

Rediseño de proceso de planes promocionales

Asignatura: PASANTÍA FULL TIME

Sección 1

Profesor: Juan Pablo Traverso

Alumno: Joaquin Precht

Carrera: Ingeniería Civil Industrial.

Fecha: 06/12/2023

Empresa: Unilever

Cargo: Practicante TT (Ventas canal Tradicional)

Índice

Resumen ejecutivo	3
Executive summary	4
Contexto empresa	5
Contexto pasantía	5
Problemática	6
Objetivos	9
Estado del arte	10
Propuesta de solución	13
Método selección solución.....	14
Solución	16
Matriz de riesgos	17
Mitigaciones	19
Metodología	19
Estudio económico	20
Planificación	22
Medidas de desempeño	23
Plan de implementación	24
Avance de implementación	24
Resultados avances.....	25
Conclusiones	29
Referencias	30
Anexos	31

Resumen ejecutivo

En la empresa Unilever a través de un equipo de Planner TT del canal tradicional en área ventas tiene como rol principal la estrategia de ventas del canal, en donde a través de los planes promocionales mensuales se genera un foco en productos relevantes para cada tipo de clientes. En donde actualmente en el proceso de planificación no se utilizaban datos concretos del mercado, tanto de los productos propios y de la competencia. Esta carencia de información genera una pérdida de oportunidad del mercado y una toma de decisiones más difusa, al no entender el comportamiento real de sus clientes, que en este caso son intermediarios de venta, además de alinearse con el objetivo de la empresa de una toma de decisiones bajo datos reales.

De lo anterior surge la oportunidad de rediseñar el proceso de planes promocionales a través del análisis del mercado bajo datos concretos tanto de productos propios para entender el real comportamiento de fijación de precios de nuestros clientes y de la competencia. Este rediseño de planificación está conformado por un proceso de decisiones de productos de interés en donde se decide los SKU relevantes, plan de ejecución para la toma de precios tanto online como presencial, en donde los datos presenciales serán recolectados mediante el equipo de ejecución y la toma online a través del equipo de TI que generaran una bajada de precios masiva, proceso de análisis de información recolectada en donde a través de una reunión con los encargados de "BU"(categoría productos) se limpiara la base de datos analizando los datos atípicos y una correcta visualización de información mediante una herramienta llamada "Price Tracker" a través de un P-BI. Siendo actualmente centrada en la agrupación de clientes categorizado como "Ferias", que son los mesones (intermediarios de distribución) en donde los feriantes van a comprar para sus puestos. En donde se destaca la importancia de un análisis correcto del proceso actual, en donde surgen las oportunidades de mejora y los diversos KPI para un análisis de efectividad de la solución.

La solución trae distintos aportes a las labores del canal tradicional, en donde mediante los datos concretos del mercado se pueden tomar mejores estrategias comerciales con el objetivo de aumentar el volumen de venta respetando los límites de los indicadores financieros y buscar un alineamiento de lo planificado como precio final de productos con el precio final real del mercado. Además, se puede analizar a la competencia para nuevas incorporaciones de productos al canal, buscando aumentar la participación de mercado. Por último, vemos como un correcto rediseño del proceso de planes promocionales mediante una herramienta analítica puede disminuir el tiempo necesario, analizando cada parte de la solución por separado y tomando las mejores opciones para generar mayor valor agregado tanto por parte de los indicadores financieros, como el tiempo utilizado por los distintos equipos de la empresa.

El análisis de la solución elegida permitió ver la relevancia de la toma de decisiones bajo datos concretos reales, donde la diferencia de lo que se cree y lo que realmente ocurre en el mercado es significativa, generando la oportunidad de ampliar la solución escogida a los demás RTM del canal tradicional, para tener un análisis completo del mercado que dé la oportunidad de mejorar el proceso actual.

Executive summary

Within the Unilever company, through a Planner TT team in the sales area, the main role is devising sales strategy of the channel. With monthly advertising plans, they focus on relevant products for every type of customer. Currently, in the planning process, precise market data was not used, both for its own products and those of the competitors. This lack of information can lead to missed market opportunities and ambiguous decisions due to the actual behavior of the customer, in this case the sales intermediary, cannot be captured. Furthermore, this approach is inconsistent with the company's goal of making decisions based on real data.

As I mentioned before, the opportunity arises to redesign the promotional plan process through market analysis using concrete data on both our own products, to understand the real pricing behavior of our clients, and the competitors. This planning redesign includes the decision-making process for desired products, identification of relevant SKU's, and execution plans for online and in-person pricing. Personal data is collected by the executive team, while online data is collected by the IT team, resulting in significant price reductions. There will be an analysis process for the collected information where, throughout a meeting with those responsible of Business Unit (product category), the database will be cleansed. This will be by analyzing the atypical data ensuring a correct visualization of information using a tool called Price Tracker through a Business Intelligence Platform. Currently being focused on a group of customers categorized as "Ferias", which include distribution intermediaries where the merchants go to buy for their stands. The importance of a correct analysis of the current process is vital, identifying opportunities for improvement and the various KPI's result from an analysis of the effectiveness of the solution.

The solution offers multiple contributions to the tasks of traditional channels, where concrete market data allows a better commercial strategy to increase sales while assessing the constraints of financial indicators. The purpose is to adjust planned product prices to actual market prices. Additionally, it enables competitive analysis of potential new product additions in the means to increase market share. Finally, a proper redesign of the advertising planning process using analytical tools can reduce the time required for the task by analyzing each part of the solution individually and selecting the best option that provides greater added value in terms of financial metrics and products and the time utilized by different teams within the company.

The analysis of the selected solution revealed the importance of decision making based on real concrete data, where the discrepancy between beliefs and actual market events is significant. That being said, the opportunity to generate and expand the chosen solution from the traditional channel to the rest of group of customers categorized as "ferias", has the intention of having a complete analysis of the market that provides the opportunity to improve the current process.

Contexto empresa

La empresa seleccionada fue Unilever que es una empresa de producción masiva multinacional británica creada en 1929, en donde actualmente en Chile se trabajan 4 BU (Categorías) que son “Home Care”, “Personal Care”, “Beauty & Wellbeing” y “Nutrition”. La empresa tiene 3 sedes de trabajo, separadas en la planta de producción; el segundo establecimiento es la planta de distribución en donde se preparan los pedidos y se cargan los camiones, actualmente se trabaja toda la distribución vía camiones con una agencia externa y por último esta la sede principal en Vitacura, en donde se encuentra el equipo de Logística, Marketing, Recursos Humanos y Ventas. El área relevante para este informe es Ventas, que se separa en 4 grandes sectores: Canal Moderno, Canal Tradicional, E-commerce y Equipos por BU (CSP). E-commerce ve la venta de productos a través de comercio electrónico, CSP se basa en todas las acciones que ocurrirán para la categoría, como los nuevos productos, rutas de precios y enfoque de categoría. Los 2 canales cumplen una función parecida que es toda relación con los clientes, planes promocionales, activaciones, incentivos y negociaciones de productos; la gran diferencia es el tipo de cliente, en donde el Canal Moderno trabaja con clientes como Walmart, Cencosud, Santa Isabel, entre otros y el Canal tradicional trabaja con 5 agrupaciones de clientes (RTM) que son: “Mayoristas Zonales”, “Mayoristas con Distribución”, “Ferias”, “Cash and Carry” y “Supermercados Regionales”.

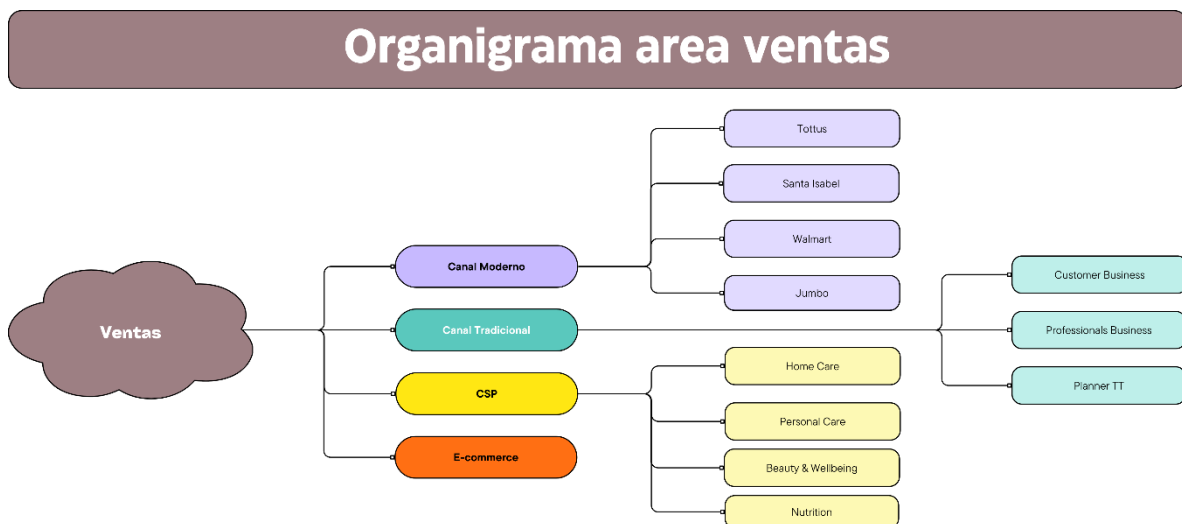


Imagen 1: Organigrama área ventas.

El canal tradicional está conformado por cuatro equipos de “Customer Business” que son los encargados de establecer las negociaciones con la variedad de clientes que tiene el canal, en donde cada equipo tiene distintos tipos de aportes y precios para ir a atacar los distintos tipos de mercados; un equipo de “Professionals Business” (UPRO) que trabaja como un equipo independiente, ya que no es exclusivo del Canal Tradicional, en donde su distinción es los tipos de formatos de todos sus productos, ya que son formatos industriales de mayor gramaje y un equipo de “Planner TT”, que se basa en toda la planeación estratégica para el resto de los equipos.

