



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL ÁREA DE CONTROL DE GESTIÓN DE UNA  
EMPRESA DE RETAIL EN TRES FILIALES DE LATINOAMÉRICA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

FERNANDO JAVIER RIVEROS REBUFFO

PROFESOR GUÍA:

OMAR CERDA INOSTROZA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

RENÉ ESQUIVEL CABRERA

JAIME ZUÑIGA CASTRO

SANTIAGO DE CHILE

2018

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL  
TÍTULO DE: Ingeniero Industrial  
POR: Fernando Javier Riveros Rebuffo  
FECHA: 20/04/2018  
PROFESOR GUÍA: Omar Cerda Inostroza

## PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL ÁREA DE CONTROL DE GESTIÓN DE UNA EMPRESA DE RETAIL EN TRES FILIALES DE LATINOAMÉRICA

La necesidad de disponer de información en forma expedita, pertinente y confiable para la medición y evaluación del desempeño global de la empresa es consecuencia de la importancia que tiene en la actualidad la adopción de estrategias apropiadas que permitan alcanzar ventajas competitivas. Es a través de los Sistemas de Control de Gestión que las organizaciones logran asegurar la implantación y ejecución de su estrategia a través de la influencia sobre los miembros de la organización, cuyo beneficio es incrementar la probabilidad de lograr las metas de esta.

BP&C, unidad donde se desarrolló el presente trabajo, es un área de planeación y control de negocio, que presta servicio a las filiales de Chile, Perú y Colombia, agrupadas como Pacific Cluster, al interior de la compañía Procter & Gamble. Esta área tiene bajo su responsabilidad la elaboración de diversos reportes que fomentan el control de gestión y la realización de procesos de proyección financiera.

La justificación para la realización de este trabajo surge a partir de la forma en que se realiza control de gestión, pues este actualmente no ayuda a mejorar las ventas y desempeño de los países, lo que se demuestra en no alcanzar las metas propuestas año tras año. Lo anterior es causado por tres razones: (i) se encontraron errores en la gestión de datos y baja automatización en la elaboración de reportes; (ii) el no considerar a los clientes del área para el diseño de reportes afecta negativamente el uso de estos y la confianza hacia el área, careciendo indicadores de gestión adecuados; (iii) ineficacia en el seguimiento y control de presupuestos, lo que se traduce en sobregastos constantes del presupuesto anual.

La solución expuesta para hacerse cargo de esta problemática es proponer y diseñar mejoras al Sistema de Control de Gestión que BP&C utiliza, para así apoyar y potenciar el desempeño de las filiales de P&G en Pacific Cluster.

En la primera parte de este trabajo, se presentan antecedentes respecto a procesos y reportes que el área lleva y los sistemas de información disponibles para su desarrollo. Luego, se exponen un profundo análisis, diagnóstico y validación con diversos actores de los problemas encontrados en el punto anterior.

La siguiente etapa contempla la creación de indicadores adecuados para cada reportes y proceso a trabajar, se establecen sus respectivas metas y frecuencia de medición, para luego dar paso al diseño de reportes automatizados y propuestas de mejora al sistema actual.

Finalmente, el trabajo concluye resumiendo las propuestas, con un pasaje en que se cuantifican beneficios potenciales, tales como el ahorro de USD\$2MM anuales por eficiencia presupuestaria, liberación de horas laborales dentro de la unidas por eficiencia operacional y se recomienda desarrollar fuertemente el concepto de mejora continua dentro de la unidad, para así dar respuestas al constante cambio que presenta el dinamismo del rubro de retail. Aumentar el entendimiento de la situación actual permite generar metas alcanzables, lo que a su vez genera mejores expectativas y, consecuentemente, mayores retornos, todo esto como beneficio de mejorar el control de gestión.

*Inteligencia es la habilidad para adaptarse a los cambios.*

## AGRADECIMIENTOS

Con este trabajo concluye una etapa importante en mi vida, la que estuvo llena de emociones y cambios, que trajo consigo invaluable aprendizajes.

Quiero comenzar agradeciendo a mi familia: mis padres y hermana. Ustedes son mi núcleo, mis constantes, en todas juntas. Padre, madre: es gracias a ustedes y a su formación que he llegado hasta aquí, todas sus acciones y enseñanzas forjaron en mí la persona que hoy soy, les agradezco por todo el esfuerzo y dedicación. Natalia, mi más íntima amiga, gracias por toda tu preocupación y apoyo, es un placer ser tu hermano, guía, aprendiz y compañero de aventuras, desde el inicio y hasta siempre. A ustedes tres, gracias por todo el amor incondicional.

Los amigos son la familia que la vida nos permite elegir, y me siento afortunado, pues tengo tremendos amigos. A mis compañeros de colegio, en especial a Ignacio, Esteban y Sebastián, gracias a ustedes aprendí que la distancia nunca es impedimento, es un privilegio compartir y aprender de ustedes, personas únicas y diferentes, gracias, mis queridos chilotes. A mis compañeros de universidad, mis amigos que me acompañaron en esta ardua batalla que comenzamos y terminamos juntos, unos antes, otros después, pero siempre juntos. Pedro, Carlos, Maximiliano, Ignacio y Jorge, ustedes son el mejor regalo que la universidad me entregó, gracias por ser mi tremendo equipo, mis amigos, que me llevo para siempre.

A mis profesores de comisión, en especial a Omar, por su infinito apoyo, consejos y valioso aporte, tanto en el desarrollo de este proyecto como en mi formación personal y profesional, gracias.

A mis tutores, guías y amigos en P&G, Ricardo y Cristóbal, por su paciencia, enseñanzas y confianza depositada en mí, lo que permitió dar origen a este proyecto. Gracias por su calidez, compromiso y apoyo.

A todos, muchas gracias, sin ustedes nada de esto sería lo que es. Infinitamente gracias.

## TABLA DE CONTENIDO

1. Antecedentes generales e introducción.....	1
1.1 Identificación y descripción del sector industrial.....	1
1.2 Relación de la organización con el medio industrial.....	3
1.3 Evolución histórica de la organización.....	4
1.4 Tipo de organización.....	5
1.5 Misión y objetivos de la organización.....	6
1.6 Principales servicios y descripción del proceso.....	6
1.7 Modelo de negocios.....	6
2. Descripción del proyecto y justificación.....	9
2.1 Información del área: Business Planning & Comptrolling.....	9
2.2 Identificación del problema, causas y efectos.....	12
2.2.1 Identificación.....	12
2.2.2 Causas.....	17
2.2.3 Efectos.....	18
2.3 Identificación de hipótesis y posibles alternativas de solución.....	18
2.4 Propuesta de valor.....	19
3. Objetivos.....	20
4. Marco conceptual.....	21
4.1 Control y Control de Gestión.....	21
4.2 Sistemas de Control de Gestión.....	21
4.3 Gestión del desempeño organizacional.....	22
4.4 Medición del desempeño.....	23
4.5 Relaciones entre Sistemas de Control de Gestión y desempeño organizacional.....	24
4.6 Gestión de Datos.....	25
5. Metodología.....	27
5.1 Sistema de Control de Gestión.....	27
5.2 Gestión de datos.....	28
5.3 Rediseño de Procesos y Reportes.....	29
6. Alcances.....	30
7. Estudio y análisis.....	31
7.1 Procesos y reportes de BP&C.....	31
7.1.1 Procesos.....	31
7.1.2 Reportes.....	42
7.2 Sistemas de información.....	48
7.2.1 SAP.....	48

7.2.2 FMR .....	49
7.2.3 InfoPaGe .....	49
7.2.4 SMART .....	50
7.2.5 ForecastOne .....	51
7.2.6 Spotfire .....	51
7.3 Diagnóstico de problemas, validación y objetivos estratégicos .....	52
7.3.1 Diagnóstico y validación .....	52
7.3.2 Objetivos estratégicos .....	59
8. Indicadores, metas y medición .....	60
9. Diseño de reportes .....	65
9.1 MSA Tracking .....	66
9.2 Nsrđ Tracking .....	68
9.3 Pacific Summary .....	70
10. Propuestas de mejora .....	73
11. Conclusiones .....	77
12. Glosario .....	79
13. Bibliografía .....	81
14. Anexo .....	83

## 1. ANTECEDENTES GENERALES E INTRODUCCIÓN

En Chile, el retail representa cerca del 28% del PIB nacional<sup>1</sup> con una proyección anual de crecimiento del 6% de acuerdo con la SOFOFA<sup>2</sup>, siendo una de las industrias más relevantes de nuestra economía. Dentro de este rubro se encuentra Procter & Gamble, más conocida como P&G, compañía multinacional que generó ventas netas globales sobre los 65 billones de dólares en el año 2016.

A partir del 2012, un proyecto de reestructuración al interior de la compañía buscó potenciar un eje de negocios en los países de Chile, Perú y Colombia, principalmente debido a volúmenes de venta, estabilidad político-económica y desarrollo de canales de venta. Esta unión adquirió el nombre de Pacific Cluster. Dicho proyecto contempló la creación de una nueva área encargada de realizar el control de gestión y la proyección financiera, que se denominó Business Planning & Comptroling (BP&C).

La creación del área se enmarca en la búsqueda de eficiencias presupuestarias, potenciar el control de gestión y mejorar el desempeño de cada país. Lo que se buscaba es que esta área realizara sus funciones de forma centralizada para los tres países, con mayor foco en análisis que permitieran a la gerencia tener una perspectiva más general (previamente se realizaban a nivel de clientes), lo que por ende permitiría el desarrollo de los mercados a mediano y largo plazo.

Si bien la creación y los objetivos generales del área siempre estuvieron definidos, sus objetivos específicos y el marco de acción que tendría el área no lo estaban. Por lo anterior, las labores que el área debía realizar, sus interacciones con el resto de la organización y las responsabilidades que tenía fueron cambiando con el transcurso del tiempo.

Producto de lo anterior, el presente informe tiene como objetivo presentar el tema de memoria para postular al título de Ingeniero Industrial, en el que se plantean propuestas de mejora al estado actual del área. Esto se realiza desde la perspectiva del conocimiento de la rama ingenieril de Control de Gestión, siguiendo lo propuesto por Anthony & Govindarajan como marco conceptual, lo que permite asegurar la ejecución de la estrategia en una organización.

El desafío radica en que, a partir del control de gestión, se puede aumentar el entendimiento de la situación actual de la compañía, y consecuentemente, es posible generar metas más precisas y mejorar las expectativas. En particular, los usos presupuestarios impactan directamente en los retornos que la compañía obtiene, por ende, una mejora en su manejo e inversión genera beneficios para las filiales, siendo lo anterior el principal foco que se aborda en el presente informe.

### 1.1 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL

Procter & Gamble, o más conocida como P&G, es una compañía multinacional presente con productos en más de 180 países y con operaciones en más de 80, generando ventas netas por sobre los 65 mil millones de dólares durante en el año 2016.

La compañía pertenece al sector industrial de retail, en específico de bienes de consumo. Este sector industrial lo componen todas aquellas empresas que se especializan en la comercialización masiva

---

<sup>1</sup> Cámara de Comercio Santiago, “Tendencias del Retail en Chile”, página 66

<sup>2</sup> Pib y Gasto, <http://web.sofofa.cl/informacion-economica/indicadores-economicos/estructura-de-la-industria/pib-y-gasto/>

de bienes, en este caso entregando productos al consumidor final por medio de diferentes agentes comercializadores. Esta participación en el mercado se divide al interior de la compañía en 4 canales de participación: High Frequency Stores (HFS), que son aquellos locales de menor tamaño, comúnmente negocios pequeños de barrio y cadenas menores (tales como Alvi, Lagos y otros en Chile); Drug, Perfumery & Pharmacy (DPP), ligado principalmente a farmacias en el caso de Latinoamérica, como Farmacias Ahumada o Cruz Verde en el mercado nacional; Hyper & Super Markets (HSM), donde en el caso nacional destacan comercializadores tales como Walmart, Cencosud, SMU, entre otros; y por último E-Commerce, donde se comercializa a través de terceros actores, como Baby Tuto, Jumbo online, entre otros.

Respecto a los principales actores y las participaciones en el mercado, resultaría extenso exponer a todos los agentes, pues P&G participa en distintos segmentos de bienes que van desde shampoo, desodorantes u afeitadoras hasta remedios, productos especializados de peluquería y odontológicos; por tanto, competidores hay muchísimos, pero dentro de ellos se destacan grandes empresas, tales como Unilever, L’Oreal, Kimberly-Clark, Colgate, entre otros. A continuación, se presenta un resumen de la participación de mercado de P&G en sus distintas categorías tanto para Pacific Cluster en general como sus respectivos países y luego un resumen por país respecto a sus principales competidores:

Categoría	Chile	Colombia	Peru
Baby Care	34.4	-	18.0
Fabric Care	18.1	36.4	36.9
Home Care	-	5.8	49.9
Hair Care	26.2	24.4	-
Oral Care	26.5	33.2	29.8
Shave Care	78.5	71.7	75.1

Tabla 1: Participación de mercado porcentual de P&G por categoría<sup>3</sup> durante 2015-2016.

---

<sup>3</sup> Aquellos resultados que no aparecen se deben a que dicha información no fue adquirida por la compañía a la consultora de mercado Nielsen.



Categoría	Competidor	Chile	Colombia	Peru
Baby Care	Kimberly-Clark	36.9	-	52.6
Baby Care	CMPC	25.2	-	-
Baby Care	Protisa	-	-	28.4
Fabric Care	Unilever	64.7	28.7	-
Fabric Care	Dersa	-	24.7	-
Fabric Care	Alicorp	-	-	47.0
Fabric Care	Intradevco	-	-	12.9
Home Care	Colgate Palmolive	-	49.0	-
Home Care	Brinsa	-	18.8	-
Home Care	Intradevco	-	-	37.6
Hair Care	Durandin	12.2	-	-
Hair Care	Ballerina	9.5	-	-
Hair Care	L'Oreal	19.3	6.0	4.2
Hair Care	Unilever	19.7	19.8	21.6
Hair Care	Quala	-	21.4	-
Oral Care	Colgate Palmolive	35.2	43.8	39.5
Oral Care	Unilever	5.7	-	5.9
Shave Care	Edgewell	17.5	19.9	18.7

Tabla 2: Participación de mercado porcentual de principales competidores por categoría.

## 1.2 RELACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CON EL MEDIO INDUSTRIAL

P&G cuenta con distintas marcas, poniendo foco en la especialización en 10 categorías de productos donde se cuenta con más de 65 marcas a nivel mundial. Son estas marcas las que representan la cara visible de la compañía, aquellas que proveen productos que el consumidor usa, tales como Ariel y Ace (Fabric Care), Magistral y Dawn (Home Care), Pampers (Baby Care), Charmin y Bounty (Family Care), Always y Tampax (Feminine Care), Pantene y Head & Shoulders (Hair Care), Old Spice y Ivory (Skin & Personal Care), Oral B y Crest (Oral Care), Gillete y Venus (Shave Care) o Metamucil y Atacadol (Personal Health Care). En la sección Anexo se encuentra disponible una representación gráfica de productos por categoría (Anexo A). Es por lo anterior que P&G es una compañía que entrega bienes a través de sus distintas marcas para ser solución integral del cuidado y bienestar de las personas.

A continuación, se presenta un gráfico que muestra la distribución porcentual del Resultado Operacional<sup>4</sup> de las distintas categorías en el Pacific Cluster durante el año fiscal 2015-2016<sup>5</sup>:

<sup>4</sup> Resultado Operacional corresponde a la diferencia entre las ventas menos el costo directo de efectuar esas ventas, vale decir, Costo de Producción y Costo de Administración y Ventas.

<sup>5</sup> Los años fiscales por los que se rige la compañía son de clasificación estadounidense, los que contemplan desde Julio de un año hasta Junio del año siguiente.

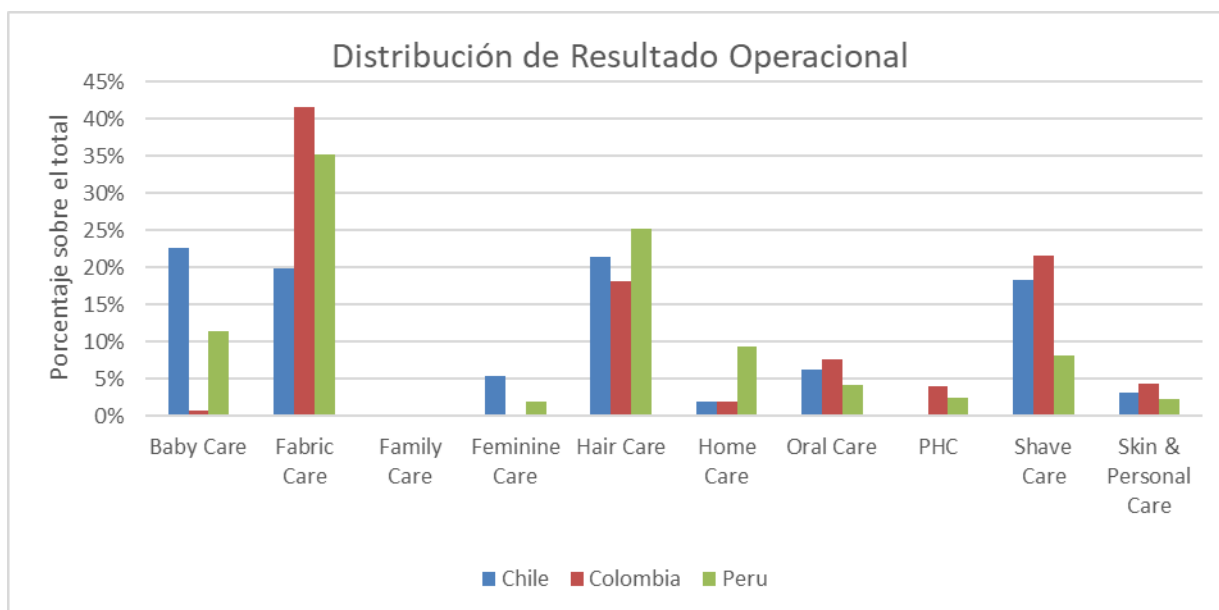


Ilustración 1: Resultado Operacional 2015-2016 por país-categoría.

### 1.3 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA ORGANIZACIÓN

Procter & Gamble lleva su nombre tras sus fundadores: William Procter y James Gamble. Fundada en el año 1837 en Estados Unidos, P&G tiene 180 años de historia. Con base en Cincinnati, Ohio, la compañía nació gracias a la unión en matrimonio de parte de sus fundadores con una pareja de hermanas, Olivia y Elizabeth Norris. Fue gracias a esta unión que se funda la compañía con el fin de proveer bienes que ayudasen en la vida de sus clientes y consumidores, iniciando sus actividades con venta de velas y jabones debido al masivo uso en aquel entonces.

El primer gran salto se realiza durante 1858, donde las ventas de P&G alcanzaron el millón de dólares contando con alrededor de 90 empleados. Otro hito relevante es el lanzamiento de Ivory en 1978, la primera gran marca de la compañía, que se enfocó en necesidades de dueñas de casa, particularmente para lavar ropa, donde se buscaba que fuese más eficiente el uso del detergente y que dejara una mayor suavidad en las prendas.

En la actualidad, la compañía se encuentra presente en más de 180 países teniendo operaciones en más de 80. Acorde al informe de resultados que la empresa entrega al ente regulador de EE.UU., Latinoamérica aportó con un 8% del total de ventas mundiales durante el año 2016. En particular, la compañía en Chile cuenta con 210 trabajadores distribuidos entre las oficinas generales, la planta de producción y el centro de distribución. La mayor concentración de los trabajadores se da en torno a las oficinas general pues allí se focaliza en ventas, que es propósito de las unidades locales, contando con 120 empleados distribuidos entre las áreas de Ventas, Marketing, Finanzas, Logística, RR.HH. y Legal, siendo las 2 primeras áreas el corazón de la organización en el país, mientras que el resto presta apoyo multifuncional. Por otra parte, la planta de Chile hasta fines del 2015 producía bienes de Baby Care y Feminine Care, particularmente pañales y toallas higiénicas femeninas, pero en la actualidad solo se siguen produciendo pañales, los que son distribuidos principalmente en Chile, Perú y Argentina.

Por otro lado, es importante señalar un aspecto clave dentro de Latinoamérica como región en su evolución, el que hace referencia a la generación de Pacific Cluster como tal. A comienzos del año

2012 la compañía buscó hacer eje de negocio a los países Chile, Perú y Colombia mayormente por tres motivos: primero, su similitud respecto a los volúmenes de venta y por ende sus ganancias que originan anualmente; segundo, por aspectos como estabilidad política, además de ámbitos legales relativos a tributación y mercado; y tercero, debido a acuerdos de venta en lo que respecta a márgenes y descuentos a clientes y distribuidores. Todo lo anterior potenciaba la unión de dichos países con el objetivo de darle un peso mayor dentro de Latinoamérica y lograr una mayor atención y poder de negociación de esta unidad, pudiendo ser un símil de Argentina en cuanto ventas. El siguiente gráfico da cuenta de la evolución histórica de ventas dentro de la región, siendo hoy Pacific Cluster el tercer actor más relevante dentro de Latinoamérica:

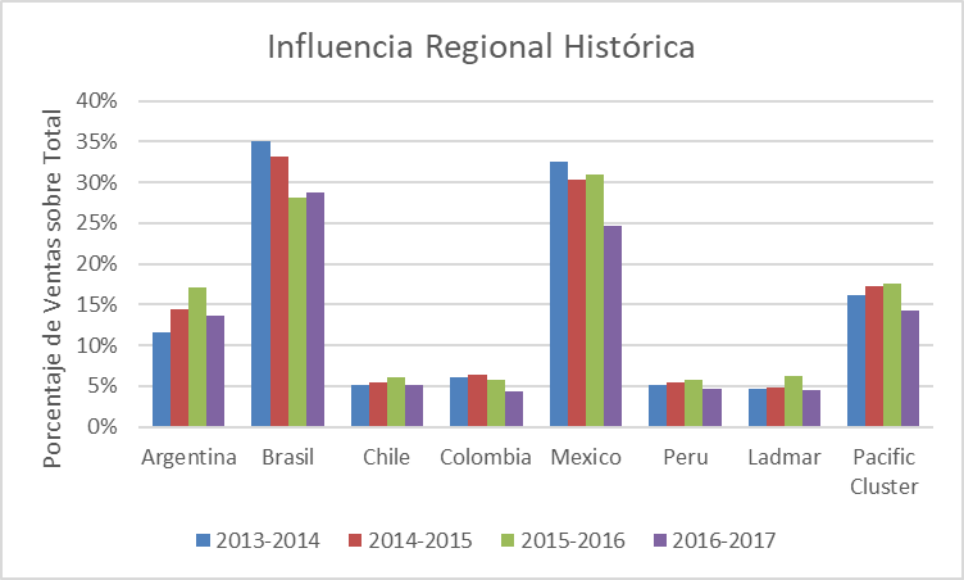


Ilustración 2: Ventas históricas de países sobre total de ventas Regional.

Cabe destacar que LADMAR (Latin America Distributor Market) es donde se agrupan todos los países restantes en que P&G no tiene operación propia y externaliza su representación de marcas, cuales son: Ecuador, Guatemala, Costa Rica, Panamá, República Dominicana, Uruguay, Honduras, Bolivia, El Salvador, Nicaragua, Paraguay e islas del Caribe.

1.4 TIPO DE ORGANIZACIÓN

P&G en Chile está constituida como una empresa privada bajo la figura legal de Sociedad de Responsabilidad Limitada (LTDA). De acuerdo con BHC Abogados, una sociedad de responsabilidad limitada es “una sociedad que se caracteriza porque los socios responden limitadamente por el monto de capital que aportan”. El caso de P&G es diferente a una empresa 100% nacional, pues es una filial de la casa matriz estadounidense, que reporta a otra sociedad limitada ubicada en Panamá que es donde está presente la unidad de negocios regional (RBU por su significado en inglés, Regional Business Unit). Esta última, a su vez, reporta la tributación a Suiza, siendo este centro europeo donde se realiza el mayor pago de impuestos a nivel global. Cabe destacar que sólo la matriz de EE. UU. posee otra figura legal, siendo Sociedad Anónima pues posee actividades en la bolsa de acciones de Wall Street.

## 1.5 MISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

A nivel organizacional P&G se diferencia de otras, pues si bien existen definiciones de Misión y Visión, lo que mueve a la organización son los Propósitos, Valores y Principios (PVP). Estas declaraciones formales son absolutamente conocidas y compartidas por toda la organización, es el sello de excelencia que impone P&G. Lo anterior se traduce en las siguientes declaraciones:

- a. Propósitos: “es el de proveer marcas y productos de superior calidad que generen valor para la vida de los consumidores de hoy y del mañana. Como resultado, son ellos quienes nos recompensan con liderazgo en ventas, ganancias y generación de valor, llevando a que nuestra gente, nuestros clientes y comunidades prosperen”
- b. Valores:
  - i. Integridad.
  - ii. Liderazgo.
  - iii. Propiedad.
  - iv. Pasión por ganar.
  - v. Confianza.
- c. Principios:
  - i. “Mostramos respeto por todos los individuos”
  - ii. “Los intereses de la compañía e individuos son inseparables”
  - iii. “Nos enfocamos estratégicamente en nuestro trabajo”
  - iv. “La innovación es la clave de nuestro éxito”
  - v. “Estamos enfocados externamente”
  - vi. “Valoramos la maestría personal”
  - vii. “Buscamos ser los mejores”
  - viii. “Interdependencia mutua es nuestra manera de vida”

## 1.6 PRINCIPALES SERVICIOS Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Al ser P&G una compañía que produce bienes de consumo no existen servicios asociados, sino más bien un proceso productivo que consta de distintas etapas donde se realiza investigación de mercado, desarrollo del producto, testeo, distribución, elaboración de estrategia, etc. Es en estos subprocesos donde las asignaciones se realizan por áreas y donde se encuentran: ventas, marketing, finanzas y contabilidad, logística, recursos humanos, legal, tecnologías de información, conocimiento de mercado y consumidor, diseño, comunicaciones, investigación y desarrollo, control de calidad y manufactura.

## 1.7 MODELO DE NEGOCIOS

El modelo actual es globalmente centralizado, lo que presenta ventajas respecto a sus versiones previas con relación a una consistencia operativa global. Lo anterior significa que todos los lineamientos estratégicos provienen de la casa matriz, ubicada en EE. UU., pero el manejo de negocios se administra por regiones. Particularmente, las marcas que posee P&G siguen estrategias globales, pero se adaptan a cada país a causa de las diferencias que presentan los mercados y consumidores.

Con relación a la producción, existen plantas a lo largo y ancho del mundo, por ejemplo, en Chile existe una planta que produce pañales, los que son distribuidos principalmente a Perú y Argentina. El resto de los productos se distribuye globalmente: los productos de afeitado son elaborados en México y Brasil; los productos para el cuidado del pelo son elaborados en EE. UU.; etc. Es por lo anterior que el modelo de negocios apunta a que el principal objetivo de cada país se centre en las ventas, mientras que las plantas productivas tienen un manejo aparte, con personal dedicado en exclusivo y con objetivos específicos para cada una de ellas, los que tienen relación a la producción y sus costos.

La justificación del modelo se basa en dos razones: aumentar la habilidad de la compañía para alcanzar los objetivos futuros de venta y crecimiento en las ganancias o margen, y, por otra parte, aprovechar la escala global que posee la compañía con el fin de llevar la innovación en los productos más rápidamente a los mercados. Con este modelo, P&G posee unidades de negocios globales basadas en líneas de productos, unidades locales centradas en cada mercado, unidades regionales de servicio y unidades regionales corporativas:

- a. Global Business Unit (GBU) y Regional Business Unit (RBU): las unidades globales se representan en categorías de productos, entonces, en la casa matriz se realiza la planeación estratégica para cada una de ellas, lo que implica un horizonte a largo plazo de aprox. 8 a 10 años. Luego, esto es llevado a las unidades regionales de las categorías, quienes realizan la planeación táctica para un umbral que comprende de 4 a 8 años, el mediano plazo. Estas unidades regionales son el nexo entre la casa matriz y las unidades locales, vale decir, cada país debe reportar sus resultados a esta unidad regional, en dólares, la que fija metas y asigna presupuestos por categoría para cada país. En resumen, sus funciones son:
  - i. Planeación estratégica.
  - ii. Innovación y tecnología.
  - iii. Valor de marcas (Brand Equity).
  - iv. Riesgos de negocios.
  - v. Responsabilidad del beneficio/margen.
  
- b. Selling & Market Operations (SMO): Las unidades locales ponen foco en la planeación operativa de la estrategia, en ellas se ejecuta el corto-mediano plazo, un espacio de 0 a 4 años. Es en estas unidades locales donde la estrategia se adapta a la realidad del mercado y consumidores. Sus principales actividades son:
  - i. Implementación sobre los mercados.
  - ii. Entendimiento del consumidor local.
  - iii. Desarrollo de clientes.
  - iv. Influir en la sociedad con las marcas y productos.
  - v. Desarrollo organizacional.
  
- c. Global Business Services (GBS): las unidades globales de servicios cumplen funciones por región y país. Estas áreas realizan la facturación y dan soporte con las herramientas TI de la compañía, entre otros. Además, éstas mantienen actividad las 24 horas del día, haciendo transiciones entre una región y otra conforme al movimiento rotacional de la Tierra, para así cubrir la totalidad del día. Son responsables de:
  - i. Servicios de contabilidad.
  - ii. Soporte técnico y desarrollo de herramientas TI.
  - iii. Servicios en torno a los empleados.

- d. Corporate Functions (CF): dentro de funciones corporativas se enmarcan aspectos claves, tales como la tributación de cada país, las áreas de Recursos Humanos y Legal, los encargados de Transporte y Almacenamiento de productos, y otros varios, entre los que se destaca el manejo de divisas e instrumentos financieros, los que son transados en la bolsa de Wall Street, EE. UU. En resumen:
- i. Finanzas corporativas.
  - ii. Compras.
  - iii. Recursos Humanos.
  - iv. Legal.

A continuación, se resumen los resultados basado en los números oficiales reportados a la Bolsa de Wall Street durante 2016:

	2016	2015	2014	2013	2012
Ventas netas	\$65.3	\$70.7	\$74.4	\$73.9	\$73.1
Ingreso operativo	13.4	11.0	13.9	13.1	12.5
Ganancias netas atribuibles a Procter & Gamble	10.5	7.0	11.6	11.3	10.8
Margen de ganancias netas por operaciones continuas	15.4%	11.7%	14.3%	14.0%	12.1%

Ilustración 3: resultados de P&G desde 2012 a 2016 en miles de millones de dólares.

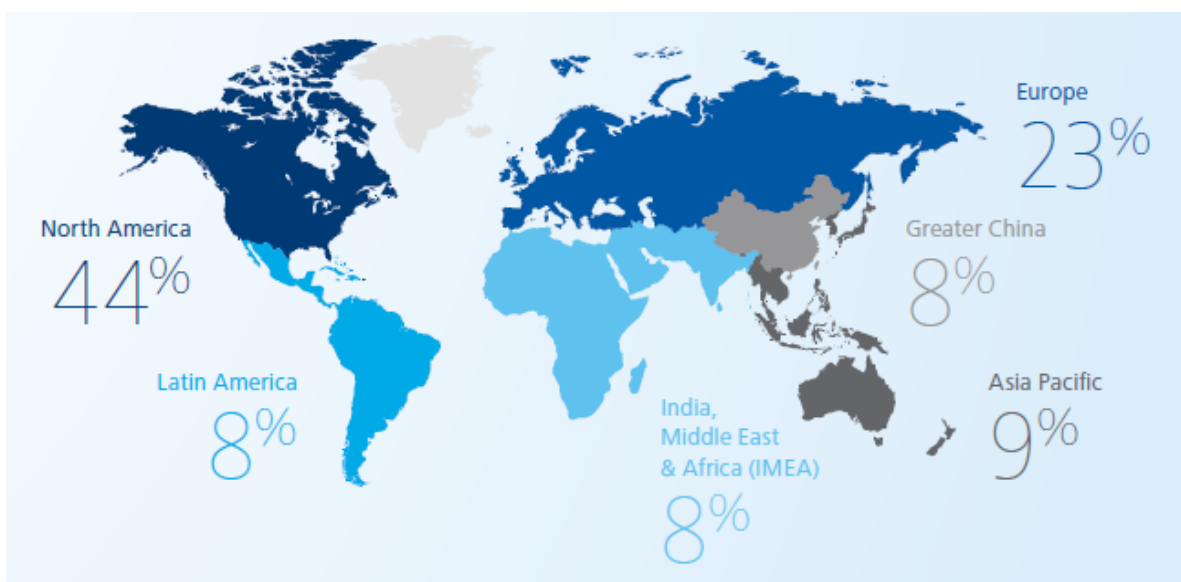


Ilustración 4: Ventas netas del 2016 distribuidas por región geográfica.

En los gráficos anteriores es posible apreciar dos aspectos relevantes relativos al modelo de negocios: el primero de ellos es un incremento en el margen final, aspecto al que se le ha puesto mayor foco desde 2015, donde se vendieron marcas que la compañía poseía que ya no hacían sincronía con el resto del portafolio; en segundo lugar, se aprecia una baja influencia de Latinoamérica a nivel global, sin embargo, es una región donde año tras año se busca potenciar el crecimiento debido a que es un mercado que tiene menor nivel de desarrollo al compararlo con Norteamérica y Europa.

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN

### 2.1 INFORMACIÓN DEL ÁREA: BUSINESS PLANNING & COMPTROLLING

El área BP&C nace a comienzos del año 2015 como parte de un proyecto de simplificación de la compañía, cuyo objetivo era buscar eficiencia en los procesos y ahorros en recursos humanos, pues las labores que el área realiza (que serán descritas en detalle más adelante) se llevaban a cabo en cada uno de los países de Pacific Cluster, vale decir, Chile, Perú y Colombia contaban con personal dedicado para realizar su propio control de gestión y proyección financiera. Como esto debe ser reportado a la unidad regional por categoría, y, además, se debía producir información para el análisis local que es un manejo por clientes, se consideró que estas tareas debían ser realizadas por personas diferentes, para así generar focos de atención dedicados a cada uno. Entonces, debido a la homologación de tareas que estas personas cumplían en los tres países, se modificó la estructura organizacional dando paso a la creación de BP&C, quien sería el encargado de centralizar estos procesos. En adición, y dado que estos trabajadores son el equivalente a un ingeniero comercial con 4 a 5 años de experiencia, con un sueldo equivalente a 1.9<sup>6</sup> millones de pesos, la compañía inmediatamente estaría produciendo un ahorro mensual de 7.8 millones de pesos, lo que se traduce en un ahorro anual de 93.7 millones de pesos por solo modificar la estructura organizacional que originó la creación de esta área.

Con el nacimiento de BP&C se le encomendó un objetivo y es ser un socio clave, fiable y en contacto con todo el resto de la organización, proporcionando una visión de negocios relevante para mejorar el Retorno Total de los Accionistas (TSR por su sigla en inglés, Total Shareholder's Return) al ganar externamente en todos los mercados a través de procesos y reportes simplificados asegurando el correcto actuar del Pacific Cluster.

En detalle, BP&C realiza mensualmente una variedad de procesos y reportes para los tres países de Pacific Cluster, los que se detallan a continuación:

- a. Calendar: informe del ciclo mensual con fechas claves de acción y producción de reportes.
- b. Net Outside Sales (NOS) In Transit Summary: análisis de volumen y venta potencial de los productos enviados a los países para su comercialización, que se encuentran con estatus “en tránsito”, con detalle por país a nivel categoría.

---

<sup>6</sup> Esta cifra es el promedio obtenido a partir de: (i) el informe “Tendencias de sueldo, beneficios y lugares de trabajo 2016” de la compañía Randstad Chile para un Gerente de Finanzas y Administración; (ii) el informe “Estudio de “Sueldos de ingenieros 2016 y mercado laboral” de Conexión Ingenieros para un Ingeniero Comercial con 5 años de experiencia.

- c. FX Financial Forecast (FF): análisis de impacto de tasas de cambios de divisas. Esto cobra relevancia por lo explicado en el modelo de negocios, donde cada país reporta a la unidad regional en dólares estadounidenses.
- d. PXM (Past X Months): fijación de precios de los productos en comparación a los últimos 3 meses y análisis de impacto de su proyección anual, por cada país.
- e. Pricing FF, MSA FF y NSRd FF: proyección anual de estrategia de precio, proyección anual de inversión en Actividades de Soporte de Marketing (MSA por su sigla en inglés, Marketing Support Activities) y proyección anual de descuentos a clientes y distribuidores (NSRd por su sigla en inglés, Net Sales Realization discounts).
- f. NSRd Tracking: análisis por país de descuentos otorgados a clientes y distribuidores.
- g. BAF Summary Changes: seguimiento y publicación oficial de los cambios en los presupuestos entregados por la unidad regional a cada categoría de productos por unidad local.
- h. Pacific Summary Year To Date (YTD): reporte detallado del Estado de Resultados de lo transcurrido del actual año.
- i. Pacific Summary by SKU: en adición al anterior reporte, se realiza una versión simplificada con la diferencia que su detalle se realiza a nivel de cada producto.
- j. MSA Tracking: seguimiento de los gastos producidos en marketing por categoría de productos y tipo de actividad.
- k. Non-Revenue Orders (NRO): seguimiento al gasto generado por entrega de productos como muestras y donaciones a actividades sociales.
- l. Touchpoint Decks: elaboración de pautas de discusión financiera para la planeación del siguiente mes de actividades, por categoría de productos, para cada país.
- m. NOS correction: revisión y corrección de la proyección financiera tras los análisis evaluativos del mes anterior.
- n. Pacific Summary FF: reporte detallado del Estado de Resultados de la proyección anual.
- o. Gross Contribution Growth (GCG) Progression: análisis de crecimiento por categoría para cada país, con foco en sus causas y tiempo de ejecución.
- p. Risks & Opportunities (R&O): resumen y análisis de riesgos y oportunidades en la proyección financiera mensual.
- q. Budget Deployment: despliegue mensual de cambios de presupuestos anual por programa de acción.
- r. STAR Scorecard: evaluación de desempeño general bajo lineamiento global, para cada país.



