



UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
DECANATO DE ESTUDIOS PROFESIONALES
COORDINACIÓN DE INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN

**MEJORA DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS EN CUATRO MERCADOS DE
LA REGIONAL PERNOD RICARD EMEA: GRECIA, POLONIA, SUECIA Y
ESPAÑA**

Por:

María Carolina Pacheco González

INFORME DE PASANTÍA

Presentado ante la Ilustre Universidad Simón Bolívar
Como requisito parcial para optar al título de
Ingeniero de Producción

Sartenejas, Octubre de 2016



UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
DECANATO DE ESTUDIOS PROFESIONALES
COORDINACIÓN DE INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN

**MEJORA DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS EN CUATRO MERCADOS DE
LA REGIONAL PERNOD RICARD EMEA: GRECIA, POLONIA, SUECIA Y
ESPAÑA**

Por:

María Carolina Pacheco González

Realizado con la asesoría de:

Tutor Académico: Dr. Gerardo Febres y Lic. Pascal Alberti

Tutor Industrial: Lic. Bertrand Bastien

INFORME DE PASANTÍA

Presentado ante la Ilustre Universidad Simón Bolívar

Como requisito parcial para optar al título de

Ingeniero de Producción

Sartenejas, Octubre de 2016

MEJORA DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS EN CUATRO MERCADOS DE LA REGIONAL PERNOD RICARD EMEA: GRECIA, POLONIA, SUECIA Y ESPAÑA

Realizado por: María Carolina Pacheco González

RESUMEN

Con presencia en más de 85 países alrededor del mundo, Pernod Ricard nace como dos pequeñas iniciativas familiares, que se aliaron para convertirse en una de las empresas líderes en el sector industrial licorero. En el presente informe se estudia el crecimiento de la compañía, representado en la complejidad de sus portafolios de productos y la posibilidad de mejorarlos.

Como sucede en numerosas empresas alrededor el mundo, la búsqueda de innovación y constante transformación ha llevado a la expansión y diversificación de todos los sectores productivos. Pernod Ricard no escapa de esta realidad. Al ser una multinacional, cada uno de los portafolios de productos de la compañía ~~esson~~ adaptados a la realidad de cada mercado, ofreciendo al consumidor las categorías y productos que cubran las tendencias y necesidades exigidas.

El proyecto *Simplify for Growth* parte de la hipótesis según la cual: una pequeña porción de productos, genera el grueso de los resultados. El proyecto posee dos objetivos: (1) simplificar el portafolio de productos de cuatro mercados europeos, con el fin de desincorporar los SKUs (*Stock keeping units*) de bajo rendimiento, para (2) enfocar los recursos en las marcas exitosas e incorporar nuevos productos que respondan a las necesidades del mercado.

El desarrollo del proyecto dio como resultado un proceso de estudio de portafolios, concluyendo en una reducción de hasta un 26% de los productos. A su vez, se identificaron diversas oportunidades de crecimiento al introducir nuevos productos, intercambiar formatos o incrementar la distribución de productos estrella. Al finalizar el proyecto se obtuvo un incremento cercano al 1% en las ventas netas de cada compañía.

La realidad de cada mercado y su comprensión resultó ser esencial para el desarrollo del proyecto, así como se puede ver reflejado en los resultados obtenidos.

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

|

Palabras clave: complejidad, simplificación, rentabilidad, oportunidades de crecimiento.

*A mi mamá y mi papá,
por ser mis modelos a seguir y ejemplo de vida*

AGRADECIMIENTOS

A mi mamá, por ser mi modelo a seguir y ejemplo de lo que quiero llegar a ser en un futuro, además del mejor consejo, siempre en el momento adecuado.

A mi papá, por su amor incondicional y por llenar día a día nuestra casa de cariño.

A María Leonor, por ser mi complemento y mi persona preferida.

A Ricardo, por siempre recordarme de lo que soy capaz y apoyarme cuando más lo necesito.

A la Universidad Simón Bolívar, por haberme formado durante cinco años, batallando siempre ante toda adversidad.

A mi equipo de Desarrollo de Negocios de Pernod Ricard EMEA, por brindarme la oportunidad de trabajar a su lado, y hacerme sentir como una más de la familia francesa.

A mi tutor Bertrand Bastien, por ser mi guía personal dentro del mundo Pernod Ricard y confiar en mi trabajo y mis capacidades

Al programa de intercambio de la Universidad Simón Bolívar, por brindarme la oportunidad de conocer una nueva cultura y vivir un año lleno de retos y logros.

A mis compañeros de intercambio, por convertirse por un año en la familia que todos dejamos en nuestra casa.

A mis tutores Profesor Gerardo Febres y Profesor Pascal Alberti, por su trabajo y paciencia para completar un proyecto digno de la Universidad Simón Bolívar.

A mis profesores, por enseñarme y formarme como futuro ingeniero, exigiendo siempre el nivel que requiere la Universidad de la excelencia.

A USB HNMUN, por enseñarme el valor del trabajo, compromiso y la pasión por alcanzar el éxito.

A mis amigos y amigas, por hacer de cada día una nueva experiencia.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	III
AGRADECIMIENTOS.....	VI
ÍNDICE GENERAL	VII
INDICE DE FIGURAS	X
ÍNDICE DE TABLAS.....	XIXII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	6
MARCO EMPRESARIAL.....	6
1.1 Historia de la empresa	6
1.2 Ambición	7
1.3 Visión	7
1.4 Misión.....	7
1.5 Modelo de negocio	7
1.6 Estructura organizacional	8
1.7 Portafolio de marcas	10
1.8 Regional Pernod Ricard EMEA	10
1.9 Departamento de Desarrollo Empresarial.....	11
CAPÍTULO II.....	13
MARCO TEÓRICO	13
2.1 Complejidad de portafolio	13
2.1.1 Las tres dimensiones de la complejidad	13
2.1.2 Para incrementar los ingresos, reduzca la complejidad.....	14
2.1.3 Síntomas de complejidad de producto/proceso	15
2.2 Principio de pareto y análisis ABC	15
2.3 Estado de ganancias y pérdidas	16
2.3.1 Ventas netas.....	16
2.3.2 Costos de bienes vendidos.....	16
2.3.3 Costos logísticos	17
2.3.4 Costos de promociones de valor agregado (VAP).....	17
	vii

2.3.5 Margen de contribución.....	18
2.4 Gestión de inventario.....	18
2.4.1 Rotación de inventario.....	18
2.4.2 Días de venta de inventario	19
2.4.3 Inventario obsoleto	19
2.5 Conceptos de mercadeo.....	20
2.5.1 Mercadeo	20
2.5.2 Distribución y velocidad de ventas.....	20
2.5.3 La Nielsen Company	21
CAPÍTULO III	22
MARCO METODOLÓGICO	22
3.1 Fase 1: Introducción de Simplify for Growth (INTRODUCE).....	23
3.2 Objetivo I: Reducción de portafolio	24
3.2.1 Fase 2.I: Diagnósis preliminar (DIAGNOSE).....	24
3.2.2 Fase 3.I: Propuesta de reducción (REDUCE)	26
3.2.3 Fase 4.I: Cuantificación del impacto de simplificación (QUANTIFY)	27
3.2.4 Fase 5.I: Plan de implementación y continuación de simplicidad (ACTION PLAN)	27
3.3 Objetivo II: Nuevas oportunidades de crecimiento	28
3.3.1 Fase 2.II: Diagnósis preliminar (DIAGNOSE)	28
3.3.2 Fase 3.II: Captación de nuevas oportunidades de crecimiento (GROWTH)	28
3.3.3 Fase 4.II: Cuantificación del impacto de nuevas oportunidades (QUANTIFY).....	29
3.3.4 Fase 5.II: Plan de implementación y seguimiento DNP (ACTION PLAN).....	30
CAPÍTULO IV	31
RESULTADOS Y DISCUSIONES	31
4.1 Fase 1: Introducción del proyecto (INTRODUCE).....	31
4.2 Objetivo I: Racionalización de portafolio	36
4.2.1 Fase 2.I: Diagnósis preliminar (DIAGNOSE).....	36
4.2.2 Fase 3.I: Propuesta de reducción (REDUCE)	47
4.2.2.1 Simplificación de Marcas No-Prioritarias y de Agencia.....	48
4.2.2.2 Simplificación del Portafolio de Productos.....	50
4.2.3 Fase 4.I: Cuantificación del impacto por simplificación (QUANTIFY).....	56
4.2.4 Fase 5.I: Plan de implementación y continuación de simplicidad (ACTION PLAN)	59

4.3 Objetivo II: Nuevas oportunidades de crecimiento	62
4.3.1 Fase 2.II: Diagnósis preliminar (DIAGNOSE)	62
4.3.2 Fase 3.II: Captación de nuevas oportunidades de crecimiento (GROWTH)	64
4.3.3 Fase 4.II: Captación de nuevas oportunidades de crecimiento (GROWTH)	67
4.3.4 Fase 5.II: Plan de implementación y seguimiento DNP (ACTION PLAN).....	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFÍA.....	72
ANEXOS.....	73

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Estructura Organizacional Pernod Ricard.....	8
Figura 1.2: Las seis Compañías de Marca Pernod Ricard.....	9
Figura 1.3: La casa de marcas Pernod Ricard.....	10
Figura 1.4: Las regionales Pernod Ricard.....	11
Figura 1.5: Organigrama Pernod Ricard EMEA.....	12
Figura 3.1: Fases de Simplify for Growth.....	22
Figura 4.1: Fase 1 de Simplify for Growth: INTRODUCER.....	31
Figura 4.2: Metodología SfG, presentación a Compañías de Mercado.....	32
Figura 4.3: Esquema general del cronograma de Proyecto SfG.....	33
Figura 4.4: Fases del objetivo I: Racionalización de portafolio.....	36
Figura 4.5: Agrupación de de SKUs y sus objetivos.....	39
Figura 4.6: Categorización ABC: comparación entre mercados.....	40
Figura 4.7: Mapeo marcas prioritarias vs no prioritarias categorización ABC.....	42
Figura 4.8: Distribución de ventas por sub-marca.....	43
Figura 4.9: Matriz de Complementariedad y Rentabilidad.....	49
Figura 4.10: Criterios para construcción de Hot-List.....	50
Figura 4.11: Gráficas % de ingresos acumulados y % costos logísticos.....	51
Figura 4.12: Gráficas % de ingresos acumulados y % costos logísticos.....	52
Figura 4.13: Costo estándar por litro en diferentes formatos de presentación.....	54
Figura 4.14: Acciones identificadas para agotar inventario restante.....	60
Figura 4.15: Fases del objetivo II: captación de nuevas oportunidades.....	62
Figura 4.16: Matriz velocidad en función de la distribución ponderada.....	63
Figura 4.17: Captura de oportunidades de crecimiento.....	64
Figura 4.18: Plan de seguimiento para la introducción de nuevos productos (DNP).....	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1: Comités Directivos y sus objetivos claves.....	34
Tabla 4.2: Talleres de trabajo y sus objetivos claves.....	34
Tabla 4.3: Criterios de asignación por SKU de costos logísticos por sub-marca.....	37
Tabla 4.4: Perímetros de trabajo.....	39
Tabla 4.5: Directrices básicas para la simplificación de marcas prioritarias y no prioritarias.....	44
Tabla 4.6: Volumen de inventario ocioso dentro del mercado.....	45
Tabla 4.7: Factores que inducen complejidad en las Compañías de Mercado.....	46
Tabla 4.8: Criterios de adaptación de metodología.....	47
Tabla 4.9: Marcas a simplificar del portafolio en cada Compañía de Mercado.....	49
Tabla 4.10: Criterios de selección para el Hot-List.....	55
Tabla 4.11: Cómputo de impacto por hipótesis de migración de ventas.....	57
Tabla 4.12: Cuantificación del impacto financiero por simplificación.....	59
Tabla 4.13: Indicadores para el plan de seguimiento On-going simplicity.....	61
Tabla 4.14: Verificación de la data disponible para análisis de mercado.....	62
Tabla 4.15: Identificación de oportunidades de crecimiento.....	66
Tabla 4.16: Cuantificación de impacto financiero por nuevas oportunidades.....	68
Tabla 4.17: Cuantificación del impacto financiero agregado.....	69

INTRODUCCIÓN

En el siguiente capítulo se describe el problema presente en el grupo Pernod Ricard, los antecedentes al lanzamiento del proyecto, así como los objetivos que se espera cumplir con la implementación del mismo.

Planteamiento del Problema

Pernod Ricard es una empresa internacional, líder en el sector Premium de su mercado, esta opera en más de 80 países y 100 fábricas de producción alrededor del mundo. A pesar de que existe un portafolio de productos global, el grupo establece su modelo de negocios basándose en un sistema descentralizado, donde cada Compañía de Mercado o filial adapta sus actividades al consumidor local.

Por esta razón, cada una de las filiales posee un portafolio de productos diseñado para su mercado, algunos sobrepasando los 1000 SKUs (*stock-keeping unit* o unidad de mantenimiento de existencias).

El mercado global actual es determinado por la innovación de productos. Las corporaciones invierten gran parte de su presupuesto en Investigación y Desarrollo, para así mantenerse en un continuo desarrollo de nuevas ideas y nuevos productos que determinan la captación de nuevos clientes.

El invertir en innovación puede resultar en una buena tasa de retorno, incrementando los beneficios, captando de nuevos clientes y reafirmando el posicionamiento de marca. Sin embargo, el incremento de portafolio de productos viene de la mano con un incremento en la complejidad en la gestión de los mismos.

De acuerdo a la Ley de Pareto, o la Regla 80/20, el grueso de los ingresos de una compañía (80%) proviene de tan sólo un (20%) de la compañía, aunque en la realidad estas proporciones suelen ser incluso más distantes. La pregunta recae en qué punto la proliferación de productos sin un proceso de "racionalización" conduce a un incremento de complejidad tal que perjudique el *bottom line* o beneficio directo de la compañía.

Antecedentes

En 2014, el departamento de Desarrollo de Negocio en la Sede Central de Pernod Ricard decide realizar un proceso de diagnóstico del estado de complejidad en los principales mercados del grupo, con el apoyo de la consultora BCG Global Management Consulting.

Para ello se realizó un análisis de complejidad del grupo a nivel global, con un enfoque detallista en cinco mercados líderes del grupo: el Reino Unido, Alemania, Bélgica, Brasil e Italia. A continuación una recopilación de los aprendizajes recopilados:

1. Existe un alto nivel de complejidad en la gama de productos de Pernod Ricard:
 - i. El 60-70% de los SKUs con menor nivel de ventas, generan tan sólo el 5% del total de ventas en las principales Compañías de Mercado. Mientras que la competencia, genera alrededor de un 25% de ventas en el *long-tail* o largo de cola.
 - ii. El crecimiento en complejidad, medido como cantidad de SKUs, entre 2011 y 2014, fue un incremento entre 5-30% de los SKUs en las principales marcas, con la excepción de Chivas Brothers.
2. El alto nivel de complejidad en las Compañías de Mercado afecta principalmente los costos de producción, logística e inventario:
 - i. El incremento en los costos de producción resulta como consecuencia de los componentes necesarios en la producción de formatos pequeños y de gran escala.
 - ii. El incremento en los costos de la cadena de suministro e inventario provienen principalmente de los altos costos logísticos de SKUs con poco volumen de ventas, y los altos niveles de stock de seguridad necesarios como consecuencia de la diversidad de SKUs.
3. Las Compañías de Mercado no poseen una visión clara de la rentabilidad real por SKU:
 - i. Esto es consecuencia de la compleja relación entre las Compañías de Marca y las Compañías de Mercado.
4. Dada la tendencia en el crecimiento en complejidad, es probable que esta continúe creciendo en el futuro cercano:
 - i. El poseer un portafolio variado y completo, resulta un motor acelerador del crecimiento del grupo. Impulsando la innovación, se incrementa el interés del Mercado por las nuevas

presentaciones de las distintas marcas, atrae nuevos clientes e incrementa la participación en el mercado.

ii. A su vez, la sobre-proliferación de formatos y presentaciones, confunden la imagen de la marca, diluyen la rotación de otros productos y muchos de los productos terminan diluyendo el margen de ganancia de las marcas principales.

5. Históricamente se han realizado escasos esfuerzos en el grupo por mejorar el rango de productos en el portafolio, principalmente a consecuencia de la incompleta visión de los costos reales asociados a la complejidad del portafolio.

Justificación

Con la desaceleración de la economía, el reto que enfrentan las empresas es cómo lograr un crecimiento continuo en productividad y rentabilidad. Esta búsqueda de mejora continua resulta esencial para la supervivencia de las industrias ante la dinámica económica global. Una oportunidad que a menudo se pasa por alto para simplificar operaciones y liberar recursos que resultan críticos para el proceso productivo, conduciendo a una mejora en la productividad, los beneficios y el flujo de caja, suele pasar desapercibida.

El proceso de racionalización o simplificación de productos provee un marco para centrar los recursos y reducir costos de producción. El impacto de un exitoso proceso de racionalización puede percibirse en las principales áreas de una empresa:

- ✓ Producción e Ingeniería: La disminución de oferta de productos recaerá en una armonización de las partes, simplificando los procesos de producción, reduciendo costos, mejorando la gestión de materiales y aumentando las economías de escala en la compra.
- ✓ Ventas y Mercadeo: Los esfuerzos e inversión en promoción en publicidad se centralizan en los productos con un mejor desempeño, focalizando los recursos de la compañía gracias a la segmentación del mercado y reducción de competencia "en casa". Además de resultar en canales de distribución más eficientes.
- ✓ Logística y Administración: La gestión de inventarios se simplifica con la reducción de productos que administrar. La inversión en inventario se reduce, conjunto con el riesgo de obtener productos obsoletos.

La simplificación del portafolio de productos impulsará el beneficio directo del grupo mediante la optimización de espacio en las estanterías, centrándose así en los SKUs de alta rotación. Esto permite mejorar el enfoque comercial y la precisión de los pronósticos, mejorar los niveles de servicio (como por ejemplo, la frecuencia de entrega), generando así mejoras en los márgenes de ganancia y aumentando la competitividad en el mercado.

Desde el punto de vista de ahorro de costes, la racionalización de productos aumenta la eficiencia de producción, recude los inventarios de seguridad, mientras se mejora la gestión de la demanda y la flexibilidad de inventario.

A su vez, al suprimir del portafolio de productos aquellos con un bajo desempeño, da espacio para la innovación en la incorporación de nuevos productos que resulten competitivos en el mercado. Estas nuevas oportunidades tendrán como consecuencia una mayor tasa de retorno dada una inversión focalizada en productos estratégicos en el mercado.

Objetivos

Objetivos generales

1. Racionalizar el portafolio de productos en cuatro mercados de la regional Pernod Ricard EMEA: Grecia, Polonia, Suecia y España.
2. Identificar nuevas oportunidades de crecimiento para cubrir el espacio de estantería liberado.

Objetivos específicos

- ✓ Recibir inducción general de la empresa, su modelo de negocio, el departamento y los antecedentes del proyecto.
- ✓ Diseñar formularios para la recolección de data necesaria para el desarrollo del proyecto.
- ✓ Analizar la data recolectada, verificando que la misma no posea errores.
- ✓ Proponer una metodología y criterios de adaptación a seguir en cada mercado a implementar.
- ✓ Diseñar una herramienta Excel para consolidar los análisis del portafolio de productos.
- ✓ Diseñar el material de apoyo a utilizar en los talleres con las Compañías de Mercado.
- ✓ Realizar una propuesta de simplificación, punto de inicio en la discusión con las Compañías de Mercado.
- ✓ Identificar acciones para agotar el inventario residual de SKUs ya retirados del portafolio de productos, SKUs obsoletos y restantes de promociones.
- ✓ Analizar el desempeño en el mercado basado en la data Nielsen disponible, si aplica.

- ✓ Identificar productos con potencial incremento de distribución.
- ✓ Identificar productos de la competencia similares a los de Pernod Ricard, que posean potencial para el introducir en el grupo como nuevos lanzamientos.
- ✓ Identificar plan de acción para agotar niveles de inventario de SKUs a remover.
- ✓ Cuantificar el impacto de la simplificación.

Alcance y limitaciones

El alcance del proyecto consiste en el portafolio de productos de cuatro Compañías de Mercado Pernod Ricard dentro de Europa: Grecia, Polonia, Suecia y España. En cuanto a las limitaciones del proyecto encontramos: el tiempo de desarrollo del proyecto, la obtención de data, la adaptabilidad de la metodología y la confidencialidad con la empresa.

De acuerdo a la Universidad, la duración del proyecto de pasantía debe restringirse a 20 semanas, por lo que sólo se podrán observar cierta parte de los resultados obtenidos, más no el impacto a largo plazo del proyecto.

Como segunda limitación, las filiales de Pernod Ricard poseen la data necesaria para la implementación del proyecto a nivel de Marca o Sub-Marca, por lo que se debieron establecer criterios de asignación a nivel de SKUs.

Por último, dadas las cláusulas y acuerdos de confidencialidad, ciertos datos se muestran parcialmente para evitar conflictos de interés con el grupo.

CAPÍTULO I

MARCO EMPRESARIAL

En las siguientes páginas, se realiza una breve descripción de Pernod Ricard como organización, incluyendo su misión, visión, valores y estructura. Así como, la división de Pernod Ricard EMEA y sus funciones a cumplir. A su vez, se realiza énfasis en el departamento de Desarrollo Empresarial (*Business Development*), área en el cual se desarrolla el presente proyecto.

1.1 Historia de la empresa

Pernod Ricard nace como empresa en 1975, por la unión de dos productoras francesas de bebidas a base de anís, Pernod y Ricard.

En 1805, el suizo Henri-Louis Pernod fundó una destilería en el pueblo de Pontarlier, en la región de Doubs en el este de Francia. “*La Maison Pernod Fils*” produjo y comercializó una bebida a base de anís llamada Absinthe Pernod Fils. Luego de la alianza con la Destilería Hémard y la Destilería Pernod Padre e Hijos en 1926, la dirección de la compañía queda en manos de Jean Hémard.

Mientras tanto en Marsella, el hijo de un comerciante de vinos, Paul Ricard, dedicó su vida a la creación y perfeccionamiento de la receta de su bebida a base de anís. “Ricard” es hoy la bebida alcohólica a base de anís N°1 del mundo.

En 1975, Paul Ricard y Jean Hémard unen fuerzas bajo la alianza Pernod Ricard, con una meta común de diversificar su portafolio de productos, en búsqueda de capturar nuevos mercados internacionales. Pernod Ricard es la historia de dos pequeñas empresas familiares, que se unen para convertirse en uno de las mayores licoreras a nivel internacional. En 2016 Pernod Ricard reportó 8,556 M€ en ingresos netos y 2,238 M€ en beneficios operativos, el grupo opera en más de 85 filiales y 100 sedes de producción.