Además, esta empresa se basa en una ideología de propósito, en donde la mayoría de las marcas buscan incentivar una cultura al consumidor, en donde su mayor pilar es hacer de la sustentabilidad algo cotidiano, por ende, toda acción ya sea de producción o estrategia comercial se basa en potenciar esta ideología.

Contexto pasantía

La pasantía se realizará en la empresa Unilever en un periodo de 6 meses jornada laboral completa, en donde se ejecutará el puesto de Practicante TT que es equivalente a “Planner TT” en el área de ventas canal tradicional. El equipo de “Planner TT” este encargado de la planeación, estrategia y ejecución de las estrategias de venta del canal tradicional que contempla 49 clientes separados en 5 “Route to market” (RTM) que son: “Mayoristas Zonales”, “Mayoristas con Distribución”, “Ferias”, “Cash and Carry” y “Supermercados Regionales”; en donde las actividades base del cargo son la creación del plan promocional, kit de incentivos, campañas de productos y productos relevantes. Este cargo está relacionado con varias facciones de la empresa, ya que tiene una constante relación con equipos de marketing, CSP y finanzas debido a estar a cargo de toda la planeación del canal tradicional, en donde se toman decisiones de enfoque y potencial económico. En donde el organigrama del equipo de “Planner TT” es el siguiente:

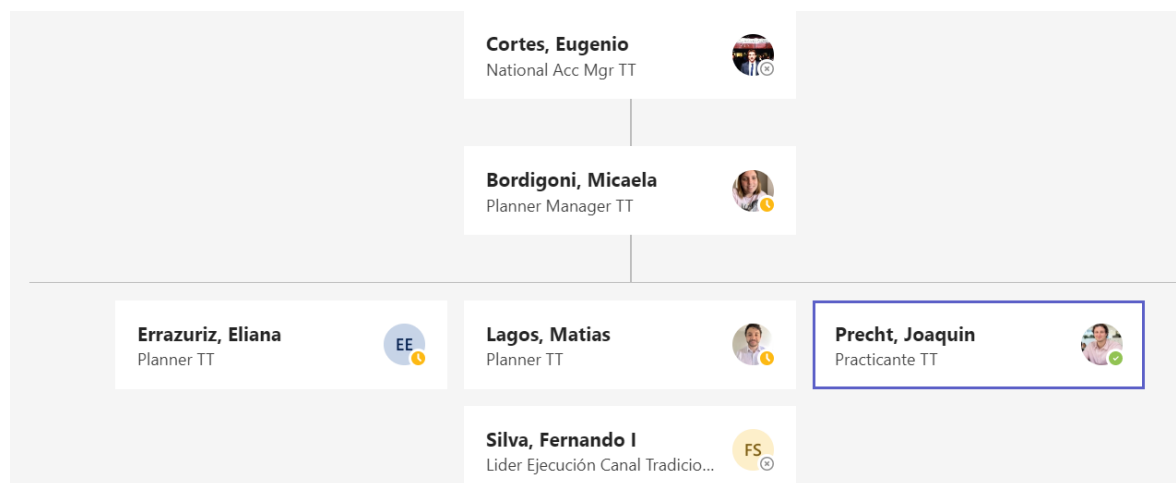


Imagen 2: Organigrama equipo Planner TT.

Problemática identificada

Mediante la realización de las labores principales del puesto, se pudo identificar que en el proceso actual de las obligaciones del equipo “Planner TT”, hay una carencia de datos concretos para la toma de decisiones y análisis de rendimiento de los planes promocionales. Esto es debido a que no hay una herramienta que permite generar análisis previos de la formación de acuerdos comerciales y planes promocionales, en donde la dispersión de precios teóricos y reales afectan el rendimiento de los planes, generando una menor rotación de stock (periodo ventas) y una pérdida de oportunidad ante la fijación de aportes, ya que, en relación a la elasticidad precio demanda, al disminuir el precio se puede generar un aumento en la demanda, que en el caso de Unilever, al ser una empresa de consumo masivo, genera mayor utilidad.

Proceso Planes Promocionales:

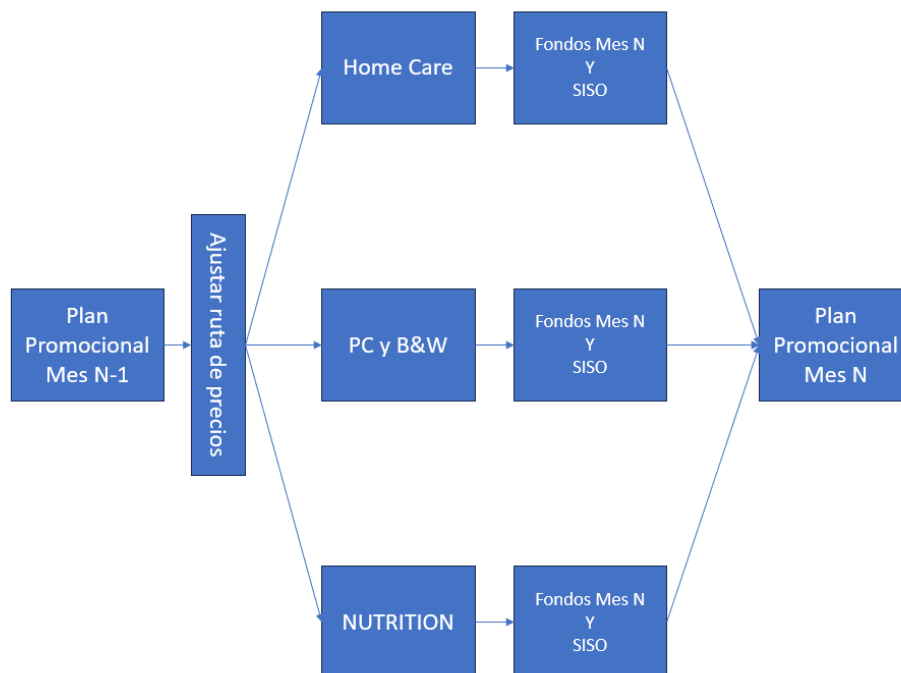


Imagen 3: Proceso actual Planes Promocionales

Para la creación mes a mes de los planes promocionales usamos una planilla de Excel en donde tenemos que actualizar la ruta de precios(Anexo 1) y separamos en las 4 BU para generar la del mes que viene, en donde tenemos que actualizar la BP(Anexo 2) que es el fondo destinado a cada categoría para ese mes y el SISO que da el número de unidades compradas y vendidas por nuestros clientes, en donde podemos hacer una proyección de las unidades que se venderán en el mes(usando de referencia los últimos 3 meses y el mes del año anterior), ya que los aportes que se generan en su mayoría son por unidades vendidas (Sell Out), por ende se busca utilizar de la mejor manera estos fondos para no generar menor inversión(ya que genera una disminución del fondo futuro) o mayor inversión(ya que generaría un problema para el presupuesto del canal). Esto se genera 2 semanas antes de cada mes y en el transcurso de este se van generando incrementales en el caso de no cumplir las metas o encontrar oportunidades de mercado.

En donde vemos que la tenencia de datos concretos nos permitirá entender el comportamiento del mercado, para así fijar precios más competitivos, lo cual permite cumplir las metas fijadas para cada mes. Además, permitiría dar un contexto del mercado a todo el equipo de ventas, posibilitando que desarrollen de mejor manera sus roles. En donde se hace notar esta necesidad debido a la constante petición de los equipos de venta (KA) de los precios del mercado, en donde tienen que invertir tiempo buscando en internet los precios y que vienen con un sesgo de lo que ocurre en realidad en terreno (los precios de internet son distintos a los del lugar físico).

UNILEVER	LA OFERTA.CL	LA OFERTA	Discrepancia
HELLMANN'S MAY 93GR	560	525	107%
HELLMANN'S MAY 186GR	810	765	106%
HELLMANN'S MAY 670GR	1.840	1.745	105%
HELLMANN'S MAY 700GR	1.890	1.785	106%
DONA CLARA SSA TOM ITALIANA 36X200G	370	345	107%
MALLOA 200GR UNIT	410	385	106%
OMO 400GR	880	835	105%
OMO 800GR	1.790	1.685	106%
OMO 800GR	1.790	1.685	106%
RINSO 500ML PARA DILUIR	2.190	2.085	105%
OMO 500ML PARA DILUIR	3.460	3.199	108%
QUIX 750ML	1.780	1.490	119%
QUIX 750ML	1.780	1.490	119%
CIF 750GR CREMA	1.360	1.295	105%
SOFT 1LT	1.880	1.785	105%
AXE SPRAY	1.670	1.590	105%
DOVE SHIAC 400ML	1.670	1.590	105%

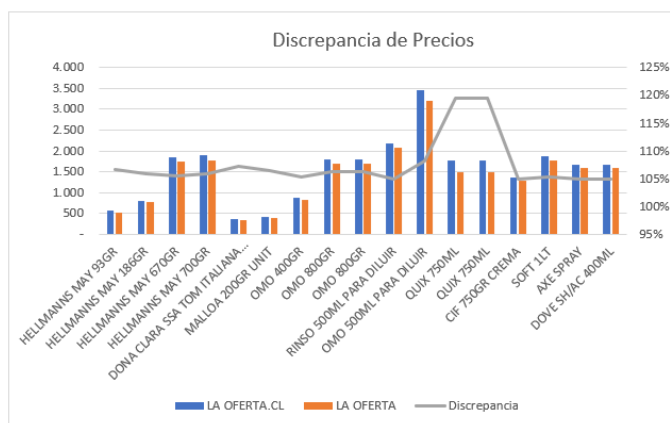


Tabla 1: Dispersión de precios online vs presencial.