Con relación al equipo, el área de BP&C está compuesta por: un contratista de ejecución de precios, encargado de coordinar y asignar la ejecución de los precios de todos los productos; un analista de control de gestión, quien realiza informes y análisis de seguimientos mensual con indicadores claves; un gerente contralor, encargado de la coordinación y asignación presupuestaria a otras áreas y sus correspondientes auditorías; un gerente de proyección, quien realiza diversas estimaciones financieras, analiza y corrige sus desviaciones; y un gerente líder de equipo, quien vela por el manejo estratégico de las ganancias, además de la ejecución y planificación del área. BP&C reporta directamente al Gerente de Finanzas y Contabilidad de Pacific Cluster. En la sección Anexo se encuentra disponible un organigrama más completo de F&A Pacific Cluster (Anexo B).

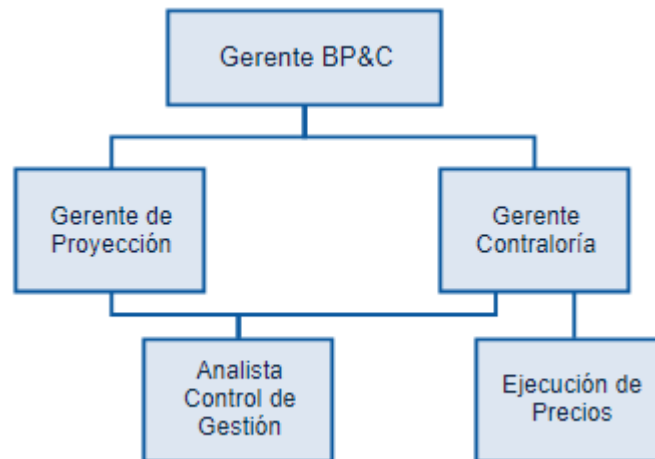


Ilustración 5: Estructura organizacional de BP&C, elaboración propia.

Por otra parte, BP&C tiene sus propias declaraciones visión y principios que son expuestos a continuación:

- a. Visión: "Ser reconocidos como una organización sólida y responsable que ofrece proyección y análisis precisos para el clúster al establecer procesos de control fuertes".
- b. Principios:
  - i. Impulsar Simplificación: centrarse en el núcleo de cada organización a través de informes y análisis de valor añadido.
  - ii. Mejorar la productividad: actividades centralizadas en una sola unidad para apoyar al Pacific Cluster.
  - iii. Automatización y estandarización de los procesos horizontales: búsqueda de mejora constante y apalancamiento en las capacidades regionales.

Finalmente, BP&C al ser un área de control de gestión tiene como clientes a diferentes áreas en los tres países, prestando apoyo y servicios a las áreas de Ventas, Marketing, Logística y Finanzas, siendo este último el mayor usuario dado que Finanzas localmente se centra en ventas, canales de venta y clientes, mientras BP&C se centra a nivel de categoría de productos y país.

## 2.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA, CAUSAS Y EFECTOS

### 2.2.1 IDENTIFICACIÓN

Como se ha detallado anteriormente, el área tiene solo dos años de existencia, un equipo pequeño de integrantes e importantes tareas a realizar mes a mes para proveer al resto de la organización el estado financiero de la compañía de cada mes y la proyección de los meses restantes del año, bajo distintas perspectivas y análisis.

En adición a lo anterior, como se mencionó en la sección Modelo de Negocios, el foco de las unidades locales de Chile, Perú y Colombia es la implementación de estrategias comerciales y el desarrollo de relaciones con los clientes, por tanto, su visión se centra en el corto y mediano plazo, sin embargo, los resultados no han sido del todo positivos. A continuación, se presenta la evolución histórica de los Resultados Operacionales en los tres países:

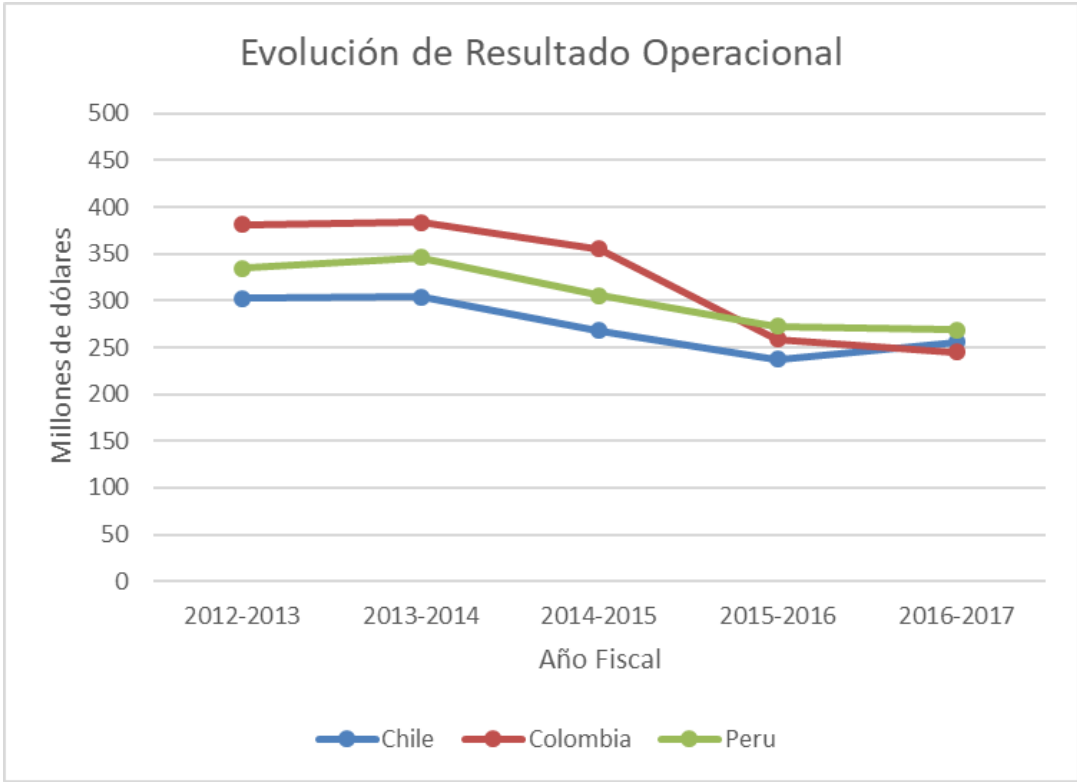


Ilustración 6: Resultados de años anteriores de los países de Pacific Cluster.

Como se aprecia, los Resultados Operacionales de los tres países han caído consecutivamente desde el año fiscal 2013-2014. Lo anterior puede deberse a dos razones principalmente: una disminución en las ventas o bien un aumento en los gastos.

Con relación a las ventas, efectivamente han tenido un decrecimiento marcado desde el año fiscal 2014-2015 como se observa en el gráfico a continuación. Lo anterior se debe a dos razones principalmente, venta de marcas y un mercado de férrea competencia. Con relación a la primera de ellas, durante dichos años P&G vendió marcas de su portafolio, las que eran comercializadas en estos países. Entre dichas marcas se encuentran Supremo (detergente), Tras (lava loza), Caricia

(lava loza), Moncler (jabón facial), Kolleston (tinturas de pelo), Wella (productos profesionales de pelo), entre otras. Todo lo anterior representa aproximadamente un 25% de la diferencia en la caída, siendo entonces la principal causal la férrea competencia en el rubro, en específico, la categoría Cuidados de Telas (Fabric Care) es donde el golpe fue mayor, sobre todo para Colombia, para quienes es la categoría que más ventas e ingresos representa. Esto se produjo a partir de un cambio en los formatos de Ariel, pasando de detergentes regulares a concentrados –lo que generaba eficiencias logísticas por reducción de volumen en los envíos de importación y distribución–, pero esto no se pudo traducir como mensaje a los consumidores (debían usar menos al lavar, el envase contenía menos líquido y era más costoso al rendir más), quienes prefirieron a la competencia, siendo favorecido Omo de Unilever, quien pasó a dominar ampliamente el mercado. Lo anterior representa un 65% de la diferencia. Lo restante viene detrás de malos desempeños en Afeitado y Cuidado Capilar principalmente.

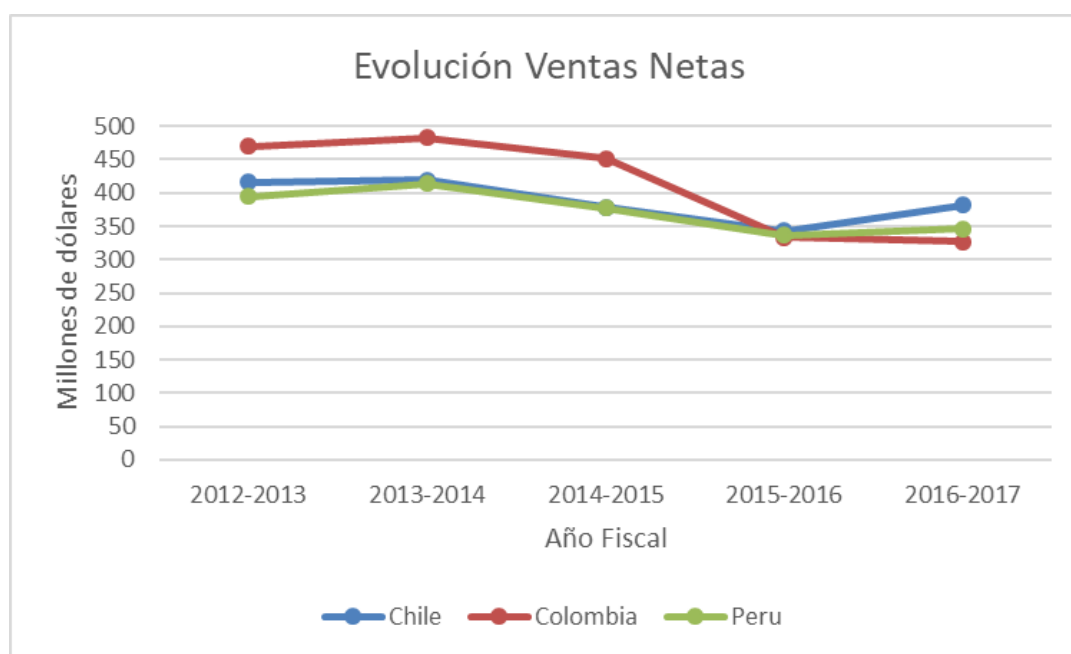


Ilustración 7: Ventas netas de años anteriores de los países de Pacific Cluster.

Para lograr dilucidar el resultado real, la compañía propone índices de medición en los que se limpian efectos de tasas de cambios de moneda local a dólar, pues se reporta a la región en la moneda estadounidense, además de limpiar los efectos de compras o ventas de marcas. Lo anterior entrega una comparación bajo la misma canasta, reflejando variaciones anuales, en los que se puede constatar un decrecimiento general relativo a las ventas para el año en cuestión (2015-2016):

País	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Pacifico	2.2%	0.3%	2.8%
Chile	2.7%	2.5%	7.4%
Colombia	3.3%	-2.4%	-2.2%
Peru	2.1%	-0.8%	3.3%

Tabla 3: Índices de variaciones anual de ventas.

Por otra parte, con relación a los gastos, se ha detectado un continuo aumento en aquellos relativos a marketing (MSA) y también respecto a descuentos a clientes y distribuidores (NSRd). Estos últimos se refieren a descuentos de tipo logísticos y financieros, como eficiencia de orden, ruta de envío, productos dañados, rapidez de pago, descuentos por distribución, entre otros. A continuación, se exponen dos gráficos que representan dichos gastos con relación al resultado operacional del mismo periodo, desplegando su evolución temporal:



Ilustración 8: Gasto en marketing respecto del Resultado Operacional, por país, en Pacific Cluster.

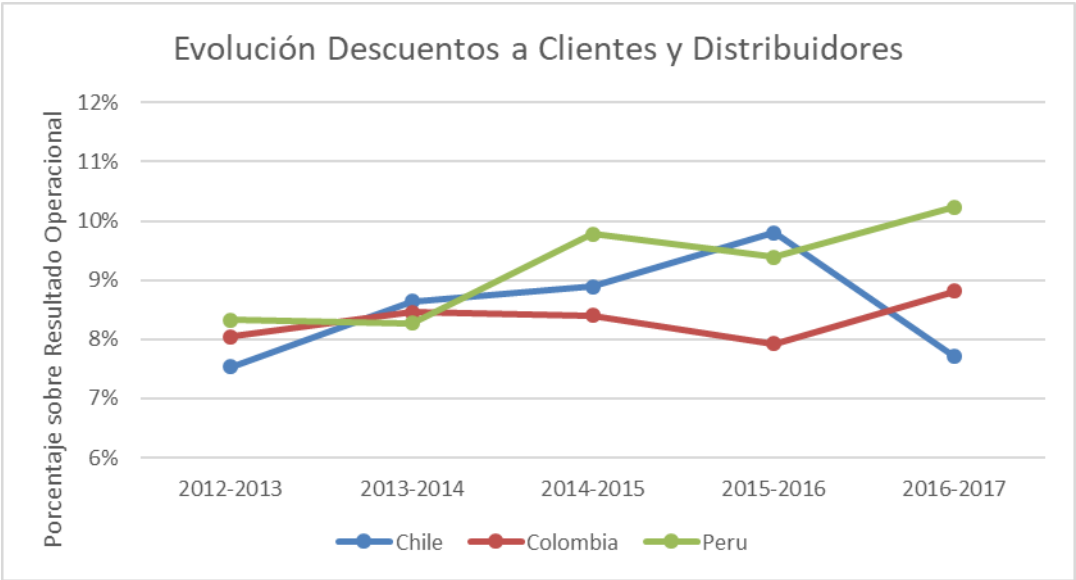


Ilustración 9: Descuentos a clientes y distribuidores respecto del Resultado Operacional, por país, en Pacific Cluster.

Se observa en los gráficos que ambos gastos, respecto al Resultado Operacional del mismo año, han tenido una tendencia general al alza desde el año fiscal 2012-2013, siendo más intenso este efecto en marketing a lo largo de los años.

Profundizando en Marketing, para comparar efectivamente, tal como se expuso para las ventas netas, las tablas 4 y 5 despliegan los índices anuales de gasto, separando entre aquellos que se otorgan como descuentos directos de ventas (MSA Sales Deductions o MSA SD, por su sigla en inglés) y los relativos a ejecuciones en sala de venta (In Store), medios (Media), directos e indirectos (DIMI), los que se agrupan en Marketing Support Expenses o MSE, por su sigla en inglés:

País	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Pacifico	13.1%	10.8%	21.1%
Chile	10.2%	8.0%	24.0%
Colombia	15.8%	17.6%	10.4%
Peru	14.0%	6.4%	29.6%

Tabla 4: Índices de variación anual de gastos de descuentos de ventas (MSA SD).

País	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Pacifico	5.8%	5.7%	2.0%
Chile	1.1%	-0.8%	3.0%
Colombia	10.3%	12.5%	9.3%
Peru	6.2%	6.3%	-6.0%

Tabla 5: Índices de variación anual de gastos de apoyo en marketing (MSE).

Se logra apreciar en ambas tablas que los índices muestran una tendencia general al alza en los gastos de marketing; por ello, se piensa que es aquí donde radica el problema más relevante. En particular, lo anterior se intensifica con una administración en la que no solo se incrementó el nivel de gasto año a año, sino que además generó sobregasto en los presupuestos que la unidad regional le entregó a las unidades locales para su ejecución por categorías de productos. Dichos sobregastos se producen porque los gastos se cargan a una cuenta ilimitada, es un vacío técnico, entonces, se considera sobregasto si el recargo a dicha cuenta es mayor a lo realmente otorgado por la región. Lo anterior se expone a continuación en detalle para los años fiscales 2015-2016 y 2016-2017:

Pais\Tipo Gasto	Descuentos	En Sala	Directos/Indirectos	Medios	Total
Chile	\$ 145	\$ 262	\$ 345	\$ 380	\$ 1,132
Colombia	\$ 1,145	\$ 623	\$ 198	\$ 148	\$ 2,114
Peru	\$ 638	\$ 58	\$ 455	\$ 53	\$ 1,204

Tabla 6: sobregastos en marketing 2015-2016, por tipo de gasto, en miles de dólares.

Pais\Tipo Gasto	Descuentos	En Sala	Directos/Indirectos	Medios	Total
Chile	\$ 321	\$ 342	\$ 187	\$ 240	\$ 1,091
Colombia	\$ 79	\$ 467	\$ -	\$ -	\$ 546
Peru	\$ 168	\$ 38	\$ 192	\$ 48	\$ 446

Tabla 7: sobregastos en marketing 2016-2017, por tipo de gasto, en miles de dólares.

En términos absolutos, la compañía sobre gastó 4.45 millones de dólares en el primero, mientras en el segundo, si bien hubo una mejora, el sobregasto fue igual a 2.08 millones de dólares. Lo anterior equivale respectivamente al 0.58% y 0.27% del Resultado Operacional de sus mismos periodos. Para la combinación por categoría de productos y tipo de gasto, lo anterior representa un 3.21% y un 4.88% de sobregasto respecto de sus presupuestos.

Con relación a los resultados de descuentos a clientes y distribuidores, en la tabla 8 se observa un total de sobregasto equivalente a 607 mil dólares durante el año fiscal 2015-2016, sin embargo, esto no considera a Chile ya que dicho seguimiento no se realizaba para ese país, por lo que hubo desconocimiento de la situación.

País	Sobregasto	Monto Total
Chile	N/A	N/A
Colombia	3 Categorías	374
Peru	3 Categorías	233

Tabla 8: sobregastos en descuentos a clientes y distribuidores, en miles de dólares, año fiscal 2015-2016.

El desconocimiento de la situación de Chile llevó a la filial a realizar un seguimiento por cuentas para el año fiscal 2016-2017 (comenzó a realizarse con el cierre contable del año 2015-2016) lo que se complementa y resume en la siguiente tabla con los sobregastos que tuvieron Colombia y Perú durante el mismo periodo:

País	Sobregasto	Monto Total
Chile	5 Cuentas	874
Colombia	3 Categorías	100
Peru	3 Categorías	419

Tabla 9: sobregastos en descuentos a clientes y distribuidores, en miles de dólares, año fiscal 2016-2017.

Ambas tablas dan cuenta de que la situación es similar a lo ocurrido en marketing, donde se observa sobregasto respecto de los presupuestos otorgados por la unidad regional, con la diferencia que el aumento del gasto anual en torno al Resultado Operacional es menor. Es importante destacar que en la ilustración 9 se aprecia una disminución porcentual para Chile en el año 2016-2017, lo que se debe a ambiciosos planes que buscaban reducir este porcentaje. No obstante, si bien el total se redujo, las metas no se cumplieron a cabalidad y existieron sobregastos, lo que denota un problema de administración y seguimiento que no ha tenido solución.

A partir de los argumentos expuestos anteriormente, se plantea el problema de la siguiente manera: el sistema actual de seguimiento y control de gestión que el área BP&C utiliza no ayuda a alcanzar las metas propuestas. Esto se logra apreciar a través de los sobregastos que se generan y posibles sobreestimaciones de los resultados que producen las inversiones en Marketing y Descuentos otorgados, siendo esto último algo que escapa al actual control que realiza el área, ya que no posee seguimiento alguno.

## 2.2.2 CAUSAS

Por todo lo anterior, se cree que las causas de este problema se deben a que BP&C no cumple a cabalidad el rol propuesto en sus declaraciones de visión y principios, esto pues:

- a. Baja automatización de reportes. El bajo desarrollo de herramientas automatizadas atenta contra la información producida por la unidad, pues la confección de los reportes se realiza de manera manual, donde se han detectado errores e inconsistencias en su elaboración, tanto en la extracción de la información como en su procesamiento, lo que genera resultados poco confiables. Ejemplos de lo anterior se constatan en distintos reportes que la unidad produce, en los que se muestran resultados desiguales para una misma información bajo un mismo análisis.
- b. Indicadores inadecuados. Los reportes producidos no contienen indicadores que relacionen el gasto con los resultados producidos, o comparativas contra el mes o año anterior. En particular, los reportes de descuentos a clientes y distribuidores entregan solo montos totales, mientras que los reportes de gastos en marketing entregan solo una comparativa contra presupuesto. Lo anterior denota una falta de consistencia y transversalidad en los reportes producidos.
- c. Información inadecuada. Debido a que la fase de diseño de los reportes no consideró a los potenciales usuarios, la información contenida en ellos no posee la granularidad o visualizaciones que requieren, dificultando la toma de acciones correctivas eficaces. Por ejemplo, al equipo de cuidado capilar le interesa saber cómo fue el resultado de sus distintos formatos, vale decir, no solo el total de la marca Pantene, sino que Pantene shampoo en botella, Pantene shampoo en sachet, Pantene tratamientos, etc.; del mismo modo, al equipo de afeitado le interesan sus resultados distinguiendo entre los distintos tipos de afeitadora con repuesto y desechables, y también entre los distintos preparativos para el afeitado por marca y formato (crema, gel o espuma), etc. Por esto, al no tener dicha información, las decisiones no se sustentan en datos.
- d. Control insuficiente. Se ha podido constatar que el Gerente Contralor tiene muchas tareas a su cargo, puesto que: debe reunirse con cada equipo de trabajo que tenga riesgos de sobregasto en la proyección anual, para así generar planes correctivos; coordina y asigna todo el presupuesto, lo que tiene iteración mensual; supervisa la ejecución de precios de todos los productos; asigna y supervisa accesos a la información de gastos de marketing y ventas; y finalmente, capacitar a los empleados sobre el correcto uso de los presupuestos. Este rango tan variado de labores no le permite tener capacidad y tiempo para tener un control más estricto, por lo que prioriza acorde a la gravedad o urgencia de cada tema, dejando procesos como la generación de presupuestos sin supervisión o equipos con riesgos de sobregasto sin coordinación correctiva.

En resumen, estos factores indican en cómo se plantea BP&C frente al resto de la organización y consecuentemente cómo es percibido por la misma, siendo algo contrario a sus propias declaraciones, no es un aliado sino un desconocido que entrega información inadecuada.

### 2.2.3 EFECTOS

Lo descrito anteriormente produce un efecto ‘bola de nieve’ que se incrementa con el tiempo debido a que no se corrige la situación, lo que deriva en situaciones tales como:

- a. Ventas y márgenes no mejoran. El principal y mayor efecto es este, pues hay un deficiente apoyo por parte del área, la que genera reportes cuya información no es precisa y con indicadores que no relacionan los resultados, lo que no permite que las áreas clientes tomen mejores decisiones a lo largo de un año, por ende, no se alcanzan las metas propuestas por la unidad regional, lo que repercute en cómo se plantea Pacific Cluster frente a ella y decae su poder de negociación para aumentar la inversión año tras año.
- b. El bajo uso de la información producida. Acorde con un sondeo, el reporte mensual más usado es el de Estado de Resultados proyectivo anual, que alcanza solo un 40% de descargas respecto de los clientes a los que se les distribuye; por otra parte, existen meses en los que los reportes de gastos en marketing y descuentos a clientes y distribuidores no tuvieron descargas, vale decir, ninguno de sus clientes lo usó.
- c. Retrabajo por parte de los países. Dado que los clientes no usan lo producido por BP&C, se logró constatar que las distintas áreas de las unidades locales realizan sus propios reportes para obtener los datos que requieren, con las visualizaciones que quieren y les son útiles, por ejemplo, realizando un reporte similar para el caso de descuentos a clientes y distribuidores.
- d. Aumento en la desconfianza hacia BP&C. Dicho efecto se generaliza hacia la mayoría de los reportes producidos, existiendo desconocimiento de la información contenida en los reportes por parte de los potenciales clientes, como también de los análisis que se realizan y de qué manera BP&C pudiese ayudar a otras áreas con problemas o investigaciones que quisieran realizar.

En conclusión, la combinación de los efectos descritos genera dificultades para mejorar el desempeño de las filiales de Pacific Cluster producto de un seguimiento y control ineficaz e insuficiente, teniendo evaluaciones en un horizonte de tiempo anual donde no se cumplen las metas propuestas, ni si quiera la principal de cada filial que es de crecimiento en Resultado Operacional.

### 2.3 IDENTIFICACIÓN DE HIPÓTESIS Y POSIBLES ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

En primer lugar, se podría pensar en soluciones desde la perspectiva de Recursos Humanos, pues aumentar el número de integrantes del área BP&C podría eventualmente solucionar las fallas que se tienen, esto dado que al aumentar el número de personas involucradas en el equipo se tendría un incremento en la capacidad de horas por trabajador (asumiendo que reparten la carga actual) a fin de dedicarle tiempo a mejorar tanto la robustez de los procesos de seguimiento como los reportes que se realizan. Sin embargo, este no es el objetivo que tiene la organización, pues el generar Clusters de países cuyos mercados se comportan de manera similar ya es una situación ampliamente probada en Europa por P&G, donde existen 4 Clusters con estructura similar a Pacific, en los que se creó un equivalente a BP&C con buenos resultados.

En segundo lugar, desde el Comportamiento Organizacional y Gestión del Cambio, se podría realizar un trabajo para redefinir las tareas que debiese realizar cada equipo, mejorar su sincronía



y así aumentar la relación y consecuentemente la confianza entre los distintos equipos y países. No obstante, se cree que el problema radica más allá de la responsabilidad de cada área a lo largo de los procesos, estando más bien centrado en cómo interactúa principalmente BP&C hacia sus clientes para conseguir alcanzar las metas definidas, vale decir: qué les pide, qué les entrega, cuándo se lo entrega, cómo los influencia, etc.

Una tercera posible solución puede provenir del Data Warehousing, puesto que al crear una herramienta de Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) de este tipo, se estaría dando solución al error humano detrás de la confección de reportes; sin embargo, la compañía cuenta con varios softwares desarrollados tanto por otras empresas como soluciones propias, que si bien son usados por integrantes de BP&C no se ha generado expertise en ellos, por lo que no se sabe cómo combinarlos ni cómo sacarles máximo provecho. Del mismo modo, tampoco se realiza documentación de los procesos o confección de manuales que apoyen la disminución de errores.

Finalmente, como cuarta alternativa, se cree posible abordar el problema desde la perspectiva de Control de Gestión. Se piensa que esta alternativa es la más adecuada para el problema, pues un Sistema de Control de Gestión (SCG) se hace cargo de la ejecución de la estrategia mediante indicadores críticos por proceso. Esto se puede combinar con reportes automatizados, diseñados a partir de las necesidades de sus potenciales clientes. Con ello, se podría capturar oportunidades de mejora. Finalmente, fortalecer el SCG con una continua retroalimentación entre las áreas involucradas, pudiendo así ayudar a alcanzar las metas propuestas por la región y, consecuentemente, ayudar a entregar mayor margen operacional mediante la mejora en la ejecución y administración.

## 2.4 PROPUESTA DE VALOR

Considerando que la solución se llevará a cabo siguiendo las directrices del Control de Gestión, se piensa que el resultado del trabajo cobra un alto nivel de relevancia dado que generará un cambio significativo para BP&C, lo que será reflejado a su vez en los resultados futuros que obtendrá P&G en sus filiales de Chile, Perú y Colombia.

En primer lugar, resulta crucial para el proyecto considerar con énfasis a los clientes de BP&C, pues, por una parte, se realizarán progresos en las visualizaciones y granularidad de la información en los reportes producidos, incluyendo indicadores relevantes para dichos clientes, lo que a su vez ayudará a alcanzar las metas propuestas; por otra parte, se rediseñarán procesos que el área tiene a su cargo en los que interactúa con otras áreas, para así incluir su percepción a fin de realizar mejoras en beneficio de la productividad. Además, la consideración de los clientes también resulta clave para generar nuevos reportes que provean *insights*<sup>7</sup> de negocio que hoy no están siendo capturados, pudiendo así capitalizar estas oportunidades en desarrollos que irán en pro de los resultados de las filiales.

Del mismo modo, se piensa que un punto relevante de valor es ayudar a la evolución al interior del área hacia la confección de reportes automatizados, en donde la interacción del elaborador se enfoque a la interpretación de los resultados y, posteriormente, su comunicación a los clientes internos de cada reporte, dando mayor énfasis a la toma de acciones que mejoren los resultados. Esto es algo que en la actualidad no ocurre y se genera un alto consumo de tiempo en la elaboración de los reportes, lo que va en desmedro de los análisis que se realizan a partir de ellos.

---

<sup>7</sup> De acuerdo con Oxford, *insight* es la capacidad de obtener una comprensión precisa y profunda de algo o alguien.

En línea con lo anterior, generar indicadores de alta calidad resulta clave tanto para los procesos de proyección financiera como también en los reportes, lo que permitirá detectar fallas a tiempo, falta de información, oportunidades de mejora en el desempeño de categorías de productos, o también hacer un nexo más evidente entre el proceso y lo que se genera con un buen resultado. Como ha sido mencionado anteriormente, existen procesos y reportes que carecen de indicadores.

Por otra parte, desde una perspectiva profesional, como consecuencia de las mejoras a realizarse en los procesos y reportes, se produce un cambio en cómo BP&C es observado y valorado por sus clientes pues, haciéndose cargo de sus necesidades y de las fallas detectadas en los procesos o reportes, se garantiza que la información sea útil, lo que combinado con una campaña de difusión interna hará que se potencie el uso de sus productos. Esto generará que BP&C sea un actor mucho más relevante dentro de la organización, siendo entonces un real aliado a la hora de tomar decisiones que potencien el negocio.

Finalmente, con relación al ámbito económico, se estima que al abordar este problema mediante Control de Gestión se podrá ayudar a disminuir los sobregastos que hoy ocurren dentro de los procesos de marketing y descuentos a clientes y distribuidores. Aunque el sobregasto en ellos se ha observado al alza en los últimos años, bajo la premisa de que sea similar a éstos, se ayudará a generar un ahorro aproximado entre 3.5 y 5 millones de dólares anualmente, por lo que mientras dicha cifra se reduzca constantemente será un reflejo de la realización de las mejoras que el presente trabajo entrega a BP&C para ayudar al desempeño de las filiales de Pacific Cluster.

### 3. OBJETIVOS

Objetivo General:

Proponer y diseñar mejoras al Sistema de Control de Gestión que BP&C utiliza, para así apoyar y potenciar el desempeño de las filiales de P&G en Pacific Cluster (Chile, Perú y Colombia).

En torno al objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos:

- a. Analizar cada uno de los procesos, reportes y herramientas que BP&C utiliza.
- b. Diagnosticar problemas mediante su validación con clientes internos, evaluando su relación con la estrategia de la compañía.
- c. Definir objetivos estratégicos y crear indicadores relevantes para cada uno de ellos.
- d. Elaborar metas y establecer su frecuencia de medición, definiendo estándares de desempeño caso a caso.
- e. Diseñar reportes automatizados, eficientes y eficaces que permitan realizar acciones a partir de ellos.
- f. Proponer mejoras a fin de potenciar los resultados de cada país.

## 4. MARCO CONCEPTUAL

### 4.1 CONTROL Y CONTROL DE GESTIÓN

A lo largo de la literatura se describe un fuerte vínculo entre la estrategia y el control de gestión: la estrategia plasma todos los objetivos y planes de la organización. Dicha estrategia requiere sistemas integrados de control que aseguren su cumplimiento, donde los resultados finales (desempeño) se comparan con lo planeado, a fin de evaluar las actividades llevadas a cabo en las organizaciones para el logro de los objetivos organizacionales. Es por ello que los sistemas de control de gestión se relacionan de manera directa con el desempeño organizacional e impactan sobre la estrategia empresarial, teniendo la intencionalidad de lograr su cumplimiento, pretendiendo así el desempeño deseado.

De acuerdo con Anthony & Govindarajan (2007), el control de gestión es el proceso por el cual los administradores influyen en otros miembros de la organización para implantar las estrategias de ésta. Lo anterior reafirma que los Sistemas de Control de Gestión (SCG) tienen que concordar con la estrategia, lo que puede indicar que se establece la estrategia primero a través de un proceso formal y racional, y luego ésta dicta el diseño de los sistemas de gestión de la empresa. Sin embargo, los mismos autores señalan otro punto de vista donde las estrategias surgen por experimentación; en este punto los sistemas de gestión de la empresa cobran un papel influyente. Es entonces que así los SCG se relacionan con la estrategia: con su diseño, implementación y con los procesos que retroalimentan y dictan las acciones necesarias de mejora. Los controles de gestión y sus esquemas aplicados son herramientas que tienen los administradores para implantar las estrategias esperadas. Así pues, la función principal del control de gestión es asegurar la ejecución de las estrategias escogidas.

### 4.2 SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN

Para Merchant & Van der Stede (2007), el control de gestión incluye todos los dispositivos o sistemas establecidos para asegurar que los comportamientos y decisiones de los empleados sean coherentes con los objetivos y estrategias de la organización. Los sistemas establecidos se denominan comúnmente como SCG. Diseñados de manera adecuada, los SCG influyen en el comportamiento de los empleados, incrementando la probabilidad de logro de las metas en la organización. Entonces, la función primaria del control de gestión es influir en el comportamiento y dirigirlos por los caminos deseables; luego, el beneficio del control de gestión es incrementar la probabilidad de lograr las metas de la organización.

Para tener una visión más amplia de los SCG, Anthony & Govindarajan (2007) postulan como sus elementos integrantes los siguientes:

- a. Planeación estratégica: Se definen las metas y las estrategias correspondientes y se desarrollan programas para ejecutar las estrategias y alcanzar las metas de manera eficaz y eficiente. El resultado de la planeación estratégica es el plan estratégico, que sirve de marco para elaborar el presupuesto.
- b. Presupuestos: son una herramienta importante de la planeación que se concreta en cifras e información, sobre todo a corto plazo y que contribuye al control de las organizaciones. En el presupuesto se plasman las metas de ingresos, costos y gastos y de otras variables críticas de la operación.

- c. Medición del desempeño: los sistemas de medición del desempeño, también conocidos como sistemas de gestión del desempeño (SGD o PMS por su sigla en inglés), conjugan información financiera como no financiera y son un mecanismo que mejora la probabilidad de aplicar la estrategia con éxito.
- d. Evaluación y recompensas: la compensación se utiliza para motivar a las personas a comportarse de alguna manera, en relación directa con el aporte positivo a las metas de la organización, por ello las recompensas son estímulos para satisfacer necesidades que los individuos no podrían obtener si no pertenecieran a la organización.
- e. Centros de responsabilidad: los centros de responsabilidad constituyen la estructura de un sistema de control, la asignación de responsabilidades a las unidades organizacionales debe reflejar la estrategia de ésta.
- f. Precios de transferencia: está relacionado con la descentralización en las organizaciones contemporáneas, y se reconoce como un método para contabilizar las transferencias de bienes y servicios de un centro de utilidades a otro en compañías que realizan un volumen significativo de estas transacciones.

Adicionalmente, Merchant & Van der Stede (2007) plantean formas o tipos de realizar control de gestión basados en resultados: control de acciones, control personal y por último cultural. Los controles de la acción implican asegurar que los empleados realizan (o no realizan) determinadas acciones que contribuyen al buen desempeño (o son nocivas) para la organización. Aunque los controles de la acción son comúnmente usados en las organizaciones, no son efectivos en toda situación, estos son factibles sólo cuando los gerentes saben qué acciones son deseables o indeseables, y a su vez tienen la capacidad de asegurar qué acciones deseables deben ocurrir o qué acciones no deseables no deben ocurrir.

Los controles de la acción pueden tomar diferentes formas (como restricciones de comportamiento, revisiones previas a la acción, rendición de cuentas, entre otras). Los controles personales están diseñados para que sea más probable que los empleados realicen las actividades o tareas deseadas de manera satisfactoria por su propia cuenta, en este punto cuentan factores tales como la experiencia, la honestidad y el trabajo duro. Algunos métodos de implementación de controles personales son la selección y asignación de personal, la formación del personal y la asignación de los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades. Los controles culturales existen para dar forma a las normas de comportamiento de la organización y para alentar a los empleados a monitorear e influir en el proceder de los otros. Los códigos de conducta y las recompensas grupales son los métodos más importantes de configuración cultural y, por lo tanto, para efectuar controles culturales.

#### 4.3 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

La gestión del desempeño o rendimiento pretende el logro de los mejores resultados para la organización y el aprovechamiento de los recursos de esta, de manera que el resultado se logre de forma efectiva. El enfoque hacia el desempeño crea una visión compartida de lo que se debe lograr, de modo tal que se aumente la probabilidad de que los objetivos se cumplirán. De acuerdo con Ferreira & Otley (2009), los SGD se consideran como mecanismos, procesos, sistemas y

estructuras que utilizan las organizaciones para controlar los objetivos clave y las metas planeadas por la administración. Estos mecanismos ayudan al proceso de implementación de la estrategia y la gestión a través de la planificación, análisis, medición y control, impulsando de esta manera factores como la motivación, la gestión amplia del rendimiento, el aprendizaje organizacional y el cambio.

