vez, la plataforma de generación y gestión de conocimientos accionables.

En primer lugar, se debe seleccionar el proveedor de servicios de IT que cumplirá con la función de consolidación, organización y análisis primario de las grandes cantidades de información que se generarán en los distintos puntos de venta. Paralelamente, se debe diseñar la plataforma e interface de *software* que se empleará del lado de la compañía de CPG para gestionar esta misma información, que no necesariamente debe ser la provista por el proveedor de los servicios de IT, debido a que las tareas mencionadas que cumplirá el mismo son descentralizadas y por lo tanto tercerizadas, mientras que la interface virtual a desarrollar debe ser utilizada por el equipo multifuncional de la compañía de CPG como punto de partida para sus análisis y estudios.

Como siguiente actividad primordial en el proceso de crear la plataforma, se deben adquirir (comprar) determinadas fuentes de información (detallado más adelante), adicionales a las que proveerá el *retailer*, y ‘linkear’ las mismas a la interface que se mencionó en el párrafo anterior, de manera de obtener una plataforma informática dinámica que se alimente automáticamente de información en tiempo real, sin la necesidad de cargar manualmente grandes bases de datos.

Finalmente, para concluir con los principales hitos en la construcción de la plataforma de generación y gestión de conocimientos, se deben programar en la interface los distintos análisis estándar que se hayan identificado en las etapas previas, y que se planeen necesitar de manera recurrente y con una mínima frecuencia previamente definida.

Una vez diseñada y desarrollada la plataforma propuesta, se debe pasar a la fase de implementación del modelo. Esta fase se puede descomponer en cinco módulos encadenados:

1. Recolección y análisis de datos
2. Generación de conocimientos accionables y desarrollo de oportunidades
3. Desarrollo de iniciativas de mejora y optimización en conjunto con el *retailer*
4. Diseño y lanzamiento de un piloto en tienda y adaptación de las iniciativas
5. Implementación a nivel red en el *retailer*

En el primer módulo, la recolección y el análisis de información, se necesitan como *inputs* primarios los objetivos del negocio en las distintas dimensiones, en el nivel financiero, por ejemplo, se pueden presentar objetivos tales como el incremento del tráfico en un formato de tienda específico, la aceleración de la categoría en general, incrementar el tamaño promedio del ticket en un formato específico de tienda, o

potenciar el valor de la marca, o, a nivel estratégico, posicionarse como experto en determinadas categorías, etc. Cada uno de estos objetivos requiere de una serie de análisis de soporte, pero antes de definir los mismos, se debe determinar la serie de KPIs (*Key Performance Indicators*) que se emplearán para medir cada uno de los objetivos definidos. Entonces, una vez que se tiene en claro con qué métricas se medirá el cumplimiento de los objetivos, se puede determinar qué tipos de análisis se requieren para materializar las mediciones.

El segundo módulo, consiste en la generación de conocimientos o *insights*, por parte del equipo de Ingeniería de Conocimientos e Información (ICI), a partir de los análisis realizados en el módulo anterior. Estos *insights* desarrollados se deben validar de acuerdo a los objetivos definidos, luego filtrar aquellos a partir de los cuales se puedan generar acciones concretas y medibles, para finalmente priorizar aquellas oportunidades según su potencial impacto y otras consideraciones estratégicas.

El tercer módulo, consiste en diseñar y desarrollar propuestas específicas de acción para alcanzar el máximo potencial de las oportunidades detectadas y priorizadas. Para ello, se debe en primer lugar realizar un estudio exhaustivo de impacto a través de las distintas áreas funcionales de la compañía, para garantizar un completo entendimiento de las consecuencias y efectos secundarios de las acciones propuestas. Resulta importante destacar también que una vez validadas internamente las acciones propuestas, se debe hacer lo mismo externamente, es decir, con el cliente; ya que probablemente la mayoría de ellas los afecten o involucren directamente y requieran de un compromiso y soporte considerable por parte del mismo.

Una vez que se ha hecho todo esto, el próximo módulo debería ser desarrollar e implementar programas piloto en determinadas tiendas (preferiblemente aquellas que permitan la minimización del riesgo), para probar las propuestas de acción e iniciativas de mejora identificadas y desarrolladas en las etapas anteriores. Para ello, se deben definir claramente las métricas que se utilizarán para medir los resultados e impactos de cada acción concreta, así como también un plan detallado de medición. Probablemente surjan alternativas de modificación o mejora de las iniciativas desarrolladas originalmente, con lo cual se debería volver a la fase anterior y estudiar y validar nuevamente las modificaciones, para luego volver a probarlas en un piloto. Mediante estos mecanismos iterativos, se logra asegurar un determinado margen de confiabilidad en cuanto al impacto y las proyecciones de los lanzamientos nacionales, que suelen demandar una gran cantidad de recursos económicos, razón por la cual es de vital importancia asegurarse primero un mínimo resultado favorable de cada acción.

Lógicamente, el último módulo consiste en materializar el lanzamiento a gran escala de las acciones e iniciativas identificadas, diseñadas y testeadas en los programas piloto. La evidencia empírica demuestra que se suele restar importancia a este último punto, por lo que se debe enfatizar la relevancia de la ejecución en punto de venta de las acciones, que puede determinar el éxito o fracaso de una acción perfectamente diseñada y probada. En la misma línea, se puede mencionar un conocido dicho en la industria que ocupa este trabajo: “Tiene más valor ejecutar bien una mala iniciativa, que ejecutar mal una buena iniciativa”. Entonces, resulta crítico implementar planes de monitoreo del desempeño de las iniciativas, que idealmente debieran incluir el uso de tableros de control para cada una de ellas, como se detallará más adelante.

Para incrementar la granularidad del entendimiento de este proceso de ingeniería de conocimientos, es necesario detallar aún más los conceptos y módulos antes propuestos. En primer lugar, en los procesos de recolección y análisis de datos e información, el equipo multifuncional a cargo del modelo y los procesos de ingeniería de conocimientos, debe asegurarse que los objetivos definidos estén alineados correctamente con las mejoras y optimizaciones que buscan alcanzar. En este sentido, debe asegurarse de estar planteando los problemas y preguntas correctas, acorde a los objetivos planteados (figura VI.3).

Foco del objetivo	Planteos tradicionales	Planteos enfocados en el comprador
Comprador	¿Cómo podemos guiar a los clientes hacia nuestro negocio?	¿Cómo podemos entender cuáles son nuestros mejores compradores y aumentar el tamaño de su canasta?
Comunicaciones de marketing a compradores	Queremos que compren espacios en nuestro folleto de cupones	Queremos invertir en nuestros mejores compradores
Crecimiento de la categoría	¿Podemos crecer un 7% este año?	¿Podemos crecer un 12% mejorando el <i>share of wallet</i> un 20% entre nuestros mejores compradores?
Fidelizar compradores	Necesitamos bajar precios en la categoría de xx	Debemos mejorar la experiencia de compra en la categoría xx
Variedad	Eliminar el 15% de todos los artículos	Trabajar juntos para eliminar el 15% de los artículos que no son relevantes para nuestros mejores clientes
Tendencias	Analizar las tendencias utilizando una encuesta que sea representativa demográficamente	Analizar las tendencias usando los datos que tenemos de los compradores superponiendo encuestas actitudinales dentro de nuestra base de clientes
Presupuesto	Necesitaremos un 10% más de promoción que el año pasado	Necesitamos saber qué promociones funcionaron con nuestros compradores el año pasado, y cuáles no, para construir un presupuesto y plan efectivos
Comercialización	Intercambiaremos los lugares en las puntas de góndola entre esta marca y la suya	Podemos maximizar las ventas al compartir la punta de góndola porque nuestra marca y su marca atraen a diferentes compradores

Figura VI⁴².3. Planteos enfocados sobre el comprador

⁴² Fuente: (Martínez, 2009)

Diversas entrevistas llevadas a cabo, indican que las fuentes de información que la compañía de CPG debiera adquirir u obtener, pueden proceder de tres tipos de fuentes diferentes, y estos son los *retailers*, las mismas compañías de CPG o terceros. Analizando esto en mayor detalle, las fuentes de información que se pueden obtener del *retailer* son, a modo de ejemplos:



- Ventas por tienda/SKU/mes
- Ventas por tienda/SKU/semana
- Planogramas
- Inventario en punto de venta
- Pricing
- Tipos de promociones
- Envíos de CD del *retailer*
- Datos de las canastas de mercado
- Inventario en CD de *retailer*
- Retornos
- Datos de tarjetas de fidelidad
- Datos demográficos por tienda
- Costos para estimaciones de márgenes
- Órdenes de compra
- Cadena de suministro
- Proyecciones por ítem
- ...