1.2 Ambición

“Convertirnos en líderes indiscutibles del sector de vinos y bebidas alcohólicas. Entendiendo por líder no sólo el que lidera el crecimiento del mercado, sino también el que cambia las reglas del juego”. (Alexandre Ricard, Pernod Ricard Charter)

1.3 Visión

Explicito bajo el lema corporativo: *Créateurs de convivialité* (“Creadores de la cordialidad”) esto significa:

- ✓ Animar a cada colaborador de Pernod Ricard a crear y a innovar, para ofrecer a los consumidores, en todo momento, productos Premium y una experiencia de cordialidad
- ✓ Pernod Ricard anhela unir a la gente y promover el intercambio, las relaciones sencillas, directas y amistosas, con un afán constante de responsabilidad individual. En este sentido, el Grupo invita a sus colaboradores a trabajar en equipo.

1.4 Misión

- ✓ Generar valor para los accionistas gracias a una estrategia de construcción de marcas a largo plazo. Esta estrategia de valor debe redundar en la revalorización de la acción y en la justa remuneración de los accionistas.
- ✓ Ofrecer a los colaboradores oportunidades de carrera motivadoras para un desarrollo profesional pleno. Pernod Ricard se compromete a recompensar justamente su desempeño. El Consejo de Administración y la Dirección General del Grupo consideran mantener la independencia del Grupo, en particular gracias al apoyo de su accionariado familiar, es condición indispensable para el respeto de estos principios.

1.5 Modelo de negocio

El modelo de negocio de Pernod Ricard recae en un principio, tres valores centrales y una actitud:

- ✓ Un principio: la descentralización. Esto constituye la base de la organización de Pernod Ricard, su papel es esencial en la construcción de las marcas del Grupo, el crecimiento de la rentabilidad y el desarrollo de sus colaboradores.

- ✓ Tres valores centrales. *El espíritu emprendedor*, esto implica la capacidad de elección, de tomar decisiones, un personal reconocidos por su liderazgo, con capacidad de asumir responsabilidades y de tomar riesgos medidos. *La confianza mutua*, entre los directivos y los colaboradores de las distintas filiales, traduciéndose en una gestión de carreras a largo plazo, y un bajo nivel de rotación de empleados. *Sentido de la ética*, Pernod Ricard exige de cada uno de sus colaboradores un destacado sentido de la ética, donde respeto y transparencia son las palabras claves.
- ✓ Un estilo: la cordialidad. Pernod Ricard promueve relaciones sencillas y directas. El Grupo fomenta numerosas ocasiones de cordialidad entre sus colaboradores, para favorecer la comunicación y el intercambio de experiencias.

1.6 Estructura organizacional

Existen cuatro grupos en la estructura organizacional de Pernod Ricard: La sede central, Las regionales, Compañías de Marca y las Compañías de Mercado.

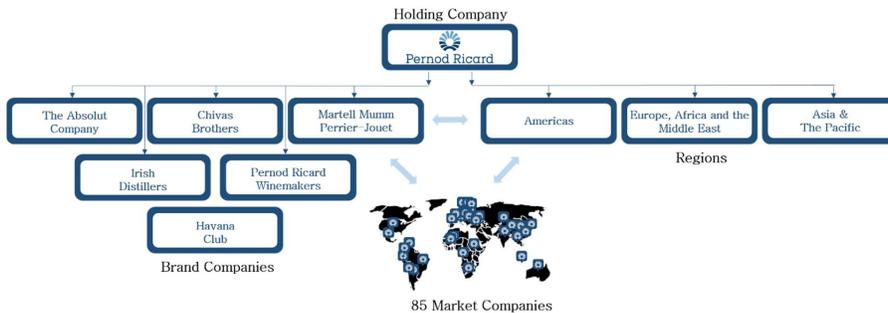


Figura 1.1: Estructura Organizacional Pernod Ricard: Holding, Brand Companies, Market Companies and Regions.
Fuente (Elaboración propia)

- ✓ La Sede Central, es el encargado de definir la estrategia del grupo y de monitorear su implementación. La central está a su vez encargada de definir nuevas adquisiciones, la política financiera del grupo, la gestión de sus subsidiarios directos (las Regionales y las Compañías de Marca) y de promover las buenas prácticas dentro del grupo.
- ✓ Las Regionales, tienen la responsabilidad operacional de gestionar a las filiales o Compañías de Mercado dentro de sus áreas geográficas respectivas. Deben asegurar la implementación

de la estrategia del grupo y sus políticas claves, son responsables del desarrollo de negocio y la generación de beneficios.

- ✓ La organización de Pernod Ricard se basa en la descentralización, basada en la dualidad entre las Compañías de Marcas y las Compañías de Mercado.
- ✓ Las Compañías de Marca, representado por las seis casas productoras: The Absolut Company, Chivas Brothers, Irish Distillers, Martell Mumm Perrier-Jouët, Pernod Ricard Winemakers y Havana Club International. Su misión es elaborar estrategias para las marcas dentro de sus portafolio, su producción y la gestión de sus activos, desarrollo de nuevos productos, definición de prioridades y optimización de recursos.



Figura 1.2: Las seis Compañías de Marca Pernod Ricard: productoras de marca. Fuente (Elaboración propia)

- ✓ Las Compañías de Mercado, son las 85 filiales encargadas de gestionar las actividades del grupo a nivel del mercado local y adaptar la estrategia global del grupo a la realidad de su mercado.

Pernod Ricard busca un continuo crecimiento, desarrollando las marcas dentro de su portafolio internacional. Esto requiere visión a largo plazo, y la implementación de la estrategia global, adaptada lo más posible a la realidad del consumidor local. Por ello, Pernod Ricard posee una estructura descentralizada, basada en la relación directa entre las compañías de Marcas y de Mercado.

1.7 Portafolio de marcas

Pernod Ricard posee un gran portafolio de marcas Premium a nivel tanto local como internacional. En la llamada “Casa de Marcas”, se destacan 37 marcas Premium internacionales: 2 Íconos Globales, 7 bebidas alcohólicas Premium, 5 alcoholes y champagne Prestigio, 18 Locales Claves y 5 Vinos Premium.



Figura 1.3: La casa de marcas Pernod Ricard, subdivisión por nivel estratégico Fuente (Pernod Ricard Charter)

1.8 Regional Pernod Ricard EMEA

Pernod Ricard *Europe, Middle East and Africa*, es la regional que coordina las más de 40 Compañías de Mercado de las regiones de Europa, Oriente Medio y África. Para Julio del presente año, EMEA tendrá bajo su cargo igualmente a las Compañías de Mercado de Latinoamérica, luego del plan de reestructuración anunciado en febrero de 2016.

Dado el carácter descentralizado del grupo empresarial, Pernod Ricard EMEA labora en las Compañías de Mercado cuando estas solicitan de sus servicios de consultoría y soporte, o al actuar como coordinación en la implementación de estrategias globales de la compañía.



Figura 1.4: Las Regionales Pernod Ricard: Americas, Asia y EMEA. Fuente (Pernod Ricard Charter)

1.9 Departamento de Desarrollo Empresarial

El departamento de Desarrollo Empresarial de Pernod Ricard EMEA posee una meta, la creación de valor agregado para la organización y las Compañías de Mercado bajo su supervisión, sus clientes, mercados y relaciones. Este objetivo es alcanzado bajo dos principios claves:

- ✓ Ubicar el producto correcto, en el lugar correcto. La red de distribución de Pernod Ricard asegura la presencia de sus marcas en las manos de las necesidades de sus clientes. El departamento permite que las estrategias globales de las Compañías de Marca, sean adaptadas a realidades locales. Explorando la mejor combinación de los cinco canales de distribución que el grupo explora para asegurar su liderazgo, On-trade, Off-trade, E-commerce, Travel Retail y el nuevo Home-Trade.
- ✓ Gestión del portafolio. Mejorando la perspectiva que se posee de los distintos mercados, a través de la gestión del portafolio se contribuye a mejorar la asignación de recursos y optimiza las actividades de comercialización y la toma de decisiones de las estrategias para cada marca, proporcionando una visión global de la posición de cada marca en el mercado. Dada la variedad y complejidad del portafolio de Pernod Ricard, una gestión acertada es sin duda, el más potente acelerador de negocios. Esta gestión implica identificar el mapa de demanda de los consumidores específicos de cada mercado en cada país, identificando los momentos claves de “convivialité”. Se utiliza este mapa para posicionar a las 19 marcas

prioritarias en torno a momentos específicos de disfrute, definiendo un papel claro para cada marca del portafolio, adaptado a la cultura y realidad de cada mercado local.

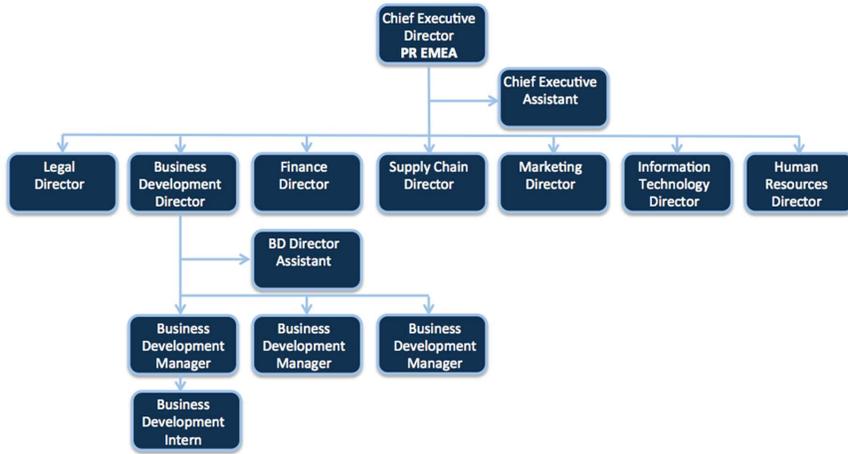


Figura 1.5: Organigramma Pernod Ricard EMEA: desglose del departamento Desarrollo de Negocios (Elaboración propia) Fuente

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Complejidad de portafolio

"La complejidad hace referencia a la condición del universo, integrado y a la vez demasiado rico y variado para que podamos entenderlo mediante los habituales métodos simples mecánicos o lineales. Mediante tales métodos podemos entender muchas partes del universo, pero los fenómenos más amplios y más intrínsecamente relacionados sólo pueden entenderse a través de principios y pautas; no detalladamente. La complejidad trata de la naturaleza de la emergencia, la innovación, el aprendizaje y la adaptación" (Grupo de Santa Fé, 1996)

2.1.1 Las tres dimensiones de la complejidad

Stephen Wilson y Andrei Perumal en su libro *Haciendo la Guerra a la Complejidad* invitan a ver la complejidad de las compañías en tres dimensiones:

1. Complejidad de producto: la variedad de productos y servicios ofertados.
2. Complejidad de proceso: las actividades sin valor agregado requeridas para el desarrollo de complejidad de producto, incluyendo duplicación, coordinación, re-trabajo y soluciones temporales.
3. Complejidad organizacional: las exigencias puestas sobre la estructura organizacional para así apoyar la entrega de complejidad al cliente.

Wilson y Parumal explican que el comprender estas tres dimensiones y cómo estas interactúan entre ellas resulta imperativo para reducir la complejidad de las empresas. Por ejemplo, tratar de recortar la complejidad de producto sin abordar también el proceso asociado tendrá un efecto limitado.

2.1.2 Para incrementar los ingresos, reduzca la complejidad

"Las personas no comen o beben más, o se cepillan los dientes más frecuentemente, simplemente porque tienen más productos ofertados de los cuales escoger" (Quelch & Kenny, 1994)

La razón principal por la que las empresas temen realizar ajustes de complejidad es por temor a que esto produzca un impacto en sus beneficios. Pero de hecho, se puede asegurar mediante diversos casos de estudio, que al cortar la complejidad, los beneficios de la empresa crecen. La razón: la complejidad en una empresa consume recursos que retornan en forma de resultados debajo del promedio. (Wilson & Perumal, 2010)

Utilizando como ejemplo, el caso de Toblerone, el icónico chocolate en barra de forma triangular. Desde su creación hace 100 años, la barra de Toblerone ha crecido en popularidad y disponibilidad, con una estrategia de marca que conllevó a la creación de una red de complejidad. Cuando Kraft adquiere la compañía, decide lanzar un proyecto de "de-complejidad" o "decomplexity" empleando diversas decisiones estratégicas: (Wilson & Perumal, 2010)

1. Reducir de 9 plantas en 9 países distintos, a una sola planta central.
2. Unificar el formato de presentación, eliminando las presentaciones con ligeros cambios de dimensión.
3. Unificar la receta.
4. Suprimir los empaques de temporada, por el producto estándar con una "manga" de promoción.

Kraft estima que el resultado de este proyecto fue un costo beneficio antes de impuestos de \$ 400 millones anual. Percibido en reducción de dos tipos de costos:

1. Reducción de costos de materiales: generando ahorros en materia prima, ingredientes, empaque, formatos y SKUs. (Wilson & Perumal, 2010)
2. Reducción de costos de producción: incluyendo ahorros en Investigación y Desarrollo, compras, logística, mercado, ventas y administración. (Wilson & Perumal, 2010)

2.1.3 Síntomas de complejidad de producto/proceso

Wilson y Perumal resaltan 7 síntomas comunes de empresas que presentan complejidad en su portafolio de productos y/o en sus procesos:

- ✓ Una larga porción de los productos son no rentables, desfavoreciendo los beneficios de la compañía.
- ✓ Niveles de inventario excesivamente elevados consumen el capital de trabajo e incrementan los costos.
- ✓ Escasez de producto como consecuencia de una capacidad limitada, resultando en pérdida de ventas.
- ✓ Largos plazos de entrega a clientes.
- ✓ Cambios frecuentes erosionan la capacidad de producción,
- ✓ La entrega de servicio, el servicio al cliente y el nivel de calidad no están cubriendo las expectativas del cliente.
- ✓ Cada acción tomada parece tener una reacción negativa en otra parte de las operaciones.

2.2 Principio de Pareto y análisis ABC

El economista italiano del siglo XIX Vilfredo Pareto, afirma que hay unos pocos críticos y muchos irrelevantes. La ley de Pareto es un principio de análisis y de apoyo a la toma de decisiones formulado por el italiano a finales del siglo XIX.

La teoría de Pareto resulta de una observación según la que un pequeño porcentaje de las causas producen la mayoría de los efectos. Dicho de otra forma, en el mundo de los negocios, un pequeño porcentaje de los clientes (o productos) son responsables del grueso de volumen de negocios. Así, identificado este pequeño grupo de productos, las empresas pueden concentrar su atención y recursos, para ahorrar tiempo y dinero. La ley de Pareto posee una aplicación universal en el ámbito de la empresa y la podemos encontrar en todos los sectores de la sociedad. A pesar que surgió como una proporción 80/20, en la realidad no existen valores fijos, sólo se mantiene el fondo de la teoría. (50Minutos, 2016)

El análisis ABC es un método de clasificación frecuentemente utilizado en investigación de operaciones, especialmente en Gestión de inventario. Este análisis permite identificar productos o

artículos que poseen un impacto en algún valor global de la empresa (inventario, costos, ventas). (Heizer & Render, 2008)

Este análisis es una aplicación del principio de Pareto. En gestión de inventario, la idea consiste en definir políticas que enfoquen los recursos hacia unos pocos artículos críticos, y no en los muchos triviales. Aplicando este análisis se categorizan los productos en tres clases:

- ✓ La clase A, son aquellos que poseen un alto volumen anual. Aunque estos artículos puedan representar únicamente sobre un 15 por ciento del total de artículos en inventario, representan el 70 u 80 por ciento del consumo total en dólares. (Heizer & Render, 2008)
- ✓ La clase B, son los que poseen un volumen medio. Estos artículos representan alrededor de un 30 por ciento de artículos en inventario y entre un 15 y 25 por ciento del valor total. (Heizer & Render, 2008)
- ✓ La clase C, aquellos con un bajo volumen anual. Estos pueden representar tan sólo un 5 por ciento del volumen anual, pero alrededor del 55 por ciento del total de los artículos en inventario. (Heizer & Render, 2008)

2.3 Estado de ganancias y pérdidas

El Banco Central de Venezuela define al estado de ganancias y pérdidas o estado de resultados, como el estado financiero que muestra los resultados de una empresa durante un período específico de tiempo, generalmente un año o trimestre. Muestra en términos contables, todos los ingresos, costos y gastos, impuestos y utilidades.

2.3.1 Ventas netas

Las ventas netas se asocia al monto originado por las ventas de producto luego de deducidos los descuentos de caja, bonificaciones, e intereses implícitos. (Vázquez, 1992)

2.3.2 Costos de bienes vendidos

Los Costos de Bienes Vendidos o COGS según las siglas en inglés "*Costs of Goods Sold*" son los costos directos atribuibles a la producción de los bienes vendidos por una empresa. Esta cantidad incluye el costo de los materiales utilizados en la creación del bien, junto con los costos de mano de obra directa empleados para producir el bien. Se excluyen los gastos indirectos, tales

como los costos de distribución y los costos de la fuerza de ventas. (Stickney, Will, Schipper & Francis, 2013)

2.3.3 Costos logísticos

Desde el punto de vista de la Compañía de Mercado, el costo logístico asociado a la cadena de suministro se puede subdividir en dos grandes ramas:

1. Costos de manipulación:
 - a. Costos de envío de flete (entrada)
 - b. Derechos de importación
 - c. Costes de re-elaboración, o costes asociados a trabajar un producto ya terminado, para adaptarlo a una nueva presentación
2. Costos de distribución:
 - a. Costes de almacenamiento
 - b. Costes de empaquetado en paletas o unidades de carga
 - c. Costes de envío de flete (salida)
 - d. Costes por concepto de devolución de producto

2.3.4 Costos de promociones de valor agregado (VAP)

Los costos de promociones de valor agregado o VAP según las siglas en inglés "*Value Added Promotions*", se refiere a los costos asociados al conjunto de productos introducidos en el mercado con la finalidad de crear conciencia en los clientes, atracción e inducir la compra de ese producto, en preferencia a otros. (Hickey, 2009).

En el caso de Pernod Ricard existen dos tipos de VAP:

- ✓ VAP de Compañía de Marca: estos se refieren a los productos promocionales que las Compañías de Marca desarrollan en fábrica como una estrategia promocional de la marca a nivel global. A pesar de que los VAP puedan ser desarrollados para ciertos mercados o regiones específicos, la Compañía de Marca es la que asume el costo asociado a su desarrollo, incluyéndolo para la Compañía de Mercado en los COGS.
- ✓ VAP de Compañía de Mercado: estos son las promociones desarrolladas para un mercado en específico por la misma Compañía de Mercado. Para el desarrollo de los mismos se realiza

un proceso de "rework" para modificar el producto original para convertirlo en un SKU promocional.

2.3.5 Margen de contribución

Se denomina margen de contribución, ganancia marginal o contribución marginal a la diferencia entre el precio de venta neto de un producto y su costo de venta variable. Esta no representa una utilidad en su totalidad, dado que se deben descontar los gastos estructurales. (Vázquez, 1992)

2.4 Gestión de inventario

Se define inventario como la acumulación de materiales que posteriormente serán usados para satisfacer una demanda futura. La función de la Teoría de Inventarios consiste en planear y controlar el volumen del flujo de los materiales en una empresa, desde los proveedores, hasta la entrega a los consumidores finales. (Moya Navarro, 1999)

La gestión de inventarios se ha convertido en uno de los elementos cruciales en la investigación de operaciones a nivel mundial. Esto se debe a que el inventario es uno de los activos más caros de muchas empresas; a veces llega a representar el 50 por ciento del capital total invertido. (Heizer & Render, 2008)

2.4.1 Rotación de inventario

La rotación de inventario es una relación que muestra cuántas veces un inventario es vendido y sustituido, en un período de tiempo determinado. El indicador de rotación de inventario mide qué tan rápido una empresa logra vender su inventario y este indicador es comparado con los promedios de la industria. (Lal, 2007)

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Total Ventas}}{\text{Inventario Promedio}} \quad (2.1)$$

Una baja rotación de inventario implica bajos niveles de venta y, por lo tanto, exceso de inventario. En cambio, una alta rotación de inventario, implica ya sea un buen nivel de ventas y/o grandes descuentos.

La velocidad con la que una empresa puede vender el inventario, resulta una medida crítica del rendimiento de la compañía o negocio. A su vez, este es uno de los componentes del cálculo del rendimiento del activo ROA, el cual es otro de los componentes o indicadores de rentabilidad. El retorno que una empresa recibe por sus activos es una función de qué tan rápido el inventario genera un beneficio. Como tal, la alta rotación de inventario implica que la compañía está recibiendo un beneficio de cada venta realizada. (Lal, 2007)

2.4.2 Días de venta de inventario

Otro indicador de inventario es el Días de Venta de Inventario, o por sus siglas en inglés DSI "*Days Sales in Inventory ratio*". Esta medida financiera demuestra cuánto tiempo tarda una empresa en convertir inventario en ventas. Generalmente las empresas buscan un DSI más bajo, ya que esto se traduce en el tiempo de una empresa en generar beneficio a partir de su inventario. Pero es importante tener en cuenta que el DSI medio varía de un sector industrial a otro. (Lal, 2007)

$$DSI = \frac{Total\ Ventas}{Inventario\ Promedio} * 365 \quad (2.2)$$

2.4.3 Inventario obsoleto

Como fue mencionado anteriormente, el inventario es uno de los costos más importantes dentro de una compañía. Por esta razón, muchas empresas han orientado sus esfuerzos de investigación de operaciones en minimizar los niveles de inventario empleando distintas estrategias. Resulta esencial para realizar una buena gestión de inventario la detección de los productos obsoletos y de lento movimiento.

El inventario obsoleto constituye aquellos que debido a cambios en el producto, proceso, diseño o método de producción, ya no poseen nivel de rotación y han desaparecido del mercado. En el caso del inventario de lento movimiento, estos son los productos que sí poseen rotación, pero esta es a una velocidad muy lenta. (Lal, 2007)

En el caso de Pernod Ricard, la empresa emplea una definición más, que es el Inventario de Restos de Promociones. Este es un inventario que cumple con las características de los obsoletos, pero se refiere específicamente a las promociones y ediciones limitadas.