En la imagen señalada anteriormente podemos ver la diferencia de precios entre la página web de un cliente y el local, siendo la información más relevante la del punto de venta presencial. En donde se ve que la diferencia promedio entre precios presenciales y online es del 8,06%, esto sugiere una tendencia general hacia precios más altos en las ventas online. La dispersión de los datos alrededor de la media es aproximadamente del 5.09%, esto indica una variabilidad moderada en las diferencias de precios, teniendo un máximo de 5% y un mínimo de 19% y por último la mediana de las diferencias es del 6%, sugiriendo que la mitad de los productos presentan una discrepancia inferior al promedio. En donde podemos concluir que se presenta una variabilidad entre los precios, con una tendencia de precios más altos en online, pero esto varía significativamente entre productos.

Además, vemos que esta problemática va de la mano con la nueva estructura de la empresa, en donde se debe empezar a actuar según datos concretos en todo momento, para tener una justificación de las acciones realizadas, ya que todo debe ser sustentado en mejorar las utilidades de la empresa. Esto inspeccionado por el equipo de finanzas y de CSP que son los que están a cargo de las categorías; en donde se empezó a cuestionar las acciones realizadas mes a mes.

En las páginas web se ve que se obtiene una menor cantidad de precios versus lo que se ve de manera presencial, siendo de poca utilidad la búsqueda mediante internet. En donde, gracias a la herramienta podemos ver un claro ejemplo del problema:

UNILEVER	ONLINE			
	TEBA (IG)	LA OFER	Feriantes.cl	SUPER DATO
HELLMANN'S MAY 93GR	482,91667	560	0	0
HELLMANN'S MAY 186GR	715,83333	810	0	0
HELLMANN'S MAY 670GR	0	1840	0	0
HELLMANN'S MAY 700GR	1790	1890	0	0
DONA CLARA SSA TOM ITALIANA 36X200G	349	370	0	0
MALLOA 200GR UNIT	389	410	0	0
QMO 400GR	839	880	0	0
QMO 800GR	0	1790	0	0
QMO 800GR	0	1790	0	0
RINSO 500ML PARA DILUIR	2090	2190	0	0
QMO 500ML PARA DILUIR	0	3460	0	0
QUIX 750ML	0	1780	0	0
QUIX 750ML	0	1780	0	0
CIF 750GR CREMA	0	1360	0	0
SOFT ILT	1390	1880	0	0
COMFORT 500ML	0	0	0	0
AXE SPRAY	0	1670	0	0
DFW SPRAY	0	0	0	0
RFW SPRAY	0	0	0	0
DFW STICK	0	0	0	0
RFW STICK	0	0	0	0
PEPSODENT WHITENING 3X90GR	0	0	0	0
PEPSODENT TRIPLE 3X90GR	0	0	0	0
PEPSODENT AC 3X130GR	0	0	0	0
INTEGRAL 18	0	0	0	0
DOVE LIQ 700ML	0	0	0	0
LE SANCY 12X90GR	0	0	0	0
DOVE BARRA UNITARIA	0	0	0	0
DOVE SHAC 400ML	0	1670	0	0
SEDAL SHAC 340ML	0	0	0	0

Porcentaje totalidad de base	
ONLINE	
Encontrados	Faltantes
25	95
21%	

Tabla 2: Porcentaje base de datos online.

Aquí podemos notar que la cantidad de datos que podía optar el canal mediante internet es del 21%, siendo muy baja para generar una gran utilidad para el canal.

Vemos la demora en los procesos actuales de toma de precios, en donde en promedio la búsqueda de precios en las páginas web se demora en promedio 30 segundos por SKU y en la mayoría de las veces no se encuentra el producto seleccionado, ya sea por su mala búsqueda o la falta del dato, esto debido a que la mayoría de las páginas web de los clientes del RTM ferias no presentan una buena plataforma de compras online.

Por último, vemos que el proceso actual de toma de precios presenciales no tenía una correcta planeación, ya que se tomaba precios de 3 RTM y no existía una planilla de SKU relevantes ni clientes de interés, generando una pérdida de tiempo para el equipo de ejecución y en la mayoría de las veces siendo información no utilizada ni analizada correctamente, ya que no se generaba más que la base de datos de algunos SKU. Este proceso se demoraba aproximadamente 4 días (de recopilación, no se utilizaba el día completo), ya que no existía un proceso establecido por el equipo de planeación estratégica.

Objetivos

Generar una nueva planificación de planes promocionales basado en datos concretos con el objetivo de aumentar el “Turn Over Total” en un 10% en las promociones con alguna acción generada a través del Price Tracker para el mes de noviembre.

En donde los objetivos específicos están descritos en la siguiente tabla:

Objetivos específicos	
1	Generar una nueva estructura de la planificación de planes promocionales a través de datos concretos para finales de octubre.
2	Disminuir la dispersión de precios a través de la toma de decisiones en base a datos concretos, con el objetivo de no tener ninguna dispersión de más del 12% en noviembre.
3	Generar una base de datos que contenga la totalidad de SKU relevantes cada 2 semana, con el objetivo de tener una base de datos del 60% para noviembre.
4	Disminuir un 50% el tiempo en búsqueda de datos para fines estratégicos en el canal para noviembre.
5	Disminuir tiempo en el levantamiento de precios de manera online en un 50% para noviembre.
6	Disminuir el tiempo en el levantamiento de precios de manera presencial en un 50% para noviembre.
7	Generar una herramienta de fácil visualización y entendimiento de los datos.
8	Aumentar oportunidades de mercado.

Tabla 3: Objetivos específicos.

Estos objetivos permitirán generar un proceso centrado en datos concretos, que ayuden a tomar mejores decisiones comerciales y de forma más eficiente mediante reducción de tiempo.

Estado del arte

Vemos como la literatura nos explica que el margen bruto tiene “tres elementos importantes en relación con la oferta y demanda deben analizarse: Los clientes, la competencia y los costos” (Cuevas, 2002), en relación con el proyecto realizado nos enfocamos en el análisis de la fijación de precios, desde donde surge la importancia de analizar a los clientes que en este caso son intermediarios de venta y la competencia. Surgiendo la importancia de analizar la elasticidad precio-demanda en los productos o servicios entregados por una empresa.

La elasticidad-precio de la demanda es un concepto económico que mide cómo la cantidad demandada de un bien o servicio responde a cambios en su precio. En otras palabras, describe la sensibilidad de la cantidad demandada ante variaciones en el precio. En donde la fórmula de la elasticidad precio de la demanda (E) es: $E = \% \text{Cambio cantidad demanda} / \% \text{Cambio en el precio}$, en donde podemos ver que en la industria de consumo masivo centrado en la venta de intermediarios de distribución la elasticidad es mayor a 1, siendo elástica la demanda del mercado en Unilever, visto y analizado mediante un reporte de elasticidad promedio de una categoría (Mayonesa):

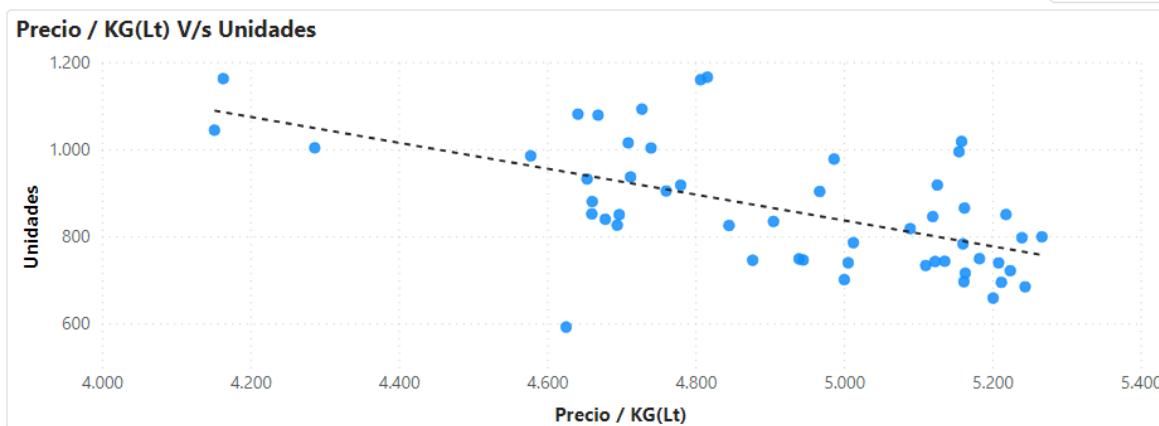


Imagen 4: Elasticidad precio demanda Mayonesas

Desde este podemos ver, que a medida que el precio por Kg aumenta, las unidades compradas disminuyen, dándole importancia a la generación de aportes para incrementar el volumen de venta.

En este contexto vemos como las decisiones a corto plazo calzan mejor con un área de mayor competencia como es el caso de Unilever, en donde cada año surgen nuevos competidores locales y extranjeros, creando un mercado altamente competitivo, por ende, se da la importancia de una herramienta que analice continuamente el comportamiento de los clientes(intermediarios) y la competencia para fijar precios.

Vemos también que la fijación de precios es una actividad que se puede abordar por la estrategia de precios o volumen, en donde una empresa de consumo masivo debe optar por volumen por sobre el precio, ya que se busca generar beneficio a través de la cantidad y no el precio unitario. Esto debido a que hay una variedad de costos fijos en el proceso de producción y aunque el beneficio unitario sea menor, al generar un mayor volumen, estos costos fijos se dividen en más unidades,

generando una mayor utilidad. Esto explicado en el libro “Estrategia y tácticas para la fijación de precios: Guía para tomar decisiones beneficiosas”. En este libro vemos la importancia de los planes promocionales, debido a que esta acción apunta a un mayor volumen de venta, en donde se genera un menor GM debido al aporte extra (disminución unitaria) pero generando una mayor utilidad total. Por ende, el análisis correcto del mercado nos permite generar la mínima disminución del GM y poder aumentar o mantener el volumen, siendo este el objetivo del proceso de planificación de planes promocionales.