De la misma manera, de las mismas compañías de CPG se deberían poder obtener:

- Ventas y facturaciones por ítem
- Arquitectura de pricing
- Arquitectura de portfolio de productos
- Red y logística de distribución
- Cadena de suministro
- Inteligencia primaria de mercado

Y de terceros:

- Red de expertos
- Diarios del consumidor
- Entrevistas en PdV y datos etnográficos

- Testeos de mercadeos
- Tiendas virtuales
- Rastreo de recorridos
- Rastreo de ojos

En vista de esto último, se puede observar que existen diversas fuentes de información disponibles, que la compañía de CPG debe saber utilizar correctamente. Queda claro que a mayor detalle y granularidad de las fuentes de información que se adquieran, se pueden generar conocimientos accionables más específicos y mejor apuntados (figura VI.4).

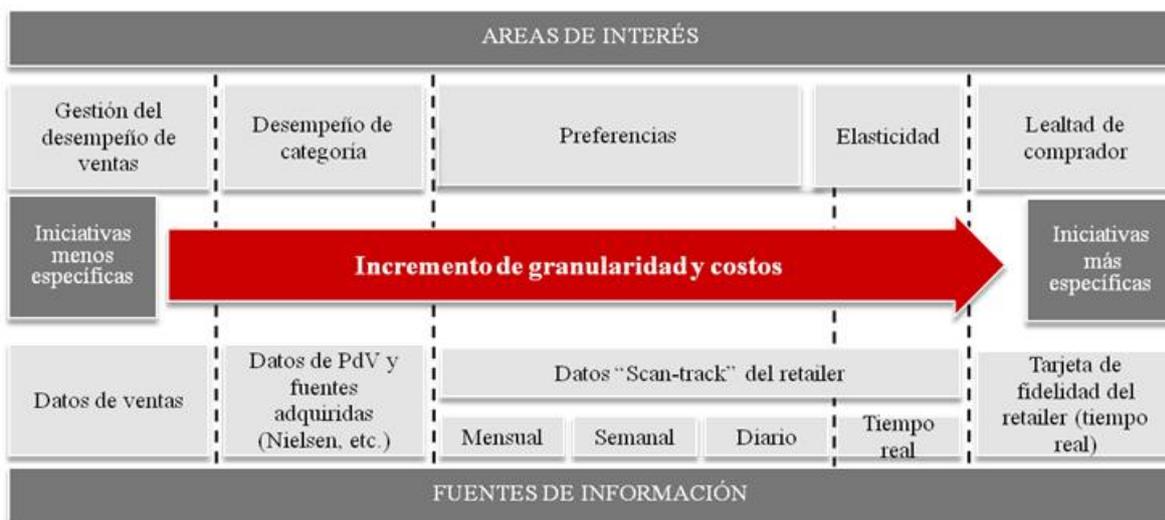


Figura VI.4. Granularidad de la información ⁴³

La evidencia empírica recolectada, sugiere que en la mayoría de los casos, los *retailers* proveen o dan acceso a sus fuentes de información sin ningún costo. Sin embargo, esperan obtener determinados beneficios a cambio de esa información, e imponen una serie de restricciones en cuanto a la misma. Los *retailers* esperan de las compañías de CPG que analicen los datos y los provean de información y conocimientos que agreguen valor a sus operaciones, así como también esperan la generación de acciones y programas que logren aumentar sus productividades por metro cuadrado, en cada una de las categorías de la compañía de CPG. En esta línea, muchos *retailers* se ven inclinados

⁴³ Fuente: "Responding to Demand: How to leverage newly-available *retailer*-direct data for immediate business benefit" web seminar, Consumer Goods Technology, Junio 2009

a ver a las grandes compañías de CPG como consultores que les deben ayudar a crecer su negocio. Como ejemplo se puede mencionar el caso de “Walmart”, que da a sus grandes proveedores de CPG acceso a sus bases de información, a través de una plataforma denominada “Retail Link”, y espera a cambio una rendición de cuentas periódica, en formato de resultados accionables, para la discusión y definición de objetivos comunes a ambos negocios.

El proceso de gestión de la información, consiste en recolectar los datos, fusionar y alinear todos los sets de datos y proveer una plataforma para poder correr los diferentes análisis que se requieran para poder finalmente extraer conocimientos accionables. En este sentido, los *inputs* a este proceso debieran ser las fuentes obtenidas de los *retailers*, las mismas compañías de CPG y los terceros; luego la definición de los parámetros a emplear para depurar y organizar la datos, y por último la definición de los análisis a realizar. De esta manera se obtiene entonces información depurada y lista para usarse, como también ya los resultados de los análisis especificados, listos para usarse en la extracción de conocimientos.

Habiendo entendido entonces la obtención de datos e información, cabe preguntarse qué tipos de análisis se deberían (o podrían) realizar, y con qué objetivos. En general, los análisis se realizan a través de seis dimensiones principales, cada una de las cuales cuenta con una serie de niveles o capas de profundidad. Estas dimensiones son: producto, tiempo, tipos de viajes, geografías, grupos objetivo y demografía.

A modo de ejemplo, se pueden mencionar los siguientes análisis que pueden derivar en la generación de acciones e iniciativas concretas: *mix* de viaje, estudio de recorrido, respuestas promocionales, preferencias de atributos, etc.

Una vez que se han recolectado y analizado los datos, es decir, una vez que se hayan convertido los datos en información, se debe comenzar con los procesos destinados a la generación de conocimientos accionables y desarrollo de oportunidades. Como *input* a este proceso se debería tener el *output* de la etapa anterior, es decir toda la batería de análisis de la plataforma de generación de conocimientos, en términos de correlaciones, curvas de respuesta, perfil, recorrido y preferencias del comprador y consumidor, etc.. Luego, a partir de la aplicación de teorías, modelos, y experiencia y conocimiento subjetivo, junto a una clara definición de los objetivos del *retailer* y de la compañía de CPG, el equipo de Ingeniería de Conocimientos e Información debiera obtener de este proceso un documento o tablero de control resumiendo los conocimientos generados y las oportunidades asociadas a cada conocimiento/descubrimiento, listo para ser comunicado y consensuado a través de las distintas áreas funcionales.

En este sentido, para cada oportunidad identificada, el equipo de Ingeniería de Conocimientos e Información también debería desarrollar y proponer una serie de acciones, alineadas a nivel granular con un objetivo específico de la compañía de CPG y del *retailer*, lo que pretende asegurar que priorizará su ejecución. Para el análisis de las implicancias, la identificación de oportunidades y el desarrollo de acciones concretas, el equipo de ICI debería contar con el apoyo de expertos de cada una de las áreas funcionales involucradas, para maximizar la calidad de las conclusiones extraídas y ya generar un consenso previo, lo que luego resultará en un menor esfuerzo de consenso de las acciones propuestas. Un tablero de control que resuma el *output* de esta etapa de puede observar en la figura VI.5.