Para Melnyk, et al. (2014) la gestión del desempeño proporciona aspectos clave con un enfoque crítico, útil y necesario para la efectiva y eficiente gestión de cualquier organización. Facilita el control y la retroalimentación efectiva al comparar el nivel de desempeño actual con el desempeño deseado (posiblemente planteado en un estándar o norma). Los SGD facilitan la implementación de la estrategia y colaboran con la mejora del desempeño en la organización.

Con relación a lo anterior, la medición es la característica fundamental de los SGD. En la literatura sobre control de gestión se encuentra la denominación de Sistemas de Medición del Desempeño (SMD). Así pues, el desempeño puede medirse por medio de indicadores o de procesos que den cuenta del avance o retroceso que tienen las organizaciones en el logro de sus metas.

Según lo postulado por Melnyk, et al. (2014), las formas de medición constituyen un elemento fundamental para dar cuenta del desempeño organizacional. Al respecto se identifica que una medida es el instrumento utilizado para cuantificar la eficiencia y la efectividad de la acción, por tanto, una medida de rendimiento es a la vez cuantificable y verificable. Para medir son utilizados indicadores que se componen de tres elementos que los hacen más que una medida de desempeño: el primer elemento es que es una medida de desempeño cuantifica lo que sucede; el segundo elemento es que se constituye una norma de rendimiento que considera si lo obtenido es malo o bueno, esto hace que sea una herramienta para guiar a la dirección de la organización; y, por último, establece las consecuencias negativas de estar por debajo o por encima de las metas.

En adición, Melnyk et al. (2014) consideran que las funciones que tiene un SMD en una organización son:

- a. El establecimiento de los niveles actuales de rendimiento.
- b. La comunicación de la dirección de lo que se quiere lograr.
- c. Influir en el comportamiento.
- d. Estimular la acción, identificando cuándo intervenir.
- e. Facilitar el aprendizaje.
- f. La aplicación de la estrategia.

#### 4.4 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Según lo planteado por Anthony & Govindarajan (2007), los SCG abarcan medidas de desempeño tanto financieras como no financieras. La dimensión financiera se centra en los resultados monetarios que son aportados por la contabilidad financiera en sus estados contables y otros reportes; sobre tal información se calculan indicadores como el rendimiento sobre la inversión, rentabilidades, entre otros. Sin embargo, se advierten ciertas limitaciones de la información aportada por la dimensión financiera, ya que todas las unidades organizacionales tienen objetivos que no son financieros, tales como la calidad de productos y servicios, participación en el mercado, satisfacción de los clientes, entrega a tiempo, satisfacción laboral, entre otros. En particular, estos autores señalan que “*nos referimos a las medidas no financieras que apoyan la aplicación de la estrategia, como factores básicos de éxito o indicadores básicos de desempeño*” (p 462).

Anthony & Govindarajan (2007) profundizan en que la necesidad de controlar la gestión y en que una retroalimentación continua requiere que se midan y se elaboren evaluaciones del desempeño a nivel general y a nivel de las unidades de negocio de la organización. Señalan también que depender de un solo tipo de medida de rendimiento no asegura que la estrategia se ejecute de manera exitosa, por lo que plantean utilizar medidas del desempeño financieras y no financieras, es decir asumir un enfoque múltiple de medición en diferentes áreas y niveles de la organización. Una sola medición no puede controlar un sistema complejo, teniendo que ser equilibrado y concreto, ya que demasiadas mediciones críticas complican el sistema volviéndolo inmanejable e incontrolable; además, la mezcla y elección de las medidas es clave, ya que puede existir un marco genérico en la medición del desempeño, sin embargo, no existe un indicador genérico del desempeño. Es importante que los ejecutivos tengan en cuenta no sólo las medidas financieras, que revelan los resultados de decisiones anteriores, sino también las medidas no financieras, que pueden generar indicadores de desempeño futuro.

En adición a lo anterior, estos autores señalan que los indicadores balanceados de desempeño dan la posibilidad de elegir entre una mezcla de mediciones que reflejen los factores clave que determinarán el éxito de la estrategia, mostrando también las relaciones causa-efecto de las medidas individuales y el impacto de las medidas no financieras sobre los resultados financieros a largo plazo, así como ofrecer una visión ampliada del estado presente de la organización.

Finalmente, las medidas de desempeño no financieras se identifican como factores básicos de éxito. Ejemplo de aquellas son las relacionadas o centradas en el cliente, tales como: el seguimiento al número de pedidos (si disminuyen, se tendrán que hacer ajustes con ayuda del marketing), pedidos no surtidos por falta de inventarios (indicativos de un desequilibrio entre ventas y producción), participación en el mercado (monitoreo al sector y a la posición competitiva), cuentas de clientes importantes, satisfacción del cliente (encuestas de clientes, sistemas de quejas), retención de clientes, lealtad del cliente, entre otros. En los procesos internos podemos hablar de medidas tales como: utilización de la capacidad, entregas a tiempo, rotación de inventario, calidad, tiempo de ciclo (tiempo de fabricación, almacenamiento, desplazamiento e inspección), entre otros.

#### 4.5 RELACIONES ENTRE SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

El control de gestión se relaciona con la intencionalidad de mejoramiento y de desempeño positivo que tienen los directivos de la organización. Por otra parte, el desempeño se relaciona a su vez con el cumplimiento de los objetivos y de la estrategia, ya que la calificación que se le dé al desempeño depende de si se alcanzan de manera adecuada los objetivos, dando los SCG cuenta de aquello. La meta de los SMD es implantar la estrategia, por lo tanto, la directiva selecciona las medidas que representen mejor la estrategia de la empresa, es decir las medidas que den cuenta de los factores básicos de éxito actual y futuro; de tal modo, son un mecanismo que mejora la probabilidad de que la organización ponga en marcha su estrategia con éxito, lo que es señalado por Anthony & Govindarajan (2007). El desempeño organizacional, por tanto, no sólo está relacionado con el rendimiento financiero, sino que también con todos aquellos factores que lo pueden afectar al interior de la organización.

Uno de los marcos de trabajo que refleja las relaciones entre SCG y desempeño organizacional es el propuesto por Ferreira & Otley (2009), donde se plantean 12 preguntas que fueron puestas a prueba en estudios y muestra cómo se puede utilizar el marco para proporcionar una visión general de los problemas de gestión del desempeño de una organización (Anexo C). Estas preguntas

muestran las relaciones inherentes entre SCG y desempeño organizacional, el punto de partida y punto común de cualquier relación es la estrategia, así como las prescripciones administrativas plasmadas en objetivos, planes y programas. El control que se hace de la estrategia y de la gestión empresarial se refleja a través de SCG que utilizan SMD con medidas que aseguran y controlan factores clave de éxito.

#### 4.6 GESTIÓN DE DATOS

Con relación a la gestión de datos -parte fundamental en lo que respecta a las propuestas que se buscan entregar en este trabajo- se han constatado mejores prácticas propuestas por dos grandes compañías expertas en esta materia: SAS y PowerData. La primera de ellas señala que el manejo de datos es esencial, puesto que datos de calidad son centrales para el éxito del negocio; por ello, exponen 5 mejores prácticas para la gestión de datos, lo que se traduce en mejores análisis:

- a. Simplificar el acceso a datos tradicionales y emergentes. Por lo general, más datos producen mejores predictores, entonces, con relación a cuántos datos pueden usar los analistas y *data scientist*<sup>8</sup>, más es mejor. Por ende, con acceso a más datos, es más fácil determinar rápidamente qué datos predicen mejor un resultado.
- b. Fortalecer el arsenal de los *data scientist* con técnicas analíticas avanzadas. Por ejemplo, los análisis de frecuencia ayudan a identificar valores atípicos y faltantes que pueden sesgar medidas como la media y mediana. Resúmenes estadísticos ayudan a los analistas a entender la distribución y la varianza, puesto que los datos no siempre son normalmente distribuidos, como muchos métodos estadísticos asumen. La correlación muestra qué variables o combinaciones de variables serán más útiles en función de la fortaleza de la capacidad predictiva, a la luz de qué variables pueden influir entre sí y en qué grado.
- c. Eliminar datos para crear calidad en los procesos existentes. De acuerdo con SAS, hasta el 40% de todos los procesos estratégicos fallan debido a datos deficientes. Con una plataforma de calidad de datos, diseñada en torno a las mejores prácticas de administración de datos, se puede incorporar limpieza de datos directamente en el flujo de integración. Empujar el procesamiento a la base de datos mejora el rendimiento. También elimina datos inválidos en función del método estadístico que se utilice, y enriquece los datos a través de la agrupación de aquellos que originalmente están en intervalos más pequeños o desagregados.
- d. Modelar los datos usando técnicas flexibles de manipulación. La preparación de datos para el análisis requiere combinar, transformar, desnormalizar y a veces agregar las fuentes de datos desde múltiples tablas en una única tabla muy amplia, a menudo denominada tabla de base analítica.
- e. Compartir metadatos a través de la administración de datos y los dominios analíticos. Los metadatos son datos que describen otros datos; entonces, una capa común de metadatos permite repetir consistentemente la preparación de los datos. Esto promueve la colaboración, provee información secuencial en el proceso de preparación de los datos y

---

<sup>8</sup> *Data Scientist* es aquel profesional que traduce grandes volúmenes de datos (Big Data) que provienen de variadas fuentes y los transforma en respuestas a interrogantes.

hace más fácil implementar modelos. Lo anterior se traduce en mejor productividad, modelos más precisos, tiempos de ciclo más rápidos, más flexibilidad y datos transparentes y auditables.

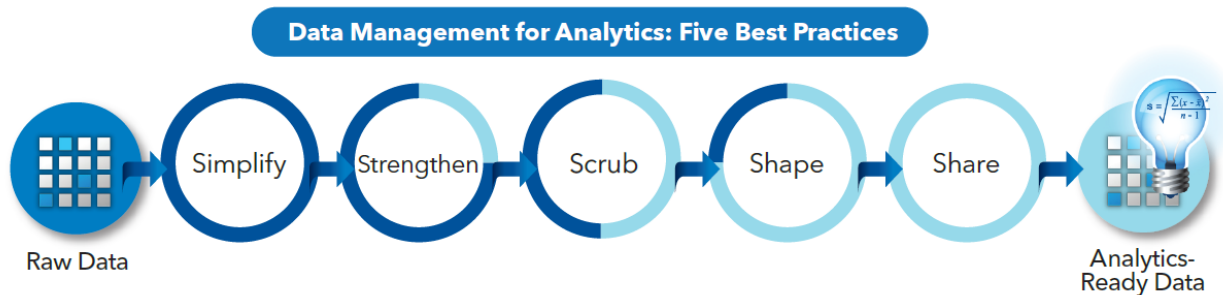


Ilustración 10: 5 mejores prácticas para la gestión de datos en Analytics, de acuerdo con SAS.

Por otra parte, PowerData señala que la gestión de los datos persigue el logro de su calidad de manera proactiva, lo que significa que se han de armonizar tecnologías, personas y procesos. Es decir, la tecnología ha de responder a las expectativas, mientras los procesos establecen la arquitectura para que los datos se relacionen y, por su parte, las personas han de recibir la debida formación para gestionarlos. Para ello, se debe:

- a. Conocer las reglas del negocio.
- b. Diseñar una estrategia de manejo de datos, a la luz de descubrir las necesidades del negocio y sus metas.
- c. Preparar un plan de comunicación y valorar la posibilidad de complementarlo con acciones formativas.
- d. Definir un plan de seguimiento y establecer los indicadores clave de gestión que se utilizarán para obtener las métricas.
- e. Crear un plan de gestión de datos maestros.
- f. Establecer un plan de gestión de metadatos.
- g. Permanecer atento al Big Data.
- h. Estar actualizado en cuanto a innovaciones tecnológicas en el área.
- i. Buscar la eficiencia de costos en el almacén de datos.
- j. Conocer los distintos tipos de datos.
- k. Seleccionar al proveedor más adecuado a las necesidades de la empresa y crear el marco de trabajo más adecuado.
- l. Recordar las metas de negocio a la hora de tomar decisiones.

Estrategia, planificación, información, seguimiento y ajuste son las claves fundamentales en que podrían resumirse esta metodología de gestión de datos, aplicables a cualquier compañía y clave para garantizar su proyección futura y su capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias.

En adición, para un proceso de validación de datos PowerData señala que:

- a. Emplear un proceso de medición idéntico al original para validar una medida no garantiza el mismo nivel de precisión y fiabilidad que si se opta por aplicar un método alternativo.
- b. Lo mismo sucede con las fuentes; para la validación de datos es necesario contrastar con varias diferentes y hacerlo como parte de la rutina de validación.



- c. El juicio experto debe considerarse como una técnica de validación de último recurso, sobre todo si es la única fuente de validación para un valor de datos.
- d. La validación debe plantearse como algo más elaborado que la simple comparación de los valores de datos con otros valores conocidos. Las transformaciones de los datos mismos deben ser validadas para garantizar que el resultado tiene la calidad esperada.
- e. Por último, es conveniente registrar suficiente documentación e información sobre el proceso de validación, así como acerca de las herramientas utilizadas y personas implicadas en él, para cubrir las necesidades futuras que puedan surgir.

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1 SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Parte de la metodología que se emplea en este trabajo de título corresponde al enfoque de Sistema de Control de Gestión desarrollado por Anthony & Govindarajan, que fue descrita en el capítulo anterior. En adición a lo anterior, se usa el marco propuesto por Ferreira & Otley (Anexo C) para relacionar directamente el SCG con la estrategia de la compañía, de forma tal de asegurar que el desarrollo del presente trabajo ligue los lineamientos de P&G con el objetivo de realizar mejoras en la unidad de BP&C.

Durante la fase inicial, se recopilará información que será facilitada por P&G, en particular por el área de BP&C y sus clientes, vale decir, áreas de Finanzas (F&A), Logística (Product Supply), Marketing y Ventas (Sales), de las filiales de Chile, Colombia y Perú. En base a entrevistas semi estructuradas tanto con el equipo de BP&C como con gerentes de las otras áreas, se busca indagar sobre lo que el área realiza mensualmente y cómo interactúa con sus clientes a fin de realizar un análisis de la situación actual. El enfoque consistirá en presentar información más precisa y detallada acerca del área; por lo tanto, de los procesos que tiene a su cargo, los reportes que genera y cómo se relaciona con el resto de la organización.

Como parte del diagnóstico, se presentarán problemáticas detectadas en el quehacer de la unidad BP&C y cómo se relaciona con los lineamientos estratégicos de la compañía, para así guiar el desarrollo en el ámbito del Control de Gestión. Lo anterior será validado mediante entrevistas de profundización con el equipo de BP&C e importantes gerentes de cada área, con el fin de capturar sus impresiones, necesidades e ideas respecto a lo que BP&C realiza o debiese realizar, fortaleciendo el nexo entre la estrategia y el control de gestión.

Hecho lo anterior, mediante la realización de reuniones con la líder del equipo BP&C, se buscará trazar objetivos estratégicos que deberán dar respuesta a la problemática detectada en el diagnóstico.

La siguiente etapa consiste en la creación de indicadores ad-hoc, tanto para los procesos como para los reportes. Para construir dichos indicadores, lo primero es identificar la medida que genere consenso entre controlador y controlado, dependiendo del reporte o proceso. Por ello, se indagará mediante reuniones conjuntas entre los principales gerentes de las áreas de Ventas y Marketing con la líder de equipo de BP&C. De allí se espera dilucidar si son las ventas netas o el resultado

operacional lo más indicado como base para desarrollar los indicadores en cada caso. Luego, se realizarán propuestas que serán presentadas y validadas mediante entrevistas entre el equipo de BP&C y los clientes asociados a cada uno de dichos reportes o procesos. Mediante la ejecución de dichos indicadores, usando el cierre contable del año fiscal anterior, se trazará el nivel actual y se definirá el marco que se deberá controlar para así alcanzar los objetivos propuestos.

Habiendo definido los indicadores y el nivel actual de ellos, se dará paso a establecer estándares y planear metas asociadas a dichos indicadores, formalizando su frecuencia de medición, de modo tal que esto constituya un patrón que permita establecer el grado de cumplimiento de los objetivos declarados a lo largo del tiempo, lo que será desarrollado en primer lugar por BP&C, y posteriormente será presentado mediante reuniones a los principales gerentes de las áreas clientes para la aprobación o negociación de dichos estándares y metas.

En la siguiente etapa, se dará paso al uso intensivo de herramientas para diseñar reportes que capturen todo lo establecido previamente, así se realizará lo planteado tanto por BP&C como sus clientes. Como se señala en el marco conceptual, acorde a Melnyk, es crucial mantener constante comunicación con los clientes para así influir en el comportamiento, estimular la acción y facilitar el aprendizaje, gestionando así efectivamente el desempeño. Hecho esto, se procesarán los datos necesarios, se analizarán los resultados y se evaluará preliminarmente lo obtenido. Mediante entrevistas con los potenciales clientes, se validará el diseño de cada reporte, fecha tentativa de entrega y utilización esperada, cumpliendo así los parámetros declarados por Anthony & Govindarajan para medir el desempeño de un buen reporte y consecuente control.

Por último, se realizarán las propuestas de mejoras al área de BP&C, lo que contendrá recomendaciones con relación a lo estratégico, rediseños de los procesos que lidera y un plan de implementación de los reportes diseñados, para así potenciar el desempeño del SCG que se utiliza actualmente, lo que a su vez mejorará los resultados obtenidos en las filiales de Chile, Colombia y Perú.

## 5.2 GESTIÓN DE DATOS

Como se mencionó en el marco conceptual, este punto resulta clave, pues es importante recordar que una de las aristas del problema radica en los datos y su uso apropiado, lo que permite construcción de indicadores más robustos si la confiabilidad es alta.

Por lo anterior, la fase inicial de esto comienza con el facilitar el acceso a los datos, tal como recomienda SAS. Esto se materializa solicitando los accesos necesarios a los distintos sistemas de información que la compañía posee, que contengan información que pudiese ser usada para los reportes y análisis que ya se realizan al interior del área. Esto se realizará consultando al área de sistemas de RR.HH. cómo se debe proceder para ello.

La segunda fase tiene relación a las herramientas disponibles, pues para orientar el posterior desarrollo de reportes que potencien el funcionamiento de la unidad, se investigará acerca de todas las cualidades y capacidades que poseen los sistemas de información que se usan al interior del área, además de otros posibles adicionales, con el fin de constatarlos en detalle. Lo anterior se realizará de cuatro maneras: primero, leyendo las guías y manuales publicados en los sitios oficiales de cada herramienta al interior de la compañía; segundo, participando de entrenamientos realizados por la compañía, tanto de forma web como presencial, que potencian el uso de cada herramienta;

tercero, mediante el uso de cada sistema se harán pruebas con cada uno de ellos; y cuarto, consultando a los expertos del área TI para la realización de análisis más específicos y detallados.

Tras interactuar con las distintas herramientas, se dará comienzo a una tercera fase, en donde se seguirán los lineamientos propuestos por PowerData para la validación de datos. Lo anterior se sustenta en la incógnita expuesta durante la descripción del problema, respecto al manejo previo de datos, donde las áreas tienen desconfianza de lo reportado por BP&C, debiendo entonces validar que los datos extraídos son efectivamente correctos. Para ello se planea una validación bajo un mismo tipo de análisis, a partir de sistemas de información ampliamente usados, se comparará con SAP. Esto, en adición a consultar a expertos de cada sistema, permitirá validar la confiabilidad de los datos y de cada sistema. Posteriormente, mediante reuniones se informará al área de BP&C para su documentación, y así facilitar dudas futuras que puedan surgir al respecto.

La cuarta fase de datos comienza con el modelamiento adecuado para el trabajo de cada reporte. A priori se cree que para análisis complejos se deberán combinar fuentes de información, pues la granularidad de los datos es distinta en cada sistema. Por ende, y acorde a SAS, se buscará la manera de modelar a partir de parámetros de los datos que perduren sin modificación en el tiempo. Por ejemplo, puede que el nombre de las líneas de productos Pantene en cuidado capilar varíe, pero no así los nombres de los formatos de los productos, por ejemplo, botellas, sachets, etc. Pudiendo usar dichos parámetros para modelar, se dará cumplimiento a los lineamientos expuestos.

Finalmente, la quinta fase vuelve nuevamente sobre el punto de documentación e información, pero ahora con relación a la construcción misma de cada reporte. Por ello, se solicitará apoyo al equipo de BP&C para la documentación de la construcción de dichos reportes.

Cabe destacar que todo lo anterior sigue lo expuesto por PowerData que relacionan los datos al negocio en sí, aquellas 12 reglas de oro de la gestión de datos serán seguidas como pieza angular de este punto.

### 5.3 REDISEÑO DE PROCESOS Y REPORTES

En lo que respecta al rediseño de procesos y reportes, desde un punto de vista estructural, se seguirá la metodología para la resolución de problemas que sustenta Lean Six Sigma llamada DMAIC: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar (Define, Measure, Analyze, Improve & Control, o DMAIC por su sigla en inglés). Para el presente trabajo, solo se ha utilizado esta propuesta hasta la fase de mejora, esto por alcances del mismo proyecto. Esta metodología será empleada caso a caso en los procesos y reportes que se estipulen a rediseñar.

- a. Definir. Mediante entrevistas preliminares con los miembros del área de BP&C se buscará definir los problemas que afectan caso a caso, partiendo de su juicio como dueños de procesos o usuarios/creadores de reportes.
- b. Medir. Habiendo identificado el problema, la siguiente fase es cuantificar su impacto. En el caso de reportes: si el problema definido es de uso, mediante el análisis de descarga de dicho reporte se deberá calcular el porcentaje de utilización; si el problema es de procesamiento, se cuantificará el potencial impacto de los errores de arrastre. En caso de procesos, se debe calcular el fallo en su totalidad, por ejemplo, si fuese relativo a proyecciones se calculará el error.

- c. Analizar. Para lograr identificar las causas del problema, será necesario indagar en profundidad mediante entrevistas con los actores involucrados en los procesos, o con los usuarios de cada reporte. En ambos casos, al existir documentos de apoyo, también se deberá investigar su funcionamiento para detectar posibles causas mediante revisiones exhaustivas.
- d. Mejorar. Con el propósito de desarrollar y verificar las potenciales soluciones, se diseñarán mejoras a partir de lo recabado en la fase anterior, presentándolas a los respectivos usuarios claves mediante reuniones, capturando así su parecer y realizar modificaciones de ser necesarias, las que posteriormente deben volver a pasar por validación.

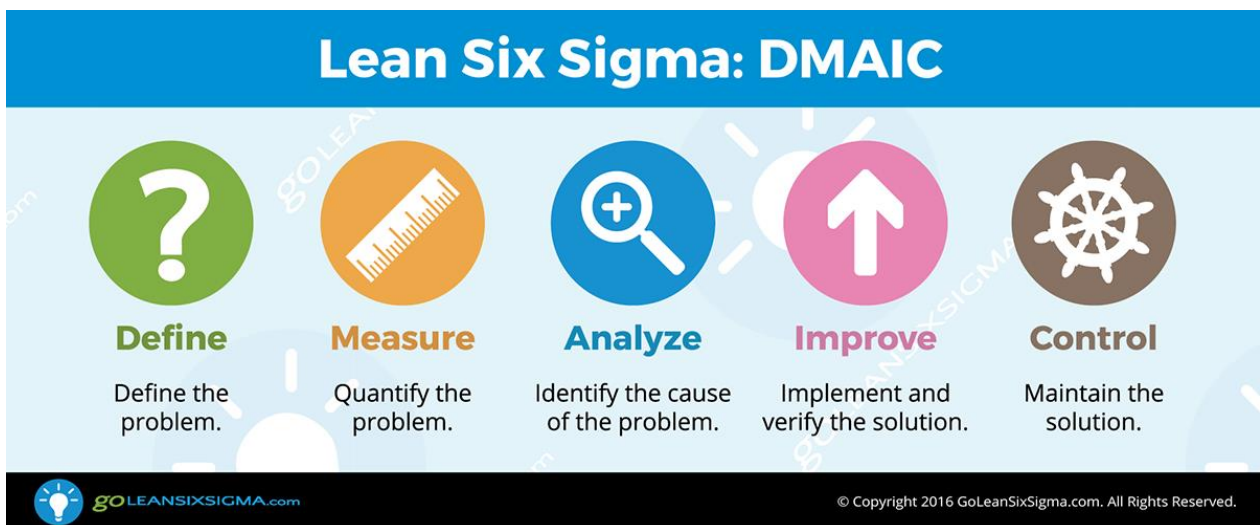


Ilustración 11: resumen de la metodología Lean Six Sigma – DMAIC.

## 6. ALCANCES

Los alcances definidos para esta memoria son:

- a. Se ocupará información disponible por la organización y también información pública, además, toda aquella información restringida por la compañía será procesada para dar cumplimiento a protocolos de seguridad internos.
- b. Se busca entregar a la unidad de BP&C una propuesta de mejora al Sistema de Control de Gestión actual.
- c. El desarrollo de este trabajo llegará solo hasta el diseño reportes automatizados con sus respectivos indicadores y estándares de desempeño. Por lo anterior, su implementación queda fuera de este trabajo.
- d. Fuera del análisis queda también el cuestionamiento o evaluación de los proyectos de creación de Pacific Cluster así como también de BP&C.

## 7. ESTUDIO Y ANÁLISIS

Como fue señalado en el capítulo de Metodología, esta fase inicial cuenta con dos focos de exploración: el primero, relativo a los procesos y reportes que el área de BP&C realiza mensual y/o anualmente; y el segundo, de carácter más técnico, se relaciona con los sistemas de información disponibles al interior de la compañía. En el primero foco se busca evaluar si siguen las directrices de Sistema de Control de Gestión presentes en capítulo de Marco Conceptual, mientras que con el segundo foco se busca consolidar la Gestión de Datos para un futuro uso en diseño.

### 7.1 PROCESOS Y REPORTES DE BP&C

#### 7.1.1 PROCESOS

##### Macroproceso de proyección anual

Dentro de los procesos que la compañía realiza, el principal de ellos es relativo a la proyección anual, que se realiza durante el mes de abril de cada año. En este macroproceso se realiza la proyección completa del próximo año fiscal y tiene procesos repetitivos de manera mensual que son la negociación de presupuestos, la proyección detallada del año y el seguimiento y evaluación de lo proyectado, siendo estos dos últimos liderados por el área de BP&C. A continuación, se expone el diagrama del macroproceso de proyección anual:

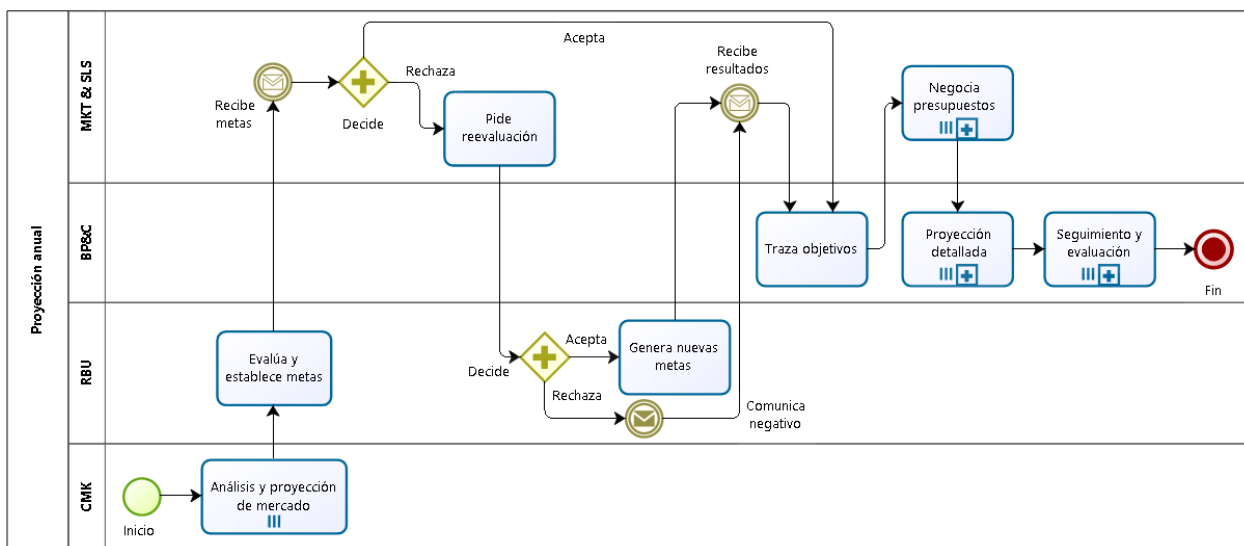


Ilustración 12: diagrama del macroproceso de proyección anual, elaboración propia.

Como se aprecia en el diagrama, este macroproceso se inicia con un proceso de análisis de crecimiento de las categorías de productos, lo que es realizado en diciembre por los gerentes del área de Conocimiento de Clientes y Mercado (Customer & Market Knowledge, o CMK por su sigla en inglés) de cada país. Esta misma unidad reúne información macroeconómica de los países, compra información de mercado a las consultoras externas Nielsen Company y Kantar Worldpanel, y analiza la historia reciente de desempeño de las categorías de productos con relación a la participación de mercado (conocido como Market Share). Con todo ello, CMK realiza una

proyección de mercado de lo que se cree sucederá en cada uno de los países. Aquí surge un primer riesgo, puesto que la información que toma esta unidad de consultoras externas no es 100% precisa en su proyección, debido a que realizar estudios de esta índole requiere más sujetos que participen de la muestra, lo que los mismos gerentes de CMK señalaron como algo costoso monetariamente, por lo tanto, es una estimación que sirve de acercamiento para la proyección anual, pero no es un hecho consolidado.

A partir del input anterior, se realiza un proceso en que los distintos gerentes de categorías de la unidad regional (RBU) evalúan las proyecciones de mercado, calculan el nivel actual de rendimiento de cada categoría y, de acuerdo con ello, establecen las metas del siguiente año fiscal para cada país. Dichas metas, en lo que respecta al tipo de unidad SMO, son relativas al resultado operacional esperado, meta que es confeccionada como indicador, tal como se expuso en el capítulo de Identificación del Problema. Recordar que dichos indicadores comparan la situación de un año versus el anterior, eliminando efectos de tasas de cambio (nuevamente, recordar que se reporta en dólares a la unidad regional) y compra/venta de marcas de P&G. Por arrastre del riesgo en la estimación de CMK, es posible que RBU genere metas sobreestimadas, pues su intención es siempre pedir más a las filiales, lo que puede causar un problema mayor con el no cumplimiento. Sin perjuicio de lo anterior, es importante clarificar que la meta es para la totalidad de la filial, lo que no se subdivide en equipos de canales de venta.

Luego, la alta gerencia de cada país debe revisar detalladamente la meta anual y tomar la decisión de aceptar o negociar lo propuesto por RBU. Sin embargo, esta unidad regional es quien define la meta y luego informa a los mismos gerentes de cada país respecto de su decisión. En caso de negociar las metas, se realizan reuniones con el equipo de la unidad regional con el fin de mostrar otros factores que pueden incidir en las metas, los que pueden estar no siendo considerados, y así replantearlas. Este equipo de alta gerencia se compone por el gerente general del país, los gerentes de Sales y Marketing de las categorías, el gerente de F&A y el gerente de Product Supply (PS).

Habiendo establecido dichas metas, el proceso continúa con reuniones en las que se trazan objetivos a realizar durante el año que potencien el cumplimiento de las metas establecidas para el resultado operacional, lo que es dirigido por BP&C y cuenta con la participación de los gerentes de las áreas de F&A, Marketing, Sales y PS.

#### Proceso de negociación de presupuesto

A partir de los objetivos fijados, los gerentes de las categorías de productos de las unidades locales negocian presupuestos con RBU para la realización de dichos objetivos. Este proceso tiene dos aristas: una relativa a los gastos de marketing (recordando su sigla en inglés, MSA) y otra relativa a los descuentos financieros y logísticos (mismo caso anterior, NSRd):

- a. MSA: En esta variante, los gerentes de categorías de las áreas de Marketing y Sales, con apoyo de los gerentes de categoría de F&A, generan planes de ejecución en los que calculan el volumen esperado a conseguir con las actividades y, consecuentemente, el resultado operacional que eso genera. Aquí el indicador clave que calculan se denomina *NOS multiplier*, o multiplicador del Resultado Operacional (recordar que NOS es su sigla en inglés). Este indicador relaciona la inversión en marketing con el resultado esperado. En términos simples, si se invierte X en marketing, multiplicado por dicho indicador, es lo que se espera genere el plan de acción en términos de Resultado Operacional. Dichos planes son presentados a los gerentes de cada categoría de productos del RBU, quienes a partir del indicador deciden si aceptarlos o rechazarlos, lo que puede ser renegociado por las áreas de

Marketing y Sales en ambos casos, tanto para buscar conseguir un mayor presupuesto o que acepten el plan, pero la decisión final queda en manos del RBU, lo que posteriormente es comunicado a las unidades locales. Cabe destacar que este proceso de negociación se repite durante el año de forma trimestral, en los que mediante reuniones con RBU se negocian planes incrementales de manera independiente, puesto que se relacionan principalmente con lanzamientos que tienen las marcas de P&G – lo que tiene íntima correlación con sus estrategias de desarrollo local – o con actividades especiales que realizan los clientes de la compañía, en los que se gestiona la participación para aprovechar la ocurrencia de dichos eventos – lo que busca potenciar la estrategia comercial de la compañía. Cabe destacar que, durante todo este proceso, el área de BP&C no está involucrada en ningún paso. El siguiente diagrama explicita este proceso:

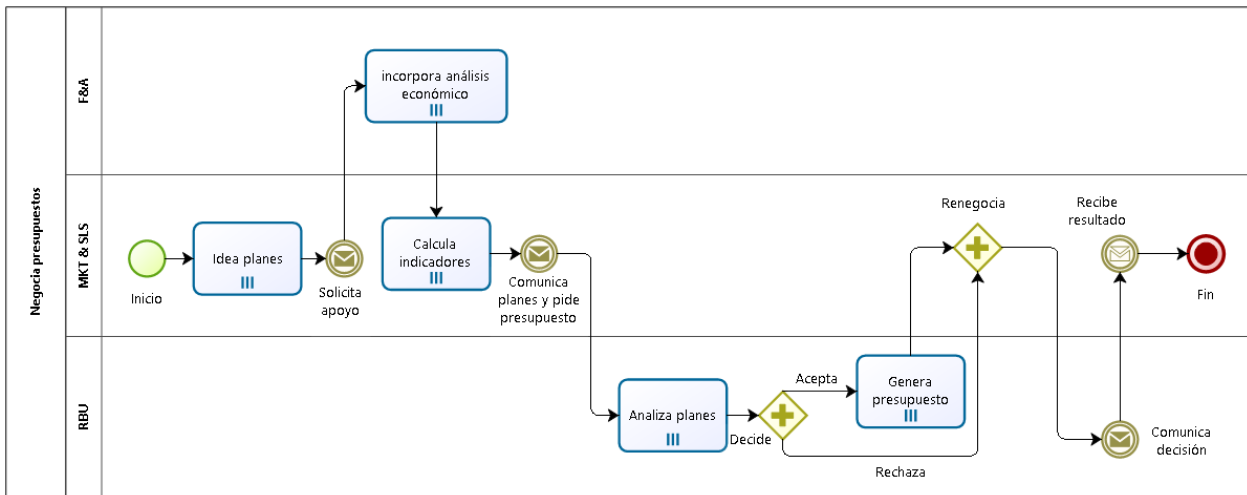


Ilustración 13: diagrama del proceso de negociación de presupuestos de MSA, elaboración propia.