Otro libro llamado “Pricing: nuevas estrategias de precios” señala que en España el 59,1% de las empresas fijan los precios de sus productos respecto a un margen bruto de ganancia sobre el costo de producción, mientras que el 25,6% fija sus precios analizando a la competencia y el resto usando otras métricas de fijación. En donde podemos analizar la pérdida de oportunidad de mercado que genera la mayor parte de las empresas analizadas. Por otro lado, se hace referencia a la comunicación inteligente de precios, ya que al buscar números cerrados y llamativos se elevan las ventas, siendo una herramienta el aporte por unidad ante los ojos del cliente. Dando relevancia de analizar tanto los precios de los productos propios y de la competencia en el mercado para optar a una estrategia más completa y con el contexto del mercado general. De igual forma, se ve que para tener una buena formulación de proyecto se debe analizar los cambios tanto económicos y sociales del mercado, donde esta información debe ser respaldada por datos obtenidos y validados de forma directa, viéndose relación con la búsqueda de formación de aportes según datos concretos del mercado recolectados de una forma válida. (Navarez.O 2009)

Propuestas de solución

Las propuestas de solución van dirigidas a los diferentes objetivos específicos del proyecto, en donde la solución a escoger será la conformación de una serie de métodos para obtener resultados benéficos en el objetivo principal. La siguiente imagen refleja las opciones:

Propuestas solución	
Planificación	<ol style="list-style-type: none">1. Crear de cero un nuevo sistema de planificación de planes promocionales.2. Rediseñar sistema de planificación de planes promocionales.
TO	<ol style="list-style-type: none">1. Aumentar aportes en SKU con alta dispersión de precios negativa para generar más ventas.2. Aumentar aportes en SKU con un SPI real superior al planificado en comparación a la competencia.
Dispersión de precios	<ol style="list-style-type: none">1. Establecer márgenes de clientes en el precio teórico según el mercado.2. Generar aportes extra a SKU con grandes dispersiones.
Base de datos	<ol style="list-style-type: none">1. Basarse en los precios teóricos de Unilever.2. Crear una nueva base de datos conformada por los precios online.3. Crear una nueva base de datos conformada por los precios presenciales.4. Crear una nueva base de datos conformada por los precios presencial y online por separado.
Levantamiento online	<ol style="list-style-type: none">1. Contratación de empresa externa.2. Automatización de precios vía códigos de bajada masiva.
Levantamiento de precios presencial	<ol style="list-style-type: none">1. Empresa externa subcontratada para el levantamiento de precios.2. Equipo de ejecución interna de la compañía.3. Clientes reporten sus precios.
Visualización	<ol style="list-style-type: none">1. Excel informativo.2. Mail con descripción de grandes discrepancias y datos.3. P-BI con los datos y comparaciones gráficas.

Tabla 4: Propuestas solución.

Método selección solución

Se realizará una ponderación bajo escala del 1 al 5(siendo 1 la puntuación más baja y 5 la más alta), en donde las variables de decisión y sus ponderaciones están visualizados en la siguiente tabla:

Variable		Ponderación	Escala
1	Viabilidad: nivel de viabilidad de implementar correctamente la solución escogida en el parámetro de tiempo establecido.	40%	1 muy bajo, 5 muy alto
2	Impacto: nivel de impacto esperado de la solución para mitigar el problema.	40%	1 muy bajo, 5 muy alto
3	Costo: nivel de costo económico de implementación de solución.	20%	1 muy alto, 5 muy bajo

Tabla 5: Variables de decisión. Ponderación

En donde los resultados se ven a continuación:

Solucion	Viabilidad (40%)	Impacto (40%)	Costo (20%)	Total Ponderacion
1.1	2	4	2	2,8
1.2	4	4	3	3,8
2.1	4	4	3	3,8
2.2	4	4	3	3,8
3.1	1	4	3	2,6
3.2	4	3	3	3,4
4.1	5	1	5	3,4
4.2	4	2	3	3
4.3	4	3	3	3,4
4.4	4	5	2	4
5.1	2	5	2	3,2
5.2	4	4	4	4
6.1	2	5	2	3,2
6.2	4	4	4	4
6.3	1	5	5	3,4
7.1	5	3	5	4,2
7.2	5	2	5	3,8
7.3	4	5	5	4,6

Tabla 6: Selección soluciones.

Los cuadros pintados de amarillo fueron las soluciones con mayor ponderación, siendo las seleccionadas para la solución, en el caso de las formas para aumentar el TO se utilizarán ambos métodos, ya que son independientes entre sí, pero generan el mismo efecto para la variable TO.

Estas variables fueron medidas en conjunto a la jefatura del equipo de Planner TT, en donde se cuestionaron las distintas opciones y se buscó la mejor solución que se alinea con la empresa y sus objetivos ante este proyecto, en donde se llegó a la siguiente discusión descrita en la siguiente tabla:

Discusión		
1	Planificación	Se estableció que era que era más viable rediseñar el proceso actual, ya que funcionaba correctamente, pero tenía una carencia de datos concreto, siendo más rápido para los plazos establecidos generar un rediseño por sobre un diseño de 0.
2	TO	Se seleccionaron ambas propuestas, ya que en conjunto abarcan todo el análisis del mercado, a través de los precios de productos Unilever como de la competencia, se pueden buscar oportunidades para generar un mayor TO.
3	Dispersión	Se estableció que la manera más eficaz de disminuir esta dispersión es a través de la generación de mayores aportes, donde a través de precios más acercados a la realidad se puede buscar un alineamiento con nuestros precios teóricos.
4	Base de datos	Se estableció que era de vital importancia tener la base de precios tanto online como presencial para analizar los dos métodos de compra al que pueden acceder los clientes de nuestros clientes, generando una base de datos más completa del comportamiento de nuestros clientes.
5	Levantamiento online	A través de reuniones con empresas externas, se tomó la decisión de generar el proceso de manera interna, debido a su viabilidad en el corto plazo y la oportunidad de ocupar equipos ya establecidos de la empresa.
6	Levantamiento presencial	Se tomo la misma decisión debido a la viabilidad al corto tiempo y por la necesidad de una base de datos de forma verídica, dejando el sesgo de que los clientes nos pasen una data que no exprese la realidad de sus locales.
7	Visualización	Se tomó la decisión debido a la necesidad de la empresa de una herramienta de fácil utilización y con oportunidades de análisis a través del tiempo, siendo el P-BI la que generaría un mayor impacto. Además la empresa habitualmente genera P-BI para la visualización de herramientas de análisis de datos.

Tabla 7: Discusión soluciones.

A través de esta reunión y la toma de decisiones se llegó a conformar la solución escogida, siendo la que, en conjunto, genera un mayor impacto ante la problemática identificada y conlleva un nivel de viabilidad correcta para ser ejecutada en los tiempos asignados al proyecto.

Solución

Se rediseñará la planificación de los planes promocionales agregándole al proceso inicial un análisis de los precios de mercado, a través de un sistema previo de recolección y análisis de datos, que está conformado por una serie de componentes descritos en la siguiente tabla:

Componentes	
1	Un informe vía mail con las mayores desviaciones, hitos importantes y futuras oportunidades de mercado. Este informe se generará cada 2 semanas y se podrá visualizar las variaciones de los datos recolectados a lo largo del tiempo mediante la herramienta creada del Price Tracker.
2	A través de la información del Price Tracker cambiar estrategias comerciales, tanto en el aporte que se visualiza en la ruta de precios (descuento on), como la variación de aportes en el plan promocional (descuento off) con la intención de aumentar el volumen de ventas y así aumentar el Tourn Over.
3	Para formar la base datos se generara un sistema de recolección de datos cada 2 semanas, tanto presencial (Locales) en donde el equipo de ejecución del canal tradicional, que deja un encargado de visitar a los clientes de interés y recolectar los precios de los SKU relevantes previamente coordinados para disminuir la cantidad de precios necesarios y de este modo disminuir el tiempo de recolección, como online (Páginas web) en donde los precios son bajados de internet mediante códigos de bajada que hacen la bajada de precios masivos disminuyendo el tiempo de búsqueda. Estos datos son revisados previamente a su envío, a través de reuniones con el equipo y verificación de las variaciones de precios.
4	Para la visualización de los datos se utilizará una forma rápida y de fácil interpretación en donde se utilizará un P-BI en donde se mostrará de una forma gráfica los resultados a lo largo del tiempo. Comparando precios teóricos y reales del mercado y en comparación a la competencia.

Tabla 8: Componentes solución.

A través del siguiente proceso descrito en el diagrama:

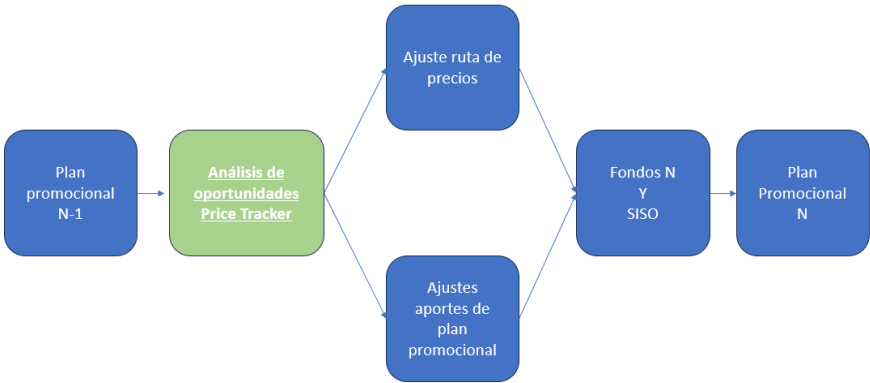


Imagen 5: Planificación nueva Planes Promocionales.

Este diagrama refleja la incorporación de un nuevo bloque al proceso de conformación de planes promocionales, en donde se analizan las oportunidades de mercado bajo datos concretos.

