

Universidad de Lima
Facultad de Ciencia Empresariales y Económica
Carrera de Administración



LA IMPORTANCIA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE NEGOCIO INTEGRADO (IBP) SOBRE LA RENTABILIDAD EN UNA EMPRESA: CASO KIMBERLY-CLARK PERU

Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración

Renato Bedoya Palacios

Código 20150161

Bruno Estefano Monroy Morales

Código 20152103

Asesor

Carlos Tassara Corzo

Lima – Perú

Mayo del 2022



**THE IMPORTANCE OF THE INTEGRATED
BUSINESS PLANNING PROCESS (IBP) ON
PROFITABILITY IN A COMPANY:
KIMBERLY-CLARK PERU**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1 Descripción de la situación problemática	2
1.1.1 Información de sell out no reportada.....	4
1.1.2 Clientes con bajo número de vendedores	6
1.1.3 Planificación de la demanda muy orientada al área comercial.....	8
1.1.4 Bajo margen operativo y costos respecto a la competencia	10
1.1.5 Identificación de constantes mermas en distribución	13
1.1.6 Imprecisión de la cuota proyectada	15
1.2 Formulación del problema.....	17
1.3 Objetivos de la investigación.....	18
1.4 Justificación de la investigación	18
1.4.1 Importancia de la investigación	19
1.5 Limitaciones del estudio	19
2 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	21
2.1 Antecedentes.....	21
2.2 Bases teóricas.	24
2.2.1 Integrated Business Planning.....	24
2.2.2 Plan de Negocios	25
2.2.3 Desarrollo de nuevos productos.	26
2.2.4 Los Proyectos estratégicos y el S&OP (Plan de ventas y operaciones)	27

2.2.5	Pronósticos de la demanda según la oferta	28
2.2.6	La demanda interna o planificación de la demanda.....	29
2.2.7	Los planes financieros	30
2.2.8	Rentabilidad empresarial	31
2.2.9	Margen bruto	32
2.2.10	Margen operativo.....	32
2.2.11	Presupuesto.....	32
2.2.12	Planeación Estratégica.....	33
2.2.13	Ratios financieros	34
2.2.14	Gastos comerciales	35
2.3	Definición de términos básicos.....	35
3	CAPÍTULO III: HIPOTESIS	37
3.1	Formulación de la hipótesis principal y específicas	37
3.1.1	Hipótesis principal.....	37
3.1.2	Hipótesis específicas.....	37
3.2	Variables y Operacionalización de Variables.....	37
3.2.1	Variables.....	38
3.2.2	Operacionalización de las variables	38
3.3	Deontología de la investigación	39
4	CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA.....	40
4.1	Diseño metodológico.....	40
4.2	Diseño de la muestra	41
4.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos:	42
4.4	Resultados de la investigación para el procesamiento de la información: ...	43
5	CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	44
5.1	La importancia del IBP para la empresa.....	44

5.2 El plan de negocio y el IBP	45
5.3 La relación del desarrollo de nuevos productos y el IBP	46
5.4 El desarrollo de proyectos estratégicos, el S&OP y el IBP	49
5.5 La influencia de la oferta para el IBP	50
5.6 La importancia de la planificación de la demanda para el IBP	51
5.7 La relación entre los planes financieros y el IBP	53
5.8 El margen bruto y la rentabilidad empresarial.....	53
5.9 El margen operativo y la rentabilidad empresarial	55
5.10 El manejo del presupuesto y la rentabilidad empresarial	57
5.11 La planeación estratégica y la rentabilidad de la empresa	58
5.12 La importancia de los KPI's para la rentabilidad empresarial	58
5.13 Los gastos comerciales y la rentabilidad empresarial	59
5.14 Influencia del IBP sobre la rentabilidad de la empresa.....	59
5.15 Propuestas de mejora.....	60
5.15.1 Implementación de un software para extraer información de venta.....	60
5.15.2 Optimización de clientes y zonas de atención	61
5.15.3 Inclusión de operaciones en la planificación de la demanda.....	62
5.15.4 Proyección de crecimiento de ventas	63
5.15.5 Revisión en la cadena logística de distribución.....	64
5.15.6 Revisión de los objetivos de venta	64
6 CONCLUSIONES.....	66
7 RECOMENDACIONES.....	69
8 REFERENCIAS	70
9 BIBLIOGRAFÍA.....	72
10 ANEXOS.....	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.2.1 Inicio del plan de negocios	25
Tabla 2.2.2 Estructura del plan de negocios	26
Tabla 2.2.3 Guía para seleccionar un método de pronóstico apropiado	29
Tabla 3.2.1 Matriz De Operacionalización De Variable 1	38
Tabla 3.2.2 Matriz De Operacionalización De Variable 2	39
Tabla 5.3.1 Margen promedio referencial por categoría en AASS	47
Tabla 5.15.1 Diagrama de Gantt de implementación del software extractor de venta para el canal tradicional - Lima 2020	61
Tabla 5.15.2 Estado de resultado proyectado en porcentuales sobre las ventas	63
Tabla 5.15.3 Diagrama de flujo de despacho de la mercadería a clientes en el canal tradicional de Lima.	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1.1 Participación de mercado - Categoría Papeles e Higiene Perú 2011-2020 ..	3
Figura 1.1.2 Pareto de causas relacionadas al no reporte de ventas en el canal tradicional - Lima 2020.....	5
Figura 1.1.3 Porcentaje de clientes que no reportan sell out en el canal tradicional - Lima 2020.	6
Figura 1.1.4 Pareto de causas relacionadas a los clientes con bajo número de vendedores en el canal tradicional - Lima 2020.	7
Figura 1.1.5 Porcentaje de clientes que no cuentan con más de 50 vendedores - Lima 2020-	8
Figura 1.1.6 Porcentaje de participación de operaciones en las reuniones de demanda – 2020.	9
Figura 1.1.7 Pareto de causas por las que no se incluyen de manera constante al área de operaciones en las reuniones de demanda.	10
Figura 1.1.8 Pareto de causas por las se identifica un margen operativo bajo en Kimberly Clark Perú	11
Figura 1.1.9 Margen operativo Kimberly Clark Perú, periodo 2019 - 2020	12
Figura 1.1.10 Ratio costos de ventas sobre ventas, periodo 2019 - 2020	12
Figura 1.1.11 Pareto de causas relacionadas al incremento de ratio de costos totales sobre ventas en Kimberly Clark Perú	13
Figura 1.1.12 Porcentaje de merma promedio en el canal tradicional lima 2020.....	14
Figura 1.1.13 Pareto de causas relacionadas a las constantes mermas que se producen en la distribución de productos en el canal tradicional – Lima.	15
Figura 1.1.14 Porcentaje de precisión Kimberly Clark 2019, periodo 2019	16
Figura 1.1.15 Pareto de causas relacionadas a la imprecisión de la cuota comparado a la venta real.....	17
Figura 2.2.1 Esquema de las principales actividades de planificaciones de operaciones y suministros	28
Figura 5.1.1 Estado de resultados de KC Perú (2017-2019)	45

Figura 5.2.1 Proceso de Revisión Objetivo IBP	46
Figura 5.3.1 Participación de mercado de Toalla Húmedas 2015-2020 Perú.....	48
Figura 5.3.2 Participación de mercado - Toallas Femeninas 2015-2020 Perú	49
Figura 5.6.1 Forecast vs venta bruta Kimberly-Clark Perú 2018/2019	51
Figura 5.6.2 Precisión de la cuota Kimberly-Clark Perú periodo 2019.....	52
Figura 5.8.1 Utilidad Bruta de Kimberly-Clark Perú 2017-2019	54
Figura 5.8.2 Ventas Netas Kimberly Clark Perú 2017-2019	55
Figura 5.9.1 Utilidad Operativa de Kimberly-Clark Perú 2017-2019	56
Figura 5.9.2 Gastos en promociones de trade y acciones de trade 2018-2019	57
Figura 5.15.1 Mapa por cuadrantes en Lima 2020	62



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia.....	75
Anexo 2: Instrumentos de la investigación Entrevista Estructurada	63
Anexo 3: Validez – Confiabilidad de los instrumentos	65
Anexo 4: Entrevista Estructurada	68



RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo determinar la importancia del proceso conocido como la Planificación de Negocio Integrado (IBP) sobre la rentabilidad empresarial. La investigación posee un enfoque cualitativo y un alcance descriptivo y explicativo. La población estudiada comprendió a los empleados del área comercial de la empresa Kimberly-Clark Perú, específicamente ejecutivos y gerentes de las áreas relacionadas al proceso, activos en planilla durante el periodo 2020. La muestra fue de 15 personas y se utilizó como instrumento de recopilación de información la entrevista estructurada. La investigación tiene como marco contextual información hasta el año 2019, periodo del cual se obtienen las conclusiones e inferencias de la problemática y del cual se trazan los objetivos.

Posterior a un análisis de la muestra y basándose en la teoría existente acerca del proceso en estudio, se pudo determinar que existe una relación entre el cumplimiento del IBP y la rentabilidad de la empresa pues los objetivos de este proceso son principalmente financieros tales como la reducción de inventarios, el incremento en los niveles de servicio, el aumento del cash-flow, la capacidad de suministro y el incremento en el margen de utilidad de la compañía; estos mismos apoyan el crecimiento sostenible de la empresa y sus áreas. Por otro lado, se pudo concluir y aseverar la importancia de este proceso en la empresa al describir las características principales inmersas en el IBP y las variables relacionadas al proceso y a las áreas involucradas al lograr una sinergia entre la cadena de suministro y la rentabilidad empresarial.

Línea de Investigación : 5200-31.a1

Palabras clave: Integrated Business Planning, rentabilidad, crecimiento sostenible, ventas.

ABSTRACT

The objective of this work is to determine the importance of the process known as Integrated Business Planning (IBP) on business profitability. The research has a qualitative approach, descriptive and explanatory scope. The population comprised employees of the commercial area of the company Kimberly-Clark Peru, specifically executives and managers of the areas related to the process active in the payroll during the period 2020. The sample was 15 people and it was used as an instrument for collecting information about the structured interview.

After an analysis of the sample and based on the existing theory about the process under study, it was possible to determine that there is a relationship between compliance with the IBP and the profitability of the company since the objectives of this process are mainly financial, such as reduction of inventories, the increase in service levels, the increase in cash-flow, supply capacity and the increase in the company's profit margin; They support the sustainable growth of the company and its areas. On the other hand, it was possible to conclude and assert the importance of this process in the company by describing the main characteristics immersed in the IBP and the variables related to the process and the areas involved in achieving a synergy between the supply chain and business profitability.

Line of Research : 5200-31.a1

Key words: Integrated Business Planning, profitability, sustainable growth, sales.

INTRODUCCIÓN

La empresa en estudio, Kimberly Clark Perú, es la empresa líder en productos de consumo destinados al cuidado e higiene personal como familiar. Esta empresa opera en la industria del cuidado e higiene personal con un portafolio bastante amplio para cubrir la mayor parte de necesidades que las familias o personas requieren para la adecuada salud, higiene y bienestar. La industria en general del cuidado personal se estima siga creciendo como viene haciéndolo años anteriores, “se espera este 2022 crecer en 14% (Andina, 2018), esto es porque los productos que se venden en esta industria son de primera necesidad, tales como el papel higiénico, necesario y usado por todas las personas, toallas higiénicas para las mujeres, pañales para los bebés, entre otras categorías del cuidado personal y familiar. Así mismo, el dinamismo del consumo masivo genera que empresas trasnacionales y nacionales se tengan que adecuar al comportamiento del consumidor el cual varía con el paso del tiempo, es por ello que en esta empresa se lleva a cabo uno de los procesos pilares para el funcionamiento del negocio, el cual se le denomina como Integrated Business Plan.

El Integrated Business Plan es un proceso el cual abarca muchas ramas del negocio desde la producción e insumos hasta la venta y distribución del bien y/o servicio. Este proceso es mayormente dirigido por la alta dirección con el cual se puede evaluar y revisar temas como la proyección de la demanda, el abastecimiento, la distribución de los productos, las estrategias y los planes financieros, la finalidad es crear un único plan que guíe las operaciones de la empresa. En base a este proceso se encontraron diversos problemas identificados con las áreas involucradas al *core* del negocio; se pudo diagnosticar las causas y así mismo las posibles soluciones a estos. Esta investigación busca determinar si la variable en mención es importante en una empresa a nivel de rentabilidad y gestión comercial por lo cual se pretende demostrar a lo largo del trabajo argumentos que apoyen la validación de la hipótesis con sustentos teóricos, entrevistas realizadas al personal de Kimberly Clark y el aporte de los autores.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la situación problemática

Hoy en día las empresas buscan estar actualizadas en todos los procesos que surgen de las últimas actualizaciones e investigaciones en la gestión empresarial y así mismo acompañadas del avance tecnológico. Estamos en un mundo cambiante y a la vez interconectado, donde se hace cada vez más necesario adaptarse a los cambios que pueden ser impredecibles (Romero, 2017). La competencia cambia rápidamente ante las tendencias del consumidor, las fluctuaciones del mercado causan estragos al vincular la estrategia con la acción sin un enfoque disciplinario para gestionar el cambio. En este escenario óptimo para las empresas donde es claro que buscan estar a la vanguardia y adaptarse a las nuevas tendencias, es importante considerar la implementación de un modelo integrador de negocio que trace los objetivos de la empresa de una forma clara a todo nivel de los colaboradores, este modelo es guiado por el proceso conocido como “La planificación de negocio integrado” o también conocido por sus siglas en inglés como IBP o *Integrated Business Plan*

El *Integrated Business Planning* es, acorde con la empresa especializada Oracle, un proceso formal que es mayormente dirigido por la alta dirección con el cual se puede evaluar y revisar temas como la proyección de la demanda, el abastecimiento, la distribución de los productos, las estrategias y los planes financieros (Solís, 2015). Este concepto no es nuevo, es solo una nominación más actual del término conocido por sus siglas en inglés como S&OP o *Sales & Operation Planning*, en español traducido como el “Plan de Ventas y Operaciones”. Según el artículo publicado en EIBS School, este proceso es básicamente un método de planificación que tiene como principal objetivo conciliar los pronósticos comerciales con los procesos logísticos y la revisión financiera (Cedillo, 2015). El involucramiento de las áreas en este proceso forma parte de la generación de valor de una empresa, entre ellas destacan las siguientes: Finanzas, Marketing, Trade Marketing, Ventas y Demanda. En específico, este plan alinea toda la estrategia de la cadena de valor de la empresa para obtener un objetivo común.

El problema que se ha identificado para poder desarrollar la investigación es identificar si realmente es relevante la buena gestión del proceso de IBP que engloba las estrategias de cada área para formular una estrategia en conjunto y lograr objetivos en común. Este proceso interactúa con todos los subprocesos de la cadena de valor generando así un relacionamiento de un área con otra que permite la comunicación y alineación entre ellas. El objetivo de llevar a cabo un proceso que englobe todas las áreas *core* y soporte de la empresa es la de poder generar mejoras y optimizaciones en esta, tomando de referencia al área de marketing y ventas, si la empresa alinea la estrategia de marketing que tiene hacia el consumidor con el equipo de ventas, esta estaría viéndose potenciada por el *feedback* y la alineación que le pueda otorgar para la comunicación y ejecución correcta.

Para poder dar una perspectiva de esta problemática en una empresa real, se ha tomado como referencia para este estudio el caso de la empresa Kimberly-Clark Perú, que opera en la industria del cuidado e higiene personal con un portafolio bastante amplio para cubrir la mayor parte de necesidades que las familias o personas requieren para la adecuada salud, higiene y bienestar de cada uno, así mismo es líder en el mercado peruano desde periodo 2011 y posee marcas con alto poder de recordación en el consumidor nacional (ver figura 1.1.1).

Figura 1.1.1

Participación de mercado - Categoría Papeles e Higiene Perú 2011-2020

Company Share Performance in Tissue and Hygiene
% Share (NBO) - Retail Value RSP - 2011-2020

Company	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kimberly-Clark del Perú SA	29,6	29,7	40,0	39,5	39,7	40,2	40,4	41,8	42,1
Productos Tissue del Perú SA	28,8	29,4	28,9	29,4	30,3	30,5	30,8	30,4	30,9
Productos Sancela del Perú SA	7,2	7,7	8,3	8,2	8,2	8,8	8,7	8,5	8,4
Procter & Gamble Perú SRL	7,7	7,8	8,1	8,1	8,2	8,3	8,3	6,6	5,4
Química Suiza SA	0,5	0,4	0,4	0,2	0,3	1,5	1,6	1,8	2,2
Johnson & Johnson del Perú SA	2,0	2,0	2,1	2,2	2,2	2,2	2,2	2,1	2,1
Papelera Reyes SAC	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9
Perufarma SA	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4
Other Private Label	1,1	1,1	1,1	1,2	1,2	1,1	1,1	1,1	1,2
Others	22,3	20,9	10,0	10,1	8,8	6,3	5,7	6,3	6,4

Nota. De Euromonitor, 2019 (<http://www.euromonitor.com>)

Según la memoria anual de los estados financieros de Kimberly Clark a nivel Perú en el año 2019, se ha identificado que los resultados en este periodo están por debajo de los objetivos esperados, teniendo un decrecimiento de -16% en las ventas brutas y -44% en la utilidad operativa con respecto al año anterior. Por ello es necesario realizar una investigación acerca del proceso del IBP o Planificación de Negocio Integrado en los resultados del periodo 2019 para descubrir si es que este proceso cumple un rol importante en los resultados obtenidos. La principal función de este proceso se basa en el enfoque estratégico inmerso en un mismo plan de operaciones alineado con las diferentes áreas de la empresa que se relacionan de cierta forma con la elaboración de la demanda, oferta, la creación de nuevos productos, proyectos financieros, proyectos estratégicos y la comercialización de los productos.

El propósito de la presente investigación es guiar el enfoque e identificar cuál es la relevancia del proceso del IBP o Plan de Negocio Integrado sobre la rentabilidad y si genera un beneficio en la empresa tanto comercial como financiero.

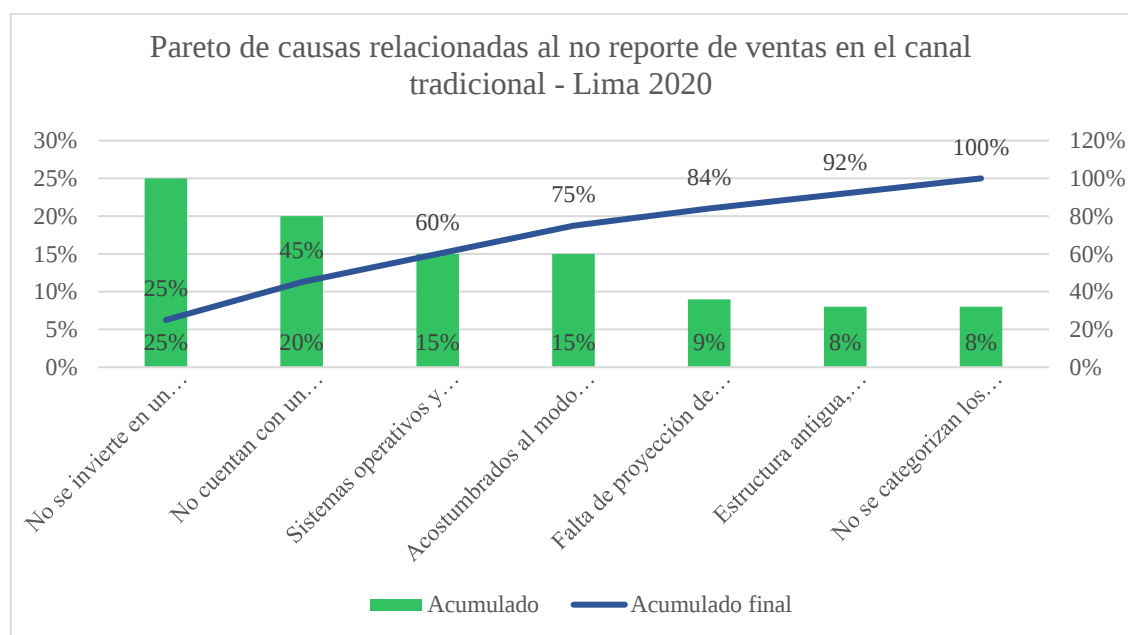
A continuación, se describen los principales problemas encontrados en la empresa en estudio para el canal tradicional:

1.1.1 Información de sell out no reportada

En los clientes de Lima pertenecientes al canal tradicional se ha podido observar que existen, en promedio de todo el 2020, 9 clientes que todavía no reportan su información de venta hacia la compañía. Esta muestra representa aproximadamente el 32% de los clientes en Lima, siendo identificados los principales clientes como mayoristas o *brokers*. Las causas principales que representa el 80/20 del porque no cuentan con esta información son las siguientes:

Figura 1.1.2

Pareto de causas relacionadas al no reporte de ventas en el canal tradicional - Lima 2020.



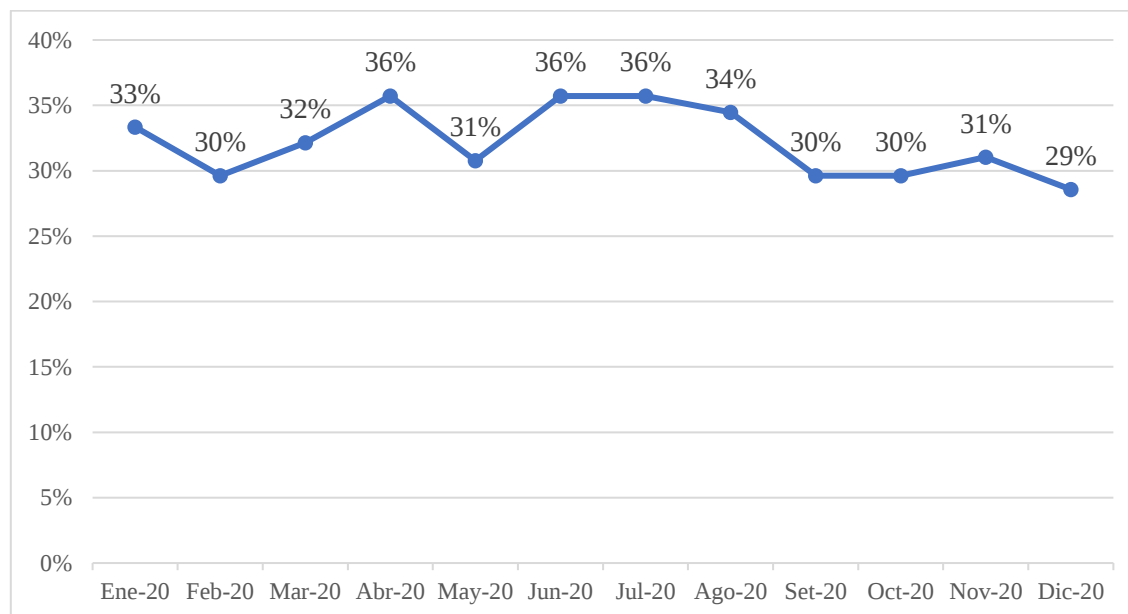
Nota. Elaboración propia

En la figura 1.1.2 se observa que las principales causas son porque no desean invertir realmente en un software o no cuentan con un sistema de base de datos donde se almacenen la información de ventas, cuentan con sistemas operativos antiguos y están acostumbrados a trabajar bajo la modalidad que vienen trabajando a lo largo de los años.

En la figura 1.1.3 se puede observar el despliegue mes a mes de los clientes que no reportaron sell out en el año 2020.

Figura 1.1.3

Porcentaje de clientes que no reportan sell out en el canal tradicional - Lima 2020.