- b. NSRd: En esta variante, el proceso se inicia antes, en noviembre del año anterior, con la generación de tipos de acuerdos comerciales, lo que es realizado en conjunto entre los líderes de equipos de Sales, los gerentes de categorías de Sales y Marketing. Los equipos de Sales negocian con estos acuerdos sus relaciones comerciales del próximo año con los clientes y distribuidores. Dichos acuerdos son elaborados a partir de estándares mundiales porcentuales que P&G aplica como descuentos logísticos, financieros y estratégicos sobre las ventas netas. En base a la cantidad de acuerdos comerciales establecidos, los gerentes de categorías de F&A pueden estimar el presupuesto total necesario para el año, tomando como input la proyección de ventas, para luego solicitar dicho presupuesto al RBU para su aprobación, quien posteriormente les comunica su decisión (la que tiene a ser aceptada fácilmente por la creencia de que su cálculo es más preciso e invariable en el año). En este proceso el indicador clave es la relación entre lo obtenido tras el descuento respecto de ventas netas que se espera generar. El proceso puede repetirse durante el año, puesto que pueden incorporarse nuevos acuerdos comerciales o los clientes pueden tener cambios y por ende no reciben todos los descuentos acordados al no cumplir las condiciones. Su diagrama es el siguiente:

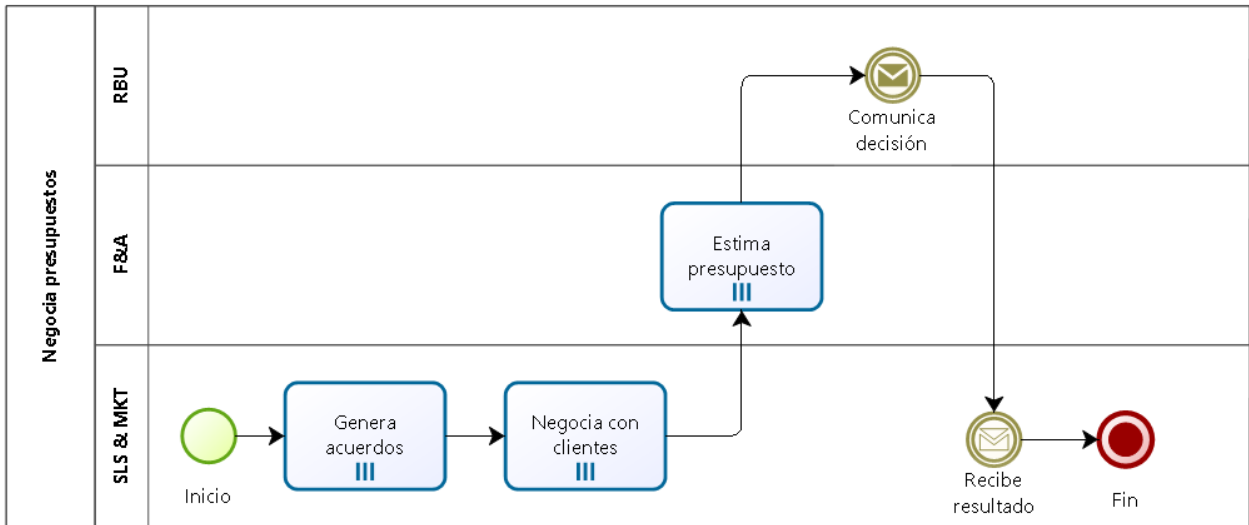


Ilustración 14: diagrama del proceso de negociación de presupuesto NSRd, elaboración propia.

### Proceso de proyección detallada del año

El paso siguiente del macroproceso es la confección detallada de la proyección del siguiente año, lo que se hace por cuenta (desde volumen hasta resultado operacional), detallando desde total país hasta formatos de marca<sup>9</sup> de las categorías de productos. En este proceso colaboran las áreas de PS, F&A, BP&C, Marketing y Sales. Este proceso se ejecuta de manera mensual para así realizar ajustes a la proyección en base a los meses transcurridos del año. El siguiente diagrama da cuenta de ello:

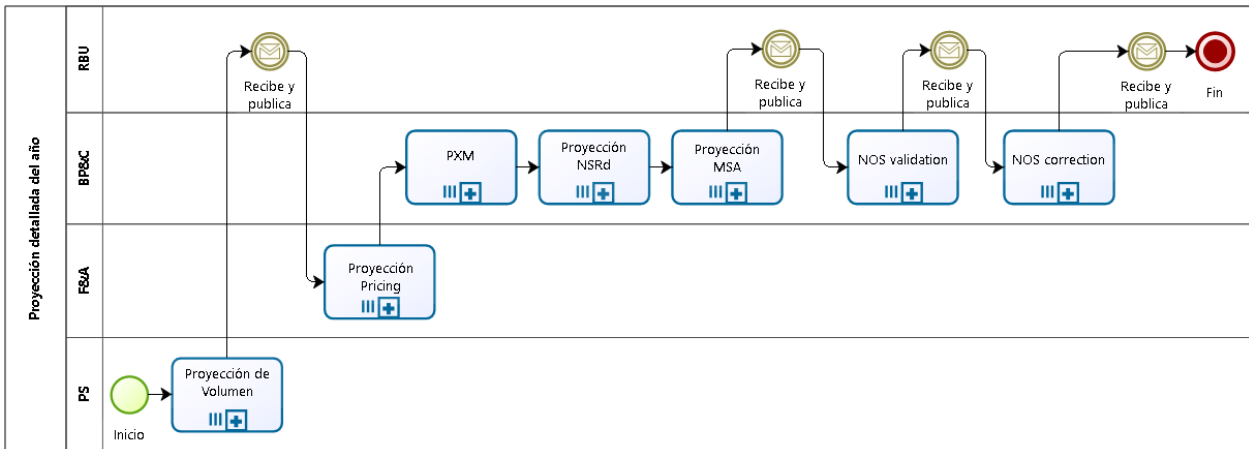


Ilustración 15: diagrama del proceso de proyección detallada del año, elaboración propia.

Este proceso se inicia con el subproceso de proyección de volumen, que es realizado por los gerentes de planificación de categorías de PS. A ellos se les pide una estimación de 18 meses basada en el comportamiento histórico, pero su foco de atención se centra mayormente en 12 meses según

<sup>9</sup> Formato de marca, o Brand Form en inglés, es la unidad base en que se realiza la proyección financiera, es el último nivel de detalle. Esto corresponde, por ejemplo, a Pantene Shampoo botellas, Ariel líquido concentrado, entre otros.



lo declarado durante entrevistas. Para ello, los gerentes de planificación recurren al análisis que realiza un software estadístico que se controla en el RBU, el que mide por SKU los comportamientos de volumen de venta en la historia reciente, pudiendo ajustar la proyección que el software entrega usando desde 12 hasta 3 meses pasados. Sin embargo, para el caso de lanzamiento de nuevos productos, packs o iniciativas, estos gerentes deben tomar una decisión distinta, en la que tienen dos opciones: (i) ellos mismos, en base a su experiencia, en conjunto con los gerentes de Marketing y Sales de cada categoría, deben proyectar el volumen mensual; o bien, (ii) usar productos de características similares para proyectar el volumen mensual de venta. En cualquier caso, el software estadístico permite realizar ajustes manuales, pero los gerentes de planificación declaran que pocas veces hacen ajustes manuales más allá de la selección de meses de historia, esto a causa de la gran cantidad de SKU que manejan, por lo tanto, enfocan su tiempo en la revisión de los productos críticos de cada país, aquellos que tienen grandes volúmenes de venta. Con ello y, de acuerdo con los equipos de venta, generan una propuesta de volumen que es evaluada cada 3 meses en conjunto con los líderes de cada equipo de venta y los gerentes de venta de las categorías de productos para así incorporar el conocimiento del mercado, lo que posteriormente es consolidado y enviado al RBU para su publicación en los sistemas de información de la compañía. Cabe destacar que el principal indicador de este subproceso es la comparativa entre lo proyectado y lo vendido, teniendo variaciones de alrededor de un 10% en el total. Sin embargo, en la revisión producto a producto, el mejor país de la región acierta en un 30% de las proyecciones, lo que se explica principalmente por las diferencias y dificultades de cada canal de venta, donde influyen factores como el tiempo de respuesta y dinamismo de cada canal. Finalmente, se detalla el diagrama de este subproceso:

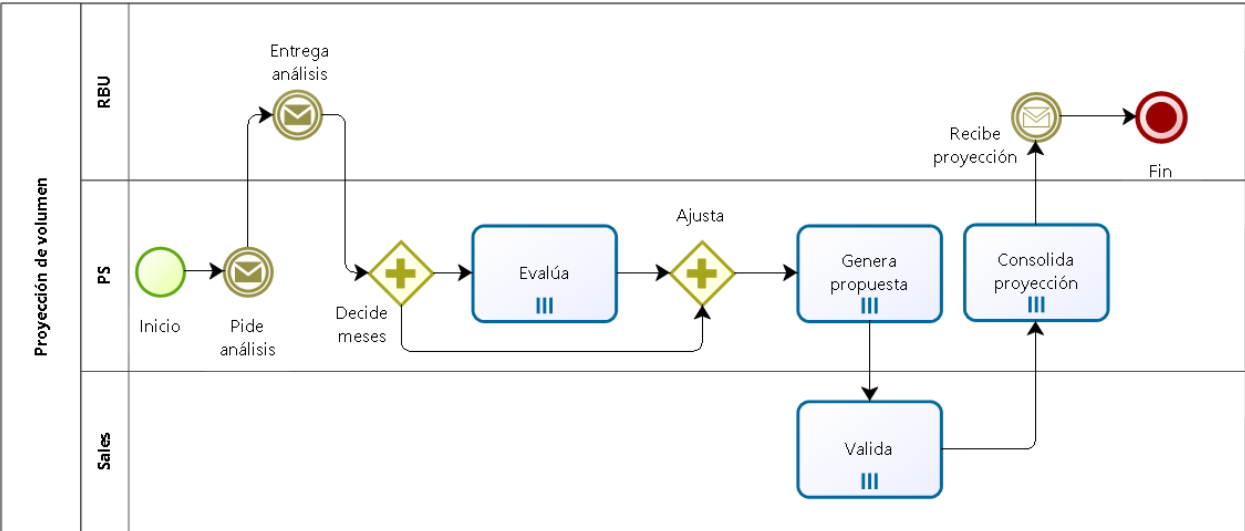


Ilustración 16: diagrama del subproceso de proyección de volumen, elaboración propia.

Con la proyección de volumen realizada, la unidad regional procesa y publica dicho input en los sistemas de información. Luego de esto, comienza una seguidilla de subprocesos en los que la región necesita más inputs para poder proyectar el panorama completo hasta el resultado operacional. El primero de estos subprocesos es la proyección de la estrategia de precios, conocido como Pricing por su nombre en inglés. Este subproceso se inicia con la petición de información de mercado por parte de los gerentes de categoría de F&A al área de CMK, quienes a través de análisis

de market share, focus group<sup>10</sup> y datos de panel son capaces de analizar el comportamiento del consumidor y, por lo tanto, caracterizar su disposición de pago sobre los productos de P&G. Con esta información, los gerentes de categorías de F&A son capaces de generar una proyección anual respecto de la estrategia de precio que se puede aplicar, vale decir, cuánto por ciento se puede aumentar o disminuir los precios de los productos y en qué mes se puede aplicar, para así mantener la competitividad en el mercado y aumentar los ingresos. Las estrategias de cada país son consolidadas por el gerente de proyección de BP&C a nivel de categoría de productos, para luego ser enviadas al RBU y cargadas a los sistemas de información de la compañía, lo que da por terminado este subproceso. Por último, resulta relevante señalar que este subproceso se realiza mes a mes para dar respuesta a los cambios que surgen en los mercados, manteniendo así la competitividad del retail. El siguiente diagrama da cuenta de este subproceso:

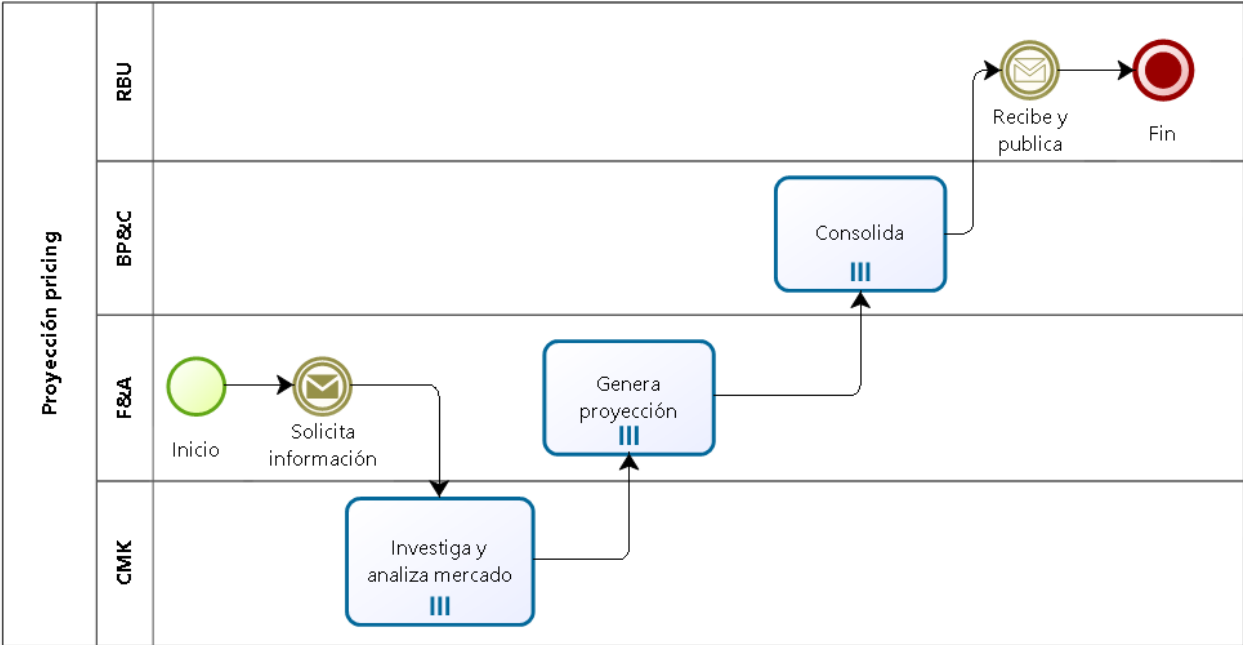


Ilustración 17: diagrama del subproceso de proyección de Pricing, elaboración propia.

El proceso continúa con el subproceso de PXM. Este subproceso, de recurrencia mensual, comienza con un reporte enviado por RBU a BP&C, que contiene la proyección de volumen realizada por PS, la proyección de la estrategia de Pricing hecha por F&A y un indicador de ventas por unidad de volumen, basado en los resultados de los últimos 3 meses publicados<sup>11</sup>, todo lo anterior en formato de marca. Las variaciones respecto del mismo proceso en el ciclo anterior se explican por: (i) Pricing, (ii) Mix de productos o (iii) nuevos productos que componen el formato de marca. Si la variación es mayor a 5%, el reporte permite realizar cambios de forma manual en el indicador, vale decir, si se cree que dicho indicador basado en los últimos 3 meses no proyecta de forma acertada el futuro, este se puede modificar a gusto. Con esto, el gerente de proyección de

<sup>10</sup> Focus group es un método de recolectar información para una investigación, que consiste en reunir un pequeño grupo de personas con el fin de entrevistarlas y generar una discusión en torno a un producto, servicio, idea, publicidad, etc.

<sup>11</sup> Cabe destacar que si esto se realiza por ejemplo en diciembre, PXM considera septiembre, octubre y noviembre, pero solo a nivel de volumen y ventas netas, pues el resto de la información aún no ha sido publicada para ese momento del mes, a nivel de detalle de formato de marca.

BP&C es capaz de estimar las ventas netas del siguiente mes y analizar dicho cálculo, lo que luego es enviado a los gerentes de categorías de F&A, quienes son responsables de ejecutar y validar los cambios debido a su mayor conocimiento del mercado. Una vez hecho esto, el subproceso continúa con la revisión y consolidación por parte del gerente de proyección de BP&C, lo que posteriormente es enviado al RBU para su publicación en los sistemas de información, con lo que termina el subproceso. Hasta este punto, se tiene una proyección de las ventas netas del siguiente ciclo. A continuación, se explicita la situación en el diagrama de este subproceso:

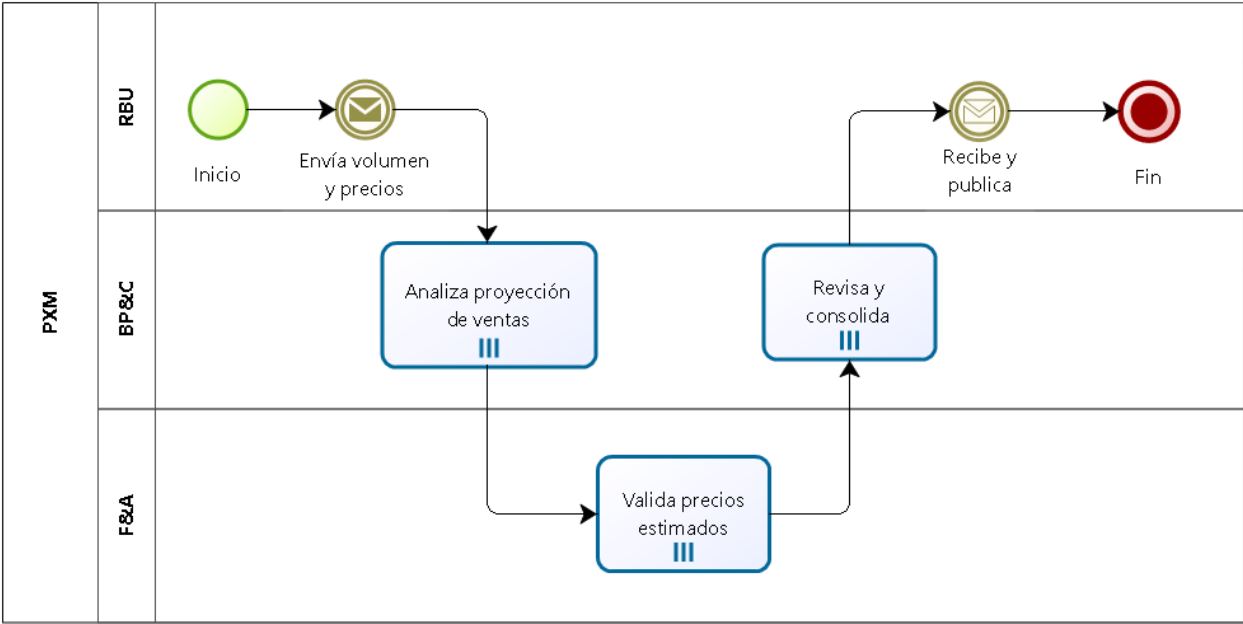


Ilustración 18: diagrama del subproceso PXM, elaboración propia.

Para completar la proyección detallada a nivel de resultado operacional, resta exponer los subprocesos que proyectan los gastos. El primero de ellos, relativo a los descuentos logísticos y financieros otorgados a clientes y distribuidores, o NSRd. Este se inicia con la revisión de los presupuestos que otorgó RBU a las filiales y con eso se consolida la proyección, lo que es realizado por el gerente de proyección de BP&C, que tiene como indicadores el monto neto con relación a la proyección de ventas, por tipo de descuento y para cada categoría. Luego de consolidar, esta información es evaluada por los gerentes de categoría de F&A, quienes incorporan potenciales incrementales con su conocimiento más cercano al negocio. Con ello, el gerente de proyección ajusta su cálculo y lo envía al RBU para su publicación. Cabe destacar que durante el año este subproceso se repite de forma mensual para ajustar la proyección en base a la actualización de la situación de acuerdos comerciales vigentes. El diagrama a continuación detalla este subproceso:

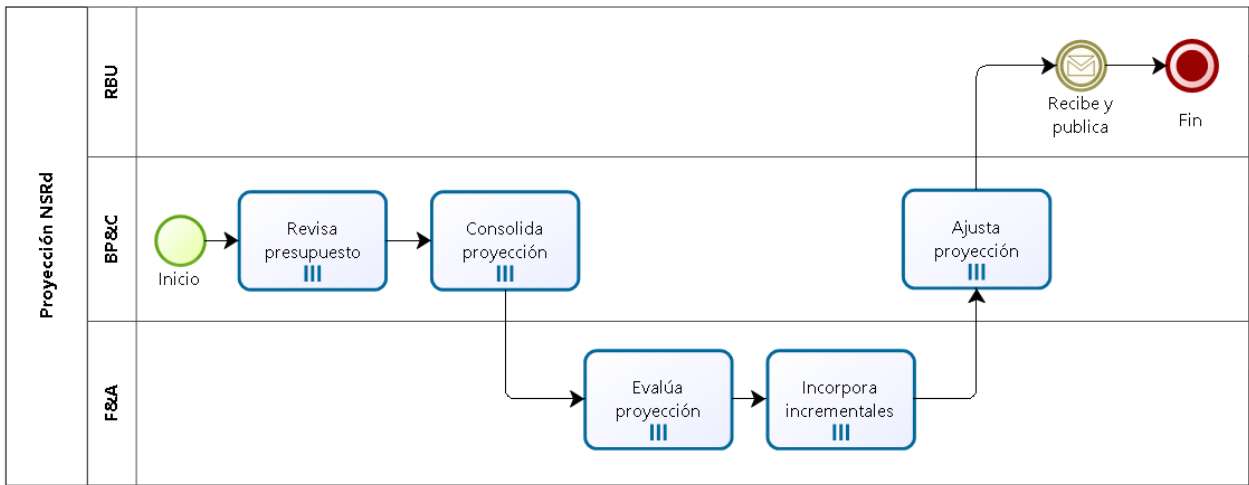


Ilustración 19: diagrama del subproceso de proyección NSRd, elaboración propia.

El segundo de estos subprocesos proyectivos de gastos es el relativo a marketing, o MSA. Este proceso se inicia tomando como input lo generado en el proceso de negociación de presupuestos, que fue descrito previamente. A partir de dicho proceso, toma los presupuestos otorgados para proyectar su gasto, lo que es realizado por el gerente de contraloría del área BP&C, quien segmenta por categoría de producto y tipo de gasto. Como existen planes que aplican para muchas categorías, en este subproceso proyectivo se distingue con mayor detalle el estimado para cada categoría, consolidando esta información, la que luego se evalúa junto a los gerentes de categoría de F&A, ajustando la proyección de acuerdo con su visión de negocios, en donde se reflejan los planes incrementales que se estén negociando con la unidad regional. Tras esto, se envía la proyección al RBU para su publicación en los sistemas de información, con lo que termina este subproceso. Se expone el diagrama del subproceso:

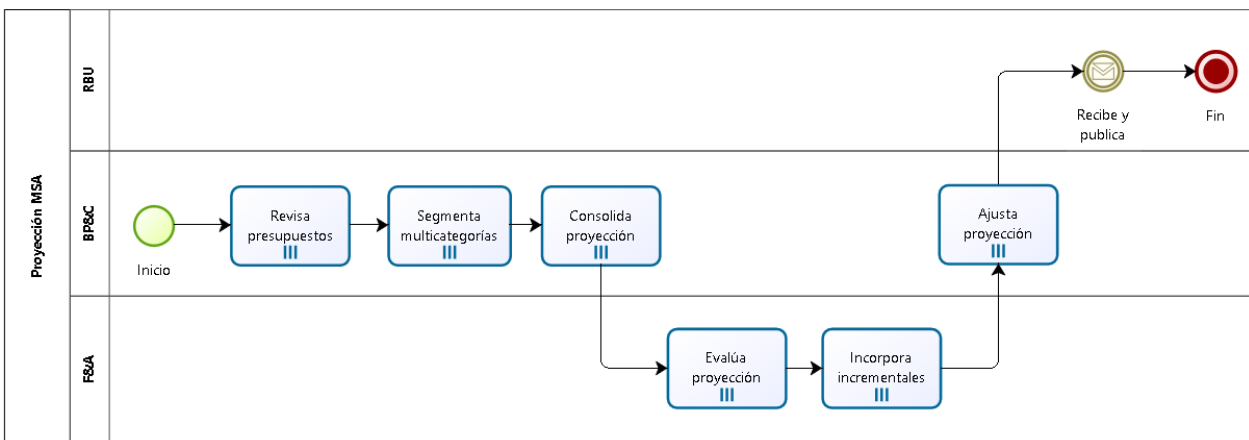


Ilustración 20: diagrama del subproceso de proyección MSA, elaboración propia.

En este punto ya se posee una proyección hasta resultado operacional. Por lo anterior, el siguiente subproceso, denominado NOS validation, se relaciona con la revisión del producto final de la proyección. Este subproceso se inicia con el envío, desde RBU al gerente de proyección de BP&C, de un documento que detalla a nivel de categoría de productos la proyección de NOS. Tras su

revisión y comunicación a los gerentes de categoría de F&A, en conjunto se toma la decisión de si es necesario ajustar la proyección para apegarse a las metas planteadas en el macroproceso inicial, pero reflejando la realidad actual, tomando como indicador el incremento porcentual de NOS de la forma descrita previamente, tal como se traza para la meta. Se pudo constatar que los ajustes se realizan cuando se está sobreestimando NOS, pues no se cree posible llegar a dicha cifra; en cambio, si hay subestimación, se mantiene y se toma como logro de la ejecución. En caso de realizar ajuste, esto se realiza de dos posibles maneras: generando un incremento en los gastos de NSRd o en MSA, lo que luego se compensa en el siguiente ciclo de proyección, con la disminución de la base de ventas netas. De cualquier manera, se debe informar al RBU la decisión, quien recibe y procesa, dando la visibilidad en los sistemas de información, lo que da por finalizado este subproceso. Su diagrama es el siguiente:

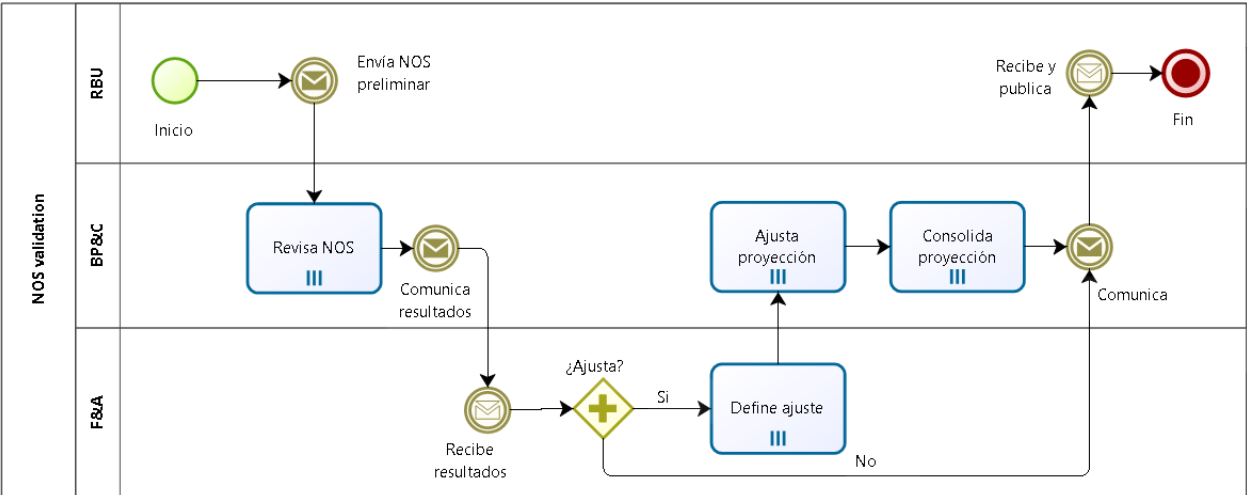


Ilustración 21: diagrama del subproceso NOS validation, elaboración propia.

El último subproceso, que es parte del proceso proyectivo detallado del año, se realiza también cada mes y se denomina NOS correction. Es prácticamente idéntico al anterior, pero tiene dos diferencias: la primera de ellas es que se puede realizar tras haber analizado detalladamente los resultados finales del mes anterior (por fechas de disponibilidad y ocurrencia del subproceso), por ende, se puede ajustar la base de cálculo en relación a los gastos, lo que es realizado por el gerente de proyección de BP&C; la segunda diferencia guarda relación con que, para poder efectuar un ajuste a la proyección, ahora se debe cumplir el requisito impuesto por RBU de que la categoría que se quiera ajustar tenga un error por más de 500 mil dólares. Considerando estas dos diferencias, este subproceso sigue el mismo recorrido que el anterior. Se expone el detalle de su diagrama:

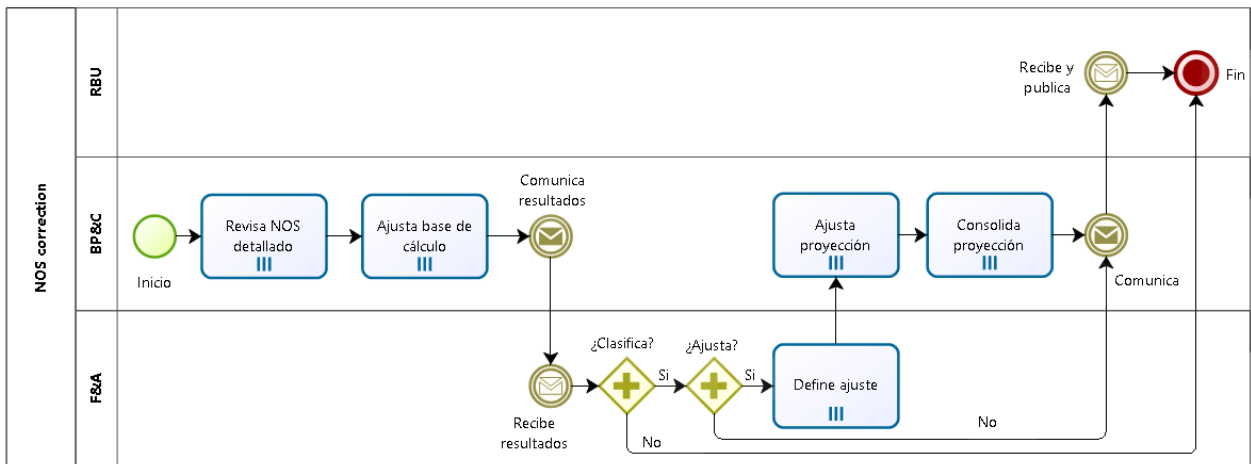


Ilustración 22: diagrama del subproceso NOS correction, elaboración propia.

Tras el procesamiento de este último subproceso, el ciclo proyectivo detallado de cada mes finaliza, dando paso al seguimiento y evaluación de todo lo proyectado en base a los resultados mensuales.

### Proceso de seguimiento y evaluación

A partir de los presupuestos otorgados por RBU, los gerentes de las categorías de productos de las unidades locales ejecutan planes para cumplir las metas propuestas de crecimiento. Al igual que el proceso de negociación de presupuestos, este proceso también tiene dos aristas: una relativa a la ejecución de MSA y otra relativa a la ejecución de NSRd:

- a. **MSA**: comienza con la publicación oficial de los presupuestos para la ejecución de los planes aceptados durante el proceso de negociación, lo que es realizado por parte de la gerencia de categorías del RBU. Paso siguiente, el analista de BP&C consolida esta información y la comunica a los gerentes de categorías de Marketing y Sales, y también al gerente contralor del área. Tras la recepción de los montos, lo que es auditado por el gerente de contraloría de BP&C, estas unidades comienzan a administrar y asignar dicho presupuesto en subdivisiones al interior de sus equipos:
  - i. Sales administra el presupuesto dedicado a descuentos directos de ventas (o Sales Deductions por su traducción al inglés).
  - ii. El equipo de In Store administra el presupuesto otorgado por los gerentes de categoría de Sales y Marketing para la realización de actividades dentro de los puntos de venta, cuya clasificación de gasto recibe el mismo nombre (también proveniente de su traducción al inglés).
  - iii. El equipo de Marketing se subdivide entre Trial y Media, a los que el gerente de la categoría asigna respectivamente la administración de presupuestos relativos a actividades directas e indirectas al consumidor y actividades en medios de comunicación masiva.

Estas asignaciones son coordinadas por el gerente de contraloría de BP&C, en conjunto con los gerentes de categorías de Marketing y Sales, lo que es realizado en forma de planes de acción y que posteriormente se traducen en la publicación oficial de los presupuestos asignados para cada uno de ellos, labor llevada a cabo por parte del mismo gerente de BP&C. El proceso continúa con la ejecución de dichos planes por parte de los equipos antes mencionados, lo que consecuentemente es seguido y evaluado mensualmente por el analista de BP&C, quien genera reportes que entrega a la totalidad de los equipos de Marketing y Sales, más los respectivos gerentes de F&A. Con esta información, los equipos deben ajustar y corregir su nivel de gasto, teniendo como principal indicador el nivel de gasto porcentual del total del presupuesto por cada plan de acción, siendo esto comparado con el tiempo transcurrido en el año visto de manera porcentual. Esto sirve para analizar el porcentaje de gasto de manera temporal y así evitar el gasto anticipado. A continuación, se expone el diagrama del proceso:

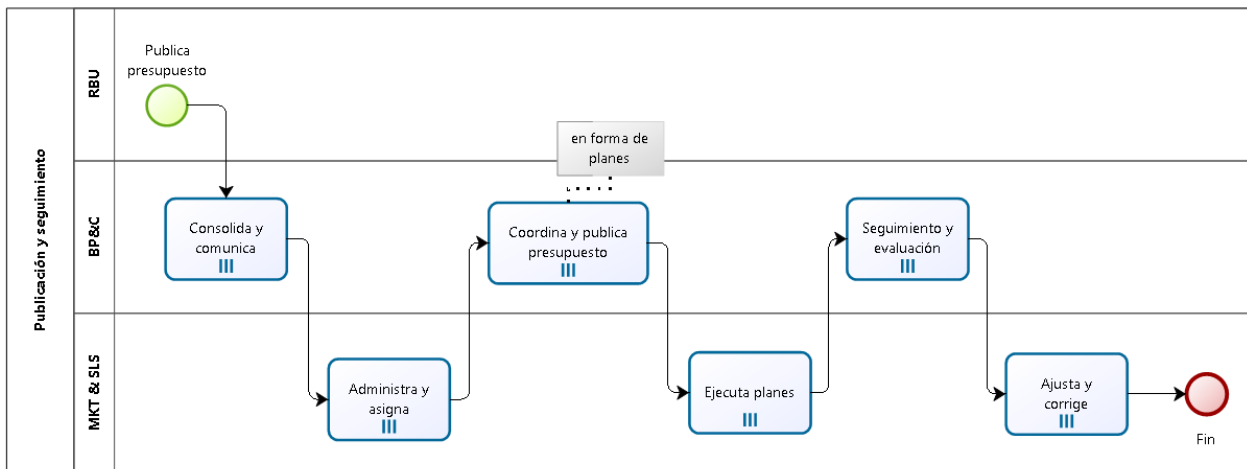


Ilustración 23: diagrama del proceso de seguimiento y evaluación MSA, elaboración propia.

- b. NSRd: esta arista también comienza con la publicación de los presupuestos, lo que es realizado por la gerencia de categorías del RBU. Paso siguiente, el analista de BP&C consolida esta información y se lo comunica a los gerentes de categorías de Sales, quienes administran y asignan estos presupuestos conforme a los tipos de descuento, vale decir, los reparte entre F&A para los descuentos financieros de facturación, PS para los descuentos logísticos y lo que guardan para sí mismos en la aplicación de descuentos estratégicos. La siguiente etapa, tras la ejecución, es el seguimiento y análisis de los descuentos otorgados, lo que es realizado por el analista de BP&C, quien comparte dicha información con los gerentes de categoría y canal de venta de F&A, los que evalúan los resultados y deben comunicar a los equipos para generar acciones correctivas.

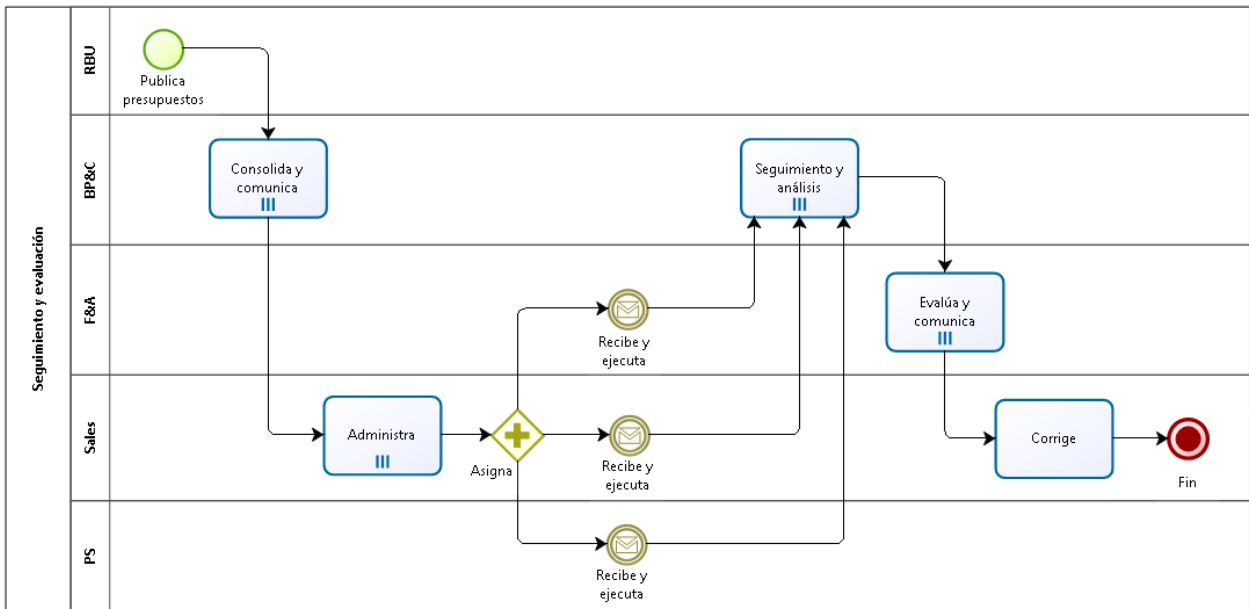


Ilustración 24: diagrama del proceso de seguimiento y evaluación NSRd, elaboración propia.