Este proceso contempla una planificación secundaria descrita anteriormente que contempla todas las acciones requeridas cada 2 semanas para generar el análisis:

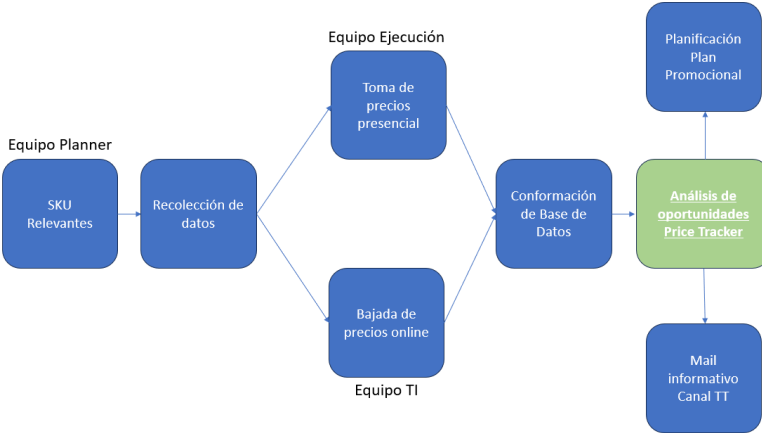


Imagen 6: Estructura solución.

En el cual finalmente se genera la solución para mantener informado al equipo de canal tradicional y poder generar mejores acciones en el plan promocional en conjunto al equipo de “Planner TT”.

Matriz de riesgos

Los riegos encontrados mediante la formulación del proyecto se ven en la siguiente tabla:

Riesgos	
1	Inexactitud de los datos recolectados de forma presencial.
2	Pérdida de personal en equipo de ejecución.
3	Inexactitud de los datos recolectados de forma online.
4	Vulnerabilidad de datos en la recolección online.
5	Problemas de integridad en el sistema de Price Tracker.
6	Desafíos en la interpretación de datos.
7	Resistencia al cambio por parte del equipo.
8	Impacto en la demanda mayor al esperado.
9	Competencia en precio.
10	Estatus de SKU por precio.
11	Efecto en la lealtad del cliente.

Tabla 9: Listado de riesgos.

En donde será medida la probabilidad de ocurrencia y la gravedad que generaría ante su ocurrencia, clasificando los distintos riesgos según su impacto a través de la siguiente formula:

$$\text{Impacto de riesgo} = \text{Gravedad} \times \text{Probabilidad}$$

En donde las 2 variables se clasificarán del 1 al 5 con la intención de medir si el riesgo es bajo, mediano o alto. Las 2 variables de interés se describen según:

Clasificación	
Gravedad	Insignificante, Menor, Moderada, Importante, Catastrófica
Probabilidad	Muy probable, Medianamente probable, Posible, Medianamente improbable, Improbable

Tabla 10: Clasificación.

En donde la escala de riesgo se clasifica en Bajo si el producto da entre 1 y 6, Medio entre 7 y 12 y Alto entre 13 y 25.

Los resultados obtenidos son:

Riesgos	Gravedad	Probabilidad	Impacto
Inexactitud de los datos recolectados de forma presencial	5	3	15
Perdida de personal en equipo de ejecución	2	2	4
Inexactitud de los datos recolectados de forma online	1	3	3
Vulnerabilidad de datos en la recolección online	1	3	3
Problemas de integridad en el sistema de Price Tracker	3	3	9
Desafíos en la interpretación de datos	3	4	12
Resistencia al cambio por parte del equipo	5	1	5
Impacto en la Demanda mayor al esperado	3	3	9
Competencia en Precio	5	3	15
Estatus de SKU por precio	4	2	8
Efecto en la Lealtad del Cliente	5	3	15

Tabla 11: Matriz de riesgo.

En donde se destacan 3 riesgos en la categoría alto, siendo el problema la inexactitud de la toma de precios presenciales, debido a que la toma de decisiones se basara en la base de datos, una falla de captura de datas generaría un análisis erróneo, generando una estrategia de ventas equivocada. Por otro lado, el aumento de plan promocional podría generar una competencia de precios con los productos de otras empresas del mercado, generando una secuencia de bajada de precios llegando a límites no rentables. Por último, una mala planificación de planes promocionales podría generar un efecto negativo en el cliente o entre otros clientes que sean afectados por las decisiones del nuevo plan.

Mitigaciones

Para mitigar los riesgos con mayor impacto se generará las siguientes acciones descritas a continuación:

Mitigaciones		
1	Inexactitud de la toma de precios presenciales	Se debe realizar una correcta explicación de los SKU requeridos y presentar la importancia del proceso de recolección a el equipo de ejecución. Además, todo dato debe ser analizado previamente antes de generar decisiones comerciales con la data.
2	Competencia de precios	Todo precio debe ser estratégicamente calculado y no mantenido a lo largo del tiempo, debido a que una constante bajada de precios puede causar una bajada porcentual del precio mercado y se alejaría de una oferta por un periodo de ventas, por eso los aportes son mensuales.
3	Lealtad de los clientes	Puede ser afectada debido a una desventaja de precio con clientes de este RTM, por ende, se debe asegurar de no tener favoritismo en la creación del plan promo, analizando toda acción en el contexto de RTM y no de cliente particular.

Tabla 12: Mitigaciones.

Metodología

Para realizar esta planificación se realizará el método de SIX Sigma con el proceso DMAIC, en donde se seguirán 5 etapas para definir la solución que son: definir el proceso, medir el rendimiento actual del proceso y actores principales, analizar datos y encontrar defectos en el proceso, implementar solución y controlar el proceso con la solución implementada y analizar su rendimiento.

- Para el aumento del “Turn Over” se utilizará una metodología de Ciclo de Mejora Continua (PDCA) en donde se planificará mediante la identificación el proceso del cálculo del NIV y se establecerán metas cuantificables, después se implementará estrategias a través de aumentos de aportes y/o introducción de productos sin aporte promocional, se monitoreará las acciones realizadas con base el objetivo definido, se ajustará las acciones según la satisfacción de la acción realizada. Este ciclo se realizará continuamente mes a mes para tener una mejora continua.
- La metodología PDCA en donde los pasos a seguir será establecer el objetivo claro de reducir la dispersión y establecer umbrales de dispersión, identificar y documentar la dispersión actual de precios, utilizar el “Price Tracker para” seguimiento de precios, identificar los productos o categorías que contribuyen significativamente a la dispersión, desarrollar estrategias específicas para estabilizar los precios y reducir la dispersión de los productos que crucen el umbral aceptado y por último se monitoreara las dispersiones continuamente para generar este mismo proceso mes a mes.
- Para la base de Datos también se utilizará el método PDCA en donde se definirán los SKU relevantes y clientes de análisis, siendo puesto en análisis las elecciones mes a mes, según el enfoque de las distintas BU en el RTM.

- La metodología que será utilizada para reducir el tiempo de la toma online será la automatización de procesos, en donde se generará una herramienta tecnológica(código) que obtenga los resultados de una forma instantánea y agrupada.
- La Metodología Lean será utilizada para reducir la toma de precios de manera presencial, en donde se identificará y eliminara las actividades que no entreguen valor al proceso, generando una reducción de tiempo.
- Se utilizará un proceso de Iterative Design, en donde se diseñará una herramienta de visualización como prototipo y se analizará su aceptación por medio del equipo continuamente, generando feedback continuos para mejorar la visualización.

Estudio económico

Para medir el estudio económico se realizará una comparación de la situación actual del proceso en comparación a la con la solución escogida. Primero se realizará una tabla resumen de las variables de interés:

SIGLA	Significado
NIV	Net Invoice Value
Aporte OFF	Aporte plan promocional
TO	Turnover
SCC	Supply Chain Cost
GP	Gross Profit
BMI	Brand Marketing Investment
PBO	Profit Before Overheads
Sales Ovh	Sales Overheads
Utilidad	Utilidad final

Tabla 13: Descripción de siglas.

El flujo de caja de los últimos 5 meses del canal tradicional será descrito en la siguiente tabla, siguiendo la metodología descrita por finanzas para la evaluación económica del canal:

Flujo de caja sin proyecto					
MES	1	2	3	4	5
NIV	\$ 15.179.100.000	\$ 15.181.520.000	\$ 14.619.900.000	\$ 15.179.800.000	\$ 15.556.600.000
Aporte OFF	\$ 2.731.600.000	\$ 2.979.500.000	\$ 2.962.500.000	\$ 3.060.100.000	\$ 3.434.900.000
TO	\$ 12.447.500.000	\$ 12.202.020.000	\$ 11.657.400.000	\$ 12.119.700.000	\$ 12.121.700.000
SCC	\$ 7.421.300.000	\$ 6.908.500.000	\$ 7.040.200.000	\$ 6.931.100.000	\$ 7.804.400.000
GP	\$ 5.026.200.000	\$ 5.293.520.000	\$ 4.617.200.000	\$ 5.188.600.000	\$ 4.317.300.000
BMI	\$ 637.000.000	\$ 540.000.000	\$ 720.000.000	\$ 643.000.000	\$ 687.000.000
PBO	\$ 4.389.200.000	\$ 4.753.520.000	\$ 3.897.200.000	\$ 4.545.600.000	\$ 3.630.300.000
Ovh Sales	\$ 245.000.000	\$ 227.000.000	\$ 194.000.000	\$ 216.000.000	\$ 219.000.000
Utilidad	\$ 4.144.200.000	\$ 4.526.520.000	\$ 3.703.200.000	\$ 4.329.600.000	\$ 3.411.300.000

Tabla 14: Flujo de caja sin proyecto.