Nota. Elaboración propia

De la figura 1,1.3 se puede apreciar que el máximo porcentaje alcanzado ha sido 36% de los clientes en abril, junio y julio, representando el pico más alto con aproximadamente un promedio de 10 clientes que no reportaron la venta en los meses transcurridos.

1.1.2 Clientes con bajo número de vendedores

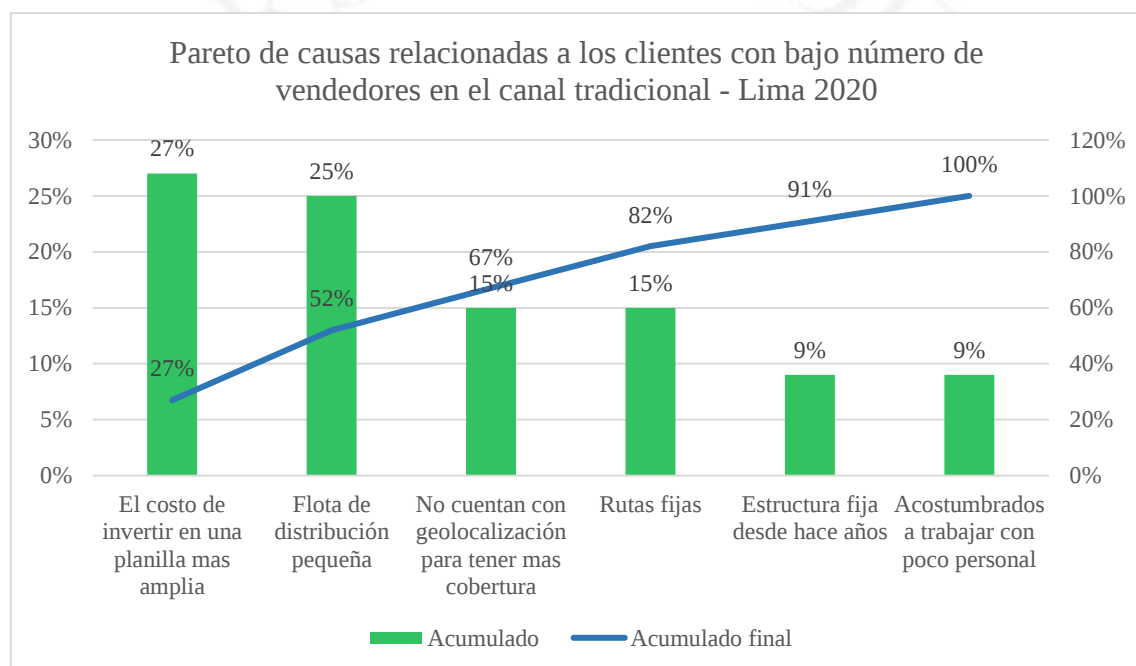
Se ha identificado en los clientes del canal tradicional de Lima que aproximadamente el 50% de estos no cuentan con una fuerza de ventas para la distribución de productos mayor a 50 vendedores, y que dependiendo el tamaño de la distribuidora oscilan entre 5 a 30 vendedores. Por otro lado, también este comportamiento responde a la variedad y la cantidad de socios estratégicos de la empresa.

Sin embargo, se identifica como una oportunidad de poder desarrollar y potenciar a los clientes que sí cuentan con la fuerza de venta necesaria para lograr la cobertura y ganar venta en distintos territorios. Se puede observar en la figura 1.1.4 que los dos principales problemas son el costo de invertir en una planilla más amplia, esto responde al nivel de facturación o de ingresos de la distribuidora o del cliente, si el cliente no cuenta

con un flujo de efectivo o con una rentabilidad necesaria para ampliar su estructura de venta y realizar pagos salariales y beneficios adicionales no invertirá en el incremento de personas. También responde a los volúmenes que maneja el cliente, es decir si cuenta con una pequeña flota de distribución tampoco aumentará el número de vendedores porque tienen una limitación en cuanto a la cobertura.

Figura 1.1.4

Pareto de causas relacionadas a los clientes con bajo número de vendedores en el canal tradicional - Lima 2020.

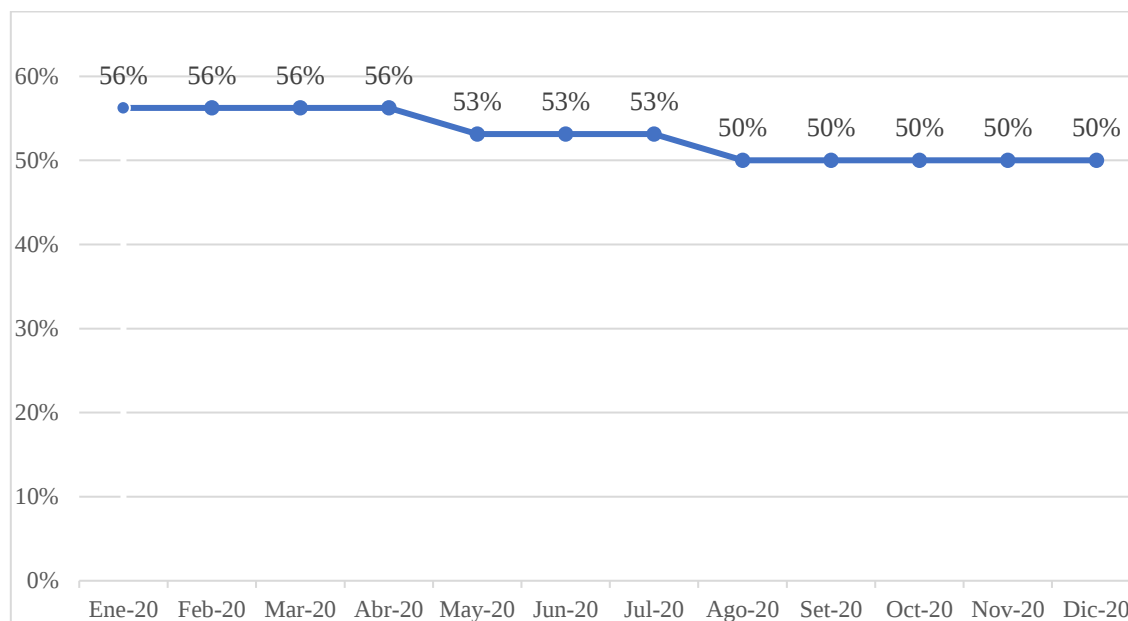


Nota. Elaboración propia

En el siguiente gráfico se puede observar el despliegue mes a mes del porcentaje de clientes que no cuentan con una estructura mayor a 50 vendedores en el año 2020.

Figura 1.1.5

Porcentaje de clientes que no cuentan con más de 50 vendedores - Lima 2020-



Nota. Elaboración propia

En la figura 1.1.5 se puede observar que el porcentaje ha ido disminuyendo a lo largo del año quedando en un 50% promedio los últimos 5 meses, ratio que fue disminuyendo debido a la inversión de algunos clientes en aumentar su fuerza de ventas.

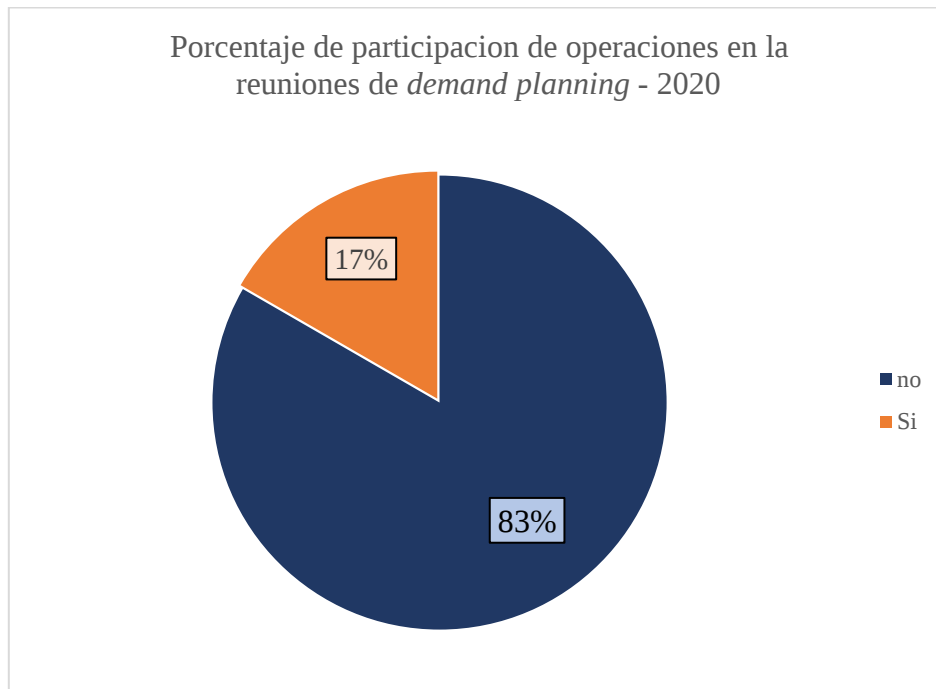
1.1.3 Planificación de la demanda muy orientada al área comercial

Existe un equipo de demanda muy capacitado en la empresa estudiada la cual se encarga de ver el *forecast* del año y colocar los volúmenes de venta para cada canal del Perú. Sin embargo, actualmente las reuniones de *forecast* y de proyectados de venta no suelen incluir al área de operaciones, básicamente solo se consideran a los equipos comerciales. Por lo que se detectó una oportunidad de inclusión 360 para la realización de estas reuniones.

Actualmente, como se puede observar en la figura 1.1.6, solo participan el 17% de las reuniones es decir aproximadamente dos reuniones al año las cuales son las más importantes para dar seguimiento de los avances de venta, cuyas fechas de realización se dan en marzo y en junio.

Figura 1.1.6

Porcentaje de participación de operaciones en las reuniones de demanda – 2020.

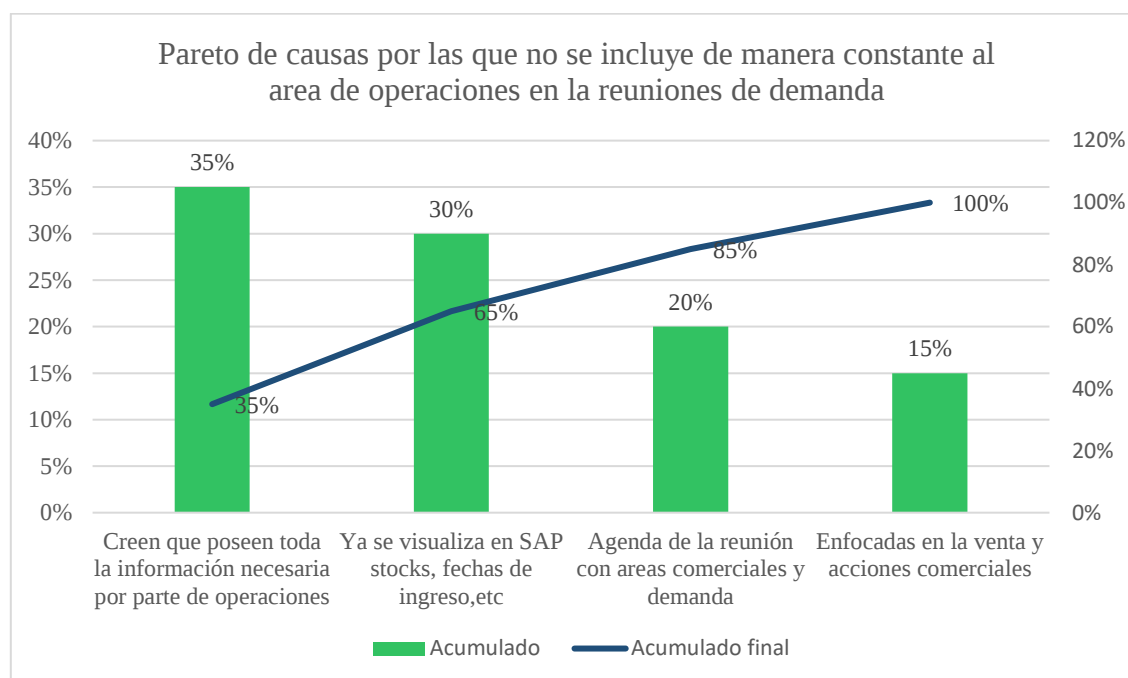


Nota. Elaboración propia

Se observa, en la figura 1.1.7, las causas principales de este problema es que comúnmente el área comercial suele creer que posee toda la información por parte de operaciones como quiebres de stock, fechas de producción, niveles de inventario en almacén, esta causa se liga a la segunda ya que se vincula al sistema SAP que maneja la empresa, software que es muy amplio y que cuenta con un sin fin de funciones, por lo cual se puede encontrar toda la información, sin embargo hay un tema de roles y accesos a los cuales no todos pueden acceder por lo que tampoco se puede observar toda la información al 100%,.

Figura 1.1.7

Pareto de causas por las que no se incluyen de manera constante al área de operaciones en las reuniones de demanda.



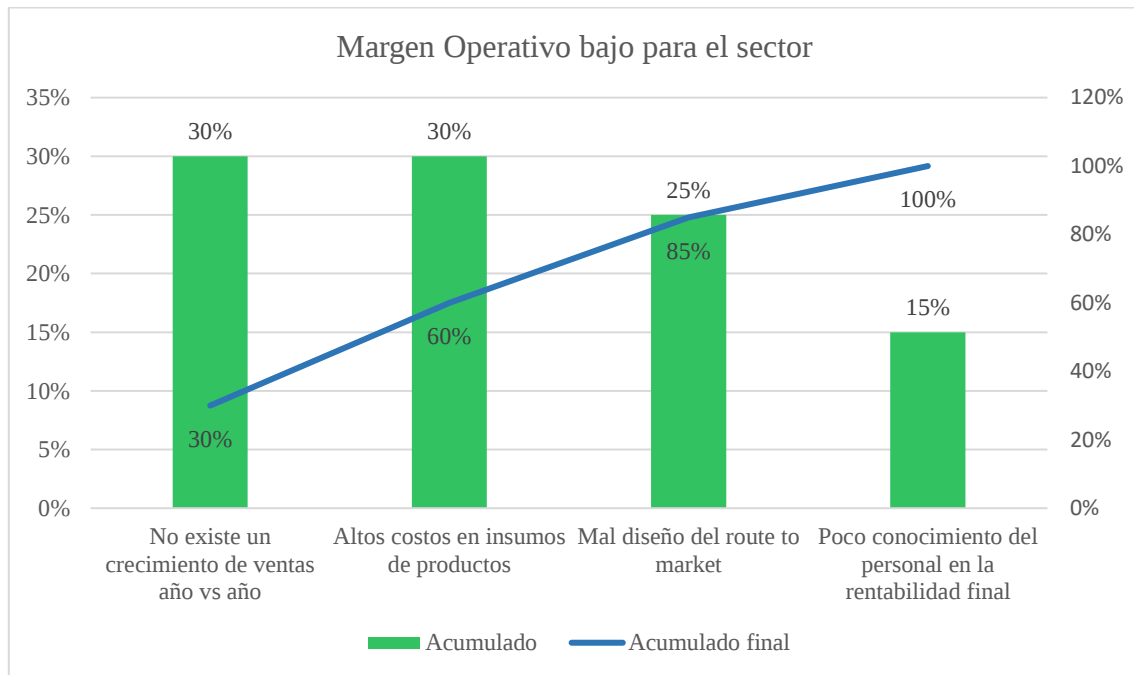
Nota. Elaboración propia

1.1.4 Bajo margen operativo y costos respecto a la competencia

La empresa en estudio cuenta con un margen operativo con niveles que fluctúan en el orden del 11% al 12% en los dos últimos años, tal como se muestra en la figura 1.1.9. Por otro lado, el principal competidor en el rubro cuenta con 15% de margen operativo en el 2020, lo que implica que los niveles de la empresa se encuentran entre 3 a 4 puntos por debajo. Por ello se identificó las principales causas de este problema, como se observa en la figura 1.1.8, la causa principal es que no existe un crecimiento de ventas años a año lo que dificulta el crecimiento del *Operating Profit* pues se parte de la primera línea del estado de resultados con un base baja. Como segundo problema principal se logró identificar altos costos en insumos de productos, fundamentados en la calidad de los productos y en un incremento de la materia prima reciente.

Figura 1.1.8

Pareto de causas por las se identifica un margen operativo bajo en Kimberly Clark Perú

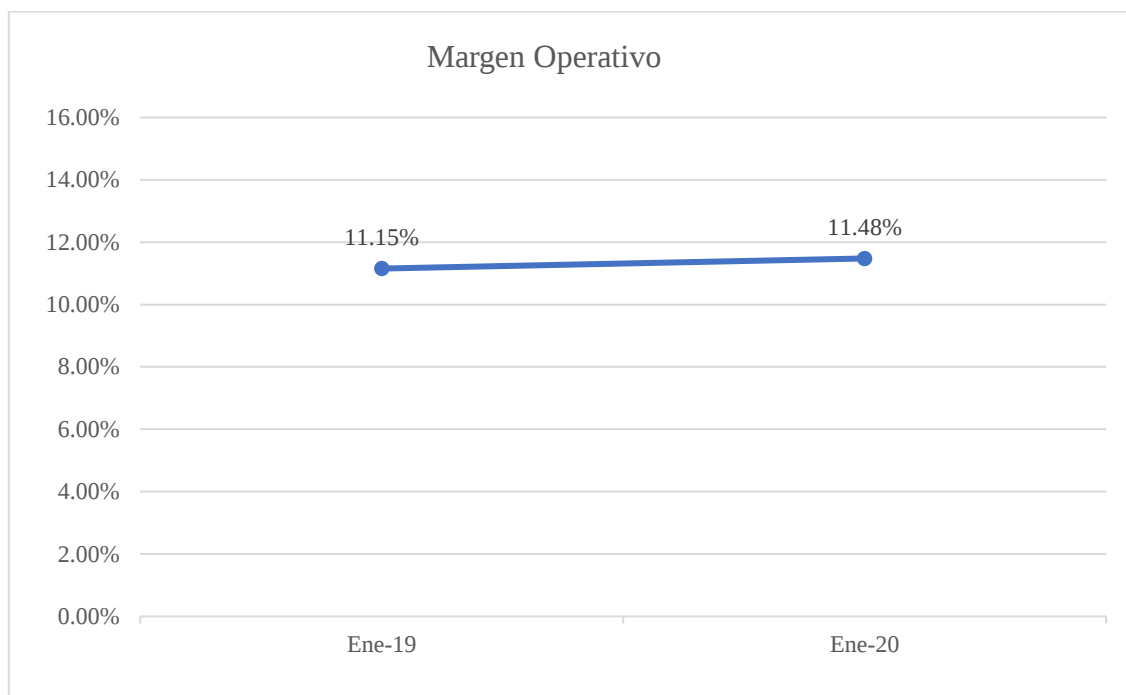


Nota. Elaboración propia

A continuación, en la figura 1.1.9, podemos observar el margen operativo de los años 2019 y 2020.

Figura 1.1.9

Margen operativo Kimberly Clark Perú, periodo 2019 - 2020



Nota. Elaboración propia

Figura 1.1.10

Ratio costos de ventas sobre ventas, periodo 2019 - 2020



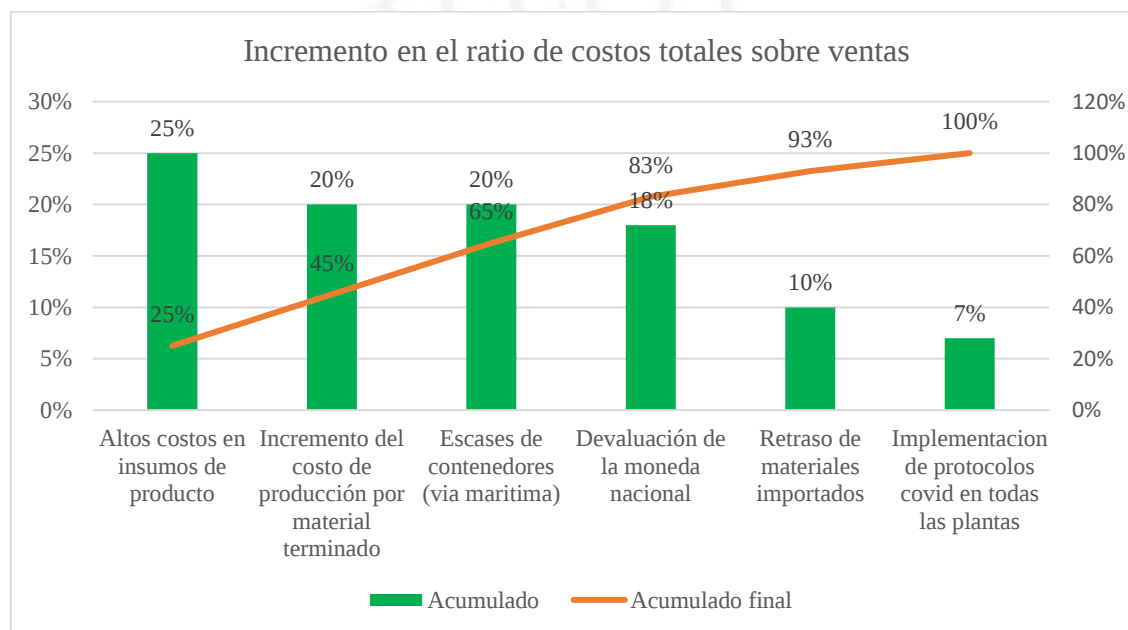
Nota. Elaboración propia

En la figura 1.1.10 se observa un incremento de costos en el año 2020 comparado al del 2019.

La figura 1.1.11 muestra el diagrama de pareto en el cual se identifican cuáles fueron las causas del incremento en ratio de costos sobre ventas:

Figura 1.1.11

Pareto de causas relacionadas al incremento de ratio de costos totales sobre ventas en Kimberly Clark Perú



Nota. Elaboración propia

Es válido recalcar que al ser productos de alta calidad los insumos van a ser altos y es por ello que es el primer fundamento de los altos costos, por otro lado el incremento del costo de producción por material terminado al tener insumos más caros también es un factor importante en este análisis, así mismo la escasez de los contenedores marítimos, la devaluación de la moneda nacional y el retraso en la llegada de los materiales importados han generado sobre costos adicionales a los que la empresa tenía previsto.

1.1.5 Identificación de constantes mermas en distribución

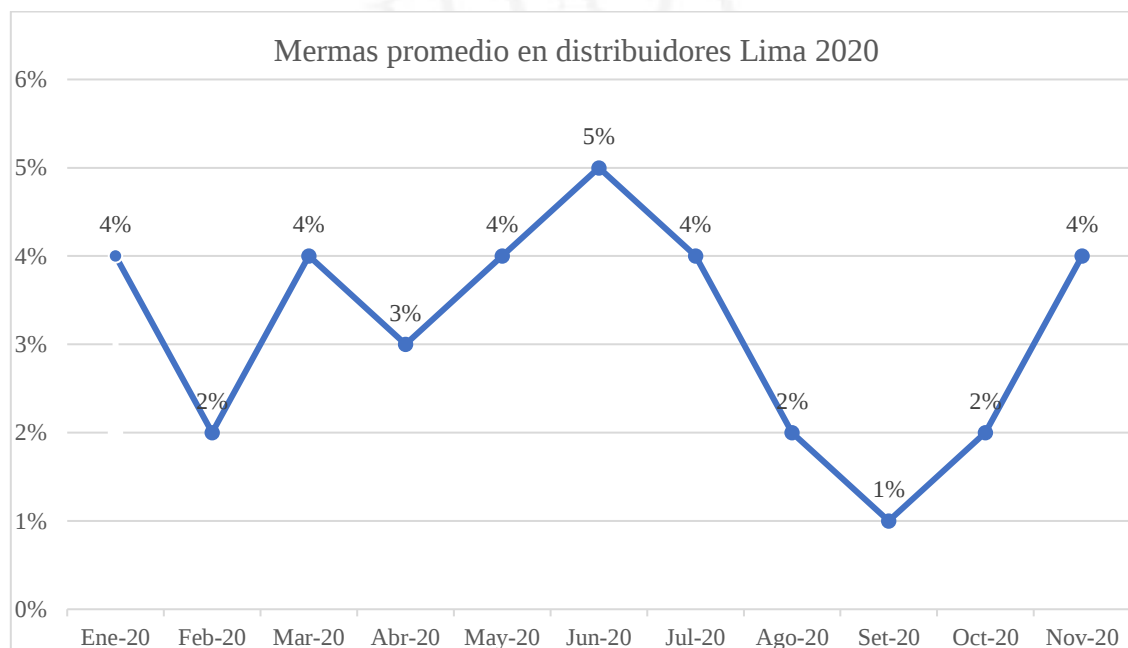
El porcentaje de mermas que normalmente se da al despachar los productos en el canal tradicional lima oscila entre un 2 a 4% regularmente teniendo un promedio anual de 3%.