Con lo anterior, el macroproceso de proyección anual termina. En adición, un aspecto clave durante todo este macroproceso de proyección anual es que se establece que los resultados deben ser entregados trimestralmente al RBU, lo que hace referencia a la relación entre los resultados de la compañía y su conexión con la Bolsa de Wall Street, donde se realiza el mayor levantamiento de capital, junto con la entrega de resultados oficiales, lo que a su vez impacta tanto en los retornos de los accionistas como en el precio de las acciones. En dichas mediciones trimestrales se evalúan aspectos como el nivel de gasto, la participación de mercado, el crecimiento de las categorías y los resultados operacionales de ellas. Del lado de las recompensas, de ser alcanzadas las metas, éstas se materializan en bonos para la alta gerencia por su desempeño y reconocimientos o premiaciones dentro de la organización a quienes destacan por sus acciones.

### 7.1.2 REPORTE

En lo que respecta a los reportes, dentro de los procesos ya se mencionaron algunos de ellos de forma breve, pero a continuación se detallará cada uno en profundidad. En la actualidad, el área de BP&C es responsable de un total de 18 reportes que se realizan mensualmente, parte de ellos como apoyo a los procesos descritos en el capítulo anterior, mientras que el resto, si bien no están involucrados directamente con los procesos, ayudan a la toma de mejores decisiones. De todos estos reportes, el gráfico a continuación detalla el número de veces en que las áreas locales son usuarias o participes de ellos:



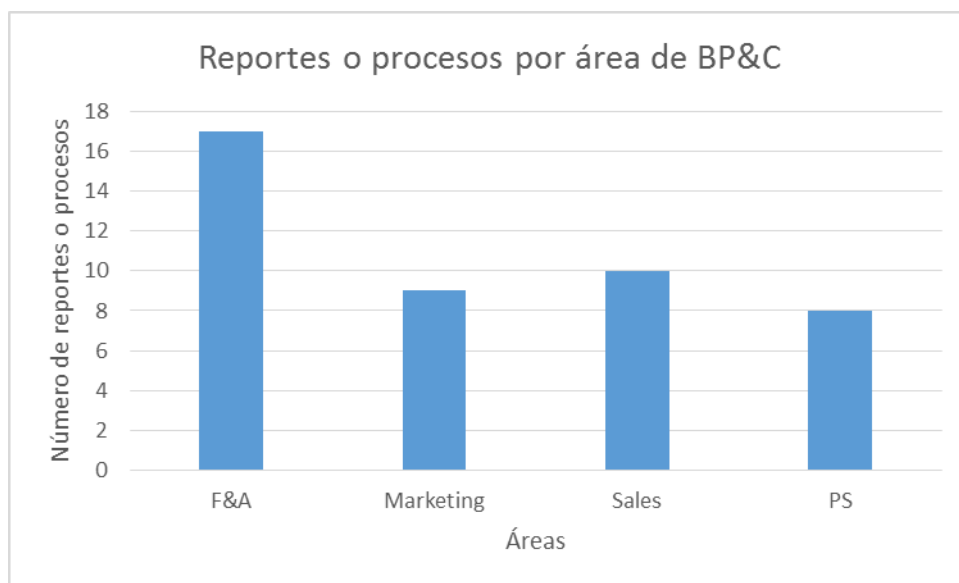


Ilustración 25: frecuencia de involucramiento mensual por áreas.

Como se puede apreciar, F&A es el principal cliente del área, mientras que el resto de las áreas son similares en participación como usuarios de los reportes que BP&C produce. Como se observa en los procesos descritos previamente, los principales actores son Sales y Marketing, quienes toman las decisiones y ejecutan planes, son dueños de los presupuestos y principales responsables del desempeño de las filiales; por otro lado, F&A y PS prestan apoyo a estas áreas para realizar la ejecución a nivel local y llevan a cabo análisis que potencien dichas ejecuciones. En particular, a continuación, se expone un análisis detallado por reporte producido por BP&C:

- a. **Calendar:** este reporte es realizado durante los últimos días de cada mes, generalmente el penúltimo. Este informe contiene todas las fechas de liberación de reportes, además de fechas claves del ciclo de proyección financiera. Éste es enviado en exclusivo al área de F&A de cada país, pues son agentes claves en la proyección financiera. Su realización es a partir del calendario global de la compañía, en el que se definen las interacciones del ciclo proyectivo mensual por actividad entre las distintas unidades del modelo de negocio, vale decir, dicho calendario especifica qué días se realizan cada actividad y las unidades involucradas, con sus consecuentes reportes que envían o solicitan cada una de las unidades. Este reporte es realizado por el analista de control de gestión de BP&C.
- b. **FX Financial Forecast:** este reporte es realizado el primer jueves de cada mes. Contiene las tasas de cambio por país detalladas por mes en su proyección anual. Este reporte se envía en exclusivo al área de F&A, sin justificación de ello, pero se presume que es debido a su involucramiento en la proyección financiera, lo que ya se ha mencionado previamente que se realiza en dólares y no en moneda local. La fuente de información es un reporte global que envía la unidad de tesorería, el que contiene la proyección anual de todas las monedas locales donde P&G opera. Además, a medida que transcurre el año, despliega las tasas que se deben usar para los meses pasados. Este reporte es realizado por el analista de control de gestión de BP&C.
- c. **NIT Summary:** este reporte es realizado el tercer día laboral de cada mes. Contiene el detalle de unidades estadísticas de volumen en tránsito y su equivalencia en dinero a nivel de resultado operacional, con visibilidad por país, categoría de productos y tipo de negocio

(manejo local o de terceros). Este reporte se envía en exclusivo a F&A, pues son los que manejan la contabilidad de cada país. La fuente de información es un reporte que envía la encargada de las ordenes en tránsito del RBU, que básicamente contiene la misma información, pero codificada en un lenguaje técnico, que proviene directamente de la bajada de información desde SAP. Este reporte es realizado por el analista de control de gestión de BP&C.

- d. PXM (Past X Months): como fue visto previamente, este es un proceso que cuenta con un reporte de apoyo que es elaborado por BP&C, el que profundiza lo enviado por la unidad regional a fin de tomar decisiones basadas en la totalidad de factores de influencia. Este proceso se realiza entre el cuarto y séptimo día laboral de cada mes, como parte del proceso de proyección financiera mensual. El reporte enviado por la unidad regional a BP&C contiene el volumen y ventas por unidad estadística<sup>12</sup> segmentado por formato de marca y por país, lo que se realiza en base a los últimos 3 meses de historia. Como la labor del gerente de proyección es aprobar o modificar este indicador de ventas por volumen para cada una de los formatos de marca que se comercializan en los tres países - lo que impacta directamente en lo que se proyecta a ganar en los próximos meses - éste se apoya en un reporte que construye usando lo enviado por la unidad regional, al que agrega la estrategia comercial de precios por categoría, el reporte del estado de resultado mensual por SKU, la proyección de gasto en descuentos a clientes y distribuidores, y la proyección de gastos en marketing. Con este reporte logra estimar el resultado operacional para cada formato de marca, pudiendo entender las variaciones que se generan. Dichas variaciones pueden provenir por cambios en la composición del formato de marca (que se agregue o elimine un SKU) o cambios en las estrategias, lo que se reflejaría en los meses venideros. Este reporte se envía en exclusivo a F&A, pues ellos son agentes claves del proceso, quienes a partir de su información de ejecución en el mercado poseen mayor conocimiento del negocio, los que deben devolver dicho reporte con sus validaciones a más tardar dos días después, lo que es luego revisado, consolidado y enviado de vuelta a la unidad regional para su procesamiento en la proyección financiera. Este reporte es realizado por el gerente de proyección de BP&C.
- e. BAF Summary Changes: este reporte se realiza el primer viernes de cada mes y comienza el proceso de publicación y seguimiento de presupuestos que realizan las categorías de cada país con la unidad regional. Este reporte contiene la consolidación de los cambios presupuestarios aprobados por los gerentes regionales de cada categoría. Estos cambios señalan país, marca, plan y tipo de gasto al que se le está incrementando o disminuyendo fondos, conforme a la aprobación o rechazo de planes presentados por las unidades locales en el proceso previo de negociación de presupuestos. Este reporte se envía a Marketing, Sales y F&A, los primeros y segundos debido a que son los dueños de dichos presupuestos y el tercero porque es su soporte en la administración de gasto. La fuente de información son archivos publicados mensualmente por país y categoría en un sitio web del RBU, en los que se detalla la marca, el plan, el tipo de gasto al que pertenece y el monto incrementado o disminuido. Este reporte es realizado por el analista de control de gestión de BP&C.

---

<sup>12</sup> P&G creó una unidad basal para comparar cualquier tipo de productos, llamada Statistical Unit, o SU (Unidad Estadística en español). Dicha unidad tiene relación con el gramaje y los componentes, lo que aplica para todos los productos que se producen.

- f. NSRd FF, MSA FF, Pricing FF: estos reportes son realizados entre el quinto y sexto día laboral de cada mes, como parte del proceso de proyección financiera mensual. En el caso de NSRd, contiene la proyección financiera anual en monto y porcentual respecto a las ventas netas, lo que se realiza segmentando por país, categoría de productos, tipo de descuento y mes. Por otra parte, MSA contiene el gasto anual estimado por país, categoría de productos, tipo de gasto y mes. Finalmente, Pricing contiene la estrategia de precio proyectada anualmente, segmentando por país y categoría de aplicación. Como fue visto en sus respectivos subprocesos, estos reportes son validados en reuniones con los gerentes de F&A y luego se envían a distintos gerentes de todas las áreas. Las fuentes de información son los reportes mensuales de NSRd Tracking, MSA Tracking, BAF Summary Changes y un reporte de la estrategia de precio a implementar en cada país, que es enviado por los gerentes de categorías de F&A. NSRd FF y Pricing FF son realizados por el gerente de proyección de BP&C, mientras que MSA FF es realizado por el gerente de contraloría de BP&C.
- g. NSRd Tracking: este reporte se realiza el quinto día laboral de cada mes. Contiene información de los descuentos que se han otorgado durante el año a clientes y distribuidores, los que son de tipo logístico y financiero, cuales se agrupan a grandes rasgos en eficiencia de la orden, pago anticipado, productos dañados en el envío y descuentos estratégicos. En este reporte se indica el país, categoría de productos y mes en que fueron otorgados los descuentos, expresándolos como montos totales y también como indicadores porcentuales respecto de las ventas netas. Sin embargo, no se despliega un detalle por cliente, por tipo de descuento otorgado o por canal de venta al que corresponde. Este reporte es enviado a Sales, PS y F&A, siendo el primero quien gestiona estos acuerdos comerciales y asigna presupuestos a los dos últimos para su ejecución. La fuente de información es SAP, de donde se bajan todas las transacciones que se realizaron en el mes, con amplio nivel de detalle, pero codificado en un lenguaje técnico. Este reporte es realizado por el analista de control de gestión de BP&C.
- h. Pacific Summary YTD: este reporte se realiza entre el octavo y décimo día laboral de cada mes. Es uno de los reportes más importantes que el área realiza, puesto que contiene un detallado estado de resultados de lo transcurrido en el año, mostrando desde volumen a resultado operacional, especificando por país y tipo de negocio las cifras para cada categoría, desagregando hasta familias de producto<sup>13</sup> (por ejemplo, cepillos o dentífricos en Cuidado Oral). Además, contiene análisis comparativos respecto al mismo umbral de tiempo del año anterior, midiendo los efectos de volumen, tasa de cambio, pricing, mix de productos, gasto en marketing, descuentos a clientes y distribuidores, efecto de órdenes en tránsito y compra y venta de marcas. Dicha comparativa también se realiza respecto a la proyección financiera del mes con el mismo nivel de detalle, vale decir, por ejemplo, resultados de agosto versus lo proyectado para agosto. En ambos casos de análisis se permite la selección por país, categoría de productos, tipo de negocio y tiempo (trimestres o año completo). Este reporte es enviado a todas las áreas debido a su magnitud e información. La fuente de información es el sistema ForecastOne, que detalla todo esto, pero al igual que SAP, hay características que tienen un lenguaje técnico. Esto es completamente realizado por el analista de control de gestión de BP&C.

---

<sup>13</sup> Esta agrupación es más general en comparación a los formatos de marca, vale decir, los contiene. Por ejemplo, dentro de la familia de Cepillos hay marcas como Oral B, Duralon o Zooth. Luego, se segmentan por eléctricos y manuales, los que a su vez se desagregan por formatos de marca. Ejemplo: Cepillos - Oral B – manuales - 123, 3D, Kids, etc.

- i. Pacific Summary by SKU: este reporte se realiza entre el octavo y décimo día laboral de cada mes. Su contenido es una versión simplificada del anterior reporte, en que se muestra el estado de resultados desde volumen a resultado operacional por SKU, con el despliegue de información segmentado por país. No posee comparativas y cabe destacar que se realiza solo para el tipo de negocio Base, pues es lo que controla efectivamente la unidad local en todo su manejo. Este reporte, al igual que el anterior, es enviado a todas las áreas debido al interés que produce hacer seguimiento por productos. La fuente de información es también ForecastOne, pero se accede a cubos de información dedicados a cada categoría para así visualizar el detalle a nivel de productos. Esto también es realizado por el analista de control de gestión de BP&C.
- j. MSA Tracking: este reporte se realiza la segunda semana de cada mes. Contiene el detalle de los gastos por país en base a órdenes internas<sup>14</sup>, un resumen de su agrupación por programa de gasto y un resumen por total categoría. El resumen de la agrupación por programa posee una comparativa entre el gasto y el presupuesto designado para dicho programa. Por otra parte, el resumen por total categoría posee una comparativa con el presupuesto total de cada categoría, segmentando por tipo de gasto. Este reporte de seguimiento de los gastos es enviado a Marketing, Sales y F&A, siendo dos los primeros dueños de presupuestos y el ultimo su soporte en la administración de gastos. Las fuentes de información relativa a los gastos es el sistema de información SMART, de donde se obtiene lo pagado a la fecha de consulta por orden interna, y del reporte Budget Deployment se extraen los presupuestos asignados. Este reporte es realizado por el analista de control de gestión de BP&C.
- k. NRO: este reporte se realiza la tercera semana de cada mes. Contiene el detalle de volumen por país de los productos otorgados como muestras y donaciones. Este reporte se envía a Sales y F&A; los primeros pues ellos son quienes otorgan los productos y los segundos porque deben tener un seguimiento del impacto monetario que ello implica. La fuente de información es SAP, de donde se obtiene un detalle por producto, pero viene codificado en lenguaje técnico. Este reporte es realizado por el analista de control de gestión de BP&C.
- l. NOS validation y NOS correction: como se mencionó en el capítulo anterior, estos son dos subprocesos que se realizan la segunda y tercera semana de cada mes, como parte del proceso de proyección financiera mensual, los que a su vez tienen un reporte de seguimiento. Se materializa en un archivo que envía RBU a BP&C, en el que se despliega el detalle por país y categoría de cómo se ve la proyección financiera por mes del año, la que puede ser ajustada si cumple con los requisitos. Nuevamente, la realización durante la segunda semana no tiene requisito (NOS validation), pero la tercera (NOS correction) exige un mínimo de efecto sobre 500 mil dólares para poder realizar ajustes. Dichos reportes deben ser devueltos al RBU en el mismo archivo, con la validación realizada con cada país, se hagan o no se hagan modificaciones, comunicando así la revisión de ello. Este archivo se envía en exclusivo a F&A ya que ellos son los dueños locales de la proyección financiera, los que deben validarlo en conjunto con BP&C y devolverlo al RBU al final del mismo día en que es recibido, lo que es consolidado por el gerente de proyección de BP&C.

---

<sup>14</sup> Son una cuenta única y exclusiva que puede generar un empleado a la que se le cargan los gastos de marketing sin tope máximo de gasto.

- m. Pacific Summary FF: este reporte se realiza a mediados de la tercera semana de cada mes. Es el equivalente a Pacific YTD, pero que contiene la proyección financiera anual, vale decir, despliega con el mismo nivel de detalle y análisis la información, pero incluye la visión de lo que se pronostica sucederá para el resto del año. Lo anterior transforma a este archivo en el más esperado e importante que se realiza. Cabe destacar que hay diferencias en los cuadros de análisis, ya que la comparativa es de la totalidad del año actual versus el año anterior, y la segunda comparativa muestra los cambios de la proyección entre un mes y el anterior, por ejemplo, lo proyectado en septiembre versus lo proyectado en agosto; sin embargo, posee el mismo detalle de selección respecto a tiempo, país y categoría, variaciones que son explicadas por los mismos factores antes señalados. Este reporte es enviado a todas las áreas debido a la importancia de su contenido para las diferentes ejecuciones locales, siendo incluso más esperado que Pacific YTD, debido a que parcialmente lo contiene y agrega la expectativa de lo que sucederá; por lo tanto, es el reporte más usado que el área produce acorde al sondeo inicial. La fuente de información es también ForecastOne. Finalmente, este reporte es realizado por el analista de control de gestión de BP&C.
- n. Touchpoint Decks: este reporte es enviado el día posterior al reporte anterior. Contiene una plantilla resumen de la proyección financiera del mes siguiente, para cada categoría de cada país. Con una distinta estructura, este reporte plantea una pauta de discusión para la planeación de ejecución del mes siguiente. Este reporte es enviado a los líderes de todas las áreas. La fuente de información es FMR, que permite actualización de forma automatizada de la plantilla que ya ha sido previamente estructurada. Este reporte es realizado por el analista de control de gestión de BP&C.
- o. GcG Progression: este reporte se realiza la última semana de cada mes. Contiene un análisis de crecimiento por categoría para cada país, con foco en sus causales de crecimiento y tiempo de ejecución para planes futuros, por lo que el reporte se usa para analizar la situación final de cada categoría, desplegando información privilegiada en torno al margen final que producen las categorías y cómo eso contribuye al crecimiento del país. Este reporte es enviado a los principales gerentes de cada área. La fuente de información son Pacific Summary FF y un reporte regional al que no se pudo tener acceso debido a la información privilegiada contenida. Este reporte es realizado por el líder de equipo de BP&C.
- p. R&Os: este reporte se realiza la última semana de cada mes, como parte final del proceso de proyección financiera mensual. Contiene un resumen y análisis de riesgos y oportunidades en la proyección financiera mensual, de acuerdo con lo que prevé cada gerente de categorías de cada país. Es enviado a los gerentes de país y de categorías del área de F&A. Las fuentes de información son Pacific Summary FF y los planes operativos de cada gerente de categorías de cada país, los que son reflejados en este reporte. Es realizado por el gerente de proyección de BP&C.
- q. Budget Deployment: este reporte se realiza la última semana de cada mes. Contiene un despliegue presupuestario anual por plan o programa de acción, enmarcado por tipo de gasto en marketing del programa (descuentos, en sala, indirectos y medios), indicando cambios respecto al mes anterior y el dueño del presupuesto para cada uno de ellos. La fuente de información es el reporte BAF Summary Changes, junto con la coordinación de las áreas de ventas y marketing de cada país con BP&C, quienes deben informar cómo

usarán los presupuestos incrementales que la unidad regional asigna a la unidad local. Realizado por el gerente de contraloría.

- r. STAR Scorecard: este reporte se realiza la última semana de cada mes. Contiene la evaluación de desempeño general, bajo lineamiento global para cada país, junto con sus respectivas metas. Se evalúan los índices de resultado operacional, contribución bruta, días promedio de pago de clientes, participación de mercado, productividad y evaluación en controles internos (de facturación, impuestos y seguridad). Todo lo anterior posee métricas evaluativas por ítem, lo que se resume en una nota ponderando por factores, donde los resultados van de 1 a 5, siendo 1 igual a “significativamente bajo expectativas” y 5 igual a “resultados exceden por mucho las expectativas”. Este reporte es enviado al equipo de liderazgo de cada país y de Pacific Cluster, vale decir, la alta gerencia de cada país y así mismo, la alta gerencia del clúster. Las fuentes de información son muy diversas debido a la información desplegada. Este reporte es realizado por el líder de equipo BP&C.

## 7.2 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Tras la detallada exploración del acontecer mensual del área BP&C, se comenzó a indagar respecto de los distintos sistemas de información que la compañía posee, particularmente aquellos que son utilizados por el área, puesto que existen muchos más, pero no son atingentes a la perspectiva de Control de Gestión que el área posee. Los softwares disponibles para el desarrollo de análisis y reportes de detallan uno a uno a continuación:

### 7.2.1 SAP

SAP es un sistema informático que permite a las empresas planificar y gestionar los recursos de todas las áreas. Sus servicios destacan por cubrir, además, las necesidades tanto administrativas como las de sus clientes y proporcionar las herramientas que se necesitan. Por ende, el sistema SAP se encarga de organizar todas las acciones que forman parte del plan de la empresa. Se estructura de forma modular para cada área, cuyos módulos de aplicación son los siguientes:

- a. Gestión financiera (FI). Libro mayor, libros auxiliares, ledgers especiales, etc.
- b. Controlling (CO). Gastos generales, costos de producto, cuenta de resultados, centros de beneficio, etc.
- c. Tesorería (TR). Control de fondos, gestión presupuestaria, etc.
- d. Sistema de proyectos (PS). Grafos, contabilidad de costos de proyecto, etc.
- e. Gestión de personal (HR). Gestión de personal, cálculo de la nómina, contratación de personal, etc.
- f. Mantenimiento (PM). Planificación de tareas, planificación de mantenimiento, etc.
- g. Gestión de calidad (QM). Planificación de calidad, inspección de calidad, certificado de, aviso de calidad, etc.
- h. Planificación de producto (PP). Fabricación sobre pedido, fabricación en serie, etc.
- i. Gestión de material (MM). Gestión de stocks, compras, verificación de facturas, etc.
- j. Comercial (SD). Ventas, expedición, facturación, etc.
- k. Workflow (WF), Soluciones sectoriales (IS), con funciones que se pueden aplicar en todos los módulos.

Estos módulos permiten trabajar por áreas organizacionales, pero también interactuar entre ellas. La información se comparte entre áreas. Por lo tanto, SAP sirve para obtener información de la manera más eficiente posible, y así, ayuda a transformar los datos en información y la información en conocimiento. Y el conocimiento es básico para maximizar el acierto en las decisiones empresariales, sean operativas o estratégicas. Además, permite tener la información en tiempo real, por lo que sus usuarios pueden usar dicha información para tomar decisiones estratégicas a tiempo o, incluso, anticipándose a los cambios, lo cual siempre reporta ventajas competitivas en el mercado. Por todo lo anterior, SAP es el principal sistema que la compañía utiliza.

Cabe destacar que toda la información contenida en SAP está codificada de forma técnica, por ejemplo, los Centros de Costo de cada país/área/categoría/marca tienen numeraciones, en donde si cualquier persona lee -por ejemplo- CL0100 no sabría qué significa. Sin embargo, la compañía posee un sitio web de consulta donde se dispone de la totalidad del Master Data Management (MDM). Con ello, mediante la búsqueda de estos códigos, es factible transformar los datos a algo entendible más fácilmente, siendo CL0100 el centro de costos de Cuidado de Telas, en específico, total detergentes. Esta situación ocurre para otros datos como números de cuenta, clientes, etc.

### 7.2.2 FMR

Este sistema, de carácter financiero y contable, es un software desarrollado por P&G. Es una extensión funcional mediante Microsoft Excel, cuyo funcionamiento es similar a tablas dinámicas, con selección de parámetros y filtros. Su operación se inicia a partir de plantillas básicas publicadas en su sitio web al interior de la compañía, los que sirven para cierto tipo de análisis, y luego apunta a la caracterización por parte del usuario mediante distintas selecciones.

FMR posee un amplio nivel de detalle a nivel de cuentas, múltiples parámetros y su fácil método de uso permite a los usuarios hacer análisis rápidos y precisos, que además son almacenables y factibles de actualizar mes a mes de manera automática mediante el cambio en el parámetro de tiempo de selección. Contempla un historial de hasta 4 años de datos. Sin embargo, este sistema no posee un despliegue de información por clientes y se actualiza de manera mensual, por lo que su uso se centra en las cuentas del estado de resultado, por lo tanto, su mayor intensidad se da en analistas financieros de mayor escala, contemplando categorías o países principalmente.

### 7.2.3 INFOPAGE

Sistema de tipo web, centrado en información transaccional relativa a los clientes, consolidada hasta nivel país, que posee data histórica de hasta 4 años anteriores. Este sistema posee actualización diaria y consolidación mensual, cuyo funcionamiento es de tipo drag and drop, vale decir, el usuario mediante la selección de parámetros, los toma y arrastra a una zona central que realiza los cruces de información relativos a la selección, tal como una tabla dinámica de Microsoft Excel.

Su nivel de detalle permite realizar análisis por cliente, canal de venta, categorías de productos, etc. Todo relativo a volumen de venta, y consecuentemente, la venta neta que ello genera. Sin embargo, no detalla costos asociados, no pudiendo llegar hasta resultado operacional.

Debido a sus características, es recurrente su uso en analistas financieros de equipos de venta para realizar seguimientos diarios, semanales o mensuales de sus resultados.

#### 7.2.4 SMART

Es un sistema híbrido, vale decir, de tipo web y también basado en Microsoft Excel, desarrollado por P&G. Su funcionamiento está íntimamente relacionado con los gastos que se realizan respecto a todo lo que tiene que ver con la promoción de los productos que la compañía produce. Como fue mencionado anteriormente, dentro de la compañía los gastos se generan a través de órdenes internas, o IO (del inglés Internal Order). Es entonces mediante el uso de SMART que se genera el seguimiento de los gastos que se le cargan a las mismas.

Por otra parte, el funcionamiento se diferencia notablemente entre la plataforma que se use, pues si bien todo se basa en las IOs, el despliegue de información es distinto; por ende, los análisis que se pueden realizar también lo son, dependiendo si se usa mediante la plataforma web o a través de la extensión de Microsoft Excel. En el caso web, existen análisis predefinidos en los que el usuario debe ingresar datos para cada parámetro de selección, siendo dichos análisis segmentados dependiendo del perfil de cargo de cada empleado. Lo anterior quiere decir que, por ejemplo, en la función de control de gestión, es importante revisar la totalidad de gastos que se generan en un mes o un país, mientras que en la función de asistente de gerente categoría el interés es revisar todas aquellas órdenes relativas a su categoría, por otra parte, si la función es de manejo de clientes, el interés es revisar detalladamente la orden que usa para los gastos de dicho cliente. En el caso de uso en Microsoft Excel, éste es mucho más libre, en el sentido que funciona similar a los otros sistemas de información como si fuesen una tabla dinámica con *drag and drop* de parámetros y filtros. En este mismo sentido, la libertad de uso se traduce en análisis de mayor profundidad hechos ad-hoc para la situación mediante la selección y filtro de cada parámetro.

De acuerdo con las características de este sistema, es recurrente su uso en las áreas que poseen presupuesto y deben realizar un seguimiento, o también en las áreas que supervisan el gasto de otros. Es importante señalar que, con relación a sus características, SMART posee alto nivel de granularidad de la información, lo que se consolida hasta un total país, por lo que tiene un elevado nivel de uso, tanto por la importancia de las IOs en el funcionamiento como por la flexibilidad que aporta para el seguimiento con distintos focos de atención.

A causa de la importancia de las IOs, es necesario detallar sobre sus cualidades, usos y que existe una herramienta específica ligada a su creación, llamada IO Creation Tool:

##### Internal Orders:

Las IOs pueden ser de tres tipos: individuales, múltiples o de recepción. En el primer caso, se relacionan a un solo tipo de categoría de productos, vale decir, solo se le pueden cargar gastos de cuidado capilar, por ejemplo. En el segundo caso, se relacionan con muchas categorías, pudiendo cargar cualquier gasto. En el tercer caso, las de recepción están ligadas a las múltiples, pues luego de cargar un gasto en una IO múltiple, ésta se lo envía a una de recepción para así atribuir dicho gasto al centro de costo relativo. Para facilitar el entendimiento, se puede pensar en una IO múltiple que se define para gastos de cuidado oral y de afeitado; luego, cuando se le cargan montos, éstos son repartidos entre ambas, pero el funcionamiento es un poco más complejo administrativamente, pues los cargos de las IOs múltiples caen a un centro de costos pasajero llamado Dummy, el que luego es transferido al centro de costo de cuidado oral y al centro de costo de afeitado mediante el uso de la IO de recepción asociada a la IO múltiple, para cada centro de costo. Cabe destacar que las IOs múltiples generan de forma automática sus IOs de recepción sin necesidad de acción del usuario.



En el momento de la creación de una IO se debe señalar el tipo, quién es el dueño de ella, el año fiscal al que pertenece y, en caso de ser múltiple, detallar las categorías a las que aplica y el porcentaje que le corresponde a cada una. De acuerdo con esta información, las IOs tienen estados, vale decir, puede estar abierta o cerrada a la recepción de cargos, lo que está relacionado al año fiscal definido y es supervisado desde la unidad global de servicio (GBS), quienes al término de cada año hacen un cierre sistemático de todas las IOs relacionadas a dicho año fiscal.

En adición, las IOs tienen estados de usuario que determinan su visibilidad en los reportes. Estos estados son: liberado, prepago, año previo con intereses y año previo sin intereses. El primero permite el libre uso, el segundo quiere decir que los cargos que poseen son para el siguiente año fiscal, el tercero es que posee saldo a favor del año anterior y el cuarto es que posee compromisos del año previo sin ejecutar.

### 7.2.5 FORECASTONE

Este sistema de información es el que más uso intensivo tiene dentro de BP&C, debido a que es el sistema oficial de índole financiero, proyectivo y contable. Eso quiere decir que los números allí contenidos son los números finales con los que se realizan evaluaciones a nivel de la compañía. Lo anterior no va en desmedro, por ejemplo, de FMR, pues si bien se alimentan ambos de SAP y por lo tanto poseen las mismas cifras, ForecastOne posee la ventaja de mayor nivel de desagregación en la información, conteniendo cubos de información por cada categoría, los que despliegan detalles hasta SKU, que luego se consolidan en otro cubo central, que es más usado, debido a que posee todas las categorías pero su detalle máximo es formato de marca, lo que se ha mencionado previamente que es la base dentro de la compañía para realizar proyecciones, debido a que aporta rapidez y efectividad, trayendo simpleza y aumentando la competitividad respecto a otras compañías para tener visión futura precisa, de bajo error y poca varianza.

ForecastOne es un sistema creado por P&G, al igual que otros, también es basado en Microsoft Excel, que combina los lenguajes de programación Visual Basics y SQL para su funcionamiento. Sin embargo, su uso también es bastante sencillo pues se materializa en tablas dinámicas mediante la selección de parámetros y filtros. Cabe destacar que, a diferencia de SMART y FMR, ForecastOne no posee un análisis de tipo ad-hoc en que el usuario ingrese las variables que quiere, sino que posee un muy amplio menú de análisis preestablecidos, de alta flexibilidad, donde se orienta al usuario con parámetros relativos para cada análisis, pero a la vez le permite agregar otros según estime conveniente, para posteriormente filtrar a gusto y obtener lo que busca analizar.

Finalmente, debido a sus características, este sistema posee mayor uso dentro del área F&A en la compañía; sin embargo, previo a la solicitud de acceso y posterior aprobación, cualquier empleado puede acceder a su uso.

### 7.2.6 SPOTFIRE

Sistema de información híbrido, vale decir, de tipo web y offline basado en Microsoft Excel, fue desarrollado por P&G con el objetivo de analizar y comprender el portafolio de productos de forma automática mediante el análisis de mix. Este tipo de análisis muestra, con relación al volumen y consecuentes ventas netas, información respecto del desempeño de los productos, distinguiendo en sus análisis dos grandes grupos: sobre y bajo formatos de marca. De manera comparativa entre sí,

establece un promedio móvil que se construye desde la unidad base del máximo relativo comparado con el siguiente nivel de agregación de información; entonces, para el análisis bajo formatos de marca, se construye desde producto hasta formato de marca, mientras que, para los análisis sobre formato de marca, se construye desde allí hasta la perspectiva país, recalculando a medida que se agrega la información en un conjunto jerárquico más amplio, los que se segmentan de la siguiente manera para describir el Mix Base:

- a. Nivel 5: tamaño del producto, por ejemplo, 400 ml.
- b. Nivel 4: línea del producto, en el mismo sentido anterior, regular.
- c. Nivel 3: formatos de marca, por ejemplo, Head & Soulders Shampoo Botella.
- d. Nivel 2: segmentos de marca, siguiendo el ejemplo, Head & Soulders Shampoo.
- e. Nivel 1: marca, bajo el mismo ejemplo, Head & Shoulders.
- f. Nivel Top: subcategoría, en ese sentido, cuidado capilar masculino.
- g. Total Intra-Categoría: suma de los anteriores.
- h. Categoría/Unidad: categoría de productos respecto unidad que pertenece, ejemplo, cuidado capilar respecto a Chile.
- i. Mix Total: suma entre los dos últimos.

Cabe destacar que, en general, no se analiza bajo formatos de marca a causa de la alta variabilidad que eso presenta, no pudiendo transformar dichos datos en información aplicable. No obstante, el análisis sobre formato de marca es muy certero, pues el sistema en la extracción de información limpia irregularidades que detecta y todo sigue una línea de reglas de cálculo muy elaborada matemáticamente. En adición, los análisis tienen dos ejes comparativos: proyección actual versus proyección anterior o año anterior; y cifras actuales versus proyección anterior o año anterior.

Por último, tanto la versión web como de escritorio, mediante un *dashboard* interactivo, permiten de manera gráfica revisar los resultados de los análisis.

### 7.3 DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS, VALIDACIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En los pasajes anteriores, se ha detallado tanto los procesos en que el área BP&C lidera como en los que tiene participación, y también los reportes que produce para entregar información a otras áreas. En su misma descripción se han mencionado limitaciones, en las que a continuación se profundizará para así realizar la búsqueda de oportunidades de mejora, y posteriormente, definir objetivos estratégicos que capitalicen estas oportunidades y se transformen en acciones que potencien el actuar del área BP&C.

#### 7.3.1 DIAGNÓSTICO Y VALIDACIÓN

##### Relativo a los sistemas de información que la compañía posee

Como fue expuesto en el subcapítulo anterior, resulta importante resaltar que esta forma de agrupaciones y manejo que posee la compañía sigue al pie de la letra lo expuesto en el marco conceptual, tanto desde la perspectiva de Sistemas de Control de Gestión – por hacer centros de responsabilidad específicos a cada grupo y precios de transferencias para las asignaciones de bienes y servicios – como también desde la Gestión de Datos – por tener un plan de datos maestro y realizar gestión de metadatos a compartir con la organización.

Más aún, la compañía posee sitios web dedicados a la gestión de conocimiento de cada sistema de información, en el que se exponen tópicos como diverso material de estudio y uso de los sistemas, aplicaciones a casos de negocio, preguntas frecuentes que pueden tener los usuarios, guías de instalación para las versiones de escritorio, entre muchos otros. En adición, la compañía periódicamente realiza entrenamientos y tutoriales para la introducción o mejora del uso de sus sistemas de información, los que son impartidos por expertos globales de cada sistema y son avisados con anticipación de al menos 3 semanas. Sin embargo, mediante entrevistas con distintos integrantes de la compañía, quienes son usuarios de algunos de estos sistemas de información, se pudo constatar que tanto los sitios web como los entrenamientos y tutoriales son poco utilizados por los empleados, aludiendo como causales principalmente el desconocimiento y la falta de tiempo; no obstante, también se pudo constatar que existe un buscador interno de P&G, como el de Google, en que se puede acceder desde allí a todo el contenido de la intranet, pudiendo realizar búsquedas tanto en español como en inglés (idioma requisito de la compañía), para así facilitar el acceso a información de cualquier tipo de búsqueda que un integrante de la compañía requiera.

#### Relativo a las metas país y trazado de objetivos

Tras reuniones con la líder del equipo BP&C y los gerentes país de F&A, se pudo constatar que la estrategia general de la compañía, en lo que respecta a las filiales de tipo SMO, es un enfoque íntimamente relacionado a las ventas y desarrollo de mercado, lo que se trabaja mediante segmentaciones del área de Sales por equipos relativos a canales de venta, siendo acompañado por las áreas de Marketing, PS y F&A, quienes hacen subdivisiones dentro de sus áreas para administrar el apoyo a dichos equipos y tomar una perspectiva más general, de visión país, con respecto al desempeño de las categorías, asegurándose del bienestar integral de la filial. Sin embargo, la unidad base son estos mismos equipos relativos a canales de venta. Por ende, al posicionarse como observador desde el ámbito estratégico, resulta clave que toda comunicación de metas y consecuentes definiciones de objetivos a ejecutar en el año, con sus correspondientes evaluaciones, sean realizadas para esta misma segmentación de equipos.

Lo anterior permite focalizar los esfuerzos, comunicar detalles y generar objetivos más claros a los que apuntar, responsabilizando de sus resultados a personas o conjuntos de ellas, y no a una totalidad de la que sería posible desligarse producto de estar ajeno a sus responsabilidades labores o marco de acción por los que son evaluados al interior de la compañía. Por consiguiente, se deben realizar mejoras respecto a las metas y objetivos estratégicos mediante la alineación de los incentivos al interior de las filiales, los que respondan a su misma estructura organizacional base, que es en equipos de canales de venta y equipos de categorías de productos. Lo anterior se puede validar de forma teórica por lo señalado en el marco conceptual, en el apartado de Gestión del Desempeño Organizacional, en particular lo que señalan Melnyk et al. donde debe existir influencia en el comportamiento y estímulo hacia la acción, para luego dar paso al aprendizaje y así aplicar efectivamente la estrategia que se quiere implantar.