2.5 Conceptos de mercadeo

2.5.1 Mercadeo

El mercadeo es el proceso por el cual las compañías crean valor para los consumidores y construyen fuertes relaciones con ellos de manera de capturar valor de los consumidores en retribución. (Armstrong, 2007)

Mercado: es un escenario de actuales y potenciales compradores de un producto. Investigación de mercado: es el diseño, recolección, análisis y reporte sistemático de información importante para una situación específica de mercado que enfrenta la organización. (Armstrong, 2007)

El Mix de Mercadeo es el set de herramientas tácticas de mercadeo que la empresa mezcla para producir la respuesta esperada en el mercado seleccionado. Este Mix consiste en todo aquello que la compañía puede hacer para influenciar la demanda por sus productos. Todo esto puede ser sumariado en cuatro grandes grupos conocidos como las cuatro P's: producto, precio, lugar (place) y promoción. (Armstrong, 2007)

2.5.2 Distribución y velocidad de ventas

Una forma de medir el éxito en las ventas de un producto es al cruzar dos definiciones elementales en Ventas:

- ✓ Distribución: ¿En qué medida está mi producto disponible en el *retail*?
- ✓ Velocidad: ¿Qué tan rápido se vende mi producto, cuando este se encuentra disponible?

Sin embargo, la llamada distribución numérica sólo determina el número de puntos de venta donde se encuentra disponible un producto determinado, siendo un índice de penetración en puntos de venta. Por ello se introduce en el mundo del mercadeo el término Distribución Ponderada. La Distribución Ponderada asume que la presencia en ciertas tiendas, es más importante que en otras, comparando por ejemplo un gran mayorista vs un detallista del vecindario local. Para indicar la penetración real de una marca, se calcula el porcentaje de tiendas (ponderadas por el volumen de ventas) en un mercado en particular, en un período de tiempo determinado.

Formatted: Font: Italic

2.5.3 La Nielsen Company

Nielsen es una compañía de información, siendo una de las fuentes líderes en materia de investigación de mercado. Nielsen Consumer, provee mediciones y análisis de las tendencias de mercado, así como las actitudes y conductas del consumidor.

La utilización de la data Nielsen resulta esencial para determinar nuevas oportunidades con potencial éxito en un mercado dado, analizando la competencia y determinando aquellas necesidades que son exigidas por los consumidores.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El proyecto de simplificación de portafolio fue nombrado a nivel global por Pernod Ricard como **Simplify for Growth**. Al ser un proyecto de toda la compañía, se le otorgó libertad a cada una de las regionales de diseñar una metodología propia, adaptada a cada una de las Compañías de Mercado. Sin embargo, como parte de la estrategia global Pernod Ricard Sede Central, se establecieron siete fases descritas en la Figura 3.1, marco de referencia para ser adaptado cada regional, en el caso por Pernod Ricard EMEA.



Figura 3.1: Fases de Simplify for Growth. Fuente (Elaboración propia)

El proyecto posee dos objetivos generales (I): la simplificación de portafolio y (II) la identificación de nuevas oportunidades de crecimiento. Por ello, luego de la primera fase de introducción del proyecto al mercado, la metodología se divide en dos ramas, una por cada objetivo. Cada rama es dividida a su vez, en cuatro fases.

Estas cuatro fases son definidas bajo la misma metodología de desarrollo de proyecto: posterior a la introducción del proyecto, se realiza el proceso diagnóstico, la propuesta y planificación, la cuantificación de impacto y, por último, la elaboración de un plan de acción o plan de implementación. Sin embargo, la tercera fase varía en ambos casos, siendo:

1. Elaboración y aprobación de propuesta de simplificación de productos.
2. Identificación y presentación de nuevas oportunidades de crecimiento.

3.1 Fase 1: Introducción de Simplify for Growth (*INTRODUCE*)

Formatted: Font: Italic

Al ser la primera fase del proyecto, el objetivo principal es el de compartir la iniciativa con la Compañía de Mercado, la metodología y los objetivos que se esperan alcanzar. A su vez, se determinan factores claves para la gestión del proyecto como, la definición de cronograma de actividades y reuniones, definición del equipo de trabajo y repartición de responsabilidades. A continuación, los objetivos a cumplir y los entregables resultantes de la culminación de la Fase 1:

Objetivos:

1. Introducir Simplify for Growth en la Compañía de Mercado, su justificación, la metodología y los objetivos del proyecto.
2. Identificar aspectos claves del mercado que puedan modificar la metodología de trabajo.
3. Compartir los formatos de data a ser recolectadas por la Compañía de Mercado para el inicio del proceso diagnóstico.
4. Definir el equipo de trabajo de la Compañía de Mercado que formará parte del proyecto, incluyendo al líder de proyecto.
5. Definir el cronograma de fechas para los talleres de trabajo y las reuniones presenciales y/o telefónicas.
6. Definir, de ser necesario, talleres de conocimiento de especificaciones del mercado.
7. Resolver dudas respecto al proyecto y sus objetivos.

Entregables:

- ✓ La gestión del tiempo, incluyendo el cronograma del proyecto con fechas definidas.
- ✓ La gestión de recursos, el equipo de trabajo, líderes de proyecto, definición de responsabilidades y definición de fechas de reuniones y talleres de trabajo.
- ✓ Formatos de recolección de data:
 - Base de datos de SKUs
 - Estado de resultados
 - Data Nielsen
 - Otros

3.2 Objetivo I: Reducción de portafolio

3.2.1 Fase 2.I: Diagnósis preliminar (*DIAGNOSE*)

Formatted: Font: Italic

Una vez recibida la data del portafolio de productos, esta debe ser revisada para identificar y corregir errores en las mismas. Una vez corregidas las inconsistencias, se inicia un proceso diagnóstico del status y composición del portafolio, su complejidad y potencial de simplificación. A continuación, los objetivos a cumplir con el proceso diagnóstico para la simplificación y los entregables de la fase:

Objetivos:

1. Cruzar la data recibida y verificar que concuerden entre ellas:
 - a. Base de datos de las Compañías de Marca
 - b. Base de datos de la Compañía de Mercado
 - c. Estado de pérdidas y ganancias
2. Determinar metodología para dividir el costo logístico, costo de promociones, entre los SKUs de una marca o sub-marca
3. Determinar el perímetro del portafolio de productos a estudiar y analizar durante el desarrollo de Simplify for Growth:
 - a. Número de SKUs
 - b. Ventas Netas y Margen de Contribución
 - c. Status, incluyendo los SKUs que ya fueron suprimidos del portafolio pero formaron parte del año fiscal
4. Categorizar el portafolio de productos con la categorización Pareto (A, B, C) para determinar los SKUs con poca contribución a las ventas netas del portafolio:
 - a. Mapeo marcas Prioritarias vs No Prioritarias
 - b. Número de SKUs tipo promoción y prestigio dentro del grupo C
 - c. Enfoque en marcas con alto número de SKUs tipo C
5. Dividir la contribución en ventas netas por marca, por presentación y por formato, para determinar aquellos SKUs que no sean representativas en la contribución de la marca.
6. Determinar los SKUs que ya fueron suprimidos del portafolio, pero que aún posee inventario dentro de la Compañía de Mercado.

7. Determinar los factores que están induciendo altos niveles de complejidad dentro del portafolio de productos:
- Un extenso portafolio de vinos
 - Especificidades geográficas que fomentan distintas tendencias de consumo
 - Estrategia de desarrollo Premium, introduciendo muchos SKUs con poco volumen en ventas, pero alto valor
 - Altos niveles de actividad promocional
 - Adquisición de marcas de agencia
 - Estrategias de innovación/competencia
 - Cambios en el entorno regulatorio del país
 - Mercado significativo a raíz del turismo
 - Volátiles esquemas de pedidos de parte de los clientes

Entregables:

- ✓ Establecimiento de umbrales para identificar marcas no-prioritarias y de agencia que serán posibles candidatas a racionalizar:
 - Umbral de Rentabilidad (Margen de Contribución/Margen de Contribución después de publicidad y promociones.
 - Definir cuestionario de evaluación de nivel de complementariedad de marca, a ser evaluado por el equipo de trabajo de la Compañía de Mercado.
- ✓ Establecimiento de criterios y umbrales para identificar SKUs de bajo rendimiento, que serán añadidos a la propuesta de simplificación
- ✓ Determinación de directrices básicas transversales:
 - ¿Cuál es el rango de presentaciones adecuada por marca dada su características en el mercado?
 - ¿Cuál debe ser la oferta en distintos formato de botella para una marca prioritaria y para una marca no prioritaria?
 - ¿Cuál es el número apropiado de SKUs promocionales, hechos a la medida (si aplica) y de exhibición (si aplica) para una marca prioritaria y para una marca no prioritaria?

3.2.2 Fase 3.I: Propuesta de reducción (*REDUCE*)

Formatted: Font: Italic

La tercera fase para la simplificación se basa en, una vez recibida y verificada la data, implementar los criterios y umbrales determinados en la fase anterior para formar una propuesta de reducción de portafolio, a ser discutida con la Compañía de Marca. Esta fase se divide en dos partes: la simplificación de Marcas No Prioritarias y la simplificación de portafolio.

Simplificación de Marcas No Prioritarias:

Objetivos:

1. Determinar las marcas no prioritarias dentro del portafolio de productos, de acuerdo a la clasificación prioritaria de la Compañía de Mercado.
2. Mapear las marcas no prioritarias en función de su Margen de Contribución y el nivel de complementariedad que posean.
3. Identificar las marcas "inválidas" o "*underdogs*", con baja rentabilidad y bajo nivel de complementariedad dentro del portafolio de productos.
4. Realizar una propuesta de marcas a suprimir del portafolio, a ser discutido con la Compañía de Mercado.

Simplificación de Portafolio de Productos:

Objetivos:

1. Determinar los SKUs que fallen al menos uno de los criterios de evaluación, los cuales serán incluidos en el *Hot List* de posibles candidatos a suprimir.
2. Realizar una propuesta de simplificación de portafolio, a ser discutido con la Compañía de Mercado.

Entregables:

- ✓ Listado de marcas y SKUs a ser eliminados del portafolio de productos.
- ✓ Identificación de acciones a ser implementadas para agotar los niveles de inventario de los productos a sacar del portafolio.
- ✓ Identificar posibles hipótesis de migración de ventas, de un SKU a eliminar, a otro dentro del portafolio de productos.

3.2.3 Fase 4.I: Cuantificación del impacto de simplificación (*QUANTIFY*)

Formatted: Font: Italic

Una vez finalizadas las fases 2 y 3, se entra en la fase 4, en la cual se debe cuantificar el impacto financiero del proceso de simplificación. Para ello se debe tomar en cuenta:

1. La pérdida o ganancia (SKUs con rentabilidad negativa) en ventas netas y margen de contribución de SKUs a ser eliminados del portafolio.
2. La ganancia (potencial) a raíz de la migración en ventas de un producto a eliminar del portafolio, a otro a conservar "*Carry-Over Hypothesis*".
3. El impacto en el Inventario de Bienes Terminados, al desincorporar SKUs con bajo nivel de rotación de inventario.
4. Los costos de las acciones para agotar los niveles de inventario de los productos a desincorporar del portafolio (promociones, traslado a otra Compañía de Mercado, destrucción de inventario).

Objetivo: cuantificar el impacto financiero del proyecto Simplify for Growth, incluyendo el posible Carry-Over o migración de ventas a otro producto del portafolio.

3.2.4 Fase 5.I: Plan de implementación y continuación de simplicidad (*ACTION PLAN*)

Formatted: Font: Italic

Por último, se debe consolidar el plan de desincorporación de los SKUs a eliminar del portafolio. Igualmente se decide establecer un proceso de control, llamado "*On-going simplicity plan*" (en inglés, plan de continuación de la simplicidad) dónde con ciertos indicadores, se mantendrá control del progreso una vez finalizado el proyecto.

Objetivos:

1. Recaudar los entregables a enviar a la Compañía de Mercado para el archivo y documentación del proyecto Simplify for Growth, la metodología, los SKUs y marcas eliminadas del portafolio, los planes para desincorporación y el impacto financiero estimado por la simplificación de productos.
2. Diseñar un Plan de Seguimiento a implementar en las Compañías de Mercado, de uso interno y reporte a Pernod Ricard EMEA, en los Comités de Dirección trimestrales.

Entregables:

- ✓ Las presentaciones empleadas durante las reuniones del transcurso del proyecto.
- ✓ Formatos de seguimiento y evaluación a presentar en los Comités de Dirección.

3.3 Objetivo II: Nuevas oportunidades de crecimiento

3.3.1 Fase 2.II: Diagnósis preliminar (*DIAGNOSE*)

Formatted: Font: Italic

Paralelo al proceso de simplificación, se realiza un estudio de las posibles oportunidades de crecimiento. La fase 2 de este segundo objetivo se caracteriza por analizar la data del mercado recibida, para analizar su veracidad, fiabilidad y alcance de estas nuevas oportunidades.

Objetivos:

1. Cruzar la data recibida y verificar que concuerden entre ellas:
 - a. Data Nielsen o similar
 - b. Base de datos de la Compañía de Mercado
 - c. Estado de ganancias y pérdidas
2. Armonizar los productos disponibles en la data Nielsen con los SKUs dentro de la base de datos, identificando el código Nielsen respectivo a cada producto.
3. Identificar las categorías en crecimiento.

Entregables:

1. Determinación de la factibilidad de desempeño del objetivo, dada la fiabilidad de la data disponible.
2. Identificación de categorías y canales a ser estudiados.
3. Establecimiento de umbrales para la construcción de las matrices de velocidad en función de la distribución ponderada.

3.3.2 Fase 3.II: Captación de nuevas oportunidades de crecimiento (*GROWTH*)

Formatted: Font: Italic

La tercera fase busca identificar estas nuevas oportunidades de crecimiento, partiendo de tres posibles escenarios: (1) productos con buen desempeño pero baja distribución ponderada, (2) formatos presentes en la competencia con distribución ponderada similar pero mejor desempeño que los formatos disponibles por Pernod Ricard o (3) presentaciones (sub-marcas, sabores) con buena distribución pero débil rotación en punto de venta, cuyos esfuerzos de distribución puedan ser concentrados en otra presentación con mejor velocidad de ventas.

Objetivos:

1. Mapear categorías/canales de interés en el mercado en función de su rotación y su distribución ponderada.
2. Identificar:
 - a. Productos con alta velocidad de venta pero baja distribución ponderada.
 - b. Formatos exitosos de la competencia, similares a los de Pernod Ricard.
 - c. Presentaciones con buena distribución pero bajo desempeño, y otras presentaciones donde puedan concentrarse los esfuerzos de negociación.
3. Evaluar, en conjunto al equipo de trabajo de la Compañía de Mercado, el potencial de las oportunidades identificadas de acuerdo a sus conocimientos del mercado.

Entregables:

- ✓ Gráficos de Distribución Ponderada en función de la Rotación de producto por categoría y canal.
- ✓ Identificación de Nuevas Oportunidades de crecimiento.
- ✓ Propuesta final de oportunidades a ser implementadas en el mercado.

3.3.3 Fase 4.II: Cuantificación del impacto de nuevas oportunidades (*QUANTIFY*)

Formatted: Font: Italic

Una vez finalizada la tercera fase, la fase 4 busca cuantificar el impacto que puede esperarse de estas oportunidades identificadas. Para ello se debe tomar en cuenta:

Objetivos:

1. Evaluar el potencial (estudio de escenarios probables) de la implementación de las nuevas oportunidades de crecimiento, partiendo de:
 - a. El desempeño de productos similares de la competencia.
 - b. El desempeño de los productos en mercados similares a la Compañía de Mercado en cuestión.
 - c. Cuantificación del volumen de venta esperado, calculado con el apoyo del equipo de ventas de la Compañía de Mercado.

3.3.4 Fase 5.II: Plan de implementación y seguimiento DNP (*ACTION PLAN*)

Formatted: Font: Italic

Por último, se consolida con el equipo de trabajo el plan de implementación de las nuevas oportunidades identificadas, así como un plan de seguimiento para la introducción de nuevos productos al mercado, a ser utilizado para el control y seguimiento de estas nuevas oportunidades y otros productos nuevos en el futuro de la Compañía de Mercado.

Objetivos:

1. Establecer el plan para la implementación de las nuevas oportunidades de crecimiento identificadas.
2. Diseñar un Plan de Seguimiento en el Desarrollo de Nuevos Productos para evaluar su desempeño y realizar el control y seguimiento requerido.

Entregables:

- ✓ Plan de Implementación de nuevas oportunidades de crecimiento identificadas a raíz del proyecto Simplify for Growth.
- ✓ Plan de Seguimiento para el Desarrollo de Nuevos Productos (DNP)

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIONES

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos al aplicar la metodología definida en el capítulo anterior. La estructura de presentación de resultados sigue el mismo orden que el marco metodológico, finalizando el capítulo con una serie de conclusiones.

4.1 Fase 1: Introducción del proyecto (*INTRODUCE*)

Formatted: Font: Italic



Figura 4.1: Fase 1 de Simplify for Growth: INTRODUCE. Fuente (Elaboración propia)

Introducción a Simplify for Growth

La introducción al proyecto se realiza a través de una llamada en conferencia entre el equipo SfG EMEA (posteriormente descrito) y la Compañía de Mercado.

A la hora de introducir el proyecto a las Compañías de Mercado, primero se debió estructurar la metodología de trabajo de la forma más simple para el trabajo en conjunto con el equipo de trabajo. Para ello, se decidió presentar una simplificación de la metodología completa en sólo tres fases descritas en la Figura 4.2.

A su vez, se comparte con la **CompañíaCompañía** de Mercado, los aprendizajes recopilados en el proceso diagnóstico en conjunto a la BCG Consulting.

Metodología SfG

Presentación a Compañías de Mercado

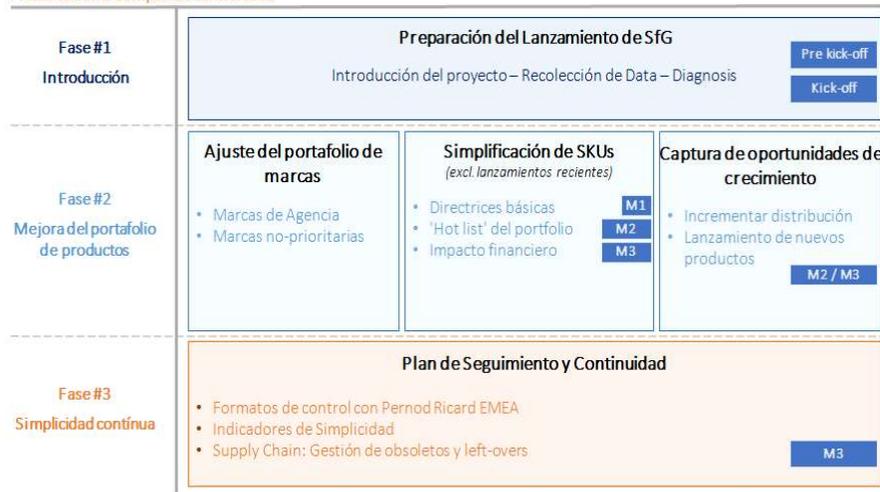


Figura 4.2: Metodología SfG, presentación a Compañías de Mercado. Fuente (Elaboración propia)

Definición de Equipo de Trabajo y Responsabilidades

El éxito del proyecto SfG recae en la simbiosis entre el equipo de trabajo de la Compañía de Mercado y el equipo de Desarrollo de Negocio de PR EMEA. Para ello, se diseñaron tres equipos: el Comité de Directores, el equipo de trabajo de la Compañía de Mercado y el equipo PR EMEA.

- ✓ El Comité Directivo o *Board of Directors* es conformado por el Director Ejecutivo de la Compañía de Mercado en cuestión y su equipo de directores (industrial, ventas, finanzas, marketing). Estos sólo estarán presentes en reuniones dónde se presentan los análisis y resultados obtenidos, para la toma definitiva de decisiones para la modificación del portafolio.
- ✓ El equipo de trabajo de la Compañía de Mercado es determinado a consideración del Comité Directivo. Al ser un equipo interdepartamental, debe haber representación de cada una de las partes interesadas en el proyecto (operaciones, finanzas, ventas, marketing...). Se asignará un líder de proyecto, encargado de realizar seguimiento al proyecto del lado de la Compañía de Mercado, y ser el nexo directo de comunicación con el equipo EMEA.

- ✓ El equipo PR EMEA es constituido por un líder de proyecto, encargado de verificar la data obtenida, realizar los análisis, dirigir los talleres de trabajo, trabajar directamente con el equipo de trabajo y preparar todo el material a presentar al Comité Directivo. En apoyo cuenta con un representante de operaciones y otro de mercadeo, además del gerente de Desarrollo de Negocios, para la verificación y aprobación de las comunicaciones y resultados. A las reuniones con el Comité Directivo, asistirán de parte de PR EMEA, la directora de Desarrollo de Negocios y el director de operaciones EMEA.

Definición de Cronograma de Actividades

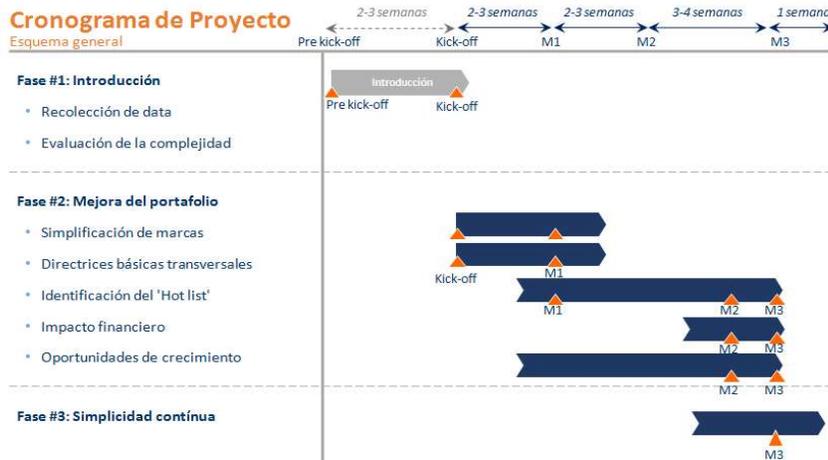


Figura 4.3: Esquema general para el cronograma de proyecto SfG en cada mercado. Fuente (Elaboración propia)

Luego de establecer el equipo de trabajo, se discute el cronograma de actividades y las reuniones para el desarrollo de las mismas. Se destacan dos tipos de juntas: los Comités Directivos y los Talleres de Trabajo, los cuales se estructuran en una serie de reuniones con ciertos objetivos claves descritos en la Tabla 4.1 y Tabla 4.2.

Comités Directivos	Objetivos Claves
Pre - Kick Off	<ul style="list-style-type: none"> - Validar el cronograma detallado - Compartir y adaptar la metodología - Iniciar la recolección de data
Kick Off	<ul style="list-style-type: none"> - Compartir el diagnosis de portafolio - Alinear metodología para la simplificación de marcas - Discutir directrices transversales básicas - Diagnosticar el nivel de complejidad
Reunión 1: M1	<ul style="list-style-type: none"> - Validar las marcas a eliminar - Validar los umbrales para la identificación del Hot-List
Reunión 2: M2	<ul style="list-style-type: none"> - Validar los SKUs a eliminar - Validar la metodología e hipótesis Carry-Over - Validar Oportunidades de Crecimiento
Reunión 3: M3	<ul style="list-style-type: none"> - Compartir el impacto financiero de SfG - Validar acciones para agotar el inventario de los SKUs a eliminar - Validar el Plan de Seguimiento

Tabla 4.1: Comités Directivos y sus objetivos claves: reuniones para la toma de decisiones a lo largo del desarrollo del proyecto, se presentan los análisis y propuestas para validar decisiones.