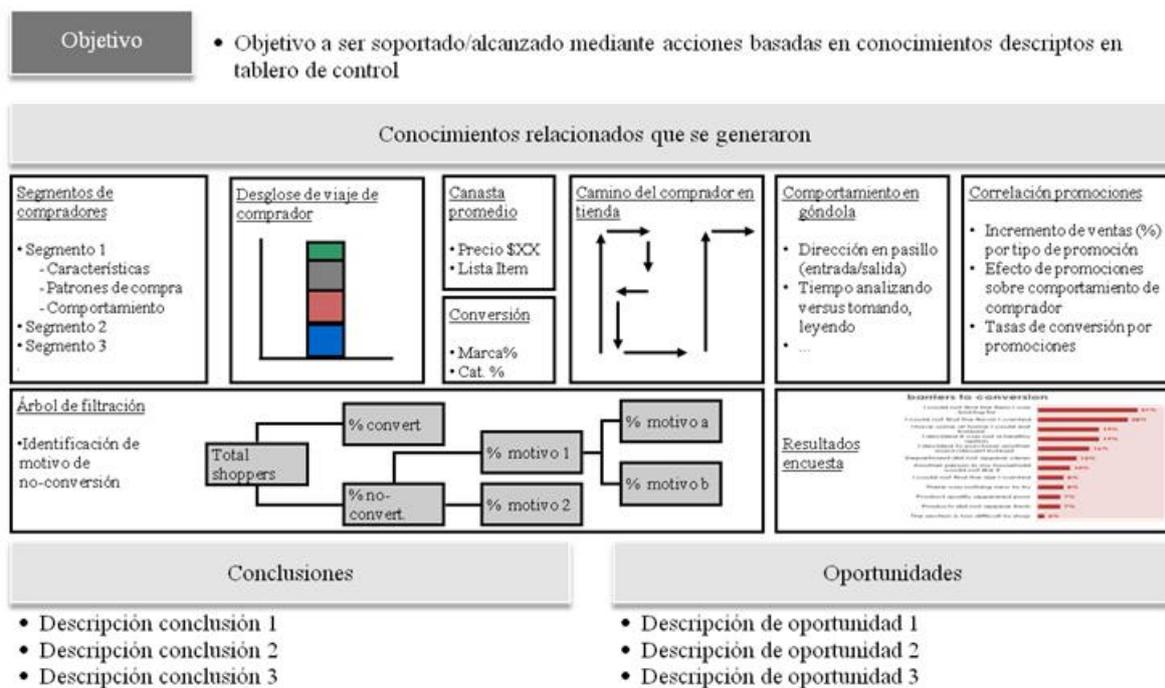


Figura VI⁴⁴.5. Tablero de control de generación de conocimientos

Concluida entonces esta etapa y obtenidos los tableros de control de las principales oportunidades y planes de acción propuestos y consensuados a nivel compañía de CPG, el próximo paso consiste en el desarrollo de iniciativas concretas de mejora y optimización en conjunto con el *retailer*. En esta etapa, el equipo de ICI debe coordinar con las funciones más tácticas de la compañía de CPG y representantes de cada área funcional del *retailer*, la traducción de los tableros de control de las oportunidades y acciones en propuestas accionables concretas y detalladas, junto a los planes de

⁴⁴ Fuente: Entrevistas, C. Martínez, 2011

implementación para cada una de ellas, para finalmente llevar los conocimientos adquiridos al nivel de tienda.

En esta etapa, los equipos conjuntos de la compañía de CPG y el *retailer*, deben desarrollar los casos de negocio completos para cada iniciativa, con todos los componentes que ello implica (análisis de impactos esperados en el corto, mediano y largo plazo, recursos necesarios, retorno sobre la inversión, análisis de riesgos, etc.)

En la figura VI.6, se puede observar cómo se deben traducir los conocimientos generados en impactos económicos.

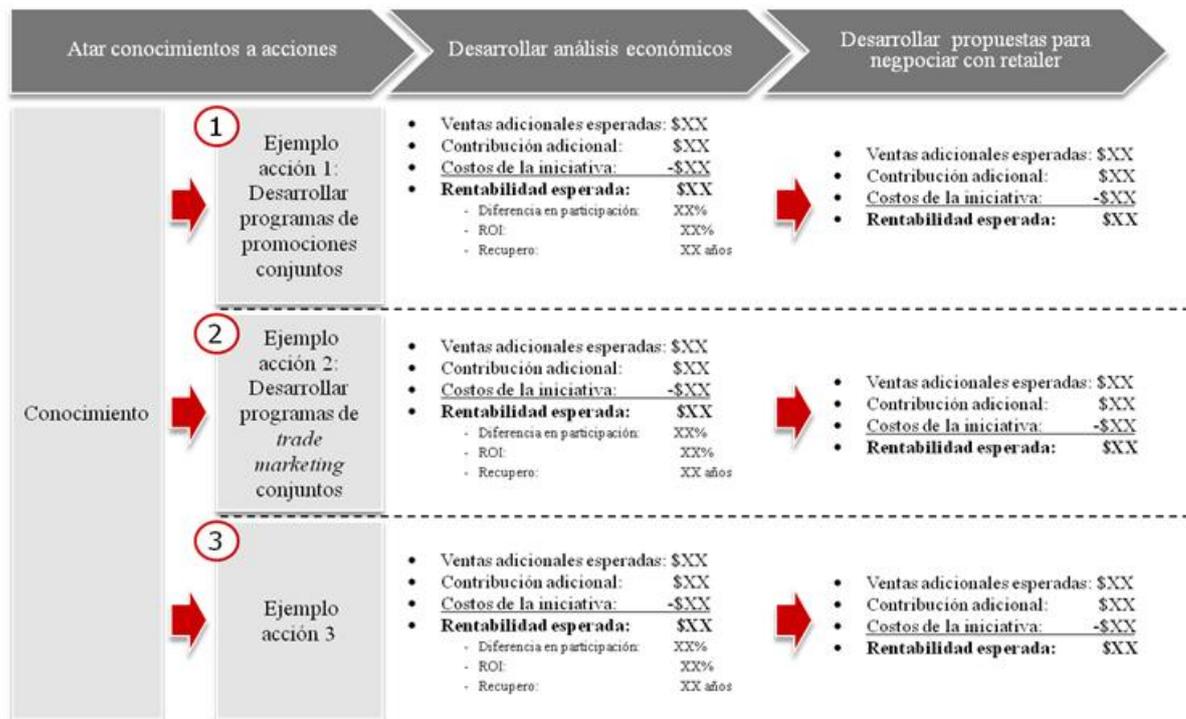


Figura VI.6⁴⁵. Traducción de conocimientos a acciones e impactos económicos

Como se observa en la figura VI.6, en primer lugar se deben atar los conocimientos generados a una serie de acciones concretas, para luego desarrollar los análisis económicos y las propuestas concretas para negociar con el *retailer*. Para cada acción propuesta, se deben desarrollar planes simples de implementación, detallando exactamente las acciones específicas, los recursos y los tiempos asociados, al máximo nivel de detalle, para no dejar nada liberado a la interpretación del equipo de ejecución en el punto de venta. En este sentido, es conveniente también adjuntar en los planes de

⁴⁵ Fuente: Entrevistas, C. Martínez, 2011

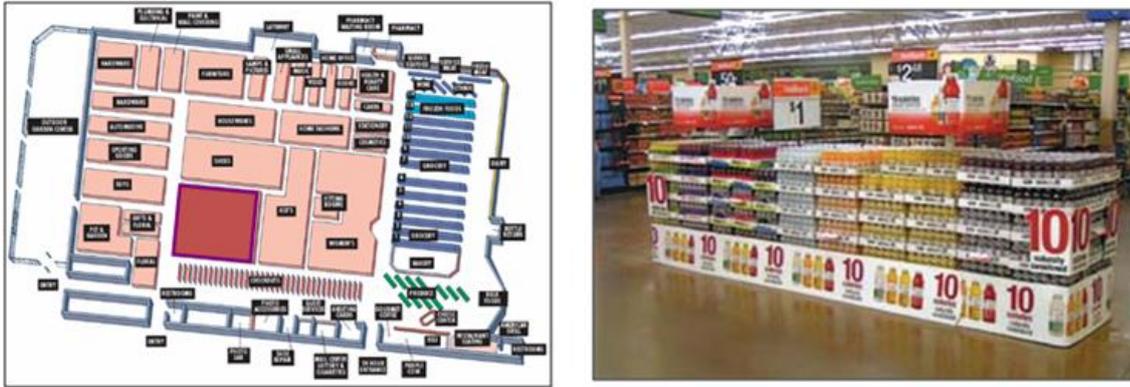


Figura VI.7. Ilustración de ejecución en punto de venta para propuesta a retailer

implementación las ilustraciones desarrolladas para ejemplificar cómo debiera verse la ejecución en el punto de venta (figura VI.7).