#### Relativo a la negociación de presupuestos

El primer proceso que llama la atención es la negociación de presupuestos. En particular, en el caso de MSA, ocurre algo peculiar debido a que las propuestas se realizan en forma de planes de acción para alcanzar las metas que impone RBU a los SMO, los que si bien tienen como indicador al *NOS multiplier*, el que pudiese ser suficiente para tomar la decisión de aprobarlo, ocurre que posteriormente nadie realiza un análisis para comprobar si la proyección se cumplió; vale decir,

por cada plan, revisar si efectivamente la inversión realizada en MSA produjo un aumento en NOS similar a lo que señalaba el indicador. Esto deja entrever que hay una falta de rigurosidad en el control, lo que pudiese tener un problema mayor de fondo que no ha sido detectado, y es que, si con el fin de atraer inversión el indicador fuese manipulado a propósito por sobre la proyección real, se estaría incurriendo en una inversión que presenta menores retornos y aumenta el riesgo. Al no existir un agente de control sobre esta situación, esto puede tornarse en una espiral que se acrecienta en el tiempo y aumenta las inversiones en MSA cuyos rendimientos son cada vez menores. Lo anterior no cumple lo que estipulan Anthony & Govindarajan en la relación que debe cumplir el Sistema de Control de Gestión y el desempeño organizacional, expuesto en el mismo apartado del marco conceptual, pues no se está siendo riguroso en el control de gestión y cómo ello interactúa con la medición del desempeño, pues no se está plasmando la estrategia de inversión sustentable que la compañía persigue, que busca generar mayores retornos a partir de mejores inversiones, por ende, se están asumiendo riesgos bajo un marco inexistente de control, cuyo desempeño solo en casos paupérrimos afecta a los trabajadores, por ejemplo, en caídas estrepitosas de venta de un año a otro, plasmado como índices negativos de crecimiento y participación de mercado.

Con relación a lo anterior, se considera que la variante para el caso de NSRd está mejor fundada respecto a una situación comercial, puesto que su proyección – al ser realizada en base a acuerdos comerciales firmados – permite un mayor nivel de certeza respecto de los presupuestos, siendo el caso en que los clientes no cumplen dichos acuerdos algo favorable para la compañía, pues simplemente no se le otorga el descuento al no cumplir las condiciones, montos que posteriormente se ha observado se almacenan como fondo reutilizable para ejecuciones locales o son devueltos al RBU para su libre disposición.

#### Relativo al seguimiento y evaluación de uso de presupuestos

##### *Marketing Support Activities - MSA*

Lo primero que se observa en el caso de MSA es una gran dificultad para realizar un seguimiento adecuado, producto de que la creación de IOs es totalmente realizada por las áreas que lo necesiten, pero nunca es informado a BP&C para su seguimiento. Por lo tanto, es misión de BP&C realizar una asociación entre IOs y planes de ejecución, además de distinguir entre creadores y usuarios de las mismas, lo que es muy costoso en tiempo a causa de una falta de normativa en el proceso de creación, pues si bien dichas IOs poseen descripciones de 35 caracteres que pueden ayudar a generar las asociaciones a cada plan, se ha constatado mediante análisis de informes anteriores que en general esto queda a criterio de su creador, lo que no facilita la labor de BP&C, pues la crean bajo un nombre que ellos mismos logren recordar y asociar con facilidad, pero no así que cualquiera pudiese fácilmente identificar, por ende, dificultando el seguimiento de gasto. Para ejemplificar lo anterior, la cantidad de IOs creadas al año supera las 250 unidades por país, por lo que la labor de revisar sus gastos y asociar efectivamente una a una a su programa de ejecución resulta difícil para el analista de control de gestión, quien tiene acotado su tiempo mensual con la realización de reportes y análisis, pero aun así debe realizar dicha labor, por ende, se tiende a incurrir en errores de asociación. Este apartado se cree posible solucionar siguiendo los lineamientos expuestos en la Gestión de Datos dentro del marco conceptual, ya que al generar codificaciones estándares que faciliten la asociación y posteriormente dar a conocer dichas codificaciones (vistos como metadatos), se estarían cumpliendo las recomendaciones y proveyendo una base común como lenguaje y relación.

Bajo los lineamientos globales de uso de las IOs, los que son expuestos en el sitio web de la herramienta que apoya su creación (IO Creation Tool), se ha detectado que estos no se están siguiendo, vale decir, a una IO se le debiera cargar solo un tipo de gasto (Sales Deductions, In Store, Media o DIMI) y los usuarios de ellas cargan gastos a su libre disposición producto de una carencia de control global de forma sistémica y también de una carencia operativa por parte de BP&C. Siguiendo el ejemplo anterior, revisar para cada una (más de 250 IOs por país) la forma en que están realizando gastos contra facturas resulta extremadamente difícil para así saber si realmente la clasificación ingresada es la correcta. Sin embargo, si se controlara de alguna forma, esto pudiese ser corregido pues el sistema permite reclasificar los gastos, pero hoy no se posee dicha capacidad o herramienta que lo sustente. Producto de ello, se cree necesario generar una base que exponga los tipos de cargos que posee cada IO, mostrando alertas si ello no cumple el lineamiento, para luego exigir la rectificación por parte de su administrador o creador.

Con relación a lo anterior, se cree que el reporte de seguimiento de MSA posee una falencia importante de indicadores que relacionen la inversión a los resultados producidos, pues solo contiene una comparativa que relaciona el gasto con el presupuesto total en monto absoluto y de forma porcentual, y luego lo compara con el transcurso del tiempo para decir si se está adelantando el gasto a un paso proporcional y constante de tiempo, lo que a su vez es agrupado a nivel de categoría para realizar exactamente lo mismo. Sin embargo, se prevé una dificultad al relacionar la inversión con el beneficio, puesto que mediante entrevistas con usuarios de IOs se constató que los gastos se realizan aproximadamente con 3 meses de anticipación a su ejecución y, por ende, no es directo que en la segmentación mensual este resultado se puede expresar a nivel de planes de ejecución. Por otra parte, la dificultad se incrementa si se piensa en realizar asociaciones entre planes y por productos objetivos a promocionar, pues dada la limitada capacidad humana que posee BP&C y su enfoque operativo, esto escapa de su alcance. No obstante, se cree que esto es totalmente realizable, pero apunta a resultados más generales mediante el uso del archivo Pacific Summary, en el que se resume a mayor escala.

Por otra parte, mediante entrevistas con trabajadores de las áreas de Marketing y Sales, se pudo constatar que ellos deben llevar su propio seguimiento personal de los presupuestos que manejan, pero tras una consulta masiva se detectó que solo el 60% de los trabajadores es así de riguroso en el seguimiento. Lo anterior, en teoría, desincentiva el uso del reporte producido por BP&C, pero al no cumplirse a cabalidad, hay una oportunidad real de prestar apoyo efectivo, sin embargo, que también declaren que nadie los consultó al momento de diseñar dicho reporte es algo que atenta contra dicho objetivo. Por tanto, el cómo despliega la información y su mismo contenido es, en los casos más graves, absolutamente desconocido e inútil, a pesar de que el reporte contiene la información oficial con la que posteriormente son evaluados cada uno de ellos, integrantes de Marketing y Sales. Por lo tanto, el no uso tampoco permite tomar acciones correctivas, aunque los incentivos evaluativos de cada persona si estén establecidos al interior de la compañía, pero no están alineados. Esto demuestra falencias respecto a la gestión del desempeño organizacional planteado en el marco conceptual, pues no hay una clara comunicación hacia la organización para así influir efectivamente en su comportamiento, por lo que se cree necesario mejorar el manejo comunicacional a fin de incentivar el uso del reporte como método comparativo respecto al seguimiento personal, pues es este reporte el que se usa para la evaluación de desempeño de los empleados de estas áreas en cuanto a sus ejecuciones.

En adición, se han detectado importantes fallas en los números finales que presenta MSA Tracking respecto de lo contenido en Pacific Summary, siendo este último el que contiene los números oficiales finales. En particular, dentro de las distintas pestañas de visualización de información que existen en este reporte hay diferencias entre los totales. Estos hechos, por si solos, aumentan la

desconfianza hacia el archivo, y nuevamente, desincentivan su uso. Producto de lo anterior, se indagó en profundidad en la construcción de dicho reporte, pudiendo constatar que la diferencia entre pestañas del archivo es causada por errores de formulación que se arrastraron en el tiempo y nadie detectó, pero la principal falencia, que es la asimetría respecto de los números oficiales, proviene de un uso erróneo de la plantilla base del sistema SMART, pues los parámetros de selección allí utilizados dejan resultados de gastos provenientes de IOs múltiples fuera del análisis. Por esto, se indagó en la utilización de otro sistema, siendo SAP el escogido, en donde la investigación arrojó como resultado la homologación de la misma plantilla base de SMART, con mayor amplitud de parámetros para cada gasto relativo a todas las IOs, conteniendo la totalidad de la información requerida. Mediante diversas comparativas con ForecastOne, siguiendo lo expuesto en el apartado de Gestión de Datos para validar su contenido, se logró constatar que SAP presentaba los mismos números totales y oficiales, lo que de alguna forma resulta lógico, pues SAP alimenta a ForecastOne, pero no así SMART hacia este último. Esto hace imperativo que la construcción se mueva hacia la utilización de este sistema para aumentar la confiabilidad.

#### *Net Sales Realization discounts - NSRd*

Tras analizar el seguimiento a los descuentos logísticos y financieros otorgados a clientes y distribuidores de la compañía, se pudo constatar que, al igual que en MSA, existen problemáticas asociadas a su elaboración y también a su uso, en el sentido de penetración dentro de la cultura de la compañía.

Primero, tras reuniones con los gerentes de equipos de F&A, se constató que ellos necesitan tener la perspectiva por clientes, pues el manejo de cada uno es independiente; por ende, los descuentos que se le otorgan varían de acuerdo a ello, y pudiendo tener esa perspectiva se puede lograr brindar mejor apoyo al equipo de Sales. Por ejemplo, pequeños clientes tienen mayores dificultades para conseguir el descuento por pago anticipado por los flujos monetarios que ellos manejan. No obstante, se trata de potenciar la eficiencia de las órdenes de compra que ellos realizan y así otorgarles dicho descuento a los pequeños clientes, esto pues a P&G le sirve que ellos desarrollen su negocio, porque eso implica que las compras que le realicen a la compañía también aumentarán. Entonces, desde la estrategia comercial, se busca potenciar el vínculo proveedor-cliente, en un modelo en que ayudarles a los clientes a ganar más también trae más ganancias a la compañía. Lo anterior demuestra la carencia de consulta en la fase de diseño de estos reportes hacia los usuarios de este, lo que atenta contra el uso del reporte.

Con relación a lo anterior, otro punto importante es que – habiendo integrado la visibilidad o el detalle de los clientes – del mismo modo resulta importante presentar la información por canales de venta, puesto que los descuentos entre los distintos canales varían y así mismo impactan al resultado del negocio. Lo anterior es parte del funcionamiento del área de Sales y del mismo modo, es parte de la estrategia comercial que la compañía busca desarrollar mediante la segmentación por canales. Esto fue validado mediante entrevistas con los equipos de PS y Sales, quienes también son usuarios del reporte que envía BP&C. Más aún, dichos clientes profundizaron en que su necesidad también dice relación con la distinción entre los tipos de descuentos que se otorgan, puesto que el manejo presupuestario de ellos se administra en distintas áreas, tal como se vio en el diagrama del proceso. Nuevamente, eso apunta a que es fundamental considerar a los potenciales clientes en el diseño de los reportes y no simplemente asumir que con pensar como ellos basta, pues son ellos quienes día a día tienen esa necesidad y especificidad de información.

Otro tema relevante se asocia a los indicadores asociados a este reporte. Lo que hoy ocurre es que BP&C para Chile entrega solo montos totales, mientras que para Perú y Colombia entrega montos y el indicador del monto con relación a la venta neta, segmentado por categoría y mes en ambos casos. Más aún, no existe comparativa adicional, ni si quiera respecto a la proyección. Esto, si bien al menos posee un indicador de relación a las ventas netas, no permite ver su real resultado, pues los descuentos son posteriores a la venta y su beneficio se manifiesta más directamente en el resultado operacional. Debido al día en que se elabora este reporte, la información relativa al resultado operacional no está disponible aún, por lo que se cree necesario integrarlo a la entrega de Pacific Summary. Sin embargo, si es posible realizar mejoras comparando contra el pronóstico con mayor detalle de selección, como lo es por canal o tipo de descuento, pues así se realiza la misma proyección del año, dando entonces una perspectiva de control respecto a la estrategia anual.

Por otra parte, este reporte no contiene un seguimiento personalizado de los presupuestos. Vale decir, si bien los presupuestos se otorgan a las áreas, éstos son manejados por personas singulares, pero no se les sigue de la misma manera. Por tanto, al no hacer seguimiento personalizado no se alinean los incentivos para generar control al no responsabilizar puntualmente a dichas personas, lo que repercute hacia el total de las categorías, transformándose en una especie de caja negra sin responsables de su resultado. Esto demuestra una carencia de información, pues en primer lugar BP&C debiese saber quién maneja los presupuestos, y, en segundo lugar, se debiera controlar personalmente su uso, ya que esto debe ser parte de las evaluaciones de desempeño que se realizan a los empleados de la compañía anualmente.

Finalmente, al igual que el caso de MSA, este reporte presenta errores en su elaboración, desplegando montos distintos al comparar entre la totalidad de la descarga versus el resultado final expresado, lo que guarda relación con el procesamiento y cálculo que tiene en su construcción. En esto se profundizó analizando paso a paso la elaboración del reporte mismo, detectando las falencias en la formulación que utilizaba, la que en ciertas vistas dejaba fuera de análisis datos que clasificaban para ello, pero el procesamiento lo desestimaba. Producto de esto, en adición a todo lo anterior, se cree necesario realizar un nuevo diseño del reporte, que además deje documentada su elaboración, siguiendo así las recomendaciones expuestas en el apartado de Gestión de Datos, parte del marco conceptual.

#### Relativo a la proyección y resultados detallados mensuales

En general, los procesos proyectivos se consideran robustos a causa de constantes validaciones cruzadas en que se plasman las distintas visiones para hacer una proyección conjunta, no obstante, hay situaciones que son imposibles de proyectar, las que dicen relación principalmente a la competencia. La forma genérica en que se realiza la proyección considera la historia reciente como base y factores macroeconómicos para tendencias futuras, pero la clave radica en la ejecución a causa del dinamismo que posee el rubro del retail, donde la competencia es muy fuerte y P&G no es líder de mercado en toda categoría. Por ello, el seguimiento y evaluación resulta clave a la hora de responder a lo que está ocurriendo en el mercado. Producto de lo anterior, no es trivial la forma en que BP&C entrega los resultados del mes a sus clientes internos, mucho menos lo son los análisis que realiza para detectar problemas y así comunicarlos para la toma de acciones correctivas.

Considerando lo anterior, mediante entrevistas con gerentes de categoría de F&A, Sales, Marketing y PS, entrevistas con gerentes líderes de equipos de Sales y gerentes de canales de venta de F&A, y, por último, entrevistas con altos gerentes de cada país y del Cluster, se recopilieron las distintas visiones respecto a qué les resultaría útil para visualizar los resultados y qué consideran importante

para analizarlos. En vista de ello, señalaron la necesidad de que el despliegue fuese consecuente a la forma de proyección y también con lo que realizan otras áreas, por lo tanto, mostrando en último detalle los resultados por formatos de marca, pero sus agregaciones deben responder a todo tipo de análisis que otros realizan. Por ejemplo, CMK reporta análisis de participación de mercado, en el que Cuidado Oral se agrupa en pastas y cepillos, lo que se divide entre las marcas y luego en segmentos que poseen. Por tanto, lo ideal sería que los resultados se desplieguen en ese mismo sentido, lo que se constató que en la actualidad no es así; más aún, no sigue las mismas jerarquías que la compañía tiene para agregar datos, lo que sí es consecuente en el actuar de otras áreas pues las siguen, mas no se siguen en los reportes Pacific Summary de BP&C. Al igual que en casos anteriores, esto demuestra una baja consideración de los usuarios en el diseño y una deficiente gestión de datos.

En la misma línea anterior, la alta gerencia de F&A señala que la tendencia es moverse fuertemente a los resultados por trimestre y no solo el total año, pues el reflejo que esto causa a nivel global en la Bolsa de Wall Street finalmente trae mayores beneficios económicos para la compañía. Del mismo modo, señalan que el foco de atención respecto a los gastos se ha movido a las combinaciones NSRd+SD y MSE por separado, puesto que los primeros son los descuentos de la venta y los segundos los gastos realmente relativos al marketing. En ese mismo sentido, los responsables de estos son Sales por un lado y Marketing por el otro, focalizando así la evaluación. Lo anterior potenciaría la relación entre el SCG y el desempeño organizacional, tal como se señala en dicho apartado del marco conceptual, ayudando entonces a implantar efectivamente la estrategia que la compañía sigue.

Un punto importante que fue señalado por la alta gerencia del Cluster es la carencia de análisis desde la perspectiva de la gestión estratégica de los ingresos (o Strategic Revenue Management, SRM, en inglés), la que se explica por tres factores: influencia del precio, control del gasto promocional y mix del portafolio de productos. Esto pues, se logró constatar que el área no cuenta con análisis dentro de sus reportes que realice esto, más aún, no se usa el sistema de información Spotfire, que da cuenta del mix de productos. Esto último al menos puede ser un punto de inicio para resolver la necesidad que plantea la alta gerencia.

Por otra parte, con relación al Pacific Summary by SKU, reporte que detalla los resultados por producto, los asistentes de gerentes de marca de Marketing y miembros de los equipos de ejecución de Sales, quienes son principales usuarios de este reporte, señalaron que es importante transparentar la jerarquía que siguen los productos en dicho archivo. Más aún, los analistas y gerentes de categoría de F&A señalaron la importancia de desplegar cuál es la composición por producto hacia los formatos de marca. Esto, nuevamente, demuestra una gestión de datos poco robusta, pues no se entregan metadatos que ayuden a los usuarios a entender la información que se les está proporcionando.

Desde el ámbito técnico, ligado a la construcción de los reportes, en todos los Pacific Summary (YTD, FF y By SKU) se ha detectado que tienen un proceso elaborativo de muy baja automatización, lo que se traduce en que su construcción toma aproximadamente entre 10 y 12 horas para los consolidados y entre 3 y 4 horas el detalle por producto. Lo anterior es causado por mucho trabajo manual en la extracción y luego en el procesamiento de los datos, donde se filtra manualmente, se copia lo obtenido, luego se le aplican cálculos y esto se repite muchas veces para distintas capas, extendiendo el proceso en demasía. Esto va totalmente en contra de los principios que BP&C declara, atentando contra la totalidad de ellos, afectando directamente al analista del área.



### 7.3.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En función del diagnóstico realizado, y mediante reuniones con la líder de equipo BP&C, se ha definido que se debe trabajar en los dos procesos del macroproceso de proyección anual que la unidad lidera, vale decir: proyección detallada del año con repetición mensual y seguimiento y evaluación del uso de presupuestos, tanto para MSA como NSRd.

A su vez, desde la perspectiva del analista de control de gestión de BP&C, dichos procesos tienen involucrados reportes que deberán ser mejorados, cuales son particularmente: en el caso de MSA, Budget Deployment y MSA Tracking; en el caso de NSRd, NSRd Tracking y NSRd FF; finalmente, como consolidación de la proyección detallada, Pacific Summary YTD, Pacific Summary by SKU y Pacific Summary FF.

Por lo anterior, los objetivos definidos son:

- a. Mejorar el seguimiento y control en la gestión presupuestaria de MSA mediante una propuesta de rediseño al proceso de negociación presupuestaria.
- b. Generar estandarización en el proceso de creación de IOs mediante la alineación de los incentivos en los usuarios, además, crear una campaña de difusión, con un documento de apoyo y entrenamientos presenciales que refuercen su aplicación.
- c. Rediseñar el reporte MSA tracking, considerando la necesidad de los clientes internos, con indicadores de gestión, aumentando su automatización, elevando su sincronía con el reporte Budget Deployment y perfeccionar en su procesamiento.
- d. Rediseñar el reporte NSRd tracking, considerando la necesidad de los clientes internos, generando estandarización para los tres países, con indicadores de gestión y seguimiento detallado por administrador del presupuesto, mejorando su automatización y perfeccionar su procesamiento.
- e. Rediseñar los reportes Pacific Summary YTD y FF, considerando la necesidad de los clientes internos, con indicadores de gestión que relacionen los gastos al resultado operacional y con especial foco en elevar la automatización mediante la sincronía con los sistemas de información.
- f. Rediseñar el reporte Pacific Summary by SKU, considerando la necesidad de los clientes internos al transparentar las jerarquías de productos y desplegar la de ellos respecto a su formato de marca producto, generando así trazabilidad en la información y una asociación directa al reporte más consolidado.

Estos objetivos se justifican en el diagnóstico realizado, cuyas causales se pueden resumir en los siguientes puntos:

- a. La relevancia que tienen para la organización, pues al menos en cada uno de ellos, son usuarios tres grandes áreas de cada país y se entregan resultados mensuales sobre la ejecución, por ende, del desempeño de las unidades locales, tema que concierne a toda la organización.

- b. En los reportes mencionados se han detectados grandes oportunidades de mejora, porque su construcción requiere mucho trabajo manual, lo que es causado por una baja automatización en la bajada de datos provenientes de distintos sistemas de información y su posterior procesamiento, lo que se traduce en una alta extensión horaria de elaboración, donde se ha comprobado mediante su análisis y realización que en promedio se requieren al menos 4 horas por reporte, yendo en desmedro de los análisis a realizar con dicha información por limitaciones temporales en los plazos de entrega.
- c. Se han detectado fallas en la construcción de dichos reportes, principalmente ligados a formulaciones erróneas en su procesamiento usando Microsoft Excel. Esto se comprobó mediante comparaciones de los absolutos, vale decir, el monto que desplegaba la descarga no era equivalente al monto obtenido tras el procesamiento.
- d. Finalmente, los análisis realizados en ambos seguimientos de gastos no agregan mayor valor, pues no consideraron en su diseño a los clientes que apuntaban, además reportan principalmente montos y carecen de indicadores o comparativas.

## 8. INDICADORES, METAS Y MEDICIÓN

### MSA Tracking

Dentro de los objetivos estratégicos planteados se encuentra las mejoras a diseñar para MSA Tracking. Este reporte ya posee los siguientes indicadores relativo a los planes de ejecución:

$$Uso_i = \frac{Gasto_i}{Ppto_i}$$

$$Uso_{i,j} = \frac{Gasto_{i,j}}{Ppto_{i,j}}$$

Donde  $i$  es una categoría de productos y  $j$  es el tipo de gasto, clasificado entre Sales Deductions, In Store, Media y DIMI.

En ambos casos anteriores, la meta es que el uso sea menor o igual al 100%, pues eso da cuenta que se pidió al RBU el monto preciso para ejecutar el plan, con iteraciones mensuales de ajuste en dichos presupuestos. Más aún, el sobregasto trae consecuencias negativas con relación a la inversión que la unidad regional podría realizar en el futuro sobre la filial, pero el ahorro puede ser usado en otro caso o devuelto al RBU. Por lo anterior, se define como estándar de validación tener un uso entre 95% y 100%.

Sin perjuicio de lo anterior, se proponen los siguientes indicadores:

$$ROI_{i,j} = \frac{NOS_{i,j} - MSA_{i,j}}{MSA_{i,j}}$$

$$\text{Efectividad campaña}_{i,j} = \frac{\text{ROI}_{i,j}}{\text{NOS multiplier}_{i,j}} = \frac{\text{NOS}_{i,j} - \text{MSA}_{i,j}}{\text{NOS}_{i,j}}$$

Donde  $i$  es un plan y  $j$  es el tipo de gasto. Esto permitirá saber lo que se está ganando con la inversión efectuada para ejecutar dicho plan y, por otra parte, se evaluará su efectividad. Para su realización, es necesario que Marketing y Sales brinden información a BP&C sobre la asociación entre planes y productos, segmentos o marcas a promocionar.

Si bien mientras ambos indicadores sean mayores a 0 ya producen beneficios, bajo el supuesto de que todo el resultado operacional de un formato de marca se debe a la inversión en marketing, se establece que la meta debe ser el promedio del Cluster. Entonces, para el ROI es 1.18, mientras que la efectividad es del 0.30.

Todos estos indicadores deben tener frecuencia de medición mensual, lo que va acompañado de la elaboración del mismo reporte, producto que la realidad del negocio necesita retroalimentación constante.

### NSRd Tracking

Al igual que el anterior, este reporte, en el caso de Perú y Colombia, también ya cuenta con un indicador, que es el siguiente:

$$\text{Gasto sobre ventas}_{i,t} = \frac{\text{NSRd}_{i,t}}{\text{Ventas}_{i,t}}$$

Donde  $i$  es la categoría de productos y  $t$  es el mes en que se otorgó.

Los clientes internos señalaron que es necesario evolucionar dicho indicador a:

$$\text{Gasto sobre ventas}_{i,j,k,t} = \frac{\text{NSRd}_{i,j,k,t}}{\text{Ventas}_{i,j,k,t}}$$

Donde  $i$  es la categoría de productos,  $j$  es el canal de ventas,  $k$  es el tipo de descuento y  $t$  es el mes en que se otorgó.

Cabe destacar que este mismo indicador también se usará considerando sólo los parámetros canal de venta respecto al total año y tipo de descuento respecto del total año, para desplegar análisis más puntuales en otras pestañas del reporte, quedando *Gasto sobre ventas<sub>j</sub>* y *Gasto sobre ventas<sub>k</sub>*

En adición, se proponen los siguientes indicadores:

$$\text{Eficiencia}_{p,i,j,k,t} = \text{Gasto sobre ventas}_{p,i,j,k,t} - \text{Proyección}_{p,i,j,k,t}$$

$$\text{Disponible}_{p,i,j,k,t} = \text{Ppto}_{p,i,j,k} - \text{Gasto sobre ventas}_{p,i,j,k,t}$$

Donde  $p$  es la persona responsable,  $i$  es la categoría de productos,  $j$  es el canal de ventas,  $k$  es el tipo de descuento y  $t$  es el mes en que se otorgó.

La meta principal se establece a partir del indicador de Eficiencia, puesto que cada combinación del indicador debe ser menor a 0, para así dar cumplimiento a lo acordado con RBU. Más aún, el gasto sobre las ventas por sí solo no refleja si es bueno o malo, es a la luz de su comparación con el presupuesto que se puede evaluar las acciones tomadas.

Estratégicamente, lo anterior indica que se solicitó el monto preciso para ejecutar el plan y, por lo tanto, no traerá consecuencias negativas en inversiones futuras. Recordar que esto tiene incorporado variaciones mensuales producto de negociaciones con la unidad regional.

Por otra parte, el indicador de disponibilidad presupuestaria señalará el monto restante que tiene para negociar nuevos acuerdos el responsable del presupuesto, cuya meta es mantenerlo sobre 0.

En ambos casos, la líder de equipo de BP&C señala que el estándar es que el indicador de eficiencia varíe entre -5% y 0%, puesto que el no uso del presupuesto representa un costo de oportunidad que no es considerado.

Cabe destacar que la generación de estos indicadores sobre las ventas netas se debe a que los acuerdos comerciales se estructuran de la misma manera, vale decir, a los clientes y distribuidores se les otorga un porcentaje de descuento en función de la compra, previamente establecido por lineamientos estratégicos globales. Por ejemplo, si el cliente paga en menos de 7 días, se le otorga un 3% de descuento, en 15 días es un 2% y más de 30 días no posee descuento.

Finalmente, todos estos indicadores deben tener frecuencia de medición mensual, acompañando el desarrollo del reporte para así potenciar acciones correctivas en el mercado.

### Pacific Summary YTD / FF

En este reporte, se consolidan los indicadores que relacionan los gasto al resultado operacional, producto de la factibilidad de datos al momento de su construcción. Por lo anterior, se proponen los siguientes indicadores, calculado bajo la misma metodología de las metas de crecimiento que impone RBU a los países:

$$\text{Organic } X_{c,p,t} = \frac{X_{c,p,t} - A\&D_{c,p,t} - FX_{p,t,t-1}}{X_{c,p,t-1} - A\&D_{c,p,t-1}} \quad \text{en donde } FX_{p,t,t-1} = \frac{FX_{p,t}}{FX_{p,t-1}}$$

Este indicador se aplica para  $X_t$  igual a Volumen, Ventas Netas (Gross Sales o GS), Resultado del Ejercicio (Net Sales Realization o NSR), Descuentos de Venta de Marketing (Marketing Support Activities Sales Deductions o MSA SD), Resultado Operacional (Net Outside Sales o NOS) y Gastos de Apoyo en Marketing (Marketing Support Expenses o MSE). En dicho indicador,  $t$  representa los años fiscales a comparar entre sí,  $c$  representa la categoría de productos y  $p$  representa el país. Cabe destacar que esto también puede ser calculado de la misma forma para realizar la comparativa entre una proyección anual y otro para medir las variaciones de la proyección.

Este indicador representa el crecimiento de las cuentas bajo la comparativa de una misma canasta, pues se limpia el efecto de diferencias de tasas de cambio (al reportar en dólares) y las ventas y adquisiciones de marcas, lo que afecta a cada categoría y consecuentemente al país.

Las metas, como se mencionó en el macroproceso de proyección, son establecidas anualmente por RBU y aplican para Volumen y NOS, el resto es un despliegue de información para permitir comprender cómo se desglosa el estado de resultados por cuenta hasta NOS, cumpliendo con lo solicitado por la región.

Para dar respuesta al requerimiento de los clientes internos respecto del seguimiento de gastos de forma trimestral, se proponen los siguientes indicadores, que serán utilizados por categoría, total país y periodo de tiempo:

$$\text{descuentos logísticos}_{c,p,t} = \frac{\text{NSRd}_{c,p,t}}{\text{NOS}_{c,p,t}}$$

$$\text{descuentos de marketing}_{c,p,t} = \frac{\text{MSA SD}_{c,p,t}}{\text{NOS}_{c,p,t}}$$

$$\text{gasto promocional}_{c,p,t} = \text{descuentos logísticos}_{c,p,t} + \text{descuentos de marketing}_{c,p,t}$$

$$\text{gastos en sala}_{c,p,t} = \frac{\text{In Store}_{c,p,t}}{\text{NOS}_{c,p,t}}$$

$$\text{gastos consumidores}_{c,p,t} = \frac{\text{DIMI}_{c,p,t}}{\text{NOS}_{c,p,t}}$$

$$\text{gasto en medios}_{c,p,t} = \frac{\text{Media}_{c,p,t}}{\text{NOS}_{c,p,t}}$$

$$\text{gasto marketing}_{c,p,t} = \text{gastos en sala}_{c,p,t} + \text{gastos consumidores}_{c,p,t} + \text{gasto en medios}_{c,p,t}$$

$$\text{gastos totales}_{c,p,t} = \text{gasto promocional}_{c,p,t} + \text{gasto marketing}_{c,p,t}$$

Las metas de cada uno de estos indicadores se desarrollan en torno al uso total de su presupuesto y la meta del resultado operacional que impuso la región, por lo tanto, deben ser menor o igual a dicha relación. Vale decir, donde  $t$  es el año,  $x$  el tipo de gasto (los descritos previamente),  $c$  son las categorías de productos y  $p$  es el país, las metas son:

$$\frac{\text{Gasto real}_{x,c,p,t}}{\text{NOS logrado}_{c,p,t}} \leq \frac{\text{Presupuesto total}_{x,c,p,t}}{\text{meta NOS}_{c,p,t}}$$

$$\Leftrightarrow \text{Resultado}_{x,c,p,t} \leq \text{Proyección}_{x,c,p,t}$$

Adicionalmente, estos indicadores serán comparados con los resultados del año anterior para dar una perspectiva temporal, cuya meta también es ser menor o igual a la comparación de la proyección. Vale decir:

$$\text{Resultado}_{x,c,p,t} - \text{Resultado}_{x,c,p,t-1} \leq \text{Proyección}_{x,c,p,t} - \text{Resultado}_{x,c,p,t-1}$$

$$\Leftrightarrow \text{Dif}_{x,c,p,t} \leq \text{Max}_{x,c,p,t}$$

Esto último genera el indicador a seguir respecto de los gastos, que es la eficiencia del ejercicio. Se construye de la siguiente manera:

$$\text{Eficiencia}_t = \frac{\text{Resultado}_{t-1}}{\text{Resultado}_t} * 100$$

Su meta correspondiente es ser mayor a 100, puesto que ello indica que se logró transformar el gasto en un mejor resultado operacional, o bien, se logró disminuir el gasto con relación al resultado operacional obtenido. La asociación a 100 se debe a que -al generarlo de esta manera- no significará un cambio cultural, pues al interior de la compañía todo indicador se maneja con base 100, por lo que si se es superior se entiende como un aumento, mientras que si se es inferior se entiende como una disminución.

Por último, para dar cumplimiento a lo requerido respecto a Strategic Revenue Management o SRM, se exponen los cálculos de este indicador para su explicación:

$$\begin{aligned} \text{SRM}_{c,p,t} &= \text{Organic NOS}_{c,p,t} - \text{Organic Vol}_{c,p,t} \\ \Leftrightarrow \text{SRM}_{c,p,t} &= \text{Pricing}_{c,p,t} + \text{Mix}_{c,p,t} + \text{Gasto promocional}_{c,p,t} \end{aligned}$$

Usando el primero es la meta que se traza desde la región. Es a través del segundo que se mide y explica por factores. Gasto promocional fue explicitado anteriormente, recordar que Pricing es un dato entregado por los gerentes de categoría de F&A de cada país y Mix se calcula de la siguiente manera:

Mix impact<sub>c,p,t</sub>

$$= \Delta \text{GS}_{c,p,t,t-1} - (\text{Pricing}_{c,p,t} + \text{FX}_{p,t,t-1} + \Delta \text{VOL}_{c,p,t,t-1}) * (\text{GS}_{c,p,t-1} - \text{A\&D}_{c,p,t-1})$$

Este cálculo es llevado a nivel de NOS de la siguiente manera:

$$\text{Mix}_{c,p,t} = \text{Mix impact}_{c,p,t} * \frac{\text{NOS}_{c,p,t-1}}{\text{GS}_{c,p,t-1}}$$

Estos factores por sí solos no poseen metas, pero como ya se mencionó, en su conjunto al formar SRM sí lo poseen, en torno a las metas de crecimiento que genera RBU, debiendo ser mayor o igual.

Por último, todos estos indicadores son medidos de manera mensual, tanto para Pacific Summary YTD como para Pacific Summary FF, en los que se evalúa cómo va el transcurso del año a la luz de los resultados y cómo se prevé el cierre de este.

## Pacific Summary By SKU

Los siguientes son los indicadores que se proponen para responder a la necesidad de los clientes internos respecto a este reporte, quienes buscan entender la composición de los formatos de marca (Brand Form o BF, en inglés), donde se plantean tres relaciones para detectar su influencia en las categorías, las que en comparación a la proyección anual se establecen como metas que apunten al cumplimiento del objetivo país de crecimiento:

$$BF_{c,sc,b,bs} = \sum \text{productos}_{bl,s}$$

Donde  $c$  es categoría,  $sc$  es subcategoría,  $b$  es marca,  $bs$  es segmento de marca,  $bl$  es línea de la marca y  $s$  es tamaño. Esto quiere decir que un formato de marca pertenece a todas esas agrupaciones superiores, y este a su vez contiene líneas y tamaños distintos que se materializan en productos finales:

$$\text{Peso Vol BF}_{c,p,t} = \frac{\text{Vol BF}_{c,p,t}}{\sum \text{Vol BF}_{c,p,t}} * 100$$

$$\text{Peso GS BF}_{c,p,t} = \frac{\text{GS BF}_{c,p,t}}{\sum \text{GS BF}_{c,p,t}} * 100$$

$$\text{Influencia BF}_{c,p,t} = \frac{\text{GS BF}_{c,p,t}}{\text{Vol BF}_{c,p,t}}$$

Donde  $c$  es categoría,  $p$  es país y  $t$  es tiempo. Como este reporte solo presenta visibilidad en torno a los resultados obtenidos, puesto que la proyección se hace por BF, mediante la comparativa del mismo cálculo de Influencia realizada con el reporte de proyección anual, se establece la meta:

$$\text{Vol}_{c,p,t} * \overline{\text{Influencia BF}_{c,p,t}} \geq \text{Vol FF}_{c,p,t} * \overline{\text{Influencia BF FF}_{c,p,t}}$$

Lo anterior quiere decir que, si el promedio de la influencia por el volumen conseguido es mejor que la proyección, es más probable que se alcance la meta de crecimiento.

Al igual que los casos anteriores, las mediciones se han de realizar de manera mensual, conforme a la producción del mismo reporte.

## 9. DISEÑO DE REPORTES

Con la definición de los indicadores y su validación con distintos clientes internos de cada reporte, se da paso a la fase de rediseño de los reportes actuales, siendo la piedra angular el plasmar la visión de los clientes internos del área, diseñando -conforme a sus necesidades- las nuevas visualizaciones y análisis.

## 9.1 MSA TRACKING

A partir de lo expuesto en el diagnóstico, se detectó que una de las causales por las que la información no cuadraba entre este reporte y Pacific Summary se debe al funcionamiento del sistema de información SMART, puesto que la plantilla ad-hoc que se estaba utilizando para la obtención de la información dejaba por fuera algunos gastos que hacen relación a IOs de múltiples categorías, las que se mapeaban de manera errónea. Por esto, se decidió migrar hacia la obtención mediante SAP, la que en variadas pruebas sí resultó cuadrar con el reporte antes mencionado.