Talleres de Trabajo	Objetivos Claves
WS#1 Preparación KO	<ul style="list-style-type: none"> - Compartir estatus en la recolección de data - Identificar métodos de asignación, de ser requeridos
WS#2 Preparación M1	<ul style="list-style-type: none"> - Definir la lista de marcas a proponer para sacar del portafolio - Definir las directrices transversales básicas - Definir los umbrales para la identificación del Hot-List
WS#3 Preparación M2	<ul style="list-style-type: none"> - Definir los SKUs a eliminar - Definir la metodología e hipótesis Carry-Over - Identificar Oportunidades de Crecimiento
WS#4 Preparación M3	<ul style="list-style-type: none"> - Validar el impacto financiero de SfG - Validar acciones para agotar el inventario de los SKUs a eliminar - Validar el Plan de Seguimiento

Tabla 4.2: Talleres de Trabajo y sus objetivos claves: talleres para realizar propuestas, analizar data, compartir información clave y formular los análisis a presentar en las reuniones del Comité Directivo.

Formatos de Recolección de Data

Para el desarrollo del proyecto, es necesario recopilar cierta data de parte de la Compañía de Mercado. Por ello se prepararon tres formatos a ser llenados por el equipo de trabajo:

- ✓ Estado de Resultados: P&L por SKU del año fiscal FY15 o FY16:
 - Ventas netas en valor (moneda local o Euros)
 - Ventas en volumen
 - Margen de Contribución
 - COGS
 - Costos logísticos (almacenamiento, distribución, producción)
 - Costos de Valor Agregado (promociones). Sólo en el caso de los SKUs promocionales por iniciativa de la Compañía de Mercado. Dado que los costos de productos promocionales desarrollados por la Compañía de Marca a nivel global son incluidos en los COGS.
- ✓ Base de datos SKUs: información detallada de cada SKU que fue vendido por lo menos una vez en el año fiscal en cuestión (incluyendo los SKUs de temporada, *displays* o para exhibición, etc.)
 - Formato de la botella
 - Marca y Sub-Marca
 - Obsoletos y *Left-Overs*
 - Promociones y de temporada
 - Nivel de stock actualizado (valor y volumen)
 - Entre otros.
- ✓ Data Nielsen (o similar disponible): por categoría y canal de distribución, de las marcas Pernod Ricard y competencia:
 - Código EAN
 - Descripción del SKU
 - Ventas MAT (total del movimiento anual, del inglés *moving annual total*) en volumen y valor
 - Distribución ponderada MAT mensual
- ✓ Otra información relevante de la Compañía de Mercado:
 - Resultados de proyectos previos.

Formatted: Font: Italic

Los formatos, luego de ser enviados a la Compañía de Mercado, son recibidos para ser evaluados por el líder de proyecto EMEA, para detectar inconsistencias y posibles errores que dificulten o afecten el desarrollo del proyecto. Estos errores son consultados con el equipo de trabajo, para su corrección. Cabe destacar, que en ciertos mercados, hubo que adaptar la metodología a la data disponible. Por ejemplo, ciertas Compañías de Mercado no poseían el Estado de Resultados por SKU, sino por marca o sub-marca, por lo que hubo que acordar métodos para asignar la data a los SKUs de cada marca. Este punto será posteriormente desarrollado en el punto 4.2.1.

4.2 Objetivo I: Racionalización de portafolio

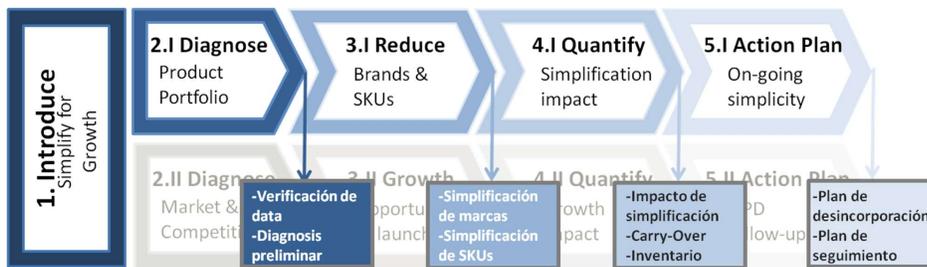


Figura 4.4: Fases del objetivo I: Racionalización de portafolio. Fuente (Elaboración propia)

4.2.1 Fase 2.1: Diagnósis preliminar (*DIAGNOSE*)

Formatted: Font: Italic

Verificación de Data

La data transmitida por cada una de las Compañías de Mercado, debió ser revisada y corregida, para así asegurar un análisis basado en datos fidedignos.

PR Hellas incluye los mercados de Grecia y KAM (Kosovo, Albania y Macedonia), al ser transmitida la data el principal inconveniente fue segmentar el portafolio de Grecia del portafolio de KAM. Dadas las diferencias entre los dos mercados, y cómo KAM representa una pequeña parte del grueso de los ingresos, se decidió resaltar aquellos SKUs específicos en Grecia, los específicos en KAM y los compartidos en ambos mercados. Otro inconveniente resultó que los costos logísticos no estaban segmentados para cada uno de los SKUs, ni por marca, por lo que hubo que acordar ciertos criterios de asignación descritos en la Tabla 4.3.

Data	Costos de envío (Entrada)	Costos de Almacenamiento	Costos de envío (Salida)	Costos de estampado	Costos de re-trabajo
Criterio empleado	Total enviado por Compañía de Marca	Inventario mensual promedio	Total de ventas	Total de ventas	Total de ventas

Tabla 4.3: Criterios de asignación por SKU de los costos logísticos por sub-marca ejemplo PR Hellas

Los costos de estampado incluyen el costo por la actividad física, ya sea por estampas fiscales, etiquetas, calcomanías. Los costos de re-trabajo o *re-working* incluyen los costos por adaptar el Bien Terminado a los requerimientos del mercado, como por ejemplo, preparar un empaçado especial.

En el caso de PR Wyborowa, la Compañía de Mercado diferenciaba en su base de datos los SKUs de acuerdo al almacén donde se encontraba el producto antes de su venta. Por lo que se decidió agrupar los SKUs en base a su "descripción". Por ejemplo:

- ✓ SKU #1: Chivas Regal 12 YO 0,7L 40% 6k 2 slanki lut/2013
- ✓ SKU #2: Chivas Regal 12 YO 0,7L 40% 6k 2 slanki mar/2014
- ✓ SKU #3: Chivas Regal 12 YO 0,7L 40% 6k 2 slanki sie/2014

En el caso de estos tres SKUs, los cuales son el mismo producto, el mismo formato, el mismo ABV y la misma etiqueta, sólo eran diferenciados por al almacén de estadia, fueron agregados en un SKU "máster": Chivas Regal 12Yo 0,7L 40% 2 slanki. A su vez, hubo que agregar la data financiera a nivel "máster".

Por otro lado, en cuanto a los costos logísticos, resultó el mismo caso que PR Hellas, por lo que se aplicaron los mismos criterios de asignación descritos en la Tabla 4.3.

En PR Suecia, no manejan Estados de Pérdidas y Ganancias a por SKU, sino a nivel de sub-marca. Por ello, hubo que cruzar el Estado de Resultados con las Ventas Brutas por SKU y los volúmenes de venta por SKU, los cuales estaban divididos para el On y Off Trade. Para ello se encontraron varios inconvenientes, y se debieron asumir ciertas hipótesis:

- ✓ Se transmitió una lista de 1,160 SKUs de los productos recibidos por las Compañías de Marca, incluyendo el precio de transferencia TP (del inglés, *transfer price*), pero estos incluían componentes agregados a otros SKUs, non-goods y extractos agregados.
- ✓ Los Descuentos Especiales (SPD) del P&L fueron divididos por los SKUs de cada sub-marca basado en su volumen en el On-Trade, para así calcular las Ventas Netas. Esto fue debido a

que no existen descuentos fuera de factura para el Off-Trade dadas las características del monopolio (posteriormente descritas).

- ✓ Para los costos logísticos, se empleó los criterios ya antes descritos.

Por último, en PR España segmentan la información en cinco regiones: el mercado doméstico, el mercado fronterizo, Ibiza, Islas Canarias y Andorra; debido a las grandes diferencias en los perfiles de consumo. Ibiza, Islas Canarias y sobretodo Andorra, funcionan de forma cuasi-descentralizado, por lo que la recopilación de data fue bastante más compleja que con las otras Compañías de Mercado. Sin embargo, esto permitió centralizar la base de datos de SKUs, para el manejo en la central de Madrid, y a la vez manejar el P&L segmentado por región, para así estudiar el desempeño en cada mercado específico.

Determinación del perímetro de SKUs

Una vez que la data ha sido corregida y validada, se determina el perímetro de SKUs. El perímetro constituye el número de SKUs a estudiar en el proyecto, su status, marcas y estado de resultados que mide su desempeño. La Tabla 4.4 delimita los perímetros desarrollados en el proyecto.

Una vez determinado el perímetro, los SKUs son agrupados en cuatro categorías mostrado en la Figura 4.5:

- ✓ SKUs ya eliminados, sin inventario.
- ✓ SKUs ya eliminados, pero con inventario residual por agotar.
- ✓ SKUs activos dentro del portafolio de productos.
- ✓ Nuevos lanzamientos del año fiscal estudiado. Se decide separar la categoría de nuevos productos para poder evaluar el desempeño teniendo en consideración su recién incorporación en el mercado, y el potencial que posee a futuro.

CAPITULO IV: Resultados y discusiones – Reducción de portafolio

Perímetro de estudio	PR Hellas (Grecia y KAM)	PR Wyborowa (Polonia)	PR Suecia	PR España (incl. Andorra)
Año fiscal de estudio	FY15	FY15	FY15	FY16 (hasta mayo)
Número de SKUs	337	446	551	922
Ya suprimidos	-93	-177	-138	-212
TOTAL	244	269	413	710
Total Marcas	56	43	78	52
Prioritarias	35 (63%)	28 (65%)	49 (63%)	30 (60%)
No Prioritarias	19 (34%)	13 (35%)	16 (21%)	17 (34%)
Agencia	2 (3%)	2 (4%)	13 (17%)	3 (6%)
Ventas Netas	33 M €	88 M €	62 M €	315 M €

Tabla 4.4: Perímetros de trabajo: Año fiscal estudiado, el número total de SKUs en el portafolio, el total de marcas y el porcentaje de SKUs en marcas prioritarias/no prioritarias y de agencia. Por último se señala las ventas netas de la compañía para comprender el tamaño del mercado.

Grupos	Objetivos
YA SUPRIMIDOS	SKUs ya suprimidos sin inventario <ul style="list-style-type: none"> Fuera del alcance del proyecto Identificar nuevos lanzamientos del año fiscal que cumplan el mismo rol que SKUs que ya han sido suprimidos del portafolio. ¿Cuál es el papel de ese nuevo SKU?
	SKUs ya suprimidos con inventario residual <ul style="list-style-type: none"> Agotar inventario: <ul style="list-style-type: none"> Analizar el nivel de inventario restante Identificar acciones para agotar el inventario
DENTRO DEL PORTAFOLIO	Nuevos Lanzamientos (del año fiscal) <ul style="list-style-type: none"> Evaluar el rendimiento: <ul style="list-style-type: none"> Analizar el desempeño actual Implementar un plan de monitoreo, de ser necesario
	SKUs en el portafolio de productos (Permanentes, promociones y de temporada) <ul style="list-style-type: none"> Simplificar portafolio de SKUs: <ul style="list-style-type: none"> Identificar directrices básicas Simplificar a nivel de marcas, para aquellas No prioritarias y de agencia Simplificar a nivel de SKUs

Figura 4.5: Agrupación de SKUs y sus objetivos a cumplir según la clasificación. Fuente (Elaboración propia)

Categorización ABC y Long-Tail

Para poseer una primera visión general del portafolio de productos y su desempeño, se parte el estudio al clasificar los SKUs de acuerdo a su contribución en ventas netas. Siguiendo la regla de Pareto, una pequeña fracción de las causas son las que generan el grueso de las consecuencias. A pesar que Pareto sigue la regla del 80-20, para el desarrollo del proyecto, se prefirió establecer una categorización ABC.

De acuerdo al estudio realizado por la BCG Consulting, a nivel global en Pernod Ricard el 60-70% de los SKUs con menor nivel de ventas, generan tan sólo el 5% del total de ventas en las principales Compañías de Mercado. Por ello se decidió categorizar los SKUs de la siguiente manera:

- ✓ SKUs A: los SKUs que generen el 80% del total de ventas
- ✓ SKUs B: los SKUs que generen el consiguiente 15% del total de ventas
- ✓ SKUs C: los SKUs que generen el 5% del total de ventas

De esta manera, los SKUs A+B agrupan el 95% del total de ventas, y los SKUs C representaría el *long-tail* o largo de cola.

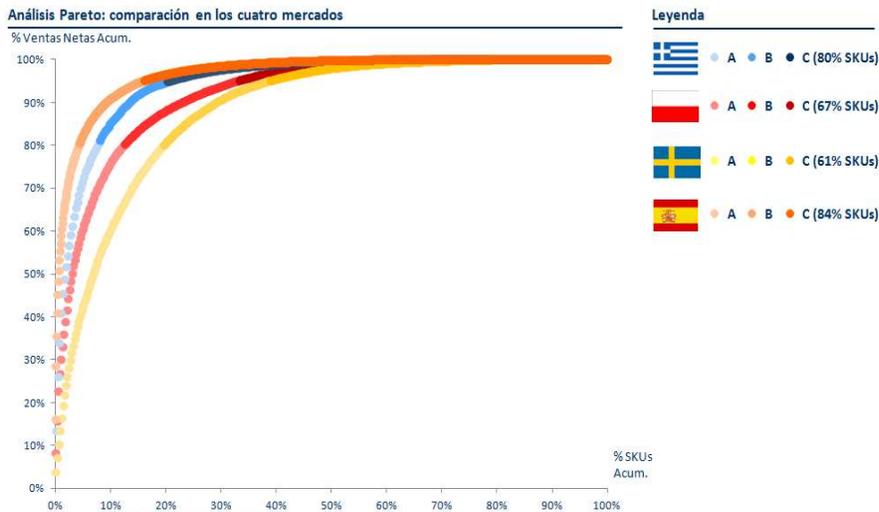


Figura 4.6: Categorización ABC: comparación de curva entre Compañías de Mercado. Fuente (PR Hellas, PR Wyborowa, PR Suecia y PR España. Elaboración propia)

En la Figura 4.6 se puede observar el análisis ABC implementado en los cuatro mercados. En la leyenda puede observar el porcentaje de SKUs que caen dentro de la categoría C, es decir, aquellos SKUs que representan menos de un 5% del acumulado de las ventas netas.

Se puede observar que la cola en el caso de PR Hellas representa el 80% de los SKUs, siendo esta incluso mayor al *benchmark* de Pernod Ricard (60-70%). Uno de los factores que llamó más la atención fue que todos los SKUs exclusivos para KAM forman parte de la cola.

En el caso de Polonia y Suecia, el número de SKUs dentro de la cola se encuentra en el promedio de las Compañías de Mercado de Pernod Ricard, siendo un 67% para PR Wyborowa y 61% en el caso de PR Suecia. Por lo que se puede asegurar, que existe un potencial para simplificación del portafolio.

En el caso de PR España, la cola representa el 84% de los SKUs, siendo la más larga de las cuatro Compañías de Mercado. Cabe destacar que el 97% de los SKUs de Andorra, pertenecen a la cola. Al ser Andorra un paraíso fiscal, todos los SKUs dentro de su portafolio, son específicos para ellos.

A su vez, al comparar los cuatro mercados, podemos ver como en aquellos con una cola más larga (España y Grecia) poseen las ventas concentradas en una pequeña porción de SKUs, teniendo una pendiente mucho menor que en el caso de Suecia y Polonia. En el caso de España el 80% de las ventas está concentrado en apenas 4% de los SKUs. En el caso de Grecia, está concentrado en el 7% de los SKUs (categoría A).

Las cuatro Compañías de Mercado demuestran un potencial para la simplificación de su portafolio, y se reafirma el hecho que Pernod Ricard posee un long-tail mucho más significativo que su competencia. La principal competencia de Pernod Ricard genera alrededor de un 25% de las ventas netas con el long-tail de productos (5% con menor ventas).

Mapeo marcas prioritarias vs no prioritarias

Pernod Ricard divide sus marcas en dos tipos, las marcas prioritarias y las no-prioritarias. Esta segmentación es adecuada a la realidad del mercado, por lo que no existe un sistema global de priorización. A su vez, están las marcas de Agencia, las cuales no son pertenencia de Pernod Ricard, pero existe un acuerdo de distribución en un mercado en específico.

La simplificación de portafolio se realiza a nivel de marca y a nivel de SKUs. A nivel de marca se realiza únicamente a las marcas no-prioritarias y de agencia, dado su papel no-estratégico para la Compañía de Mercado. Una vez identificados los SKUs C, se realiza un mapeo de priorización en función de la categorización ABC (Ejemplo PR Hellas, Figura 4.7), para así identificar el porcentaje de SKUs C en marcas no prioritarias, y hacer zoom en aquellas marcas prioritarias con un gran porcentaje de su portafolio en el long-tail.

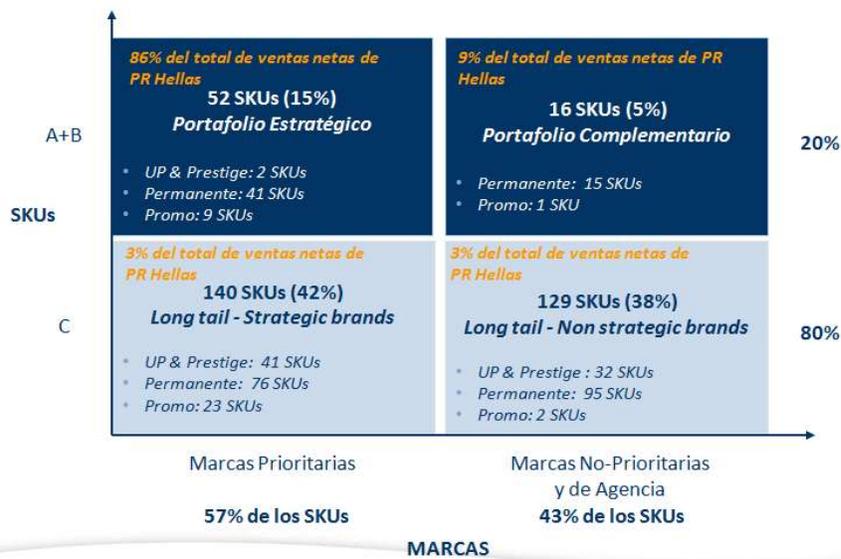


Figura 4.7: Mapeo marcas prioritarias vs no prioritarias: se divide por la categorización A+B y C, en función de la prioridad de la marca. Fuente (PR Hellas, Elaboración propia)

A partir de esta práctica, se pudo concluir diversos puntos:

- ✓ Entre el 75-90% del portafolio Ultra Premium y Prestigio de las Compañías de Marca entra en la cola de SKUs.
- ✓ El 75-85% de los SKUs promocionales pertenecen a la categoría C.
- ✓ El 63-81% de los SKUs de Marcas No-Prioritarias y de Agencia pertenecen a la cola.
- ✓ En cada mercado, por lo menos cinco de sus Marcas Prioritarias poseen más del 80% de su portafolio en la cola de productos.

Estos análisis contribuirán a la hora de establecer directrices básicas de simplificación de portafolio discutidos posteriormente.

Distribución por presentación y por formato

A partir de la hipótesis que la proliferación de productos puede diluir el margen de contribución de una marca, se decidió estudiar la contribución que posee cada presentación y formato de productos en las marcas tanto prioritarias como no prioritarias. En la Figura 4.8 se puede ver representado diversas marcas con la división de las ventas netas por cada una de las sub-marcas o *brand qualities* (BQs en inglés).

		BQ 1	BQ 2	BQ 3	BQ 4	BQ 5	BQ 6	BQ 7	BQ 8	BQ 9
Prioritarias	ABSOLUT	96,0%	1,1%	1,0%	0,9%	0,3%	0,2%	0,2%	0,2%	0,0%
	BALLANTINE'S	96,5%	3,0%	0,4%	0,2%					
	BEEFEATER	98,1%	1,9%	0,0%						
	CHIVAS REGAL	97,2%	2,5%	0,3%						
	HAVANA CLUB	82,6%	9,2%	6,6%	1,2%	0,2%	0,2%	0,0%		
	JAMESON	97,6%	2,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%			
	OLMECA	35,6%	30,1%	21,7%	11,7%	0,5%	0,4%			
No-Prioritarias	MARTELL	40,2%	35,7%	21,6%	2,5%					
	MUMM	97,0%	3,0%							
	PERRIER JOUET	48,4%	25,5%	26,1%	0,1%					
	WYBOROWA	98,7%	1,3%							

Figura 4.8: Distribución de ventas por sub-marca: representación del porcentaje del total de ventas que representa cada sub-marca en el ingreso total de la marca Fuente (PR Hellas, Elaboración propia)

Por ejemplo, de Absolut Vodka cada sub-marca representa una presentación distinta (Original letras azules, Citrón, Mandarina, Berries, Vainilla, etc). Puede observarse que especialmente en el caso de las marcas prioritarias, el grueso de las ventas está concentrado en una sola presentación o sub-marca, con la mayoría del resto por debajo del 0% de contribución a las ventas netas, caso dado en las cuatro Compañías de Mercado.

A su vez, también se realiza una tabla similar con los distintos formatos de botella, demostrando que marcas que poseen hasta 7 formatos de botella distintos, con la concentración

de ventas en máximo dos de ellos. Especialmente las miniaturas (0.02, 0.05, 0.2, 0.35 litros) y los formatos grandes (3, 6 y 9 litros) representan en la mayoría de los casos, menos del 0% de la contribución en ventas.

Determinación de directrices básicas

Para poder facilitar la discusión con las Compañías de Mercado, se plantean unas directrices básicas de simplificación, propuesta de PR EMEA sujeto por supuesto a modificaciones para cada mercado y aplicable considerando cada marca.