Por lo que algunos clientes presentan quejas pues piden reconocimiento de los productos que son invendibles por el daño causado en todo el proceso de distribución desde la salida de la planta hasta la llegada a sus almacenes.

A continuación, se ve detalladamente en la figura 1.1.12 el porcentaje de merma promedio por mes en el 2020.

Figura 1.1.12

Porcentaje de merma promedio en el canal tradicional lima 2020

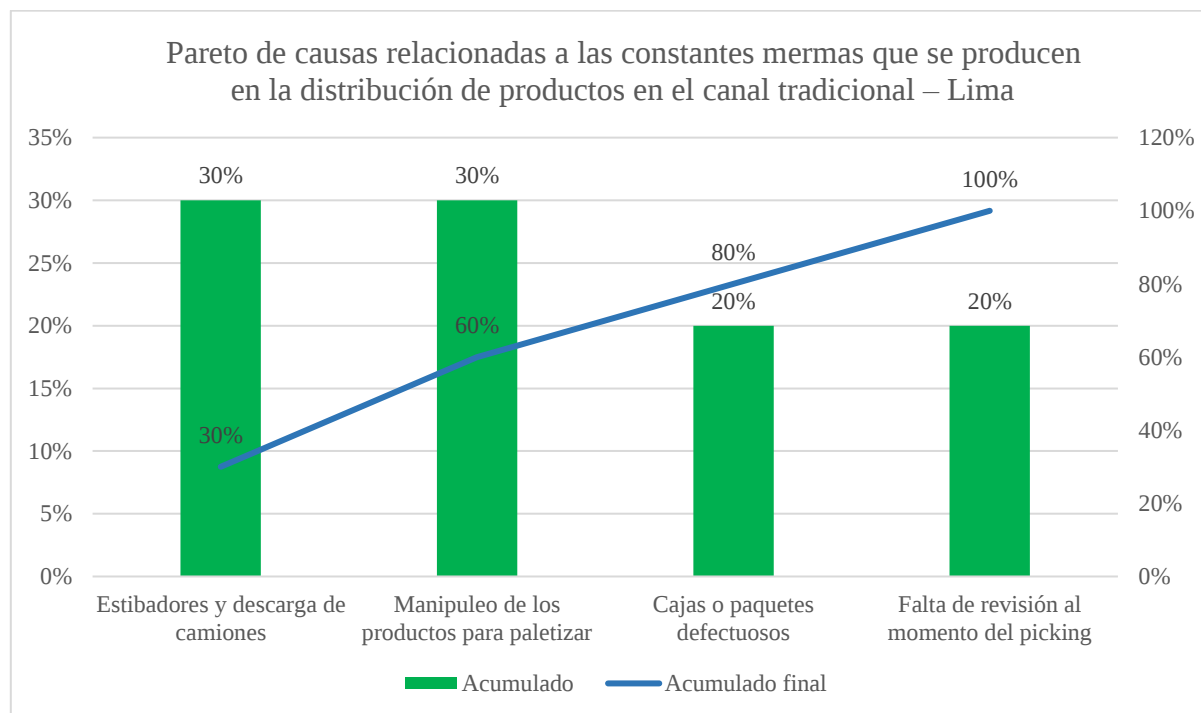


Nota. Elaboración propia

Es importante comprender que las causas principales de la generación de mermas, tal como lo explica la figura 1.1.13, se dan al momento de la descarga del camión donde intervienen los estibadores para descender la mercadería del transporte, el manipuleo de los productos para tras paletizar algunos productos también causa este tipo de merma. No obstante, también se encuentran cajas o paquetes defectuosos donde se presentan mayormente agujeros en el empaque convirtiéndolo en un producto no apto para la venta.

Figura 1.1.13

Pareto de causas relacionadas a las constantes mermas que se producen en la distribución de productos en el canal tradicional – Lima.



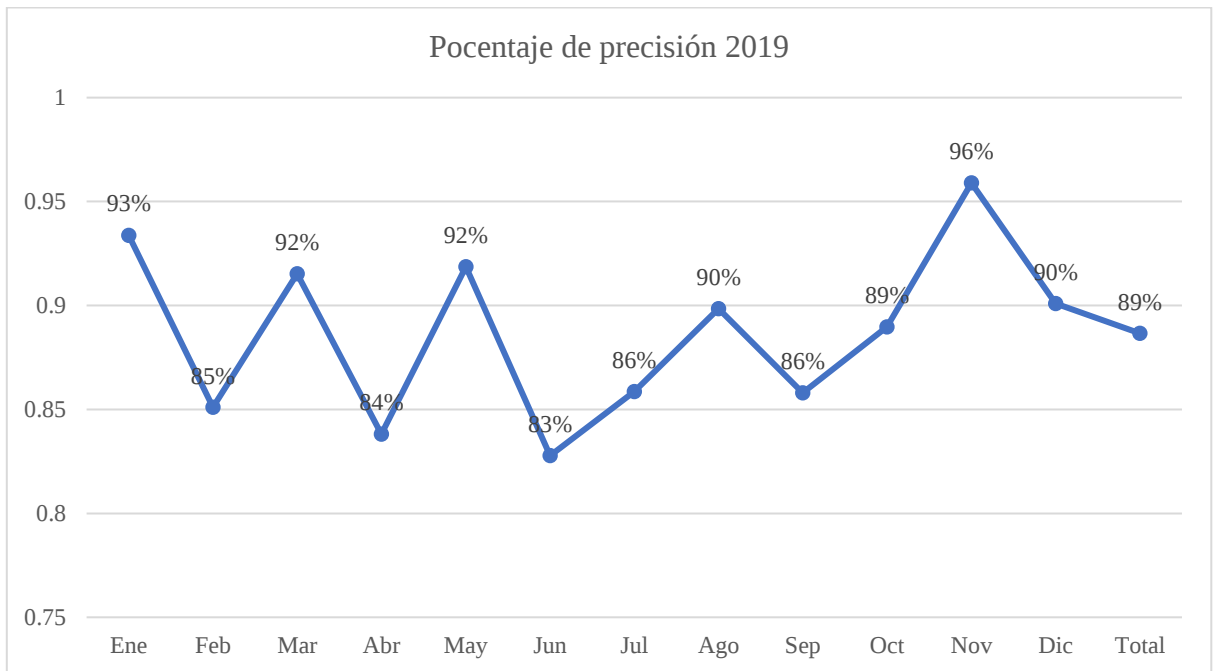
Nota. Elaboración propia

1.1.6 Imprecisión de la cuota proyectada

La precisión o mayormente también conocido como la asertividad de cuota es el porcentaje de alcance real comparado a la cuota propuesta, en la figura 1.1.14, se puede observar las diferencias mensuales en el periodo 2019 entre el proyectado de venta y la venta real.

Figura 1.1.14

Porcentaje de precisión Kimberly Clark 2019, periodo 2019

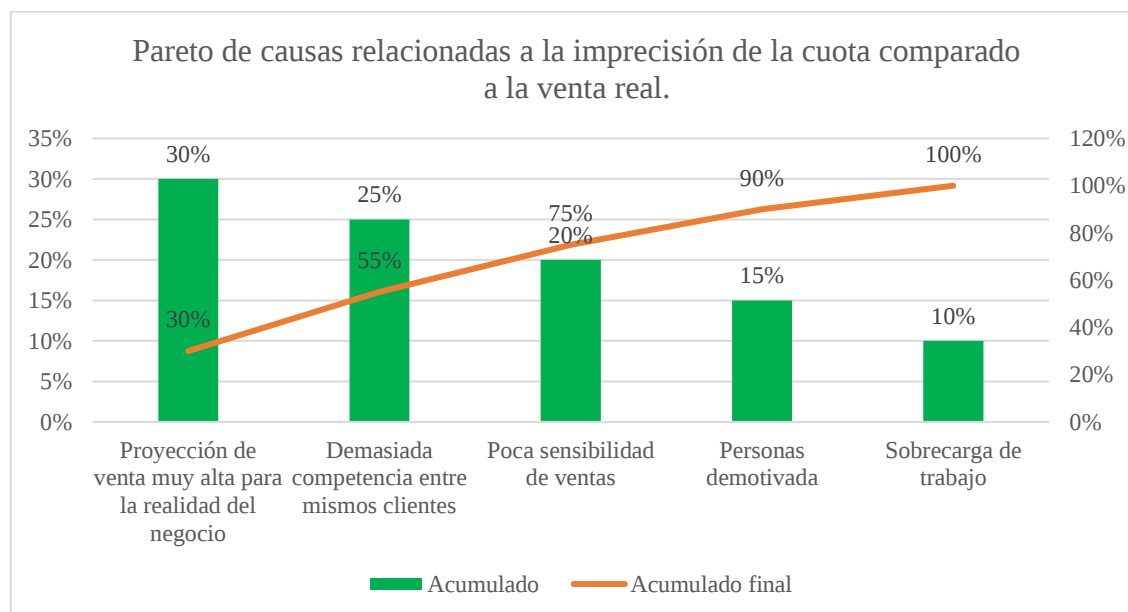


Nota. Elaboración propia

Las razones por la cual el porcentaje de precisión de la cuota en el año presentado anteriormente es bajo, según indica la figura 1.1.15, es principalmente porque la proyección de venta ha superado excesivamente la realidad del negocio además existe mucha competencia entre los clientes lo cual no deja que los clientes puedan seguir incrementando la venta en sus territorios. Así mismo, existe una poca sensibilidad de ventas direccionando los objetivos muy orientados a resultados y haciendo que las personas se desmotiven desde un primer momento y generen un sobre estrés por el trabajo realizado.

Figura 1.1.15

Pareto de causas relacionadas a la imprecisión de la cuota comparado a la venta real.



Nota. Elaboración propia

1.2 Formulación del problema

Partiendo de la situación problemática y una vez entendido el contexto en el cual las empresas gestionan el cambio y habiendo introducido de primera instancia conceptos del IBP y la planificación del negocio la cual abarca varios aspectos comerciales, presupuestarios, y financieros. surge el presente estudio, en el cual la principal pregunta al problema es la siguiente:

Problema principal:

- ¿Cuál es la importancia del proceso de Planificación de Negocio Integrado sobre la rentabilidad en una empresa?

Problemas específicos:

Para resolver esta incógnita es necesario evaluar y cuestionar otros aspectos y dimensiones basadas en las variables de nuestra investigación con el objetivo de esclarecer el estudio.

- ¿Qué características tiene el proceso conocido como IBP en la empresa Kimberly Clark Perú?
- ¿Qué factores influyen en la rentabilidad de la empresa Kimberly Clark Perú?
- ¿Existe alguna relación entre el IBP y la rentabilidad de Kimberly Clark Perú?

1.3 Objetivos de la investigación

El principal objetivo o fin del trabajo de investigación presente es

- Determinar la importancia del proceso de Planificación de Negocio Integrado sobre la rentabilidad para el área comercial de Kimberly Clark Perú.

Los objetivos específicos que sirven de soporte son los siguientes:

- Identificar las características de los procesos del IBP en la empresa Kimberly Clark Perú.
- Describir y explicar los procesos de evaluación de rentabilidad para el área comercial de la empresa Kimberly Clark Perú.
- Verificar la relación existente entre el IBP y la rentabilidad en la empresa Kimberly Clark Perú.

1.4 Justificación de la investigación

La presente investigación pretende explicar e identificar la importancia del Plan Integrado de Negocio. La empresa Kimberly-Clark Perú es el objeto de estudio de la cual se extrajo la muestra de información pertinente. El enfoque de la investigación es el análisis de los subprocesos incluidos en el IBP y en la coordinación entre áreas para poder crear sinergia y llegar a los resultados esperados. Según El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020) la economía del país en los últimos 5 años (2015-2019) se expandió a un promedio anual de 3.2%, sin embargo, la productividad de las empresas no ha mejorado proporcionalmente por la existente informalidad en muchos sectores, el mercado poco flexible y sobre todo los problemas que limitan el crecimiento de las

empresas llamados “cuellos de botella”. Por ello es conveniente analizar e identificar en qué procesos la empresa está operando ineficientemente.

El tema de investigación y los resultados sirven para identificar si el proceso de IBP es relevante en empresas que estén lidiando con problemas en su plan de negocio, donde los resultados no estén siendo los esperados y donde exista una desorganización entre áreas. Basándose en el objeto de estudio, esta investigación da paso a identificar la importancia de un proceso tan esencial para el desarrollo de toda la empresa el cual se verá reflejado en el estado de pérdidas y ganancias.

1.4.1 Importancia de la investigación

La presente investigación es relevante principalmente porque los temas que se exponen cuentan con una relación directa con la administración de negocios y empresas donde se puede ver claramente los aspectos estudiados a lo largo de la carrera y que sirven de apoyo y ejecución para vincularlos a los conocimientos adquiridos a lo largo de los estudios superiores realizados.

Los temas que expone esta investigación son referidos a los procesos relacionados con la rama de la Administración de Operaciones, Esta teoría engloba los procesos de la empresa que van alrededor de toda la cadena de valor por lo que es relevante para cualquier administrador, gerente, o persona de negocios cuyo trabajo y desempeño esté relacionado a la gestión empresarial.

1.5 Limitaciones del estudio

Las limitaciones presentes para el desarrollo de la investigación fueron algunos datos confidenciales de la empresa en estudio, por políticas de protección de la información pero que no quitan valor y sustento a la investigación. El contacto con la empresa en estudio se realizó mediante una comunicación por internet considerándose las plataformas virtuales como Zoom, Skype y llamadas telefónicas en algunos casos para poder extraer la información clara y precisa.

La presente investigación cuenta con todo tipo de información bibliográfica de los temas a tratar, sin embargo, la cifra de fuentes o trabajos de investigación que hablen

netamente de los que es el IBP o Plan de Negocio Integrado no es significativa, pero se complementó la información con artículos, revistas científicas y páginas web de renombre.



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

A continuación, se introducirá una serie de tesis y artículos que sirven de apoyo para introducir el tema del presente trabajo, pues contiene investigaciones previas basadas en los procesos que engloba el *Integrated Business Plan*, tales como la cadena de valor, estrategias comerciales, *Supply Chain Management*, planeamiento de la demanda y otros temas afines con la variable principal del estudio.

Bendezú y La Rosa (2015) mencionan que el objetivo de la investigación expuesta por Bendezú es mejorar la red de distribución de Nestlé como medio indirecto. La distribución indirecta inicia desde el almacén y culmina en los clientes o distribuidores. El estudio tiene como alcance los procesos de almacenaje, la distribución y sobre todo el transporte utilizado para distribuirlos helados de marca D'Onofrio para el canal indirecto. Así mismo, el objetivo es implementar una mejora de costos de logística enfocándose principalmente en el almacenaje, transporte y distribución de los productos que ofrece la marca a nivel nacional. Se ha identificado que los costos de almacenaje del producto en estudio significan un monto representativo para el total de costos logísticos, además, hay una oportunidad de inversión y de modernización de este para poder ser eficientes en tiempo y costos. Así mismo hay un ahorro en los fletes de transporte o *Cross docking*. Se ha logrado identificar en el presente trabajo la oportunidad de ser eficiente en el transporte en Iquitos, cambiando el modelo de *Route To Market* y camiones, asegurando la disponibilidad de productos en los distribuidores y disminuyendo el tiempo de transporte.

López, Pérez y Villamonte (2017) presentan un estudio al cual refiere el autor abarca una empresa agroindustrial llamada VAN S.A.C. la cual se caracteriza por ofrecer una diversificación de productos, así como la producción bajo una estrategia de *Pull*. La generación de valor se encuentra en la satisfacción del cliente a nivel flexible y veloz. El pronóstico de la demanda debe ser minucioso, debe haber una correcta planeación de la demanda para ser eficientes en recursos monetarios y operativos. Según el estudio, la empresa se encuentra en pleno crecimiento, pero la dificultad es que no está del todo

organizado motivo por el cual ha causado quiebre de materias primas, por ello se identificó la oportunidad de optimizar la *Supply Chain Management* para usar esta mejora como herramienta útil y que sirva principalmente de mejora para el área de suministros, se gestione correctamente los recursos y la producción de la demanda proyectada.

Padilla-Solis (2014), el estudio explica la evolución y los nuevos alcances de integración en las áreas de suministro y demanda de una empresa, el proceso de planeamiento de ventas y operaciones debe desarrollarse constantemente; y este concepto no ha sido bien entendido por los funcionarios empresariales en los últimos años. Unos puntos clave o factores de éxito para lograr una adecuada implementación del proceso de S&OP (*Sales & Operations*) que tengan como finalidad una integración empresarial completa son los siguientes: La transformación del S&OP, parte de abajo, desarrollar una mayor integración en las distintas áreas de la empresa (logística, finanzas, demanda), la alta gerencia se debe encargar de controlar el correcto funcionamiento del S&OP, desarrollarse soportes informáticos adecuadamente para cada una de las etapas del proceso logra que sea más sencillo. El S&OP como cualquier proceso debe necesariamente tener métricas adecuadas, asimismo debe tener un sistema de recompensas que estén ligados a pagos debonos por el cumplimiento de estos KPI's.

Jarrín (2007) menciona que la planificación estratégica sirve como guía para otorgar una dirección a la misión, objetivos, estrategias e indicadores de una empresa, asimismo los planes son desarrollados de una manera más fácil con su ayuda, y posteriormente se hace un *zoom* por área funcional. Un plan estratégico es el encargado de dar a las áreas la dirección correcta las cuales desea seguir la organización y se alinea los objetivos y estrategias que se desea alcanzar. Es por este motivo que la aplicación de la planificación estratégica es muy útil para empresas que pertenecen tanto al sector público como privado. El objetivo de la presente investigación es proporcionar una propuesta de modelo de planificación estratégica, con la finalidad de que sirva de utilidad y así mejore la ejecución de la gestión del sistema “Petroecuador” y se alcance el objetivo global.

Obando, Patricia (2005) indica que el objetivo del presente trabajo de investigación es crear una guía que permitirá la aplicación de modelo de Cadena de Valor-Utilidad el cual está propuesto por Heskett, Sasser, y Schlesinger en el 2003 enfocada a

empresas de manufactura. Esta es una estrategia que se basa principalmente en la existencia de una relación que existe entre el cliente, ingresos, crecimiento, el valor de los bienes y servicios que se le entrega al cliente, la capacidad del empleado, satisfacción, productividad y asimismo especifica como la calidad del servicio impacta en la calidad de servicio al cliente y de los empleados viéndose reflejado en la rentabilidad de la empresa. La guía presenta elementos y temas clave que se encuentran relacionados al modelo de Cadena de Valor-Utilidad para aplicarla en la manufactura. Esta tesis aporta conocimientos para la toma de decisiones a nivel gerencial para la aplicación efectiva del Modelo Cadena de Valor – Utilidad, cuyo principal objetivo como se mencionó anteriormente es el de lograr un incremento en la productividad y rentabilidad de la empresa, mediante la administración de la relaciones de clientes y también de los empleados, así mismo a definir las características del Modelo Cadena de Valor Utilidad, a encontrar lo que caracteriza a los Modelos de Administración de la calidad y los sistemas de medición.

Viloria Núñez (2011), muestra una revisión acerca de los Sistemas de Información Geográfica (SIG), se abordan temas con la definición y los beneficios de este, además de presentarse ejemplos de estos sistemas con la finalidad de dar a conocer las bondades o beneficios de implementar este tipo de sistemas para mejorar la cadena de suministro y asimismo diseñar nuevas rutas de transporte. Es importante la implementación de herramientas ya que apoya el establecimiento del manejo de la cadena de suministro, este requiere de gran importancia ya que representa una ventaja en los resultados de cada etapa de la cadena. Los SIG son los encargados de suministrar la información geográfica que es necesaria para poder construir las herramientas de apoyo con la finalidad de obtener una mejora en la *Supply Chain Management*. Es posible desarrollar una herramienta de apoyo como Google Maps, la API de Google, otorga herramientas que sirven para complementar la cadena.

Las investigaciones anteriores sirven de aporte a la presente investigación al momento de evaluar la parte de la comercialización de Kimberly Clark a los clientes distribuidores dentro de lo planteado originalmente en el IBP y poder identificar también los procesos de almacenaje, transporte y distribución a través de propuestas de mejora, así mismo poder evaluar la cadena de abastecimiento. Además, se pueden identificar

herramientas de mejora para optimizar procesos dentro de la cadena de suministro. Es importante tomar en cuenta la parte de gestión de proyectos para poder complementarse con las nuevas tendencias y la evolución constante que tiene el plan de ventas y operaciones en las compañías que es un punto clave a tener en cuenta para cumplir con los objetivos de la presente investigación. Así mismo, qué tan importante es implementar la planeación estratégica para la toma de decisiones y la utilidad que tiene al servir como guía para las distintas áreas de una organización logrando así las metas propuestas, validando así la importancia de analizar el IBP de Kimberly Clark.

2.2 Bases teóricas.

Lo expuesto a continuación contiene una descripción acerca de la filosofía, enfoques y evolución desde el punto de vista de diferentes autores sobre el planeamiento de la demanda, plan de negocios, administración de la cadena de valor, plan de ventas y operaciones (S&OP), estrategias comerciales, márgenes operativos y resultados financieros; todo como parte del proceso de planificación de negocio integrado (IBP) que se relaciona con la rentabilidad de una empresa.

La teoría del presente documento se desprende de la teoría base de la administración de operaciones. “La administración de operaciones y cadena de suministros (AOCS) es un elemento clave para el mejoramiento de la productividad en los negocios de todo el mundo.” (Chase, 2014)

2.2.1 Integrated Business Planning

Según el autor Kearns (2019), la planificación de negocio integrada (IBP) es un proceso consensuado entre todos los departamentos o áreas de una compañía que tiene como finalidad crear un único plan que guíe las operaciones de la empresa teniendo en cuenta la oferta, demanda interna, desarrollo de productos nuevos, planes financieros y proyectos estratégicos. El objetivo de desarrollar este plan es alinear las áreas funcionales para tener un plan de acción óptimo analizando escenarios futuros. En el presente estudio se tomó como dimensiones de estudio a los cinco aspectos mencionados anteriormente del IBP, y como primer concepto lo que es un plan de negocio.