Lo anterior, junto con el aumento de confiabilidad de datos, trajo un aumento de dificultad elaborativa, puesto que SAP tiene todo codificado de forma distinta, por lo que se debía traducir dicha información para la facilidad de lectura por parte de los usuarios. En este punto, se recurrió al uso de la MDM señalada en el capítulo de análisis de tecnologías, permitiendo la traducción entre números de cuenta a tipo de gasto correspondiente (SD, In Store, Media, DIMI) y también entre centros de costo y la categoría a la que pertenecen.

Con lo anterior, se realizó una tabla dinámica que resumiese la información por IO, con su descripción, tipo de gasto y monto total cargado. Esta resolvió certeramente el problema de descuadre antes señalado, pero también trajo consigo una dificultad para repartir correctamente los montos que le corresponden a cada categoría. Sin embargo, las IOs de múltiples categorías en el momento de su creación deben señalar los porcentajes de repartición entre centros de costo, por lo que en este punto se recurrió al uso de SMART web, que posee un tipo de análisis pre armado, enfocado para funciones de analista de control y gobierno de información, que señala todas las IOs y sus características.

Las IOs de múltiples categorías señalan centro de costo que recibe el cargo, entonces, usando dicha información y cruzándola con la MDM de SAP para la traducción de algunos parámetros, se construyó tabla dinámica que despliega la información de repartición porcentual por IO hacia las categorías. Esto también sirvió como parte de las acciones que robustecen el proceso, pues permite detectar de manera rápida si una IO tiene mal asignada su repartición, ya que se creó con detección de errores.

Hasta este punto, se diseñó todo lo anterior para que funcione de manera automática, y solo basta actualizar la data bruta bajándola con una plantilla automatizada que se generó en SAP.

El trabajo manual más intenso se hace presente en la asociación entre la IO y un plan de ejecución. Es aquí donde juega un papel protagónico el distinguir correctamente entre creador y usuario de la IO, además de tener un nombre que oriente a generar dicha relación sin errores, puesto que no se comunica a BP&C respecto de la creación de IOs o de su asociación a programas, lo que se traduce en su realización de forma manual, lo que es debe ser realizado por el analista de BP&C en un archivo aparte, que construye como Base de Datos.

Sorteado lo anterior, aquí se despliega la primera gran ventana de información: un seguimiento detallado por IO de su programa, dueño del presupuesto, año fiscal al que pertenece, monto cargado, tipo de gasto, repartición porcentual y consecuente traspaso a las categorías. La imagen a continuación lo muestra:



MSA Actuals

Row Label	CO object name	Programa	Budget Owne	FY	FY Final	Bucket	Monto tot	01. Fabric C	02. Home C	03. Hair Cal	04. APDO	05. Shave C
4001398793	FY 14-15 H&S MR	FY1415		1415	01.Previous	01.SD	1,448,129	-	-	1,448,129	-	-
4001505519	1516 SD KBD VICK MR	FY1516		1516	01.Previous	01.SD	-4,628,615	-	-	-	-	-
4001505520	1516 SD KBD VICK MSS	FY1516		1516	01.Previous	01.SD	-293,476	-	-	-	-	-
4001505521	1516 SD KBD VICK DPP	FY1516		1516	01.Previous	01.SD	16,420,464	-	-	-	-	-
4001505523	1516 SD KBD HOME - DISH MR	FY1516		1516	01.Previous	01.SD	-25,564,320	-	-25,564,320	-	-	-
4001505524	1516 SD KBD ORAL MR	FY1516		1516	01.Previous	01.SD	#####	-	-	-	-	-
4001505525	1516 SD KBD HOME - DISH MSS	FY1516		1516	01.Previous	01.SD	-1,263,467	-	-1,263,467	-	-	-
4001505526	1516 SD KBD ORAL MSS	FY1516		1516	01.Previous	01.SD	-10,640,318	-	-	-	-	-
4001505527	1516 SD KBD HOME - DISH DPP	FY1516		1516	01.Previous	01.SD	-63,033,891	-	-63,033,891	-	-	-
4001505528	1516 SD KBD ORAL DPP	FY1516		1516	01.Previous	01.SD	7,468,364	-	-	-	-	-

Ilustración 26: detalle de la pestaña MSA Actuals del reporte MSA Tracking.

Lo siguiente fue re-estructurar la pestaña que realiza el seguimiento por planes de ejecución. Aquí se generó mayor sincronía con el archivo de publicación de presupuestos, por lo que solo se debe actualizar su conexión al último enviado y, de existir diferencias, se generaron alertas que lo avisen. El detalle de esta perspectiva compara en moneda local los presupuestos con el gasto, usando los indicadores señalados en el capítulo anterior, donde se procedió a codificar con colores, de manera que llame la atención visualmente. En adición, se segmenta por tipo de gasto para guiar a las áreas dueñas de presupuesto en su revisión. Se señala el plan, canal de venta al que aplica y dueño del presupuesto. Todo lo anterior se calcula de forma automática. A continuación, se despliega su visualización:

F&A BP&C Colombia MSA Jun 1617			NOS FY1617 M USD 235,355.41	FX 2,961.73	Time Elapse 100%		
PROGRAM NAME			Budget as of %NOS	M COP		Total FY Actuals	%Spent
SALES DEDUCTIONS	CHANNEL	OWNER		May FF Budget	Jun FYTD Actuals		
Sales Deductions			26%	180,622,758	181,738,357	181,738,357	101%
KBD			10%	71,600,451	71,772,993	71,772,993	100%
<b>MR + ISMs</b>			7%	46,575,538	46,644,571	46,644,571	100%
HSM + ISMs   KBD1A	MR	D. Socorro	1%	7,121,851	7,851,045	7,851,045	110%
HSM + ISMs   KBD2A	MR	D. Socorro	6%	38,548,084	37,931,875	37,931,875	98%
HSM + ISMs   KBD2C - MSS L2B	MR	D. Socorro	0%	905,603	861,651	861,651	95%
<b>DPP</b>			1%	5,430,711	5,283,938	5,283,938	97%
DPP   KBD1A	DPP	D. Socorro	0%	1,010,063	1,427,686	1,427,686	141%
DPP   KBD1 MS&P Cat - Shave	DPP	C. Alhay	0%	146,111	0	0	0%

Ilustración 27: detalle de la pestaña Actuals vs FF del reporte MSA Tracking.

A continuación, se confeccionó un cuadro resumen que detalla los resultados por categoría en función del tipo de gasto, comparando contra lo proyectado, mostrando el indicador con codificación de colores bajo los estándares establecidos. Este se recalcula de forma automática.

Category	Sales Deductions			In Store			DIMI			Media			Total		
	Actuals	Budget	Usage	Actuals	Budget	Usage	Actuals	Budget	Usage	Actuals	Budget	Usage	Actuals	Budget	Usage
Fabric Care	70,530,173	71,134,719	99%	19,097,334	18,578,426	103%	6,845,110	7,101,655	96%	8,434,473	8,578,080	98%	104,907,090	105,392,880	100%
Home Care	3,252,715	3,752,430	87%	972,392	956,223	102%	152,515	260,532	59%	2,523,445	2,475,796	102%	6,901,066	7,444,980	93%
Hair Care	38,280,651	39,025,177	98%	11,194,327	11,048,694	101%	5,313,335	5,467,202	97%	14,269,341	14,292,225	100%	69,057,654	69,833,299	99%
APDOs	8,874,435	9,216,936	96%	3,083,909	3,186,009	97%	815,719	1,007,504	81%	4,337,437	4,589,736	95%	17,111,500	18,000,185	95%
Shave Care	30,164,176	30,869,367	98%	16,814,790	15,950,332	105%	2,779,238	3,373,549	82%	5,940,061	6,075,358	98%	55,698,265	56,268,606	99%
Oral Care	18,308,793	18,940,718	97%	4,042,482	4,001,979	101%	3,990,414	4,276,118	93%	3,379,432	3,537,721	96%	29,721,121	30,756,536	97%
PHC	7,916,163	7,683,410	103%	4,192,389	4,141,839	101%	682,406	758,338	90%	5,923,937	5,880,870	101%	18,714,896	18,464,458	101%
TOTAL	177,327,104	180,622,758	98%	59,397,622	57,863,502	103%	20,578,737	22,244,897	93%	44,808,128	45,429,787	99%	302,111,591	306,160,944	99%

Ilustración 28: detalle pestaña Summary del reporte MSA Tracking.

Para concluir, es importante destacar que el nuevo diseño del reporte resuelve varias de sus problemáticas planteadas en el apartado de Diagnóstico y validación, puesto que: (i) la primera pestaña presentada permite verificar si una IO posee gastos cruzados, vale decir, en dos o más tipos de gastos, pudiendo entonces señalarle al dueño la necesidad de rectificar dicho gasto para dar cumplimiento al lineamiento global; (ii) la misma pestaña despliega la asociación de una IO a un plan de ejecución, por ende, si se logra generar la rigurosidad de revisión por parte de los usuarios, se podrá detectar asociaciones incorrectas y solicitar al equipo de BP&C la rectificación en su Base de Datos; (iii) el cambio en su construcción hacia el sistema de información SAP trae consigo la garantía de que se está considerando la totalidad de los gastos, lo que, potenciado con comunicación interna, debiese producir un aumento en la confiabilidad y consecuente uso de este reporte.

## 9.2 NSRD TRACKING

Al igual que el reporte anterior, la fase de análisis y posterior diagnóstico sacó a la luz una serie de problemas que existían en dos frentes, que vuelven a repetirse: consideración de los clientes internos y deficiencia de cálculo, que generan diferencias entre las visualizaciones.

Lo primero fue notar si la data extraída de SAP cuadraba con el reporte Pacific Summary, lo que si ocurría. Por lo anterior, el problema estaba en el procesamiento del archivo. Su elaboración estaba hecha de forma muy compleja, sin ninguna alerta, por lo que era muy difícil detectar dónde se producía el error, por lo que se tomó la decisión de construirlo desde cero, utilizando un formato más liviano y rápido (Excel binary), que a su vez beneficia a los clientes internos, puesto que también mostraron malestar en torno a la lentitud y peso del archivo. Esto último se potenció en gran medida usando un archivo de trabajo que procesa las transformaciones y posteriores cálculos.

Aquí, a diferencia del reporte anterior, ya se encontraban mapeadas las cuentas y los centros de costo. En el archivo de trabajo se procesa la data, traduciendo esta información, agregando -según la combinación- tipo de gasto, categoría y canal al responsable de dicho presupuesto, información que fue facilitada por cada país. Con esto se construyó un cuadro resumen que detalla por mes, cliente, canal, categoría, cuenta y dueño del presupuesto los montos otorgados como descuento en moneda local, lo que es llevado al archivo final, como se muestra a continuación:

Mes	Cliente	Canal	Categoría	Cuenta	Budget Owne	Macro Cuenta	MPEN
Jul	ALFA DISTRIBUIDORES S.A.	ISM	APDOs	DISTRIBUTOR DISCOUNTS	M. Berrocal	Comercial	0.06
Jul	ALFA DISTRIBUIDORES S.A.	ISM	APDOs	NO RETURN	F. Valle	STTs	0.01
Jul	ALFA DISTRIBUIDORES S.A.	ISM	APDOs	OUTSIDE SALES	-	-	-7.78
Jul	ALFA DISTRIBUIDORES S.A.	ISM	APDOs	PROMPT PAYMENT	M. Garcia	Prompt Payment	0.09
Jul	ALFA DISTRIBUIDORES S.A.	ISM	Fabric Care	DISTRIBUTOR DISCOUNTS	M. Berrocal	Comercial	0.00
Jul	ALFA DISTRIBUIDORES S.A.	ISM	Fabric Care	NO RETURN	F. Valle	STTs	0.00
Jul	ALFA DISTRIBUIDORES S.A.	ISM	Fabric Care	OUTSIDE SALES	-	-	-0.40
Jul	ALFA DISTRIBUIDORES S.A.	ISM	Fabric Care	PROMPT PAYMENT	M. Garcia	Prompt Payment	0.00
Jul	ALFA DISTRIBUIDORES S.A.	ISM	Fabric Care	DISTRIBUTOR DISCOUNTS	M. Berrocal	Comercial	0.01

Ilustración 29: pestaña de Detalle por cliente en el reporte NSRD Tracking.

Tras esto, y mediante la utilización del archivo de trabajo, se genera una tabla resumen que concatena todas las combinaciones, para luego procesar todo en función de las ventas netas, las que vienen mezcladas en la data cruda con los descuentos por la extracción de SAP. Aquí se genera la primera valla de dificultad, y es que existen descuentos que se otorgan por sistema sin mencionar al cliente. Lo que se detectó hace relación a notas de crédito por distintos tipos de descuentos, entre ellos en Perú sucede cuando otorgan descuentos por mermas de productos durante el envío.

Previa consulta con la gerencia de F&A de los países, la decisión fue repartir dichos descuentos entre las categorías, por canal de venta, en función de las ventas netas de dicho mes. Esto permitió consolidar toda la data y reflejar en una pestaña resumen los gastos de forma agrupada, con los indicadores señalados en el capítulo anterior, representando la información en moneda local, permitiendo la selección de canal y tipo de descuento para analizarlo en función de las ventas netas, y así comprar contra la proyección:

Channel	TOTAL											
Discount	NSRD TOTAL											

**Peru NSRD YTD Actuals - Values in M PEN**

NSRD in MPEN	Actuals												TOTAL FY 1718
	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	
Fabric Care	1,960	1,935	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,896
Home Care	652	648	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,300
Hair Care	2,101	2,089	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,190
Baby Care	520	1,016	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,536
Skin & Personal Care	68	94	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	162
Shave Care	599	659	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,258
Fem Care	142	114	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	256
Oral Care	277	209	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	485
<b>Total Peru</b>	<b>6,319</b>	<b>6,765</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>13,084</b>

NSRD % of GS	Actuals												TOTAL FY 1718	Comparison with ITTs		
	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18		August FF	Δ vs FF	MPEN
Fabric Care	8.7%	6.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	9.0%	1.4%	\$ 689	
Home Care	8.1%	6.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	8.6%	1.6%	\$ 299	
Hair Care	9.3%	7.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	9.7%	1.3%	\$ 626	
Baby Care	13.6%	7.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	8.5%	0.1%	\$ 13	
Skin & Personal Care	6.2%	5.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.5%	1.0%	\$ 30	
Shave Care	8.5%	7.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	8.2%	0.0%	\$ 8	
Fem Care	9.1%	7.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	9.7%	1.5%	\$ 46	
Oral Care	7.3%	5.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.9%	1.7%	\$ 128	
<b>Total Peru</b>	<b>9.0%</b>	<b>7.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>9.0%</b>	<b>1.1%</b>	<b>\$ 1,836</b>	

Ilustración 30: pestaña Summary del reporte NSRD Tracking.

Como siguiente paso, se procedió a generar una pestaña de análisis fijos para el total país, mediante el uso de la misma pestaña de cálculo maestro. Todo esto fue construido de forma automática para facilidad de sincronía con el archivo de proyección, debiendo así solo actualizar las conexiones. Aquí se exponen análisis comparativos por canal, cuenta y dueño del presupuesto, en cada caso desplegando los indicadores de gasto en función de las ventas netas para la misma combinación. A estos indicadores, para facilidad visual, se les agregó codificación de colores para llamar la atención. La siguiente imagen muestra el detalle usando de ejemplo el archivo de Perú:

NSRD POR CUENTA - Moneda Local

Sum of MPEN Account	Month		Total	Actuals		August FF		Variation		Variation (\$M PEN)	
	Jul	Aug		Aug	FYTD	Aug	FY	Aug	FY	Aug	FYTD
Comercial	6831.2	4077.5	10908.7	4.2%	6.6%	4.2%	5.7%	0.1%	0.8%	-29.4	-29.4
Prompt Payment	1319.6	1796.1	3115.7	1.9%	1.9%	1.8%	1.8%	0.0%	0.0%	2.1	2.1
STTs	-1831.8	891.2	-940.6	0.9%	-0.6%	2.9%	1.4%	-2.0%	-2.0%	-1953.9	-1953.9
<b>Total</b>	<b>6319.0</b>	<b>6764.7</b>	<b>13083.7</b>	<b>7.0%</b>	<b>7.9%</b>	<b>8.9%</b>	<b>9.0%</b>	<b>-1.9%</b>	<b>-1.1%</b>	<b>-8715.9</b>	<b>-1981.2</b>

NSRD POR BUDGET OWNER - Moneda Local

Sum of MPEN Row Labels	Budget Owner	Month		Total	Actuals		August FF		Variation		Variation (\$M PEN)		Split as NSRD %	
		Jul	Aug		Aug	FYTD	Aug	FY	Aug	FYTD	Aug	FYTD		
Comercial	M. Berrocal	6831.2	4077.5	10908.7	4.2%	6.6%	4.18%	5.73%	0.1%	0.8%	-29.4	-29.4	100.0%	100.0%
Prompt Payment	M. Garcia	950.7	1310.6	2261.3	1.4%	1.4%	1.3%	1.3%	0.0%	0.0%	1.5	1.5	73.0%	72.6%
Prompt Payment	V. Argumedo	368.9	485.4	854.4	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.0%	0.0%	0.6	0.6	27.0%	27.4%
STTs	F. Valle	-1968.2	460.9	-1507.3	0.5%	-0.9%	1.5%	0.7%	-1.0%	-1.6%	-1010.5	-2031.3	51.7%	51.7%
STTs	D. Pulcha	136.4	430.3	566.7	0.4%	0.3%	1.4%	0.7%	-0.9%	-0.3%	-943.4	77.5	48.3%	48.3%
<b>Total</b>		<b>6319.0</b>	<b>6764.7</b>	<b>13083.7</b>	<b>7.0%</b>	<b>7.9%</b>	<b>8.90%</b>	<b>8.97%</b>	<b>-1.9%</b>	<b>-1.1%</b>	<b>-1981.2</b>	<b>-1981.2</b>		

Ilustración 31: pestaña Analysis del reporte NSRD Tracking.

Para finalizar, a modo de recapitulación, es posible observar que este nuevo diseño responde a las problemáticas planteadas en el apartado de Diagnóstico y validación, generando mejoras en: (i) visualizaciones, puesto que se consideró totalmente lo planteado por sus potenciales usuarios, construyendo el nuevo reporte con las perspectivas de clientes, consecuentemente desplegando el

canal de venta al que pertenecen, y también el tipo de gasto por el que se generó el descuento; (ii) los indicadores presentados tienen mayor nivel de detalle en relación a las perspectivas, comparando contra pronóstico para cada caso; (iii) seguimiento focalizado, puesto que despliega análisis por dueño del presupuesto, pudiendo ser más rigurosos con las acciones correctivas enfocando esfuerzos; (iv) robustez en su construcción, debido a la automatización de la mayor parte de sus pasos, evitando el error humano y su propagación.

### 9.3 PACIFIC SUMMARY

En este reporte el principal problema es la lentitud de su confección a causa de un excesivo trabajo manual, que produce errores a lo largo del proceso, por lo que se debía hacer una y otra vez sin cometer fallas. Por ello, se tomó la decisión de programar en Visual Basic la automatización completa de las pestañas base donde se despliega el estado de resultados desde Volumen a NOS.

El primer paso fue generar en el sistema de información que alimenta a este reporte (ForecastOne) plantillas automatizadas, en las que el analista debe simplemente remitirse a refrescar su generación dentro del sistema. ForecastOne, como se mencionó en su investigación, permite ampliamente realizar estas acciones, por lo que bastó aprender sobre su uso para poder realizar este paso sin tener que programar nada.

Al igual que el caso anterior, Pacific Summary tenía problemas de peso y lentitud de procesamiento debido a constantes cálculos que se hacían sobre él. Esto producía malestar en los clientes internos, quienes visualizaban muy costosamente los análisis. Producto de esto, también se siguió el lineamiento de producir la programación y todo lo basal en un archivo de trabajo, transformando el reporte final al formato ligero Excel Binary.

Un punto importante de lo señalado por los clientes guardaba relación con el despliegue de los datos en las pestañas basales. Por eso, siguiendo lo diagnosticado y validado, se llevó el despliegue en relación directa con los formatos de marca que existen, transparentando por lo tanto los resultados de la misma manera que se hace la proyección.

Tras la programación para realizar de manera automática todos los llamados, selecciones y filtros, se revisaron los cálculos y se generaron alertas dentro del archivo de trabajo si el procesamiento no estaba funcionando correctamente, lo que podía deberse a una carencia de asociación entre un formato de marca y el despliegue, por lo que dicho formato de marca solo debía ser una nueva o que haya sido modificado su nombre.

Habiendo generado las asociaciones utilizando las jerarquías disponibles en la página web de ForecastOne, el despliegue se realiza segmentando por país y tipo de negocio; esto último quiere decir si la administración es 100% de P&G o se externaliza, lo que ocurre en Pacific Cluster con algunas marcas como Crest (dentífrico), Tide (detergente) y algunos otros productos. La visualización es idéntica para YTD como FF, permitiendo ver los resultados por mes, trimestre y año, mientras que los indicadores se calculan en la pestaña base solo por trimestre y año. Estas pestañas son llevadas al archivo final de forma automática. La siguiente imagen da cuenta de esto:

CHILE BASE - Aug FF 1718													GROSS SALES (\$/su)			NSR (\$/su)			NOS (\$/su)			O-Vol (IYA)
ACTUALIZADO EL 24-8-2017													1718			1718			1718			1718
* Equalized BDF, TPR, BSE, MDE, SR&A and TBW													1718			1718			1718			1718
	VOLUME (MSUs)	GROSS SALES (M\$)	% NSR Disc	NSR (M\$)	% MSA SD	MSA SD (M\$)	NOS (M\$)	MSA Exp Media (M\$)	MSA Exp DIIII (M\$)	MSA Exp In Store (M\$)	T&W (M\$)	1718	1718	1718	1718	1718	1718	1718	1718			
4	BRAND	1718	1718	1718	1718	1718	1718	1718	1718	1718	1718	1718	1718	1718	1718	1718	1718	1718	1718			
6	FX	652.40	652.40	652.40	652.40	652.40	652.40	652.40	652.40	652.40	652.40	652.40	652.40	652.40	652.40	652.40	652.40	652.40	652.40			
7	AREL	1,317	41,641	8%	38,202	25%	10,364	27,839	1,071	701	2,532	2,417	32	29	21	107	107	107	107			
8	AREL POWDER	181	7,887	8%	7,231	26%	2,029	5,203	214	140	507	337	44	40	29	94	94	94	94			
9	AREL LIQUID	1,137	33,754	8%	30,971	26%	8,681	22,290	856	561	2,026	2,080	30	27	20	109	109	109	109			
11	ADJUSTMENTS	0	0	0%	0	0%	-346	346	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
12	ACE	431	14,471	8%	13,269	27%	3,883	9,385	286	0	828	34	31	22	97	97	97	97	97			
13	ACE POWDER	320	11,712	8%	10,733	28%	3,234	7,499	231	0	616	37	34	23	99	99	99	99	99			
14	ACE LIQUID	111	2,759	8%	2,536	28%	770	1,766	55	0	211	25	23	16	93	93	93	93	93			
15	ADJUSTMENTS	0	0	0%	0	0%	-120	120	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
33	LAUNDRY	1,748	56,112	8%	51,471	25%	14,247	37,224	1,357	701	2,532	3,243	32	29	21	104	104	104	104			
46	FABRIC CARE EXC. NIT	1,748	56,112	8%	51,471	25%	14,247	37,224	1,357	701	2,532	3,243	32	29	21	104	104	104	104			
47	NOS IN TRANSIT FABRIC CARE	2	0	0%	48	0%	0	48	0	0	0	0	0	0	0	9	9	9	9			
48	FABRIC CARE SUB-SECTOR	1,751	56,112	8%	51,519	25%	14,247	37,272	1,357	701	2,532	3,243	32	29	21	103	103	103	103			
52	DAWN	20	1,062	8%	972	9%	98	874	0	0	45	41	54	49	44	48	48	48	48			
53	LIQUID	20	1,062	8%	972	10%	106	866	0	0	45	41	54	49	44	48	48	48	48			
57	ADJUSTMENTS	0	0	0%	0	0%	-8	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
68	MAGISTRAL	99	5,023	9%	4,593	27%	1,371	3,223	543	104	216	309	51	46	32	103	103	103	103			
69	ORIGINAL	93	4,702	9%	4,300	27%	1,275	3,025	524	100	208	293	51	46	33	104	104	104	104			
70	PREMIUM	6	322	9%	293	30%	95	198	19	4	8	16	50	45	31	98	98	98	98			
75	DISH CARE	119	6,086	9%	5,966	24%	1,469	4,097	543	104	261	348	51	47	34	87	87	87	87			
81	HOME CARE EXC. NIT	119	6,086	9%	5,966	24%	1,469	4,097	543	104	261	348	51	47	34	87	87	87	87			

Ilustración 32: despliegue de información, pestañas país-negocio, archivos Pacific Summary YTD y FF.

A partir de estas pestañas se producen otras cuatro, que guardan relación con los análisis que el archivo despliega. Estos análisis son la comparativa del presente año versus el anterior, y la segunda varía dependiendo del caso: si es de resultados del mes, la comparativa es del presente año versus la proyección del mes; mientras que, si es de proyección, la comparativa es versus la proyección anterior. En ambos casos, estas comparativas tienen su propia pestaña de alimentación, donde lo que ocurre es que se adecúan los datos de las pestañas basales de estado de resultado. Esto se realizó de esta manera para facilitar el cálculo, puesto que los análisis expuestos son complejos y detallan solo a nivel de categoría las explicaciones de lo ocurrido mediante diferencias numéricas. Los análisis se formularon de manera tal que se produzcan automáticamente y queda a realizar por parte del analista de BP&C la sincronización con los archivos que influyen y alimentan dichos análisis, lo que se realiza cambiando los links de conexión a los nuevos archivos.

Estos análisis comparan estos dos escenarios y, por cuenta, se explican dónde se generan las diferencias, desplegando indicadores de resultados orgánicos, además del SRM asociado. Cabe destacar que dichos análisis permiten la flexibilidad de selección por parte del usuario del país, categoría, periodo y tipo de manejo. A continuación, se muestran en detalle:

### Pacífico Conciliation Aug FF 1718 vs. Jul FF 1718

SELECT OPTIONS BELOW

Country	Pacífico
Category	P&G
Period	FY
Scenario	Base + Exports
NIT	YES
BASE FX	1.00
CURRENT FX	0.99
FX Change	-0.99%

	VOL	GS	NSRd	NSR	MSA SD	NOS	NOS/su	MSE	% NOS	SRM Drivers
Jul FF 1718	38.2	1,079.8	103.0	976.8	202.1	774.8	20.3	108.9		
Volume	(0.2)	(4.5)	(0.4)	(4.0)	(0.8)	(3.2)			(0.4%)	
FX		12.2	1.1	11.1	2.6	8.5	0.2	1.2	1.1%	
Pricing		(0.4)	(0.0)	(0.4)	(0.1)	(0.3)	(0.0)		(0.0%)	(0.0%)
Mix/Promotions		0.4	0.0	0.3	0.1	0.3	0.0		0.0%	0.0%
NSR Discounts			(0.0)	0.0		0.0	0.0		0.0%	0.0%
MSA Changes					(0.7)	0.7	0.0	(1.4)	0.1%	0.1%
NIT	0.0	0.0	(0.5)	0.5	0.0	0.5	0.0		0.1%	(0.0%)
A&Ds	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		0.0%	
Aug FF 1718	38.0	1,087.5	103.2	984.3	203.0	781.2	20.5	108.7	0.8%	0.1%
IYA	100	101		101	100	101		100		
O-IYA	100	100		100	99	100		99		
<b>NIT - Memo Item:</b>										<b>SRM</b>
Jul FF 1718	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0			0.1%
Aug FF 1718	0.0	0.0	(0.5)	0.5	0.0	0.5	19.3			

Ilustración 33: pestaña de análisis versus la proyección anterior del archivo Pacific Summary FF.

### Pacifico Conciliation Aug FYTD 1718 vs. Aug YTD 1617

SELECT OPTIONS BELOW

Country	Pacifico
Category	P&G
Period	FYTD
Scenario	Base + Exports
NIT	YES
include TEVA	YES
BASE FX	1.00
CURRENT FX	0.99
FX Change	-1.01%

	VOL	GS	NSRd	NSR	MSA SD	NOS	MSE	% NOS	SRM Drivers
Aug YTD 1617	5.4	164.1	16.7	147.4	30.6	116.8	17.9		
Volume	(0.5)	(13.1)	(0.9)	(12.2)	(2.4)	(9.7)		(8.3%)	
FX		1.2	0.1	1.1	0.2	0.9	0.1	0.8%	
Pricing		2.3	0.2	2.2	0.4	1.7		1.5%	1.4%
Mix/Promotions		(5.9)	(0.4)	(5.5)	(1.1)	(4.4)		(3.8%)	(3.6%)
NSR Discounts			1.4	(1.4)		(1.4)		(1.2%)	(1.2%)
MSA Changes					0.4	(0.4)	0.1	(0.3%)	(0.3%)
NIT	0.1	0.0	(2.4)	2.4	0.0	2.4		2.1%	(0.3%)
A&Ds	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0%	
Aug FYTD 1718	5.1	148.7	14.7	134.0	28.0	106.0	18.1	(9.3%)	-4.0%
IYA	94	91		91	92	91	101		
O-IYA	94	90		90	91	90	101		
<b>NIT - Memo Item:</b>								<b>SRM</b>	<b>-4.0%</b>
Aug YTD 1617	0.2	0.0	(4.7)	4.7	0.0	4.7			
Aug FYTD 1718	(0.1)	0.0	2.3	(2.3)	0.0	(2.3)			

Ilustración 34: pestaña de análisis versus año anterior del reporte Pacific Summary YTD.

El siguiente paso fue generar las pestañas requeridas por la alta gerencia de F&A para analizar los gastos en que la compañía incurre, comparando contra el año anterior. Se generó con la flexibilidad de permitir la selección del país, tipo de negocio y periodo de tiempo. Su formulación es 100% automatizada a partir de las pestañas base del despliegue de estado de resultados. La siguiente imagen muestra el cuadro de análisis, al que se le incorporó codificación de colores para señalar el resultado de los indicadores de acuerdo con las metas definidas:

Country:	Pacifico
Scenario:	Base + Exports
Period:	FY

Measures	NSRd vs YA as % NOS	MSA SD vs YA as % NOS	LoR vs YA as % NOS	In Store vs YA as % NOS	DIMI vs YA as % NOS	Media vs YA as % NOS	Total MSE vs YA as % NOS	Total MSA vs YA as % NOS
Fabric Care	1.0%	0.5%	1.4%	0.7%	-1.0%	0.1%	-0.2%	0.3%
Home Care	-1.4%	-0.7%	-2.2%	0.0%	-0.1%	-2.0%	-2.1%	-2.8%
Hair Care	2.9%	-3.6%	-0.8%	1.4%	0.5%	1.1%	2.9%	-0.7%
Beauty Care	1.0%	3.3%	4.3%	4.7%	0.5%	2.9%	8.0%	11.3%
Baby Care	2.2%	9.2%	11.4%	3.2%	0.5%	0.6%	4.4%	13.6%
Shave Care	1.1%	0.2%	1.3%	3.7%	0.8%	0.6%	5.0%	5.3%
Fem Care	1.9%	12.7%	14.6%	1.3%	0.4%	0.1%	1.8%	14.4%
Oral Care	2.1%	0.9%	3.0%	1.5%	-1.0%	0.4%	0.9%	1.8%
PHC	1.1%	8.3%	9.4%	0.5%	-1.7%	-18.0%	-19.2%	-10.9%
P&G	1.5%	0.7%	2.2%	1.8%	0.0%	0.2%	2.0%	2.8%

Efficiency	NSRd	MSA SD	LoR	MSE	MSA
Fabric Care	(91)	(98)	(96)	(101)	(99)
Home Care	(118)	(105)	(110)	(119)	(111)
Hair Care	(74)	(114)	(102)	(87)	(101)
Beauty Care	(88)	(89)	(89)	(70)	(80)
Baby Care	(80)	(76)	(77)	(57)	(72)
Shave Care	(91)	(99)	(96)	(71)	(86)

Ilustración 35: pestaña de análisis, gastos versus año anterior, reportes Pacific Summary YTD y FF.

A continuación, se generó la pestaña requerida por la alta gerencia de Pacific Cluster para analizar el SRM. Esto se realizó mediante la formulación automatizada usando las pestañas de alimentación

de las reconciliaciones, desplegando los resultados de forma agregada, pero a la vez permitiendo la visualización por categoría con todos los indicadores asociados. La imagen a continuación muestra su resultado:

Country/Category	FY															Comments
	Volume		NOS		SRM drivers %					SRM drivers SMM						
	MMSU	IYA	SMM	O-IYA	SRM	Price	Mix	NIT	LOR	SRM	Price	Mix	NIT	LOR		
Total Pacifico	38.0	101	781.2	100	-0.4%	1.2%	-1.0%	0.0%	-0.6%	-4.4	9.5	-7.4	-1.7	-4.7	Mix: Col-Shave Care, Chi-Col-Hair Care, Chi-Ba	
FH&GO	20.2	101	407.9	99	-1.9%	0.4%	-1.8%	0.0%	-0.4%	-8.4	1.5	-7.1	-1.3	-1.5	Mix: Shave Col LOR: FC NSRD Per	
Paper & Beauty	16.7	103	351.1	104	0.9%	2.5%	14.3%	-0.1%	-15.8%	2.9	8.4	-2.9	-0.2	-2.5	LOR: Hair NSRD Per Mix: Hair Col /Chi	
Pacifico Export	1.2	80	22.2	89	9.4%	0.0%	12.7%	-0.5%	-2.8%	2.2	0.0	3.1	-0.3	-0.7		
Total Colombia	12.4	101	239.1	99	-2.1%	2.0%	-3.1%	0.0%	-0.8%	-4.9	4.8	-7.7	0.1	-2.1	Cat mix: lower Vol in FC and PHC (above avg S	
FH&GO	8.4	103	154.6	97	-5.9%	1.2%	-5.4%	-0.1%	-1.6%	-8.5	1.9	-8.2	0.5	-2.7	Mix: Shave (UG3) and Oral (Pro Compact TB)	
Paper & Beauty	3.5	101	75.3	104	3.1%	3.7%	1.1%	0.0%	-1.6%	2.1	2.7	-0.8	-0.2	0.4	Mix: Hair Care (H&S SH Shacet)	
Colombia Export	0.5	79	9.1	95	15.8%	0.0%	18.5%	-0.9%	-1.8%	1.4	0.0	1.8	-0.2	-0.2		
Total Chile	13.1	101	263.8	102	0.7%	1.6%	-0.8%	0.0%	-0.1%	1.9	4.1	-2.0	0.0	-0.1	Cat mix: lower Vol in FC and Baby (above avg S	
FH&GO	5.4	101	108.8	100	-0.3%	-2.0%	-0.8%	0.0%	2.5%	-1.4	-2.0	-0.9	-0.9	2.5	Price/Mix: Fabric Care	
Paper & Beauty	7.3	103	146.8	104	0.9%	4.9%	17.1%	-0.1%	-21.0%	2.3	6.8	-2.8	1.0	-2.7	Mix: Baby partially offset by Hair Care help	
Chile Export	0.4	80	8.1	91	10.5%	0.0%	16.1%	-0.5%	-5.2%	0.9	0.0	1.4	-0.1	-0.5		
Total Peru	12.5	101	278.3	101	0.1%	0.2%	0.8%	0.0%	-0.9%	-1.4	0.6	2.3	-1.8	-2.5	LOR: NSRD reserve	
FH&GO	6.4	99	144.4	100	1.5%	1.7%	1.3%	0.0%	-1.6%	1.3	2.5	1.9	-0.8	-2.2	LOR: NSRD reserve	
Paper & Beauty	5.9	104	128.9	103	-0.6%	-1.5%	-2.6%	0.0%	3.5%	-1.7	-1.7	0.9	-1.0	0.0	Pricing: Baby Fold in LOR: NSRD reserve	
Peru Export	0.3	82	5.0	79	-2.7%	0.0%	-2.5%	0.0%	-0.3%	-0.2	0.0	-0.2	0.0	0.0		
Pacific Cluster Base	36.9	102	759.0	101	-0.8%	1.2%	-1.6%	0.0%	-0.5%	-7.6	9.2	-11.8	-1.5	-3.6		
Colombia Base	11.9	102	230.0	99	-3.1%	2.0%	-4.3%	0.0%	-0.8%	-7.1	4.6	-10.1	0.3	-1.9		
Chile Base	12.7	102	255.7	102	0.3%	1.6%	-1.5%	0.0%	0.2%	0.8	3.9	-3.6	0.1	0.4	Pl: real: 3.5%, fold in: -1.4%, Mix: Lower NOS	
Peru base	12.2	101	273.4	101	0.2%	0.2%	0.8%	0.0%	-0.8%	-1.4	0.6	2.0	-1.8	-2.2		

Ilustración 36: pestaña de análisis de SRM dentro de los reportes Pacific Summary YTD y FF.

