



Práctica Profesional

INFORME FINAL

“Diseño de metodología para la optimización del Go To Market (G2M) basada en el Costo de Servir (C2S)”

Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas

Autor: Heluani, Matias.



Índice

Datos Generales	2
Informe Final Sobre Trabajo de la Práctica Profesional	2
Cumplimiento del Plan de Trabajo	2
Divulgaciones	2
Cursos y Capacitaciones	3
Balance Personal de la Práctica Profesional	3
Documentación Probatoria	4
Plan de Trabajo	5
INFORME DE AVANCE N°1: MES DE SEPTIEMBRE	13
INFORME DE AVANCE N°2: MES DE OCTUBRE	15
INFORME DE AVANCE N°3: MES DE NOVIEMBRE	17
Comentarios del Director sobre el desempeño del estudiante	18
Trabajo de Campo	21
Anexo	61

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

1.- DATOS GENERALES:

Apellido y Nombres : Heluani, Matías	Apellido y Nombres del Director: Medina Galván, Marcelo Enrique
DNI 37.457.021	DNI 25.922.471
Tema: Diseño de metodología para la optimización del Go To Market (G2M) basada en el Costo de Servir (C2S).	
Opción de Práctica Profesional: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral	
Lugar de Trabajo: MarketOne BTL, Maipú 380, San Miguel de Tucumán, Tucumán, Argentina.	

2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL

Durante mi tiempo en MarketOne en virtud de la práctica profesional tuve la oportunidad de participar y ser líder en un proyecto de consultoría para una importante multinacional de consumo masivo. Dicha consultoría consistía en el cálculo del costo de servir para las operaciones actuales de la compañía, buscando encontrar el P&L por punto de venta.

Sin embargo como desafío personal dentro de la práctica, me propuse ir más allá del costo que se incurre por atender un punto de venta, y busqué analizar un poco más en profundidad la operatoria de la compañía cliente, definir algunas métricas para evaluar el desempeño de dicha operatoria y brindar herramientas que permitan a los tomadores de decisiones ejecutar acciones que permitan definir una mejor estrategia de Go to Market.

3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

100%	75%	50%	25%	menos del 25%
	X			

Se determinó un cumplimiento del 75% del plan de trabajo puesto que inicialmente se propuse realizar dicho trabajo a nivel compañía y finalmente se optó por trabajar únicamente en el canal tradicional, puesto que era el que más oportunidades de mejora presentaba.

4.- DIVULGACIÓN

Se realizaron tres divulgaciones de trabajo:

- "Mi Rol Como BA en Market One", 27/08, materia de "Análisis y Diseño de Sistemas", FACE, UNT.
- Reunión de discusión de avances de la práctica profesional, 30/10. FACE, UNT.
- Muestras académicas de trabajos de investigación de la licenciatura en administración, 14/11, FACE, UNT.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

5

Como formación complementaria a la práctica profesional, se realizaron los siguientes cursos y capacitaciones:

- Curso de extensión: “Gestión Basada en Actividades” en la facultad de Ciencias Económicas de la UNT los días 18,19, 25 y 16 de Septiembre con una duración de 12 horas reloj.
- Se completó con honores el curso de ciencia de datos aplicada, brindado por la World Quant University. Dicho curso será de gran utilidad para la manipulación y análisis de las distintas bases de datos del cliente.

6

Personalmente creo que el resultado global de mi experiencia dentro de la práctica profesional fue muy positivo, superando ampliamente mis expectativas. El hecho de participar en un proyecto real y con un alcance y profundidad como fue el que tuve a cargo dentro de la empresa me obligó a empujar mis límites, buscando proactivamente formarme sobre los temas que desconocía y a aplicar los conceptos de distintas materias, llevándolas a la práctica y conceptualizando lo observado en la realidad a través de lo aprendido durante todos estos años.

Creo que el hecho de trabajar en una empresa te permite descubrir lo sinérgico que resulta el trabajar en un grupo interdisciplinario, puesto que cada uno desde sus conocimientos fue realizando aportes de gran utilidad al proyecto. Durante mi tiempo en MarketOne tuve el agrado de trabajar codo a codo con ingenieros, programadores, contadores y licenciados en administración, aprendiendo de cada uno de ellos.

Por otro lado, quiero destacar la colaboración de mi tutor, el profesor Medina Galván Marcelo, puesto que me ayudó a brindarle a este trabajo un enfoque científico y profesional. Su guía y colaboración tanto en la búsqueda de la bibliografía necesaria como del análisis de los datos cuantitativos fueron de gran ayuda para el correcto desarrollo de este proyecto.

Por último y no menos importante considero que el nivel de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT es excelente, pues durante el desempeño de esta práctica me encontré con muchos project leaders y altos directivos que provienen de esta facultad. A su vez, reiteradas veces me felicitaron por mis conocimientos y capacidad de conceptualizar las problemáticas que fuimos encontrando, habilidades que considero fui adquiriendo en estos años en la carrera.



Práctica Profesional

Plan de Trabajo

“Diseño de metodología para la optimización del Go To Market (G2M) basada en el Costo de Servir (C2S)”

Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas

Autor: Heluani, Matias.

Índice

Resumen	4
Introducción	5
Problema	6
Preguntas de investigación	6
Objetivo	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	7
Marco Teórico	7
Marco Metodológico	8
Actividades y Cronograma	9
Bibliografía	10

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo la elaboración y aplicación de una metodología que permita realizar el control de gestión del Cost to serve de Pepsico Uruguay, una importante empresa de snacks con sede en montevideo.

Motiva este trabajo la inexistencia de un sistema que permita a los tomadores de decisiones de Pepsico llevar un control y evaluación del desempeño de su gestión comercial.

Para ello se llevará a cabo una inmersión inicial mediante la recolección de datos primarios a partir de documentos y entrevistas, posteriormente se analizará la situación actual, se definirá y clarificará conceptualmente la problemática de la organización, y se propondrá un plan de trabajo, cuyo fin último será un cuadro de mando integral con indicadores que permitan evaluar el desempeño de la estrategia de Go to Market en la consecución de los objetivos estratégicos y operativos.

A su vez, este trabajo se encuentra enmarcado dentro del programa de práctica profesional del Instituto de Administración de la Universidad Nacional de Tucumán, por lo que se realizará una evaluación final del proceso y los resultados derivados de este trabajo de investigación.

Palabras Clave: Gestión - Go To Market - Cost to Serve - Indicadores - Desempeño

Introducción

Con la globalización de la economía y la rápida evolución de la tecnología, los mercados se tornaron cada vez más competitivos. Los avances en la telecomunicación han permitido a diversas empresas a insertarse en el mercado global, generando una creciente competitividad y obligando a las empresas a enfocarse en la mejora continua para lograr una ventaja competitiva que le permita mantenerse rentable.

Este aumento en la competitividad llevó a las industrias a focalizarse cada vez más en el cliente y la creación de una propuesta de valor que los diferencie. Dicho foco en la entrega de valor obliga a los administradores a que estén más conscientes de la necesidad de información útil y oportuna para la planeación y la mejora continua. Para poder mantener una propuesta de valor competitiva es necesario tener una organización orientada a la mejora continua de su producto, sus procesos y estructura, y para ello es imprescindible contar con un sistema de control de gestión que permita evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Es aquí donde Market One toma participación en las empresas a las que provee sus servicios de consultoría, puesto que su principal producto es la optimización del Go to Market, Administración de canales, segmentación de clientes, e introducción al mercado. Market One cuenta con una sólida experiencia en G2M y trade, con más de 10 años en el mercado.

Particularmente teniendo en cuenta esta premisa es que este trabajo buscará abordar los temas inherentes a la gestión y evaluación de las distintas estrategias que emplean las compañías de la industria del consumo masivo para llevar sus productos al cliente. Es por ello que se propuso analizar en particular el caso de consultoría llevado a cabo en Montevideo Uruguay, donde se busca desarrollar una solución para Pepsico, la cual permita a los tomadores de decisiones el llevar una gestión de su estrategia de Go to Market.

Si bien el trabajo se focalizará en el Cost to Serve (costo de servir), no se dejará de revisar indicadores no financieros importantes como ser el share of market o el modelo y calidad de atención de los puntos de venta, con el fin de lograr mejoras en su propuesta de valor y, en definitiva, de la rentabilidad del negocio.

Problema

El presente estudio de caso surge de la inexistencia de un sistema que permita medir el desempeño de la gestión de Go to Market que llevan a cabo en Pepsico. Este faltante genera un desconcierto de los tomadores de decisiones respecto del desempeño de su gestión comercial, y en particular de la eficiencia en su llegada al mercado en cuanto a costos se refiere.

Como herramientas metodológicas para la recolección de datos se utilizarán la entrevista en profundidad con los principales actores de la empresa, como también el análisis de datos cuantitativos de fuentes primarias.

Podemos definir al Go to Market como “*el plan estratégico que lleva a cabo una organización que busca, mediante el uso de sus recursos, el entregar una propuesta de valor única para sus clientes para conseguir una ventaja competitiva y mejorar su consecuente market share*”. En cuanto a Cost to serve, es una metodología de costeo para medir la rentabilidad de los clientes a partir de las actividades llevadas a cabo para llevar la propuesta de valor a dichos clientes y los costos derivados de dichas actividades.

Preguntas de investigación

- ¿Qué es el Go to Market? ¿Qué es el Cost to Serve?
- ¿Cómo puede un gerente gestionar correctamente su estrategia de Go to Market?
- ¿De qué manera podemos medir el desempeño de las operaciones comerciales de una empresa?
- ¿Qué medidas de desempeño se utilizan para variables cualitativas hoy en día? ¿Cuáles de ellas son aplicables para medir el desempeño de la propuesta de valor que plantea la estrategia de Go to Market?
- ¿Qué indicadores comerciales pueden ser útiles para la toma de decisiones respecto a la propuesta de valor que plantea la estrategia de Go to Market?

Objetivo

Objetivo General

Se plantea como objetivo principal el definir una metodología que permita medir el desempeño de la gestión del Cost to serve y las operatorias provenientes de la estrategia de Go to Market de Pepsico Uruguay.

Objetivos Específicos

1. Comprender la operatoria y lógica de negocio de la empresa cliente Pepsico Uruguay.
2. Identificar la visión, misión y valores bajo los cuales se enmarcan los objetivos estratégicos de Pepsico Uruguay.
3. Analizar la estructura y operatoria de la cadena de valor de Pepsico Uruguay.
4. Diseñar un sistema de control de gestión comercial para los tomadores de decisiones de Pepsico.
5. Definir métricas mediante las cuales se medirá el desempeño de las operaciones comercial definidas bajo la estrategia de Go to Market llevados a cabo por Pepsico.
6. Evaluar el grado de aplicación del sistema propuesto y su impacto en la operatoria de Pepsico.

Marco Teórico

Cuando las empresas operan en un contexto en que los cambios del ambiente son previsible, pueden aplicar un proceso formal y racional para trazar primero la estrategia y luego diseñar los sistemas de control de gestión para ejecutarla. Por el contrario, en un ambiente de cambios rápidos es difícil que una empresa formule primero la estrategia y después diseñe los sistemas administrativos para ejecutarla. Este es el caso de las empresas de consumo masivo, donde se experimentan constantes cambios: todos los días nuestra competencia cambia su servicio y propuesta de valor hacia los puntos de ventas, la puja por tener mejores precios y market share obliga a llevar un seguimiento diario de los indicadores, y la entrada y salida de nuevos productos es algo casi habitual con lo que conviven estas empresas. Así, en este contexto tan cambiante, las estrategias surgen por la experimentación y los procesos *ad hoc*, con una influencia significativa de los sistemas de control de gestión.

Por este motivo es que se deben contar con indicadores claros que permitan medir el desempeño de los procesos y operaciones que se realizan, para poder definir correctamente nuestra estrategia de Go to Market, es decir, la manera en que haremos llegar nuestro producto y nuestra propuesta de valor al cliente.

Se entiende por Go to Market Strategy(G2M) al plan estratégico de una organización para utilizar sus recursos con el objetivo de entregar una propuesta de valor al cliente y lograr una ventaja competitiva. Dicha propuesta de valor y diferenciación viene dada por la manera en que se hacen las cosas en la empresa, las cuales tienen un componente diferenciador. Esta manera de hacer las cosas es lo que conocemos como las distintas “actividades” que realiza la empresa para la entrega de valor.

Bajo esta premisa, resulta ineludible acudir a un sistema de costeo basado en actividades (ABC costing) para la medición y control de la gestión comercial. El ABC costing es un sistema de costeo el cual aplica o distribuye los costos en función del uso de los recursos por parte del objeto de costos. Este parte del modelo conceptual de que toda organización posee recursos que son escasos, como ser mano de obra, materia prima, tiempo, etc. los cuales son consumidos a través de actividades para el desarrollo del producto o servicio que la empresa brinda. Así, podemos decir que el sistema de costeo ABC pone énfasis en los siguientes aspectos:

- Los productos y servicios no consumen costos, sino actividades.
- Lo que hay que costear no son los productos, sino las actividades.
- Costeando las actividades se determinan los costos de los productos y servicios.
- Lo que las actividades realmente consumen son los recursos, es decir que consumen factores productivos y los costos no son nada más que una expresión cuantificada de los recursos consumidos por las actividades.

El sistema de costeo ABC no solo nos permitirá entender cómo estamos empleando los recursos disponibles en nuestra organización, sino también nos permitirá orientarnos hacia un Activity Based Management (ABM) mediante el cual analizaremos las actividades que realizamos, si agregan o no valor al cliente y gestionarlas debidamente

Marco Metodológico

Para este trabajo se adoptó una metodología de enfoque mixto, con una preponderancia en la investigación-acción basada en un estudio de caso, puesto que lo que se busca es comprender y resolver una problemática presente en la empresa bajo estudio. Esencialmente lo que se pretende es aportar la información que propicie la mejora en la toma de decisiones, los procesos y estructuras organizacionales, a partir de la aplicación de teorías y mejores prácticas.

Bajo este marco, se plantea realizar dicho trabajo bajo una perspectiva técnico-científica, integrada por tres etapas o fases principales.

En una primera instancia se procederá con la inmersión inicial para comprender a fondo la estructura y diseño de las operaciones actuales de Pepsico Uruguay, con el fin entender la cadena de valor hacia sus clientes. A su vez se realizará la recolección de datos necesarios para lograr una correcta conceptualización de la problemática actual. Dicha recolección de datos se llevará a cabo a partir de entrevistas a los principales actores (gerentes de las distintas áreas involucradas en las operaciones de Go to Market como ser Logística, Ventas, Finanzas, etc.), revisión de documentos y se solicitará la información de las bases

de datos necesaria para el análisis de datos cuantitativos. En esta etapa resulta importante definir a los sponsors de este trabajo en la compañía, quienes serán los tomadores de decisiones, responsables de llevar a cabo el plan para implementar las soluciones planteadas.

En una segunda etapa se procederá a la elaboración de un reporte con la modelización de la operatoria de la empresa, se analizará la información y se realizará un documento con la propuesta de los indicadores a tener en cuenta para la toma de decisiones. Dicha propuesta se presentará a los tomadores de decisiones en Pepsico para definir el plan de trabajo para la implementación y mejoras necesarias a realizar. Una vez aceptada, se pondrá en marcha la implementación del plan y se elaborarán reportes periódicos con el avance del mismo.

En una tercera y última etapa se llevará a cabo una evaluación de la implementación del proyecto. En este punto se evaluará el grado de cumplimiento del plan, el desarrollo de las tareas pactadas y se analizarán los resultados obtenidos para realizar una devolución final a los stakeholders.

Actividades y Cronograma

Actividades	Semanas																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1 Revisión de la Bibliografía																	
2 Entrevistas y recopilación de datos																	
3 Análisis y elaboración del informe diagnóstico																	
4 Elaboración del plan de trabajo																	
5 Modelizado y preparación de los reportes																	
6 Evaluación e informe final																	
referencia:		Etapa 1					Etapa 2					Etapa 3					

Bibliografía

- Anthony R. y Govindarajan V, (2009), “Sistemas de Control de Gestión”, McGraw-Hill.
- Carlos Navarro, Juan Valero & Akshat Dubey, (2010), “Getting Routes to Market Right Designing Profitable Go-to-Market Models in Consumer Goods”, Booz & Co.
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. Baptista Lucio, (2016), “Metodología de la Investigación”, McGraw-Hill.
- Philip Kotler, Gary Armstrong, (2012), “Fundamentos de Marketing”, Pearson.
- Rangan, V. K., and Marie Bell, (2006), “Transforming Your Go-to-Market Strategy: The Three Disciplines of Channel Management”. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Robert Simons, (1995), “Palancas de Control”, Robert Simons, Harvard Business Review.
- Robert S. Kaplan y Robin Cooper, (1999), “Coste y Efecto”, Harvard Business School Press.



INFORME DE AVANCE N°1: MES DE SEPTIEMBRE

Proyecto: Diseño de metodología para la optimización del Go To Market (G2M) basada en el Costo de Servir (C2S).

Alumno: Heluani, Matias.

DNI: 37.457.021

Tutor: Medina Galván, Marcelo Enrique.

Periodo informado: Septiembre 2019.