Las ventajas del plan de negocios son las siguientes: Todas las partes involucradas ven las fuentes de las decisiones tanto operativas, como financieras y de inversión. Así mismo cada parte es responsable de ver y comprender la combinación de estas decisiones si son realistas, efectivas y asequibles; los participantes hacen juicios basados en su propio contexto laboral y existe una comunicación entre ellos. (Vykhodets & Chumachenko, 2012)

2.2.2 Plan de Negocios

Un plan de negocios muestra los escenarios futuros más probables acompañado de todas sus variables, con la finalidad de facilitar un análisis integral que pueda ser presentado a las demás partes involucradas en un proyecto, como inversionistas, socios estratégicos, bancos, clientes, proveedores. Los beneficios de un plan de negocios son que permite tener ideas, soluciones y resultados claros, además que es flexible y adaptable porque se establece según el momento de vida de la empresa y el giro de esta. También asegura que se tenga sentido financiero y operativo. (Prieto, 2017).

Según Prieto (2017), se puede afirmar entonces que un plan de negocios permite conocer cómo se va a lograr el éxito de la empresa a través de un documento escrito, donde estarán plasmadas sus bases y servirá como guía para la toma de decisiones que permitirá dar estructura a la organización. El plan de negocios plasma todo lo mostrado en la siguiente figura:

Tabla 2.2.1

Inicio del plan de negocios

Responde a:	Permite realizar:
¿Quiénes somos?	Análisis
¿Qué queremos lograr?	Planeación
¿Dónde nos vamos a localizar?	Pronóstico
¿Cuándo iniciaremos?	Presupuestación
¿Qué clases de riesgos pueden presentarse?	Control de calidad
¿Cómo se resolverán esos riesgos?	Análisis de resultados
¿Qué clase de financiamiento necesitamos?	Consolidación y desarrollo

Nota. De Emprendimiento de Negocios, por Prieto (2017)

Un plan de negocios es la presentación de toda la funcionalidad de una compañía y está compuesto por las siguientes partes:

Tabla 2.2.2*Estructura del plan de negocios*

Parte	Descripción
Resumen ejecutivo	Datos generales de la idea de negocio y presentación de los puntos que serán tocados a lo largo del plan de negocios.
Concepto de negocio y antecedentes	Explicación sobre la idea de negocio y precedentes más relevantes de la misma
Descripción del producto (bien o servicio)	Descripción del producto en cuanto a sus características, ventajas y diferencias respecto a otros del mismo género.
Misión y visión de la empresa	Propósito y razón de ser de la empresa, así como declaración de su meta a largo plazo.
Perfil del cliente y mercado potencial	Identificación de la necesidad específica que satisfará el producto de la empresa; para ello, se exponen los resultados de la segmentación de mercado.
Plan de mercadotecnia y ventas	Descripción de la estrategia que se emplea para desarrollar o penetrar el segmento del mercado seleccionado, proyección del volumen de ventas, mecanismos de fijación de precios, así como las estrategias de promoción y publicidad.
Sistema de negocio y organización	Descripción de las actividades de la empresa en función de la interacción contemplada entre las áreas funcionales
Programa de implementación	Recursos y medios que serán empleados para lograr cada uno de los objetivos de producción y distribución establecidos en la sección anterior.
Plan de recursos humanos	Forma en que se gestionan los recursos humanos (reclutamiento, motivación, capacitación y cultura organizacional)
Plan financiero	Escenario económico que le espera a la organización en función de la operación y ventas descritas a lo largo del plan.
Aspectos legales	Descripción de la forma legal bajo la cual se constituirá la empresa y otros aspectos vinculados con la obediencia a la legislación vigente.
Oportunidades y riesgos	Análisis sobre la dinámica de su empresa en función de los obstáculos y situaciones favorables a los que se pueda enfrentar.

Nota. De Emprendimiento de Negocios, por Prieto (2017)

2.2.3 Desarrollo de nuevos productos.

El desarrollo de productos es una tarea que consta en adicionar o dar valor a los satisfactores, con la finalidad de que modifiquen o incrementen sus características para acrecentar o cubrir el grado de satisfacción de lo que desean y necesitan los que lo consuman. También se entiende como una tarea sistemática que quiere generar nuevos satisfactores, ya sea modificando algún producto existente o creando otros totalmente nuevos y originales. Así mismo el desarrollo de productos es vital y estratégico para toda empresa, partiendo del hecho que todo producto tiene un ciclo de vida. Si una compañía no reemplaza los productos que están llegando a su última etapa con productos nuevos, dejará de ser rentable y perderá su razón de ser. (Lerma, 2010)

2.2.4 Los Proyectos estratégicos y el S&OP (Plan de ventas y operaciones)

Un proyecto o plan estratégico es el resultado de la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar a toda una organización durante largos periodos. El proceso toma largos plazos y se desarrolla en niveles jerárquicos más altos, en el nivel institucional, donde se toma decisiones continuamente que se preocupan no en anticipar decisiones, sino en considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente. (Chiavenato, 2017).

La planeación de ventas y operaciones es un proceso en el cual se busca equilibrar todos los recursos para sustentar una proyección de la demanda, el objetivo es alinear la demanda competitiva de una empresa desde el inicio de la cadena de suministro hasta el punto donde el producto o servicio llega al consumidor final, mientras se vincula planeación estratégica integral con todas las áreas. (Render & Heizer, 2014)

El S&OP tiene muchas entradas por lo que debe ser coordinado por equipos multifuncionales, y para lograr exitosamente los objetivos planteados es necesario cambios estratégicos frecuentes, por lo que este utiliza pronósticos dinámicos que se actualizan semanal o mensualmente. El resultado del S&OP es denominado plan agregado, el cual busca determinar la cantidad y los tiempos necesarios de producción para el futuro intermedio. (Render & Heizer, 2014)

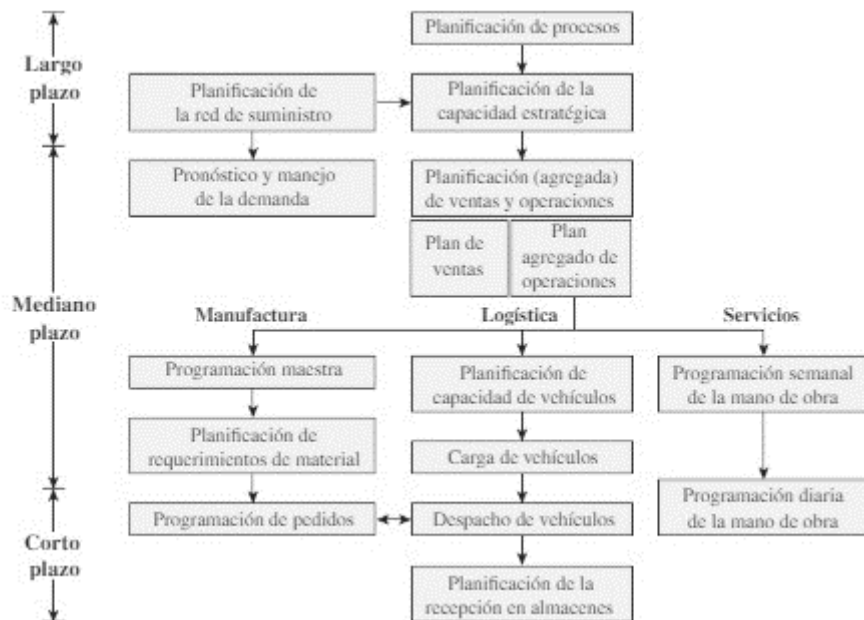
La planificación de ventas y operaciones también es importante del lado que ofrece un mejor servicio al cliente, ayuda a mantener un inventario más bajo, da tiempos de entrega más breves al cliente, facilita a la gerencia el manejo del negocio y logra estabilizar los índices de producción. Está diseñado para coordinar actividades en el campo con las funciones de manufactura y servicio que se requieren para satisfacer la demanda en el tiempo. Según la situación, las actividades en el campo pueden incluir el suministro de centros de distribución de almacenes, venta al menudeo de saldos o canales de venta directa. El proceso está diseñado para ayudar a una empresa a equilibrar la oferta y la demanda, y mantenerlos así en el tiempo. Es importante que en el proceso se vean involucradas las áreas de ventas, distribución y logística, operaciones, finanzas y desarrollo e innovación, consiste en realizar una serie de juntas con la culminación en una junta de alto nivel donde sean tomadas decisiones claves a mediano plazo, con la finalidad de llegar a acuerdos entre las distintas áreas involucradas para establecer un

plan de acción que ayude a tener un óptimo equilibrio entre oferta y demanda. (Chase, 2014).

En el S&OP el área de marketing tiene una participación importante ya que se encarga de elaborar un plan de ventas para los siguientes 3-18 meses, casi siempre expresado en unidades de grupos de productos agregados y suele estar asociado a programas de incentivos de ventas y demás actividades de marketing, así como el área de operaciones elabora un plan de operaciones como resultado del proceso (ver figura 1), y estas dos áreas en conjunto pueden diseñar planes para cubrir la demanda.

Figura 2.2.1

Esquema de las principales actividades de planificaciones de operaciones y suministros



Nota. De *Principios de administración de operaciones* por Render y Heizer, 2014 (<https://gestion.pe/blog/tacosfuertes/2017/02/lo-unico-constante-es-el-cambio-te-adaptas-o-te-adaptan.html/>)

2.2.5 Pronósticos de la demanda según la oferta.

Los pronósticos de la demanda son proyecciones de la demanda de los productos o servicios de una compañía. Los pronósticos guían las decisiones, de modo que los administradores necesitan información inmediata y precisa acerca de la demanda real. Requieren pronósticos orientados a la demanda, donde lo importante es identificar y dar un seguimiento rápido a los deseos de los clientes. Estos pronósticos pueden usar datos recientes de los puntos de venta, informes generados por los minoristas acerca de las

preferencias de los clientes y cualquier otra información que pueda ayudar a pronosticar con los datos más actuales posibles. Los pronósticos orientados a la demanda guían la producción, la capacidad y los sistemas de programación de una compañía y sirven como entradas en la planeación financiera, de marketing y de personal. Además, los beneficios por la reducción de los inventarios y la obsolescencia pueden ser enormes. (Render y Heizer, 2014, p.105).

Según lo expuesto, se puede inferir que el uso de pronósticos es una herramienta muy útil para determinar la demanda dentro de cualquier plan integrado para toda organización, sirve como una guía para las áreas funcionales como ventas y operaciones además que esta herramienta es la única forma de estimación de la demanda hasta que se llega a conocer la real demanda.

A continuación, se muestra un resumen de los métodos para pronosticar la demanda según distintos factores (ver tabla 2.3).

Tabla 2.2.3

Guía para seleccionar un método de pronóstico apropiado

Método de pronóstico	Cantidad de datos históricos	Patrón de los datos	Horizonte de pronóstico
Regresión lineal	De 10 a 20 Observaciones para la temporalidad, al menos cinco observaciones por temporada	Estacionarios, tendencias y temporalidad	Corto a mediano
Promedio móvil simple	6 a 12 meses a menudo se utilizan datos semanales	Los datos deben ser estacionarios (es decir, sin tendencia ni temporalidad)	Corto
Promedio móvil ponderado y suavización exponencial simple	Por empezar se necesitan de 5 a 10 observaciones	Los datos deben ser estacionarios	Corto
Suavización exponencial con tendencia	Para empezar, se necesitan de 5 a 10 observaciones	Estacionarios y tendencias	Corto

Nota. De *Principios de administración de operaciones* por Render y Heizer, 2014 (<https://gestion.pe/blog/tacosfuertes/2017/02/lo-unico-constante-es-el-cambio-te-adaptas-o-te-adaptan.html/>)

2.2.6 La demanda interna o planificación de la demanda.

La planificación de la demanda o la demanda interna es sincronizar la gestión y los esfuerzos de la empresa, con la base de un pronóstico de cuánto llegarían a consumirlos clientes; y es determinante para mejorar la eficiencia de la cadena de suministro para poder alcanzar mayores índices de rentabilidad que es lo que busca una empresa. De esta

planificación derivan la planificación táctica, estratégica y operativa de las compañías. La diferencia entre la planificación de la demanda y la previsión de ventas es que la primera incluye a la segunda como pilar principal, pero además considera promociones de ventas, lanzamientos de nuevos productos y estrategias comerciales. “La planificación de la demanda es un proceso estructurado, periódico y consensuado entre los diferentes departamentos” (Díaz, 2016).

Para establecer un pronóstico de la demanda y poder realizar la planificación es necesario que las distintas áreas funcionales envueltas en el proceso trabajen de manera conjunta para determinar un plan donde se pueda llegar a un objetivo unificado. Es necesario que toda la empresa se vea involucrada, depender de solo una división o área sería irresponsable, es necesario y es una responsabilidad de los líderes de la empresa lograr que toda la organización se vea envuelta para alcanzar los resultados deseados. Las empresas tienen dos opciones para trabajar con la demanda independiente, la primera, tener un papel activo presionando a la fuerza de ventas, ofreciendo incentivos a los clientes y al personal, creando campañas para vender por precios bajos, lo que logra incrementar la demanda; y la segunda, consta en tener un papel pasivo y solo responder a la demanda, usualmente ocurre cuando la compañía funciona a toda su capacidad. (Chase, 2014)

2.2.7 Los planes financieros

Arturo Morales (2014) señala que la planificación financiera “es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos, metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se requieren para lograrlo”.

El plan financiero implica la utilización de proyecciones que tomen como base las normas y el desarrollo de un proceso que brinde retroalimentación y ajuste constante para incrementar el desempeño. Se debe realizar en tres etapas fundamentales, primero planear lo que se quiere hacer, después, llevarlo a cabo; y, por último, verificar la eficiencia de cómo se realizó.

La planificación financiera según Apaza (2017), es uno de los agentes principales para poder asignar eficientemente el manejo de recursos financieros motivo por el cual se pueden establecer diversas estrategias con el fin de lograr los objetivos trazados.

2.2.8 Rentabilidad empresarial

La rentabilidad empresarial representa una de las medidas más usadas e importantes para poder evaluar el estado actual de las organizaciones. La rentabilidad es uno de los factores de mayor importancia para el análisis financiero ya que es indicio de la situación en la que se encuentra una empresa. Asimismo, se establecen objetivos y estrategias para todo el año, donde se involucran áreas comerciales para realizar las estrategias y finanzas como un área de control del presupuesto para cada una de las actividades a realizar viendo si es viable realizar cualquier acción táctica en base al retorno de inversión (Chacón, 2007).

La rentabilidad empresarial permite medir y analizar el retorno de la inversión realizada por una empresa a través de diferentes métricas como el retorno del patrimonio o la utilidad neta. La rentabilidad permite comparar retornos de la inversión realizada en plazos de tiempo iguales, lo que para toda compañía es necesario conocer para saber si se es eficiente. La rentabilidad de la empresa no solo afecta a la empresa como tal y a los dueños, si no también tiene gran influencia de cara a los inversores y a las personas que tienen participación de los resultados financieros, es así como una empresa de alta rentabilidad es vista como una posible fuente de dinero para que las personas puedan invertir en ella, caso contrario una rentabilidad pobre puede ser motivo de venta de acciones devaluadas por la caída de su *profit*.

Las dimensiones en las cuales se puede clasificar la rentabilidad, según la sala de inversionistas del diario El Economista (2015) son: “Las que evalúan el nivel de rentabilidad sobre ventas y las que analizan la rentabilidad sobre el capital de la compañía”. El presente estudio se enfoca en los indicadores de rentabilidad que cuentan con una mayor visibilidad del estado de una empresa: El margen operativo y el margen bruto, así mismo, dos factores clave que complementan a los márgenes indicados y que sirven para reforzar el análisis de rentabilidad de la empresa.

2.2.9 Margen bruto

El margen bruto se puede definir como el beneficio directo que una empresa obtiene por la venta de un bien o servicio, en otras palabras, se puede definir cómo la resta entre el PVP (Precio de venta) y el costo de producción o costo de venta, usualmentese mide en porcentaje en base a las ventas y se le conoce como utilidad o margen bruto, el resultado se halla mediante la diferencia de las ventas totales y el costo de ventas, así mismo el resultado puede presentarse en términos de porcentaje si se contrasta la utilidad bruta entre las ventas totales (Andrade, 2020).

La principal utilidad que se puede obtener a partir de este margen bruto es ver y analizar tendencias de un determinado periodo, inclusive es comparable entre empresas del mismo rubro o del mismo sector, con el fin de saber si la empresa es más o menos rentable a comparación de la competencia.

2.2.10 Margen operativo

La utilidad operativa o también conocida como el *Operating Profit* o Margen de operación, es el ratio o *KPI* que indica cuanto es la ganancia de la empresa después de haber cubierto sus gastos y costos.

Según la autora Ana Lavalle Burguette, indica que la relación entre este margen y la utilidad de la empresa es directa, es decir, a mayor utilidad operativa, significará una mayor rentabilidad de la empresa. (Burguette, 2016) Así mismo mostrará cuán eficaz es una empresa para la generación de flujos de efectivo. La fórmula que se utiliza para obtener este margen es, utilidad de la empresa dividido entre las ventas netas.

2.2.11 Presupuesto

Según Chambergo (2018), un presupuesto es básicamente un plan de operaciones y recursos que la empresa plantea para poder lograr un objetivo u objetivos en un tiempo determinado. Este se define y está vinculado en el *business plan* de la empresa, es por ello que todo parte de los objetivos trazados por la compañía u organización para el siguiente periodo, según el autor se infiere que el plan debe tener un horizonte a corto y largo plazo, en un corto plazo la empresa debería tener mapeado los gastos y costos históricos,

y según la coyuntura actual establece si aumentarían o si existe la posibilidad de realizar eficiencias en tal presupuesto, después de ello deberían considerar el presupuesto destinado a actividades que se realizarán específicamente en el año junto con las estrategias comerciales nuevas que se implementarán. El área de finanzas se encarga de aprobar el presupuesto de todas las áreas que generan una salida de dinero de la compañía por lo que el control y la última decisión está dada por el gerente general en conjunto con el gerente de finanzas o el área de *revenue* los cuales manejan un conocimiento más exhaustivo acerca de la situación financiera de la empresa.

Según Chambergo (2018), el pronóstico del presupuesto “determina en qué grado, son realizables los planes futuros de una entidad, es decir constituye una estimación de alguna condición o situación futura y empieza en el punto donde termina el pronóstico, ya que programa en detalle cómo y cuándo se lograrán las metas fijadas conforme con los planes”. Es importante distinguir, según lo estipulado anteriormente, dos agentes el pronóstico y el presupuesto ambos se relacionan más no son lo mismo, el presupuesto es valorizar cualquier plan de acción que tenga la empresa y contendrá todos los proyectos establecidos en el año, además realizarlo no es solo cuestión de un número, este debe incrementar así mismo la rentabilidad continuamente, si no la empresa estaría desperdiciando recursos monetarios, si no hay una planificación y gestión del presupuesto adecuada los resultados pueden ser nocivos para la empresa dado que no hay un control de este. El presupuesto debe ser visto como una guía para que los responsables que hace uso de este no excedan lo planificado y no afecte el *business plan* inicial de la empresa.

2.2.12 Planeación Estratégica

Según Chambergo (2018), “La planeación es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante el cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas”. La planeación estratégica se vincula al concepto del presupuesto y la planificación financiera que toda empresa requiere, ya que el proceso de la planificación estratégica también está relacionado con la parte presupuestaria de la empresa, con la definición y el pronóstico de gastos del año y con rentabilidad esperada mes a mes que la empresa debería de conseguir. La planeación estratégica da una visión

más exhaustiva de los egresos de dinero de la empresa e identifica los gastos específicamente, además ayudará a que la empresa pueda hacerse las siguientes preguntas: ¿estoy usando eficientemente mi presupuesto? ¿en qué estoy gastando más?

¿Qué retorno están teniendo los gastos? ¿Es viable seguir gastando en eso? Son preguntas que nacen como control administrativo de la empresa necesario para evitar una mala gestión del dinero.

2.2.13 Ratios financieros

Los ratios son también conocidos como *Key Performance Indicators* o por sus siglas KPI, estos son los responsables de medir el rendimiento y el desempeño de un proceso, un producto, un área, un plan, es decir, su utilización sirve de gran ayuda para poder analizar el performance de lo que se desea estudiar, para el presente caso, el área de ventas (Vasquez et al., 2019).

Los KPIS que se derivan del estado de pérdidas y ganancias son conocidos como ratios financieros, ratios de gestión, ratios de rentabilidad, ratios de apalancamiento. Para la presente investigación se tomó como referencia los ratios de rentabilidad alineados a la hipótesis principal del documento. Los ratios de rentabilidad traducen el nivel de eficiencia de la empresa con respecto a los recursos y a la operación de esta y una de las variables más importantes dentro del análisis financiero de una empresa. Los ratios más usados para medir la rentabilidad empresarial son los siguientes: Margen de utilidad bruta, cuya fórmula sería la utilidad bruta dividido entre la ventas totales de la empresa, este primer ratio muestra la utilidad bruta en términos de porcentaje sobre la ventas de un determinado periodo, el segundo es el margen operativo, la fórmula es EBIT dividido entre la ventas totales e indica cuál es el *performance* de la empresa a nivel de eficiencia con la que se están usando los recursos, por último el margen de utilidad neta, muestra cuánto representa la utilidad neta en relación a las ventas de un periodo determinado en términos de porcentaje y es la ganancia real de la empresa antes de impuestos, el ratio se halla dividiendo la utilidad neta entre las ventas totales (Andrade Pinelo, 2020).

La aplicación que tienen los indicadores claves conlleva a la toma de decisiones gerenciales y directivas de una empresa y el compromiso de todo el personal que forma parte de la organización, así mismo deben ser aceptados con la debida responsabilidad y

compromiso para llegar a obtener una mayor rentabilidad, posicionamiento y crecimiento organizacional (Vasquez et al., 2019).

2.2.14 Gastos comerciales

Los gastos comerciales representan los gastos de venta y marketing y suelen ser acompañados de los gastos de administración en una compañía, son los costos que se asignan a un cierto periodo y se toman en cuenta a la hora de consolidar el estado de resultados de un periodo determinado para toda empresa en su análisis contable y financiero. Se define a los gastos comerciales como las erogaciones que están directamente relacionadas con operaciones de ventas en una empresa, los cuales pueden ser comisiones de vendedores, sueldos, fletes. Declarar estos gastos es de bastante utilidad para una empresa para poder ejercer un control financiero (Morales & Morales, 2014).

Se consideran los gastos comerciales que incluyen los gastos de venta, trade marketing y marketing como una dimensión que afecta directamente la rentabilidad de una empresa y que aplica tanto para una pequeña empresa hasta una transnacional, diferenciando y dimensionando sus volúmenes de ingresos. El control de estas áreas y el presupuesto que cuentan es visto como un factor clave que puede ser usado óptimamente con la ayuda de una correcta alineación de áreas.

2.3 Definición de términos básicos

- Planificación de Negocio Integrado (IBP): “Es una forma ampliada de Planificación de Ventas y Operaciones que abarca la cadena de valor de extremo a extremo de un negocio y vincula objetivos estratégicos relacionados con la rentabilidad con decisiones de planificación operativa a corto y mediano plazo” (Kearns, 2019).
- Rentabilidad Empresarial: “Es el resultado de dividir el “beneficio obtenido” entre el “capital invertido” (Moreno, 2018). Es la capacidad de una empresa para poder generar beneficios suficientes, en función a sus ventas, activos o propios recursos para poder considerarse rentable.

- Planeación de la demanda: “Conjunto de acciones y técnicas de cálculo necesarias para aprovisionar de producto o stock a uno o más centros de almacenaje y que tiene como principal objetivo mantener niveles de stocks adecuados para atender la demanda solicitada por los clientes” (Ealde, 2018). directamente atribuibles a la venta de un activo, que son excluidos de los gastos.
- Estrategias comerciales: “se define como los principioso caminos que una empresa toma para alcanzar sus metas comerciales, es decir, para llevar los productos al mercado sin que se pierdan en el tiempo a través del uso de marketing”. (Archive, 2014)
- Ventas y utilidad operativa: Las ventas se definen como “El proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos” (Association, 2019).
- Gastos de venta y marketing: Los gastos de ventas, según las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), “son egresos de dinero que son de administración o financieros, impuestos y participaciones por pagar” (NIC, 2016).