Para finalizar, es relevante mencionar que el nuevo diseño se responsabiliza e integra lo señalado en las problemáticas planteadas en el apartado de Diagnóstico y validación, puesto que trae mejoras en: (i) despliegue uniforme de información, en base a formatos de marca y asociaciones expuestas en las mismas MDM que la compañía posee y expone a libre disposición de sus colaboradores; (ii) presentación de análisis por trimestre, respondiendo a la necesidad de focalizar la atención no solo en la totalidad del año, sino también en este espectro, que impacta directamente en cómo la compañía se posiciona en su valor bursátil; (iii) plantear análisis desde la perspectiva de SRM, debido a que son estos los factores que indican en los resultados y sobre los cuales la compañía tiene real campo de acción; (iv) transparencia de información, ya que al exponer en el archivo por producto la conformación de los formatos de marca esto permite aumentar el entendimiento transversal de lo que se habla, dado que resulta más notorio visualizar los productos que forman cada formato; (v) automatización, lo que trae consigo disminución de error humano y aumento en la eficiencia del analista, debido a que el diseño actual demora aproximadamente hora y media en la construcción de cualquiera de estos reportes, pudiendo enfocarse más en los análisis y sugerencias de acciones correctivas.

## 10. PROPUESTAS DE MEJORA

Como se detalló a lo largo del presente informe, existen procesos que tienen falencias de control, reportes de bajo nivel de utilización producto de sus inconsistencias, carencias de análisis que potencien la promoción y problemas estratégicos de incentivos que potencien los resultados país. Producto de esto, es que a continuación se proponen mejoras que buscan realizar una evolución al interior del área y así contribuir al desempeño de las filiales.

Primero, desde lo estratégico, en lo que respecta a BP&C, es crucial establecer metas para los equipos de venta, los que se relacionan con los canales que atienden. Esto se puede realizar, como

primera medida, segmentando la meta país de crecimiento de volumen y resultado operacional, mediante la ponderación de contribución actual que poseen los equipos, de forma tal que se haga una profundización en la meta y se comuniquen objetivos específicos de volumen y resultado operacional a cada equipo de canal de venta. La información necesaria para su realización ya está en manos del equipo de BP&C, por lo que solo restaría aplicar la metodología antes propuesta.

Lo anterior, a la vez, se sincroniza con otros esfuerzos que ya se realizan, en los que, por ejemplo, el área de CMK posee investigaciones de mercado segmentadas por canales, para así proveer de información más oportuna para la toma de decisiones. En adición, dado que las necesidades de los clientes internos también mostraron la búsqueda de apoyo con información ad-hoc para los canales de venta, se debe seguir progresando en tener el estado de resultados segmentado de dicha manera, es decir, por canales. Si bien, la visión de BP&C es relativa a categorías y su misión va más relacionada con el bienestar integral del Cluster, y por lo tanto, de los países, se pueden alinear proyectos con F&A de cada país para generar algún nivel de agregación de datos y apoyar este desarrollo, alineando incentivos de control que potencian el desempeño de las filiales, eliminando entonces algunas duplicidades de tareas que aún se realizan entre ambos, tal como se pudo constatar es el caso de NSRd tracking en Chile, que es realizado por cada gerente F&A de canal. De realizar estos esfuerzos, traerán mejoras a la productividad, tanto del equipo BP&C como de las filiales en general.

Tal como se señaló en el apartado de Diagnóstico y validación, realizar lo planteado anteriormente sería consecuente con los planteamientos estratégicos de la compañía y su forma de ejecutar en los mercados locales, cumpliendo entonces lo señalado en el marco teórico, como parte de la Gestión del Desempeño Organizacional.

Segundo, con relación al mix de productos, debido a la carencia de un análisis de este tipo, se hace necesario explorar el diseño de un reporte para los países de Pacific Cluster que permita realizar planes enfocados en mejorar las rentabilidades, mediante promociones de productos que generen mayores ingresos a partir de su mayor margen, lo que se visualiza a través de los indicadores que también se detallan para el reporte Pacific Summary by SKU.

En esta misma línea, y habiendo realizado la investigación pertinente al sistema de información Spotfire, resulta evidente que las capacidades están totalmente desarrolladas para ejecutar los análisis requeridos. Por ello, lo que resta por realizar es apalancarse en el RBU, quien confeccionó la adaptación basada en Microsoft Excel del reporte, incluyendo un cuadro resumen fundado en gráficos explicativos que facilitan el entendimiento, para así comenzar a utilizarlo. Inclusive, se indagó en que esta unidad regional posee expertos en este tipo de análisis, quienes ya ayudan a otros países en estos temas. Producto de lo anterior, se sugiere solicitar entrenamientos basados en el uso de dicha herramienta a la unidad regional, y así generar familiarización con este tipo de análisis, cuyo paso posterior debe ser el empleo constante para generar experiencia y así, a la luz de la información, traspasar lo concluido a las áreas de Sales y Marketing con el objetivo de promover planes de ejecución que produzcan mayores beneficios.

Con relación a lo anterior, se trabajó no solo en la investigación, sino también en el uso y generación de conocimiento al respecto. De esto, se pudo generar un video tutorial explicativo paso a paso en el uso de la herramienta, mostrando sus distintas funcionalidades, cómo se realiza el análisis, los factores que influyen y su forma de detección, su método de cálculo para entender la base y se concluye con un ejemplo ilustrativo. Se cree que este producto entregado al área de BP&C es el puntapié inicial de un plan de difusión e implementación de estos análisis.



Tercero, en virtud de lo expuesto sobre el proceso de negociación presupuestaria, en particular de MSA, en el capítulo de indicadores se propusieron dos relativos a la evaluación del rendimiento de los planes que tanto Marketing como Sales generan para lograr alcanzar la meta de crecimiento propuesta por RBU. Producto de esto, se cree pertinente realizar una modificación al proceso, en la que se integre a BP&C como supervisor de la propuesta de planes, siendo informado por estas áreas respecto de estos y su fundamentación respecto al indicador que usan, llamado NOS multiplier, además de integrar el cálculo de los indicadores propuestos (ROI y Efectividad) para generar una proyección de lo que se estima que el plan producirá. Esta parte, se responsabilizará por generar un nexo más profundo entre el mismo SCG y el desempeño organizacional, como fue señalado en el apartado de Diagnóstico y validación.

Posteriormente, que el proceso siga su transcurso actual con la validación y asignación presupuestaria por parte de la unidad regional, pero en el siguiente proceso de seguimiento y evaluación se incorpore la información antes señalada, para así corroborar su desempeño mediante el cálculo de estos en virtud de los resultados. El siguiente es el diagrama propuesto de la situación:

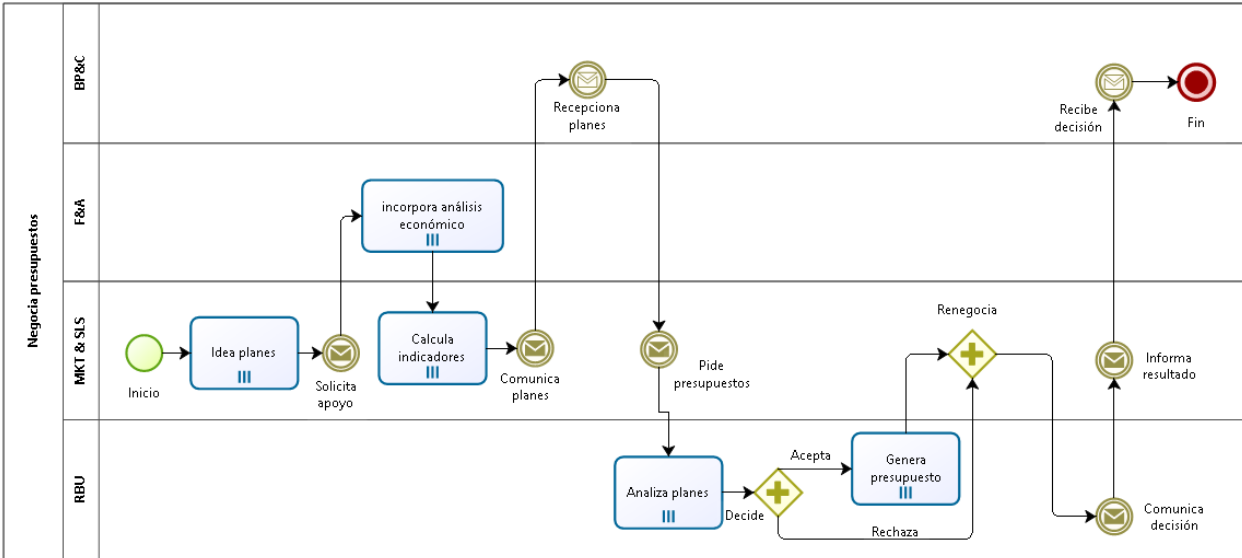


Ilustración 37: diagrama de proceso rediseñado de negociación de presupuesto MSA, elaboración propia.

Cuarto, en el diagnóstico se presentaron las dificultades en torno al seguimiento y evaluación del uso presupuestario, particularmente relacionado al proceso de creación de las órdenes internas, o IO. Producto de ello, se cree totalmente necesario normalizar este proceso, creando un estándar que ayude al seguimiento, apoyado de una campaña de difusión para gestionar el cambio cultural necesario. En virtud de ello, en la sección Anexo, se encuentra un afiche diseñado como parte de la propuesta de implementación (Anexo D), que detalla el lineamiento general del proceso creativo, lo que fue definido en conjunto con el gerente de contraloría de BP&C, donde se alinean los incentivos para que se impregne en la cultura de la compañía mediante: (i) el responsabilizar al creador de la IO de asignar un nombre entendible bajo ciertos parámetros obligatorios, como lo son el año fiscal, la categoría a la que pertenecerá, el tipo de gasto que se le cargará, el canal de venta al que servirá y programa de ejecución relativo; (ii) lo anterior se asocia al informe que dicho gerente elabora en coordinación con las áreas de Marketing y Sales, donde se despliega el nombre oficial del plan y su presupuesto; (iii) en adición, se debe hacer hincapié en seguir las políticas

globales de cargo de montos, vale decir, una IO, un tipo de gasto; (iv) seleccionar el tipo de IO según el plan, por lo que, si este es de múltiples categorías, se deberá confirmar con el gerente de contraloría la segmentación a usar; (v) se deberá informar al analista y gerente de contraloría de BP&C respecto de la creación, confirmando quién es el dueño o usuario de dicha IO; (vi) se debe gestionar la incorporación de todo este proceso a los parámetros de evaluación de desempeño de cada trabajador, alineando así los incentivos para que los siga, pues una buena calificación genera ascensos laborales.

En adición a lo anterior, como parte del plan de difusión, se generó un documento más extenso y detallado del proceso, con imágenes ilustrativas, consideraciones importantes a seguir y cómo hacerlo paso a paso para garantizar el éxito. Lo anterior fue entregado a la unidad de BP&C como parte del plan de implementación y se encuentra en la sección Anexo (Anexo E).

Quinto, con relación al estado de resultados mensual, debido a que su información se libera entre la segunda y tercera semana de cada mes, se cree pertinente crear un nuevo reporte, que de forma anticipada de cuenta del cierre del mes. Esto potencialmente genera eficiencia operacional, pues al dar vista sobre dichos resultados de manera anticipada se pueden generar acciones correctivas de parte de los equipos, los que al menos tendrían 15 días del mes para impulsar algún cambio. Para ello, se indagó respecto a disponibilidad de datos en los distintos sistemas de información, resultando positivo con relación a FMR, el cual durante el quinto día laboral de cada mes libera datos preliminares por total categoría y consecuentemente para total país, segmentando por el tipo de negocio (recordemos que se denomina Base al manejo propio, y Exports al manejo de un tercero). Con ello, se elaboró un diseño preliminar de lo que pudiese ser dicho reporte, desplegando por país la comparativa de dicho cierre preliminar versus la proyección para el mismo mes, desglosando por cuenta contable. La siguiente ilustración expone lo anterior:

Business		Base+Export										
** MM USD **												
PAC		VOL	GS	GS/su	NSRD	NIT	NSR	NSR/su	SD	NOS	NOS/su	O-NOS IVA
FF		3,400	98.3	28.9	9.2	0.0	89.1	26.2	23.3	65.8	19.3	100.0
Volume		24	0.7		0.1		0.6		0.2	0.5		
Mix			-3.8		-0.4		-3.4		-0.9	-2.5		
Discounts / NIT	166				-2.4	3.6	6.0		2.0	4.0		
EDLC			-0.8		-0.8		0.0			0.0		
Actuals		3,591	94.4	26.3	5.7	3.6	92.4	25.7	24.6	67.7	18.9	102.9
Variation		191	-3.8	-2.6	-3.5	3.6	3.2		1.3	1.9		
		6%	-4%	-9%	-38%		4%		6%	3%		

Ilustración 38: diseño de reporte preliminar para cierre anticipado del mes.

Sexto, y para finalizar, se propone a la unidad de BP&C tomar lo realizado en este trabajo para consolidar su posición desde una perspectiva profesional, puesto que el área no cuenta con información documentada respecto los procesos que tiene a su cargo; del mismo modo, no cuenta con una descripción general de labores a realizar en cada cargo y cómo eso se relaciona a los procesos. Más aún, el área no cuenta con documentación que brinde apoyo y detalle la confección de todos los reportes que se realizan, y si bien posee algunos ya realizados, no han sido actualizados desde el año 2015, desde donde se han realizado bastantes cambios, no solo en la forma en que se confeccionan, sino también en las fuentes de información de donde provienen, lo que a su vez requiere niveles de acceso a los sistemas que no están plasmados en ningún documento. Realizar acciones en esta línea potenciará futuros traspasos entre trabajadores por cambios de rol, ascensos

o retiros de la compañía, facilitando enormemente el proceso de transición que ocurre cuando se producen dichos cambios, permitiendo a los nuevos integrantes tener una base sólida de consulta de manera constante que perdurará en el tiempo y requiere actualizaciones en la medida que se produzcan nuevos reportes o cambios en los procesos actuales. Todo esto reitera la necesidad de llevar a una unidad tan importante, como lo es BP&C, al siguiente nivel de desarrollo organizacional.

## 11. CONCLUSIONES

La existencia de entornos complejos y dinámicos, caracterizados por una gran presión competitiva causada por factores como la globalización y el desarrollo tecnológico ha hecho necesario para las organizaciones incorporar en su medio ambiente diversas herramientas de gestión para desarrollar una dirección estratégica eficiente y eficaz.

La necesidad de disponer de información en forma expedita, pertinente y confiable para la medición y evaluación del desempeño global de la empresa es consecuencia de la importancia que tiene en la actualidad la adopción de estrategias apropiadas que permitan alcanzar ventajas competitivas. Es a través de los Sistemas de Control de Gestión que las organizaciones logran asegurar la implantación y ejecución de su estrategia escogida a través de la influencia sobre los miembros de la organización.

La variada bibliografía en este tema sustenta que la función primaria del control de gestión es influir en el comportamiento de los miembros de una organización y dirigirlos por los caminos deseables; luego, el beneficio del control de gestión es incrementar la probabilidad de lograr las metas de la organización.

En el presente trabajo de título se ha estudiado y analizado en profundidad el actuar de la unidad BP&C, una unidad de planeación y control de negocio, actor clave dentro de la compañía Procter & Gamble en sus filiales de Chile, Perú y Colombia, agrupadas como Pacific Cluster. En este capítulo se presentará un resumen de las principales labores e ideas realizadas.

Se puede concluir que se ha cumplido a cabalidad con los objetivos propuestos al inicio de este trabajo de título, donde, en primer lugar, se realizó un profundo análisis a los procesos y reportes que la unidad realiza, junto con un estudio de los sistemas de información existentes al interior de la organización. Esto permitió diagnosticar las problemáticas existentes y evaluar su relación con la estrategia de la compañía, lo que demostró algunas falencias, principalmente agrupadas en los siguientes ámbitos: (i) graves errores en la gestión de datos y baja automatización durante la elaboración de reportes; (ii) falta de integración de los clientes del área durante la fase de diseño de reportes; (iii) ineficacia en el seguimiento y control de presupuestos.

En segundo lugar, los problemas detectados se lograron constatar que influyen en tres tipos de ámbitos: (i) la no consideración hacia los clientes produce como punto inicial un bajo uso de lo elaborado por BP&C; (ii) consecuentemente, las falencias en la información entregada aumentaron la desconfianza hacia la misma área; (iii) al no usar lo generado, en adición a las carencias de rigurosidad en el control de ciertos procesos, esto se tradujo en que tanto ventas como márgenes que la compañía obtiene no han mejorado en el tiempo. Producto de lo anterior, se trazaron objetivos estratégicos que buscaban dar solución a las causales antes expuestas, y a la vez, generasen un cambio al interior de la organización, responsabilizándose por corregir los efectos.

En tercer lugar, habiendo definido el marco de acción, se procedió al diseño de nuevos indicadores de gestión, estableciendo metas y frecuencia de medición de ellos. Al integrar lo anterior con técnicas de gestión de datos para el diseño de nuevos reportes automatizados, los cuales consideraron como pieza fundamental a sus potenciales clientes para la elaboración y despliegue de información, en adición a una posterior validación con los mismos, se genera un efecto que viene a contrarrestar la problemática del uso y desconfianza de la información que la unidad produce para el resto de la organización, dando solución a sus causales.

En cuarto lugar, se procedió a generar propuestas que potencien el desempeño de las filiales, entre ellas: (i) rediseño del proceso de negociación presupuestaria, para aumentar la rigurosidad en el control, haciendo participe a la unidad BP&C en la elaboración de los proyectos que las filiales buscan ejecutar, con indicadores más complejos que demuestren la validez de la inversión, para así a final de año comparar su planeación con su ejecución en el mercado; (ii) elaboración de metas para las unidades base de las filiales, que son equipos de canales de venta y también equipos de categorías de productos, lo que busca aumentar la eficacia en la ejecución de la estrategia de la compañía; (iii) realizar nuevos análisis en la línea de mix de productos, lo que potencialmente traerá grandes beneficios al enfocarse en planes de ejecución que comprobadamente generan mayores retornos; (iv) la creación de un protocolo que estandariza la creación de ordenes internas, lo que a su vez facilitará el seguimiento y control de uso presupuestario; (v) realizar un análisis preliminar del cierre del mes, lo que intenta dar visibilidad sobre el acontecer y así generar acciones correctivas de manera temprana en caso de ser necesarias; (vi) documentación de los procesos, reportes y actividades que BP&C realiza, produciendo continuidad en el tiempo de un mayor estándar de excelencia de servicio.

A modo de cuantificación, se cree que lo desarrollado y lo propuesto potencia el control, lo que a su vez mejora la operación, y ello se traduce en un aumento en el rendimiento de las filiales al cumplir con las metas establecidas. En específico, la implementación de esto en torno al manejo presupuestario de marketing y ventas traerá una disminución sustancial de los sobregastos, evaluados en más de USD\$2MM actualmente, en cuyo mejor escenario se podría reducir a 0.

Bajo la misma línea, se estima que uno de los principales cambios que traerá la realización de lo propuesto es un significativo aumento en la confianza hacia la unidad, transformándose realmente en un aliado de negocio, un referente a quien acudir para realizar análisis en profundidad y también un guía a quien preguntar sobre la utilización de los sistemas de información.

En adición a lo anterior, en torno a la eficiencia operacional del área, se piensa que las modificaciones al diseño actual de reportería y las mejoras propuestas proporcionarán al menos una liberación de al menos 45 horas semanales<sup>15</sup> para el analista de control de gestión, es decir, una semana completa laboral, debido a grandes cambios que potencian la automatización de sus funciones, tiempo que puede ser dedicado a distintas labores que se requieran.

Para finalizar, se recomienda fuertemente que BP&C desarrolle un concepto de mejora continua, puesto que el retail como negocio es muy dinámico, por ende, esta área como proveedora de información a otras se debe adaptar a dichos cambios, buscando mejorar la eficiencia y eficacia operacional mediante la elaboración de reportes contingentes y realización de procesos robustos y rigurosos, los que permitirán la completa ejecución de la estrategia mediante un permanente control de gestión.

---

<sup>15</sup> Solo por cambios en Pacific Summary hay 24 horas de ahorro, en adición a 2 horas por cada país para NSRd Tracking y 8 por cada país para MSA Tracking. Estos tiempos se constataron tras las realizaciones de los reportes con los cambios en su diseño.

## 12. GLOSARIO

A&D: Acquisition and Divestitures, o adquisiciones y despojos, marcas que son compradas o vendidas por la compañía.

BAF: Budget Approval File, o archivo de aprobación de presupuesto.

BF: Brand Form, o formato de marca, es la agrupación de productos como Pantene Shampoo botellas.

BP&C: Business Planning and Comptrolling, o planeación y control del negocio.

CF: Corporate Functions, o funciones corporativas.

DPP: Drug, Perfumery and Pharmacy, o droguerías, perfumerías y farmacias (canal de ventas).

F&A: Finance and Accounting, o finanzas y contabilidad (área).

FF: Financial Forecast, o proyección financiera.

GBU: Global Business Unit, o unidad global de negocios.

GBS: Global Business Services, o unidad global de servicios.

GCG: Gross Contribution Growth, o contribución bruta de crecimiento.

HFS: High Frequency Stores, o tiendas de alta frecuencia (canal de ventas).

HSM: Hyper & Super Markets, o hiper y super mercados (canal de ventas).

IO: Internal Order, u orden interna, son relativas a los gastos de ejecución.

LADMAR: Latin America Distributor Market.

MSA: Marketing Support Activities, o actividades de apoyo en marketing.

MSE: Marketing Support Expenses, o gastos de apoyo en marketing.

NIT: NOS in Transit, o Resultado Operacional en tránsito.

NOS: Net Outside Sales, o Resultado Operacional.

NRO: Non-Revenue Orders, u órdenes sin ingresos.

NSRd: Net Sales Realization discounts, o descuentos a clientes y distribuidores.

Pricing: método para determinar lo que una compañía va a recibir por sus productos.

PS: Product Supply.

PVP: Purpose, Values and Principles, o propósitos, valores y principios.

P&G: Procter and Gamble.

RBU: Regional Business Unit, o unidad regional de negocios.

SCG: Sistemas de Control de Gestión.

SD: Sales Deductions, o descuentos de ventas.

SGD: Sistema de Gestión de Desempeño.

SKU: Stock Keeping Unit, o unidad de mantenimiento de stock.

SMD: Sistemas de Medición del Desempeño.

SMO: Selling & Market Operations, o ventas y operaciones de Mercado (unidad).

TSR: Total Shareholder's Return, o retorno total de accionistas.

YTD: Year To Date, o año a la fecha.

### 13. BIBLIOGRAFÍA

- a. Anthony, R. (1998). *El control de gestión: marco, entorno, proceso, 2da ed.* Ediciones Deusto. 263p.
- b. Anthony, R. & Govindarajan, V. (2007). *Sistemas de control de gestión, 12va ed.* McGraw-Hill. 768p.
- c. Beltrán, J. (1998). *Indicadores de gestión.* 2 ed. 3R Editores. 147p.
- d. Bremser, W. (1990). *How to Plan and Manage Your Company Budget, 4th ed.* American Management Association, Extension Institute. 239p.
- e. Ferreira, A. & Otley, D. (2009). *The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis.* Management Accounting Research 20. P 263–282.
- f. Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Marketing Management, 14<sup>th</sup> ed.* Pearson Highered. 657p.
- g. Melnyk, S., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J. & Andersen B. (2014). *Is performance measurement and management fit for the future?* Management Accounting Research 25. P 173–186.
- h. Merchant, K. & Van der Stede, W. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives, 2nd ed.* Prentice Hall. 850p.
- i. Morrell, J. (1972). *Management decisions and the role of forecasting, 1st ed.* Penguin. 377p.
- j. Van Waterschoot, W. & Van Den Bulte, C. (1992). *The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited.* American Marketing Association, Journal of Marketing, Vol 56. P83-93.
- k. Conexión Ingenieros. (2016). *Estudio de sueldos de ingenieros 2016 y mercado laboral.* [en línea] <<http://conexioningenieros.com/wp-content/uploads/2016/11/Estudio-de-Sueldos-Conexi%C3%B3n-Ingenieros-2016.pdf>> [consulta: 20 octubre 2017]
- l. Randstad. (2016). *Tendencias anuales en sueldos, beneficios y lugares de trabajo 2015-2016.* [en línea] <[https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/estudio-tendencias-anuales-en-sueldos-beneficios-y-lugares-de-trabajo-2016\\_1245/](https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/estudio-tendencias-anuales-en-sueldos-beneficios-y-lugares-de-trabajo-2016_1245/)> [consulta: 20 octubre 2017]
- m. Oxford. (2017). *Definición de insight en inglés.* [en línea] <<https://en.oxforddictionaries.com/definition/insight>> [consulta: 20 octubre 2017]
- n. IEBS. (2016). *Qué es y qué hace un Científico de Datos o Data Scientist.* [en línea] <<https://www.iebschool.com/blog/cientifico-datos-big-data/>> [consulta: 5 noviembre 2017]
- o. SAS Institute Inc. (2017). *Data Management for Analytics Best Practices.* [en línea] <[https://www.sas.com/en\\_us/whitepapers/data-management-for-analytics-best-practices-107769.html](https://www.sas.com/en_us/whitepapers/data-management-for-analytics-best-practices-107769.html)> [consulta: 5 noviembre 2017]

- p. PowerData Solutions S.L. (2016). *Mejores prácticas en validación de datos*. [en línea] <<https://blog.powerdata.es/el-valor-de-la-gestion-de-datos/mejores-practicas-en-validacion-de-datos>> [consulta: 5 noviembre 2017]
- q. PowerData Solutions S.L. (2014). *Data Management: métodos y mejores prácticas*. [en línea] <<https://blog.powerdata.es/el-valor-de-la-gestion-de-datos/bid/387313/Data-Management-m-todos-y-mejores-pr-cticas>> [consulta: 5 noviembre 2017]
- r. GoLeanSixSigma. (2016). *DMAIC – The 5 Phases of Lean Six Sigma*. [en línea] <<https://goleansixsigma.com/dmaic-five-basic-phases-of-lean-six-sigma/>> [consulta: 5 noviembre 2017]
- s. Wikipedia. (2017). *Mezcla de mercadotecnia*. [en línea] <[https://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla\\_de\\_mercadotecnia](https://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia)> [consulta: 5 noviembre 2017]





Anexo B: estructura organizacional de F&A en Pacific Cluster por SMO.

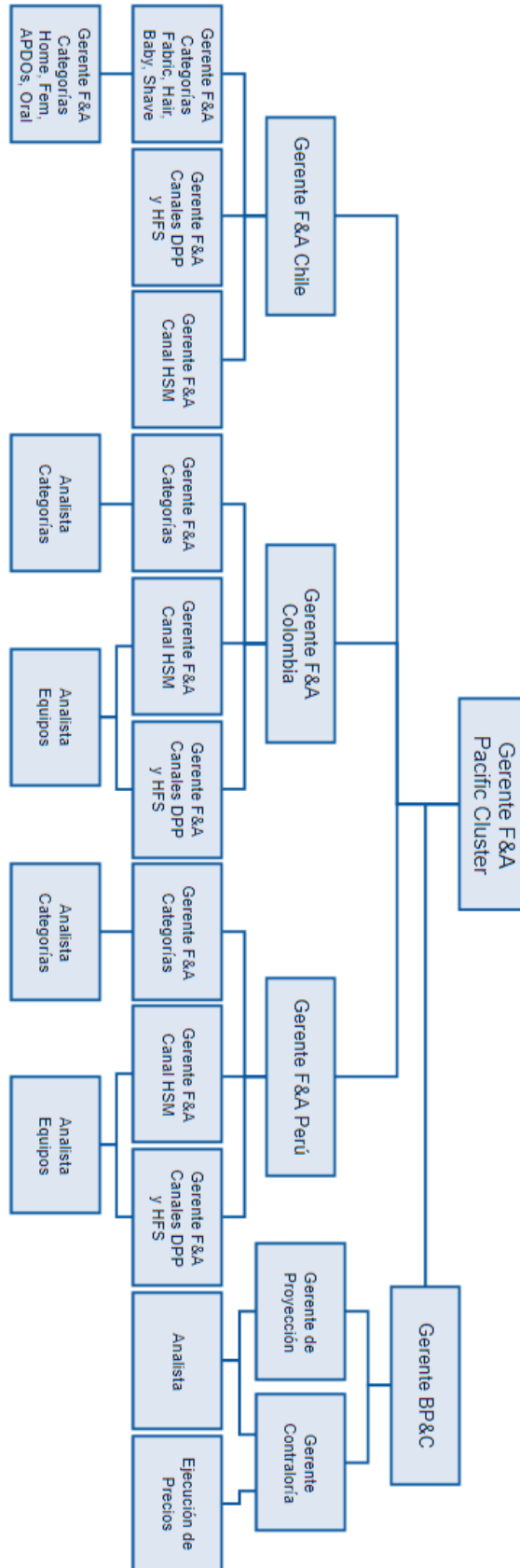


Ilustración 40: Organigrama completo de F&A-SMO Pacific Cluster, elaboración propia.

Anexo C: preguntas que relacionan SCG y desempeño organizacional planteadas por Ferreira & Otley (2009).

1. ¿Cuál es la visión y misión de la organización y cómo se transmite a directivos y empleados?
2. ¿Cuáles son los factores clave que se cree que son fundamentales para el éxito futuro global de la organización, y cómo se ponen en conocimiento de los administradores y los empleados?
3. ¿Qué estrategias y planes de la organización se han adoptado, y cuáles son los procesos y actividades que requerirá para garantizar su éxito? ¿Cómo se generan las estrategias y planes, y cómo son comunicados a los gerentes y empleados?
4. ¿Cómo es la estructura de la organización y qué impacto tiene sobre el diseño y uso del sistema de gestión y control del rendimiento? ¿Cómo influye y cómo es influida por el proceso de implementación de la estrategia?
5. ¿Cuáles son las medidas clave de desempeño de la organización, que se derivan de sus objetivos, los factores clave de éxito, estrategias y planes? ¿De qué manera la organización evalúa y mide el éxito en el logro de ellos?
6. ¿Qué nivel de rendimiento necesita la organización para llegar al logro de cada una de las áreas definidas en la pregunta anterior, y cómo se fijan los objetivos de rendimiento adecuados para ellos?
7. ¿Qué procesos utiliza la organización para la evaluación individual, de grupo, y el desempeño organizacional? ¿Qué tan importante es la información y los controles formales e informales en estos procesos? ¿Cuáles son las consecuencias de los procesos de evaluación de desempeño utilizados?
8. ¿Qué recompensas (tanto financieras como no financieras) obtienen los gerentes y otros empleados por el logro de los objetivos de rendimiento? o, a la inversa, ¿qué sanciones van a sufrir al no alcanzarlas)?
9. ¿Qué flujos de información de retroalimentación ha ideado la organización por sí misma? ¿Qué tipo de flujos de información de retroalimentación han sido creados para vigilar el desempeño actual y el logro de la adaptación de la conducta actual? ¿Qué tipo de información feedforward se ha formulado para que la organización pueda aprender de su experiencia, para generar nuevas ideas y para volver a crear estrategias y planes?
10. ¿Qué uso se hace de la retroalimentación y de los flujos de información y de alimentación directa a los diversos mecanismos de control? ¿Se usan sistemas de control diagnóstico, interactivo, o una combinación de ambos?
11. ¿Cómo ha cambiado la gestión del rendimiento y el sistema de control a la luz de la dinámica de cambio de la organización y de su entorno? ¿Qué cambios se han producido en el ámbito de los sistemas de previsión o respuesta a dichos estímulos?

12. ¿Qué tan fuerte y coherente son los vínculos entre los componentes de la gestión del rendimiento y el sistema de control (como se indica por las 11 preguntas anteriores)?

Anexo D: poster de difusión corporativa relativo al proceso de creación de IOs, como parte de la campaña de difusión y estandarización al mismo.

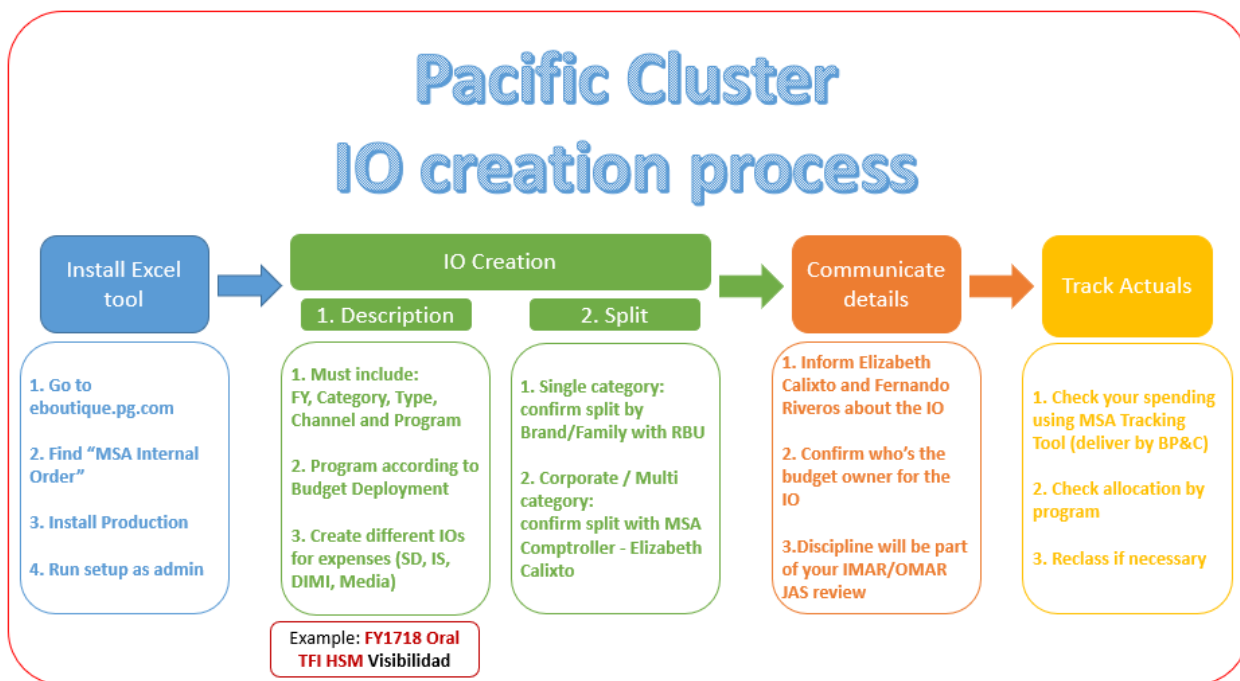


Ilustración 41: afiche resumen de la campaña de difusión relativa al proceso de creación de IOs, elaboración propia.

Anexo E: documento de ayuda al proceso de creación de IOs, para apoyar su difusión e implementación al interior de la compañía.

**It's time to start your IO Creation Process journey!**

- **When do you need to do it?**  
Right now, to start FY17/18 ensuring right allocation of your actuals in line with approved budget.  
During the year, every time you need to create a new IO
- **What do you need to do?**  
Follow these steps to ensure excellence and avoid errors
  1. **Install IO Creation Excel tool.** ( One time effort)
    - a. Go to [msahelp.pg.com](http://msahelp.pg.com)
    - b. Under "IO's & CC's" look for installation guide.
    - c. Follow the steps for a full install.



In case of IO Multicategory or Corporate i.e. *Merchandisers, Corp Platforms* (this is when MSE budget has been delegated) the Executor is the IO owner and should be responsible to submit SMART template.

Example: ABM should review its total MSE and design a chart like this to track all IOs and owners.

	Budget/OMAR Owner	Smart Owner
DIMI LD Single	ABM	ABM
DIMI BO Single	Executer	ABM
DIMI BO Multi	Executer	Executer
MEDIA	Executer	ABM
INSTORE LD Single	ABM	ABM
Instore Single	ABM	ABM
Instore Multi	Executer	Executer
INSTORE CORP	Executer	Executer

Considerations:

- ✓ Following these guidelines is **mandatory** to improve actuals tracking and accountability
- ✓ All IOs should be tied to an already approved budget according to Budget Deployment.
- ✓ All IOS should be assigned to one Budget owner according to Budget Deployment – *Note: When changing roles, please ensure you make the name Correction in the IO owner. Notify MSA comptroller - Eli Calixto.*
- ✓ For better accounting, it is recommended to create different IOs by Type of expenses.
- ✓ If you are owner of a Corporate IO and don't ask for MSA comptroller right split, you will be responsible of making proper classifications during the year

**3. Communicate Outcome**

- a. Inform MSA comptroller Elizabeth Calixto and Pacific Intern Fernando Riveros about the details of the IO created (#, Name, budget owner).
- b. If you're not the budget owner, confirm who is responsible.
- c. The discipline with this process will be part of the Stewardship Measure of the IMAR/OMAR during JAS review.

**4. Track actuals**

- a. Check all your IOs are assigned to you using MSA Tracking Tool.
- b. Inform any news or changes to Pacific MSA comptroller.
- c. Be fully responsible for right accounting – type of buckets.
- d. If you need to make any Reclassification, please inform to MSA comptroller.

**Thanks for improving MSA actuals control!**

***If you have any doubts regarding any point please contact:***

***Elizabeth Calixto – MSA Comptroller***

***Fernando Riveros – Pacific BP&C Analyst***

***Monica Sanabria – Pacific BP&C Manager***