Actividades realizadas:

- Lectura de Bibliografía para profundizar en conceptos claves como ser el control de gestión, el sistema de costeo ABC, que es el go to market y cuales son las palancas comerciales que impulsan a optimizarla. Para ello se acudió a los siguientes libros:
 - Anthony R. y Govindarajan V, (2009), “Sistemas de Control de Gestión”, McGraw-Hill.
 - Robert Simons, (1995), “Palancas de Control”, Robert Simons, Harvard Business Review.
 - Robert S. Kaplan y Robin Cooper, (1999), “Coste y Efecto”, Harvard Business School Press.
 - Carlos Navarro, Juan Valero & Akshat Dubey, (2010), “Getting Routes to Market Right Designing Profitable Go-to-Market Models in Consumer Goods”, Booz & Co.
- Reunión de Tutoría con el profesor Marcelo Medina para evaluar y corregir el plan de trabajo. Se decidió corregir la redacción del mismo y concentrar el marco teórico a los contenidos relevantes para la materia que trata el mismo.
- El día 27/08 se Brindó la charla “Mi Rol Como BA en Market One” para la materia de “Análisis y Diseño de Sistemas” en la cual no solo expliqué mi rol en la empresa, sino también como es el proceso de desarrollo de la plataforma que utilizamos para realizar el cálculo del Cost To Serve.
- Se tomó el curso de extensión: “Gestión Basada en Actividades” en la facultad de Ciencias Económicas de la UNT los días 18,19, 25 y 16 de Septiembre con una duración de 12 horas reloj. Curso de gran utilidad para comprender mejor las implicancias del desarrollo de un sistema de costeo basado en actividades.



- Se completó con honores el curso de ciencia de datos aplicada, brindado por la World Quant University. Dicho curso será de gran utilidad para la manipulación y análisis de las distintas bases de datos del cliente, puesto que opera con un ERP integrado y sus registros son muy extensos ya que se analizará data desde enero de 2018 hasta la actualidad.
- Por último se tuvieron las siguientes reuniones con el Cliente al que se le brindará el servicio de C2S:
 - 15/08 Reunión de Kick-off oficial del proyecto en donde se presentó a los distintos partícipes y stakeholders. A su vez, se realizó el primer requerimiento de información necesaria para el análisis de la compañía y modelizado del C2S.
 - 27/08 Una vez recepcionada la información se procedió a reunirnos con el cliente para que nos explique el contenido de las base de datos recepcionadas. Entre ellas se recibió:
 - El maestro de Clientes
 - El rutero con los vendedores y supervisores de ventas asignados para cada ruta.
 - La base contable de costos con las distintas cuentas contables y cecos (centro de costes) correspondientes.
 - Ficha de Atributos técnicos de los distintos SKU's de la compañía.
 - Ventas Acumuladas de enero 2018 hasta Julio 2019, por mes.
 - 04/09 Reunión con el jefe de Go to Market del cliente y principal sponsor del proyecto para que nos explique la operatoria y estructura comercial del canal de venta directa, uno de los 3 canales por los cual opera el cliente (los otros dos son supermercados y distribuidores mayoristas).
 - 13/09 Reunión interna con Mauro Padovani, Gerente de Market One y Guillermo Bianco, Operations Manager. para que les informe del avance del proyecto y les explique a fondo la operatoria del canal tradicional o directo a fin de alinearnos en vistas al comienzo del modelado.

Firma Tutor



INFORME DE AVANCE N°2: MES DE OCTUBRE

Proyecto: Diseño de metodología para la optimización del Go To Market (G2M) basada en el Costo de Servir (C2S).

Alumno: Heluani, Matias.

DNI: 37.457.021

Tutor: Medina Galván, Marcelo Enrique.

Periodo informado: Octubre 2019.

Actividades realizadas:

- Reunión de Tutoría con el profesor Marcelo Medina el 21/10 para analizar los próximos pasos a seguir con respecto al trabajo de campo.
- Análisis y descripción de la operatoria de la empresa. Se analizó en particular el canal directo, con sus rutas, modelos de atención, cantidad de clientes, y se desarrolló el P&L de dicho canal.
- Reunión con el equipo de desarrollo de Market One para discutir sobre el levantamiento y versionado de la plataforma donde se cargarán los datos analizados. Se decidió levantar un ambiente propio para PepsiCo.
- Por último se tuvieron las siguientes reuniones con el Cliente al que se le brindará el servicio de C2S:
 - 1/10 Reunión interna para discutir sobre el modelizado de la operatoria de la empresa, se debatió sobre las cuentas contables a incluir y los criterios para los prorrateos de gastos.
 - 07/10 Reunión con el jefe de Go to Market del cliente para aclarar inconsistencias sobre la codificación de las rutas puesto que tenían distintos números en ventas y logística. Se validó el grupo de cuentas contables de SAP a incluir en el modelo.
 - 17/10 Reunión interna con Mauro Padovani, Gerente de Market One, Luis Reyes, experto en Go to Market y Guillermo Bianco, Operations Manager. El motivo de la reunión fue para analizar los números de ventas, costos y otros grandes números para entender mejor la operatoria de la compañía.
 - 25/10 Validación de los Big Numbers con el cliente, recepción de los últimos datos requeridos para comenzar con la carga a Qron.



- Se disertó en la reunión de discusión de avance el día 30/10, se presentó los avances hasta el día de la fecha y se discutió sobre los próximos pasos a seguir. A su vez se recibió una devolución de lo que se realizó para corregir.

Firma Tutor



INFORME DE AVANCE N°3: MES DE NOVIEMBRE

Proyecto: Diseño de metodología para la optimización del Go To Market (G2M) basada en el Costo de Servir (C2S).

Alumno: Heluani, Matias.

DNI: 37.457.021

Tutor: Medina Galván, Marcelo Enrique.

Periodo informado: Octubre 2019.

Actividades realizadas:

- Armado y subida de las plantillas a Qron para obtener el Cost to Serve por punto de venta. Se analizó los resultados obtenidos y se elaboró el reporte para ser presentado al cliente
- Se Reunió con el equipo de desarrollo de Market One para solucionar problemas de funcionalidades que no se comportaban como se esperaba en la plataforma..
- Se viajó a conocer la empresa donde tuve la oportunidad de participar de un taller para evaluar los resultados del trabajo y tomar planes de acción en base a los mismos. También se “hizo ruta” acompañando a un vendedor para poder entender a fondo la operatoria, validar detalles y sacar dudas.
- Se disertó en las muestras académicas de investigación en administración el 14/11, se presentó los avances hasta el día de la fecha y las conclusiones obtenidas.
- Por último se tuvieron las siguientes reuniones con el Cliente al que se le brindará el servicio de C2S:
 - 06/11 Reunión interna para definir las gráficas a mostrar al cliente.
 - 07/11 Reunión de avance con el cliente para informar sobre el status del proyecto.
 - 11/10 Reunión interna con todo el equipo de PL de Market one para realizar un taller interno de iniciativas para proponer y discutir con el cliente. Se analizaron los resultados arrojados por Qron y se sacaron conclusiones.

Firma Tutor

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE

Durante el período de la Práctica Profesional el estudiante Matias Heluani cumplió muy satisfactoriamente las tareas encomendadas.

Ha demostrado como competencias destacables la proactividad, el manejo de la incertidumbre y la recopilación y análisis de la información contable y no contable.

Demostó compromiso y responsabilidad en todo el desarrollo del espacio curricular, recurriendo a la lectura de bibliografía y la aplicación de las herramientas de Contabilidad Gerencial a la empresa objeto de este trabajo.

Ha participado en las reuniones de tutorías, en reuniones de discusión de avances de la Práctica Profesional y la Muestra Académica organizada por el Instituto de Administración.

Como contribución a la Práctica Profesional, el trabajo elaborado por Matias representa un destacado aporte para la sistematización de los modelos Go To Market y Cost to Serve aplicados en una empresa de retail, lográndose ampliamente los objetivos propuestos en el plan de trabajo.

El desempeño de Matias se considera altamente satisfactorio, demostrando una gran capacidad para el análisis de información contable y no contable.

Firma del Director _____

Aclaración _____

Fecha



Práctica Profesional Trabajo de Campo

“Diseño de metodología para la optimización del Go To Market (G2M) basada en el Costo de Servir (C2S)”

Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas

Autor: Heluani, Matias.

Índice

Resumen	21
Introducción	22
Problema	23
Preguntas de investigación	23
Objetivo	23
Objetivo General	23
Objetivos Específicos	24
Marco Metodológico	24
Marco Teórico	25
Resultados del Trabajo de Campo	
Etapa Inicial - Descripción de la Empresa	31
Canal DSD (Direct Store Delivery) – Directo	32
Cadena de suministro al punto de Venta	33
Mapa de Proceso Comercial de la compañía	34
Análisis Financiero del canal DSD	34
Análisis de datos no financieros para DSD	38
	41
Conclusiones de la etapa inicial	42
Etapa de Definición de Métricas	42
Indicadores Comerciales	42
Indicadores Operativos	43
Indicadores de Rentabilidad	44
Etapa 3 - Análisis de los resultados obtenidos - ejemplo de aplicación	47
Consideraciones Finales	58
Bibliografía	59

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo la elaboración y aplicación de una metodología que permita realizar el control de gestión del Cost to serve de Pepsico Uruguay, una importante empresa de snacks con sede en Montevideo.

Motiva este trabajo la inexistencia de un sistema que permita a los tomadores de decisiones de Pepsico llevar un control y evaluación del desempeño de su gestión comercial.

Para ello se llevará a cabo una inmersión inicial mediante la recolección de datos primarios a partir de documentos y entrevistas, posteriormente se analizará la situación actual, se definirá y clarificará conceptualmente la problemática de la organización, y se propondrá un plan de trabajo, cuyo fin último será un cuadro de mando integral con indicadores que permitan evaluar el desempeño de la estrategia de Go to Market en la consecución de los objetivos estratégicos y operativos.

A su vez, este trabajo se encuentra enmarcado dentro del programa de práctica profesional del Instituto de Administración de la Universidad Nacional de Tucumán, por lo que se realizará una evaluación final del proceso y los resultados derivados de este trabajo de investigación.

Palabras Clave: Gestión - Go To Market - Cost to Serve - Indicadores - Desempeño

Introducción

Con la globalización de la economía y la rápida evolución de la tecnología, los mercados se tornaron cada vez más competitivos. Los avances en la telecomunicación han permitido a diversas empresas a insertarse en el mercado global, generando una creciente competitividad y obligando a las empresas a enfocarse en la mejora continua para lograr una ventaja competitiva que le permita mantenerse rentable.

Este aumento en la competitividad llevó a las industrias a focalizarse cada vez más en el cliente y la creación de una propuesta de valor que los diferencie. Dicho foco en la entrega de valor obliga a los administradores a que estén más conscientes de la necesidad de información útil y oportuna para la planeación y la mejora continua. Para poder mantener una propuesta de valor competitiva es necesario tener una organización orientada a la mejora continua de su producto, sus procesos y estructura, y para ello es imprescindible contar con un sistema de control de gestión que permita evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Es aquí donde Market One toma participación en las empresas a las que provee sus servicios de consultoría, puesto que su principal producto es la optimización del Go to Market, Administración de canales, segmentación de clientes, e introducción al mercado. Market One cuenta con una sólida experiencia en G2M y trade, con más de 10 años en el mercado.

Particularmente teniendo en cuenta esta premisa es que este trabajo buscará abordar los temas inherentes a la gestión y evaluación de las distintas estrategias que emplean las compañías de la industria del consumo masivo para llevar sus productos al cliente. Es por ello que se propuso analizar en particular el caso de consultoría llevado a cabo en Montevideo Uruguay, donde se busca desarrollar una solución para Pepsico, la cual permita a los tomadores de decisiones el llevar una gestión de su estrategia de Go to Market.

Si bien el trabajo se focalizará en el Cost to Serve (costo de servir), no se dejará de revisar indicadores no financieros importantes como ser el share of market o el modelo y calidad de atención de los puntos de venta, con el fin de lograr mejoras en su propuesta de valor y, en definitiva, de la rentabilidad del negocio.

Problema

El presente estudio de caso surge de la inexistencia de un sistema que permita medir el desempeño de la gestión de Go to Market que llevan a cabo en Pepsico. Este faltante genera un desconcierto de los tomadores de decisiones respecto del desempeño de su gestión comercial, y en particular de la eficiencia en su llegada al mercado en cuanto a costos se refiere.

Como herramientas metodológicas para la recolección de datos se utilizarán la observación, la entrevista en profundidad con los principales actores de la empresa, como también el análisis de datos cuantitativos de fuentes primarias.

Podemos definir al Go to Market como “*el plan estratégico que lleva a cabo una organización que busca, mediante el uso de sus recursos, el entregar una propuesta de valor única para sus clientes para conseguir una ventaja competitiva y mejorar su consecuente market share*”. En cuanto a Cost to serve, es una metodología de costeo para medir la rentabilidad de los clientes a partir de las actividades llevadas a cabo para llevar la propuesta de valor a dichos clientes y los costos derivados de dichas actividades.

Preguntas de investigación

- ¿Qué es el Go to Market? ¿Qué es el Cost to Serve?
- ¿Cómo puede un gerente gestionar correctamente su estrategia de Go to Market?
- ¿De qué manera podemos medir el desempeño de las operaciones comerciales de una empresa?
- ¿Qué medidas de desempeño se utilizan para variables cualitativas hoy en día? ¿Cuáles de ellas son aplicables para medir el desempeño de la propuesta de valor que plantea la estrategia de Go to Market?
- ¿Qué indicadores comerciales pueden ser útiles para la toma de decisiones respecto a la propuesta de valor que plantea la estrategia de Go to Market?

Objetivo

Objetivo General

Se plantea como objetivo principal el definir una metodología que permita medir el desempeño de la gestión del Cost to serve y las operatorias provenientes de la estrategia de Go to Market de Pepsico Uruguay.

Objetivos Específicos

1. Comprender la operatoria y lógica de negocio de la empresa cliente Pepsico Uruguay.
2. Identificar la visión, misión y valores bajo los cuales se enmarcan los objetivos estratégicos de Pepsico Uruguay.
3. Analizar la estructura y operatoria de la cadena de valor de Pepsico Uruguay.
4. Diseñar un sistema de control de gestión comercial para los tomadores de decisiones de Pepsico.
5. Definir métricas mediante las cuales se medirá el desempeño de las operaciones comercial definidas bajo la estrategia de Go to Market llevados a cabo por Pepsico.
6. Evaluar el grado de aplicación del sistema propuesto y su impacto en la operatoria de Pepsico.

Marco Metodológico

Para este trabajo se adoptó una metodología de enfoque mixto, con una preponderancia en la investigación-acción basada en un estudio de caso, puesto que lo que se busca es comprender y resolver una problemática presente en la empresa bajo estudio. Esencialmente lo que se pretende es aportar la información que propicie la mejora en la toma de decisiones, los procesos y estructuras organizacionales, a partir de la aplicación de teorías y mejores prácticas.

Bajo este marco, se plantea realizar dicho trabajo bajo una perspectiva técnico-científica, integrada por tres etapas o fases principales.

En una primera instancia se procedió con la inmersión inicial para comprender a fondo la estructura y diseño de las operaciones actuales de Pepsico Uruguay, con el fin entender la cadena de valor hacia sus clientes. A su vez se realizó la recolección de datos necesarios para lograr una correcta conceptualización de la problemática actual. Dicha recolección de datos se llevó a cabo a partir de entrevistas a los principales actores (gerentes de las distintas áreas involucradas en las operaciones de Go to Market como ser Logística, Ventas, Finanzas, etc.), la revisión de documentos y la observación de las operaciones in company. Se solicitó la información de las bases de datos necesaria para el análisis de datos cuantitativos. A su vez, en esta etapa se definió a los sponsors de este trabajo en la compañía, quienes eran los tomadores de decisiones y responsables de llevar a cabo el plan para implementar las soluciones planteadas.

En una segunda etapa se procedió a la elaboración de un reporte con la modelización de la operatoria de la empresa, se analizó la información y se definieron los indicadores para gestionar la mejora del Go to Market. Dicha propuesta se presentó a los tomadores de decisiones en Pepsico en aras de definir

el plan de trabajo para la implementación de las mejoras a realizar. Una vez aceptada, se pondrá en marcha la implementación del plan y se elaborarán reportes periódicos con el avance del mismo, fase que se encuentra fuera del alcance de este trabajo.

En una tercera y última etapa se llevó a cabo una evaluación de la del proyecto. Se evaluó el grado de cumplimiento del plan, el desarrollo de las tareas pactadas y se analizarán los resultados obtenidos para realizar una devolución final a los stakeholders.

Marco Teórico

Cuando las empresas operan en un contexto en que los cambios del ambiente son previsible, pueden aplicar un proceso formal y racional para trazar primero la estrategia y luego diseñar los sistemas de control de gestión para ejecutarla. Por el contrario, en un ambiente de cambios rápidos es difícil que una empresa formule primero la estrategia y después diseñe los sistemas administrativos para ejecutarla. Este es el caso de las empresas de consumo masivo, donde se experimentan constantes cambios: todos los días nuestra competencia cambia su servicio y propuesta de valor hacia los puntos de ventas, la puja por tener mejores precios y market share obliga a llevar un seguimiento diario de los indicadores, y la entrada y salida de nuevos productos es algo casi habitual con lo que conviven estas empresas. Así, en este contexto tan cambiante, las estrategias surgen por la experimentación y los procesos *ad hoc*, con una influencia significativa de los sistemas de control de gestión.