Por último, es importante incorporar mecanismos de aprendizaje organizacional para las iniciativas desarrolladas e implementadas, en pos de lograr ciclos de mejora continua también para esta dimensión del modelo de gestión de la compañía de CPG. Por esta razón, se deberían rastrear y medir los impactos económicos de las iniciativas, como también estudiar la eficiencia de cada etapa del proceso de generación de las mismas, para asegurarse de entender qué se podría haber hecho mejor, en vista de los resultados obtenidos y los recursos utilizados.



Figura VI.7. Secuencia de ejecución y diseño de iniciativas

Finalmente, trabajando de atrás para adelante, es decir, partiendo de los objetivos de la compañía de CPG y el *retailer*, se puede asegurar la máxima eficiencia de los recursos utilizados, ya que se realizarán exactamente los análisis requeridos para generar los conocimientos necesarios que resultan indispensables para el desarrollo de cada acción específica que precisa cada objetivo definido (figura VI.7).

VII. CONCLUSIONES

El objetivo del capítulo final del presente trabajo, es resumir los principales aprendizajes que se han adquirido durante el desarrollo de este proyecto, extrayendo conclusiones a los largo de tres dimensiones:

- i. Conclusiones fácticas e implicancias
- ii. Conclusiones metodológicas
- iii. Conclusiones teóricas

VII.1 Conclusiones fácticas

En cuanto a las conclusiones fácticas, según los análisis detallados en el capítulo II del presente trabajo, se puede concluir que el desarrollo del canal moderno puede representar una importante amenaza para las compañías de CPG, por lo que deben desarrollar las mejoras y optimizaciones propuestas en pos de convertir esa amenaza en una oportunidad y maximizar el beneficio económico que la misma puede representar.

Según lo estudiado, desde el año 2007 el canal moderno ha mostrado un acelerado crecimiento y se espera que siga con la misma tendencia, en línea con la volatilidad macro del país, sobre todo en línea con el desarrollo del gasto en consumo per cápita, hasta representar en el año 2015 aproximadamente unos 24.000 millones de dólares, un incremento de aproximadamente un 60% respecto de los ~15.000 millones de dólares en 2010. Asimismo, la saturación que presenta el canal moderno en Argentina aun dista significativamente de las economías más desarrolladas y de algunos socios de América Latina, lo que acentúa el vasto potencial de crecimiento que el canal moderno representa, sobre todo en términos de tamaño de mercado potencial a capturar.

En esta misma línea, se analizó también a los principales jugadores del *retail* moderno en Argentina, es decir el *pool* de clientes de las compañías de CPG, con el objetivo de dimensionar el tamaño y alcance de la amenaza que pueden representar, debido al incremento de su posición de poder. Como resultado, se obtuvo que los tres principales jugadores concentran alrededor del 65% del mercado, mientras que los principales seis jugadores concentran casi el 90% de la participación de mercado. Estos valores, a pesar de ser altos, aún distan de aquellos de los principales vecinos de América Latina. Este dato, junto al análisis realizado acerca de las posiciones competitivas y planes estratégicos de los principales jugadores, destaca el marcado ritmo de concentración que

se espera para la industria, y con ello, la importancia estratégica que revestirán en el futuro próximo para las compañías de CPG.

Recordando que típicamente el entorno del *retail* moderno evoluciona a través de cuatro fases (véase capítulo II), a partir de la evidencia analizada se determinó que el interior del país se encuentra en la fase I, que se caracteriza por una marcada expansión geográfica, sobre todo de los formatos grandes (*big-boxes*), en línea también con las proyecciones realizadas y sustentado por los planes estratégicos de los principales jugadores.

De la misma manera, se determinó que las regiones de la Ciudad de Buenos Aires (CABA) y el (Gran Buenos Aires) se encuentran en la fase III, que se caracteriza por el crecimiento de la concentración de los principales jugadores, junto a la introducción de nuevos formatos de tiendas. En estas regiones, ya se superó la fase de introducción de categorías *non-food* incremento de productividad por metro cuadrado.

Resumiendo esta idea, se espera para el futuro próximo que el entorno del *retail* moderno en las regiones metropolitanas previamente mencionadas (CABA y GBA) ingrese en la fase IV, que se caracteriza por el aumento de la disputa por la fidelidad de los compradores, así como por el énfasis en el desarrollo de marcas propias y la diferenciación de los *retailers*.

Finalmente, en base a las evidencias expuestas y analizadas en el capítulo II, los cambios en el balance de poder de la industria generan una serie de fuerzas y presiones sobre las compañías de bienes de consumo, que a su vez deben enfrentar el desafío de hacer frente a las demandas crecientemente sofisticadas de sus principales clientes (los *retailers*), por lo que surge la necesidad de realinear su organización y convertirse en socios estratégicos activos del canal moderno, para de esa manera poder desarrollar ventajas competitivas estratégicas y operacionales, en pos de capturar el mayor beneficio económico posible y maximizar la rentabilidad del negocio, convirtiendo la amenaza descrita en una oportunidad.

VII.2 Conclusiones metodológicas

En esta sección de conclusiones metodológicas, lo que se pretende es plasmar los aprendizajes y conocimientos adquiridos en lo que respecta al interrogante acerca de la metodología óptima para afrontar un proyecto de esta envergadura y a qué aspectos metodológicos se debe prestar especial atención, durante el planeamiento, la ejecución y la implementación de los resultados (iniciativas).

En primer lugar, recordando la figura IV.1, se pueden resumir los principales pasos en un proyecto de mejora de desempeño, independientemente de las dimensiones que se busquen optimizar.



Figura VII.1. Modelo de desarrollo para un proyecto de mejora de desempeño

En resumen, en un proyecto de mejora de desempeño, los principales pasos consisten en el entendimiento previo y a detalle de las dimensiones que se busquen analizar, incluyendo la relevancia económica de cada componente y el alcance del impacto del mismo, seguido de un granular entendimiento de las necesidades y requerimientos del lado del mercado para cada dimensión.

En este punto, se debe prestar especial atención a la confiabilidad y disponibilidad de las fuentes de información que se pretendan utilizar, tanto de las fuentes internas como externas (adquiridas), ya que en numerosas ocasiones se presentan discrepancias e inexactitudes que pueden desviar sustancialmente las conclusiones que se obtienen a partir de los análisis efectuados basados en esas fuentes. En este sentido, se deben consolidar las distintas fuentes y acordar los detalles de la gestión de las excepciones, incorporando también lo que se denominan *reality-checks*⁴⁶.

⁴⁶ El concepto de *reality-checks* se refiere a los análisis destinados a comprobar la validez lógica de los datos, acorde a las percepciones que se tenga de la realidad.

Una vez efectuados los pasos previos, y a partir del estudio de las mejores prácticas internacionales y los requerimientos de los clientes, se deben identificar las brechas de desempeño y, en consecuencia, las oportunidades de mejora, para luego cuantificar cada una de ellas en base a una serie de premisas y análisis previamente acordados.