Estas directrices fueron determinadas partiendo de los descubrimientos previos al proyecto realizados por la BCG Consulting. Las directrices descritas en la Tabla 4.5 no constituyen una regla a cumplir para la propuesta de simplificación, sino servir de guía o primer paso para elaborar la propuesta. Se establecen directrices para:

- ✓ Rango o variedad de Sub-Marcas.
- ✓ Rango de formatos de botella (número de miniaturas y formatos grandes).
- ✓ Rango de SKUs promocionales.
- ✓ Rango de SKUs hechos a la medida, por pedido de un cliente particular.

Directrices	Marcas Prioritarias	Marcas No-Prioritarias
Rango de Sub-Marcas	- Vodka: Original + 3 sabores prioritarios + 3 sabores no prioritarios - Whisky: 3-6 sub-marcas - Otros: 1-3 sub-marcas	- 1 Sub-Marca prioritaria - Excepciones para ciertas marcas dada la naturaleza del producto
Rango de formatos de botella	- 1 o 2 formatos estándar (0.7L-1L) - 1 o 2 formatos pequeños (0.2L, 0.35L, 0.5L) - 1 formato de On-Trade (1.5L) - 1 miniatura (0.03L-0.05L) - 1 formato grande (3L, 4.5L, 6L, 9L)	- 1 formato estándar (0.7L-1L) <i>En excepciones:</i> - 1 formato pequeño (0.2L, 0.35L, 0.5L) - 1 formato de On-Trade (1.5L)
Número de SKUs promocionales	- 3 o 4 SKUs promocionales (4 de ser requerido una estrategia de activación) - 1 Edición Limitada	- 1 o 2 SKUs promocionales (2 de ser requerido una estrategia de activación) - Sin Ediciones Limitadas
Número de SKUs hechos a la medida	- Sólo para SKUs claves para conservar relaciones con un cliente clave	- Sin SKUs hechos a la medida

Tabla 4.5: Directrices básicas para la simplificación: división para marcas prioritarias y no prioritarias

Niveles de stock SKUs ya suprimidos

Al solicitar la data a las Compañías de Mercado, se solicita incluir aquellos SKUs que fueron parte del portafolio de productos en el año fiscal, pero ya se ha tomado la decisión previa a SFG de retirarlos del mercado. Esto es por dos razones, uno para poder obtener una perspectiva completa del portafolio y su desempeño en el años fiscal, y para determinar acciones para agotar el nivel de inventario restante.

La Tabla 4.6 señala el inventario en volumen restante de los SKUs ya retirados de los portafolios de cada una de las Compañías de Mercado, a los cuales se identificaron acciones para agotar el inventario, como parte de la última fase del presente objetivo, que es la consolidación de un plan de desincorporación de inventario restante.

Compañías de Mercado	PR Hellas (Grecia y KAM) 	PR Wyborowa (Polonia) 	PR Suecia 	PR España (incl. Andorra) 
Volumen en litros de inventario	51,000 litros	64,000 litros	19,000 litros	34,000 litros

Tabla 4.6: Volumen de Inventario ocioso dentro del mercado: perteneciente a SKUs que fueron ya descontinuados del portafolio pero poseen aún inventario dentro del mercado

En el proceso diagnóstico se identificaron distintas acciones para agotar el inventario, entre ellas:

- ✓ Venta con aplicación de promociones y descuentos.
- ✓ Transferencia a otro mercado.
- ✓ Re-empaque para otra promoción.
- ✓ Negociar venta de marca de agencia.
- ✓ Destrucción.

Estudio de factores que inducen complejidad

Para poder realizar un proceso de simplificación de portafolio se debe poder identificar las causas que aportan complejidad a cada Compañía de Mercado. Por ello, en el WS#1 y en el Kick-Off se discute con el equipo de trabajo y el Comité Directivo, los factores que pueden estar brindando complejidad al portafolio. En la Tabla 4.7 se demuestran los factores específicos

identificados, sin ahondar más profundo en las causas debido a confidencialidad con la Compañía de Mercado:

- ✓ En PR Hellas, principalmente es el gran mercado turístico lo que obliga a tener presentes diversos SKUs temporales dentro del portafolio.
- ✓ En PR Wyborowa, existe una gran competencia, especialmente en la categoría de licores claros (vodka), por lo que poseen una gran actividad promocional.
- ✓ PR Suecia presenta un largo portafolio de vinos y espumantes, sumando al factor monopolio, que obliga a tener productos exclusivos del mercado sueco.
- ✓ En España, se debe cubrir las necesidades específicas de cada región geográfica.

Factores complejidad	PR Hellas (Grecia y KAM) 	PR Wyborowa (Polonia) 	PR Suecia 	PR España (incl. Andorra) 
Extenso portafolio de vinos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Especificaciones geográficas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Estrategia de desarrollo Premium	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Alta actividad promocional	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Adquisición de marcas de agencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Estrategias de innovación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Entorno regulatorio nacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mercado del turismo (temporadas)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fuertes marcas locales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volátiles esquemas de pedidos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Tabla 4.7: Factores que inducen complejidad en cada una de las Compañías de Mercado

Adaptación de metodología

Una vez terminado el diagnóstico preliminar y conocer un poco más a profundidad las características de la Compañía de Mercado, se definen las adaptaciones de la metodología a considerar para la simplificación de productos. La Tabla 4.8 describe las características principales de cada mercado y la adaptación a realizar a la metodología para cada caso.

Compañías de Mercado	Características del Mercado	Adaptación de la metodología
PR Hellas (Grecia y KAM)	<ul style="list-style-type: none"> - Alto mercado debido al turismo, por lo que se poseen numerosos SKUs de temporada - Características específicas del mercado en KAM 	<ul style="list-style-type: none"> - División del análisis Grecia / KAM. Enfoque específico para los SKUs específicos para KAM - División del análisis para SKUs de segmento Prestigio y Ultra Premium
PR Wyborowa (Polonia)	<ul style="list-style-type: none"> - Alto nivel de actividad promocional para turismo - Alta competencia en el segmento de vodka, llevó a la introducción de nuevas marcas, sabores 	<ul style="list-style-type: none"> - Segmentación del análisis entre SKUs Permanentes, Temporada y Promociones - Enfoque en el portafolio de vodka (nuevas marcas, sabores y formatos)
PR Suecia	<ul style="list-style-type: none"> - Monopolio del Off-Trade por la cadena pública Systembolaget - On-Trade representa el 20% del mercado - Gran portafolio de vinos, conlleva la introducción de nuevos SKUs con la sepa de cada año 	<ul style="list-style-type: none"> - Taller sobre Systembolaget y las implicaciones del monopolio - División del análisis On-Trade y Off-Trade - Listado en Systembolaget como uno de los criterios para el Hot List - Enfoque en el portafolio de vinos
PR España (España y Andorra)	<ul style="list-style-type: none"> - On-Trade representa el 70% del mercado - Diferencias en composición del portafolio adaptado a las características del mercado de cada región 	<ul style="list-style-type: none"> - Taller sobre estrategia del portafolio - División del análisis On-Trade y Off-Trade - División del análisis por región: Doméstico, Frontera, Canarias, Ibiza y Andorra

Tabla 4.8: Criterios de adaptación de metodología a cada una de las especificaciones del mercado, incluyendo las características y la adaptación pertinente.

4.2.2 Fase 3.I: Propuesta de reducción (REDUCE)

La fase 3 se divide en dos partes: la simplificación de marcas de agencia y no-prioritarias y la simplificación de SKUs del portafolio de productos:

4.2.2.1 Simplificación de Marcas No-Prioritarias y de Agencia

Una vez de poseer adecuadamente identificadas las Marcas No-Prioritarias y de Agencia, se establecen los dos criterios a emplear para la selección de los posibles candidatos a eliminar del portafolio. Para ello se estudia la Rentabilidad de la marca y su Complementariedad al portafolio.

En la reunión del Kick-Off, se acuerda con el Comité Directivo el límite de rentabilidad que se tomará en cuenta para la propuesta de simplificación de marcas. En todas las Compañías de Mercado, se acordó que las marcas que poseyeran un Margen de Contribución menor a 100,000 € se tomarían en cuenta como una contribución debajo de lo esperado, dignos a estudiar.

Para el estudio de la complementariedad, se elabora un cuestionario para determinar de una forma cuantificable la complementariedad que una marca posee dentro del portafolio. Como este cuestionario es tomado en cuenta sólo para realizar una propuesta de simplificación, se decidió implementar un cuestionario sencillo con seis (o más preguntas, dependiendo del mercado) de Sí o No, para evaluar el nivel de complementariedad del 1 al 6:

- ✓ ¿Esta marca se focaliza en incrementar consumidores o ocasiones de consumo?
- ✓ ¿Es esta mi única marca posicionada en esta categoría?
- ✓ ¿Es esta marca de una categoría en crecimiento?
- ✓ ¿Es esta marca utilizada para defender cierta posición frente a la competencia?
- ✓ ¿Esta marca crea un vínculo estratégico con clientes o es solicitada por algún cliente clave específico?
- ✓ ¿Es la marca utilizada para fortalecer una asociación con alguna Agencia?

Una vez determinado el umbral de rentabilidad y el nivel de complementariedad de cada marca, se mapean en un gráfico como el demostrado en la Figura 4.9. Las marcas en la esquina inferior izquierda serían los principales candidatos a discontinuar, dado que son las marcas con baja rentabilidad y baja complementariedad en el portafolio. Sin embargo, marcas ubicadas tanto en Jugadores No-estratégicos como Éxitos Potenciales pueden incluirse en la propuesta.

Es claro que no se puede evaluar una marca sólo tomando en consideración estos dos criterios de evaluación, sin embargo, incluyendo la información recolectada sobre el comportamiento del mercado y la estrategia de la Compañía de Mercado, el equipo PR EMEA realiza una propuesta inicial de marcas potenciales a discontinuar. Esta propuesta es discutida y

trabajada en el taller de trabajo WS#2 con el equipo de trabajo, dado que son los conocedores y expertos del mercado. Luego de extensas discusiones llega a una propuesta final a ser presentada en Comité Directivo en la M1.

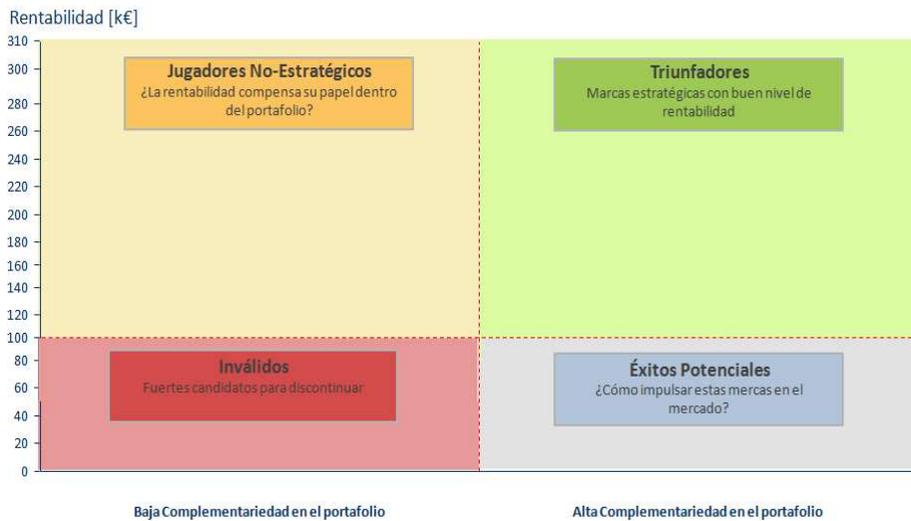


Figura 4.9: Matriz de Complementariedad y Rentabilidad: los cuadrantes son definidos por el umbral de rentabilidad acordado con el Comité Directivo, y el nivel de complementariedad "media". Fuente (Elaboración propia)

La Tabla 4.9 señala el número de marcas identificadas para discontinuar del portafolio en las cuatro Compañías de Mercado:

Compañías de Mercado	PR Hellas (Grecia y KAM) 	PR Wyborowa (Polonia) 	PR Suecia 	PR España (incl. Andorra) 
Marcas a discontinuar	9 Marcas <i>6 específicas en KAM</i>	4 Marcas	4 Marcas + <i>6 fuera de On-Trade</i>	9 Marcas

Tabla 4.9: Marcas a simplificar del portafolio en cada Compañía de Mercado, incluyendo aquellas marcas sólo eliminadas para cierta región o canal de distribución

En total el 86% de las marcas propuestas en la simplificación fueron decididas en Comité Directivo a ser eliminadas del portafolio. En PR Hellas, sólo tres de las nueve marcas identificadas en el proceso de simplificación son parte del mercado griego, una de ellas exclusivo para este mercado. Las otras seis eran exclusivas para el mercado KAM, el cual presentaba un alto número de marcas de agencia a pesar que los ingresos percibidos por lo mercados KAM tan sólo un 5% de las ventas de PR Hellas.

En PR Suecia se dividió las marcas a ser descontinuadas por completo del portafolio a las que sólo serían descontinuadas en un canal. Se identificaron seis marcas a descontinuar del On-Trade solamente dado que son marcas con productos presentes en Systembolaget. La naturaleza de la relación con el monopolio será posteriormente desarrollado.

En el caso de PR España, se incluyó la marca de whisky Paddy en las marcas a descontinuar, dado que se venció el contrato con la Agencia y al momento de implementar SFG se toma la decisión de no renovar el contrato, no por demostrar un bajo rendimiento en el mercado, sino por la relación actual de Pernod Ricard con la agencia.

4.2.2.2 Simplificación del Portafolio de Productos

Para determinar la propuesta de productos se decidió implementar una serie de criterios sistemáticos para elaborar un Hot-List de posibles candidatos, reduciendo el número de SKUs a estudiar a profundidad. El Hot-List es estudiado uno a uno para así formular la propuesta de SKUs a descontinuar.



Figura 4.10: Criterios para construcción de Hot-List: tres criterios implementados, con sus respectivos umbrales los cuales fueron adaptados a cada compañía. Fuente (Elaboración propia)

Se establecieron tres criterios para evaluar el portafolio de productos:

- ✓ Las ventas netas por SKU
- ✓ Los costos logísticos y de inventario
- ✓ La rentabilidad de los SKUs

Criterio #1: Long-Tail de productos

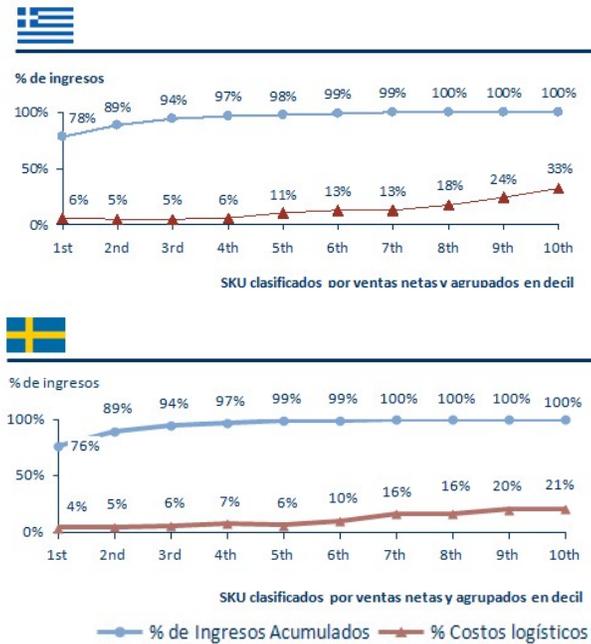


Figura 4.11: Gráficas % de ingresos acumulados, % de costos logísticos para Hellas y Suecia: se puede observar que los SKUs que representa menor proporción de los ingresos netos, son los que representan un mayor porcentaje de los costos logísticos. Fuente (PR Hellas, PR Suecia, Elaboración propia)

Como ya fue presentado en la fase 2, cada Compañía de Mercado posee un largo de cola de SKUs C con muy pequeña contribución a los ingresos del mercado. A su vez, existía la hipótesis que los SKUs con menor contribución a las ventas netas, son los que poseen los costos logísticos más elevados.

Como se puede ver en las Figuras 4.11 y 4.12, al clasificar las ventas netas de mayor a menor y agruparlos por decil, se puede evidenciar que efectivamente los SKUs que contribuyen menos al total son los que efectivamente poseen los costos logísticos más elevados.

Por esta razón, se decidió implementar como Criterio#1 los últimos cuatro decil en ingresos netos. En el caso de PR España, el Comité Directivo prefirió incluir todos los SKUs tipo C en este primer criterio.

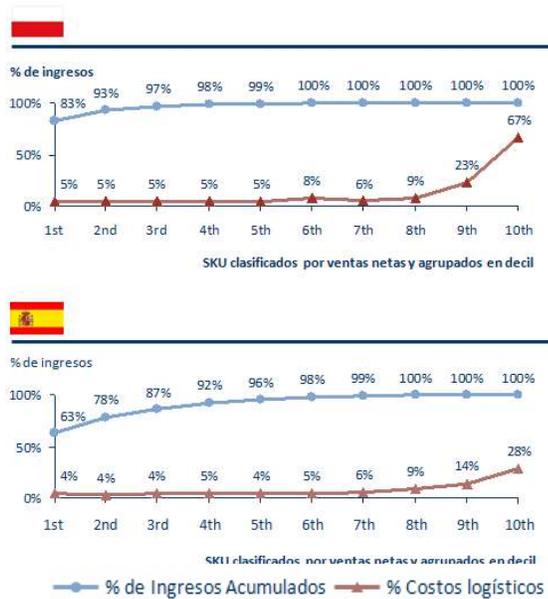


Figura 4.12: Gráficas % de ingresos acumulados, % de costos logísticos para Polonia y España: se puede observar que los SKUs que representa menor proporción de los ingresos netos, son los que representan un mayor porcentaje de los costos logísticos. Fuente (PR Polonia, PR España, Elaboración propia)

Criterio #2: Costos de Inventario

Existen diversos indicadores para la gestión de inventario, pero luego de evaluar los distintos posibles a implementar, se decidió emplear el indicador de Días de Inventario (Días de Inventario) dado que demuestra cuánto tiempo tarda la Compañía de Mercado en convertir el inventario en ingresos para la compañía.

La fórmula de DSI fue modificada a la data recibida:

$$DSI = \frac{\frac{\text{Total volumen anual Ventas}}{12}}{\text{Inventario Promedio}} * 365 \quad (4.1)$$

Criterio #3: Rentabilidad

Los COGS son los costos directos atribuibles a la producción de los bienes vendidos por la empresa. Esta cantidad incluye el costo de los materiales utilizados en la fabricación del bien, junto con el costo de la mano de obra directa empleada para producirlo. Dado que las Compañías de Mercado manejan sus Estados de Resultados por marca o sub-marca, los COGS en el departamento de finanzas son calculados como el promedio de la sub-marca.

Por ejemplo, en el caso de Ballantines Finest Figura 4.13 (el producto más popular de la marca), las Compañías de Mercado asignan el correspondiente COGS a todos los formatos de botellas, el promedio 1.98 €. Pero al descomponer los COGS por formato, podemos apreciar como los costos por litro son mucho mayores para las miniaturas y los formatos grandes, y cómo el formato más popular (1L) posee un costo menor a los formatos 0.75L y 1.125L.

Para poder evaluar la rentabilidad real por SKU, el equipo EMEA construyó una base de datos con información actualizada recopilada por las Compañías de Marca de Pernod Ricard. Cada código SKU es cruzado con esta base de datos, y los errores son compensados con las características físicas del producto.

En conjunto los COGS de las Compañías de Marca y el costo logístico por SKU asignado en la Fase 2, se calcula la rentabilidad real por SKU:

$$MC = Ventas [\text{€}] - \left[\left(\frac{\text{COGS } \text{€}}{\text{Litro } \text{L}} \right) \times Ventas[\text{L}] + \text{Costos Logísticos } [\text{€}] + \text{Costos VAP}[\text{€}] \right] \quad (4.2)$$

Una vez calculada la rentabilidad real, se calcula la rentabilidad por marca. Partiendo de la hipótesis que la proliferación de productos, diluyen la contribución de la marca, se incluirán entonces en el Hot-List aquellos SKUs con una rentabilidad menor al 75% de la rentabilidad de la marca.

FY 16 Ballantine's Finest real Standard Costs by bottle size

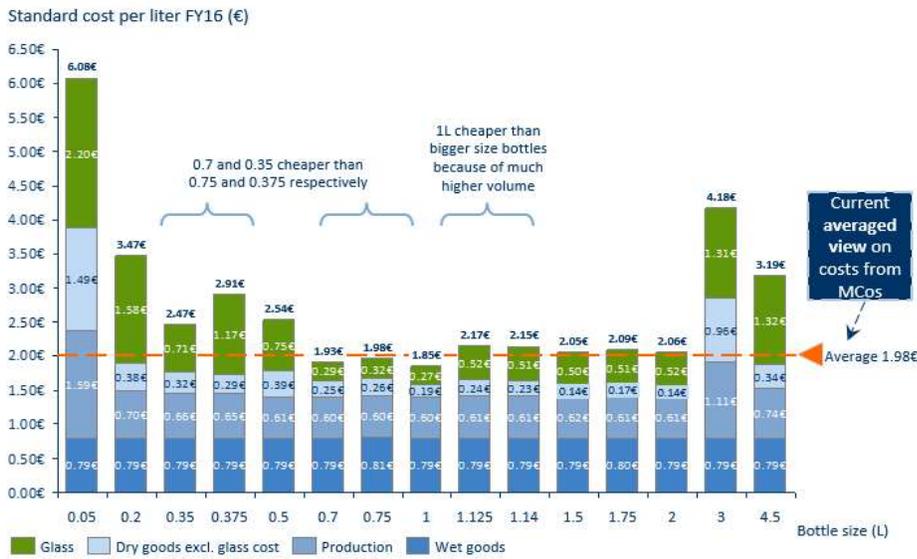


Figura 4.13: Costo estándar por litro por los diferentes formatos de presentación: desglose por materiales, producción y líquido. Fuente (Chivas Brothers, Elaboración Propia)

Luego de construir el Hot-List de cada Compañía de Mercado, estas son revisadas por el equipo EMEA y para una evaluación cualitativa, tomando en consideración las directrices definidas en la fase anterior y los conocimientos adquiridos sobre las estrategias de la Compañía de Mercado. Esta propuesta es discutida en el taller de trabajo WS#3 para luego consolidar una propuesta final a discutir con el Comité Directivo.

La Tabla 4.10 se presentan los SKUs que fallaron los tres criterios para la construcción del Hot-List. Si un SKU fallaba en al menos uno de los criterios, automáticamente era añadido al Hot-List de posibles candidatos a eliminar. A su vez se ve representado en la tabla la decisión final de simplificación tomada en la reunión M2.