Por este motivo es que se deben contar con indicadores claros que permitan medir el desempeño de los procesos y operaciones que se realizan, para poder definir correctamente nuestra estrategia de Go to Market, es decir, la manera en que haremos llegar nuestro producto y nuestra propuesta de valor al cliente.

Se entiende por Go to Market Strategy (G2M) al plan estratégico de una organización para utilizar sus recursos con el objetivo de entregar una propuesta de valor al cliente y lograr una ventaja competitiva. Dicha propuesta de valor viene dada por la manera en que se hacen las cosas en la empresa, las cuales tienen un componente diferenciador. Esta manera de hacer las cosas es lo que conocemos como las distintas “actividades” que realiza la empresa para la entrega de valor.

El Go to market busca que la compañía genere una ventaja competitiva y gane el mercado en que compite logrando que la propuesta de valor se de en el punto de venta como fue planeado. Este punto no es menor puesto que una propuesta de valor bien planificada tiene en cuenta las características, necesidades y expectativas que tiene el punto de venta, y en consecuencia se vuelve fundamental contar con una buena segmentación de los puntos de ventas para

poder ofrecer una propuesta de valor desarrollada específicamente para cada segmento.

La estrategia de go to market se materializa a través de las distintas palancas comerciales, estas son:

- **Portfolio / Mix de producto:** Implica la definición de los portafolios óptimos para cada uno de los canales/segmentos de Mercado atendidos, desde un punto de vista que combina las necesidades específicas del segmento con las definiciones estratégicas de la compañía.
- **Modelo de Atención:** Es la forma mediante la cual se ejecuta y se entrega la propuesta de valor al cliente en el PDV. De acuerdo a las necesidades y a la potencialidad de cada segmento, se define e implementa el modelo de atención ideal y apropiado que cubra los estándares de atención definidos.
- **Nivel de Servicio:** Se refiere a las tres variables con las que se busca garantizar la disponibilidad del producto que son: frecuencia de visita, tiempo de ejecución en el Punto de Venta y frecuencia de entrega.
- **Revenue Management / Gestión de Precios:** Considera la micro gestión de las políticas de precios y los niveles de ingreso. Busca maximizar las ganancias para todos los eslabones de la cadena.
- **Condiciones Comerciales:** Se refiere a las facilidades que una empresa le brinda al cliente para hacer efectiva la venta. Algunos ejemplos son: política de crédito, forma de pago, pedidos emergentes, etc. Cada segmento en particular, puede requerir condiciones comerciales únicas y específicas a su necesidad.
- **Inversiones en el PDV:** Hace referencia a la colocación de capital en una operación, proyecto o iniciativa, con el fin de recuperarlo con intereses en caso de que el mismo genere ganancias representativas. Algunos ejemplos son: Equipo Frío, Exhibidores, Fachadas, etc. En otras ocasiones, estas inversiones son asumidas por la compañía, suponiendo que el retorno viene por el push de marca.
- **Push y Pull de marca:** Considera todas las estrategias de marketing establecidas para la definición de la marca. Ejemplo: posicionamiento de la empresa/producto, comunicación, diseño de empaques, soporte y medios. Se entiende por Push de marca cuando el punto de venta incentiva la compra de nuestro producto ya que el mismo tiene preferencia, en cambio, se llama pull de marca cuando es el consumidor final quien solicita nuestro producto.

materia prima, tiempo, etc. los cuales son consumidos a través de actividades para el desarrollo del producto o servicio que la empresa brinda. Así, podemos decir que el sistema de costeo ABC pone énfasis en los siguientes aspectos:

- Los productos y servicios no consumen costos, sino actividades.
- Lo que hay que costear no son los productos, sino las actividades.
- Costeando las actividades se determinan los costos de los productos y servicios.
- Lo que las actividades realmente consumen son los recursos, es decir que consumen factores productivos y los costos no son nada más que una expresión cuantificada de los recursos consumidos por las actividades.

El sistema de costeo ABC no solo nos permitirá entender cómo estamos empleando los recursos disponibles en nuestra organización, sino también nos permitirá orientarnos hacia un Activity Based Management (ABM) mediante el cual analizaremos las actividades que realizamos, si agregan o no valor al cliente y gestionar las dichas actividades en pos de la búsqueda de la consecución de objetivos definidos en la estrategia de Go To market. Todo esto realizado debidamente a través del control de gestión.

Sobre el control de gestión y su importancia en el desempeño de la estrategia de Go To Market

El control administrativo o control de gestión es el proceso por el cual los administradores influyen en otros miembros de la organización para implantar las estrategias. El control administrativo abarca diversas actividades, entre ellas:

- Planear
- coordinar
- Comunicar
- Evaluar
- Decidir
- Influir

El control de gestión no requiere por fuerza que todas las acciones correspondan a un plan determinado con anterioridad, como un presupuesto. Estos planes se basan muchas veces en circunstancias. Si las circunstancias cambiaron al momento de echar a andar los planes, las acciones que dictan éstos ya no son apropiadas. A su vez, si un gerente descubre un método mejor para alcanzar las metas de la organización que las que estipula el plan, el sistema de control de gestión no debe obstruir su implementación. En otras palabras, apegarse a un presupuesto no siempre es bueno y apartarse de un presupuesto no siempre es malo.

El proceso de control de gestión no es de ninguna manera mecánico, sino que consiste en interacciones entre individuos, los cuales son complejos. Estos tienen metas personales y organizacionales. El principal reto del control de gestión

es inducirlos a actuar en busca de intereses personales de tal manera que también contribuyan a conseguir las metas de la organización. La congruencia de metas significa que las metas de los integrantes de una organización deben ser congruentes con las de la propia organización. El sistema de control administrativo debe diseñarse y operarse teniendo presente el principio de la congruencia de metas.

“El control administrativo es el proceso por el cual los administradores influyen en otros miembros de la organización para implantar las estrategias”

Los sistemas de control de gestión ayudan a los gerentes a dirigir la organización hacia sus objetivos estratégicos. Así, el control administrativo se centra principalmente en la ejecución de las estrategias.

Los controles administrativos son una de las herramientas que tienen los administradores para implantar las estrategias deseadas. Las estrategias se establecen por medio de la estructura de la organización, su administración de RRHH y su cultura organizacional.

Enfoque en los aspectos financieros y no financieros

Es importante destacar que los sistemas de control de gestión deben abarcar medidas de desempeño tanto financieras como no financieras. Dentro de las medidas de desempeño financiera podemos mencionar los resultados de ingresos netos, el rendimiento sobre el capital, o el porcentaje de contribución marginal. Todas estas medidas son de vital importancia, sin embargo prácticamente todas las unidades de una organización tienen objetivos que no son financieros, como ser el nivel de participación en el mercado, el nivel de satisfacción de los clientes, el porcentaje de entrega a tiempo, la moral de los empleados, etc.

Ayuda para establecer nuevas estrategias

Como dijimos, **la función principal del control de gestión es asegurar la ejecución de las estrategias escogidas**. Ahora bien, en industrias sometidas a rápidos cambios ambientales, la información del control administrativo, y en particular la que no es de naturaleza financiera, puede sentar las bases para considerar nuevas estrategias.

Esta función se denomina **control interactivo**. El control interactivo dirige la atención de la gerencia a los acontecimientos que señalan la necesidad de nuevas iniciativas estratégicas, sean dichos acontecimientos negativos (pérdida de participación en el mercado, queja de clientes, por ejemplo) o positivos (apertura de nuevos mercados como consecuencia de la supresión de normas gubernamentales). Los controles interactivos son parte del sistema de control de gestión.

Formulación de Estrategias

La formulación de estrategias es el proceso de decidir las metas de la organización y las estrategias para alcanzarlas. Se utiliza la palabra metas para denotar los amplios fines generales de la organización, y el término objetivos para los pasos concretos que se dan para alcanzar las metas en determinado periodo.

Las metas son intemporales, es decir, existen hasta que se cambian, y casi nunca se cambian. Para muchas empresas, ganar un rendimiento satisfactorio sobre la inversión es una meta importante, para otras, es igualmente importante conseguir una participación grande en el mercado. Las organizaciones sin fines de lucro también tienen metas, por lo general, buscan poder prestar la mayor cantidad de servicios posible con el financiamiento disponible.

Las estrategias son planes grandes e importantes. Declaran en forma general la dirección en la cual los directores quieren que se mueva la organización. La necesidad de formular estrategias surge por lo regular como reacción a la percepción de un peligro o una oportunidad, como ser el cambio en el gusto de los consumidores o una innovación tecnológica, por ejemplo.

“La formulación de estrategias es el proceso de decidir las metas de la organización y los pasos para alcanzarlas”

La formulación de estrategias es el proceso de decidir sobre las nuevas estrategias, el control administrativo es el proceso de implantarlas. Mientras que la formulación de estrategias es básicamente asistemática ya que peligros y oportunidades no se presentan en intervalos regulares.

Ahora bien, como es de público conocimiento lo que no se puede medir no se puede gestionar. Es por ello que resulta ineludible el contar con indicadores y métricas que permitan medir el desempeño de mi estrategia para poder tomar acciones correctivas y así garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos en la Go to Market Strategy.

Un indicador es una comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Esta comparación arroja un valor, una magnitud o un criterio, que tiene significado para quien lo analiza.

Una de las ventajas de utilizar indicadores es la objetividad y comparabilidad; representan un lenguaje común que facilita una medida estandarizada. Son herramientas útiles porque permiten valorar diferentes magnitudes como, por ejemplo, el grado de cumplimiento de un objetivo o el grado de satisfacción de un participante en la formación.

Los indicadores por lo general, se construyen con información cuantitativa, no obstante y de modo creciente, se usan indicadores cualitativos. Estos deben ser construido con un claro criterio de utilidad, para asegurar la disponibilidad de los datos y resultados más relevantes en el menor tiempo posible y con un menor costo. También es necesario elaborar indicadores que den cuenta de todas las dimensiones sobre las cuales el programa o las acciones de formación se han propuesto intervenir.

Resultados del Trabajo de Campo

El primer paso para el desarrollo de cualquier metodología que tenga como propósito fomentar la toma de decisiones para mejorar el go to market de una compañía es el entender las operaciones. Resulta clave comprender el negocio, realizar una inmersión en el entorno y profundizar sobre el flujo de los procesos. Uno debe de entender qué se hace y cómo se lo hace para poder realizar propuestas de mejora. Es por ello que una primera etapa se buscó entender las operaciones en general.

Etapa Inicial - Descripción de la Empresa

Producto de la observación y de las múltiples entrevistas llevadas a cabo con la gerente de ventas y operaciones de la compañía se logró una conceptualización y entendimiento de la estructura comercial y la operaciones destinadas al Go to Market de la empresa objetivo, esto en aras de posibilitar el modelizado de las operaciones. En consecuencia, podemos describir la estructura comercial, la cual se compone por 3 Jefes de ventas, 12 supervisores de venta, y 64 vendedores, los cuales se distribuyen en tres canales: Canal directo o tradicional, Canal Organizado y Canal Distribuidores.

Se optó por focalizar el estudio en el canal tradicional puesto que suele ser el que mayores oportunidades de mejora suele presentar. Adicional a esto, explicaremos más adelante cómo están compuestas las operaciones de este canal,

cuya particularidad en el modelo de atención generó la hipótesis de que la misma está operando por debajo de su capacidad, generando ineficiencias.

Canal DSD (Direct Store Delivery) – Directo

El canal directo, también conocido como canal tradicional, es aquel compuesto por pequeños y medianos comercios, los cuales por lo general no tienen un sistema organizado para la ejecución de órdenes de compra y tienen la particularidad de no tener intermediarios en la comercialización y distribución de los productos.

Para el caso de la empresa bajo estudio, la estructura comercial del canal DSD se compone por 24 vendedores, de los cuales 21 son propios de la empresa y 3 son contratados a través de empresas contratistas (también llamadas de cuello blanco). Dichos vendedores responden a 3 supervisores, que a su vez están a cargo de un jefe de ventas del canal.

Por otro lado, la empresa cuenta con 5 vendedores backup o de apoyo, los cuales también son de cuello blanco. Estos backups se encuentran disponibles en caso que deba cubrirse una ruta por licencias o para reemplazos.

Integran el canal directo un total de 30 rutas de venta y entrega que aglomeran un total de 1007 clientes o puntos de venta. Dichas rutas se clasifican según su modelo de atención en 3 grandes categorías: Las rutas llamadas PRE-PICK en la cual se tiene un modelo de preventa con entrega simultánea, las rutas de Preventa, en las cuales se tiene vendedores-repositores que toman el pedido y se entrega a las 48 hs., y 3 rutas que son de clientes eventuales a los cuales se atiende con modelo de televenta.

Rutas PRE-PICK: Las rutas de pre-pick tienen un modelo similar a la autoventa, puesto en el mismo se cuenta con una persona que actúa como vendedor y entregador en simultáneo. En las mismas, el vendedor sale en su camión y visita los clientes que tiene asignado en su ruta. Al visitar el punto de venta levanta el pedido, carga la compra y a su vez, entrega el pedido tomado en la visita anterior. No puede clasificarse como autoventa puesto que el vendedor no cuenta con stock extra en el camión para realizar una venta *in situ*, sino que sale con los pedidos ya armados desde el centro de distribución.

Rutas de Preventa: Las rutas de preventa están compuestas por un grupo de 33 clientes que cuentan con ciertas particularidades. Se tratan de clientes que mueven un volumen significativo en relación con otros clientes del canal. Dicho grupo está conformado por minimercados que no llegan a clasificarse como organizados puesto que no tienen una estructura comercial significativa para la realización de órdenes

de compra, pero dada la significancia de la facturación por punto de venta que representan en el canal directo, es que la empresa bajo observación optó por atenderlos bajo un modelo de pre-venta. En este modelo se cuenta con 3 merchants, los cuales actúan como repositor en los locales y levantan pedidos los cuales se entregan a las 48 horas a través de flota logística tercerizada. Este modelo de atención es propio del canal organizado y se replica para este tipo de clientes ya que tienen un comportamiento similar.

Como ya se mencionó, la empresa cuenta con un total de 27 vendedores más 5 back-ups. Los vendedores están asignados a una ruta en particular de manera fija y los backups brindan apoyo a las mismas en caso de licencias o necesidad de flota adicional por sobre-demanda. Adicional a estas 32 personas, se contratan 2 empleados merchants a través de agencia los cuales realizan trabajo de reposición y display en los distintos puntos de ventas a lo largo de las 27 rutas.

El canal directo es el único en el cual la entrega se realiza con flota propia (a excepción de las 3 rutas especiales que cuentan con entrega tercerizada). Dentro de la estructura, cada vendedor, incluso los vendedores backup, tienen asignado su camión propio, por lo que la flota logística está integrada por 32 camiones con una capacidad de entre 2 y 3 toneladas.

Cadena de suministro al punto de Venta

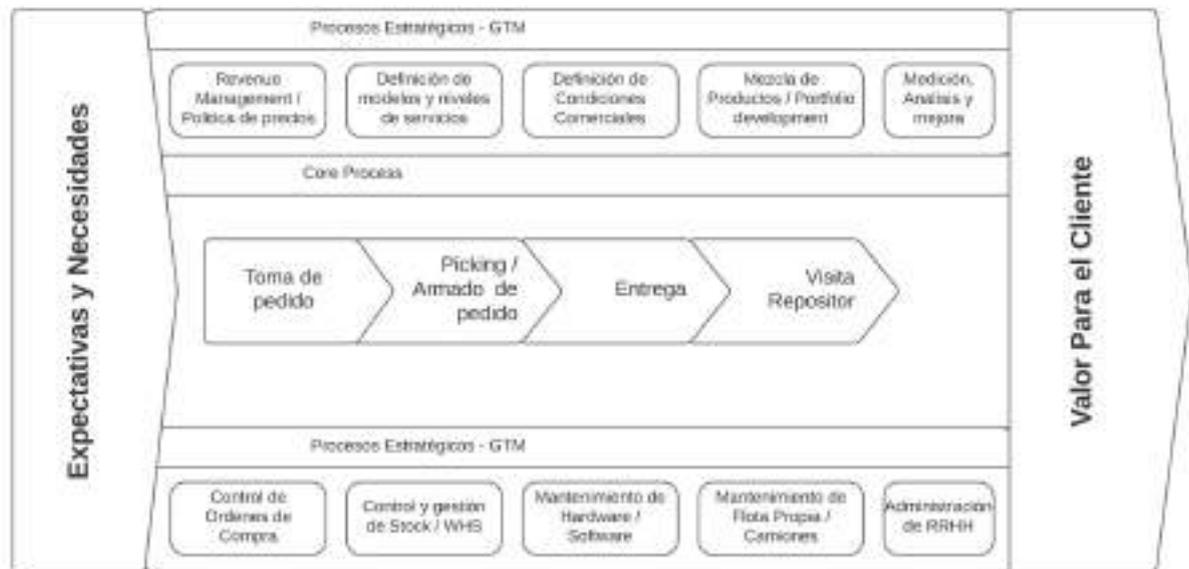
La operación para el abastecimiento a los clientes del canal directo comienza con el levantamiento del pedido por parte del vendedor en el punto de venta, el cual será entregado en la próxima visita. Los pedidos son realizados a través de una aplicación móvil que carga la orden en sistema.