De esta manera, a partir de la cuantificación de las oportunidades, se deben desarrollar las iniciativas de mejora que mejor se adapten a cada una de las principales oportunidades, para luego someterlas a estudios de factibilidad y viabilidad, y partir de ello, priorizar y seleccionar las que resulten óptimas, teniendo en cuenta tanto los factores relativos al mercado, como a aquellos relativos a la situación de la compañía de CPG y posibles sinergias con otras oportunidades.

Finalmente, se debe desarrollar un plan de implementación efectivo y ajustado a la realidad, especificando tiempos e hitos que determinen el éxito de la misma y mecanismos de monitoreo de avance y cumplimiento de objetivos, como mencionado en el capítulo IV.

VII.3 Conclusiones teóricas

En cuanto a las conclusiones teóricas, en los capítulos III, IV, V y VI se presentaron las mejores prácticas respecto de cada uno de los diez macro procesos clave agrupados en los cuatro principales componentes del negocio (inteligencia de mercado, planeamiento del negocio, diseño de la propuesta de valor y ejecución operativa (producción, cadena de suministro del negocio completo, ejecución en PdV)); a su vez englobados bajo un modelo de gestión propuesto para la compañía de CPG.

Recordando la metodología y los principales pasos en un proyecto de mejora de desempeño, para el estudio de las brechas de desempeño de la organización bajo análisis es necesario comparar las prácticas actuales con las mejores prácticas internacionales en cada una de las dimensiones clave, para luego poder identificar las oportunidades más relevantes en términos económicos y diseñar e implementar las iniciativas óptimas en pos de alcanzar el máximo potencial en cada una.

Se seleccionaron estas tres dimensiones clave (cadena de suministro (o valor), planeamiento de cuentas clave e ingeniería de conocimientos e información, por ser las más relevantes en términos económicos, pero principalmente porque se considera que son aquellas en las que los conocimientos y disciplinas propios de la Ingeniería Industrial pueden tener los mayores impactos.

De la misma manera, son las dimensiones que ineludiblemente requieren de una estrecha relación de colaboración entre la compañía de CPG y el *retailer*, tal como se ha estudiado en los correspondientes capítulos.

En este sentido, se analizaron los impactos y beneficios que cada una de las iniciativas podría representar tanto para la compañía de CPG, como para el cliente (el *retailer*), siendo los más importantes:

Mejora en niveles de servicio: altos *fill-rates*, minimización de *stock-outs*, órdenes perfectas, etc.

Minimización de niveles de inventario: a través de las proyecciones más precisas de la demanda, se logran niveles de inventario de seguridad más bajos. De la misma manera, se minimiza la cantidad de productos no vendidos.

Mejora en el poder de negociación de la compañía de CPG: debido al desarrollo de capacidades que aumentan los niveles de servicio, se crea una mayor dependencia de los *retailers* hacia las compañías de CPG.

Reducción de costos de distribución, mejora de la eficiencia.

Incremento de ventas: mayor compromiso por parte del *retailer* (cliente) y mayor lealtad.

De la misma manera, desde la perspectiva del *retailer*, la optimización de la cadena de suministro por parte de sus proveedores también conlleva una serie de beneficios, como por ejemplo:

Mejoras en niveles de servicio.

Mejoras en niveles de inventario: mediante una programación exacta de las necesidades se reduce la necesidad de stocks en las tiendas.

Reducción de inversiones y sobrantes.

Incremento de ventas: se evita la pérdida de ventas y se incrementa la lealtad de los compradores.

Optimización de capacidades y fuentes de costo: el proveedor se convierte en el responsable de inventarios y de predecir órdenes.

Optimización de costos: minimización de actividades que no agregan valor.

Maximización del éxito de promociones y lanzamientos: optimización en la utilización de recursos.

De esta manera, en el presente trabajo se estudió cómo una compañía de CPG debe rediseñar y redefinir sus estrategias y procesos y reorganizarse internamente para poder acompañar el crecimiento acelerado del canal moderno, constituir ventajas competitivas frente a los principales competidores en el mismo y aumentar la rentabilidad de su negocio y la eficiencia y productividad de sus recursos y procesos en el marco de la consolidación del mercado y la concentración de los principales *retailers*.

En conclusión, y como mencionado al comienzo, el objetivo del presente trabajo es su utilización como guía para el desarrollo de un proyecto de mejora de desempeño, y servir como punto de partida para entender las mejores prácticas internacionales en cada una de las dimensiones clave de una compañía de CPG y asimismo servir como punto de partida para el estudio, análisis y desarrollo de nuevas iniciativas innovadoras en estas dimensiones, sobre todo en aquellas en las que las disciplinas propias de la Ingeniería Industrial pueden tener los mayores impactos, para ulteriormente contribuir al enriquecimiento de la base de conocimientos propios de la Ingeniería Industrial.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Betty A. Killdow. 2011. A Supply Chain Management Guide to Business Continuity. CBCP.FBCI. Amacom Books. ISBN 978-0-8144-1645-7.
- ✓ Paco Underhill. 2009. Why we buy: The Science of Shopping. Updated and Revised for the Internet, the Global Consumer and Beyond. Simon & Shuster Paperbacks. ISBN 978-1-4165-9524-3
- ✓ García, R.M. 2006. Inferencia estadística y diseño de experimentos. Eudeba. ISBN 950-23-1295-3
- ✓ Render, B. Heizer, J. 2004. Principios de administración de operaciones. Pearson. ISBN 970-26-0525-3
- ✓ Kotler, P. Keller, K. 2006. Dirección de marketing. Pearson. ISBN 970-26-0763-9
- ✓ Gibson, J. Ivancevich, J. Donnelly, J. Konopaske, R. 1973. Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos. McGraw Hill. ISBN 970-10-5619-1
- ✓ Febrero 2002. Category Management POV for Consumer Products (Consumer Products 101). Bain & Co. General Experience Center.
- ✓ D. Matrullo. Octubre 2003. World Class key Account Management. Bain & Co. General Experience Center.
- ✓ J. Rodriguez, R. Mayo. Septiembre 2008. Supply Chain Metrics for CPG Companies in the Modern Retail Channel. Bain & Co. General Experience Center.
- ✓ G. Bergé, C. Martínez, A. Ortiz. Agosto 2009. CPG Supply Chain Capability Best Practices. Bain & Co. General Experience Center.

- ✓ Karine Evrard-Samuel. 2008. Sharing demand signals: a new challenge to improve collaboration within supply chains. 7th International Meeting for Research in Logistics, Avignon, France. Université Pierre Mendès-France Grenoble II.
- ✓ Neil Sangster. 2007. Actionable Shopper Insights: Conducting in-store research that shapes category strategy. ESOMAR Retail 07 Conference in Valencia, Spain, 21 February 2007.
- ✓ L. Kastner. B. C. Maloney. 2009. Grocery Manufacturers Association, ASMC Foundation. Maximizing the Impact of Outsourcing: How CPGs Can Best Use Sales and Marketing Agencies in a Changing Environment. GMA sales agency committee.
- ✓ AMR Research Study. 2004. 21st Century supply chain: the demand-driven supply network, Boston (MA).
- ✓ Cederlund J., Kohli R., Sherer S., Yuliang Y. 2007. How Motorola put CPFR into action. Supply Chain Management Review. Vol. 11, No. 7.
- ✓ J. Blasberg, K. Cunningham. Abril 2005. Winning with Strategic Customers. Bain & Co. General Experience Center.
- ✓ S. Hochman, K. Reale. 2006. Vendor-Managed Inventory: Truck Parts Supplier SKF Peels Out With SaaS. AMR Research.
- ✓ R. Webster, J. Montgolfier, A. Dumont, A. Gelbard, M. Arragain. Agosto 2010. FMCG Industry in 2020. Bain & Co. General Experience Center.
- ✓ D. Rigby, R. Allison, J. Chernoff, J. Montgolfier, S. Tager, M. Schwarzbart. Julio 2010. Understanding the Evolution of Global Consumers. Bain & Co. General Experience Center.
- ✓ L. Cecere. 2009. Supply Chain Shaman.
<http://www.supplychainshaman.com>
Página vigente al 01/12/2011

IX. ANEXOS

IX.1.1. Modelos de proyección de ventas para compañías de CPG

En la figura IX.1.1.1 se observa cómo se ve el output de un modelo de proyecciones de ventas y volúmenes. Se puede observar que en general se tiene una primera hoja de resultados, que resume el principal *output* del modelo. Luego se tiene una hoja que agrupa todos los supuestos y datos de entrada que se utilizarán para realizar los cálculos y que resumen el *input* del modelo. El principal objetivo de esta forma de construcción del modelo, es permitir que se puedan ajustar los *inputs* del mismo para crear distintos escenarios, es decir, lo que se busca con este proceder es la creación de un modelo dinámico que permita el análisis de simulaciones basadas en los cambios de supuestos, premisas y datos externos (figura IX.1.1.2).