Criterios de selección	PR Hellas (Grecia y KAM) 	PR Wyborowa (Polonia) 	PR Suecia 	PR España (incl. Andorra) 
Criterio#1: últimos 4 decil	73 (29%)	173 (29%)	162 (29%)	314 (44%)
Criterio#2: DSI>120 días	148 (55%)	146 (54%)	84 (20%)	161 (23%)
Criterio#3: MC <75% de la marca	72 (26%)	29 (10%)	140 (33%)	93 (13%)
TOTAL Hot-List	170 (63%)	157 (58%)	235 (56%)	366 (52%)
TOTAL Eliminados	64 (26%)	67 (25%)	36 (7%)	-

Tabla 4.10: Criterios de selección para el Hot-List: si un SKU falla al menos uno de los criterios cae en el Hot-list de productos. Se añade en la última fila la decisión final de SKUs a eliminar

Como se puede observar PR España fue la Compañía de Mercado con mayor porcentaje de falla al criterio de los cuatro últimos decil (44%). Esto concuerda con lo visto en el proceso diagnóstico, dado que es la filial con la cola más larga de los cuatro mercados. En las otras tres, el 29% de los SKUs caen en este primer criterio, representando casi un tercio del portafolio de productos.

En el caso del segundo criterio, en Grecia y Polonia más de la mitad de los SKUs en inventario poseen más de 120 días en inventario hasta su venta, incurriendo en costos de inventario mayores a los de Suecia y España, que poseen rotación de inventario mucho mayor.

El criterio de rentabilidad en relación a la marca, resulta ser el que atrapa a la menor cantidad de SKUs en todos los mercados, con la excepción de Suecia. Esto puede ser explicado por la naturaleza del monopolio en el país. Como Systembolaget, una cadena del gobierno, posee el derecho de expendios de alcohol en todo el Off-Trade, PR Suecia debe desarrollar una estrategia de introducción de SKUs que cumplan con los requisitos y nuevos criterios definidos por el monopolio.

Por ejemplo, Jacob's Creek, la compañía de vinos australianos de Pernod Ricard, desarrolló una familia de productos con vinos sin alcohol exclusivamente para el mercado sueco. Estos poseen muy poca rentabilidad dado su poco volumen de producción y costos de distribución. Sin embargo, el introducirlos en el mercado asegura que productos de la marca de vino estén presentes en las tiendas, y deja la imagen de marca y de Pernod Ricard como involucrados con el consumo responsable, uno de los principios bases de Systembolaget.

En todos los mercados, el Hot-List cubre entre 52-63% del portafolio de producto, sin embargo la cantidad de SKUs a discontinuar del portafolio fue de 25% en el caso de Grecia y Polonia. Para Suecia el número fue menor, dadas las características propias del monopolio. El período de pasantía culminó previo a la reunión M2 para PR España, por lo que no se posee la información en cuanto a la decisión final de simplificación.

Finalmente, se debe identificar con el apoyo del equipo logístico de la Compañía de Mercado, el plan de acción para agotar los inventarios de los SKUs a discontinuar del portafolio.

4.2.3 Fase 4.I: Cuantificación del impacto por simplificación (QUANTIFY)

Una vez finalizada la fase tres, se debe cuantificar el impacto financiero de Simplify for Growth. Cuantificar los resultados a largo plazo de un proceso de simplificación resulta una tarea difícil y poco determinista, sin embargo se puede estimar ciertos valores asumiendo hipótesis:

✓ Simplificación de portafolio:

Sin duda se considerará como pérdida las ventas netas y margen de contribución correspondiente a las marcas y SKUs a discontinuar. Sin embargo, durante el taller de trabajo WS#4 con el equipo de Grecia, surge la duda si al eliminar un producto del portafolio que compite con otro producto de Pernod Ricard, esto llevaría a la migración de ciertos clientes al producto que permanece en el portafolio. Esto se puede evidenciar principalmente con los formatos similares y las promociones.

Por ejemplo, si una Compañía de Mercado decide discontinuar la botella de 1L de vodka Ostoya, se pudiese pensar que existe una parte de los consumidores que ahora se inclinarían por la compra del otro modelo estándar de la marca, la vodka Ostoya de 0,7L. Sin embargo, también existe la posibilidad que ciertos clientes migren a otro producto de 1L de la competencia.

Dado que estas hipótesis de migración de ventas, o como fueron denominadas en SfG hipótesis de Carry-Over, son netamente probabilísticas dado el estudio de ciertos escenarios posibles. Estas hipótesis son determinadas por el equipo de trabajo de la Compañía de Mercado y validadas por el Comité Directivo. Como no se puede determinar en qué nivel se migrarán las ventas y en qué nivel se pierden, el equipo designa un % Carry-Over, el cual representa la fracción de volumen de ventas que se espera migre a otro SKU similar dentro del portafolio de productos.

SKU discontinuado <i>Ejemplo: Absolut Pears 1L</i>				SKU a migrar <i>Ejemplo: Absolut Pears 0.7L</i>	
Volumen de ventas [L]	% Margen de Contribución	Ventas netas por litro vendido [€/L]	% Carry-Over	% Margen de Contribución	Ventas netas por litro vendido [€/L]
500	40%	1.32	30%	50%	1.48

Tabla 4.11: Cómputo de impacto por hipótesis migración de ventas: del producto a discontinuar se considera el volumen de ventas (en litros), el % de margen de contribución (Margen de contribución excluyendo los costos logísticos fijos/ventas netas), se calcula las ventas netas por litro vendido (como indicador de ventas por L) y el porcentaje de ventas que se cree que puede migrar a otro producto (carry-over).

Si tomamos como ejemplo una discontinuación del SKU Absolut con sabor a pera de formato 1L al formato de 0.7L, el impacto por Carry-Over sea calcula como:

$$\text{Ventas Carry - Over} = (\% \text{ Carry Over}) * \left(\frac{\text{Ventas netas}}{L} \right) * \text{volumen de ventas} \quad (4.3)$$

$$\text{Impacto ventas} = (\text{Ventas netas Absolut Pears 1L}) - (\text{Ventas Carry - Over}) \quad (4.4)$$

Con la ecuación 4.3 se calcula las ventas que se piensa migrarán a otro producto, en el caso del ejemplo de la Tabla 4.11, las ventas netas Carry-Over se calcularía $(30\%)*(1.48)*(500)$, dando como resultado 222€ migrados al SKU Absolut Pears 0.7L, valor que será restado a las ventas netas del artículo desincorporado, para calcular el impacto real.

El impacto en margen de contribución se calcula, tomando en cuenta únicamente los costos logísticos variables, siguiendo las ecuaciones:

$$MC\ Carry - Over = (Ventas\ netas\ Carry - Over) * (\%CM\ Absolut\ Pears\ 0.7L) \quad (4.5)$$

$$Impacto\ en\ CM = (MC\ Absolut\ Pears\ 1L) - (MC\ Carry - Over) \quad (4.6)$$

Con la ecuación 4.5, se calcula una migración en margen de contribución de (222€)*(50%), dando como resultado 111€.

✓ Inventario de bienes terminados:

Al reducir los niveles de inventario, se reducirán los costes totales logísticos, especialmente de aquellos SKUs obsoletos o con baja rotación de inventario. El impacto es calculado tomando en cuenta la reducción de inventario total una vez que se haya agotado las existencias restantes de SKUs descontinuados del portafolio.

$$Impacto\ inventario = \left(\frac{Costo\ de\ almacenamiento}{L} \right) * (Volumen\ reducido) \quad (4.7)$$

✓ Impacto de discontinuación de SKUs:

Ciertas acciones para agotar el inventario restante incurren en ciertos costos. Por ejemplo, si se decide destruir los productos, el costo adjunto es la pérdida de los posibles ingresos por ese producto, así como se decide fomentar la venta a través de descuentos y promociones, o en el caso de transferencia de productos a otro mercado que los requiera. Estos costos son calculados en conjunto el departamento de mercadeo y de logística de la Compañía de Mercado.

La Tabla 4.12 resume el impacto financiero de los tres mercados donde se pudo concluir en su totalidad el proyecto. Llama la atención en el caso de Grecia y Polonia, donde se decide discontinuar un cuarto del portafolio, que tan sólo representa menos del 1% de las ventas netas de cada Compañía de Mercado, y cerca al 0.3% del margen de contribución.

En el caso de Suecia, se descontinuaron un total de 36 SKUs, representando 0.12% del total de ventas netas y menos del 0.1% del margen de rentabilidad de la compañía.

La reducción de inventario resulta bastante considerable, especialmente en el caso de Polonia, en el que se puede observar como el 23% de los SKUs eliminados con apenas 0.61% de las ventas, representaban un 7% del costo de inventario.

Factores a considerar	PR Hellas (Grecia y KAM) 	PR Wyborowa (Polonia) 	PR Suecia 
Número de SKUs	244	269	413
TOTAL Eliminados	64 (26%)	67 (25%)	36 (7%)
Ventas Netas	-0,86%	-0,61%	-0,12%
Margen de Contribución	-0,26%	-0,32%	-0,06%
Inventario	-1,01%	-7,0%	-1,2%
Costos de discontinuación	-0.10%	-0.01%	-0.06%

Tabla 4.12: Cuantificación del impacto financiero. El impacto en ventas netas es calculado utilizando las ecuaciones 4.3 y 4.4. El impacto en margen de contribución con las ecuaciones 4.5 y 4.6. El costo de inventario ahorrado, se calcula con la ecuación 4.7, pero es representado en la tabla como el porcentaje del total de costo de inventario de bienes terminados. Los costos de discontinuación son calculados en conjunto al equipo logístico de la Compañía de Mercado, y son representados en tabla como el porcentaje representativo del total de ventas netas: (Costos de discontinuación/Ventas netas)*100.

A pesar de la imposibilidad de estimar el impacto real del proyecto de simplificación, se realizó el ejercicio de presentar un impacto a corto plazo que pudiese ser percibido por las Compañías de Mercado para el 2017. Sin embargo, las consecuencias de SfG serán percibidas a futuro, si se mantiene la mentalidad de simplificación. Por esta razón, terminamos el proyecto con la sexta fase.

4.2.4 Fase 5.I: Plan de implementación y continuación de simplicidad (ACTION PLAN)

La última fase de este primer objetivo involucra dos factores: (1) el plan de desincorporación de los SKUs eliminados y (2) el plan de seguimiento "On-going Simplicity".

El plan de desincorporación de los SKUs eliminados incluye:

- ✓ Las actividades a realizar para agotar los niveles de inventario de los SKUs eliminados.
- ✓ Los lapsos de tiempo estimados para el desarrollo de estas actividades.
- ✓ Los responsables de supervisar y asegurar el desarrollo de las acciones.

✓ Los costos asociados a estas actividades.

En la Figura 4.14 se pueden observar las distintas actividades identificadas para agotar los niveles de inventario.

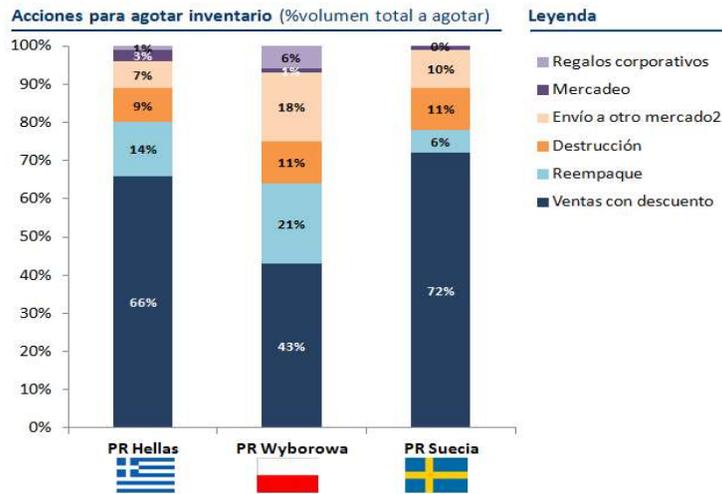


Figura 4.14: Acciones para identificadas para agotar el inventario de los SKUs a eliminar del portafolio. Fuente (PR Hellas, PR Wyborowa, PR Suecia, PR España. Elaboración propia)

Por otro lado, Simplify for Growth no es concebido como un proyecto a cumplir y olvidar. Se busca cambiar la mentalidad de las Compañías de Mercado, el "menos es más", el enfoque en las marcas y productos claves en el mercado. Por ello resulta imperativo mantener un plan de seguimiento de la simplicidad, o como se le nombró "On-going simplicity".

Este plan de seguimiento está constituido por una serie de indicadores para que la Compañía de Mercado se realice una continua auditoría interna. Para ello se establecieron seis indicadores que envuelven los puntos más importantes del proceso de simplificación: el perímetro total de SKUs, el largo de cola, la rentabilidad, los SKUs sin rotación en inventario y la categorización de SKUs para su correcto seguimiento.

Con estos sencillos indicadores expuestos en la Tabla 4.13 se busca implementar un seguimiento y control interno sencillo y práctico a ser implementado por la Compañía de Mercado.

Propósito del Indicador	Indicador	Tiempos de evaluación
Análisis regular del portafolio	Perímetro del portafolio	Revisión Trimestral
Identificación del largo de cola	Long-Tail de licores	Revisión Trimestral
	Long-Tail de vinos	
Revisión de SKUs con rentabilidad negativa	Número de SKUs con rentabilidad negativa	Revisión bianual con el proceso de revisión de precios
Reducir el número de SKUs obsoletos	Volumen de SKUs obsoletos	Revisión Trimestral
Seguimiento en el status de los SKUs	SKUs dentro del portafolio sin inventario	Revisión Trimestral
	SKUs en inventario pero sin ventar reportadas	Revisión Trimestral

Tabla 4.13: Indicadores para el plan de seguimiento *On-Going Simplicity*, incluyendo el propósito del indicador y los tiempos para realizar las revisiones.

Como Simplify for Growth es uno de los proyectos globales de Pernod Ricard, la regional EMEA posee la responsabilidad de realizar seguimiento a los resultados y la continuación de políticas de no-proliferación de portafolio en las Compañías de Mercado dentro de su región.

Por esta razón, cada Compañía de Mercado donde SfG ya fue aplicado, deberá presentar un formato de control envolviendo los indicadores anteriormente mencionados y el benchmarking con el punto de inicio pre y post SfG. Este formato deberá ser llenado para así defender ante la directiva regional el seguimiento que cada Compañía de Mercado ha implementado en su filial, en las reuniones anuales

4.3 Objetivo II: Nuevas oportunidades de crecimiento



Figura 4.15: Fases del objetivo II: Captación de nuevas oportunidades de crecimiento. Fuente (Elaboración propia)

4.3.1 Fase 2.II: Diagnosis preliminar (DIAGNOSE)

Verificación de Data

Para poder cumplir con el segundo objetivo, se debe primero verificar que se posee la data necesaria y que esta es fiable para el desarrollo de los análisis. Para evitar incurrir en gastos adicionales, se decide trabajar con la data de mercado ya disponible por la Compañía, la Tabla 4.14 describe las características de la data disponible de cada mercado.

Verificación de data	PR Hellas (Grecia y KAM) 	PR Wyborowa (Polonia) 	PR Suecia 	PR España (incl. Andorra) 
Data disponible	Data Nielsen (FY15)	Data IRI (FY15)	Data Mayoristas (FY15)	Data Nielsen (FY16)
Canal	On y Off-Trade	Off-Trade	On y Off-Trade	On y Off-Trade
Categoría	Vodka, Tequila, Ron, Whisky, Vodka	Gin. Whisky, Vodka, Licores y Tequila	Gin. Whisky, Ron, Vodka, Tequila	Gin. Whisky, Ron, Vodka, Licores y Tequila
División	-Off: Super, Discounters y Cash & Carry -On: Clubs	-Comercio tradicional -Comercio moderno	-Off: Sytembolaget -On: Carlsberg, Menigo, Svensk Carter	Por región -Off: Hyper-Super -On: Bar-Hotel-Restaurants-Clubs

Tabla 4.14: Verificación de la data disponible para análisis de mercado (incluyendo año fiscal, el/los canales con data disponible, categorías y la sub-división por cada canal)

En el caso de PR Wyborowa, se puso en duda la confiabilidad de la data recibida, dado que hubo inconsistencias con las distribuciones ponderadas para sus productos claves del mercado. Por esta razón, se decide cumplir con el objetivo de identificar nuevas oportunidades, pero no cuantificar el impacto de estas oportunidades de crecimiento debido a su alto nivel de incertidumbre.

Análisis preliminar de data recibida

Para analizar el comportamiento del mercado se construyeron matrices de distribución ponderada y velocidad o rotación de ventas. La distribución ponderada se entiende como el porcentaje de tiendas donde se vende un producto, ponderados por su "importancia", medido como el volumen de ventas de la categoría. Mientras que la velocidad de venta es el indicador obtenido al dividir las ventas netas entre su distribución ponderada. Al construir unos gráficos de la velocidad de ventas en función de la distribución ponderada, obtenemos un mapeo como el demostrado en la Figura 4.16. Se realiza una matriz por categoría y canal, dependiendo de la data disponible.

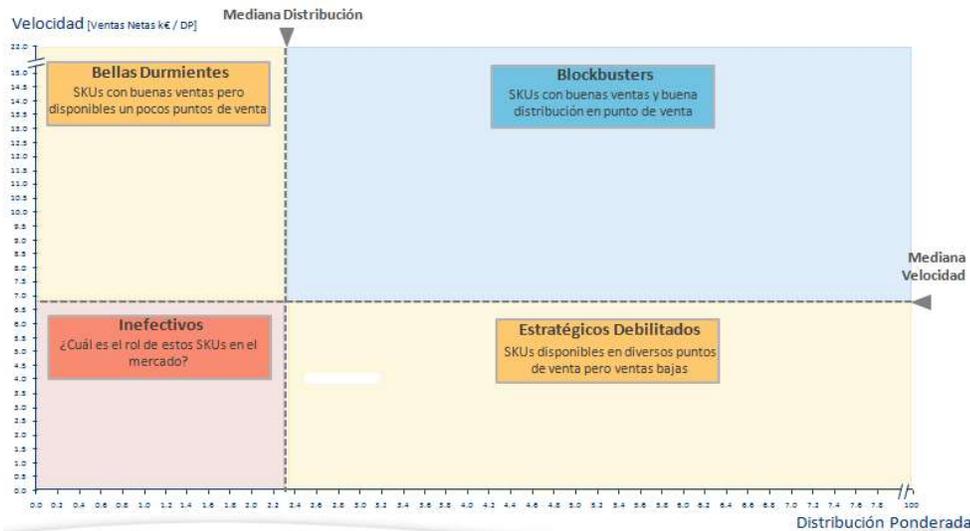


Figura 4.16: Matriz velocidad en función de distribución ponderada: se dividen los cuadrantes por la mediana de distribución y de velocidad. Fuente (Elaboración Propia)

Se decide dividir la matriz en cuatro secciones:

- ✓ "Inefectivos": con velocidad y distribución ponderada por debajo la mediana del mercado.
- ✓ "Bellas Durmientes": con velocidad de ventas por encima de la mediana, pero débil distribución ponderada.
- ✓ "Estratégicos Debilitados": con buena distribución ponderada, pero velocidad por debajo de la mediana del mercado.
- ✓ "Blockbusters": velocidad y distribución ponderada por encima de las medias del mercado.

Los SKUs inefectivos o "lame ducks" son aquellos que seguramente fueron identificados en el Hot-List en el objetivo anterior, y que pudieron ser seleccionados para eliminarlos del portafolio. Sin embargo, en los otros tres cuadrantes, los productos de Pernod Ricard serán comparados con la competencia para hallar nuevas oportunidades no-identificadas con anterioridad.

4.3.2 Fase 3.II: Captación de nuevas oportunidades de crecimiento (GROWTH)

Una vez completada la fase dos, se pasa a analizar las matrices de distribución para identificar nuevas oportunidades. En la Figura 4.17 puede observar los tres tipos de oportunidades que fueron identificadas:

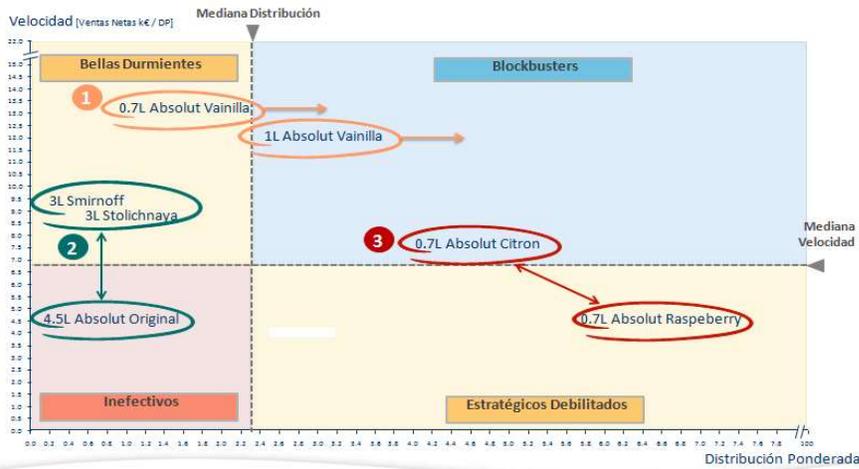


Figura 4.17: Captura de oportunidades de crecimiento: en naranja productos a incrementar la distribución, azul introducción de nuevos formatos, en rojo intercambio de esfuerzos de distribución.
Fuente (Elaboración propia)

1. Impulsar la distribución de SKUs con una buena velocidad de ventas, pero escasa distribución en los puntos de ventas claves. Por ejemplo, productos Pernod Ricard dentro de las "bellas durmientes", cuando la competencia posee los mismos formatos y presentaciones con una mejor distribución.
2. Identificar formatos y productos que poseen un mejor desempeño dentro del mercado que los productos de Pernod Ricard disponibles. Por ejemplo, si la competencia posee un formato de 3L con una velocidad de ventas superior a la vodka Absolut Original 4.5L, a pesar de tener la misma distribución ponderada.
3. El intercambio en la distribución de productos, si por lo menos una presentación de vodka como puede ser Absolut Citrón posee una velocidad de venta superior a otra presentación de vodka saborizada como Absolut Raspberry, se recomendaría cambiar los esfuerzos de distribución de una presentación a la otra.

La tercera fase fue realizada en Grecia, Polonia y Suecia. A pesar que en España se poseía la data más completa y extensa, no se pudo completar la tercera fase, dado que el período de pasantía llegó a su fin.

Para la identificación de oportunidades, se apoyó en los conocimientos del equipo de trabajo. En el caso de Grecia y Polonia, se realizaron talleres extra para discutir las oportunidades y el impacto que estos pudiesen representar en el mercado. Estos talleres fueron organizados con el equipo de mercadeo y ventas de cada Compañía de Mercado. En la Tabla 4.15 se muestran las oportunidades identificadas en los tres mercados que mostraron mayor potencial.