Para analizar el flujo de caja con proyecto, se proyectará los 5 meses antes vistos con un “NIV” incremental del 0,5% (cifra calculada a través del cálculo del promedio del “NIV” incremental generado a través de una negociación de venta de un producto en el canal tradicional), debido a que el proyecto debe incorporarse y analizarse a modo piloto en los meses previos a su implementación. Para el cálculo del “Aporte OFF” y “Supply Chain Cost” se utilizará el porcentaje de la variable sobre el “NIV” y se agregará la inversión mensual necesaria para la realización del proyecto que en este caso es el sueldo de un pasante \$300.000 más \$1.700.000 siendo el sueldo de un ingeniero en informática de 2 años de experiencia que se encargue de la actualización, análisis y comunicación de la herramienta del Price Tracker:

Flujo de caja con proyecto						
MES	0	1	2	3	4	5
NIV		#####	#####	#####	#####	\$ 15.634.383.000
Aporte OFF		\$ 2.745.258.000	\$ 2.994.397.500	\$ 2.977.312.500	\$ 3.075.400.500	\$ 3.452.074.500
TO		#####	#####	#####	#####	\$ 12.182.308.500
SCC		\$ 7.458.406.500	\$ 6.943.042.500	\$ 7.075.401.000	\$ 6.965.755.500	\$ 7.843.422.000
GP		\$ 5.051.331.000	\$ 5.319.987.600	\$ 4.640.286.000	\$ 5.214.543.000	\$ 4.338.886.500
BMI		\$ 637.000.000	\$ 540.000.000	\$ 720.000.000	\$ 643.000.000	\$ 687.000.000
PBO	\$ -	\$ 4.414.331.000	\$ 4.779.987.600	\$ 3.920.286.000	\$ 4.571.543.000	\$ 3.651.886.500
Ovh Sales		\$ 245.000.000	\$ 227.000.000	\$ 194.000.000	\$ 216.000.000	\$ 219.000.000
Inversión	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Utilidad	\$-2.000.000	\$ 4.167.331.000	\$ 4.550.987.600	\$ 3.724.286.000	\$ 4.353.543.000	\$ 3.430.886.500

Tabla 15: Flujo de caja con proyecto.

En donde podremos calcular el delta de la utilidad con proyecto en comparación al sin proyecto:

Delta de Utilidad con proyecto						
Mes	0	1	2	3	4	5
Con Proyecto	\$-2.000.000	\$ 4.167.331.000	\$ 4.550.987.600	\$ 3.724.286.000	\$ 4.353.543.000	\$ 3.430.886.500
Sin Proyecto	\$ -	\$ 4.144.200.000	\$ 4.526.520.000	\$ 3.703.200.000	\$ 4.329.600.000	\$ 3.411.300.000
Delta	\$-2.000.000	\$ 23.131.000	\$ 24.467.600	\$ 21.086.000	\$ 23.943.000	\$ 19.586.500

Tabla 16: Delta de utilidad con proyecto.

En donde podemos ver, que tan solo con un 0,5% del NIV el delta del proyecto nos da un resultado positivo, debido a la baja inversión necesaria. Luego del estudio realizado, se debe calcular los indicadores rentabilidad del proyecto, en donde se utilizará como flujos la diferencia de con y sin proyecto, que nos indicara si es o no rentable el proyecto, según el cálculo del VAN y TIR con la tasa libre de riesgo anual entregada por finanzas, transformada a mensual:

Calculo de VAN y TIR	
Inversion Inicial	-2.000.000
F1	23.131.000
F2	24.467.600
F3	21.086.000
F4	23.943.000
F5	19.586.500
Numero Meses	5
Tasa Interes Mensual	0,833%
VAN	\$ 111.523.860
TIR	1161%

Tabla 17: Calculo VAN y TIR.

En donde podemos ver que la ganancia bruta seria de \$111.523.860, siendo el VAN mayor a 0, el TIR de un 1161%, siendo rentable el proyecto. Podemos ver que el alto valor del Van y TIR son debido a la baja inversión que se debe realizar para la creación, implementación y monitoreo del proyecto.

Planificación

Para la correcta implementación y análisis de la problemática se establecieron los siguientes pasos a seguir para un correcto rediseño del proceso de planificación, en se comienza definiendo el proceso actual y medir los parámetros de interés para generar los objetivos y métricas de la solución, encontrar mediante análisis defectos del proceso actual y oportunidades de mejora para el rediseño, por ultimo generas soluciones de gran impacto que en conjunto nos permitan generar una solución que sea viable en el tiempo establecido y que sean medibles para analizar su efectividad en la ejecución.

Carta Gantt:

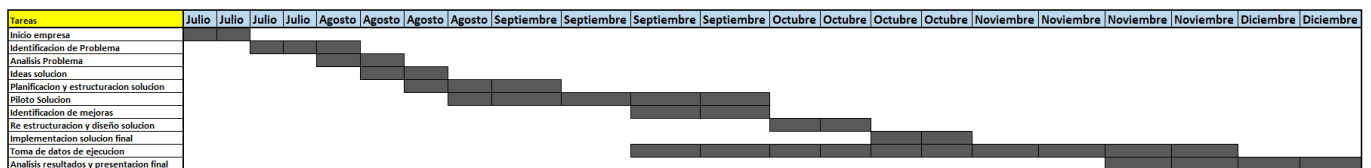


Tabla 18: Carta Gantt.

Medidas de desempeño

1. Estrategia comercial de disminución de precios: a través del proyecto se espera una mejora de nuestras estrategias comerciales, en donde se espera un aumento del Turn Over (TO):

- Variación TO = $\text{TO Nuevo} / \text{TO Actual}$.

Con esta medición podremos analizar el aumento esperado de los ingresos debido a un aumento de las unidades vendidas.

2. Dispersión de precios: al tener una visualización de los precios reales del mercado con los planificados, podemos tomar medidas estratégicas para disminuir la dispersión de los precios de mercado en comparación con los precios sugeridos por la empresa.

- Dispersión = $(\text{Precio. Mercado} - \text{Precio. Planificado}) / \text{Precio. Planificado}$

Viendo el porqué de esta dispersión se pueden tomar 2 caminos, positiva si los precios de mercado están sobre los planificados o negativa si los planificados están por sobre el mercado.

3. Porcentaje de datos: Ver a lo largo del proyecto que la estructura operacional de la planificación del plan promo contenga datos concretos de la totalidad de los SKU (productos) relevantes, para generar una información más generalizada del mercado (que incluya todos los clientes relevantes).

- Porcentaje de datos = $\text{Datos recolectados} / \text{Datos Totales}$

4. Hora hombre de planificación: Disminuir el tiempo utilizado en la búsqueda de información y la creación de los planes promocionales.

- Hora hombre planificación = $(\text{Hora. Actual} - \text{Hora. Solución}) / \text{Hora. Actual}$

A través de esta medida, se busca optimizar el tiempo de la planificación de los planes promocionales pudiendo medir su facilidad de utilización y efectividad de información según lo requerido.

5. Hora hombre levantamiento precios: Disminuir el tiempo actual utilizado por la empresa en la toma de precios.

- Hora hombre levantamiento precios = $(\text{Hora. Actual} - \text{Hora. Solución}) / \text{Hora. Actual}$

En esta medida se busca optimizar el tiempo de la empresa en la recolección de precios, con el objetivo de crear un proceso rápido y que genere menos costos en el equipo de ejecución.

6. Satisfacción Price Tracker: se generará una encuesta mediante una Escala de Likert, en donde se tendrán 5 niveles de satisfacción a través de 10 preguntas sobre el funcionamiento, facilidad y estética de la herramienta.

Plan de implementación

El plan de implementación a seguir corresponde a una serie de acciones para realizar todos los componentes de la nueva planificación de planes promocionales, que se ve en la siguiente tabla:

Plan de implementación	
1º	Reunión con jefa del equipo de Planner para la explicación del nuevo proceso y la recolección de opiniones y sugerencias del proceso, para coordinar las reuniones con los diversos equipos que conformarán la solución.
2º	Reunión con el jefe del equipo de ejecución, en donde se señalará el objetivo de la herramienta y la necesidad de crear un sistema eficaz de recolección de datos, en donde se organizará la periodicidad de la recolección, clientes de interés, SKU relevantes y se analizará la mejor forma de realizar este nuevo proceso.
3º	Reunión con equipo de TI para la automatización de bajada de precios online, donde se establecerán las páginas y categorías de interés. Además se establecerán los parámetros requeridos para conformación del P-BI y los parámetros de interés.
4º	Reunión con el equipo de Planner cada dos semanas para analizar datos recolectados y limpieza de datos incoherentes en la base, donde se identificarán los datos relevantes para el informe a enviar.
5º	Primer envío de correo con los datos encontrados al canal tradicional y explicación previa de la importancia de la toma de datos bajo datos concretos, en este se reflejarán las grandes desviaciones de los precios internos como con la competencia, con la intención de tomar medidas ante estos hechos.
6º	Generar Prototipo para generar modelo piloto y poder empezar el proceso de análisis de eficiencia y el valor agregado al canal.

Tabla 19: Plan de implementación.

Al ser un proceso nuevo, la información recolectada y analizada será de todas las BU del canal, pero se utilizará como prototipo la BU de Nutrition para el RTM ferias, con la intención de tener un análisis más centrado y poder representar el valor del nuevo proceso para el resto de las BU.

Avance de implementación

Por el lado del equipo de ejecución, donde se solicitó el levantamiento de precios exclusivo para el RTM ferias, en donde se seleccionó a 4 clientes del canal y se decidió generar la toma de precios cada 2 semanas para analizar la variación de precios. Además, se seleccionó un listado de los SKU relevantes.

En el caso de del equipo de TI, se estableció las 3 páginas de interés (Laoferta.cl, feriantes.cl y superdato.cl) y se estableció una recolección cada 2 semanas para la conformación del informe

Se realizó la primera conformación del “Price Tracker” en donde se analizó los datos recopilados y se generó una reunión con los integrantes de cada BU para la explicación de la nueva herramienta y su correcta implementación en el proceso de planes promocionales, generando la primera entrega del prototipo al Canal mediante una visualización tipo Excel.