CAPÍTULO III: HIPOTESIS

El presente capítulo plantea las hipótesis principales y específicas sobre las cuales está basada la investigación. La matriz de consistencia muestra un resumen general de los problemas, objetivos e hipótesis respectivas, dando alcance a las dimensiones y variables en estudio. (ver anexo 1)

3.1 Formulación de la hipótesis principal y específicas

3.1.1 Hipótesis principal

El manejo estratégico de los procesos internos del IBP (Plan de Negocio Integrado) está vinculado a la rentabilidad y el cumplimiento de este plan puede resultar en un crecimiento sostenible, para el presente caso en la empresa Kimberly Clark.

3.1.2 Hipótesis específicas

- El proceso de IBP cumple un rol importante en la toma de decisiones, pues abarcan diferentes áreas de negocio para el logro de un objetivo común en la empresa Kimberly-Clark.
- Los factores de evaluación para el análisis financiero desde la perspectiva de comerciales son las ventas netas y los descuentos que se tienen en estas afectando el margen bruto de una manera positiva o negativa en la empresa Kimberly- Clark.
- Existe una relación directa entre el cumplimiento del Plan de Negocios Integrado y la rentabilidad de la empresa Kimberly-Clark.

3.2 Variables y Operacionalización de Variables

3.2.1 Variables

Variable Independiente: Integrated Business Plan

Dimensiones: El plan de negocios, desarrollo de nuevos productos, proyectos estratégicos y S&OP, pronósticos de demanda segunda la oferta, planificación de la demanda y los planes financieros.

Variable dependiente: Rentabilidad empresarial

Dimensiones: Margen bruto, margen operativo, presupuesto, planeación estratégica, ratios de venta, gastos comerciales.

3.2.2 Operacionalización de las variables

Tabla 3.2.1

Matriz De Operacionalización De Variable 1

Título: “LA IMPORTANCIA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE NEGOCIO INTEGRADO (IBP) SOBRE LA RENTABILIDAD EN UNA EMPRESA: CASO KIMBERLY-CLARK PERU”			
Variable 1 - Independiente: Plan de Negocio Integrado (IBP)			
Dimensiones	Indicadores		Ítems del instrumento
	(Definición Operacional)		
El Plan de negocios	Objetivo del plan de negocios	de	¿Cuál cree que es la importancia del IBP para la empresa?
El Desarrollo de nuevos productos	Relación e impacto desarrollo en el IBP	del	¿Cuál es la importancia de seguir un plan de negocio para el IBP?
Los proyectos estratégicos y S&OP	Cumplimiento de proyectos estratégico	los	¿Cuál es la relación del desarrollo de nuevos productos para el IBP?
Pronósticos de la demanda según la oferta	Importancia de la oferta		¿Considera importante desarrollar los proyectos estratégicos y el cumplimiento del S&OP para el IBP?
La planificación de la demanda	Resultado de la planificación de la demanda		¿Cuál cree que es la influencia de la oferta para el IBP?
Los planes financieros	Relación de los planes financieros		¿Cuál es la importancia de realizar la planificación de la demanda para el IBP?

Nota. Elaboración Propia

Tabla 3.2.2**Matriz De Operacionalización De Variable 2**

Título: “LA IMPORTANCIA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE NEGOCIO INTEGRADO (IBP) SOBRE LA RENTABILIDAD EN UNA EMPRESA: CASO KIMBERLY-CLARK PERU”
Variable 2 - Dependiente: Rentabilidad empresarial

Dimensiones	Indicadores (Definición Operacional)	Ítems del instrumento
Margen bruto	Grado de importancia de la Utilidad Bruta	¿Considera importante el margen bruto para la rentabilidad de la empresa?
Margen operativo	Grado de importancia de la Utilidad Operativa	¿Considera importante el margen operativo para la rentabilidad de la empresa?
Presupuesto	Eficiencia de presupuesto	¿Qué tan relevante es el manejo del presupuesto sobre la rentabilidad empresarial?
Planeación estratégica	Resultados de la planeación estratégica	¿Cree usted que la planeación estratégica tiene un efecto en la rentabilidad de la empresa?
Ratios de venta	KPI's o Indicadores	¿Cuál es la importancia de la medición de los KPI's de venta sobre la rentabilidad de la empresa?
Gastos comerciales	Impacto de gastos	¿De qué forma los gastos comerciales inciden sobre la rentabilidad de la empresa?

Nota. Elaboración Propia

3.3 Deontología de la investigación

La presente investigación está realizada bajo los conocimientos propios de los responsables y titulares del estudio y elaborada sobre la base de la metodología de la investigación la cual respeta todas las normas éticas de investigación con enfoque a la administración de operaciones.

El estudio cuenta con información recopilada de fuentes primarias como libros, tesis, y artículos de investigación citados en el respectivo documento bajo el estilo editorial de la American Psychological Association (APA) en su 7ma versión.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1 Diseño metodológico

Este capítulo describe de qué manera se llevó a cabo la investigación realizada al objeto de estudio, por lo que se ha considerado todas las fases del diseño metodológico. Hernandez et al, (2014) refiere que la metodología de la investigación es la suma de varios pasos que se llevan a cabo para realizar una investigación científica. El autor también señala que el estudio cualitativo busca la dispersión y expansión de los datos y recolecta la información y los datos desde una perspectiva más interior de la persona para así poder generar con claridad las preguntas de investigación y revelar las interrogantes no concebidas en un inicio. Con el objeto de ahondar y conocer en la incidencia que tiene el proceso de IBP para la gestión comercial en los resultados financieros de la empresa en estudio Kimberly-Clark se realizó una investigación de carácter cualitativo, para conocer el nivel de experiencia y conocimiento que poseen las personas vinculadas a la empresa y así poder analizar los resultados y llegar a conclusiones que permitan probar la hipótesis planteada en un inicio.

Según el objeto de estudio, se denomina a la presente investigación: básica, también conocida como fundamental. El autor Hernández et al, (2014) refieren que la investigación básica tiene como objetivo la recopilación de información para realizar conocimientos y teorías, además está orientada al área de administración ya que tiene como objetivo generar conocimiento de la problemática establecida anteriormente. Para el presente estudio se poseen dos tipos de alcance: descriptivo y explicativo. De acuerdo con el autor mencionado anteriormente, la investigación es descriptiva ya que se enfoca en especificar propiedades, características y rasgos que son relevantes para la investigación y objeto en estudio. Se buscó investigar las características y propiedades de un fenómeno y que busca tener un efecto en la rentabilidad de la empresa Kimberly-Clark.

Existen dos tipos de investigación experimental y no experimental, como estipula Kerlinger Y Lee (2002), ambos tienen el mismo grado de importancia y son de gran utilidad pues poseen un valor propio. El presente documento se considera una investigación no experimental ya que, de acuerdo con el autor, Hernandez et al, (2014) no se puede modificar ni manipular las variables en estudio, se enfocó en la observación de estas y la definición de una hipótesis que se trata de probar mediante de la presente investigación orientada al análisis de la variable, la cual busca tener un efecto positivo en la rentabilidad empresarial.

4.2 Diseño de la muestra

En cuanto al universo, para el presente trabajo de investigación, se recopiló la información de 15 trabajadores vinculados a la empresa en estudio, ejecutivos, analistas y gerentes de la empresa Kimberly-Clark.

A continuación, se especifica los conjuntos completos de individuos, elementos, y unidades que representan características similares al público objetivo:

- Población: Trabajadores de Kimberly-Clark
- Población Objetivo: Trabajadores de Kimberly-Clark relacionados a las áreas involucradas en el proceso del IBP (ventas, trade/marketing, operaciones, finanzas)”.
- Población muestreada: Trabajadores de Kimberly-Clark relacionados a las áreas involucradas en el proceso del IBP (ventas, trade/marketing, operaciones, finanzas), quienes accedieron a ser entrevistados y/o encuestados.
- Muestra: “15 trabajadores de Kimberly-Clark relacionados a las áreas involucradas en el proceso del IBP (ventas, trade/marketing, operaciones, finanzas), llámense, ejecutivos, analistas, gerentes.
- Unidad de muestra: Trabajadores de Kimberly-Clark relacionados a las áreas involucradas en el proceso del IBP (ventas, trade/marketing, operaciones, finanzas).

- Unidad de análisis: Un trabajador de Kimberly-Clark relacionado a las áreas involucradas en el proceso del IBP (ventas, trade/marketing, operaciones, finanzas). Llámense, ejecutivos, analistas, gerentes.

La población objetivo y la muestra fueron elegidos por desempeñarse en las áreas relacionadas al proceso de IBP y S&OP que están relacionados con la variable de estudio para poder extraer la información directa y obtener información verosímil y de primera mano. No se incluyó a otras personas pertenecientes a otras áreas por el motivo que no están relacionadas con el proceso de IBP por lo que la información no sería la más pertinente para el estudio.

El tipo de muestreo es no probabilístico, por el tipo de investigación, por ello es más conveniente realizar este tipo de muestreo pues la población de las áreas claves del proceso es de 55 personas. La estimación de la muestra inicial no se encuentra determinada por muestreo aleatorio simple o por fórmula estadística, es una aproximación que permite recopilar una muestra necesaria para poder recolectar los datos de forma correcta y que no produzca sesgos en los resultados.

4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Los datos primarios de la investigación se recolectaron a base de entrevistas que se realizaron en la empresa Kimberly-Clark Perú. La entrevista se realizó a 15 trabajadores de Kimberly-Clark, entre ellos se consideran a ejecutivos de ventas y analistas en el área comercial de la empresa, el instrumento utilizado es una entrevista estructurada. (ver anexo 2). Así mismo estuvo dirigida a tres gerentes de la compañía para ahondar más en los temas relacionados a la investigación consistente a las variables a estudiar y las dimensiones que ayudarán a sustentar la hipótesis planteada y comprender mejor la problemática. Los instrumentos de recolección se encuentran validados por asesores expertos en el rubro de operaciones y administración. (ver anexo 3)

Por otro lado, cualquier aporte o dato secundarios ha sido obtenido por medio de la empresa en estudio, la cual está en facultad de poder compartir la data, documentos y/o información para el motivo de la investigación sin afectar el negocio de consumo y sin

dañar la marca. Por último, se utilizaron aportes bibliográficos para complementar conceptos.

4.4 Resultados de la investigación para el procesamiento de la información:

Una vez obtenidas todas las entrevistas estructuradas realizadas al personal de Kimberly-Clark de las áreas inmersas en el proceso en estudio, así como a dos gerencias, se procedió a analizar la información recopilada para tener una mayor comprensión de los resultados cualitativos mediante la experiencia de cada trabajador y su opinión acerca de la situación problemática a través de una respuesta más experta y aplicada al tipo de investigación realizado el cual tiene como fin entender la relación de la planificación de negocio integrado sobre la rentabilidad de la empresa. Para la presente parte de la investigación al recibir los resultados no estructurados se aplicó una guía o estructura para presentar la información, en esencia las entrevistas consistieron en narraciones de los participantes transmitiendo el conocimiento y sus percepciones acerca del tema de la investigación.

CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Para el presente capítulo, se complementó los conceptos presentados en el marco teórico junto con la experiencia y opinión de la muestra expuesta en las entrevistas estructuradas que se realizaron en diferentes áreas comerciales. (ver anexo 4)

5.1 La importancia del IBP para la empresa

En la empresa Kimberly Clark Perú, el IBP es un proceso por el cual las diferentes líneas y áreas de negocio de una misma empresa se interrelacionan y alinean las estrategias para poder llegar a un objetivo común. Se conoce como el proceso de planificación más importante de la empresa pues es la guía y el resultado que espera obtener la empresa al final del periodo tanto de venta facturada, ventas netas, utilidad bruta y utilidad neta, por ello este proceso existe para darle visibilidad mes a mes al directorio y a los accionistas, para dar información de cuál es el *performance* de Kimberly-Clark Perú. Esta empresa al ser transnacional cuenta con una la casa matriz en Dallas y es el punto de donde parten todas las decisiones a nivel regional como clúster, hasta los diferentes países en los que está presente.

Este proceso implica una reunión de consenso de negociación interna entre el área de ventas, marketing, trade marketing y demanda, según la muestra el IBP le permite tener a la compañía una planeación de la demanda clara por lo que se evitan impactos en producción y se evita que la máquina pare por algún motivo de sobre stock y así evitar incursionar en costos de producción adicionales que no generan ningún tipo de valor para la empresa, además es un facilitador para el área de ventas, pues se estima el objetivo en base a los resultados que maximicen la rentabilidad y el crecimiento de la empresa.

Los resultados financieros durante los periodos 2017-2019 de la empresa Kimberly Clark Perú se muestran en la tabla 4, la cual hace visible un escenario negativo para la empresa Kimberly-Clark Perú en los dos últimos periodos poniendo de base line el periodo 2017. La empresa tenía objetivos de crecimiento que no se han alcanzado y han generado *GAPs* a cubrir de año a año mayores a 40 millones de dólares en utilidad operativa, lo cual hace que la empresa hoy sea menos rentable, acercándose a un

operating profit de un país más pequeño como lo es Bolivia dentro del clúster de LATAM.

Figura 5.1.1

Estado de resultados de KC Perú (2017-2019)

	2017	2018	2019
Net Sales	\$ 301,394,436	\$ 304,056,512	\$ 255,683,547
Gross Profit	\$ 113,217,956	\$ 105,261,169	\$ 74,250,378
OP	\$ 67,475,376	\$ 62,512,474	\$ 35,282,098

Nota. Elaboración Propia

Se puede observar la importancia de este proceso para una empresa, en el caso de Kimberly-Clark, es su proceso pilar para poder asegurar la rentabilidad total como compañía. Así mismo, cabe resaltar la importancia de este proceso en relación con el aseguramiento de objetivos pues en el IBP se definen los números que se establecen como metas mensuales y anuales, adicional a lo antepuesto permite visualizar el resultado acumulado al momento y evaluar lo faltante para llegar al objetivo y prevenir cualquier disminución en ventas o en margen.

5.2 El plan de negocio y el IBP

El IBP tiene que desarrollar y seguir una estructura y uno de los indicadores más importantes es la rentabilidad que se va a generar, además es necesario seguir un orden para ejecutar procesos tan grandes como este *planning*. En el área de ventas hay un plan atrás de los procesos y el objetivo es buscar que la operatividad se logre partiendo de un plan, y este se encuentra inmerso en el IBP.

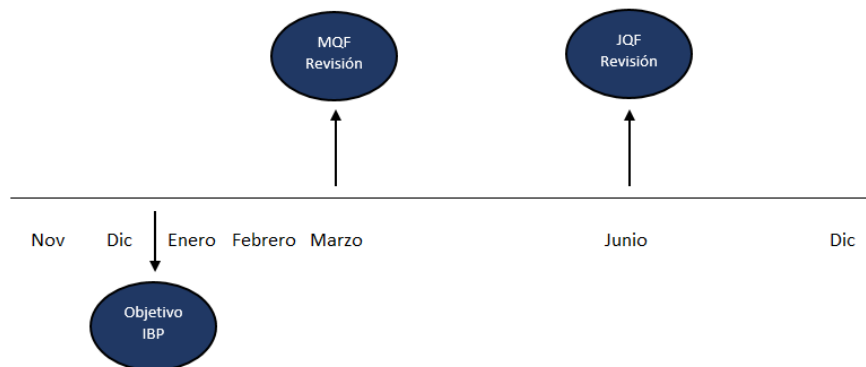
Un proceso que apoya el IBP, es el plan de ventas y operaciones, el cual se encarga de llevar los resultados mensuales y la proyección de los meses posteriores al actual para hacer una revisión real de la situación de la empresa. Para alcanzar la rentabilidad hay que pasar por una estructura de procesos y el S&OP es uno de los más importantes para el plan de negocio. Además, el plan de negocio es considerable para el IBP pues es valioso tener estructurado los planes del área y los objetivos trazados desde un principio y así mismo tener visibilidad de lo que se pretende lograr el resto del año.

Existen dos revisiones durante el año para el seguimiento del objetivo IBP entregado por la casa matriz de la empresa para cada sucursal de Kimberly-Clark, tal como se muestra en la ilustración 1, en este caso se dividen en:

- MQF - March Quality Forecast
- JQF - June Quality Forecast

Figura 5.2.1

Proceso de Revisión Objetivo IBP



Nota. Elaboración Propia

Las dos revisiones se hacen en marzo y junio teniendo contemplado los resultados hasta la fecha en cada revisión y estableciendo nuevos objetivos para lo que resta del año, es así como el IBP se encarga de la definición del objetivo y el seguimiento durante el año en línea con el plan de negocio.

5.3 La relación del desarrollo de nuevos productos y el IBP

El desarrollo o el lanzamiento de nuevos productos en una empresa es muy importante ya que es parte de la innovación y más aún si es una empresa de consumo masivo donde la competencia tiende a estar a la vanguardia de las nuevas tendencias e invirtiendo mucho en investigaciones de mercado para detectar cualquier oportunidad tanto en el mercado tradicional como en el moderno pues los consumidores siempre están en busca de la novedad. El IBP se relaciona con el lanzamiento de producto teniendo de intermediario al área de Marketing en medida que exista una inversión potente para penetrar el mercado y dar a conocer el producto con el mensaje correcto. Así mismo, según señala la muestra, la variable producción también se considera relacionada al proceso de lanzamiento de un nuevo producto y al IBP pues en caso se dé la innovación

del *sku*, este tendrá un costo adicional en producción ya que las máquinas tienen que producir un producto que no estaba dentro del plan de producción anual.

En lo referente al tema de precios, es necesario fijar el precio asegurando un buen margen de contribución del producto pues este factor impactará en las ventas netas para el IBP. Todo está alineado a buscar conseguir una mayor rentabilidad, optimizando el portafolio de acuerdo con el comportamiento de la demanda. En la tabla 5 se observan los márgenes promedio de cada categoría de Kimberly-Clark las cuales cuentan con un análisis de precios y márgenes según el costo de la materia prima.

Tabla 5.3.1

Margen promedio referencial por categoría en AASS

Categoría	Margen
Adulto	21%
Familia	23%
Femenino	17%
Pañales	7% - 14%
Toallas Húmedas	17%

Nota. Elaboración Propia

Kimberly-Clark busca desarrollar las categorías más rentables y que generen el mayor margen de contribución, como los productos de las categorías femenino y adulto, donde existe la oportunidad de aumentar en participación de mercado, como se puede observar en la ilustración 3, en la participación de mercado en la categoría de productos femeninos hay una gran oportunidad de seguir capitalizando participación tanto del líder del mercado como de los otros competidores. Por otro lado, es una tarea fundamental de la empresa asegurar el volumen con las categorías consolidadas y fuertes como papel, pañales y *wipes* para llegar al volumen objetivo en toneladas siendo Kimberly-Clark líder en varios de estos segmentos de producto como vemos a continuación en la ilustración 2, donde nos muestra la participación de mercado de las toallas húmedas más conocidas como *wipes*, una categoría muy rentable para la empresa y así mismo líder en ventas.

Figura 5.3.1**Participación de mercado de Toalla Húmedas 2015-2020 Perú**

Geography	Category	Company Name	Data Type	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Peru	Wipes	Kimberly-Clark Corp	Retail Value RSP	36,6	43,3	48,3	50,2	49,7	49,7
Peru	Wipes	Johnson & Johnson Inc	Retail Value RSP	20,6	19,1	18,2	17,5	15,5	11,9
Peru	Wipes	Laboratorios SMA SAC	Retail Value RSP	6,8	6,4	6,4	6,4	8,6	10,5
Peru	Wipes	Empresas CMPC SA	Retail Value RSP	3,9	3,6	3,4	3,2	4,2	6,6
Peru	Wipes	Kriport International Trading Ltda	Retail Value RSP	2,9	2,8	2,8	2,7	2,1	1,7
Peru	Wipes	Alicorp SAA	Retail Value RSP	-	-	-	-	1,0	1,1
Peru	Wipes	Procter & Gamble Co, The	Retail Value RSP	1,3	1,2	1,1	1,1	1,0	1,0
Peru	Wipes	Clorox Co, The	Retail Value RSP	1,2	1,1	1,1	1,1	1,3	0,7
Peru	Wipes	Virutex Ilko SA	Retail Value RSP	-	-	-	-	0,0	0,5
Peru	Wipes	Reckitt Benckiser Group Plc (RB)	Retail Value RSP	-	-	-	0,6	0,6	0,5
Peru	Wipes	Essity AB	Retail Value RSP	-	-	0,7	0,8	0,8	0,5
Peru	Wipes	Beiersdorf AG	Retail Value RSP	0,6	0,6	0,5	0,5	0,4	0,3
Peru	Wipes	Unilever Group	Retail Value RSP	-	-	-	-	-	0,1
Peru	Wipes	Natura&Co	Retail Value RSP	-	-	0,2	0,1	0,1	0,1
Peru	Wipes	Oriflame Cosmetics SA	Retail Value RSP	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0
Peru	Wipes	L'Oréal Groupe	Retail Value RSP	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,0
Peru	Wipes	Intradevco Industrial SA	Retail Value RSP	1,7	1,6	1,6	1,2	-	-
Peru	Wipes	Natura Cosméticos SA	Retail Value RSP	0,3	0,4	-	-	-	-
Peru	Wipes	SCA Group	Retail Value RSP	0,6	0,6	-	-	-	-
Peru	Wipes	Others	Retail Value RSP	23,4	19,1	15,5	14,2	14,4	14,6
Peru	Wipes	Total	Retail Value RSP	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Nota. De Euromonitor, 2019 (<http://www.euromonitor.com>)

Se puede observar la participación como líder que posee la empresa Kimberly-Clark en la categoría de toallas húmedas a lo largo de los periodos 2015-2020 teniendo una diferencia considerable con respecto a la segunda empresa que lidera el segmento, aproximadamente de 38 puntos porcentuales en el último periodo 2020.

Figura 5.3.2**Participación de mercado - Toallas Femeninas 2015-2020 Perú**

Geography	Category	Company Name	Data Type	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Peru	Sanitary Protection	Essity AB	Retail Value RSP	-	-	55,7	54,2	53,5	53,3
Peru	Sanitary Protection	Kimberly-Clark Corp	Retail Value RSP	18,7	18,4	18,6	18,0	18,2	18,3
Peru	Sanitary Protection	Johnson & Johnson Inc	Retail Value RSP	8,3	7,8	8,2	7,6	7,9	7,8
Peru	Sanitary Protection	Procter & Gamble Co, The	Retail Value RSP	5,8	5,8	5,5	5,7	5,7	5,6
Peru	Sanitary Protection	Empresas CMPC SA	Retail Value RSP	4,0	4,0	4,1	4,0	4,0	3,9
Peru	Sanitary Protection	SCA Group	Retail Value RSP	51,2	54,7	-	-	-	-
Peru	Sanitary Protection	Others	Retail Value RSP	12,0	9,3	7,9	10,5	10,7	11,0
Peru	Sanitary Protection	Total	Retail Value RSP	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Nota. De Euromonitor, 2019 (<http://www.euromonitor.com>)

En la categoría femenino, la empresa Kimberly-Clark se encuentra en segunda posición con los productos bajo la marca Kotex, en los cuales la participación tiene un promedio de 18% los últimos 3 años, y con objetivos de poder aumentar la participación ganando mercado tanto de la empresa líder como la de otros competidores, sin embargo el desafío de Kimberly-Clark se encuentra en adquirir clientes consumidores de la empresa líder, la empresa Essity AB, lidera el segmento con una participación muy alta de 54% con la marca “Nosotras”.