En Grecia, se encuentra muy concentrado en impulsar Absolut, aunque existe un mercado visible para Wyborowa. Wyborowa vodka y Beefeater Gin 0.7L son ambos productos "bellas durmientes". Sumando al hecho que el Gin y Vodka son las dos categorías en crecimiento, se decide impulsar la distribución de los mismos. Por otro lado, se discute con la Compañía de Mercado el rol de los licores dentro del mercado griego y en KAM. Se decide introducir al mercado Ramazzotti Rosato, para observar su comportamiento por un año. Por último, llamó la atención que en el On-Trade de Mykonos el formato grande comercializado es Cordon Rouge Mumm 4.5L. Cuando en la competencia, posee formatos de 3L espumantes, con la misma distribución ponderada, y una velocidad de ventas 70% superior.

Oportunidades de crecimiento	PR Hellas (Grecia y KAM) 	PR Wyborowa (Polonia) 	PR Suecia 
1- Impulsar la distribución	- Wyborowa 0.7L en Supermercados - Beefeater 0.7L en Supermercados	- Ballantines Finest 1L en el mercado tradicional	- Beefeater 0.7L en Systembolaget -Havana 3 años 0.7L en Systembolaget
2- Introducción de nuevos formatos y productos	-Lanzamiento Ramazzoti Rosato -Mumm CR 4.5L -> 3L (ON)	-	-Absolut sabores 0.5L
3- Intercambio de distribuciones	-	- Glenlivet 15YO -> 12YO	-Rangos Mumm 3L -> 1.5L(ON)

Tabla 4.15: Identificación de oportunidades de crecimiento: productos a impulsar distribución en cuentas claves, introducción de nuevos productos/formatos y intercambio de esfuerzos de distribución (De-->A)

En Polonia, se descubre la tendencia en el mercado tradicional (bodegas, abastos, pequeñas tiendas) de consumo de botellas de 1L de Whisky en categoría value y Premium, con mejor resultado que las de formato 0.7L. Por ello, se decide incrementar la distribución de Ballantines Finest 1L en el mercado tradicional. A su vez, el whisky Glenlivet está presente en Polonia en cuatro presentaciones: 12 años, 15 años, 18 años y Founders Reserve 1824. Los esfuerzos de distribución estaban concentrados en la presentación de 15 años, cuando el whisky 12 años posee una velocidad de ventas 40% superior. Por lo que se decide centrar las negociaciones con los puntos de venta en el whisky 12 años.

En Suecia, se identificó Beefeater y Havana 3 años como los mejores candidatos para centrar las negociaciones con el monopolio Systembolaget, y así incrementar su distribución. Igualmente, se ve el crecimiento de la categoría vodka saborizada en formato de 0.5L, por lo que se recomendó centrar esfuerzos en las presentaciones de vodka Absolut sabores de este formato, y dejar en un segundo plano las de 0.7L. Sin embargo, el potencial de estas oportunidades fue cuantificado con un porcentaje considerable de incertidumbre dado que dependen de la relación con el cliente, y la posibilidad de negociar es limitada.

Por último, se decidió intercambiar los esfuerzos de producción de Mumm 3L a Mumm 1.5L en el On-Trade, dado que el segundo posee una velocidad de ventas 55% superior.

4.3.3 Fase 4.II: Captación de nuevas oportunidades de crecimiento (GROWTH)

Estimar el impacto debido a la identificación de nuevas oportunidades de crecimiento en el mercado puede ser bastante complejo, y depende considerablemente de la comprensión del mercado y la posibilidad de negociar contratos con los clientes. Para calcular este impacto se realizaron distintos métodos dependiendo del mercado y de la oportunidad identificada.

- 1: Impulsar la distribución de SKUs con una buena velocidad de ventas:
 - Medir el potencial de la oportunidad identificada, dada la dinámica y evolución de la categoría
 - Estimar los volúmenes incrementales
- 2: Identificar formatos y productos que poseen un mejor desempeño dentro del mercado que los productos de Pernod Ricard disponibles
 - Volumen de la competencia reflejado en la data Nielsen
 - Desempeño del lanzamiento en otro mercado similar
- 3: El intercambio en la distribución de productos
 - Cambios en volúmenes, tanto el que se va a incrementar como el que se va a decrecer, multiplicado por los ingresos

La Tabla 4.16 resume el impacto cuantificado de estas oportunidades identificadas. En el caso de Polonia, se cuantificó el potencial que pudiese tener las oportunidades identificadas, mas no se tomó en cuenta en el asentamiento de resultados finales del proyecto. Esto debido a la incertidumbre con ciertos niveles de distribución tabulados en la data IRI, que fueron puestos en duda por integrantes del equipo de trabajo.

En el caso de Suecia, se tomó una posición más conservadora que en los otros mercados por la relación con el monopolio Systembolaget. Las oportunidades de negociación con el Off-Trade son limitadas a una vez al año, y resulta particularmente difícil negociar con la cadena los niveles de distribución en puntos de venta. A su vez, la introducción de nuevos productos son presentados a la cadena, pero son seleccionados por sorteo.

Impacto Financiero	PR Hellas (Grecia y KAM) 	PR Wyborowa (Polonia) 	PR Suecia 
Ventas Netas	+1.2%	+1.0%	+0.9%
Margen de Contribución	+0.9%	+0.8%	+0.7%

Tabla 4.16: Cuantificación del impacto financiero por nuevas oportunidades: las ventas netas son presentados como el % incremental respecto a las ventas actuales, mismo caso con el margen de contribución

4.3.4 Fase 5.II: Plan de implementación y seguimiento DNP (ACTION PLAN)

Para cada oportunidad identificada, se debe realizar un plan de implementación en conjunto al equipo de trabajo. Se discute con los distintos departamentos para discutir y asentar un plan de implementación que describa:

- ✓ Las oportunidades planteadas: marca, categoría, productos involucrados
- ✓ Responsables de seguimiento y lapsos de tiempo
- ✓ Impacto estimado

Se desarrolló a su vez un plan de seguimiento para el desarrollo de nuevos productos (DNP), para realizar control y seguimiento cuando se lanza un nuevo producto al mercado, y así evaluar sus resultados a partir de ciertos indicadores claves, cada cierto tiempo determinado. La Figura 4.18 describe el proceso DNP base para la introducción de productos al mercado:



Figura 4.18: Plan de seguimiento para la introducción de nuevos productos al mercado (DNP) en cuatro fases. Fuente (Elaboración propia)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Pernod Ricard EMEA plantea Simplify for Growth como una oportunidad para analizar el nivel de complejidad de sus Compañías de Mercado, para desincorporar aquellos productos con un bajo desempeño en el mercado. Sin embargo, con el desarrollo del proyecto, se quiso sobrepasar lo planteado y se establece un segundo objetivo: (Growth), identificar estas nuevas oportunidades que pueden aprovechar el espacio liberado por lo SKUs eliminados.

Agregando las dos tablas de cuantificación de resultados, el proyecto tiene un impacto financiero final:

Impacto Financiero	Objetivo	PR Hellas (Grecia y KAM) 	PR Wyborowa (Polonia) 	PR Suecia 
Ventas Netas	Simplificación	-0.86%	-0.61%	-0.12%
	Crecimiento	+1.20%	+1.04%	+0.92%
Margen de Contribución	Simplificación	-0.26%	-0.32%	-0.06%
	Crecimiento	+0.91%	+0.83%	+0.71%
TOTAL	Ventas Netas	+0.34%	+0.43%	+0.80%
	Margen Cont.	+0.65%	+0.51%	+0.65%

Tabla 4.17: Cuantificación del impacto neto financiero, agregando los resultados de (1) reducción de portafolio y (2) oportunidades de crecimiento. En rojo, si el impacto es negativo, en verde si es positivo. El total de ventas netas y margen de contribución se presentan en la última fila.

Una vez finalizado el proyecto, se puede concluir:

Objetivo I: Racionalización del portafolio

- El 60-80% de los SKUs con menor nivel de ventas en las Compañías de Mercado generan tan sólo el 5% del total de ventas netas, mientras que la competencia genera alrededor de un 25%:

- El 50-60% de los SKUs fallan al menos uno de los criterios establecidos para la identificación de posibles candidatos a eliminar.
- En los cuatro mercados estudiados, existe un nivel de complejidad elevado, dejando espacio para la simplificación: se redujo aproximadamente un 25% de los SKUs, con un impacto en ventas menor a 1%. El caso de Suecia resultó excepcional dadas las condiciones de monopolio de la industria.
- La reducción del portafolio de productos tiene un impacto nulo al corto plazo: en los tres mercados con impacto financiero cuantificado, se finalizó el proyecto con una rentabilidad perdida menor al 0.3% del total de margen de contribución.
- Las oportunidades de crecimiento pueden representar hasta un incremento del 1.20% en ventas netas y alrededor de 0.85% en margen de contribución.
- El impacto agregado de los dos objetivos, se vio reflejado en un incremento cercano al 0.5% en ventas netas y 0.65% en rentabilidad de las compañías.

Objetivo II: Captación de nuevas oportunidades de crecimiento

- La identificación de oportunidades de crecimiento resultó el objetivo más complejo de alcanzar, debido a los altos conocimientos de mercado necesarios para cubrir el análisis.
- A través de la construcción de matrices de velocidad de ventas en función de la distribución ponderada, se pudo comparar el desempeño de los productos de Pernod Ricard con similares de la competencia.
- Existen productos en el mercado, denominados en el proyecto "Bellas durmientes", con alta velocidad de ventas, pero su distribución en las cuentas claves no corresponde a su alto desempeño en el mercado. Estos son los artículos identificados para incrementar su distribución.
- El formato de la botella no determina las ventas que estas tendrán en el mercado:
 - Se identificó en Polonia, la oportunidad de cambiar el formato de Mumm Cordon Rouge 4.5L al de 3L, y aun manteniendo la misma distribución, se aumenta la velocidad de ventas en un 70%.
 - En Suecia, el introducir los formatos de vodka saborizada, posee una oportunidad de incrementar la velocidad de ventas en un 25%.

- En ciertas ocasiones los esfuerzos del equipo de ventas en incrementar la distribución de los productos en las cuentas claves está mal dirigido, enfocándose en sub-marcas con menor velocidad de ventas.

Por último, respecto a las recomendaciones a raíz del proyecto:

- Pernod Ricard EMEA debe mantener una base de datos actualizada con los costos directos reales por SKU, a ser enviados a las Compañías de Mercado con previa solicitud.
- Las Compañías de Mercado deben mantener un proceso de evaluación continua de su portafolio de productos, para identificar SKUs obsoletos y de baja rentabilidad.
- Establecer criterios e indicadores para evaluar el portafolio de productos a partir de los criterios anteriormente señalados.
- Las Compañías de Mercado deben establecer metodologías para la evaluación de Desarrollo de Nuevos Productos, para así desincorporar aquellos que no cumplan con los objetivos.
- Continuar con el plan de implementación de las nuevas oportunidades de crecimiento identificadas y evaluar su impacto.
- Reportar a Pernod Ricard EMEA, los resultados a largo plazo a raíz de Simplify for Growth.

BIBLIOGRAFÍA

- A. 50Minutos.es. (2010). *La larga cola: la unión hace la fuerza*. Economía y Empresa.
- B. Armstrong, G & Kotler, P. (2007). *Marketing, an introduction*. USA: Octava Edición, Prentice Hall.
- C. Battram, A. (2012). *Navegar por la complejidad: guía básica sobre la teoría de la complejidad en la empresa y la gestión*. Colombia: Granica
- D. Bird, T. (2011). *GMA: Handling slow velocity products in the Supply Chain*. USA: Trading Partners Conference.
- E. Farris, P., Bendle Neil, T., Pfeifer E., Reistein D. (2010). *Marketing metrics: The definitive guide to measuring marketing performance*. USA.
- F. Haizer, J., Render, B. (2014). *Principios de Administración de Operaciones*. México: Quinta Edición Pearson Education.
- G. Hickey, L. (2009). *Advertisement and promotions*. USA: Economic Times.
- H. Jelen, M., Bill, A. (2010). *Pivot table data crunching: Microsoft Excel 2010*.
- I. John, A., Kenny, D. (1994) *Extend profits, not product lines*. USA: Harvard Business Review September-October.
- J. Lal, G. (2007). *Principios de administración financiera*. México: Pearson, Addison Wesley, quinta edición.
- K. Marketingpower.com (2012). Recuperado el 25 de Abril de 2016. *Nielsen named #1 Top 50 largest markets research firms in the world*. American Marketing Association 2011 Report: <https://www.ama.org/publications/MarketingNews/Pages/2016-ama-gold-top-50-report.aspx>
- L. Moya Navarro, M. (1999). *Investigación de operaciones, Fascículo 4 control de inventarios y teoría de colas*. Costa Rica: EUED
- M. Pernod Ricard Headquarters (2015-2016). Pernod Ricard charter.
- N. Quelch, J., Kenny, D. (1994) *Extend profits, not product lines*. Harvard business review Sept/Oct. USA.
- N. Sticknet, C., Will, R., Francis, L. (2013) *Financial accounting: an introduction to concepts, methods and uses*.
- Ñ. Vázquez, J (1992). Costos: capítulo XXI, costos para toma de decisiones. Editorial Aguilar.
- O. Waters, D. (2007) *New Directions in Supply Chain Management*. USA: Global Logistics.
- P. Wilson, S., Perumal, A. (2010). *Waging war on complexity costs*. USA: Mc Graw Hill.

ANEXOS

Anexo A: Base de Datos de PR Hellas

Re	Quality	SKU Description	Size	Category	Channel	Market	Topic	Net Sales	Profitability	Supply Chain	Hot List Criteria	Hot list	Decision PRH	Update in the Delist	Replacement	Carry-over	Receive d %	Size SKU	Net Sales delist	Volume delist	Number of bottles delisted	
1	ABSOLUT BLUE	ABSOLUT VODKA 0,05L 40%	0,05	VODKA	ALL	Comm	Small for	52	33	63%	34	D3	Pass	Pass	Pass	SAFE	3	0%	0,00	-	-	-
2	ABSOLUT VANILIA	ABSOLUT VANILIA 0,05L 40%	0,05	VODKA	ON TRAI	PRH	Small for	1	0	28%	103	D8	Pass	Fail	Fail	IN	3	0%	0,00	-	-	-
3	ABSOLUT CITRON	ABSOLUT CITRON 0,05L 40%	0,05	VODKA	ON TRAI	PRH	Small for	1	0	3%	-	D8	Pass	Fail	Fail	IN	3	0%	0,00	-	-	-
4	ABSOLUT PEARS	ABSOLUT PEARS 0,05L 40%	0,05	VODKA	ON TRAI	PRH	Small for	0	0	45%	36	D8	Pass	Fail	Fail	IN	3	0%	0,00	-	-	-
5	ABSOLUT BLUE	ABSOLUT VODKA 0,35L 40%	0,35	VODKA	ON & OF	PRH	Small for	121	89	74%	33	D2	Pass	Pass	Pass	SAFE	3	0%	0,00	-	-	-
6	ABSOLUT BLUE	ABSOLUT VODKA 0,5L 40%	0,5	VODKA	ALL	Comm	Small for	106	73	68%	31	D2	Pass	Pass	Pass	SAFE	3	0%	0,00	-	-	-
7	ABSOLUT ELYX	ABSOLUT ELYX 0,7L 42,3% EY2K 6Φ	0,7	PRESTIGE	ALL	Comm	Prestige	31	15	48%	87	D3	Pass	Pass	Pass	SAFE	3	0%	0,00	-	-	-
8	ABSOLUT ELYX	ABSOLUT ELYX 0,7L 40%	0,7	PRESTIGE	ON TRAI	PRH	Prestige	0	5	-355%	476	D3	Fail	Fail	Fail	IN	3	0%	0,00	-	-	-
9	ABSOLUT ELYX	ABSOLUT ELYX 1L 42,3% EY2K 6Φ	1	PRESTIGE	ON TRAI	PRH	Prestige	2	2	75%	340	D7	Fail	Fail	Pass	IN	3	0%	0,00	-	-	-
10	ABSOLUT ELYX	ABSOLUT ELYX 1,5L 42,3% EY2K 6Φ	1,5	PRESTIGE	ON TRAI	PRH	Prestige	7	5	78%	157	D5	Fail	Pass	Pass	IN	3	0%	0,00	-	-	-
11	ABSOLUT ELYX	ABSOLUT ELYX 3L 42,3%	3	PRESTIGE	ON TRAI	PRH	Prestige	8	4	49%	220	D5	Fail	Pass	Pass	IN	3	0%	0,00	-	-	-
12	ABSOLUT ELYX	ABSOLUT ELYX 3L 40%	3	PRESTIGE	ON TRAI	PRH	Prestige	-	0	0%	1511	D10	Fail	Fail	Fail	IN	3	0%	0,00	-	-	-
13	ABSOLUT ELYX	ABSOLUT ELYX 4,5L 42,3%	4,5	PRESTIGE	ON TRAI	PRH	Prestige	2	1	5%	606	D7	Fail	Fail	Pass	IN	3	0%	0,00	-	-	-
14	ABSOLUT ELYX	ABSOLUT ELYX 4,5L 40%	4,5	PRESTIGE	ON TRAI	PRH	Prestige	-	0	0%	N/A	D10	n/a	Fail	Fail	IN	3	0%	0,00	-	-	-
15	ABSOLUT BLUE	ABSOLUT VODKA 0,7L 40%	0,7	VODKA	ALL	Comm	Core ran	4,165	2,427	58%	38	D1	Pass	Pass	Pass	SAFE	3	0%	0,00	-	-	-
16	ABSOLUT VANILIA	ABSOLUT VANILIA 0,7L 40%	0,7	VODKA	ALL	Comm	Brand Sp	44	28	63%	35	D3	Pass	Pass	Pass	IN	3	0%	0,00	-	-	-
17	ABSOLUT CITRON	ABSOLUT CITRON 0,7L 40%	0,7	VODKA	ALL	Comm	Brand Sp	40	27	68%	50	D3	Pass	Pass	Pass	IN	3	0%	0,00	-	-	-
18	ABSOLUT BLUE	ABSOLUT SVEA 0,7L 40%	0,7	VODKA	ON & OF	PRH	Brand Sp	29	1	2%	248	D3	Fail	Pass	Fail	IN	3	0%	0,00	-	-	-
19	ABSOLUT MANDRIN	ABSOLUT MANDRIN 0,7L 40%	0,7	VODKA	ALL	Comm	Brand Sp	10	7	64%	94	D5	Pass	Pass	Pass	IN	3	30%	1,00	1	27	240
20	ABSOLUT PEARS	ABSOLUT PEARS 0,7L 40%	0,7	VODKA	ALL	Comm	Brand Sp	9	6	69%	132	D5	Fail	Pass	Pass	IN	3	30%	1,00	4	72	648
21	ABSOLUT BLUE	ABSOLUT VODKA 1L 40%	1	VODKA	ALL	Comm	1L	693	431	73%	53	D1	Pass	Pass	Pass	SAFE	3	0%	0,00	-	-	-
22	ABSOLUT PEACH	ABSOLUT APEACH 1L 40%	1	VODKA	ON & OF	PRH	1L	10	6	62%	60	D5	Pass	Pass	Pass	SAFE	3	0%	0,00	-	-	-
23	ABSOLUT VANILIA	ABSOLUT VANILIA 1L 40%	1	VODKA	ON & OF	PRH	1L	10	6	60%	365	D5	Fail	Pass	Pass	IN	3	0%	0,00	-	-	-
24	ABSOLUT RASPBERRI	ABSOLUT RASPBERRI 1L 40%	1	VODKA	ON & OF	PRH	1L	10	6	63%	116	D5	Pass	Pass	Pass	SAFE	3	0%	0,00	-	-	-
25	ABSOLUT CITRON	ABSOLUT CITRON 1L 40%	1	VODKA	ON & OF	PRH	1L	9	5	60%	532	D5	Fail	Pass	Pass	IN	3	0%	0,00	-	-	-

Anexo B: Base de Datos de PR Wyborowa

Microsoft Excel interface showing a spreadsheet with columns for product details and financial metrics. The formula bar shows: `=BUSCARV($F360;'Base @ SKU system'!I8:CJ571;'Base @ SKU description'!I:$I;FALSO)`