Por último, se logró realizar la encuesta de satisfacción de la solución a 5 personas del canal tradicional, en donde se logró recopilar componentes a mejorar y proyecciones de la solución a otras áreas del canal.

Todo esto alineado a nuestra carta Gantt, en donde se pudieron llegar a las metas establecidas al comienzo de la planificación del proyecto y se logró implementar la solución final a mediados de octubre, para empezar a generar una retroalimentación que permita ir mejorando la solución siguiendo el proceso de Mejora Continua.

Resultados de avance

Se obtuvo una correcta implementación de la cadena en la toma de precios presencial, en donde se ha generado la toma de precios en el mes de octubre y noviembre de una correcta manera. Además, de generar la data se logró disminuir el tiempo de toma de precios presenciales, debido que anteriormente se demoraban aproximadamente 4 días en generar la base de datos en contra del proceso actual que se ejecuta en solo 1 día, debido a la acotación de datos necesarios para generar un correcto análisis, reduciendo el tiempo de ejecución un 75% menos.

Por el lado de la toma online de datos, se generó la bajada automatizada de precios de las 3 páginas seleccionadas, en donde la captura de los precios se genera de forma automática al correr un código a través de Python y son guardados en una base de datos de Excel. Esto permitiendo en aproximadamente 3 minutos tener la base de datos en Excel y un promedio de 7 segundos en encontrar el dato en la base de datos, poniendo de ejemplo la cantidad de SKU que conforman la base de datos de 57 SKU entre los de Unilever y la competencia, y calculando que se revisa a través de 3 páginas sería un total de 171 datos, por ende, se pasó de 85.5 minutos aproximadamente a 22.95 minutos teniendo una disminución del 73% del tiempo aproximadamente, por ende se analizar en las 2 tomas de precio generadas un cumplimiento del objetivo específico.

Además, se logró generar una base de datos con un mayor porcentaje de datos generados mediante la toma presencial, debido al bajo porcentaje encontrado mediante la toma Online de los datos, en donde se pudo generar un aumento del 42% de la base de datos por el lado de Unilever tal y como se muestra a continuación:

UNILEVER	ONLINE				MAYORISTAS MESONES (FEÑA)			
	TEBA (IG)	LA OFERTA	Feriantes	SUPER DA	LA OFERTA	DIMAR	SIAD TAL	Teba
HELLMANN'S MAY 93GR	482.91667	560	0	0	525	520	650	482
HELLMANN'S MAY 186GR	715.83333	810	0	0	765	750	850	716
HELLMANN'S MAY 670GR	0	1840	0	0	1745	0	0	1790
HELLMANN'S MAY 700GR	1790	1890	0	0	1785	1695	1900	0
DONA CLARA SSA TOM ITALIANA	349	370	0	0	345	349	375	349
MALLOA 200GR UNIT	389	410	0	0	385	389	400	399
OMO 400GR	839	880	0	0	835	819	950	839
OMO 800GR	0	1790	0	0	1685	1690	1750	1690
OMO 800GR	0	1790	0	0	1685	1690	1750	1690
RINSO 500ML PARA DILUIR	2090	2190	0	0	2085	2170	2100	2090
OMO 500ML PARA DILUIR	0	3460	0	0	3199	3145	3300	0
QUIX 750ML	0	1780	0	0	1490	1490	1440	1450
QUIX 750ML	0	1780	0	0	1490	1490	1440	1450
CIF 750GR CREMA	0	1360	0	0	1295	1290	1350	1250
SOFT 1LT	1390	1880	0	0	1785	1785	1550	1390
COMFORT 500ML	0	0	0	0	0	1650	1800	0
AXE SPRAY	0	1670	0	0	1590	0	0	1450
DFW SPRAY	0	0	0	0	0	0	1750	1790
RFW SPRAY	0	0	0	0	0	0	1650	0
DFW STICK	0	0	0	0	0	0	1700	0
RFW STICK	0	0	0	0	0	0	0	0
PEPSODENT WHITENING 3X90GR	0	0	0	0	0	0	1650	0
PEPSODENT TRIPLE 3X90GR	0	0	0	0	0	0	0	1790
PEPSODENT AC 3X130GR	0	0	0	0	0	0	0	2290
INTEGRAL 18	0	0	0	0	0	799	800	0
DOVE LIQ 700ML	0	0	0	0	0	0	2650	0
LE SANCY 12X90GR	0	0	0	0	0	635	0	0
DOVE BARRA UNITARIA	0	0	0	0	0	0	0	690
DOVE SHAC 400ML	0	1670	0	0	1590	0	1500	1490
SEDAL SHAC 340ML	0	0	0	0	0	0	1250	0

Porcentaje totalidad de base			
ONLINE		PRESENCIAL	
Encontrado	Faltantes	Encontrado	Faltantes
25	95	76	44
21%		63%	

Tabla 20: Porcentaje base online vs presencial.

Generando el cumplimiento del objetivo específico de generar una base de datos de a lo menos un 60%.

Por otro lado, se genera la visualización de diferencia de porcentaje de competencia entre el real y el planificado (SPI). Se genero la primera visualización del P-BI, con una presentación al equipo de “Planner TT”. En donde la primera página es un reflejo del Price Tracker visto en el formato Excel y la segunda un análisis centrado en un SKU a la vez y medible a través del tiempo:


Mes - Semana, Filtro		Categoria		PRODUCTO								
2023-48		Todas		Todas								
												
SPI	UNILEVER	Competencia	R. COB. FERIAS TEO	R. COB. FERIAS TOMA	PI vs UL Toma	R. COB. FERIAS TOMA COMP	UL vs COMP Toma	Casanova	Sudamericana	La Oferta	Dimarc	Taleb
0%	HELLMANN'S MAY 700GR	KRAFT 794	1890	1872		4844	39%			1699	1999	1900
100%	RINSO 2,7/3KG	BIO 3LT	3990		0	3831	9%					
100%	OMO 2,7	BIO 2,5	5030	5345	106.3%	3345	160%					5700
100%	SUPREME ARTESANA 380 GRS	KRAFT 397	1902	2470	129.9%	3027	63%				1990	2950
100%	INTEGRAL 18	TOTAL 12	1050	800	76.2%	2590	31%				799	8000
100%	DOVE SH/AC 400ML	PANTENE 400ML	1608	1570		2477	53%			1590		1600
100%	COMFORT 500ML	DOWNY 500	1590	1725	108.5%	2315	74%					1800
100%	RFW STICK	SPEED STICK BARRA	2554	1850	72.4%	2190	49%					
100%	AXE SPRAY	OLD SPICE AERSOL	1500	1497		1790	59%			1590		1450
100%	OMO 800GR	ARIEL 800G	1690	1659		1754	59%			1645	1690	1750
200%	OMO 500ML PARA DILUIR	DETERGENTE 5LTS	3699	3109	84.1%	1247	249%			3099	3145	3200
100%	RINSO 500ML PARA DILUIR	DETERGENTE 5LTS	2100	2300	109.5%	1247	184%			2099	2850	2100
100%	CIF 750GR CREMA	WYN CREMA 750G	1340	1395		1170	119%			1690	1290	1350
100%	QUIX 750ML	VIRGINIA 750	1526	1445	94.7%	1170	124%			1490	1490	1350
100%	OMO 800GR	BIO 800G	1690	1659		1119	148%			1645	1690	1750
100%	SOFT 1LT	FUZOL 1LT DP	1390	1529	110.0%	1086	141%			1390	1785	1550
100%	OMO 400GR	ARIEL 400G	959	792	82.6%	966	5%			799	819	750
100%	PEPSODENT AC 3X130GR	COLGATE TRIPLE 3X90	2652	2497	94.2%	958	261%				2650	2550
100%	PEPSODENT TRIPLE 3X90GR	COLGATE TRIPLE 3X90	2450		0	958						
100%	PEPSODENT WHITENING 3X90GR	COLGATE TRIPLE 3X90	2372	1950	82.2%	958	204%					1950
100%	DOVE BARRA UNITARIA	ELITE 90	695	720	103.6%	740						750
100%	LE SANCY 12X90GR	ELITE 90	564	635	112.6%	740					635	

Imagen 7: P-BI parte 1.



Imagen 8: P-BI parte 2.

Mediante el análisis del Price Tracker se generó una oportunidad de mercado en el RTM Ferias en donde se incluyó la Mayonesa Supreme Artesana 380 y 735, generando una nueva ruta, con la intención de participación de mercado en el RTM, tal como se ve a continuación:

La variación del “Descuento ON” paso de 0% y 25,9% a 32,5% y 40,1%, con la intención de generar un precio de RTM inferior al generado en supermercados en el canal moderno.