Proyección Categoría XX								
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	CAGR
Categoría 1	MT	xx	xx	xx	xx	xx	xx	YY
	Total categoría	xx	xx	xx	xx	xx	xx	YY
Categoría 2	MT	xx	xx	xx	xx	xx	xx	YY
	Total categoría	xx	xx	xx	xx	xx	xx	YY
Categoría 3	MT	xx	xx	xx	xx	xx	xx	YY
	Total categoría	xx	xx	xx	xx	xx	xx	YY
Total	MT	xx	xx	xx	xx	xx	xx	YY
	Total categoría	xx	xx	xx	xx	xx	xx	YY

Proyección Volumen XX (Sin ajustes)								
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	CAGR
Categoría 1	MT	xx	xx	xx	xx	xx	xx	YY
	Total categoría	xx	xx	xx	xx	xx	xx	YY
Categoría 2	MT	xx	xx	xx	xx	xx	xx	YY
	Total categoría	xx	xx	xx	xx	xx	xx	YY
Categoría 3	MT	xx	xx	xx	xx	xx	xx	YY
	Total categoría	xx	xx	xx	xx	xx	xx	YY
Total	MT	xx	xx	xx	xx	xx	xx	YY
	Total categoría	xx	xx	xx	xx	xx	xx	YY

Output	Assumptions & Data	Analysis Values	Analysis Scenario A	Analysis Scenario B	Analysis Scenario C
--------	--------------------	-----------------	---------------------	---------------------	---------------------

Figura IX.1.1.1. Output de un modelo de proyección de volúmenes y ventas

De la misma manera, se ejemplifica una hoja de análisis (figura IX.1.1.2):

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
		Mercado Total						Categoría XX								
		Volumen en MUC	2005	2006	2007	2008	2009	2010			2011	2012	2013	2014	2015	2016
	Categoría 1	Autoservicios	123,2	140,9	154,8	159,9	157,8	140,7	Migración a MT	0,44%	0,56%	0,52%	0,52%	0,52%	0,48%	0,48%
		TT	446,3	507,2	561,2	574,1	567,3	546,0	Share MT	12,66%	13,22%	13,74%	14,26%	14,78%	15,24%	15,24%
		MT	74,3	76,8	83,9	90,6	92,8	97,4	MT	102,80	109,76	116,54	123,16	129,76	135,79	135,79
		Petróleo	12,9	13,9	14,5	15,4	13,9	12,8	Crecimiento categoría	1,88%	2,23%	2,17%	1,86%	1,65%	1,50%	1,50%
		Total	656,8	738,7	814,5	840,0	831,9	797,0	Total	811,9	830,0	848,0	863,8	878,0	891,2	891,2
		Share MT	11,3%	10,4%	10,3%	10,8%	11,2%	12,2%								
	Categoría 2	Autoservicios	24,3	46,2	53,1	56,1	57,1	57,4	Migración a MT	0,44%	0,56%	0,52%	0,52%	0,52%	0,48%	0,48%
		TT	59,1	105,5	124,6	137,3	145,3	161,5	Share MT	22,21%	22,77%	23,29%	23,81%	24,33%	24,79%	24,79%
		MT	26,1	40,8	48,0	55,5	59,4	63,1	MT	66,70	71,29	75,71	80,13	84,72	89,07	89,07
		Petróleo	3,4	6,4	6,8	7,5	7,1	7,7	Crecimiento categoría	3,65%	4,24%	3,93%	3,54%	3,46%	3,19%	3,19%
		Total	113,0	198,9	232,5	256,3	268,9	289,7	Total	300,3	313,1	325,1	336,6	348,2	359,3	359,3
		Share MT	23,1%	20,5%	20,6%	21,6%	22,1%	21,6%								
	Categoría 3	Autoservicios	4,5	5,9	7,2	8,0	7,9	7,6	Migración a MT	0,44%	0,56%	0,52%	0,52%	0,52%	0,48%	0,48%
		TT	13,9	17,3	20,9	25,1	27,0	29,1	Share MT	24,33%	24,89%	25,41%	25,93%	26,45%	26,91%	26,91%
		MT	5,3	6,8	9,2	11,2	11,2	12,1	MT	13,19	14,82	16,31	17,74	19,16	20,52	20,52
		Petróleo	1,5	1,6	1,6	2,0	1,8	1,9	Crecimiento categoría	7,05%	9,76%	7,81%	6,65%	5,86%	5,28%	5,28%
		Total	25,2	31,6	38,9	46,3	47,9	50,7	Total	64,2	69,5	64,2	68,4	72,4	76,3	76,3
		Share MT	21,0%	21,5%	23,6%	24,2%	23,3%	23,9%								
	Total	Autoservicios	152,1	193,0	215,1	224,0	222,8	205,7	MT	182,70	195,86	208,56	221,03	233,64	246,38	246,38
		TT	519,4	630,1	706,7	736,5	739,6	738,6	Total	1.166,5	1.202,6	1.237,3	1.268,8	1.298,7	1.326,8	1.326,8
		MT	105,8	124,2	141,1	157,3	163,3	172,6	Ajuste por XX	7,82	8,38	8,92	9,46	9,99	10,50	10,50
		Petróleo	17,8	21,9	23,0	24,9	22,9	22,4								
		Total	795,0	989,2	1.085,9	1.142,6	1.148,7	1.137,4								
		Share MT	13,3%	12,8%	13,0%	13,8%	14,2%	15,2%								
	Cat. 1	Peso categoría en canal	70,3%	61,7%	59,5%	57,6%	56,8%	56,4%								
		Peso categoría	62,6%	76,2%	75,0%	73,5%	72,4%	70,1%								

Figura IX.1.2. Modelo de proyecciones

IX.1.2. Ventas de los principales *retailers* del canal moderno en Argentina

En la tabla IX.1.2.1, se muestran las ventas en el año 2005 y 2010 de los principales *retailers* del canal moderno en Argentina (datos de Planet Retail):

Organización	2005		2010	
	Ventas (USD)	Participación	Ventas (USD)	Participación
Ahold		0		0,0%
Auchan		0,0%		0,0%
Carrefour	1.888.498.536	27,3%	4.507.333.172	29,3%
Casino	325.655.973	4,7%	375.913.659	2,4%
Cencosud	1.454.469.697	21,0%	3.303.795.521	21,5%
Cooperativa Obrera	119.935.579	1,7%	280.064.635	1,8%
Coto	1.022.466.763	14,8%	2.008.436.985	13,1%
D&S (Distribución y Servicio)		0,0%		0,0%
Dia		0,0%		0,0%
Eki		0,0%	235.072.057	1,5%
ExxonMobil	55.480.503	0,8%	50.610.750	0,3%
La Anónima	598.142.449	8,6%	1.399.963.219	9,1%
Petrobras	46.274.870	0,7%	51.194.650	0,3%
Repsol YPF	104.271.241	1,5%	84.449.198	0,5%
Shell	67.900.940	1,0%	66.735.314	0,4%
SHV Makro	436.749.695	6,3%	672.858.105	4,4%
Supermercados Toledo	132.730.983	1,9%	103.777.044	0,7%
Walmart	665.000.000	9,6%	2.227.011.554	14,5%
Grand Total	6.917.577.229	100%	15.367.215.862	100%

Tabla IX.1.2.1

IX.1.3. Análisis de regresión

En la figura IX.1.3.1, se ejemplifica el análisis estadístico de regresión entre la participación del canal moderno y el gasto en consumo per cápita para los 53 países analizados.