5.4 El desarrollo de proyectos estratégicos, el S&OP y el IBP

El desarrollo de proyectos estratégicos es importante para el área de ventas pues forma parte del día a día de una empresa donde el *core* del negocio es el área comercial, constantemente se identifican nuevas necesidades y con esto nuevos productos, por eso es necesario desarrollar estrategias que permitan mantener el volumen de ventas ante las acciones de la competencia y anticiparse para inclusive tener un crecimiento orgánico y lograr un incremento en el *share of market*. Los proyectos siempre tienen como objetivo maximizar la rentabilidad por ello impacta directamente en el IBP. El área de trade es la encargada de generar los planes a partir de la estimación de la demanda ya que la finalidad es lograr tener la mejor estrategia para llegar al consumidor final por ende es un apoyo para conseguir las metas trazadas en un inicio en el IBP.

El S&OP en Kimberly Clark sirve como complemento pues es el principal proceso en términos de soporte del IBP y sirve para definir los objetivos de acuerdo a cómo se van dando los resultados, es así que se asocian y trabajan conjuntamente

relacionando al área de ventas, trade, marketing, finanzas y operaciones para poder maximizar los resultados mediante la implementación de estrategias y visiones de negocio claras.

Es coincidente en la muestra resaltar la relevancia de tener un estimado de venta claro, y que vincula al IBP ya que cada proceso es una consecuencia del otro, es todo un flujo, y si una parte de este no realiza correctamente su trabajo, las consecuencias serán visibles pues la data y los números estarán desfasados al potencial real de la empresa; Es por ello que el S&OP debe esclarecer la necesidad del negocio y considerar importante tener siempre el “input” de ventas para hacer un buen proceso de IBP.

5.5 La influencia de la oferta para el IBP

La oferta tiene un rol relevante en relación con el IBP, pues en base a esta se calcula la demanda, sobre todo en una empresa de consumo masivo se debe tener bien claro tanto el dato de demanda como el de oferta ya que trabajan como complemento de acuerdo con el comportamiento del mercado. Establecer la oferta o disponibilidad de los productos es clave para cualquier empresa fabricante pues otorga un panorama amplio para las diferentes áreas y alerta cualquier problema de cara al consumidor, es decir, si hay un mal estimado de la oferta este mes, es posible que no se atienda toda la demanda, lo que para el área comercial y financiera significa venta perdida y menos ingresos. La demanda insatisfecha que se generaría también puede conllevar a una pérdida de participación de mercado y así mismo de la recordación de marca pues es posible que la competencia aproveche los espacios.

La oferta tiene relación con el IBP, pues la cadena parte desde el primer eslabón de la materia prima hasta el producto terminado y el ciclo de venta, por lo tanto, tener una menor capacidad de oferta es un problema de planta por lo que es vital identificar cual es el plan de producción de las distintas categorías y tener claro cuál es universo estimado de personas que van a adquirir el producto y quienes son los distintos proveedores que ofrecen el mismo portafolio en el punto de venta. Un objetivo en el cual coinciden las personas entrevistadas en el presente estudio y como se menciona en líneas anteriores, debe ser atender toda la demanda.

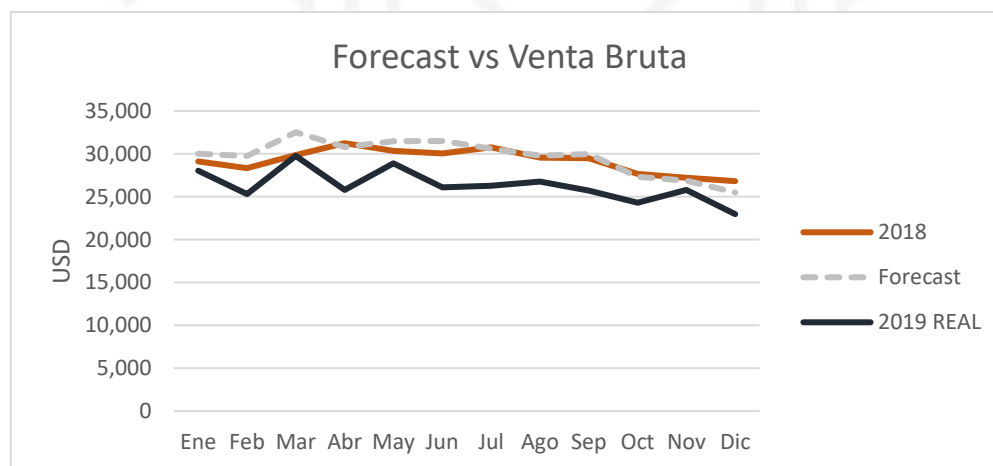
5.6 La importancia de la planificación de la demanda para el IBP

El presente punto complementa la definición de oferta, pues está relacionado a la planeación de la demanda y pueden verse como variables que se afectan mutuamente. Según la muestra, se puede afirmar que la planificación de la demanda es vital, ya que es la base para proyectar las ventas por producto. El objetivo es poder atender toda la demanda solicitada por los clientes para tener stock de los productos en todos los puntos de venta y con ello anticiparse a contar con la máxima disponibilidad de producto exhibido en las tiendas, bodegas y mercados, dependiendo del canal de distribución.

La planificación de la demanda es también conocida como el proceso de *demand review* donde se establece el *forecast* u objetivo de la empresa para el siguiente mes en base a la realidad actual, al input de ventas y considerando los volúmenes establecidos por el área de marketing al inicio del año, es fundamental que las áreas implicadas en este proceso estén comunicadas para alinear el objetivo pues este no debe ser inalcanzable o irreal. La ilustración 4, muestra el performance de la empresa en estudio vs el año 2018 y vs el *forecast* u objetivo de la compañía, los resultados no son favorables dado que se encuentran por debajo de los objetivos esperados, específicamente la brecha o GAP es de 40.83M, así mismo existe un decrecimiento con respecto al año anterior de -9.90%

Figura 5.6.1

Forecast vs venta bruta Kimberly-Clark Perú 2018/2019



Nota. Elaboración Propia

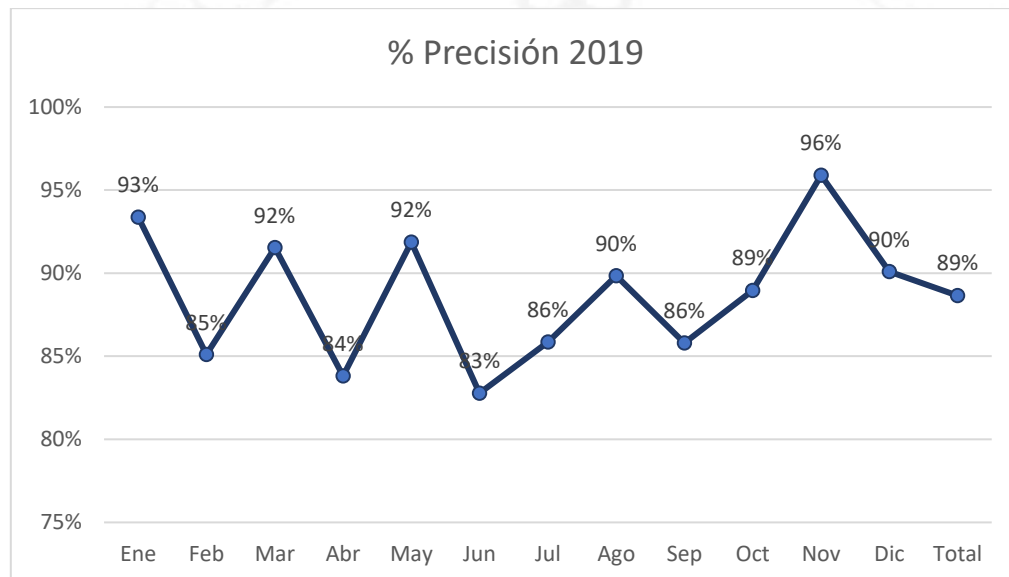
Se puede identificar claramente que los objetivos se encuentran desfasados con el escenario real de la empresa dado que el objetivo de crecimiento considerado era del 2%

mínimo considerando ajustes en cada mes, por ello el trabajo y *feedback* del área de ventas con el área de planeación de la demanda deben de estar alineados a la coyuntura del negocio, al nivel del consumo y al comportamiento del consumidor para poder manejar un objetivo real y alcanzable muestra de una buena comunicación al momento de realizar el IBP.

En la ilustración 5 se muestra un indicador del cual se puede diagnosticar si la empresa está estableciendo la demanda correctamente, este es el porcentaje de precisión frente al *forecast*.

Figura 5.6.2

Precisión de la cuota Kimberly-Clark Perú periodo 2019



Nota. Elaboración Propia

El porcentaje de *accuracy* o precisión se refiere a la obtención del alcance del *forecast*, como se puede observar en la imagen previa, Kimberly-Clark Perú no ha cumplido ningún mes con la totalidad del *forecast* por lo cual es un indicador de que los resultados no están acompañando la demanda planificada, motivo por el cual se requiere una revisión exhaustiva en el proceso de IBP con las áreas implicadas para poder mejorar el ratio en función a un análisis de la situación y del consumo.

5.7 La relación entre los planes financieros y el IBP

Según la orientación de la información recopilada es factible aceptar que existe una relación entre los planes financieros y el IBP. El área financiera busca complementarse con el área comercial para poder maximizar los resultados de la compañía, así mismo finanzas como tal está presente en todo el proceso del IBP desde la creación del *demand review* hasta obtener el número claro de la rentabilidad proyectada al final de cada periodo. Relacionando el tema al área de ventas el *net price* meta tiene que estar alineado al objetivo de la compañía y es donde influyen todas las variables financieras como pago de rebates y descuentos financieros, además cada implementación de un plan, estrategia, o lanzamiento de nuevo producto tiene que estar previamente alineado con el área de finanzas para poder evaluar el planteamiento y dar una respuesta al área que lo solicite.

Desde la perspectiva de los ejecutivos del área de ventas, se podría vender un producto según la categoría solicita, pero para ello es necesario el apoyo del área de finanzas para validar que este genere rentabilidad. En lo que respecta al tema de producción, el gerente de cada planta debe ser responsable de estar alineado a los planes financieros para saber cuáles son los costos operativos, para en base a estos, otorgar una mejor información al área de marketing para establecer precios razonables y rentables. Así mismo finanzas se encarga de regular con el área encargada de distribución los despachos, para saber cuál es el costo de movilizar todo el volumen estimado de productos.

5.8 El margen bruto y la rentabilidad empresarial

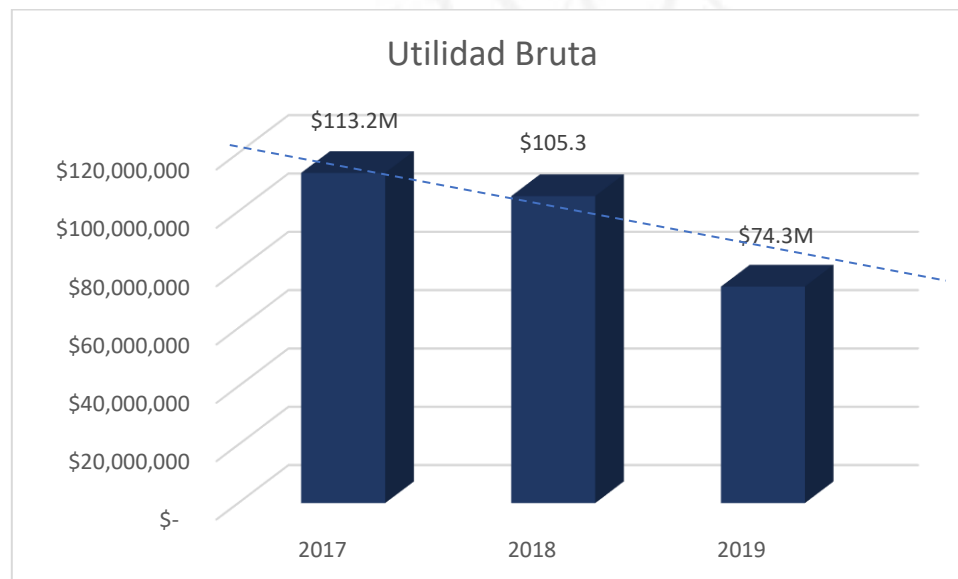
El margen bruto da una perspectiva más amplia para saber cómo rinde realmente cada producto. Para llegar de la venta neta a la utilidad bruta se tiene tres aspectos fundamentales, el costo estándar o costo de fabricación, el costo variable y la distribución. El margen bruto en conclusión sirve para saber si es rentable poner a la venta un producto específico.

El área de ventas es la encargada de llegar al margen neto y usar las herramientas necesarias para alcanzar el objetivo. Para llegar a la venta facturada se tiene en cuenta un descuento por cada canal, un descuento financiero. Para llegar de la venta facturada a la neta, se tiene en cuenta los acuerdos comerciales y el plan promocional. Para llegar de

la venta neta a la utilidad bruta se tiene tres aspectos fundamentales, el costo estándar o costo de fabricación, el costo variable y la distribución. El margen bruto en conclusión sirve para saber si es rentable poner a la venta un producto específico. En la tabla 4 y tabla 5 se muestra el resumen del margen bruto y las ventas netas respectivamente de Kimberly Clark Perú:

Figura 5.8.1

Utilidad Bruta de Kimberly-Clark Perú 2017-2019

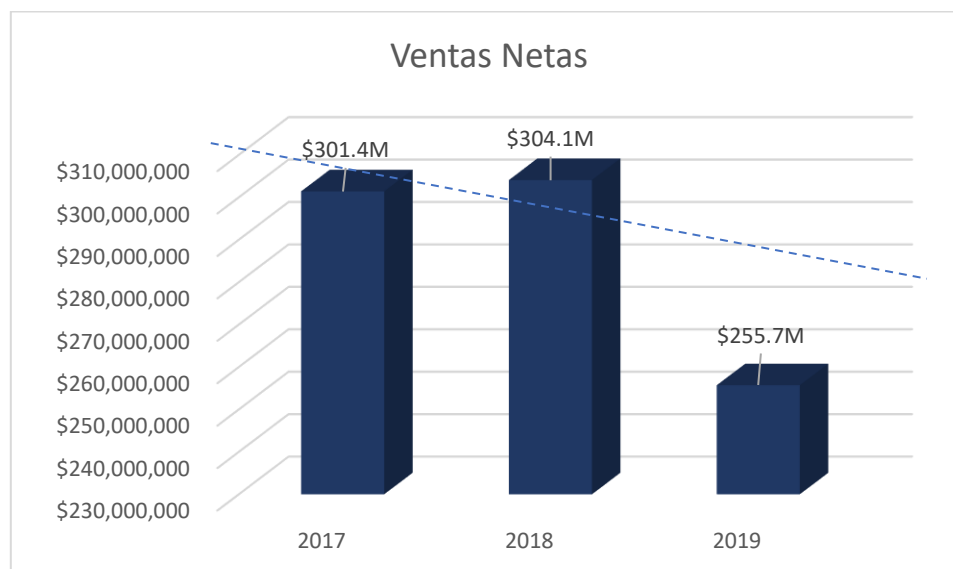


Nota. Elaboración Propia

Se puede observar un decrecimiento en el último periodo comparado a los dos años previos y una tendencia negativa en lo que respecta al margen bruto de la compañía tomando de base el periodo 2017. Es preciso resaltar que la base de un buen margen bruto que se traduzca en una mejor rentabilidad proyectada en las últimas líneas del P&L va a partir de las ventas brutas del negocio las cuales se pueden observar a continuación:

Figura 5.8.2

Ventas Netas Kimberly Clark Perú 2017-2019



Nota. Elaboración Propia

La rentabilidad que se podría generar en el periodo 2019 se ve en desventaja frente a un escenario de proyecciones positivas para dicho año debido a los resultados de ventas netas muy por debajo del promedio de los 2 últimos años, esto significa desde una primera línea del P&L un reto ya que la base de todo el margen de la empresa comercial es la venta por lo cual el periodo se ve comprometido en su utilidad en el último periodo estudiado.

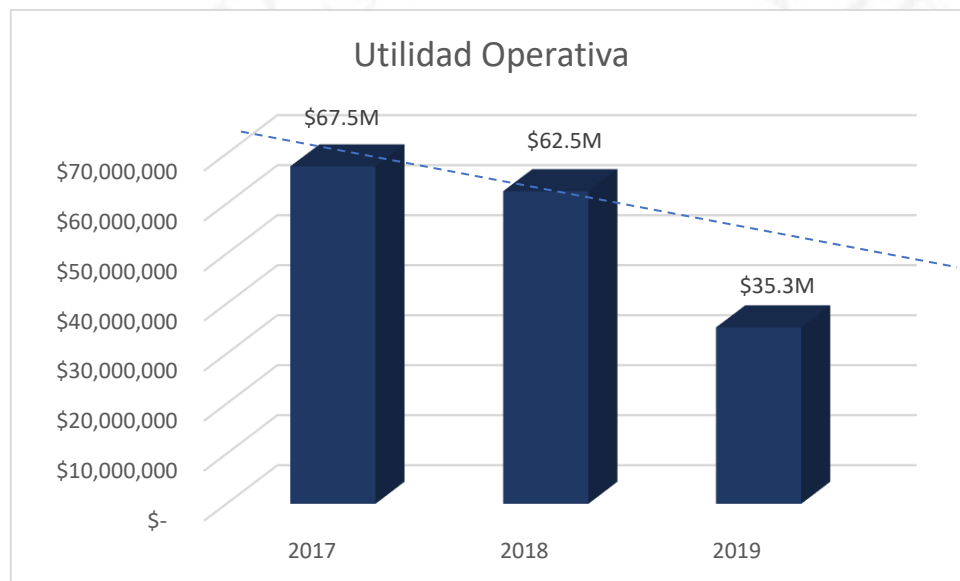
5.9 El margen operativo y la rentabilidad empresarial

El margen operativo da una visibilidad más profunda que el margen neto, da una visión más detallada para los accionistas sobre el retorno que tiene un negocio en un país. Es importante tener en cuenta este dato, ya que la empresa puede estar gastando poco en producción y costos de venta, pero puede estar gastando mucho por concepto de gasto de marketing, el cual también forma parte del margen operativo, por consiguiente, estaría mostrando un margen bruto elevado pero un margen operativo muy bajo. El margen operativo es muy importante sobre todo para el área comercial.

En Kimberly Clark se puede validar la importancia del margen operativo para la rentabilidad, cuando se tienen las revisiones de fin de mes, en estas revisiones el *board* de directores y las gerencias pueden identificar la causa de un decrecimiento de utilidad operativa. Así mismo la utilidad debe ser vista como un porcentaje de las ventas para ver si el ratio se mantiene entre periodos. La ilustración 8 y 9 muestran la utilidad operativa de Kimberly Clark y los gastos por concepto de *trade promotion* y acciones de trade que significan una inversión en los distintos canales de venta.

Figura 5.9.1

Utilidad Operativa de Kimberly-Clark Perú 2017-2019

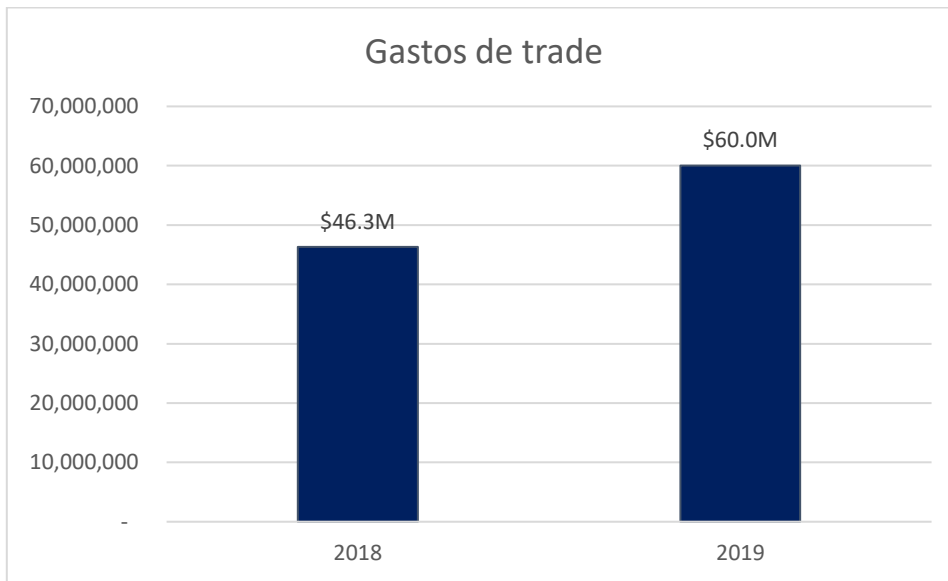


Nota. Elaboración Propia

La utilidad operativa en los 3 últimos años representa una tendencia negativa, con decrecimientos de -7% y -44% en los últimos dos periodos, siendo más crítico el periodo 2019 donde se establece una base de *operating profit* muy bajo siendo casi la mitad del promedio de los años anteriores. Por ello es imprescindible identificar los egresos de la compañía para poder regular o eliminar gastos excesivos que no han traído el retorno esperado.

Figura 5.9.2

Gastos en promociones de trade y acciones de trade 2018-2019



Nota. Elaboración Propia

Los gastos por concepto de acciones y promociones de trade han aumentado de un periodo a otro, se puede observar un 2019 con un incremento del 30% impactando negativamente en las ventas brutas del último periodo con 13 millones adicionales comparado al periodo 2018. Es necesario indagar en el detalle por cliente para identificar específicamente el detalle del crecimiento de estos gastos que restan utilidad a la empresa y que la colocan, como se menciona anteriormente, en un escenario desfavorable para los objetivos trazados.

5.10 El manejo del presupuesto y la rentabilidad empresarial

El manejo de presupuesto es muy delicado en toda empresa ya que son los recursos de cada una de estas y se tienen que manejar eficientemente, así mismo la elaboración y validación de un presupuesto normalmente comienza el año previo al periodo efectivo para poder estar en el contexto adecuado de la empresa. Así mismo es responsabilidad de cada una de las áreas manejar cada gasto que se incluya en el presupuesto, la finalidad u objetivo es poder tener un retorno sobre lo invertido. La rentabilidad va de la mano con el manejo que tiene cada área en el presupuesto y como cada acción realizada y tomada en cuenta en el presupuesto va a dar beneficios.

También se puede validar la importancia del presupuesto en el caso concreto de Kimberly Clark, cuando el presupuesto no está bien administrado, el objetivo neto y el objetivo rentable difieren, en Kimberly se tiene un objetivo por línea y producto y se tiene que presupuestar adecuadamente.

5.11 La planeación estratégica y la rentabilidad de la empresa

La planeación estratégica es una función de todas las áreas, cada área tiene una labor en la empresa y si alguna área falla o no cumple con lo que las otras esperan va a desalinearse los objetivos de la empresa. Tener un plan basado en estrategias es vital para que al final de cada periodo se alcancen los resultados esperados que fueron pronosticados en los objetivos.

Es muy importante una planeación estratégica y el establecimiento de objetivos para la rentabilidad de la empresa pues afecta la operatividad de todos los procesos, como manejo de inventarios, producción, ventas, en la relación directa con el cliente. Si no se tienen bien planeados los procesos logísticos pueden llevar a la empresa a generar pérdidas. Una planeación estratégica sostenible puede asegurar el cumplimiento de los planes y así mismo de la rentabilidad pues los equipos de la empresa solo se enfocarían en asegurar la ejecución comercial.