Generalmente entre el pedido y la entrega transcurren 48 horas. Cuando la orden se ejecuta para ser entregada, en despacho se realiza la preparación del pedido (picking) en el centro de distribución. Este pickeo se realiza por pedido, puesto que el pedido de cada cliente perteneciente a una ruta se prepara en cajas de forma que el vendedor solo tenga que descargar las cajas correspondientes al punto de venta, sin utilizar tiempo en preparación del pedido. Dichas cajas mezclan productos puesto que se trata de pequeños almacenes y kioscos que semanalmente no llegan a solicitar cajas completas de productos. Una vez cargado el camión el vendedor visita el punto de venta, descarga el producto, se realizan los controles pertinentes, y se toma el pedido para ser entregado en la próxima visita.

Como soporte a esta operatoria se tiene además la parte administrativa encargada del control de las órdenes de compra, al departamento de Warehouse, en el centro de distribución que lleva el control de stocks para abastecimiento y del departamento de Go to Market, encargado de proponer acciones comerciales para aumentar la participación de mercado, disponibilidad del producto al consumidor

final y manejar las políticas de descuentos en puntos de ventas. Adicional, se cuenta también con las visitas de los merchants, que garantizan el cumplimiento de las pautas contractuales establecidas para dichos descuentos comerciales, como por ejemplo que no haya invasión de productos ajenos en los racks exclusivos de la empresa, que la imagen del producto esté en óptimas condiciones y realizar las reposiciones en caso de ser necesario.

Mapa de Proceso Comercial de la compañía



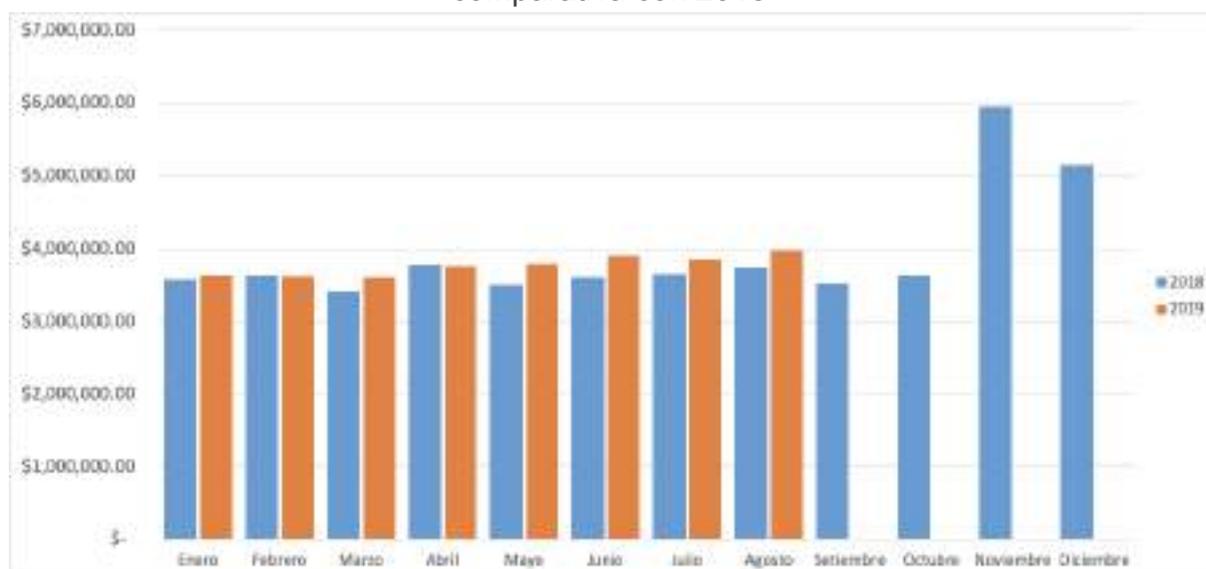
Fuente: Elaboración propia

Análisis Financiero del canal DSD

Una vez comprendida las operaciones de la empresa se procedió a realizar un análisis financiero de la firma para comprender la situación actual de la compañía. Esto sirvió como punto de partida para dilucidar el enfoque que se tomará en la búsqueda de optimizaciones en el cost to serve. Recordemos que esencialmente y a grandes rasgos, puede tomarse dos caminos en la optimización: la mejora de la eficiencia en costos o la mejora en la propuesta de valor.

Se partió desde un análisis horizontal de la facturación bruta mensual para observar si se presentaba estacionalidad en las ventas.

Gráfico N°2: Evolución de la venta Bruta en USD para 2019 comparativa con 2018



Fuente: Elaboración propia a partir de datos primarios

Analizando la facturación bruta neta de IVA, puede observarse una marcada estacionalidad de las ventas para finales del último trimestre del año, en particular para los meses de Noviembre y Diciembre, cuando las ventas crecen hasta un 63%. Si tomamos los meses de enero a octubre para 2018 por ejemplo, el promedio en la facturación bruta ronda los 3.6 millones de dólares. Al incluir los meses de noviembre y diciembre, dicho promedio se desplaza a los 3.9 millones de dólares. La media para noviembre y diciembre es de alrededor de los 5.5 millones, por lo que se tiene un crecimiento en el promedio la venta bruta de casi 53% para dichos meses.

Esta estacionalidad fue oportunamente mencionada por la gerente de Go to Market, quien mencionaba que la época de noviembre-diciembre es la llamada “Zafra” por el departamento de ventas puesto que en esta época la demanda sobrepasa su capacidad, por lo que acuden a un operador logístico para dar apoyo a las operaciones.

Seguidamente se realizó un análisis vertical del resultado para agosto de 2019. Dicho análisis se focalizó en el canal DSD (tradicional), puesto que por lo general es el que más potencial tiene a la hora de encontrar optimizaciones puesto que los canales modernos por su volumen y poca cantidad de clientes son relativamente sencillos de controlar. Además, observando la evolución interanual de la facturación bruta, podemos observar que dicho canal es el que menor crecimiento tuvo, alcanzando un 0,7% contra el 2.9% de Distribuidores y 8.6% de crecimiento para el canal organizado. Así, Partiendo de la venta bruta en dólares para el canal tradicional, neteando los descuentos comerciales para obtener la venta neta y restando el costo de producto vendido y costos de servir para obtener la utilidad

operativa. Aquí se debe resaltar que dicha utilidad operativa no contempla otros costos administrativos de apoyo a las operaciones como tampoco los gastos de overhead/gerencias. Este análisis permite realizar un benchmarking con la industria y evaluar la rentabilidad que tiene en las operaciones y la eficiencia de las acciones derivadas del Go to Market.

Tabla N°1: Estado de Resultados para Canal directo - Agosto de 2019

Venta Bruta	\$	617,339.95	
Descuentos Comerciales (Fijo)	\$	(54,409.38)	
Acciones Comerciales (Variables)	\$	(12,716.34)	
Invendibles/Stales	\$	(18,950.61)	
Venta Neta	\$	531,263.62	(86%)
Cogs	\$	(174,630.82)	
Contribución Marginal	\$	356,632.80	(58%)
Cost To Serve (C2S)			
Centro de Distribución	\$	(60,934.04)	
Fuerzas de Ventas	\$	(73,039.02)	
Gastos Logísticos	\$	(26,178.09)	
	\$	(160,151.16)	(25%)
Utilidad Operativa	\$	196,481.64	(32%)

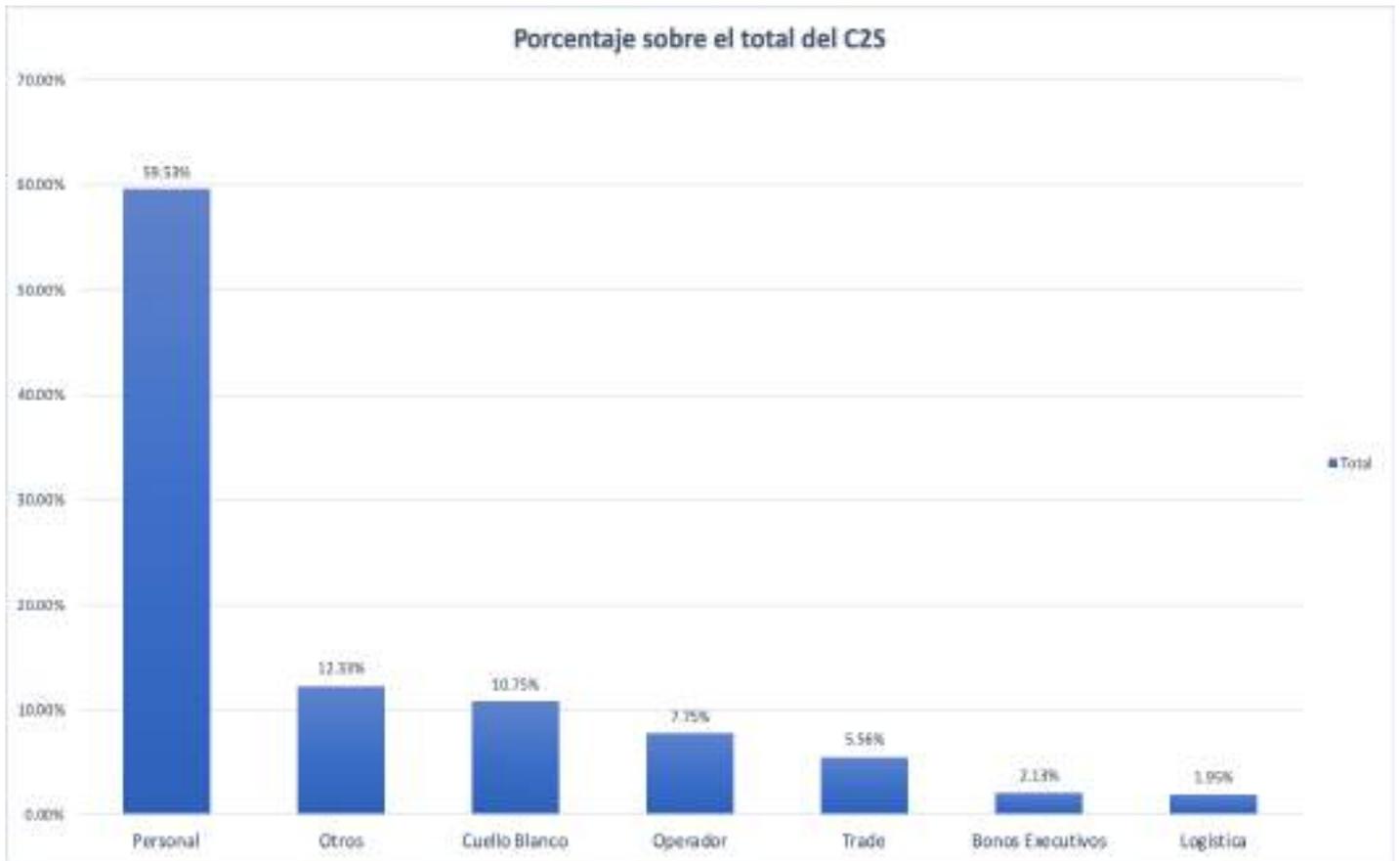
Fuente: Elaboración propia a partir de datos primarios

Haciendo un análisis preliminar del estado de resultados para agosto de 2019 en el canal directo podemos observar que solo en descuentos comerciales y devolución de invendibles la compañía reduce sus ingresos en un 25% cayendo a quinientos treinta y un mil dólares. Luego del costo de la mercadería vendida, queda con una contribución marginal de cerca del 58%. Por último, en gastos de comercialización y logística (G2M) se tiene un 25%, dejando una Utilidad operativa antes de gastos administrativos y gerenciales de 196,481.64 dólares.

Si comparamos este último valor con la media para las industrias de consumo masivo, las cuales tienen un cost to serve de entre el 15% y 18% podemos observar que el mismo está un tanto por arriba de la media, lo que da lugar a pensar que pueden haber oportunidades de mejora para hacer la operatoria más eficiente. Por otro lado, una utilidad operativa del 32% sin contar gastos administrativos y de

overhead se encuentra por encima de la media que ronda el 25% para dicha industria.

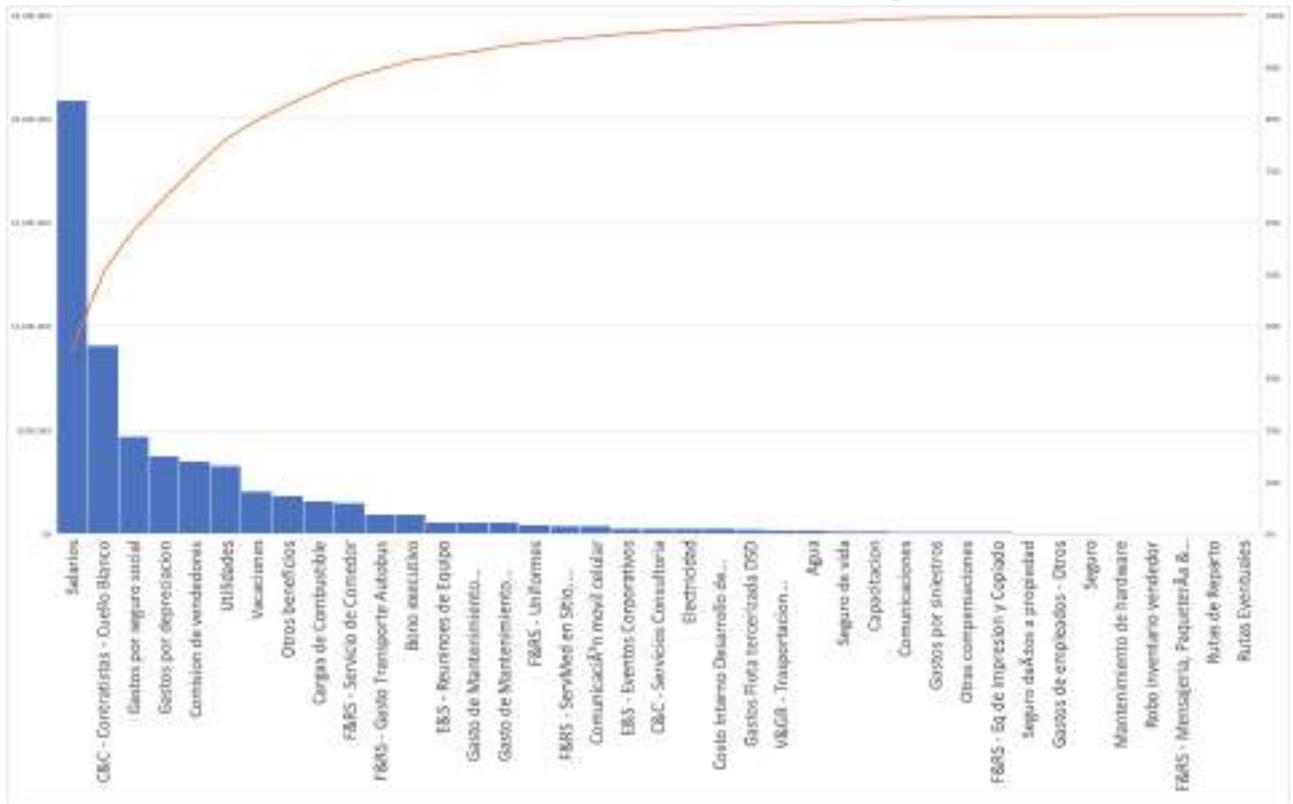
Gráfico N°2: Composición de los gastos según su categoría para Pepsico Foods - Agosto 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de datos primarios

Yendo un poco más en profundidad, al analizar la composición de los gastos logístico-comerciales, podemos advertir que más del 80% de los costos están relacionados con recursos humanos.