SUMMARY OUTPUT

Regression Statistics	
Multiple R	0.789316
R Square	0,693067
Adjusted R Square	0.60799
Standard Error	0,160082
Observations	53

ANOVA					
	df	SS	MS	F	Significance F
Regression	2	2,11799	1,058995	41,32481	2,55E-11
Residual	50	1,281307	0,025626		
Total	52	3,399297			

	Coefficient	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95,0%	Upper 95,0%
Intercept	0,215194	0,063064	3,412313	0,01%	0,088526	0,341861	0,088526	0,341861474
X Variable 1	1,09E-05	3,15E-06	3,450835	0,01%	4,54E-06	1,72E-05	4,54E-06	1,71719E-05
X Variable 2	0,449464	0,13371	3,361486	0,01%	0,1809	0,718029	0,1809	0,718028621

Figura IX.1.3.1. Análisis estadístico de regresión

IX.1.4. Área de ventas de *retail* moderno y población relevante

En la tabla IX.1.4.1, se muestran los datos de área de ventas (en metros cuadrados) y población relevante para los 53 países incluidos en el análisis (datos de Euromonitor).

País	Área de ventas moderno (m2)	Población relevante	Área/Población
Argentina	3771446	37572,7	100
Australia	19623601	19692,9	996
Austria	5940097	5646,2	1.052
Belgium	5645592	10544,9	535
Brazil	10438064	160819	65
Bulgaria	1267986	5422,7	234
Canada	37932420,7	27372	1.386
Chile	3263611	15265,3	214
China	58906658	621710	95
Colombia	2297284	34758	66
Czech Republic	4429227	7906,1	560
Denmark	3638695	4826,1	754
Egypt	182299	34115,5	5
Finland	4393248	3357,1	1.309
Germany	61237464	60350,5	1.015
Greece	3117752	7131	437
Hong Kong, China	1465354	7067,8	207
Hungary	5757127	6773,8	850
India	4920899	356235	14
Indonesia	4487639	124831,3	36
Ireland	2359740	2758,3	856
Israel	1302067	6918,3	188
Italy	15374980	41290,2	372
Japan	54566131,17	85120,5	641
Malaysia	3454735	20388,7	169
Mexico	18975514,2	84830,1	224
Morocco	454052	18374,1	25
Netherlands	8435065	13734,2	614
New Zealand	2703919	3777,8	716
Philippines	2626337	62343,6	42
Poland	10751998	23339,7	461
Romania	2686834	11728,4	229
Russia	9930323	104475,3	95
Saudi Arabia	1791018	21541,1	83
Singapore	1006263	5076,7	198
Slovakia	1811325	3085,5	587
South Africa	7896030	31154,8	253
South Korea	7653679	40016,7	191
Spain	20703597	35561,7	582
Sweden	6040399	7828,3	772
Switzerland	5764358,485	5732,1	1.006
Taiwan	4771591	19558,5	244
Thailand	4368832	22118,3	198
Turkey	6062546	50477,1	120
United Arab Emirates	1419119	8264,1	172
United Kingdom	33732571,16	61965,7	544
Ukraine	2049119	31213,6	66
USA	399383427	248136,3	1.610
Venezuela	437145	27313,1	16
Vietnam	544185	25087,8	22

Tabla IX.1.4.1. Área de ventas y población relevante

IX.1.5. Ventas de *retail* moderno y gasto en consumo per cápita

En la tabla IX.1.5.1, se muestran los datos de ventas de *retail* moderno y gastos en consumo per cápita (CEP, por *consumer expenditure*) para los 53 países incluidos en el análisis (datos de Euromonitor).

ACV ⁴⁷ MT/ ACV Retail (GROCERY)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	CEP/cápita 2010 (USD)
Argentina	30,2%	30,1%	32,3%	32,2%	32,6%	32,6%	5.013,9
Asia Pacific	44,8%	45,8%	45,9%	48,1%	49,8%	50,0%	2.211,3
Australasia	68,5%	68,9%	69,7%	70,5%	70,9%	71,5%	28.388,2
Australia	68,4%	68,7%	69,4%	70,4%	70,9%	71,6%	30.231,8
Austria	82,0%	82,9%	83,5%	84,2%	84,4%	84,9%	25.076,9
Belgium	66,5%	67,0%	67,3%	67,4%	67,7%	67,7%	21.774,3
Brazil	50,3%	49,8%	49,4%	49,8%	49,9%	49,6%	6.619,8
Bulgaria	22,0%	29,1%	33,7%	38,7%	41,4%	43,0%	3.991,5
Canada	64,3%	64,7%	65,4%	65,7%	66,3%	66,6%	25.785,5
Chile	60,0%	60,7%	63,1%	65,4%	67,1%	69,2%	6.710,9
China	46,6%	51,4%	54,6%	56,9%	58,4%	60,0%	1.475,4
Colombia	23,6%	25,3%	27,3%	27,3%	27,5%	27,3%	3.944,7
Czech Republic	74,0%	75,6%	77,8%	78,8%	80,1%	81,2%	9.589,1
Denmark	91,3%	91,2%	91,2%	91,9%	92,6%	92,9%	26.733,6
Eastern Europe	45,7%	48,5%	51,8%	54,6%	56,4%	58,0%	5.137,7
Egypt	7,4%	8,3%	9,1%	9,9%	10,7%	11,7%	2.218,3
Finland	89,9%	90,0%	90,2%	90,5%	90,7%	91,1%	23.019,7
France	88,3%	88,0%	87,7%	87,8%	87,6%	87,6%	23.754,4
Germany	83,7%	84,2%	84,9%	85,4%	85,5%	85,9%	21.954,2
Greece	46,7%	48,0%	47,8%	48,0%	47,1%	47,3%	21.027,2
Hong Kong, China	56,4%	56,8%	58,1%	60,1%	60,7%	60,6%	19.657,0
Hungary	71,8%	74,1%	75,0%	77,6%	80,8%	83,6%	6.957,2
India	0,9%	1,2%	2,0%	2,4%	1,9%	2,1%	833,1
Indonesia	8,0%	9,0%	9,5%	10,2%	10,7%	11,6%	1.735,0
Ireland	78,3%	79,8%	81,9%	83,0%	84,1%	84,5%	21.753,0
Israel	59,2%	58,4%	62,0%	64,8%	66,8%	68,2%	16.341,6
Italy	70,6%	71,3%	72,3%	73,1%	74,1%	74,8%	20.598,8
Japan	68,7%	70,2%	71,2%	72,7%	74,0%	74,9%	24.615,8
Latin America	41,1%	43,8%	45,0%	45,6%	46,0%	46,2%	5.383,7
Malaysia	45,3%	49,9%	53,5%	58,6%	60,9%	64,3%	3.972,8
Mexico	48,0%	53,2%	55,0%	56,1%	57,2%	58,7%	6.171,7
Middle East and Africa	24,9%	25,4%	26,3%	25,6%	26,1%	26,4%	1.480,0
Morocco	6,6%	7,4%	8,8%	9,8%	11,3%	12,3%	1.760,8
Netherlands	82,2%	82,8%	83,6%	84,1%	85,1%	86,0%	21.059,5
New Zealand	69,1%	69,8%	70,8%	70,8%	70,7%	71,1%	19.060,1

