

CASO TALLARINES S.A

CONTEXTO

Tallarines S.A es una de las empresas mas grandes en la comercialización de tallarines en diversas presentaciones y a un precio accesible. Se ha caracterizado por tener una amplia red de distribución de mercadería llegando prácticamente al 100% del territorio nacional. Su portafolio se caracteriza por tener una gran cantidad de marcas, las cuales se subdividen por presentación y por producto.

Durante los últimos años la empresa ha experimentado ciertos problemas en sus operaciones, pues hay un grupo de productos que presentan altos niveles de inventarios en las bodegas de la compañía, por lo que empiezan a caducarse y toca destruirlos. Mientras que hay otro grupo de productos que constantemente escasean y algunos de los clientes han empezado a cancelar pedidos debido a que no se despacha dichos productos.

Usualmente un porcentaje de los ingresos brutos de la venta se reinvierten para realizar promociones, campañas publicitarias, llegar a mas puntos de ventas y otras actividades, asegurando así la sostenibilidad de las marcas en el tiempo. Sin embargo, los problemas operativos han generado algunos conflictos entre las áreas: por un lado, afirman que no se aprovecha al máximo las inversiones, ya que se invierte y no hay producto. Y por otro, se cuestiona la efectividad de estas por que se invierte, pero aún hay mucho producto en bodega.

Para hacer frente a la situación, los gerentes de ventas, marketing y operaciones se han reunido para analizar el contexto. Afortunadamente ellos han estado al frente de sus áreas durante los últimos 10 años, lo cual les ha permitido identificar los siguientes puntos:

PROBLEMÁTICA Y PLAN DE ACCION

Según Gerente Operaciones:

Revisando los historiales de venta y producción han determinado que por cada 100 toneladas de producto que se comercializa, 46 toneladas fueron producidas en una marca o presentación indebidas. Esto ha hecho que la línea que produce el producto A1 esté saturada, mientras que la del producto A4 tenga mucho tiempo libre

Según Gerente de Ventas:

Tan solo el 67% de pedidos se entregan a tiempo y completos, por lo que constantemente el equipo de ventas tiene que redefinir planes para alcanzar los objetivos de ventas (en toneladas) establecidos cada mes. Estas redefiniciones aparte de generar sobretiempos generan desalineaciones

La Gerencia de Marketing está preocupada por que constantemente el problema se agrava, los equipos gastan mucho tiempo en pedir datos, unir tablas, armar y cruzar varios archivos Excel. Sin embargo, no se llegan a resultados claros, ni a una estrategia de como solventar la problemática.

Sin embargo, en la última reunión, dados que son conscientes de que poseen gran cantidad de información, y que actualmente no hay los *capabilities* necesarios para sacarle provecho, ha decidido contratar a un científico de datos, para que analice la información y les ayude a resolver algunas cuestiones básicas.

A ud, el científico de datos contratado, le han provisto de un archivo .zip con todos los datos recopilados para que los revise, procese y ayude a resolver 3 preguntas claves, que se tienen. La reunión donde se presentará los resultados será en 3 días.

PREGUNTAS

1.- ¿Cuál sería el objetivo de ventas total (en toneladas) que el equipo de ventas deberá apuntar los siguientes 6 meses? ¿A qué marca hay que prestar más atención y por qué?

2.- ¿Hay alguna variable o elemento al que la compañía deba prestar especial atención para asegurar que su pronóstico de venta sea adecuado?

3.- La compañía esta por adquirir una empresa que se dedica a la comercialización de bebidas carbonatadas. Esto va a hacer que el portafolio crezca en un 800% y que los pronósticos se deban realizar a un nivel más detallado, por lo que una serie de tiempo actual se descompondrá en 10 series de un nivel más granular. Por ejemplo: la serie de la marca 1 para clientes grandes se descompondrá en 10 series que tendrán la información por sabor, sub - cliente grande. Ud. como experto ¿Qué recomendación daría a la compañía para poder cumplir con el proceso de forecasting en tiempo y forma?

INSTRUCCIONES

Por favor prepare una presentación de 15 minutos en la que:

1. Rápidamente se presente a la audiencia contándoles su perfil
2. Responda las 3 preguntas planteadas

La presentación y la resolución del caso puede ser realizada en el o los softwares que ud considere apropiados. Una vez culminados los 15 minutos se le realizarán algunas preguntas referentes al caso, a cómo lo resolvió y similares.

Tenga en cuenta que para su presentación estaremos un grupo de 3 personas que tenemos distintos *backgrounds*. Desde científicos de Datos, hasta personas del Negocio.

La presentación será en español, puede utilizar cualquier material de soporte que considere apropiado (este puede estar en Español o Inglés).

Nota: Toda idea y enfoque es bienvenida, en caso de no disponer alguna información que considere necesaria para llevar su idea a cabo puede utilizar algún supuesto

SOBRE LA DATA

Ud recibirá un archivo llamado Data.zip donde se encontrará con un file de Excel. Dentro de este file hay las siguientes tablas de información

- Maestro Producto: Tabla con información de productos y sus marcas
- Precios: Precios por ton al que se vende un producto
- Inversiones: Información sobre las inversiones que se han realizado
- Coberturas: Puntos de venta a los que se ha vendido nuestro producto
- Variables Externas: Información complementaria
- Ventas: Detalle de las ventas mensuales en toneladas
- Detalle de Variables: Explicación de cada una de las variables

Utilice estos datos para resolver las preguntas. En caso de tener que introducir algún supuesto a los datos, hágalo sin problema.

Nota: para el análisis se considera como periodo actual Enero 2020. Por lo que la información de 2018 y 2019 es información histórica. Mientras que la información de 2020 en adelante son supuestos que tiene la compañía sobre el futuro que pueden ayudar al forecast.