Gráfico N°3: Pareto Cuentas contables Ago 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de datos primarios

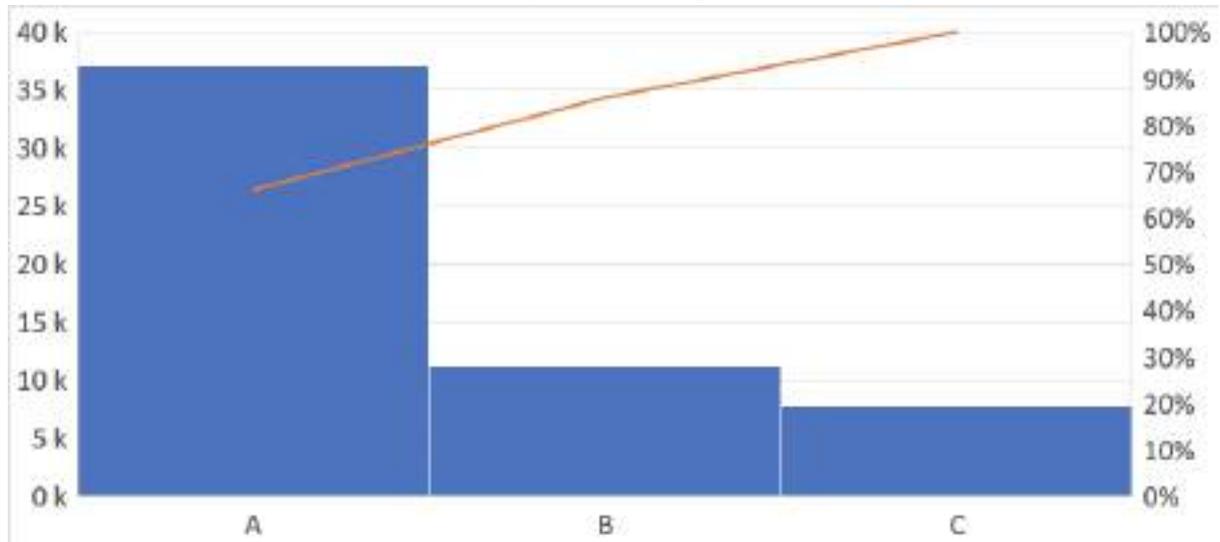
Al combinar dicho análisis con el resultado del margen sobre la venta bruta que nos arroja el cost to serve (recordemos que para agosto 2019 ronda el 25%), podemos intuir que las mayores optimizaciones¹ se pueden dar a partir de cambios o mejoras en el modelo de atención al cliente para reducir la estructura comercial y disminuir los costos en recursos humanos que son los que tienen mayor representatividad en los costos de servir.

Análisis de datos no financieros para DSD

Pasando a un análisis de las operaciones para el canal tradicional, observamos que el mismo cuenta con 1006 clientes en promedio. Dichos clientes fueron categorizados en A, B y C según un paretto del volumen comercializado combinado con la relevancia del pdv para el departamento de ventas. Así, tenemos la categoría A con 182 clientes (18%) que abarca el 66% del volumen en el mes; la categoría B compuesta por 216 clientes (22%) los cuales se llevan otro 20% del volumen; y por último, la categoría C, que cuenta con 608 clientes (60%) que solo se lleva el 15% del volumen.

¹ Con optimización nos referimos a una mejora en la eficiencia de las operaciones y no al sentido científico de la palabra puesto que no se busca la combinación óptima.

Gráfico N°4: Pareto de clientes categorizados en ABC, según el volumen desplazado - Agosto, 2019.

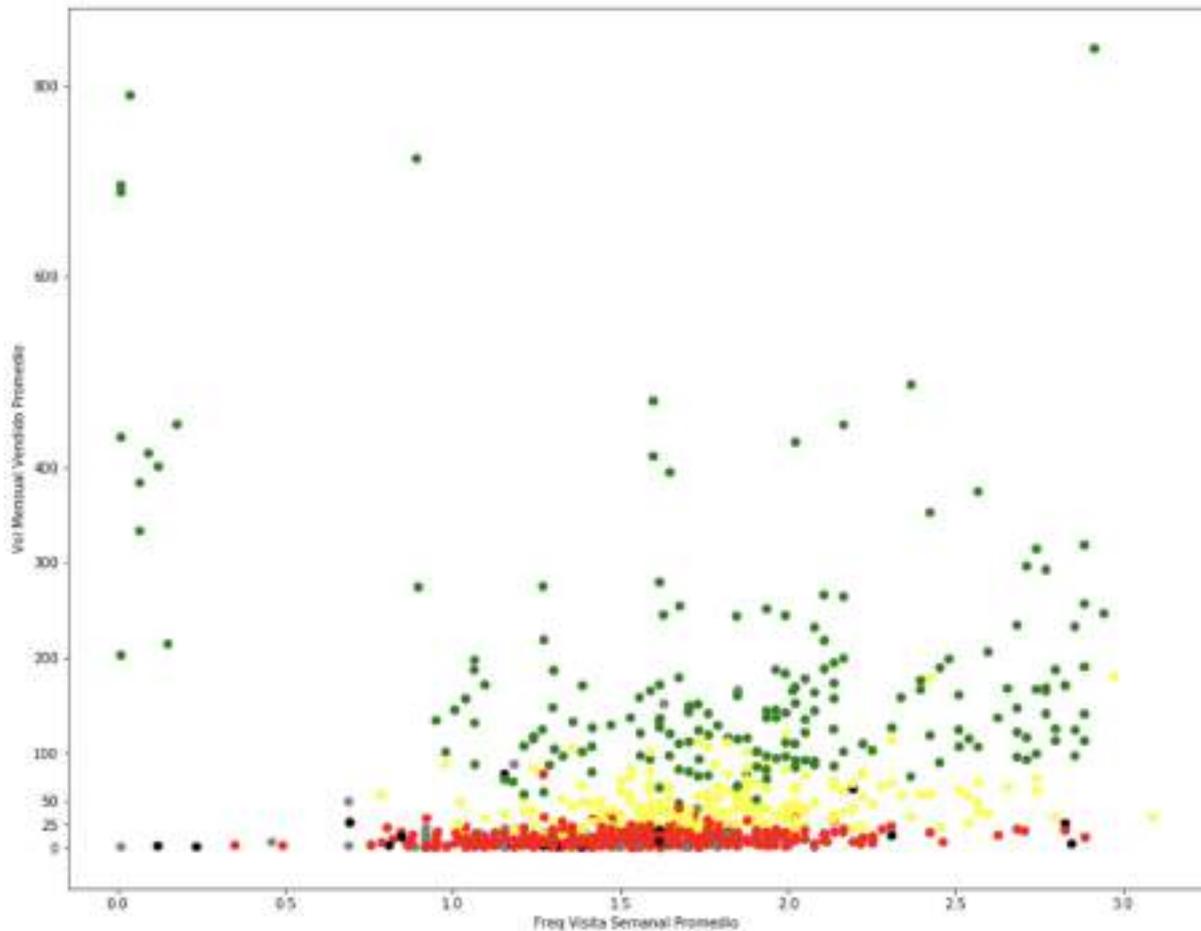


Fuente: Elaboración propia a partir de datos primarios.

Luego, partiendo de dicha categorización, se procedió a analizar la propuesta de valor para cada una de los segmentos para evaluar si hay inconsistencias en la misma dada la relevancia que tiene cada categoría para la empresa.

El primer análisis realizado se concentró en la frecuencia de visita semanal recibida según el segmento del cliente. Resultado de esto obtuvimos los promedio de visita semanal para cada categoría a lo largo del año 2019, comparándolo con el promedio de kilogramos vendidos por cliente para dicho período y se buscó establecer si existe correlación entre estas variables y la categoría a la que pertenece el cliente. De esta forma, analizando de manera gráfica a través de python se obtuvieron los siguientes valores:

Gráfico N°5: Diagrama de dispersión entre el volumen vendido y la frecuencia de visita semanal promedio - 2019



Fuente: Elaboración Propia a partir de datos primarios

En el gráfico de dispersión pueden observarse el volumen mensual promedio vendido a cada cliente y la frecuencia de visita semanal promedio que el vendedor realiza en cada punto de venta, en los ejes x e y respectivamente. Se distingue a su vez a qué categoría pertenece cada punto de venta, siendo los verdes los pertenecientes a la categoría de clientes A, los amarillos a los B, los rojos a los C y los grises a clientes que aún no tienen una categorización asignada puesto que sus operaciones son recientes.

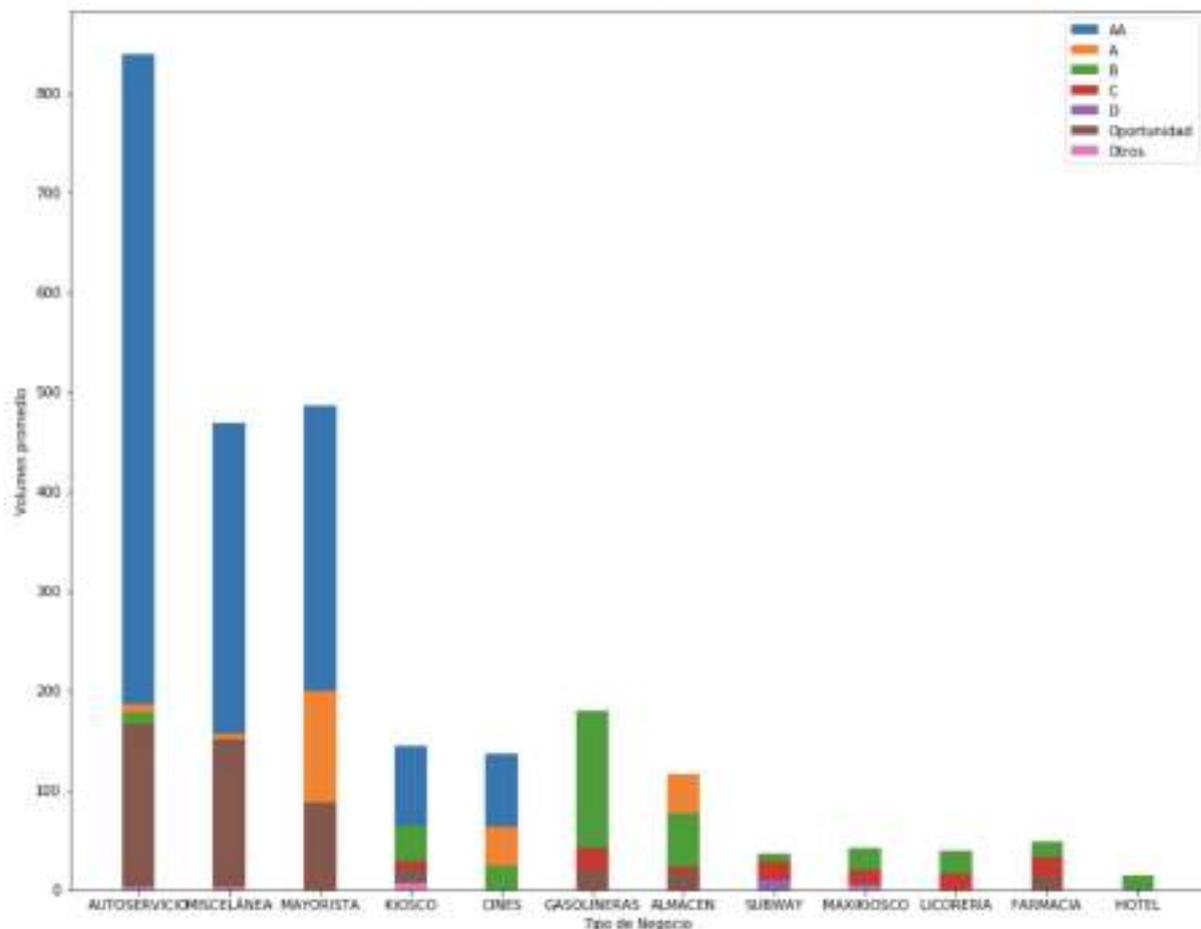
Teóricamente una propuesta de valor bien diseñada contempla una mejor calidad de atención en cuanto a frecuencia de visita y modelo de atención se refiere a los clientes de mayor categoría, puesto que estos son los que mayor volumen y facturación representan para la compañía. Consiguiente con esto, deberíamos de observar una correlación creciente entre el volumen operado y la frecuencia de visita, algo que no se está observando en el análisis realizado.

Esta es una deficiencia que se encuentra en las operaciones ya que, si bien la categorización de los clientes resulta en cierto modo correcta, puesto que las categorías A,B y C están delimitadas, el nivel de atención ofrecido para las distintas

categorías no está bien definido. Podemos observar por ejemplo, que existen clientes categoría B o incluso C que tienen volúmenes menores a los 25 kilogramos mensuales y que poseen una frecuencia de 2.5 visitas semanales, superior a las 1.5 visitas semanales que reciben algunos clientes A con volúmenes de hasta 200 kilogramos.

En este punto se debe hacer una salvedad y es que se están comparando distintos tipos de comercios por lo que a priori no debería de compararse por ejemplo un autoservicio con una farmacia.

Gráfico N°6: Volumen promedio operado por categoría de cliente según el tipo de negocio - 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de datos primarios

Por otro lado, si observamos los volúmenes operados por categoría de cliente según el tipo de negocio, podemos advertir que los clientes categoría AA y A se concentran en los negocios de Autoservicio, Mayorista y Miscelánea, que son a su vez los que mayor volumen significan para el canal tradicional. Esto se debe a que el nivel de segmentación en la compañía no contempla el tipo de negocio ya que realiza una segmentación global. Esto si bien no es incorrecto ya que la mayoría de las empresas comienza desarrollando su estrategia de G2M a nivel general, lo ideal

es desarrollar una estrategia estratificada por canal y en lo posible por tipo de negocio, brindando una propuesta de valor diferenciada para cada segmento. De hecho, existen compañías en la actualidad que han comenzado a desarrollar un nivel de segmentación según el nivel socioeconómico de la zona y la ocasión de consumo que se presenta en el PDV.

Conclusiones de la etapa inicial

A partir de los análisis financieros y no financieros realizados sobre el canal DSD podemos comprobar que existen grandes oportunidades de mejora en la estrategia de Go to Market ya que la misma no se encuentra bien definida. Se concluye esto debido a que no se encuentran desarrolladas palancas comerciales ajustadas a cada tipo de negocio.

Etapa de Definición de Métricas

Una vez realizado el análisis de la operatoria para el canal DSD, se procedió a definir las métricas para medir el desempeño de la estrategia de Go To Market, basándose en el Cost to Serve. Para ello, se propuso indicadores operativos, de rentabilidad e indicadores comerciales. Dichas métricas buscan medir el desempeño de la propuesta de valor que se entrega a cada cliente y su costo, de manera que se pueda tomar acciones que permitan mejorar el nivel de servicio y a su vez realizarlo de una manera más eficiente. En concordancia con ello, se propusieron los siguientes indicadores:

Indicadores Comerciales

Los indicadores comerciales ayudan a la compañía a comprender cómo está posicionada dentro del mercado. Brindan visibilidad de la evolución de la misma en el entorno y cómo respondieron las acciones comerciales sobre la competencia. Es muy importante destacar que sobre estos indicadores se encuentra una porción afectada por variables no controlables por la compañía ya que influyen aquí no solo las acciones de la empresa sino también las reacciones de la competencia, los cambios en la preferencia de los clientes, los factores económicos, entre muchos otros.

Entre los principales indicadores comerciales, considero los de mayor relevancia el share of market (cuota de mercado) y el porcentaje de cobertura de pdvs para comprender si como cambió la penetración y consolidación en el mercado; y probablemente el más importante, el combinado de estos dos, denominado Share of Handlers (Cuota de mercado participante). El Share of handlers mide el volumen vendido por familia de producto sobre el total desplazado

por los puntos de venta donde la compañía tiene presencia. Este último tiene relevancia puesto que una evolución en este indicador puede implicar que nuestra propuesta de valor en el punto de venta dió resultado si el share of market no cambió. Por ende, una evolución positiva de este indicador significa que nuestra estrategia de go to market está siendo efectiva. Incluso si tenemos una estrategia de consolidación del mercado, mantener este número puede resultar incluso más importante que el SoM.

$$\text{Share of Market: } \frac{\text{Volumen total vendido por familia de producto}}{\text{Volumen de la familia de producto en el mercado}} \times 100$$

$$\text{Cobertura de PDV: } \frac{\text{Puntos de Ventas Donde se Tiene Presencia}}{\text{Universo de Puntos de Ventas}} \times 100$$

$$\text{Share of Handlers: } \frac{\text{Volumen total vendido por familia de producto}}{\text{Volumen de la familia de producto en los PDVs con presencia}} \times 100$$

Indicadores Operativos

Si decimos que una estrategia comercial está compuesta por el Qué y el Cómo, podemos concluir que los indicadores comerciales nos ayudan a medir el qué, mientras que los indicadores Operativos nos ayudan a entender cómo lo estamos haciendo. Estos indicadores no solo nos permiten ver que eficiencia tiene nuestra propuesta de Go To Market, sino también entender que tan bien definida tenemos nuestra estrategia diferenciada por tipo de cliente, ya sea según su categorización ABC, su tipo de negocio o su modelo de atención.

Puede que dentro del alcance de este trabajo, los indicadores operativos sean los más relevantes puesto que en ellos podemos encontrar la optimización de nuestra estrategia de G2M basándonos en el Cost to Serve. De todas formas, entre los indicadores propuestos no solo se encuentran aquellos orientados al costo de servir, sino también aquellos orientados al profit y a analizar la rentabilidad que ofrece el mix de modelo de atención y nivel de servicio ofrecido en el punto de venta.

Dentro de los indicadores propuestos y dado los resultados del análisis realizado durante la etapa inicial, consideré de gran relevancia aquellos que relacionan el cost to serve con las distintas variantes de segmentación puestos que orientan al tomador de decisiones a definir propuestas diferenciadas para cada segmentos. Entre ellos podemos mencionar por ejemplo el costo de servir promedio por visita según el modelo de atención, el costo de visita promedio por categoría, y el costo por visita para cada categoría de Cliente ABC. A su vez, resulta interesante cruzar estos indicadores con los de rentabilidad para entender mejor la situación de cada segmento puesto que un segmento puede resultar más caro de atender pero

ser más rentable que aquellos de menor costo. Los indicadores operativos propuestos son:

Evolución del costo de servir por mes

La evolución del costo de servir por mes es el primer indicador que debemos evaluar para medir el desempeño de las acciones comerciales llevadas a cabo en el período. Un aumento en el costo de servir por mes no necesariamente significa que la compañía tuvo un mal desempeño, sino que aumentó su actividad debido a mayores ventas. Cuando el crecimiento en los costos no viene de la mano de un aumento en las ventas entonces se debe prestar atención a las operaciones puesto que se puede deber a variaciones presupuestarias o a variaciones por deficiencias.