IDENTITY CARD								FY15 TOP-LINE (kZLc, kL)				Supply		Hot List		Decision		Carry-over	
Ref	Topic	SKU Description	Size	BQ	Cate.	Type	Channel	SIG Status	Volume	NS	% Profit (w/o fixed cost)	Profit (w/o fixed SC costs)	FY15 DIC	Hotlist @ SKL system	Decision M2&3	Carry-over (%)	Carry-over (SKL)		
39	43	Small Format Lukusow a 0.5L 40% standard permanent TR	0.5	BQ.1	Vodka	Permanent	Travel/Retail	Not delisted	2	20	42%	3	119	IN	3				
41	47	Small Format Lukusow a Winiow a 0.5L 30% standard permanent TR	0.5	BQ.2	Vodka	Permanent	Off-trade	Not delisted	34	273	31%	66	119	IN VD	2	0%			
42	48	Small Format Lukusow a Winiow a 0.5L 30% standard permanent TR	0.5	BQ.2	Vodka	Permanent	Travel/Retail	Not delisted	1	3	38%	3	223	IN	2	0%			
51	58	1L Lukusow a 1.0L 40% standard permanent TR	1.0	BQ.1	Vodka	Permanent	Travel/Retail	Not delisted	3	64	31%	20	66	IN	3				
55	62	Small Format Ostoya 0.5L 40% VAP seasonal neck hanger	0.5	BQ.1	Vodka	Promo VAP	Off-trade	Newly launched	18	325	30%	98	37	SAFE	3				
56	63	Small Format Ostoya 0.5L 40% standard permanent TR	0.5	BQ.1	Vodka	Permanent	Off-trade	Newly launched	2	47	37%	17	342	IN	3				
57	64	Small Format Ostoya 0.5L 40% standard permanent TR	0.5	BQ.1	Vodka	Permanent	Travel/Retail	Newly launched	0	3	43%	1	1,327	IN	3				
58	65	Core range Ostoya 0.7L 40% standard permanent TR	0.7	BQ.1	Vodka	Permanent	Off-trade	Newly launched	0	4	20%	1	2,317	IN	3				
59	66	Core range Ostoya 0.7L 40% standard permanent TR	0.7	BQ.1	Vodka	Permanent	Travel/Retail	Newly launched	0	3	34%	1	1,735	IN	3				
60	67	VAPs Ostoya 0.7L 40% VAP seasonal neck hanger	0.7	BQ.1	Vodka	Promo VAP	Off-trade	Newly launched	20	276	20%	56	65	SAFE	3				
61	68	VAPs Ostoya 0.7L 40% VAP seasonal neck hanger	0.7	BQ.1	Vodka	Promo VAP	Off-trade	Newly launched	3	56	7%	4	99	IN	3				
62	69	1L Ostoya 1L 40% 6K paz2015	1.0	0	Vodka	Permanent	On-trade	Newly launched	-	-	no data	-	No sales	SAFE	3				
63	70	Big formats Ostoya 1.75L 40% 6K paz2015	1.8	0	Vodka	Permanent	Off-trade / On-trade	Newly launched	-	-	no data	-	No sales	SAFE	3				
75	85	VAPs Pan Tadeusz 0.7L 40% VAP seasonal tube	0.7	BQ.1	Vodka	Permanent VAP	Off-trade	Not delisted	0.4	5.3	26%	1	354	IN	3				
77	88	Small Format Polska Winiow a 0.2L 36% standard permanent TR	0.2	BQ.1	Vodka	Permanent	Off-trade	Not delisted	15	202	45%	90	185	IN	2	0%			
79	91	Small Format Polska Winiow a 0.5L 36% standard permanent TR	0.5	BQ.1	Vodka	Permanent	Off-trade	Not delisted	49	506	42%	211	95	IN VD	2	0%			
80	92	Small Format Polska Winiow a 0.5L 36% standard permanent TR	0.5	BQ.1	Vodka	Permanent	Travel/Retail	Not delisted	1	12	43%	6	489	IN	2	0%			
96	115	Small Format Wyborow a 0.05L 40% standard permanent TR	0.05	BQ.1	Vodka	Permanent	Travel/Retail	Not delisted	0	15	55%	8	33	IN	3				
105	124	Small Format Wyborow a 0.2L 40% standard permanent TR	0.2	BQ.1	Vodka	Permanent	Travel/Retail	Not delisted	1	10	55%	6	110	IN	3				
160	187	Core range Wyborow a 0.7L 40% standard permanent TR	0.7	BQ.1	Vodka	Permanent	Travel/Retail	Not delisted	1	14	53%	3	174	IN	3				
163	193	Big formats Wyborow a Exquisite 1.75L 40% standard seasonal TR	1.8	BQ.6	Vodka	Permanent	Travel/Retail	Not delisted	0	17	61%	10	97	IN	3				
164	194	Big formats Wyborow a Exquisite 1.75L 40% standard seasonal TR	1.8	BQ.6	Vodka	Permanent	Off-trade	Not delisted	-	-	no data	-	No sales	IN	3				
179	212	Prest. Brand St Aberlour A bunach 0.7L 60.7% VAP permanent box	0.7	BQ.4	Whisky	Permanent VAP	Off-trade	Not delisted	1	145	73%	115	112	IN	3				
180	213	Prest. Brand St Aberlour A bunach 0.7L 60.7% VAP permanent box	0.7	BQ.4	Whisky	Permanent VAP	Off-trade	Not delisted	0	13	68%	9	3,224	IN	3				
184	217	Small Format Ballanines 0.2L 40% standard permanent TR	0.2	BQ.1	Whisky	Permanent	Off-trade	Not delisted	28	1,205	46%	553	106	IN	3				
201	243	Big formats Ballanines 4.5L 40% VAP permanent stand	4.5	BQ.1	Whisky	Permanent VAP	Off-trade	Not delisted	3	122	45%	55	177	IN	3				
204	247	VAPs Ballanines 0.7L 40% VAP permanent glasses	0.7	BQ.1	Whisky	Permanent VAP	Off-trade	Not delisted	78	3,175	56%	1,772	25	SAFE	3				

Anexo C: Base de Datos de PR Suecia

Ref	SKU	Description	ID	Brand	Sub-Cate	STATUS	STMBOL	STATUS	VOLUMES	TOP LINE	SC	PROFITABILITY	STOCK	LIST	Team Proposal	Channel	%C	SKU	Comm						
									Total [L]	Decile MS (kSE)	On-Trade	DIC FY15	DIC FY16	Profit % (kSE)	Prof	Brand	Prof	KL	Hot List						
6	1	Absolut Vodka 350ml		Absolut	Vodka	Fixed	On/Off		168	D1 13,137	9%	16	14	9,876	75%	63%	7.6	SAFE							
7	2	Absolut Five 500ml		Absolut	Vodka	Fixed	On/Off		23.0	D2 3,500	14%	17	18	1,003	23%	63%	1.0	IN							
8	3	Absolut Vodka 40% 12x50ml		Absolut	Vodka	On order	On/Off		2.7	D5 184	-8%	142	108	90	43%	63%	1.0	IN							
9	4	Absolut Citron 12x50ml		Absolut	Vodka	On order	On/Off		0.2	D8 14	-26%	283	164	2	17%	63%	0.0	IN			On/Off	0%			
10	5	Absolut Peppar 500ml		Absolut	Vodka	On order	On/Off		0.3	D8 21	-30%	95	112	11	54%	63%	0.1	IN							
11	6	Absolut Vodka 700ml		Absolut	Vodka	Fixed	On/Off		470	D1 18,887	10%	12	13	10,598	53%	63%	12	SAFE							
12	7	Absolut Vodka kvarts 120x700ml		Absolut	Vodka	Fixed	Off		211	D1 12,032	n/a	19	16	7,890	66%	63%	8.1	SAFE							
13	8	Absolut Citron 700ml		Absolut	Vodka	Fixed	On/Off		71.2	D1 4,323	-1%	15	15	2,774	64%	63%	2.8	SAFE							
14	9	Absolut Vanilia 700ml		Absolut	Vodka	Fixed	On/Off		61.9	D2 3,784	4%	17	19	2,178	58%	63%	4.0	SAFE							
15	10	Absolut Pears 700ml		Absolut	Vodka	Fixed	On/Off		45.3	D2 2,938	-12%	20	22	1,982	67%	63%	3.2	SAFE							
16	11	Absolut Hibiskus 70cl		Absolut	Vodka	Fixed	Delisted w/o s		8.5	D4 538	0%	34	-	330	61%	63%	-	SAFE			Delisted after SIG start		On/Off		
17	12	Absolut Kurant 700ml		Absolut	Vodka	On order	On/Off		4.7	D5 289	-18%	44	45	177	61%	63%	0.8	SAFE							
18	13	Absolut Raspberri 700ml		Absolut	Vodka	On order	On/Off		3.8	D5 218	1%	31	105	130	53%	63%	0.4	SAFE							
19	14	Absolut Mango 700ml		Absolut	Vodka	On order	On/Off		3.3	D5 187	0%	51	59	104	55%	63%	0.2	SAFE							
20	15	Absolut 100 700 ml		Absolut	Vodka	On order	Delisted w/o s		0.3	n/a	- 8	-23%	79	-	18	237%	63%	-	SAFE			Delisted after SIG start		On/Off	
21	16	Absolut 100 700ml		Absolut	Vodka	On order	Delisted w/o s		-	n/a	-	n/a	-	-	1	0%	63%	-	IN			Delisted after SIG start		On/Off	
22	17	Absolut Ruby Red 70cl		Absolut	Vodka	Unknown	New		-	D9 -	0%	4,839	874	-	1	0%	63%	0.2	IN					Delist	
23	18	Absolut Andy V/whol 70cl SE		Absolut	Vodka	Unknown	Delisted w/o s		16.1	n/a	943	n/a	-	536	57%	63%	-	SAFE			Delisted		On/Off		
24	19	Absolut Andy V/whol 120x70cl		Absolut	Vodka	Unknown	Delisted w/o s		11.0	n/a	643	n/a	-	324	50%	63%	-	SAFE			Delisted		On/Off		
25	20	Absolut Svea Limited E 700ml		Absolut	Vodka	On order	Delisted w/ st		1.9	n/a	77	9%	837	202	36	47%	63%	1.5	IN			Delisted		On/Off	
26	21	Absolut Craft Herb. Lemon 70cl		Absolut	Vodka	Unknown	Delisted w/o s		0.1	n/a	23	0%	-	-	13	56%	63%	-	SAFE			Delisted		On/Off	
27	22	Absolut Andy V/whol 70cl RIG		Absolut	Vodka	Unknown	Delisted w/o s		0.5	n/a	20	n/a	-	-	5	26%	63%	-	IN			Delisted		On/Off	
28	23	Absolut Craft Bitter Cherry 70		Absolut	Vodka	Unknown	Delisted w/ st		0.1	n/a	18	0%	90	99,999	11	61%	63%	0.0	SAFE			Delisted		On/Off	
29	24	Absolut Craft Smokkej Tea 70cl		Absolut	Vodka	Unknown	Delisted w/ st		0.0	n/a	10	0%	407	99,999	5	55%	63%	0.1	IN			Delisted		On/Off	
30	25	Absolut Elektrik. Blue 70cl		Absolut	Vodka	Unknown	New		-	D10 -	n/a	-	-	-	0%	63%	-	IN				To delist but will be replaced		On/Off	
31	26	Absolut Elektrik. Blue 70cl		Absolut	Vodka	Unknown	New		-	D10 -	0%	-	36	-	0%	63%	-	IN				To delist but will be replaced		On/Off	
32	27	Absolut Originality SB 70cl		Absolut	Vodka	Unknown	Delisted w/o s		0.0	n/a	0	n/a	-	-	0	-31%	63%	-	IN			Delisted		On/Off	

Anexo D: Base de Datos de PR España

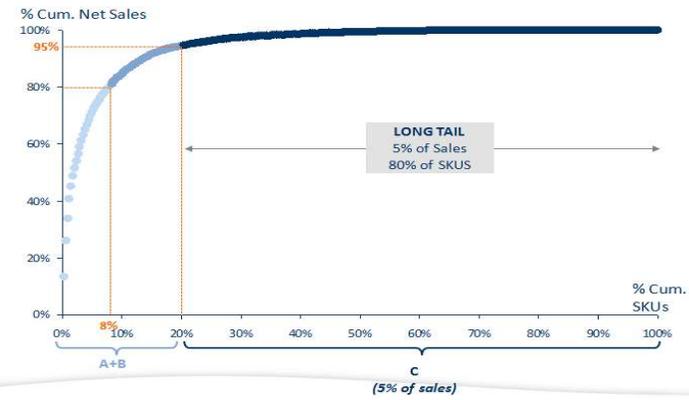
EJ19														
Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista														
Obtener datos externos Conexiones existentes Actualizar todo Editar vínculos Conexiones Ordenar Filtro Borrar Volver a aplicar Avanzadas Ordenar y filtrar Texto en columnas Quitar duplicados de datos Validación Consolidar Análisis Y si Herramientas de datos Agrupar Desagrupar Subtotal Esquema Mostrar detalle Ocultar detalle Análisis Solver														
EJ19														
+														
A C E H K S BV BX BY CE CF CL CW CX CY DA DB DD DE EI														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														
21														
22														
23														
24														
25														
26														
27														
28														
29														
30														
31														
32														
33														
34														
35														
36														
37														
38														
39														
40														

Anexo E: Base de Datos COGS Compañías de Marca

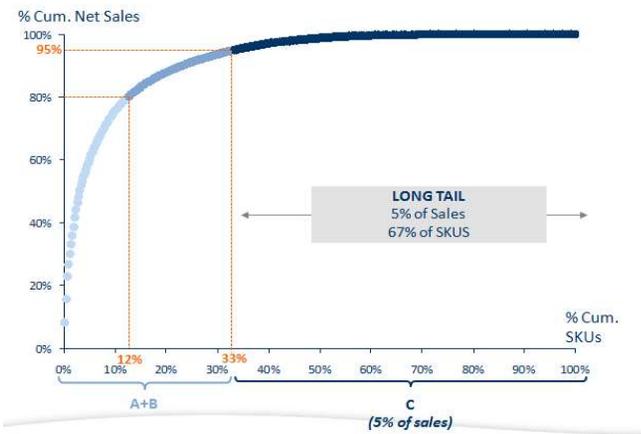
SKU DATA													2014 Costs			2015 Costs			2016 Costs			Costs (HL)		
SKU Code	Brand C	BrandCo	SKU EAN	SKU description	Brand Quality	Number of bottles per Case	Bottle size (in liters)	Spirit Strength	2014 Total costs (dry, wet goods, prod VAP) - Per	2015 Total costs (dry, wet goods, prod VAP) - Per	2016 Total costs (dry, wet goods, prod VAP) - Per	2014	2015	2016	To coincide									
BY08101	CBL	m/s		BY08101 CH C3 12X75-5 CN 40 NR RWK LV	CHVAS_12_YO	12	0.8	40	-	3.6	-	-	4.3	-	-	4.26								
CH05001	CBL	m/s		CH05001 CH 12X14L CN 40 ES STD EX	CHVAS_12_YO	12	114	40	-	1.9	-	-	2.2	-	-	2.17								
CH06006	CBL	m/s		CH06006 CH 12X1L CN 40 NR STD 16A LV	CHVAS_12_YO	12	1	40	-	1.7	-	-	2.0	2.4	2.5	2.52								
CH06018	CBL	m/s		CH06018 E-CH 12X1L CN 40 NR STD 16A LV	CHVAS_12_YO	12	1	40	-	1.7	-	-	2.0	2.4	2.5	2.52								
CH06033	CBL	m/s		CH06033 CH 12X1L CN 40 NR STD 16A LV	CHVAS_12_YO	12	1	40	-	1.7	-	-	2.0	2.4	-	2.36								
CH06034	CBL	m/s		CH06034 E-CH 12X1L CN 40 ES STD LV	CHVAS_12_YO	12	1	40	-	1.6	-	-	1.7	2.2	2.3	2.35								
CH06058	CBL	m/s		CH06058 CH 12X1L CN 40 NR STD 16A LV	CHVAS_12_YO	12	1	40	-	1.7	-	-	1.8	2.0	2.5	2.52								
CH06076	CBL	m/s		CH06076 E-CH 12X1L CN 40 ES STD EX	CHVAS_12_YO	12	1	40	-	1.6	-	-	1.9	-	-	1.88								
CH06089	CBL	m/s		CH06089 E-CT 12X1L CN 40 NR STD 16A EX	CHVAS_12_YO	12	1	40	-	1.7	-	-	1.8	2.0	2.5	2.51								
CH06110	CBL	m/s		CH06110 E-CH 12X1L TW 40 NR RWK 16A LV	CHVAS_12_YO	12	1	40	-	3.0	-	-	3.6	-	-	3.61								
CH06114	CBL	m/s		CH06114 E-CH 12X1L TP40 NR RWK 16A LV	CHVAS_12_YO	12	1	40	-	2.4	-	-	2.9	-	-	2.90								
CH06117	CBL	m/s		CH06117 CH 12X1L TW 40 NR RWK 16A LV	CHVAS_12_YO	12	1	40	-	3.0	-	-	3.6	-	-	3.61								
CH06183	CBL	m/s		CH06183 E-CH 12X1L CN 40 NR STD 16A EX	CHVAS_12_YO	12	1	40	-	1.7	-	-	1.8	2.0	2.4	2.36								
CH06118	CBL	m/s		CH06118 CH 12X1L TP 40 NR RWK 16A LV	CHVAS_12_YO	12	1	40	-	2.4	-	-	2.9	-	-	2.90								
CH06209	CBL	m/s		CH06209 CH 12X1L CN 40 NR STD 16A LV	CHVAS_12_YO	12	1	40	-	1.7	-	-	1.8	2.0	2.4	2.36								
CH06026/01	CBL	m/s		CH06026/01 CH 12X1L TW 40 ES RWK CABIN LV	CHVAS_12_YO	12	1	40	-	4.2	-	-	4.0	5.0	5.6	5.57								
CH06237	CBL	m/s		CH06237 CH 12X1L CN 40 NR STD 16A LV	CHVAS_12_YO	12	1	40	-	1.7	-	-	1.8	2.0	2.4	2.36								
CH06104/01	CBL	m/s		CH06104/01 E-CH 12X1L TW 40 ES RWK CAB LV	CHVAS_12_YO	12	1	40	-	4.2	-	-	4.0	5.0	5.6	5.51								
CH06032/02	CBL	m/s		CH06032/02 E-CH 12X1L TN12 40 NR STD LV	CHVAS_12_YO	12	1	40	-	3.1	-	-	3.7	-	-	3.66								
CH06030/02	CBL	m/s		CH06030/02 E-CH 12X1L TN12 40 NR STD LV	CHVAS_12_YO	12	1	40	-	3.1	-	-	3.7	-	-	3.66								
CH06269	CBL	m/s		CH06269 CH 12X1L TN12 40 NR RWK LV	CHVAS_12_YO	12	1	40	-	3.1	-	-	3.8	-	-	3.75								
CH06270	CBL	m/s		CH06270 E-CH 12X1L TN12 40 NR STD LV	CHVAS_12_YO	12	1	40	-	3.0	-	-	3.5	-	-	3.54								
CH06275	CBL	m/s		CH06275 E-CH 12X1L TN12 40 NR STD LV	CHVAS_12_YO	12	1	40	-	3.0	-	-	3.5	-	-	3.54								
CH06284	CBL	m/s		CH06284 CH 12X1L TW 40 NR RWK CABIN LV	CHVAS_12_YO	12	1	40	-	4.3	-	-	4.2	5.2	5.7	5.73								
CH08003	CBL	m/s		CH08003 CH 12X75 CN 40 NR STD 16A LV	CHVAS_12_YO	12	0.75	40	-	1.3	-	-	2.0	2.6	2.7	2.74								
CH08016	CBL	m/s		CH08016 E-CH 12X75 CN 40 NR STD 16A LV	CHVAS_12_YO	12	0.75	40	-	1.3	-	-	2.0	2.6	2.7	2.74								
CH08011	CBL	m/s		CH08011 CH 12X75 SP 40 NR RWK LV	CHVAS_12_YO	6	0.75	40	-	3.1	-	-	3.7	4.4	-	10.43								
CH08137	CBL	m/s		CH08137 CH 12X75 CN 40 NR STD 16A LV	CHVAS_12_YO	12	0.75	40	-	1.3	-	-	2.0	2.6	-	2.26								
CH08156	CBL	m/s		CH08156 CH 12X75 CN 40 NR STD 16A LV	CHVAS_12_YO	12	0.75	40	-	1.3	-	-	2.0	2.6	-	2.26								
CH08175	CBL	m/s		CH08175 E-CH 12X75 TN12 40 NR STD 16A LV	CHVAS_12_YO	12	0.75	40	-	3.3	-	-	4.0	-	-	4.01								
CH08176	CBL	m/s		CH08176 CH 12X75 CN 40 NR STD 16A LV	CHVAS_12_YO	12	0.75	40	-	1.3	-	-	2.0	2.6	2.7	2.74								
CH08071/02	CBL	m/s		CH08071/02 CH 12X75 TN12 40 NR STD 16A LV	CHVAS_12_YO	12	0.75	40	-	3.3	-	-	3.9	-	-	3.92								
CH08193	CBL	m/s		CH08193 E-CH 12X75 TN12 40 NR STD LV	CHVAS_12_YO	12	0.75	40	-	3.2	-	-	3.9	-	-	3.90								
CH08196	CBL	m/s		CH08196 CHAH 12X75 CN 40 NR STD 16A LV	CHVAS_12_YO	12	0.75	40	-	2.8	-	-	3.3	3.4	-	3.41								
CH08002	CBL	m/s		CH08002 CH 12X70 CN 40 NR STD 16A LV	CHVAS_12_YO	12	0.7	40	-	1.9	-	-	2.1	2.2	2.6	2.83								
CH09015	CBL	m/s		CH09015 E-CH 12X70 CN 40 NR STD 16A LV	CHVAS_12_YO	12	0.7	40	-	1.9	-	-	2.1	2.2	2.6	2.83								
CH09017	CBL	m/s		CH09017 E-CH 12X70 CN 40 ES STD LV	CHVAS_12_YO	12	0.7	40	-	1.7	-	-	1.8	2.0	2.4	2.53								
CH09226	CBL	m/s		CH09226 E-CH 12X70 TN12 40 NR STD LV	CHVAS_12_YO	12	0.7	40	-	3.4	-	-	4.1	-	-	4.07								

Anexo F: Análisis ABC por cada Compañía de Mercado

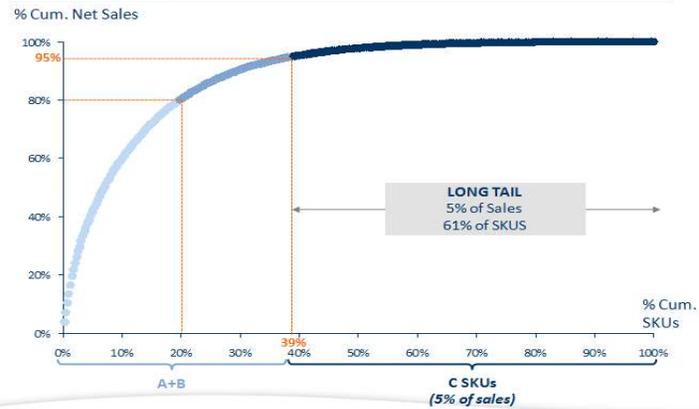
Pareto analysis: PR HELLAS



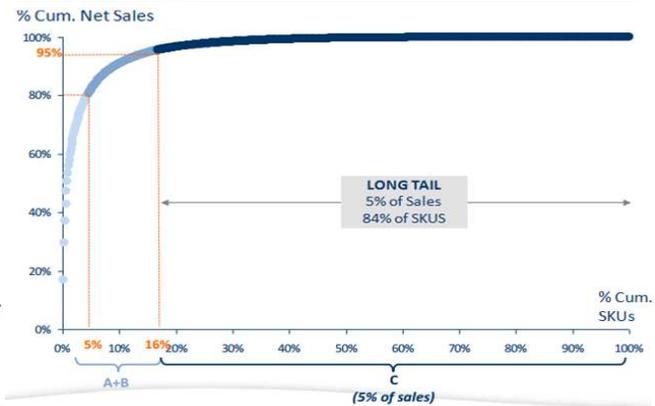
Pareto analysis: PR Wyborowa



Pareto analysis: PR Sweden



Pareto analysis: PR ESPAÑA



Anexo G: Formato de seguimiento de SFG a ser presentado a PR EMEA

	SFG output	Today	Var. (%)	Comments
De-listed SKUs inventory reduction	Number of SKUs		-	
	FGI volume (in physical cases)		-	
	FGI value (in k€)		-	
	FY15	FY16	FY17	Comments
Dead stock elimination	Write-off provisioned in P&L for FY (in k€)			
	Actual write-off (in k€)			
	SFG output	Today	Target FY17	Comments
Portfolio management	% of SKUs in the last 1% of the cumulative net sales			
	% of SKUs with DIC > 120 days			
	Number of SKUs with 0 during the last 12 months			
	Dead stock value (in k€)			
	Target SFG	Today		Main achievements
Growth opportunities	Net sales (in k€)			
	CM (in k€)			

Draft – To be updated for next Group SteerCo meetings