Mes	CLUSTER	DESCRIPCIÓN	UXC	GSV S/ IVA	DSCTO ON	COSTO S/ IVA	COSTO S/ IVA Caja	DSCTO OFF	COSTO CIIVA	PRECIO COBERTURA SUGERIDO*	Sugerido cliente	MK UP SubMay	MARK UP	PRECIO VENTA SUGERIDO
09 Septiembre 02	FERIAS	HELLMANN'S SUPREME MAY 12X735G	12	\$ 3.203	0.0%	\$ 3.203	\$ 38.432	0.0%	\$ 3.811	\$ 4.098	7%		30%	\$ 5.327
09 Septiembre 02	FERIAS	HELLMANN'S SUPREME MAY CLASSIC FR 12X380G	12	\$ 2.249	25.9%	\$ 1.667	\$ 20.008	0.0%	\$ 1.984	\$ 2.133	7%		30%	\$ 2.774

Mes	CLUSTER	DESCRIPCIÓN	UXC	GSV S/ IVA	DSCTO ON	COSTO S/ IVA	COSTO S/ IVA Caja	DSCTO OFF	COSTO CIIVA	PRECIO COBERTURA SUGERIDO*	Sugerido cliente	MK UP SubMay	MARK UP	PRECIO VENTA SUGERIDO
09 Septiembre 02	FERIAS	HELLMANN'S SUPREME MAY 12X735G	12	\$ 3.517	32.5%	\$ 2.373	\$ 28.474	0.0%	\$ 2.824	\$ 3.069	8%		30%	\$ 3.990
09 Septiembre 02	FERIAS	HELLMANN'S SUPREME MAY CLASSIC FR 12X380G	12	\$ 2.481	40.1%	\$ 1.487	\$ 17.841	0.0%	\$ 1.763	\$ 1.923	8%		30%	\$ 2.500

Imagen 9: Variación Descuento ON (Aporte de compra)

Esto generando las siguientes métricas de análisis:

OTHER OFF	TO	SCC	GP	GM	Cajas	iNIV	iTO	iGP
8%	\$ 2.183	1721,5	\$ 462	21%	500	14.237.104	13.098.136	2.769.136
8%	\$ 1.368	876,7	\$ 491	36%	1000	17.840.983	16.413.704	5.893.304

Imagen 10: Calculo KPI.

En donde se pudo generar un pronosticar un aumento de 1500 cajas, debido a que antes no se movía el SKU en el canal, generando un total de TO incremental de \$29.511.840 de pesos, con un GM promedio de 29% estando en un rango aceptable por finanzas para la aprobación de la solución.

Además, se generó la oportunidad de analizar los precios en el RTM ferias de Magistral, siendo uno de los productos de la competencia que saldrá del mercado, generando la oportunidad de incorporar una estrategia de precios a un nuevo producto que será lanzado de la marca Quix que se espera que vaya dirigido a esa agrupación del mercado.

Por último, se logró encuestar a 5 integrantes del Canal Tradicional sobre su satisfacción ante la solución incorporada, en donde en promedio se obtuvo 3.75 puntos en la visualización de la solución debido a una serie de respuestas con un feedback de mejora, que permitió realizar una nueva reunión con el equipo de TI para desarrollar estas mejoras, por el lado del en funcionamiento se obtuvo un nivel alto de satisfacción de 4.7, dando como feedback un fácil funcionamiento y 4.8 en valor esperado del nuevo método debido a las grandes oportunidades que pueden generar los datos concretos en la toma de decisiones estratégicas del canal. Además, se obtuvieron recomendaciones de expandir la solución al resto de RTM del canal, generando un panorama más completo del mercado en todos los tipos de clientes del TT.

Conclusiones

Se observó mediante el proyecto la importancia de analizar el proceso actual de los planes promocionales para identificar problemas y/u oportunidades para el mejoramiento del proceso, donde, se recalca la importancia de generar buenos objetivos específicos que nos permitan a través de sus métricas establecer el nivel de funcionamiento de la solución y generar discusiones sobre la solución seleccionada.

A través de feedback y reuniones con la jefatura del canal tradicional se vio la oportunidad de ampliar la solución a distintos RTM del canal, en donde se estableció que en el mes de diciembre y enero se implementaría al RTM de C&C de manera online, Ferias(proveedor final) y almacenes(proveedor final) de manera presencial en donde la base de datos será tomada por una empresa externa debido al alto nivel de tiempo requerido, ya que se deben recolectar los datos de una variedad extensa de ferias y locales(más de 40). Pero la visualización y análisis se generará con el mismo proceso de la solución actual. Siendo esta herramienta útil para todas las áreas de venta tanto de Unilever como de empresas que ofrezcan un servicio o producto.

Además, a través del análisis del mercado, se pudo generar un dialogo de discusión sobre la efectividad de la elasticidad precio-demanda calculada por la empresa, en donde se recalca que el comportamiento de los consumidores frente a un incremento o disminución de precios no es lineal, dado que hay una gran variedad de factores que influyen su movimiento, tales como la estacionalidad del año o la economía del país. Esto permitiendo establecer la necesidad de un estudio del mercado no tan solo por parte de precios, si no, de los distintos factores que resalten. Siendo clave el análisis anterior para generar un dialogo de conversación sobre las dispersiones de los precios teóricos y reales del mercado, ya que, es un tema que contempla más factores que solo el precio impuesto por Unilever.

Se resalta la generación de valor de la herramienta establecida, debido a contener la realidad del mercado tanto de los productos de Unilever como de la competencia, siendo útil tanto para la toma de decisiones de aportes para el equipo de "Planner TT", la planeación de estrategias comerciales del canal en conjunto a CSP y Finanzas; y por último para establecer una herramienta de precios para los KA para su mejoramiento de información en el momento de ir a hablar con sus clientes.

Podemos ver que, al analizar el mercado como centro estratégico de las estrategias comerciales, da una propuesta de valor centrada en el consumidor, en donde, se apunta a un incremento de ventas a través de precios más accesibles. Además, al encontrar oportunidades de mercado en distintos RTM se busca impactar en el mercado de una forma más general, buscando todas las categorías socioeconómicas del país.

Por último, vemos la importancia del monitoreo continuo de las variables del mercado, para generar un buen proceso de Mejora Continua debido a que el mercado está en constante variación, tanto de opciones como de tamaño y se pueden generar opciones de solución que anteriormente no se encontraban disponibles y generen un mayor beneficio al canal.

Referencias

- T. Bruegelmann, G Haessly, C. Wolfangel, and M. Schiff. *How Variable Costing is Used in Pricing Decisions*. Management Accounting, Vol, 65 No. 10, Pág. 65.
- T. Nagle, R. Holden. 1995. *Estrategia y tácticas para la fijación de precios: Guía para tomar decisiones beneficiosas*. Ediciones Juan Granica S.A.
- O. Narváez. 2009. *Formulación y Evaluación de proyectos*.

Anexos

1. La ruta de precios refleja los acuerdos comerciales y descuentos que se le asigna a cada SKU por RTM, en donde la falta de datos concretos puede generar una mala planificación y tener valores bajo mercado:

DESCRIPCIÓN	UX	GSV S/ IVA	DSCTO C	COSTO S/ IVA	COSTO S/ IVA Caja	DSCTO C	COSTO C/IVA	PRECIO COBERTURA SUGERIDO*	Sugerido cliente
DONA CLARA SSA TOM ITALIANA 36X200G	36	\$ 459	25,2%	\$ 343	\$ 12.357	0,0%	\$ 408	\$ 444	8%
DONA CLARA SSA TOM ITALIANA 36X200G	36	\$ 459	18,6%	\$ 373	\$ 13.440	0,0%	\$ 444	\$ 483	8%

Imagen 11: Ruta de precios.

El precio de cobertura sugerido es el resultado de agregarle el descuento on al costo sin IVA, agregarle el IVA y sumarle el sugerido cliente, que es la estimación que margina el cliente por RTM. En este procedimiento el descuento on se genera antes de la compra del cliente, mientras que el descuento off del plan promocional se genera sobre las unidades vendidas por el cliente.

2. Este precio de cobertura es introducido como precio base para el descuento off en la BP, que se genera un aporte mes a mes a los SKU relevantes, con la intención de generar más ventas y alcanzar las metas. Este plan promocional se conforma de:

SKU	PVS OFERT	MÚLTIPLO	Unidad	CAJAS FINAL	DÍAS	INCREM	EFFECT	P° COBERTURA SUGERIDO	CPP	Aporte	TMI 100%	Unidades x
DOÑA CLARA 36X200GR	\$ 340	1	12.600	350	31	0%	100%	\$ 459	4,00%	\$ 18	\$ 231.149	36
DOÑA CLARA 36X200GR	\$ 340	1	20.000	556	31	0%	100%	\$ 459	9,00%	\$ 41	\$ 825.533	36

Imagen 12: BP (Planilla de aportes)

En la BP se refleja la cantidad de unidades, descuento por unidad (CPP) y el TMI que es el aporte total que se provisiona para el mes en cada producto de cada cliente, este TMI se calcula como:

$$TMI\ 100\% = CPP * PRECIO\ COBERTURA\ SUGERIDO * UNIDADES / 1,19$$

Esto se divide en 1,19 ya que, el aporte por unidad se calcula con IVA y el presupuesto al ser una devolución se calcula sin IVA.

En esta fase la utilización de datos concretos permitiría tomar decisiones comerciales de subida o bajada de precios a través de ruta o plan promocional, con la intención de generar mayores utilidades mediante un alza de costos o un mayor aporte generando un valor más bajo y aumentando las unidades vendidas.

El Turn Over es una métrica que nos da el ingreso final por producto según un cierto cliente, en donde se calcula mediante la siguiente formula:

$$\text{Turn Over} = \text{NIV} - \text{Aporte} - \text{Acuerdo comercial}$$

En donde el NIV es el ingreso neto, el aporte es el descuento off que hacemos a través de los planes promocionales y el acuerdo comercial es un porcentaje que se le da por el NIV que compra. En el caso de solo generarse aporte por ruta (Descuento On) el TMI es 0.

Para el cálculo total, el TO se calcula sobre la cantidad de unidades planificadas en comparación al TMI que es el aporte por unidades planificadas, en donde sería la formula final:

$$\text{Turn Over Total} = \text{NIV Total} - \text{TMI} - \text{Acuerdo comercial}$$

En donde, se busca aumentar las unidades de venta de tal forma, que el aumento de aportes o acuerdos comerciales generen un incremento porcentual menor, que el NIV. En donde la relación con el costo de producción entra como medidor de eficiencia de la acción generada anteriormente, ya que, se divide la utilidad final ($GP = TO - COGS$) sobre el TO para ver el porcentaje de margen bruto (GM).

$$GM = GP/TO$$

En donde dependiendo la categoría del producto y el RTM se fijan parámetros mínimos de GM, siendo en casos específicos analizado para ver la viabilidad del aporte. Normalmente el margen mínimo aceptado varía entre los 15% - 30%.