Costo de Servir promedio por visita

Se obtiene luego del prorrateo y asignación de los costos de servir mensuales a los clientes, lo cual fue realizado a través de Qron, una aplicación diseñada para este propósito. Una vez obtenido el costo de servir promedio mensual, se divide en 4.33 (Cantidad de semanas promedio que tiene un mes) y esto en la frecuencia de visita semanal promedio por cliente.

El Costo de servir promedio por visita y su evolución permiten tener una visión de que tan eficiente se está siendo en el cost to serve. Los costos derivados de una visita por lo general tienen como principal driver el volumen de venta y el nivel de atención, por lo que es común que aquellos clientes más costosos sean también los de mayor facturación. Por ello es importante ver también la rentabilidad del punto de venta.

Margen sobre la facturación

El margen sobre la facturación no es más que el costo de servir mensual sobre la facturación mensual. Este margen es útil para hacer benchmark con la industria. Un margen demasiado alto para un nivel de servicio similar al de la competencia significa que nuestras operaciones son demasiado costosas.

Facturación Mensual Promedio

La facturación mensual promedio y su evolución es de utilidad para saber luego el Share of Value, o cuota de valor. Un crecimiento en la facturación puede deberse a factores exógenos como la estacionalidad o a factores internos como un mayor push de marca que resultó en mayores ventas.

Promedio de Visitas Diarias

El promedio de visitas diarias no solo me brinda detalles sobre el nivel de servicio, sino también sobre la capacidad utilizada de la fuerza de venta disponible. Cuando el promedio de visitas diarias es demasiado bajo, puedo tener capacidad ociosa dentro de mi estructura comercial y por ende el costo promedio por visita se

eleva, cuando el valor es demasiado alto puede ocurrir que esté sobre atendiendo puntos de ventas y no obteniendo un crecimiento marginal razonable por lo que estaría empleando una estructura demasiado grande para las operaciones actuales, y brindando un nivel de atención que no se traduzca en mayores ventas.

Dropsiz Promedio

El dropsiz promedio es de gran utilidad puesto que el mismo nos indica la eficiencia en la visita de venta. Cuanto más alto es el dropsiz promedio significa que nuestros vendedores están realizando ventas más grandes en menos cantidad de visitas, por lo que están siendo más eficientes. Es un indicador importante a la hora de analizar la rentabilidad de un punto de venta, ya que puede ser indicio de una sobre atención.

Costo de Servir sobre Volumen Vendido

La relación costo volumen está íntimamente relacionada con el dropsiz promedio y la frecuencia de visita. La variación en el costo por volumen está asociada a la eficiencia con la que se realiza la venta y es consecuencia de las dos variables antes mencionadas. Cuando el dropsiz disminuye, lógicamente tendremos un costo por volumen (caja, kilogramo, unidad equivalente) mayor y por ende la rentabilidad por punto de venta se verá comprometida debido a los costos fijos.

Costo Promedio por bucket (eslabón de la cadena)

El costo tanto total como promedio aperturado por bucket² nos clarifica qué punto de la cadena es el que sufrió mayores variaciones, si las hubo. Entender la influencia que tuvo cada bucket en el aumento del costo de servir es importante para tener un punto de partida sobre cómo accionar para reducirlo.

Costo Promedio para Clientes Rentables vs No Rentables

Cuando se tiene el dato de los clientes rentables y no rentables se puede analizar y comparar el comportamiento de los mismos a fines de encontrar patrones y acciones para convertir esos clientes no rentables en rentables o, en caso de no ser posible rentabilizarlos el desistir de su atención³. Aquí se debe mencionar que lo más común es que el costo de servir de los clientes rentables sea más alto que el de los no rentables. Esto se debe a que suele suceder que los clientes no rentables no alcanzan el dropsiz mínimo para rentabilizar la visita.

² Se define como bucket a cada punto del eslabón de la cadena de suministro: Centro de distribución, Logística secundaria, Ventas, Display, son los componentes principales de dicha cadena.

³ A excepción de que decida continuar con un cliente no rentable por cuestiones estratégicas como ser presencia de marca o acaparación de mercado.

Indicadores de Rentabilidad

Por último y no menos importante, se definieron un conjunto de indicadores para medir la rentabilidad obtenida en las operaciones. La rentabilidad es el resultado de los esfuerzos realizados y las acciones comerciales llevadas a cabo. Este es en definitiva el fin último de cualquier estrategia, en tanto una empresa no rentable no puede subsistir en el tiempo.

Para este punto, se optaron por los siguientes indicadores:

Rentabilidad promedio Operativa del negocio

La rentabilidad promedio al igual que la evolución de la rentabilidad nos permiten entender que tan bien se está desempeñando la compañía como un todo. Como mencionamos, la rentabilidad es el fin último de toda organización y suele ser el primer indicador que se observa para evaluar a la gerencia.

Rentabilidad promedio por PDV

La rentabilidad promedio por PDV y el ranking de los clientes más rentables es clave para realizar un benchmark interno y copiar las mejores prácticas realizadas para equiparar la rentabilidad de aquellos clientes cuya rentabilidad es baja o no alcanza la deseada.

Porcentaje / Cantidad de Clientes No Rentables

El porcentaje o la cantidad de clientes no rentables nos permite accionar directamente sobre los mismos, entendiendo la situación particular de cada uno. Como ya se mencionó, suele suceder que el costo de servir de los clientes no rentables sea más bajo que el de los rentables y esto ocurre porque por lo general no llegan al punto de equilibrio, por ello no debe de caerse en el error de que la solución es desatenderlos. Si bien esta es la solución más rápida y fácil, es importante analizar el cliente y evaluar cómo se emplean las palancas comerciales de modo de rentabilizar el punto de venta.

Etapa 3 - Análisis de los resultados obtenidos - ejemplo de aplicación

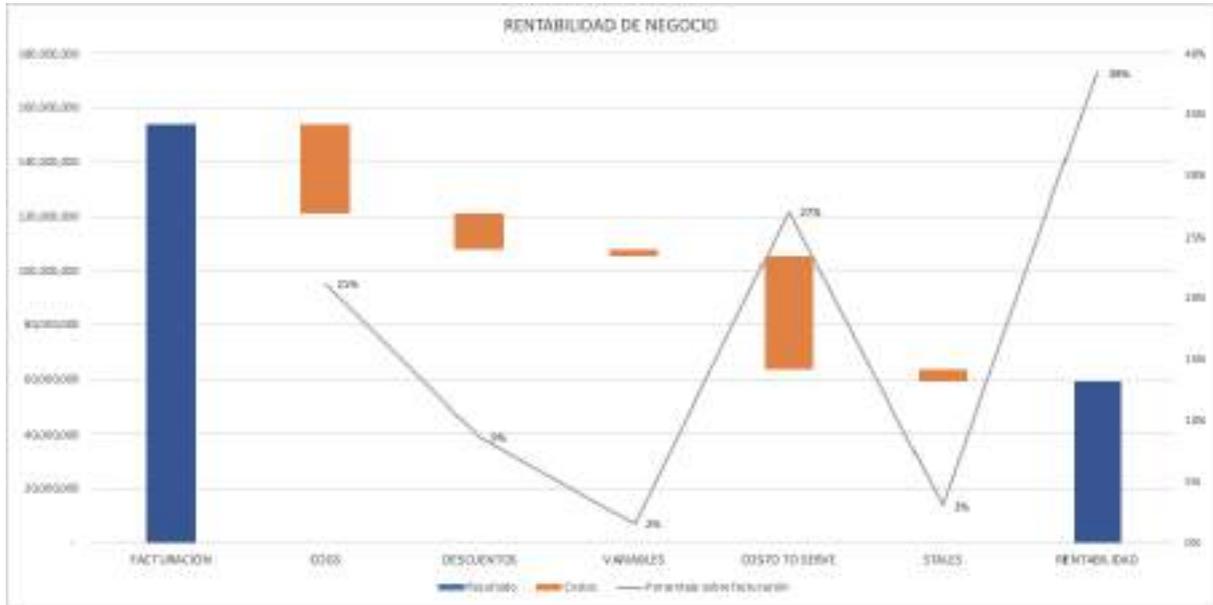
Una vez realizado el análisis del Cost to Serve dentro de la herramienta Qron⁴, y habiendo definido las métricas a evaluar, se procedió al análisis de los resultados obtenidos. Esto fue realizado como ejemplo para los tomadores de decisiones sobre qué análisis se pueden llevar a cabo a partir de las métricas obtenidas y los indicadores previamente definidos. Para ello, se llevó a cabo un taller de iniciativas en PepsiCo, en el cual no solo se mostró los resultados propiamente dichos, sino también se invitó a reflexionar en cada uno de los análisis realizados para proponer planes de acción para la mejora de las operaciones y el GTM.

De esta manera y partiendo desde una visión holística, el primer indicador observado fue la rentabilidad operativa del negocio para el canal directo. Para llegar al mismo se realizó un gráfico de cascada, donde partimos de la facturación bruta acumulada, luego descontando el costo de la mercadería vendida (Cogs - Cost of Goods por sus siglas en inglés), luego los descuentos comerciales tanto fijos como variables, el costo de servir y por último las devoluciones por invendibles, para llegar a la rentabilidad operativa⁵ acumulada anual. Adicional, se agregó el peso de cada uno de los costos sobre la facturación, pudiendo observar que para 2019 los factores más relevantes en el costo fueron los de la mercadería vendida y el costo de servir que en conjunto representan casi el 50% del margen. Por otro lado, no resulta menor los descuentos comerciales fijos (alrededor del 9%) el cual surge de los acuerdos comerciales para potenciar el volumen de venta en cada visita y forma parte de la estrategia de Go to Market que define la compañía por lo que resulta interesante analizar cómo se comportan los clientes respecto a las distintas políticas de descuentos.

⁴ Qron es una aplicación web creada por MarketOne BTL destinada al cálculo del C2S por PDV.

⁵ Esta rentabilidad operativa no contempla gastos de gerencia ni administrativos, solo gastos comerciales directamente asociados al Go to Market.

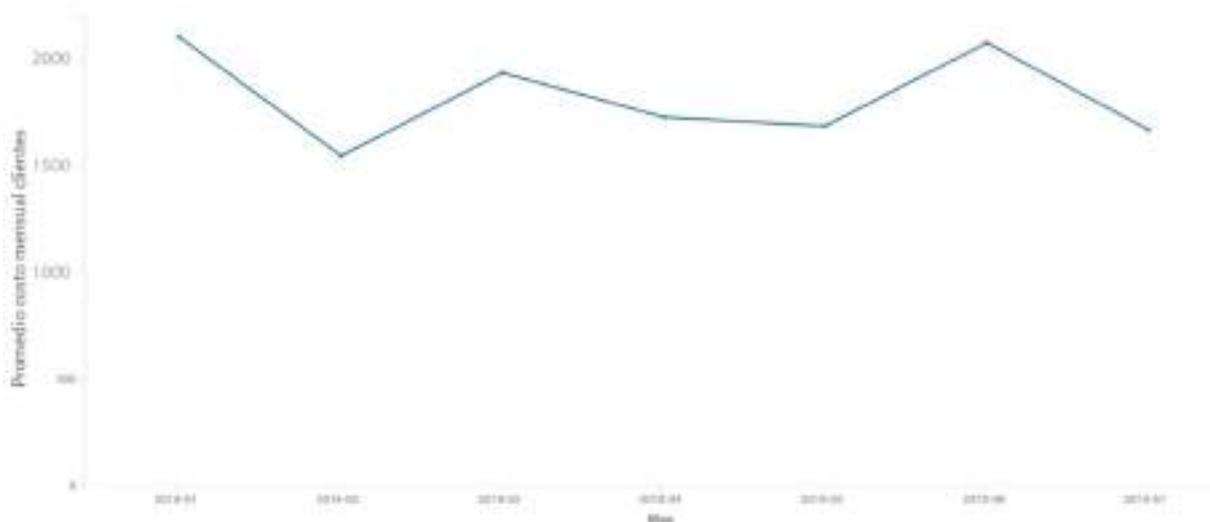
Gráfico N°7: Gráfico de Cascada Facturación vs Costos - Acumulado 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de datos primarios.

Dicha rentabilidad para el mes de julio (último mes analizado por disponibilidad de información) fue de \$7.278.649 pesos uruguayos, con una caída de casi el 15% respecto del mes inmediato anterior. Esto llamó mucho la atención puesto que al analizar la evolución del costo de servir mensual, podíamos observar que para dicho mes también había habido una disminución del costo, por lo que daba a suponer que dicho decremento en la rentabilidad operativa se debía a una pérdida en la eficiencia y eficacia de las operaciones de venta. Por lo que se procedió a analizar cómo se comportó la operatoria para dicho período.

Gráfico N°8 Evolución del costo promedio por mes - 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Qron

Evaluando la operatoria y observando el dropsize promedio y las visitas promedio diarias, pudimos observar que para el mes de julio, si bien las visitas aumentaron un 10.48% (329 de a 364 visitas diarias), el dropsize promedio cayó 5 kilogramos, posicionándose sobre los 13 kilogramos por visita.

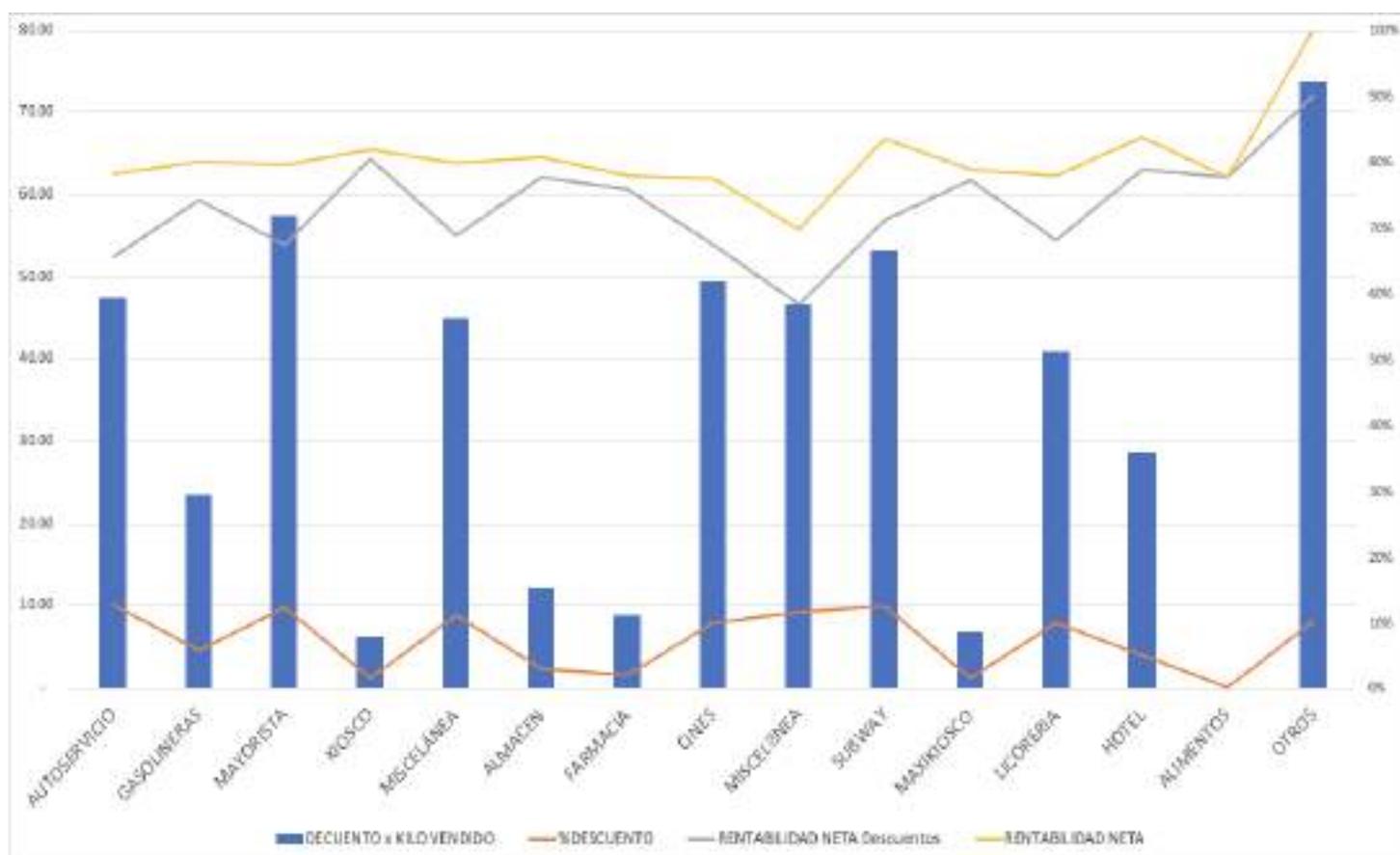
Tabla N°2 : comparativa de indicadores propuestos - Julio 2019

	Valor Actual	Mes anterior
Costo de Servir promedio por visita	1,672.48	↓ -19.61%
Dropsize Promedio	13.14	↓ -27.76%
MC promedio por punto de venta	71.72%	↑ 0.73%
Costo de Servir / Facturacion	39.89%	↑ 0.38%
Costo de Servir / Volumen	161.99	↑ 9.17%
Porcentaje de Costo de servir sobre gastos operativos	100%	↑ 1.56%
Visitas promedio Diarias	364.42	↑ 10.48%
Kilometros diarios promedio por ruta	23.32	↑ 3.24%
Cantidad de clientes promedio	1,006	↑ 2.03%
Facturación Mensual Promedio	22,863,580.64	↓ -8.41%

Fuente: Qron.