⁴⁷ ACV es *All Commodity Value*, total de ventas de retail

Guía para la reingeniería de estrategias y procesos
en compañías de bienes de consumo

North America	80,3%	80,2%	80,8%	81,3%	81,9%	81,8%	32.151,3
Norway	84,8%	85,5%	86,0%	86,3%	86,8%	86,9%	33.389,6
Philippines	18,0%	18,6%	19,3%	20,5%	20,7%	22,0%	1.456,0
Poland	45,4%	47,4%	51,7%	56,0%	61,5%	64,9%	7.489,4
Portugal	70,1%	71,5%	76,4%	78,4%	79,6%	80,1%	14.471,5
Romania	19,7%	24,1%	32,5%	38,8%	43,4%	46,7%	4.517,4
Russia	41,5%	45,1%	47,6%	49,5%	50,1%	51,7%	5.336,1
Saudi Arabia	41,4%	43,5%	45,0%	46,6%	47,4%	48,8%	5.439,5
Singapore	62,2%	63,5%	65,4%	68,0%	69,9%	71,0%	16.311,9
Slovakia	65,8%	69,4%	72,0%	74,3%	73,8%	74,7%	9.396,9
South Africa	67,0%	66,2%	66,6%	65,8%	65,8%	64,9%	4.140,0
South Korea	64,8%	66,7%	68,5%	70,4%	72,2%	74,1%	10.587,3
Spain	70,6%	71,3%	72,3%	73,2%	73,2%	73,5%	18.029,3
Sweden	80,9%	81,2%	81,0%	81,4%	81,1%	81,3%	23.615,0
Switzerland	81,2%	81,4%	81,7%	81,2%	81,0%	81,0%	38.309,6
Taiwan	39,9%	39,9%	40,8%	41,0%	41,9%	42,0%	10.517,7
Thailand	29,3%	30,2%	32,3%	34,8%	35,7%	37,8%	2.819,2
Turkey	26,0%	28,7%	33,5%	35,6%	38,7%	42,2%	7.535,5
Ukraine	35,1%	43,0%	51,0%	57,0%	56,9%	58,5%	1.848,0
United Arab Emirates	68,8%	70,4%	72,1%	73,4%	75,1%	76,2%	14.245,8
United Kingdom	82,5%	83,4%	84,2%	85,4%	86,2%	86,7%	22.683,2
USA	82,0%	82,0%	82,6%	83,2%	83,7%	83,7%	32.851,4
Venezuela	51,3%	55,6%	57,8%	59,3%	59,3%	59,6%	7.596,7
Vietnam	3,0%	3,8%	4,9%	6,8%	8,8%	10,6%	783,4
Western Europe	76,8%	77,5%	78,2%	78,8%	79,5%	80,0%	19.885,7
World	63,0%	63,6%	64,1%	64,7%	65,3%	65,2%	5.344,7

Tabla IX.1.5.1. Ventas de *retail* moderno

IX.2. Proveedores de soluciones de IT para iniciativas de mejora

En la figura IX.2.1⁴⁸ se observa una comparación de los principales proveedores de sistemas y soluciones de IT para las iniciativas introducidas principalmente en el capítulo IV.

 ● Differentiation ● Strong ● Competitive ● Low-none	Collect sales and marketing data	Develop demand plan	Build consensus	Conduct supply what-if analysis	Develop supply plan	Conduct financial what-if analysis	Develop a consensus supply plan	Communicate the S&OP supply plan	Monitor progress
Adexa	●	●	●	●	●	●	●	●	●
AspenTech	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Cognos	●	●	●	●	●	●	●	●	●
GAINSystems	●	●	●	●	●	●	●	●	●
i2	●	●	●	●	●	●	●	●	●
ICON-SCM	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Infor	●	●	●	●	●	●	●	●	●
John Galt	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Kinaxis	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Logility	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Oracle	●	●	●	●	●	●	●	●	●
SAP	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Steelwedge	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Symphony Metreo	●	●	●	●	●	●	●	●	●
TXT e-solutions	●	●	●	●	●	●	●	●	●
WAM Systems	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Figura IX.2.1. Proveedores de soluciones de IT para iniciativas de mejora detalladas

⁴⁸ Fuente: (Lora Cecere, 2009), (Martínez, 2009)

IX.3. Ejemplos de outputs y análisis en planeamiento y gerenciamiento de cuentas

En las figuras IX.3.1 y IX.3.2, se ejemplifican los principales cuadros del tablero de control para el seguimiento de las cuentas clave.

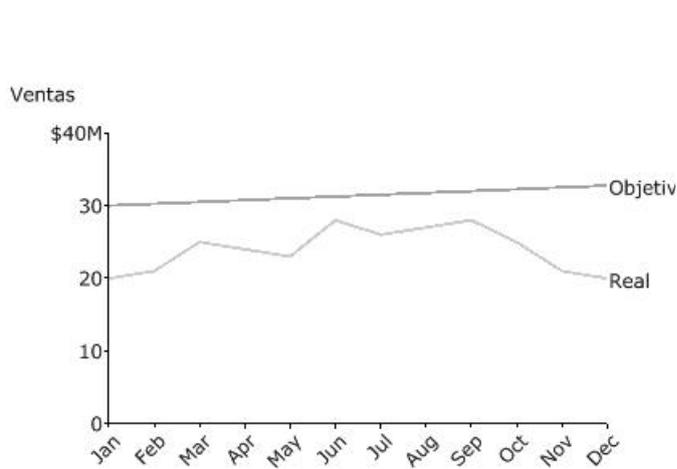


Figura IX.3.2

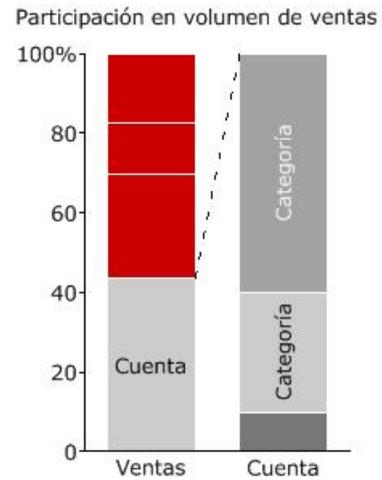


Figura IX.3.1

En la figura IX.3.3, se ejemplifica uno de los análisis de rentabilidad desglosada que se deben realizar en el marco del planeamiento y gerenciamiento de cuentas clave.

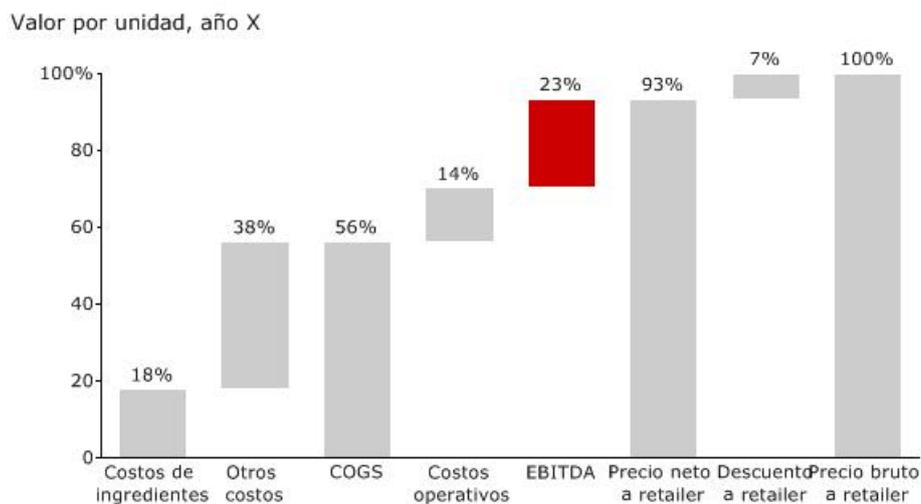


Figura IX.3.3. Desglose de rentabilidad en cuentas clave