Esto nos indica que nuestros esfuerzos de ventas aumentaron, visitando más frecuentemente los puntos de venta y por consiguiente el el costo por visita disminuyó ya que los costos se distribuyen entre un número más grande de visitas (principal inductor para muchos de los costos de ventas). Sin embargo, si uno observa los costos totales, la disminución fue inferior al 5%, es decir en menor medida que los ingresos y esto se debe a que la mayoría de los gastos que se tienen son fijos, dando como resultado una disminución en el resultado operativo.

Gráfico N°9: Comparativo por Tipo de Negocio - Rentabilidad vs Descuentos.

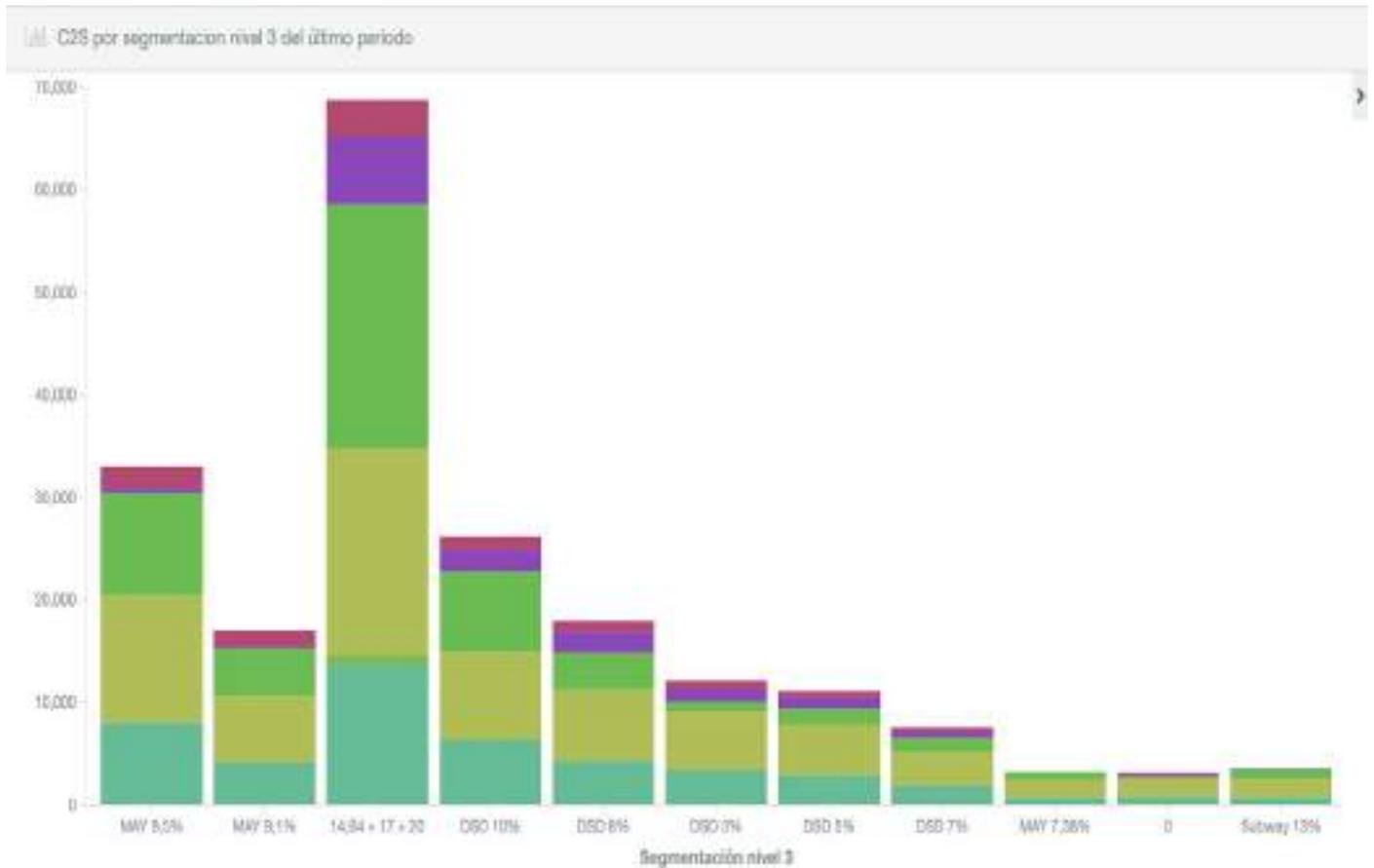


Fuente: Elaboración propia a través de datos arrojados por Qron.

Siguiendo con el análisis lo siguiente que se debía evaluar era el impacto que tenían los descuentos sobre la rentabilidad para los distintos tipos de negocios. Para ello se partió de la rentabilidad Neta (descontado el CoGs), luego se cruzó esta data con los volúmenes operados para cada tipo de negocio para obtener el descuento por kilogramo vendido, donde pudo observarse que para aquellos que mayor volumen desplazaban como ser los autoservicios y mayoristas el descuento por kilo era mayor, llegando a ser de hasta \$58/kg. Luego se trazó la línea de descuentos y la rentabilidad neta de descuentos por tipo de negocio para comprender el impacto que tenía sobre el revenue las distintas acciones comerciales. Así, podíamos advertir que en algunos casos, el descuento afectaba en gran medida la rentabilidad del segmento, como por ejemplo en el caso de los mayoristas, donde la rentabilidad neta tenía una baja del 10% o en miscelánea donde la rentabilidad del 70% terminaba alrededor del 58%. Frente a esto una de las recomendaciones realizada es llevar un buen control del punto de equilibrio para este tipo de negocios puesto que puede ocurrir que por las acciones comerciales el costo de servir a dichos clientes, que suele ser elevado debido a los altos volúmenes que se comercializa,

termine siendo más alto que los ingresos que genera, dejándolos deficitarios para la compañía.

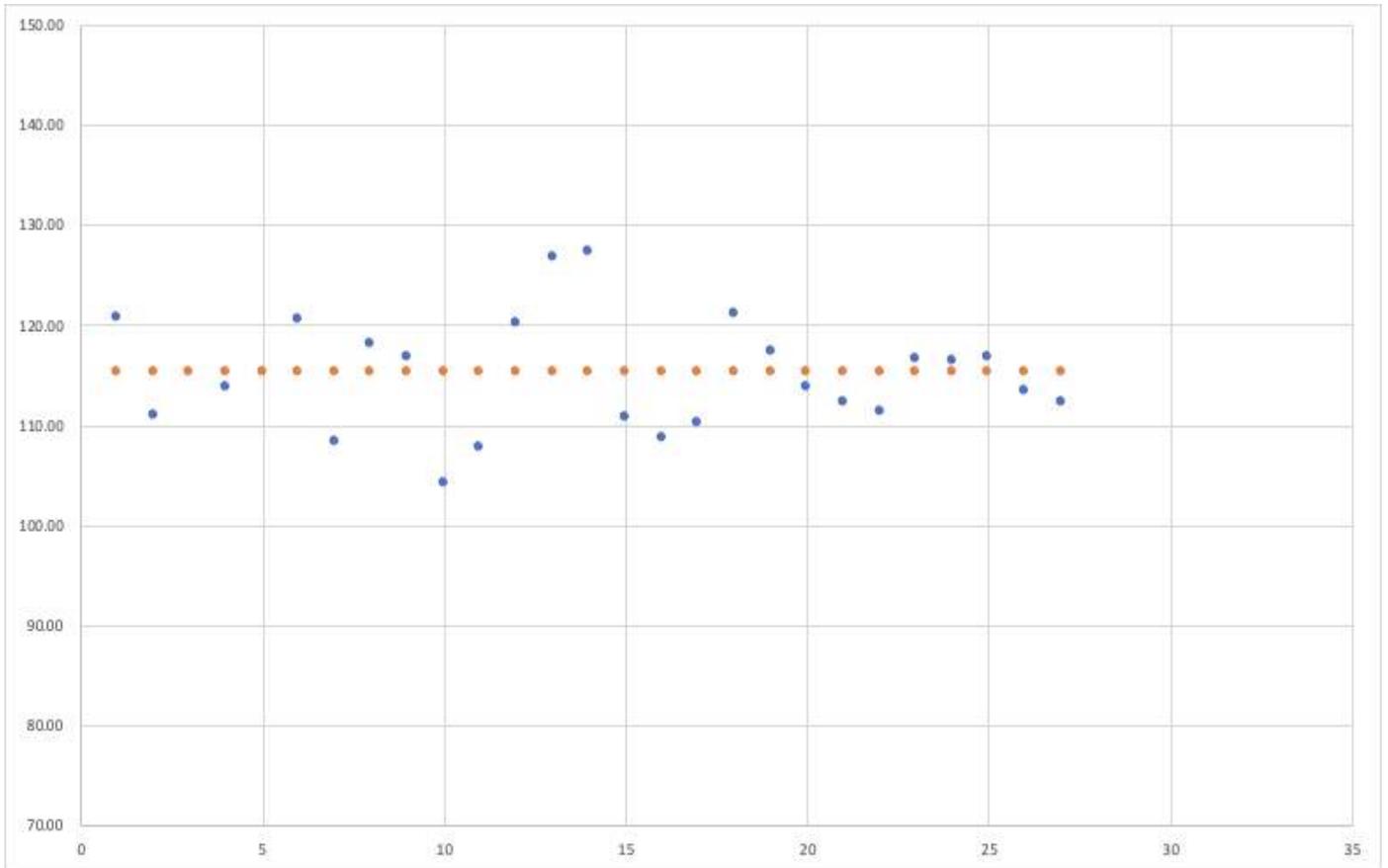
Gráfico N°10: Costo de Servir por Tipo de Descuento ordenado según su rentabilidad



Fuente: Qron.

De hecho, si estudiamos cómo se comportan los distintos segmentos de clientes según el acuerdo comercial fijado, podemos observar que, salvo ciertas excepciones, los clientes que poseen acuerdos comerciales más ventajosos para el cliente son también los que mayor rentabilidad tienen. No obstante, se debe de llevar un buen seguimiento para que no ocurran inconsistencias como aquellos que tienen descuentos del 5%, 7% y 7.38% que terminan siendo menos rentables que los que reciben solo un 3%.

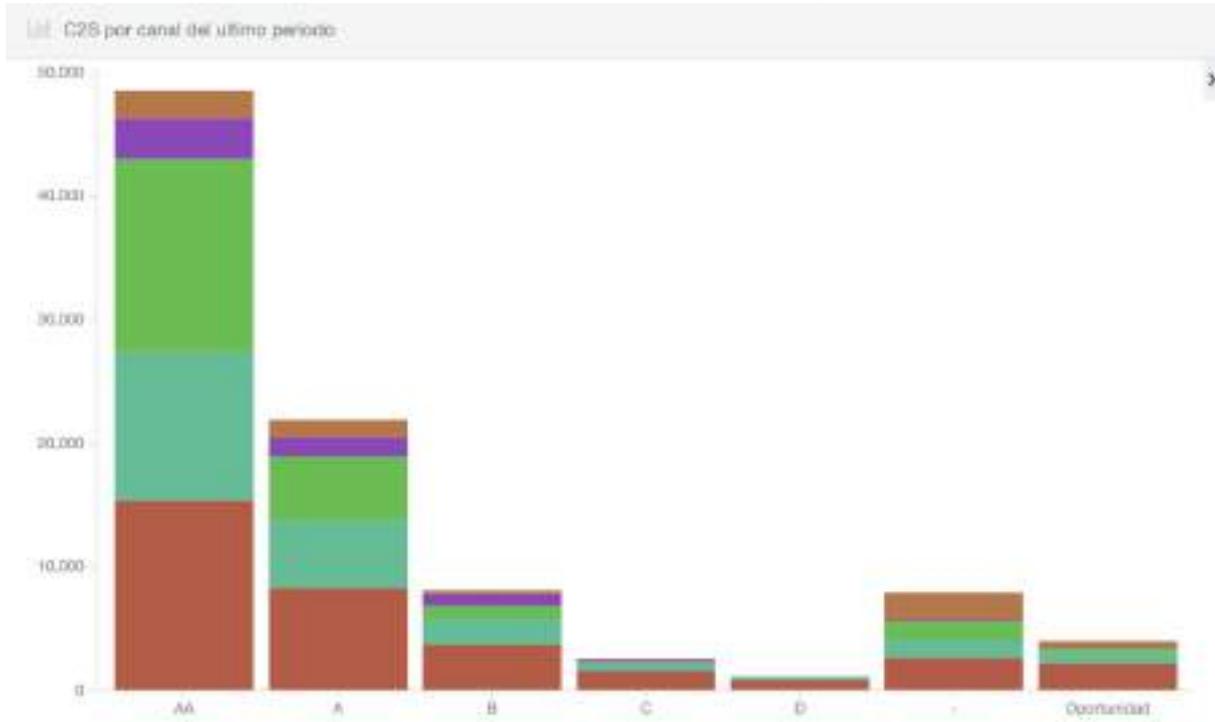
Gráfico N°11: Rutas vs Punto de Equilibrio Promedio



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Qron

Entrando cada vez más en detalle, se procedió a realizar un análisis por ruta. En este caso se comparó cada una de las rutas de PRE-PICK (puntos azules) con el punto de equilibrio promedio para este modelo de atención. De esta forma, si bien vimos en la tabla N°2 que la compañía solo cuenta con una ruta no rentable treinta (3.33%), podemos observar en el gráfico N°11 que existen muchas rutas de preventa con entrega en simultáneo que se encuentran por debajo del punto de equilibrio promedio. ¿Qué nos quiere decir esto? El tener rutas de un mismo modelo de atención y mismo tipo de cliente por debajo del punto de equilibrio promedio para el segmento implica que los mismos, pueden estar siendo rentables pero bien pueden tener potencial de alcanzar mínimamente dicho punto de equilibrio, pues existe una mayoría de rutas con las mismas características que van definiendo el valor promedio del sector. A partir de allí es que se planteó como posibilidad activar sobre dichas y potenciar las palancas comerciales a modo de aumentar el dropsize promedio y explotar ese posible potencial que presentan aquellas rutas por debajo de la media aún siendo rentables.

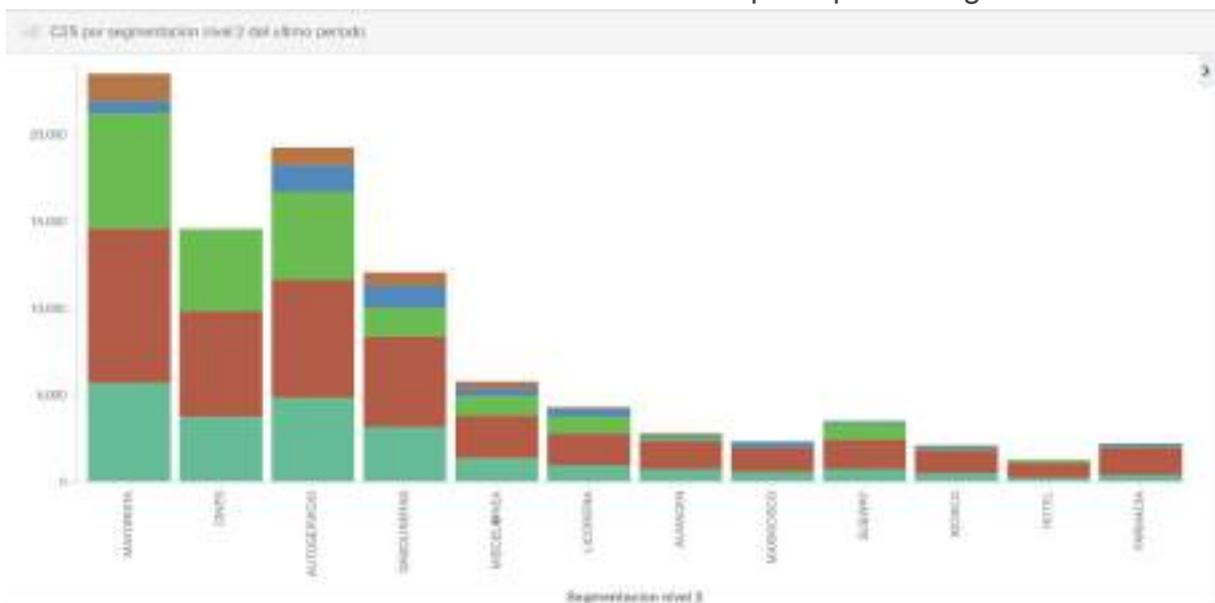
Gráfico N°13: Costo de servir promedio por categoría de cliente



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Qron

Mismo análisis se llevó a cabo para los distintos tipos de negocios existentes en Pepsico, ordenando de mayor a menor cada uno según su rentabilidad. Aquí si bien se mantenía la correlación costo-profit, se pudo advertir que en el caso de los autoservicios el promedio de devoluciones por invendibles eran más del doble que la del segmento de mayoristas.

Gráfico N°14: Costo de Servir Promedio por Tipo de Negocio



Fuente: Qron

Composición:

- Marrón: Acciones Comerciales Variables.
- Azul: Devolución Invendibles / Stales
- Verde: Descuentos Comerciales Fijos.
- Rojo: Costos de Ventas.
- Cyan: Costos de Centro de Distribución.

Este es un detalle que no es menor, puesto que puede estar ocurriendo que los autoservicios estén realizando compras grandes para sacar provecho de los descuentos comerciales por volumen, pero que a la larga no terminen rotando lo suficiente el stock y se traduzca en devoluciones por productos vencidos. Por lo que surge una hipótesis de que se esté produciendo un doble descuento o una financiación de los productos a partir de esta política comercial.

Por último, a partir de este segmento de autoservicio que presentaba ciertas irregularidades, se buscó entrar más en detalle y analizar la particularidad del mismo. Para ello se evaluó la rentabilidad del segmento la cual había tenido una importante caída en el último mes, posicionándose en los 13.196,05 pesos uruguayos (alrededor de 356 dólares) por punto de venta y un aumento en la cantidad de clientes no rentables, que si bien no es significativo es un llamado de atención ya que todos los valores indican un desempeño negativo en el período para este segmento compuesto por 293 clientes.

Tabla N°3: Indicadores de rentabilidad para el segmento Autoservicio - Julio 2019

	Valor Actual	Mes anterior
Cientes No Rentables	3,41%	↑ 23.72%
Rutas No Rentables	0%	0.00%
Rentabilidad promedio Operativa del negocio	3,866,441.48	↓ -24.10%
Dropsizpe Promedio requerido para rentabilizar un PDV	10.46	↓ -23.76%
Rentabilidad Operativa promedio / Facturación promedio	28.75%	↓ -12.03%
Rentabilidad promedio por PDV	13,196.05	↓ -24.88%
Cientes no rentables	10	↑ 25.00%

Fuente: Qron.

De hecho, continuando con el análisis hacia la parte operativa, se puede notar una caída del dropsize promedio de más del 30% respecto del mes anterior, una disminución de casi el 14% en la facturación y consecuentemente un aumento del costo de servir sobre el volumen vendido.

Tabla N°4: Indicadores Operativos para el Segmento Autoservicio - Julio 2019

	Valor Actual	Mes anterior
Costo de Servir promedio por visita	4,233.14	↓ -22.14%
Dropsizes Promedio	30.51	↓ -30.31%
MC promedio por punto de venta	70.74%	↑ 0.72%
Costo de Servir / Facturación	41.99%	↑ 0.39%
Costo de Servir / Volumen	161.48	↑ 11.41%
Porcentaje de Costo de servir sobre gastos operativos	95.57%	↑ 1.00%
Visitas promedio Diarias	118.87	↑ 13.64%
Kilometros diarios promedio por ruta	21.91	↑ 2.43%
Cantidad de clientes promedio	293	↑ 1.03%
Facturación Mensual Promedio	13,447,057.73	↓ -13.72%

Fuente: Qron.

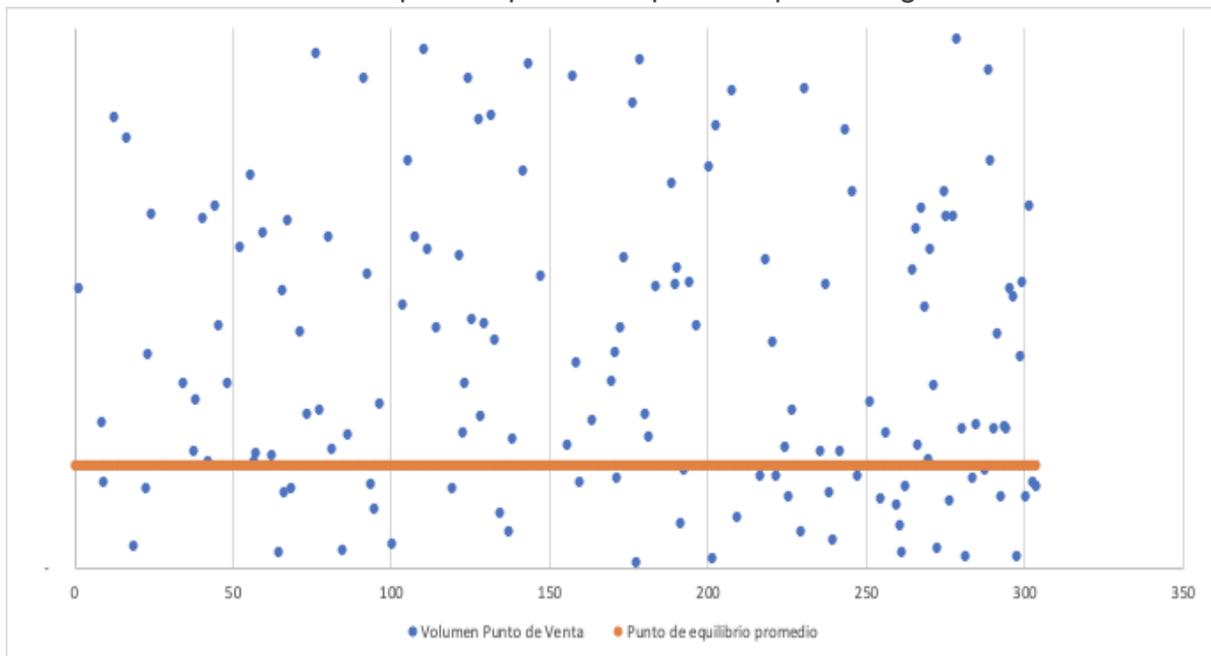
Luego, habiendo observado el panorama general del segmento autoservicio, se procedió a realizar el mismo análisis efectuado para las rutas, pero en este caso comparando el promedio del punto de equilibrio del segmento contra el volumen operado promedio por cada punto de venta. De esta manera, se identificaron un grupo de 43 clientes que si bien muchos eran rentables, se ubicaban por debajo del punto de equilibrio promedio para el segmento.

A partir de allí, es que se pueden proponer distintas alternativas, jugando con las distintas combinaciones que se pueden realizar con las palancas comerciales como ser por ejemplo:

- Bajar la frecuencia de visita y fomentando la compra de volúmenes más grandes para incrementar el dropsize y utilizar la capacidad ociosa para atender nuevos clientes o puntos de ventas sub-atendidos.
- Cambiar el modelo de atención a una preventa para reducir los costes incurridos por la visita de venta.

- Mejorar el nivel de servicio y realizar inversiones en trade para aumentar el volumen de ventas en el PDV y mejorar la rotación de productos con el fin de reducir los invendibles.
- Mantener la frecuencia y modelo de servicio, pero modificar los acuerdos comerciales de aquellos clientes poco rentables para mejorar el margen neto de cada PDV.

Gráfico N°15: Volúmen de venta de cada PDV Autoservicio Vs Punto de equilibrio promedio para el tipo de negocio



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Qron

De esta forma, hemos podido mostrar al equipo de go to market de pepsiico un método de análisis de la información procesada. Se pudo a partir de los datos cuantitativos recolectados y a partir del entendimiento y conceptualización de las operaciones desarrollar un proceso de generación de información relevante para la toma de decisiones, partiendo de una visión global hasta llegar a un micromanagement por cliente.

A su vez, durante el análisis y muestra de resultados se vió reiteradas veces la necesidad de mejorar el nivel de segmentación que hoy posee la compañía puesto que el mismo no permite generar iniciativas específicamente diseñadas para las necesidades y expectativas de cada grupo de clientes, un ejemplo de ello es la categorización ABC, la cual abarca a todos los tipos de negocios por igual, confinado a los pequeños puntos de venta como kioscos y almacenes a una categoría D ya que su volumen resulta insignificante frente a un mayorista, y sus necesidades son diferentes por lo que la propuesta de valor para cada uno debe ser única.

Consideraciones Finales

Por lo que se pudo observar a partir de los distintos análisis y los resultados obtenidos de los mismos, la empresa bajo estudio se encuentra en una buena posición económica, puesto que sus operaciones están siendo rentables. El peso de su marca y su oficio en la elaboración de sus productos han generado una imagen que resulta difícil de igualar por sus competidores y es por ello que la misma acumula el 75% del market share. Sin embargo, se han podido observar varios puntos de mejora para optimización de los procesos comerciales.

Como ya fue mencionado, como resultado de este trabajo se pudo compartir con los tomadores de decisiones de PepsiCo una metodología para el desarrollo e interpretación de información valiosísima para la toma de decisiones de Go to Market. Los resultados de los análisis cuantitativos realizados, combinados con datos cualitativos, que no son menos importantes, permitirán a los mismos definir una correcta propuesta de valor para los distintos segmentos de clientes a partir de la combinación de las distintas palancas comerciales. De hecho, se pudo observar que para una misma situación existen diversas alternativas, algunas orientadas a la eficiencia en costos, otras al profit y entrega de valor. Posiblemente no haya una mejor que otra, pero sí es importante destacar que para llegar a plantear las distintas alternativas fue necesario previamente contar con todo el proceso en este trabajo definido.

Personalmente considero que los indicadores y este proceso de medición, evaluación y acción le permitirán a la compañía cliente orientarse hacia una cultura de mejora continua en sus procesos comerciales. La medición del desempeño es una etapa clave para comprender el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos y para la estrategia de G2M resulta imprescindible contar con métricas que permitan conocer el efecto que producen en los clientes nuestras decisiones sobre las distintas palancas comerciales. Creo que, de mantener la metodología llevada a cabo durante el transcurso de este proyecto, Pepsico Foods podrá no solo abocarse a la mejora continua de sus procesos, sino también lograr una propuesta de valor diferenciada para cada segmento, logrando así una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Bibliografía

- Anthony R. y Govindarajan V, (2009), “Sistemas de Control de Gestión”, McGraw-Hill.
- Carlos Navarro, Juan Valero & Akshat Dubey, (2010), “Getting Routes to Market Right Designing Profitable Go-to-Market Models in Consumer Goods”, Booz & Co.
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. Baptista Lucio, (2016), “Metodología de la Investigación”, McGraw-Hill.
- Philip Kotler, Gary Armstrong, (2012), “Fundamentos de Marketing”, Pearson.
- Rangan, V. K., and Marie Bell, (2006), “Transforming Your Go-to-Market Strategy: The Three Disciplines of Channel Management”. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Robert Simons, (1995), “Palancas de Control”, Robert Simons, Harvard Business Review.
- Robert S. Kaplan y Robin Cooper, (1999), “Coste y Efecto”, Harvard Business School Press.



Práctica Profesional

ANEXO

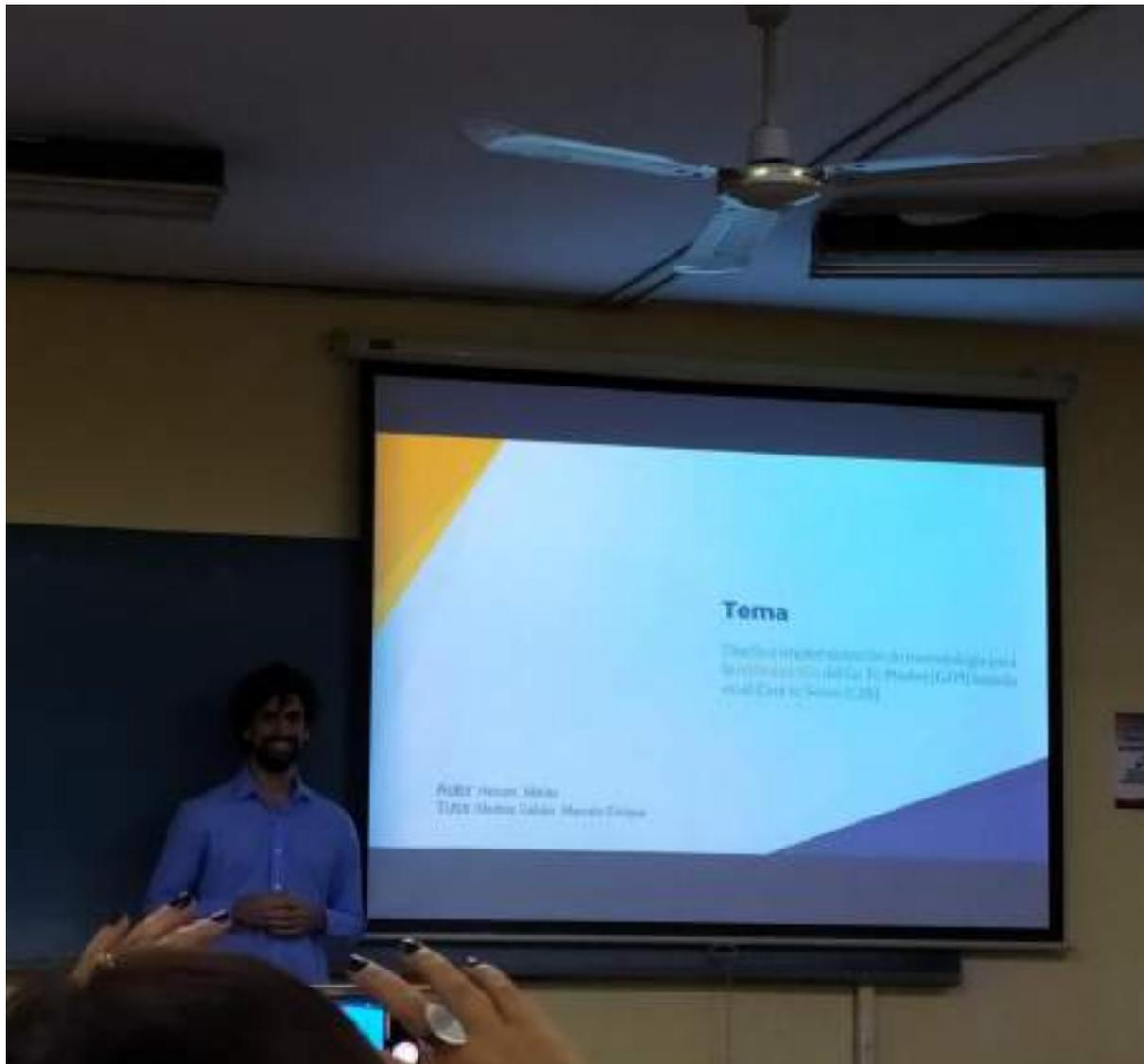
“Diseño de metodología para la optimización del Go To Market (G2M) basada en el Costo de Servir (C2S)”

Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas

Autor: Heluani, Matias.



Reunión de Discusión de Avance de la Práctica Profesional - Heluani, Matias - 30 de Octubre de 2019, FACE, UNT.



Exposición en la Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración - Heluani, Matias - 30 de Octubre de 2019, FACE, UNT.



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
TUCUMÁN



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Secretaría de Extensión y
Relaciones Institucionales



Instituto de
Administración

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Tucumán

2019 | Gestión basada en actividades

Certificamos que **HELUANI MATIAS**

Ha Aprobado del Curso de Extensión: “Gestión basada en actividades”, a cargo de los profesores **Marcelo Medina Galván, Noemí Ponce y Javier Antonio García** organizado por el Instituto de Administración y la Secretaría de Extensión y Relaciones Institucionales de la **Facultad de Ciencias Económicas** de la **U.N.T.** los días 18, 19, 25 y 26 de Septiembre con una duración de **12** horas reloj.

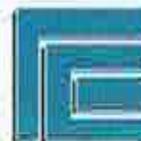
Tucumán, Septiembre de 2019.

Mg. Adolfo Jorge Rospide
DIRECTOR

INSTITUTO DE ADMINISTRACION

Mg. José Luis Antonio Jiménez
DECANO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS - UNT



San Miguel de Tucumán, 27 de Agosto de 2019

A quien corresponda:

Por medio de la presente dejo constancia que el Alumno Heluani Matías, DNI 37.457.021, desarrolló como disertante invitado una charla de una hora y media de duración, en el dictado regular de la materia "Análisis y Diseño de Sistemas" de la carrera de Licenciado en Administración, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, titulada "Mi Rol Como BA en Market One" en el día de la fecha.

Lic. María Fernanda Rodríguez
Profesora a Cargo
"Análisis y Diseño de Sistemas"

Scientific Computing and Python for Data Science

Applied Data Science Module: Unit I

THIS CERTIFICATE OF COMPLETION IS AWARDED TO

Matias Heluani

WITH HONORS

BY WORLDQUANT UNIVERSITY
IN PARTNERSHIP WITH THE DATA INCUBATOR

this, the fourteenth day of September, two thousand and nineteen



WORLDQUANT
UNIVERSITY



The Data Incubator