5.12 La importancia de los KPI's para la rentabilidad empresarial

Los KPI's son importantes porque permiten ver la evolución de la empresa según estos indicadores históricamente y también hacen posible proyectar mensual, trimestral y anualmente a donde se quiere llegar y da mayor visibilidad a como seguir operando, como manejar los presupuestos y cómo se están manejando los márgenes y tiene impacto en las decisiones a tomar. En el caso de los KPIs de ventas, como por ejemplo las ventas netas por productos se miden el retorno por producto, lo que afecta directamente a la rentabilidad final de la empresa, al objetivo de la compañía y al retorno para los accionistas.

Según detalla la muestra realizada a los trabajadores de Kimberly Clark algunos KPI's además de los tradicionales son los siguientes:

- Resultados Financieros: Venta Neta, Utilidad operativa, Crecimiento orgánico
- Recuperación de volumen y participación de mercado: *Market share* de la categoría de pañales para bebé y papel higiénico, y el crecimiento de volumen de las demás categorías como son: toallas higiénicas, toallas húmedas y pañal para adulto.
- Ejecución comercial: Crecimiento de los *Big Bets* de la compañía, DPSM (plataforma para medir la disponibilidad, precio, *share of shelving*, y *merchandising* en el punto de venta)

5.13 Los gastos comerciales y la rentabilidad empresarial

Los gastos comerciales tienen participación en la rentabilidad de la empresa ya que estos significan un egreso contable para cualquier actividad comercial que se pueda realizar, normalmente se incide en este tipo de gastos para promover ventas y es necesario saber el detalle de la finalidad de incurrir en un gasto comercial pues este debería tener un retorno y/o beneficio por parte de la empresa. En términos financieros, los gastos impactan en el estado de pérdidas y ganancias de la empresa, por lo cual tienen influencia en poder aumentar o reducir el margen de ganancia que se espera obtener.

En el caso de Kimberly Clark Perú es un indicador que debe ser tomado muy en cuenta porque a pesar de generar costos para la empresa, se ven traducidos como costos necesarios para generar ganancias y poder incrementar las ventas. Según la muestra, los ejecutivos expresan que los gastos comerciales sirven de ayuda para poder tener una mejor gestión de venta y a la vez tener una mejor relación con los clientes para convertirse en socios estratégicos redituables.

5.14 Influencia del IBP sobre la rentabilidad de la empresa

El IBP permite integrar de alguna manera todos los objetivos que se realizan por área y por proceso, pues para este proceso se debe tener un orden o un plan que principalmente establezca los objetivos claros para asegurar la rentabilidad de la empresa. El IBP juega un rol fundamental en la rentabilidad de la empresa, pues permite establecer

indicadores que la compañía mide a nivel sucursal por ser una transnacional, así mismo IBP es visto en la empresa numéricamente como el objetivo al cual esperan llegar todo el conglomerado de directores y accionistas al final del periodo, por ello la importancia de darle seguimiento y revisar los resultados mensuales.

Sin un plan de objetivos corporativos no se define una dirección clara o una guía hacia donde se está encaminado para poder tener un crecimiento natural a nivel categorías y como país. De hecho, el IBP en Kimberly Clark sirve para medir y darle seguimiento a la rentabilidad de cada país. Este proceso influye en costos de producción, en mermas de producción y directamente en ventas dado que la capacidad de oferta está influenciada por el plan de producción empresarial. Guillermo Caballero, gerente de ventas de Kimberly Clark, sostiene que si se tiene planeado una cantidad a vender y se vende una cantidad menor no se va a generar un retorno real o significativo.

5.15 Propuestas de mejora

5.15.1 Implementación de un software para extraer información de venta

En respuesta al problema inicial descrito en el punto 1.1.1, referente a la información de sell out no reportada se planteó ante la situación presentada, la implementación de un sistema (*software*), en cada cliente, el cual se vinculó al facturador de este mismo para poder extraer la información de venta con el fin de conseguir mayor visibilidad del sell out, así como del *mix* de productos vendidos. Para ello la tabla 5.15.1 muestra el diagrama de Gantt con las etapas de la implementación.

La propuesta tuvo como objetivo poder implementar un sistema el cual ofrezca la posibilidad de extraer y manejar la información de venta a favor del análisis, comprensión e identificación de tendencias en el comportamiento del canal de bodegas y mercados para así poder ejecutar planes de acción según las oportunidades que se presenten.

Tabla 5.15.1

Diagrama de Gantt de implementación del software extractor de venta para el canal tradicional - Lima 2020

Etapas de la implementación del sistema	Responsable	Semanas										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Primer contacto con TI	Ejecutivo de ventas	■										
Validación que el facturador sea compatible con el sistema de KC	Cliente		■									
Validar con el cliente	Ejecutivo de ventas			■								
Definir fecha de implementación	Ejecutivo de ventas				■							
Instalación del sistema en la computadora	TI - Kimberly Clark					■						
Comprobación del correcto funcionamiento del sistema	TI - Kimberly Clark / Cliente						■					
Inducción del manejo del sistema	TI - Kimberly Clark							■				
Atención del servicio post instalación	TI - Kimberly Clark								■	■	■	■

Nota. Elaboración propia

5.15.2 Optimización de clientes y zonas de atención

Frente a la situación presentada en el punto 1.1.2, se propuso la eliminación de clientes que no cuenten con una estructura de ventas considerable y que no generen un volumen relevante en la participación de las ventas de Lima. Además, se propuso dividir las zonas de reparto de Lima Metropolitana en cuatro cuadrantes considerando la atención de cada uno de ellos con un máximo de cuatro a cinco clientes por zona. Cada cliente deberá contar con una estructura de ventas sostenible para la atención y distribución en los diferentes distritos tal cual se muestran en la figura 5.15.1.

La propuesta tuvo como fin contemplar sólo a los clientes más representativos y con mejor desempeño a nivel de estructura, fuerza de venta y distribución para trabajar con ellos el desarrollo y crecimiento de la marca en cada una de las zonas de Lima Metropolitana. Así mismo se buscó evitar la guerra de precios entre los mismos clientes abastecidos por Kimberly Clark para que puedan vender sin canibalizar uno la venta del otro y así poder llegar a los objetivos trazados como negocio,

Figura 5.15.1 Mapa por cuadrantes en Lima 2020



Nota. Elaboración propia

5.15.3 Inclusión de operaciones en la planificación de la demanda

Ante la situación presentada en el punto 1.1.3 se identificó como oportunidad la inclusión del área de operaciones pues su participación es influyente e importante en todas las reuniones de *forecast* para que el equipo comercial pueda tomar decisiones teniendo la información y retroalimentación del área responsable de la logística y el abastecimiento.

El objetivo fue reunir a los gerentes de las dos plantas para que estén en la reunión y puedan intervenir conjuntamente con el área comercial aportando en las soluciones, planes y contingencias que puedan darse en el año, teniendo un impacto positivo en la eficiencia de la comunicación y en el modo de operación ya que se pudo prever cualquier evento para mantener la rentabilidad de la empresa.

5.15.4 Proyección de crecimiento de ventas

Ante la situación inicial definida en el punto 1.1.4, se propuso un crecimiento de ventas del 18% para el siguiente año con el objetivo de aumentar la base de ventas y a su vez mantener los gastos que no incurran con esta variable, logrando así un crecimiento en el margen operativo de 11.48% a 13.04% en un escenario favorable para la empresa. Así mismo como se muestra en la figura 5.15.2, los costos estarían reduciendo en un proyectado para el siguiente año, con el objetivo de lograr mantener el ratio en 52.28% sobre las ventas lo que permite a la empresa poder tener una mayor eficiencia sobre sus ventas.

Tabla 5.15.2

Estado de resultado proyectado en porcentuales sobre las ventas

Estructura P&L	2019	2020	+ de ventas 18.00%
			2021
Gross Sales (NIV)	100.00%	100.00%	100.00%
(-) Cash Discount	0.22%	0.34%	0.34%
(-) Trade Promotions	11.30%	9.34%	9.34%
(-) Trade Promotions Rebate	0.00%	3.88%	3.88%
(-) Trade Action	7.61%	3.31%	3.31%
Net Sales (NSV)	80.83%	83.15%	83.14%
Cost Variance	1.44%	2.98%	2.98%
Standar Cost	48.95%	49.65%	49.30%
Total Cost of sales	50.39%	52.63%	52.28%
Freight	3.36%	3.85%	3.61%
IntraMill Freight	0.59%	0.47%	0.53%
Distribution Exp	3.02%	3.08%	3.05%
Total Distribution	6.97%	7.41%	7.19%
Gross Profit	23.47%	23.11%	23.68%
Advertising Expenses	1.46%	1.68%	1.39%
Consumer Promotion	1.06%	0.70%	0.79%
Selling Expenses	4.22%	3.96%	3.63%
Marketing Expenses	1.32%	1.09%	1.08%
R&D	0.39%	0.29%	0.30%
Total Gral & Admin	3.87%	3.91%	3.45%
Operating Profit	11.15%	11.48%	13.04%

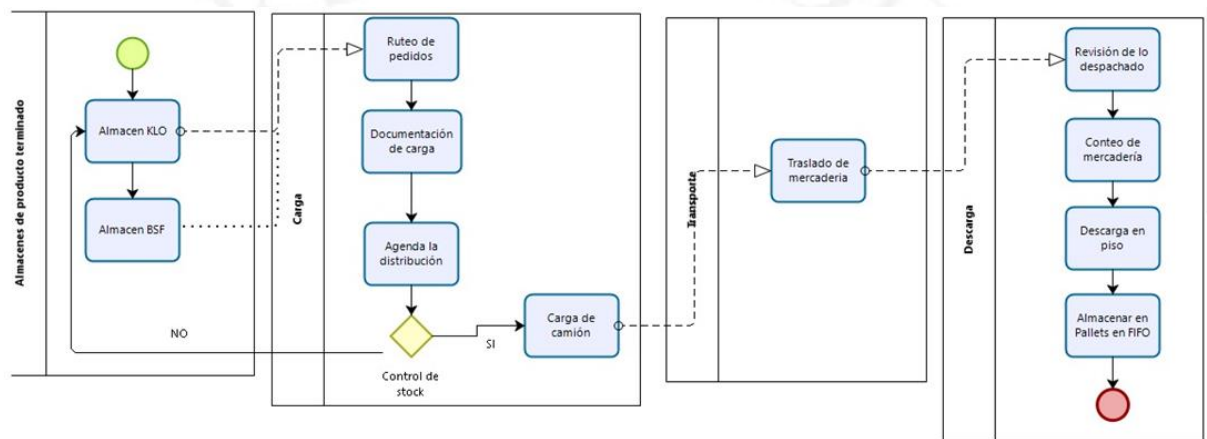
Nota. Elaboración propia, sobre la base del estado de resultados de Kimberly Clark 2020.

5.15.5 Revisión en la cadena logística de distribución

Ante la situación inicial presentada 1.1.5, tal como se muestra en la figura 5.15.3, se propuso un proceso en la cadena logística de la empresa para que se realicen revisiones tanto al momento del *picking* como al momento de la descarga para estar seguros de que los productos hayan sido despachados correctamente.

Tabla 5.15.3

Diagrama de flujo de despacho de la mercadería a clientes en el canal tradicional de Lima.



Nota. Elaboración propia

Así mismo, se propone la implementación de una doble capa de papel film alrededor del producto para que este se mantenga quieto y lo proteja de cualquier daño ante la maniobra de manipulación y estiba.

La propuesta estuvo elaborada con el fin de minimizar la cantidad de merma que se genera al momento de la distribución de mercadería a los almacenes de los clientes, pues por los grandes volúmenes de venta se acumulaba un valor absoluto considerable para realizar una optimización.

5.15.6 Revisión de los objetivos de venta

Ante la situación inicial 1.1.6, se propuso realizar una reunión al inicio de cada mes para poder proyectar correctamente la cuota del mes bajo un escenario real que permita dar un

incremento de venta sin ser ficticio o irreal en donde haya la participación de los gerentes de ventas y los gerentes de demanda, así como de las personas involucradas en el S&OP y el IBP de la empresa, pues son las áreas con más participación en el cumplimiento del objetivo.

En esta reunión se recomendó revisar la siguiente información:

- Cierre de ventas de los últimos 5 meses y tendencia lineal de ventas
- Inventarios de los clientes en días.
- Venta por categoría y *sku* en el mismo periodo de cada uno de los clientes
- Información del mercado actual dada por los clientes y por los vendedores, ejecutivos.

La propuesta se elaboró con la finalidad de plasmar objetivos correctos, que tengan coherencia con el crecimiento del mercado y que no sean inalcanzables, logrando así una mayor motivación en la fuerza de ventas por el logro de metas desafiantes y realistas que exijan al vendedor y que sean satisfactorias para la compañía.

CONCLUSIONES

Al finalizar la investigación se concluye que el objetivo general el cual es determinar la importancia del IBP sobre la rentabilidad empresarial tomando de muestra la empresa Kimberly-Clark en 2020, ha sido alcanzado. A continuación, se explicarán los principales hallazgos y aportes para cada uno de los objetivos.

El primer objetivo específico que se planteó inicialmente fue identificar las características de los procesos del IBP en la empresa Kimberly Clark Perú. Se logró verificar el presente objetivo ya que se puede concluir que la característica principal del IBP es que cumple la función de ser un proceso pilar en la creación de la estructura del plan anual de la empresa pues se relaciona y se definen los objetivos que se pretenden alcanzar en el periodo, influyendo en toda la cadena de la empresa desde el proceso de compra de los insumos hasta la distribución, pasando por procesos como la planificación de la demanda y siguiendo el plan de ventas y operaciones mensual. El objetivo se relaciona directamente con los conceptos de IBP expuestos en la presente investigación los cuales le dan coherencia a lo indicado por la empresa en estudio pues este proceso afirma ser un proceso consensuado por el que se pretende la creación de un único plan de operaciones teniendo en cuenta a las áreas *core* de una empresa como el área comercial, de operaciones y finanzas y otorgando beneficios en las decisiones y haciendo de los objetivos metas alcanzables y reales (Vykhodets & Chumachenko, 2012).

El segundo objetivo específico planteado fue describir y explicar los procesos de evaluación de rentabilidad para el área de ventas de la empresa Kimberly Clark Perú. Respecto a la medición de rentabilidad se puede concluir que los principales indicadores como el presupuesto, la utilidad bruta y la utilidad o margen operativos son esenciales para medir el retorno de las inversiones y así mismo analizar los resultados al momento para identificar numéricamente cuanto sería lo faltante para cumplir los objetivos de la empresa a nivel de venta bruta, venta neta, utilidad bruta y margen operativo que se establecen en el IBP. La teoría que fortalece lo indicado por los resultados presentados se basa en las definiciones expuestas acerca de la importancia de la utilidad bruta y operativa las cuales dan visibilidad del estado financiero de una empresa y permite

identificar tendencias con lo que respecta a los principales factores que influyen en la rentabilidad como son las ventas y todos los tipos de gastos y costos tanto financieros, como administrativos y operativos (Burguette, 2016).

El tercer objetivo específico se basa en verificar la relación existente entre el IBP y la rentabilidad en la empresa Kimberly Clark Perú. Se puede concluir que existe una relación entre este proceso y la rentabilidad principalmente por dos aspectos claves. El primero es que el responsable de elaborar este proceso es el área financiera de la empresa asegurando de manera numérica la rentabilidad sostenible y así mismo presentar un crecimiento orgánico anual. El segundo aspecto es referido a los objetivos de la empresa, ya que en el IBP se trazan las metas para cada área pues a partir de ellas se puede evaluar el *performance* tanto a nivel de fuerza laboral como a nivel país, en este caso Kimberly-Clark Perú. El sustento teórico que refuerza lo expuesto en los resultados se encuentra inmerso en la teoría de la rentabilidad pues es el factor de mayor importancia para el análisis financiero que indica la situación en la que se encuentra la empresa y el desempeño de los resultados a partir de los objetivos trazados. (Chacón, 2007) por ello que se puede afirmar la existencia de una relación entre el cumplimiento del IBP con respecto a la rentabilidad, pues si la primera variable se cumple, la segunda también.

Las principales propuestas a favor del beneficio de la empresa fueron la obtención de un sistema que permite leer la información de venta para el análisis y ejecución de actividades logrando reducir el número de clientes que no reportaban venta de un 32% a 15%. Así mismo, se planteó optimizar el *route to market* del canal tradicional para evitar la canibalización de venta entre clientes y fomentar el desarrollo de clientes clave. Por otro lado, la inclusión del área de operaciones tomó un rol importante para la mejora de la toma de decisiones participando del 100% de reuniones agendadas. Los tres últimos aportes fueron a la rentabilidad empresarial, planteando un objetivo de incremento en el OP basado en el crecimiento de venta y optimización de costos proyectando un 13.04% de margen operativo al final del 2021. Sumado a esto la reducción de 4% a 2% de merma en la distribución mejorando el embalado del producto paletizado e incluyendo la revisión del stock previamente. El último aporte fue la realización de reuniones periódicas para poder plasmar en la cuota un número que desafié al cliente a llegar a un 100% de cumplimiento más no sea inalcanzable y a su vez satisfaga las necesidades de la empresa.

Los principales aportes de la presente investigación se dividen en dos enfoques: El enfoque teórico y el práctico. Con respecto a la teoría, la investigación aporta un conocimiento detallado acerca del IBP y las subvariables que se relacionan a este proceso, lo que otorga un punto de partida a toda persona que busque investigar acerca del tema y así mismo comprender la influencia que tiene el plan integrado sobre la rentabilidad y sobre las acciones que implementa una empresa para el logro de resultados, partiendo desde un análisis de la producción hasta las herramientas de ventas y operaciones, midiendo los principales indicadores para maximizar productividad y ser eficientes. Respecto a los aportes prácticos, si bien es cierto este proceso se aplica más en empresas transnacionales puede servir también en empresas de consumo masivo, de diferentes tamaños o inclusive emprendimientos pues pueden desarrollar e implementar este proceso a menor escala o adaptando el plan al volumen del negocio, lo importante es trazar los objetivos deseados y la coordinación entre áreas. El IBP ordenará todos los objetivos en un mismo plan integrado lo cual se reflejará en el trabajo en equipo para lograr las metas que se esperan.

RECOMENDACIONES

Habiendo finalizado la presente investigación se recomienda que para futuras investigaciones se podría complementar el tema principal con las definiciones de evaluación del desempeño, Balanced Score Card y los subprocesos de la cadena de suministros, incluido la distribución para comprender la influencia del IBP en la rentabilidad de la empresa Kimberly-Clark Perú. Estos términos han sido puntos que pueden servir para reforzar conceptos en futuras investigaciones que han sido planteados en el presente estudio.

Así mismo se recomienda a la persona natural o entidad que se desempeñe en el rubro comercial y/o vinculado a la administración de negocios, que elabore un plan de trabajo, en el cual considere como pilar de su organización la implementación del proceso de IBP, para llevar un mayor control y supervisión de los objetivos que se tracen como empresa.

REFERENCIAS

- Andrade Pinelo, A. M. (2020). Ratios o razones financieras. *Journal: Contadores y Empresas*, <http://hdl.handle.net/10757/622323>.
- Archive, A. (18 de febrero de 2014). *Conceptos y ejemplos de estrategias de marketing*. <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>
- Association, A. M. (2019). *sección Dictionary of Marketing Terms*. <http://www.marketingpower.com/>.
- Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica, Fundamentos y Aplicaciones*. McGraw-Hill Mexico.
- Díaz, H. (2016). *Gestión de la cadena de suministro: almacenamiento: logística y abastecimiento*. 1ra ed. Empresa Editora Macro.
- Ealde. (30 de mayo de 2018). *Ealde Business School*. La planificación de la demanda en Supply Chain Management: <https://www.ealde.es/supply-chain-management-planificacion-demanda/>
- El Economista (30 de enero de 2015). *¿Como evaluar los niveles de rentabilidad en una empresa?* El Economista: <https://www.eleconomista.com.mx/mercados/Como-evaluar-los-niveles-de-rentabilidad-de-una-empresa-20150130-0047.html>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de Mexico: Mc Graw Hill.
- INEI (11 de mayo 2020). En las últimas 7 décadas la economía peruana creció a un promedio anual de 3.8%. Nota de prensa. Recuperado de: http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/np61_2020.pdf
- Jarrín Ruilova, Edgar Arnaldo. (2007). Propuesta de un modelo de planificación estratégica como soporte a la gestión de Petroecuador. Trabajo de investigación como requisito previo a la obtención del título de la Maestría en Alta Gerencia. Quito: IAEN. 134 p. Recuperado <http://repositorio.iaen.edu.ec/handle/24000/79>
- Kearns, S. (18 de enero de 2019). *What is Integrated Business Planning and Why is It Crucial in 2019?* <https://blog.riverlogic.com/what-is-integrated-business-planning>
- Kerlinger, F. & H. Lee (2002). *Investigación del comportamiento*. México: McGraw Hill/Interamericana.

- Lerma Kirchner, A. E. (2010). *Desarrollo de nuevos productos. Una visión Integral*. Cuajimalpa de Morelos, Mexico: Cengage Learning Editores
- López, César A., Pérez Pérez, A. E., & Villamonte Cornejo, J. C. (2017). Gestión de la demanda para optimizar la Supply Chain de la empresa Van S.A.C (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú). Recuperado de <http://hdl.handle.net/11354/1972>
- Morales, A., & Morales, J. A. (2014). Planeación Financiera. En A. Morales, & J. A. Morales. Grupo Editorial Patria.
- Moreno, D. (14 de marzo de 2018). *¿Qué es rentabilidad?* <https://www.finanzasparamortales.es/que-es-la-rentabilidad/>
- NIC. (2016). *Normas Internacionales de Contabilidad*.
- Obando Garcia, P. (2005). Guía de Aplicación del Modelo Cadena de Valor-Utilidad en Empresas de Manufactura (Tesis de maestría, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, México) Recuperado de <http://hdl.handle.net/11285/572410>
- Padilla-Solis, J. A. (2014). La evolución del planeamiento de ventas y operaciones. *Interfases*, (7), 105-116. Recuperado de <http://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Interfases/article/view/145>.
- Prieto, C. (2017). *Emprendimiento: conceptos y plan de negocios*.
- Render, B., & Heizer, J. (2014). *Principios de administración de operaciones*. 9na ed.
- Romero, A. (23 de febrero de 2017). *Diario Gestión*. Gestion Perú:
- Solís Rivera, I. (29 de mayo de 2015). *Revista Enfasis*. Revista Enfasis Logistica: logisticamx.enfasis.com/notas/72477-metodologia-encaminar-el-negocio-ibp-y-sop
- Vasquez Fajardo, C. E., Fajardo Vaca, L. M., Vasquez Fajardo, X. A., Tapia Nuñez, D. W., Macías Arroyo, F. G., Espinoza Toalombo, R. A., & Medina Hinojosa, D. J. (2019). *KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI) "LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE" Y LA COMPETITIVIDAD EN LAS OPERADORAS DE TRANSPORTE TERRESTRE INTRAPROVINCIAL DE PASAJEROS*. Investigación Operacional, 02574306: Vol. 40, Fascículo 5.
- Viloria Nuñez, C. (2011). *Sig para la eficiencia de cadenas de suministro. (Investigación, Universidad de San Buenaventura, Bogotá, Colombia)*
- Vykhodets, Y., & Chumachenko, I. (2012). *COMPUTER-BASED INTEGRATED BUSINESS PLANNING ON THE BASIS OF BUSINESS MODEL*
- Apaza, M. (2017). *Contabilidad de Instrumentos Financieros*. Pacífico Ediciones.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDINA. (14 de marzo de 2018). ANDINA. Agencia Peruana de Noticias: <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-industria-cosmeticos-e-higiene-personal-seguira-creciendo-los-proximos-anos-703205.aspx>
- Aragon, A. y. (2005). *Factores explicativos del exito competitivo: El caso de las Pymes del estado de Veracruz*. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39521603&iCveNum=1712>.
- Barletta, F., Pereira, M., Robert, V., & Yoguel, G. (2013). Argentina: dinámica reciente del sector de software y servicios informáticos. *Revista de la CEPAL*(110), 137-
- Choy, M., & Chang, G. (2014). *Medidas macroprudenciales aplicadas en el Perú*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2014/documento-de-trabajo-07-2014.pdf>
- Circulante. (19 de marzo de 2018). *Como realizar la planificación integrada de negocio (IBP) para gestionar la cadena de suministro*. Circulante.com BlogFinanciero: <https://circulante.com/finanzas-cadena-de-suministro/planificacion-integrada-negocio/>
- Cortés, M. (30 de Julio de 2018). *El plan financiero*. Mind the blog byUniversidad Europea: <https://blog.universidadeuropea.es/es/business-y-emprendimiento/la-empresa-es-un-mundo-y-el-mundo-es-una-empresa/el-plan-financiero>
- DEFINITION. *Economics & Management*, 417-423.
- Euromonitor. (2019). *Euromonitor*. <http://www.euromonitor.com>
- Forbes. (19 de noviembre de 2014). *Forbes Mexico*. Forbes Mexico: <https://www.forbes.com.mx/brand-voice/sop-el-proceso-para-la-ejecucion-de->
- García Nieto, J. P. (2013). *Consturte tu Web comercial: de la idea al negocio*. Madrid: RA-MA.
- inaCatalog. (14 de junio de 2017). *Mobilty Sales*. Gestión comercial - Informes: <https://www.inacatalog.com/kpi-ventas-30-indicadores-comerciales-para-monitorizar-ventas/>
- Sevilla, A. (s.f). *Economipedia*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/margen-bruto.html>
- UPN. (14 de noviembre de 2016). *Universidad Privada del Norte*. Blog dela Facultad

de Ingeniería UPN: <https://blogs.upn.edu.pe/ingenieria/2016/11/14/que-es-un-cuello-de-botella-en-el-proceso-de-produccion/>

- Welsch, G. (2005). *Presupuestos Planificación y Control*. Mexico: Pearson Educacion.
- Wittmann, R. (2006). ¿Hubo una revolución en la lectura a finales del siglo XVIII? En G. Cavallo, & R. Chartier, *Historia de la lectura en el mundo occidental* (págs.435-472). México D.F.: Santillana.





ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

PROBLEMAS Problema general	OBJETIVOS Objetivo general	HIPÓTESIS Hipótesis general	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
1. ¿Cuál es la importancia del proceso de Planificación de Negocio Integrado sobre la rentabilidad en una empresa?	Determinar la importancia del proceso de Planificación de Negocio Integrado sobre la rentabilidad para el área de ventas de Kimberly Clark Perú	El manejo estratégico de los procesos internos del IBP (Plan de Negocio Integrado) está vinculado a la rentabilidad y el cumplimiento de este plan puede resultar en un crecimiento sostenible, para el presente caso en la empresa Kimberly Clark.	1. Planificación de negocio integrado – IBP 2. Rentabilidad de la empresa	Plan de negocios Desarrollo de nuevos productos Los proyectos estratégicos y el S&OP Pronósticos de la demanda según la oferta La planificación de la demanda Los planes financieros ----- Margen bruto Margen operativo Presupuesto Planeación estratégica Ratios de venta Gastos comerciales	• Enfoque: Cualitativo • Tipo: Básica • Alcance: Descriptiva y Explicativa • Diseño: No experimental
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas			
¿Qué características tiene el proceso conocido como IBP?	Identificar las características de los procesos del IBP en la empresa Kimberly Clark Perú.	El proceso de IBP cumple un rol importante en la toma de decisiones, pues abarcan diferentes áreas de negocio para el logro de un objetivo común en la empresa Kimberly-Clark. Los factores de evaluación para el análisis financiero desde la perspectiva de ventas son las ventas netas y los descuentos que se tienen en estas afectando el margen bruto de una manera positiva o negativa en la empresa Kimberly- Clark. manera positiva o negativa en la empresa Kimberly- Clark.			
¿Qué factores influyen en la rentabilidad de una empresa?	Describir y explicar los procesos de evaluación de rentabilidad para el área de ventas de la empresa Kimberly Clark Perú.		Ratios financieros		
¿Existe alguna relación entre el IBP y la rentabilidad de una empresa?	Verificar la relación existente entre el IBP y la rentabilidad en la empresa Kimberly Clark Perú.	Existe una relación directa entre el cumplimiento del Plan de Negocios Integrado y la rentabilidad de la empresa Kimberly- Clark.	-		

Anexo 2: Instrumentos de la investigación Entrevista Estructurada

Entrevistado:

Área:

Puesto:

Tiempo en la empresa:

1. ¿Cuál cree que es la importancia del IBP para la empresa?
2. ¿Cuál es la importancia de darle seguimiento al plan de negocios para el IBP?
3. ¿Cuál es la relación del desarrollo de nuevos productos para el IBP?
4. ¿Considera importante desarrollar los proyectos estratégicos y el cumplimiento del S&OP para el IBP?
5. ¿Cuál cree que es la influencia de la oferta para el IBP?
6. ¿Cuál es la importancia de realizar la planificación de la demanda para el IBP?
7. ¿Cree que existe una relación entre los planes financieros y el IBP?
8. ¿Considera importante el margen bruto para la rentabilidad de la empresa?
9. ¿Considera importante el margen operativo para la rentabilidad de la empresa?
10. ¿Qué tan relevante es el manejo del presupuesto sobre la rentabilidad empresarial?
11. ¿Cree usted que la planeación estratégica tiene un efecto en la rentabilidad de la empresa?
12. ¿Cuál es la importancia de la medición de los KPI's de venta sobre la rentabilidad de la empresa?
13. ¿De qué forma los gastos comerciales inciden sobre la rentabilidad de la empresa?
14. ¿Cómo crees que el IBP influye en la rentabilidad empresarial?

15. ¿Hay algo más que desee añadir sobre el tema?



Anexo 3: Validez – Confiabilidad de los instrumentos

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Datos del Experto Calificado

Nombres y Apellidos:

Juan Manuel Portillo Weston

Edad: 44. Sexo: F (.....) M (X) Profesión: Ing. Industrial

Especialidad: Servicios Años de Experiencia: 19 Centro de trabajo: Gestions 365 SAC

Cargo que desempeña: Gerente General

Firma:



I. Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACIÓN	EXCELENTE	SATISFACTORIO	MEJORABLE	DEFICIENTE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas	✓			
COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores	✓			
METODOLOGÍA	Responde al propósito del Diagnóstico propuesto.	✓			
SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición.	✓			
FACTIBILIDAD	Aplicación en la muestra seleccionada	✓			

II. Apreciación Cualitativa

El cuestionario cumple con los objetivos planteados

Surco, 07 de Noviembre 2019

Coordinación de Profesores de Seminario de Investigación en Administración – SIA

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Datos del Experto Calificado

Nombres y Apellidos:

Abelardo Lara Vassello

Edad: 52 Sexo: F (.....) M (X) Profesión: Economista

Especialidad: Finanzas Años de Experiencia: Centro de trabajo:

Cargo que desempeña:

Firma: 

I. Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACIÓN	EXCELENTE	SATISFACTORIO	MEJORABLE	DEFICIENTE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas		X		
COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores	X			
METODOLOGÍA	Responde al propósito del Diagnóstico propuesto.		X		
SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición.			X	
FACTIBILIDAD	Aplicación en la muestra seleccionada		X		

II. Apreciación Cualitativa

.....

.....

.....

.....

.....

Surco, 07 de Noviembre 2019

Coordinación de Profesores de Seminario de Investigación en Administración - SIA

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Datos del Experto Calificado

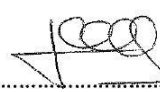
Nombres y Apellidos:

JUAN ANDRÉS ARATA LLONA

Edad: 49 Sexo: F (.....) M (X.) Profesión: Administrador

Especialidad: Estadística Años de Experiencia: 30 Centro de trabajo: Ecommediq, U Lima

Cargo que desempeña: Director / Docente

Firma: 

I. Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACIÓN	EXCELENTE	SATISFACTORIO	MEJORABLE	DEFICIENTE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas		✓		
COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores	✓			
METODOLOGÍA	Responde al propósito del Diagnóstico propuesto.		✓		
SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición.		✓		
FACTIBILIDAD	Aplicación en la muestra seleccionada	✓			

II. Apreciación Cualitativa

El instrumento es el adecuado para la investigación planteada.

Surco, 29 de 10 2019

Coordinación de Profesores de Seminario de Investigación en Administración - SIA

Anexo 4: Entrevista Estructurada

Entrevistado: Jose Sevillano

Área: Ventas

Puesto: Ejecutivo de ventas

Tiempo en la empresa: 3 años

16. ¿Cuál cree que es la importancia del IBP para la empresa?

El IBP está alineado a la contribución de las áreas en la empresa, define el orden de los procesos para poder llegar a un objetivo, hacer un plan de negocios en la empresa es vital para empresas grandes para que cada área pueda trabajar guiada por objetivos, en ventas el plan es importante porque esde donde entran ingresos principalmente a KC.

17. ¿Cuál es la importancia de seguir un plan de negocio para el IBP?

Un plan de negocio es necesario para establecer un orden para ejecutar los procesos y definir los parámetros para llegar a los objetivos. En el área de ventas hay un plan atrás de los procesos, y se busca que la operatividad se logre partiendo de un plan.

18. ¿Cuál es la relación del desarrollo de nuevos productos para el IBP?

Los nuevos productos en una empresa de consumo masivo son muy importantes, porque en este tipo de empresas la innovación es muy importante, teniendo en cuenta que los consumidores siempre buscan algo nuevo en lo que es el sector de consumo masivo. El área actúa de acuerdo a las nuevas tendencias y siempre enfocado en las nuevas necesidades del cliente, sacando nuevos productos con una mejor calidad buscando conseguir una mayor satisfacción en los clientes. Todo esto alineado a buscar conseguir una mayor rentabilidad, optimizando el portafolio de acuerdo al comportamiento que tiene la demanda de cada producto que se ofrece.

19. ¿Considera importante desarrollar los proyectos estratégicos y el cumplimiento del S&OP para el IBP?

El desarrollo de proyectos estratégicos es algo de todos los días en el área, ya que siempre aparecen nuevas necesidades y con esto nuevos productos, entonces se trata de alinear nuevas estrategias o proyectos de acuerdo a lo que se presenta y a las nuevas tendencias para poder sacar adelante los productos, por eso es importante una constante innovación en los procesos. Los proyectos siempre buscan incrementar la rentabilidad, por eso el enfoque en siempre desarrollar nuevos proyectos y portafolios es importante.

20. ¿Cuál cree que es la influencia de la oferta para el IBP?

La oferta es muy importante, esta se calcula en base a la demanda y KC como fabricante de la marca y productos tiene que planificar todos los meses planes de acuerdo con la demanda existente para poder calcular cuánto se va a tener de disponibilidad de cada producto y poder ajustar los costos para poder tener un panorama más amplio de cómo impacta en la rentabilidad. La planificación de la oferta es tarea de áreas de planta, producción y marketing, todos alineados a satisfacer la demanda que se presenta.

21. ¿Cuál es la importancia de realizar la planificación de la demanda para el IBP?

La planificación de la demanda es vital, ya que es la base para proyectar las ventas por producto, y esto conlleva a tener una mejor visibilidad de cuáles van a ser los costos, para así poder armar presupuestos mensuales, trimestrales y anuales.

22. ¿Cree que existe una relación entre los planes financieros y el IBP?

Si, el plan financiero se basa en buscar obtener todos los *kpi*'s positivos, el área financiera busca complementarse con el área de ventas y el área comercial para poder mejorar los resultados de la compañía. El plan financiero también es parte del trabajo de todas las áreas, ya que cada área maneja presupuestos intentando mejorar los resultados.

23. ¿Considera importante el margen bruto para la rentabilidad de la empresa? El margen bruto te da una imagen resumen de la compañía de cuánto se margina aproximadamente, es bueno considerarlo para poder tener un orden en los costos.

24. ¿Considera importante el margen operativo para la rentabilidad de la

empresa?

El margen operativo muestra los resultados más al detalle ya que considera más costos y gastos. La empresa en este punto puede tener una idea de cuánto es lo que en realidad se gasta comparado con los resultados obtenidos.

25. ¿Qué tan relevante es el manejo del presupuesto sobre la rentabilidad empresarial?

El manejo de presupuesto es muy delicado en toda empresa, cada área es lo primero que se tiene en cuenta y es una tarea muy importante del responsable de cada una de las áreas ya que cada gasto que se incluya en el presupuesto tiene como finalidad tener un retorno. La rentabilidad va de la mano con el manejo que tiene cada área en el presupuesto y como cada acción realizada y tomada en cuenta en el presupuesto va a dar beneficios.

26. ¿Cree usted que la planeación estratégica tiene un efecto en la rentabilidad de la empresa?

La planeación estratégica es una función de todas las áreas, cada área tiene una labor en la empresa y si alguna área falla o no cumple con lo que las otras esperan va a desalinearse los objetivos de la empresa.

27. ¿Cuál es la importancia de la medición de los KPI's de venta sobre la rentabilidad de la empresa?

Los *kpi*'s son importantes porque permiten ver la evolución de la empresa según estos indicadores históricamente y también hacen posible proyectar mensual, trimestral y anualmente a donde se quiere llegar y da mayor visibilidad a como seguir operando, como manejar los presupuestos y cómo se están manejando los márgenes y tiene impacto en las decisiones a tomar.

28. ¿De qué forma los gastos comerciales inciden sobre la rentabilidad de la empresa?

Inciden bastante, ya que se hacen para promover ventas y hay que saber direccionarlo para poder obtener el retorno esperado.

29. ¿Cómo crees que el IBP influye en la rentabilidad empresarial?

El IBP es lo que va a hacer que se logren los objetivos mediante la planificación conjunta de todas las áreas. No se podría operar sin un IBP, sobre todo si es una

empresa a gran escala, entonces un plan es necesario para poder ser rentable que es el objetivo. El IBP influye en cada uno de los parámetros y en todas las áreas y en todos los procesos a realizar. Sin un IBP no se podría lograr los objetivos que se vienen consiguiendo.

30. ¿Hay algo más que desee añadir sobre el tema?

El IBP es un ejemplo para cualquier empresa que quiera seguir creciendo, la importancia de un plan conjunto es vital para poder crecer y que los equipos estén alineados a los objetivos y para poder tener procesos que apoyen a que la operatividad mejore.



Entrevistado: Fritz Quezada

Área: Ventas

Puesto: Ejecutivo de ventas

Tiempo en la empresa: 1 año y 9 meses

1. ¿Cuál cree que es la importancia del IBP para la empresa?

De hecho, necesitamos integrar los planes y todos los objetivos de la empresa hacia un solo camino, es decir, direccionar todos los planes hacia un solo objetivo. Creo que el IBP logra reunir todos estos conceptos.

2. ¿Cuál es la importancia de seguir un plan de negocio para el IBP?

Que la empresa respire los mismos objetivos, y que todas las áreas entre sí se relacionan y que todos seguimos un solo camino, cada uno persigue de hecho diferentes objetivos que al fin y al cabo cuando desagregas es un objetivo en común.

3. ¿Cuál es la relación del desarrollo de nuevos productos para el IBP?

Creo que sí se relacionan, cuando desarrollas un nuevo producto diferentes áreas por ejemplo, en nuestro caso, en comercial, en el caso de Huggies Triple Protección, Marketing hizo un *forecast* de cierta cantidad de planchas tanto *sell in* como *sell out* y ventas también tiene un proyectado de *forecast* en base a lo que realmente pasa en el mercado y muchas veces la relación no es tan proporcional, siguiendo con el ejemplo, Marketing hizo un *forecast* para mi zona de 7,000 planchas de Pacha, cuando mi pico máximo fue 3,500, entonces no hubo una sinergia entre las diferentes áreas para sincerar el número y creo que con el IBP podrían conversar los objetivos.

4. ¿Considera importante desarrollar los proyectos estratégicos y el cumplimiento del S&OP para el IBP?

Sí definitivamente, creo que sí es importante tener mapeado en general proyectos y qué impacto han tenido en cada una de las áreas y en el mercado al que atendemos.

5. ¿Cuál cree que es la influencia de la oferta para el IBP?

En verdad desde mi punto de vista, de hecho, la oferta, con la oferta que tú tienes de algún producto te da un resultado a fin de mes y creo que te permite medir si la oferta realmente está trayendo la demanda, y si no la cambias.

6. ¿Cuál es la importancia de realizar la planificación de la demanda para el IBP?

Si es súper importante, pero en el caso de Kimberly el equipo de Demanda tiene que conversar con el área comercial y con trade, ¿por qué con estas áreas? Porque nosotros sabemos cuánto le da para invertir. Es un triángulo, por ejemplo, si las 7,000 planchas de pañal que me “forecastiaron” no hubiera sido en Huggies Triple Protección sino en Active Sec o en Natural Care, pero yo realmente muevo 3,500, y para trade solamente tiene mapeado darme inversión para 2,000 entonces obviamente no voy a cumplir con los objetivos de Demanda, ni los objetivos comerciales porque no tengo la plata para mover esa cantidad, entonces sí es importante que este triángulo en verdad funcione.

7. ¿Cree que existe una relación entre los planes financieros y el IBP?

Sí definitivamente para ver cualquier tipo de acción debemos revisar la rentabilidad de la empresa y la del cliente, es importante tener mapeado eso, en todos los planes comerciales, tiene que ir soportado por finanzas, porque por ejemplo nosotros hacemos un plan, y en el caso de Kimberly tenemos un simulador financiero, este simulador financiero, si quieres pedir una inversión por ejemplo un táctico en el *duo pack* y vas a ingresar 500 cajas utilizas ese simulador financiero, entonces ves si te va a dar *sell in, check*, te va a dar *sell out, check*, levas a dar margen a tu cliente, *check*, tu precio de venta se mantiene pero en tendero gana más y la gente lo va seguir comprando, pero viéndolo del lado financiero, lo que hace el simulador es que tu al poner tus cajas y la incidencia que quieres tener te sale si es rentable para la compañía invertir o no, o puede ser que te salga que con 500 no es rentable, pero es rentable si vendes

1500 cajas con esa incidencia, ese sería un ejemplo de Kimberly.

8. ¿Considera importante el margen bruto para la rentabilidad de la empresa?

El margen bruto me da una buena visibilidad de la empresa, creo que conversa mucho con lo que te comenté del simulador financiero, ya que te va a indicar si es rentable la venta de un producto.

9. ¿Considera importante el margen operativo para la rentabilidad de la empresa?

Si, tomando como ejemplo a un cliente, es importante cuidar el margen de tu distribuidor, y el margen por zona, ¿A qué me refiero? En el norte chico un cliente margina 8%, y con ese margen el cubre el sueldo de los vendedores, el gasto operativo de los camiones, y es importante ese *feedback*, porque yo distribuyo aperiferias, y solo envía un camión a 100 km a la redonda, ese camión me hace 20 punto de venta en 5 hrs, en ese caso es importante manejar los márgenes operativos para ver esa rentabilidad.

10. ¿Qué tan relevante es el manejo del presupuesto sobre la rentabilidad empresarial? Si es importante porque si vemos del lado del ejecutivo con el área de trade es saber cómo manejar tus inversiones de la manera adecuada, por ejemplo, no le voy a soltar toda la plata en Huggies Active Sec, no voy a soltar toda la plata que con 5,000 soles me trae un sell out de 100 mil si no, no voy a soltar toda la inversión en un producto que me trae con 5,000, 100 mil y con pañal me trae 300 mil, tienes que saber dónde están tus inversiones para ser eficiente para ver un impacto o un crecimiento, deben manejarlo estratégicamente, tiene que ver si realmente están invirtiendo en el cliente, no voy a invertir en un cliente que no tiene retorno, se tiene que revisar al detalle tu presupuesto y como lo usas.

11. ¿Cree usted que la planeación estratégica tiene un efecto en la rentabilidad de la empresa?

Sí definitivamente, y creo que te lo respondí en la anterior pregunta.

12. ¿Cuál es la importancia de la medición de los KPI's de venta sobre la rentabilidad de la empresa?

En primer lugar, es súper importante saber cuáles son los kpi's que manejas en este caso como ejecutivo de ventas, en este caso nosotros los kpi's que

manejamos son cobertura, ticket promedio, efectividad, etc, es importante porque sabemos realmente si nuestro cliente está haciendo bien las cosas y por ende siendo rentable para nosotros y saber si está bien seguir invirtiendo en ellos.

13. ¿De qué forma los gastos comerciales inciden sobre la rentabilidad de la empresa? De hecho, son las inversiones que tenemos, y que golpea, tanto en las *Net Sales* el NIV que es prácticamente precio por cantidad, además todos los gastos de marketing y publicidad también te impactan en el P&L, pero apoyan la venta. Porejemplo, el plan del club del caserito era una inversión que no nos traía una rentabilidad adecuada con los jugadores que tenemos hoy en día.

14. ¿Cómo crees que el IBP influye en la rentabilidad empresarial?

De hecho, te va a permitir como el nombre lo dice a integrar de alguna manera todos los objetivos que tienes por área y por proceso y creo que al fin y al cabo si se sigue un orden o un plan y tienes los objetivos claros si va a ver una rentabilidad asegurada al 100%.

15. ¿Hay algo más que desee añadir sobre el tema?

No, creo que eso sería todo.

Entrevistado: Karol Vidal

Área: Ventas

Puesto: Practicante de ventas

Tiempo en la empresa: 1 año

1. ¿Cuál cree que es la importancia del IBP para la empresa?

El IBP es importante porque permite que las áreas generen sinergia para cumplir un mismo objetivo que es determinado por la región South Lao. El IBP refleja el crecimiento de la empresa como país mediante indicadores: utilidad bruta, utilidad operativa, net sales y los costos de producción, con ello se puede verificar en qué porcentaje de cumplimiento está Kimberly-Clark Perú frente a los otros países de la región y analizar las oportunidades de mejora.

2. ¿Cuál es la importancia de seguir un plan de negocio para el IBP?

Es importante seguir el plan de negocio para el IBP, ya que al tener estructurado los planes del área y los objetivos trazados desde un inicio permite que cada uno tenga la visibilidad de lo que se pretende lograr en el resto del año. Teniendo mapeado el plan de negocio uno puede ejecutar dicha estrategia para cada tipo de cliente o para cada canal.

3. ¿Cuál es la relación del desarrollo de nuevos productos para el IBP?

La relación del desarrollo de los nuevos productos para el IBP es que para poder desarrollar los nuevos productos se necesita que las áreas logren el objetivo común, por ejemplo, para el desarrollo del pañal Triple Protección se trazó un *forecast* (objetivo) por canal que las áreas tuvieron que alcanzar.

4. ¿Considera importante desarrollar los proyectos estratégicos y el cumplimiento del S&OP para el IBP?

Si considero importante desarrollar los proyectos estratégicos y el cumplimiento del S&OP, puesto que el desarrollo de estos proyectos estratégicos se debe adecuar con el objetivo general que se requiere en el IBP, por ende, es un apoyo esencial para conseguir las metas propuestas. Respecto a S&OP, considero importante porque para empezar es el plan de ventas relacionado con las acciones de operaciones en el cual un área debe estar alineada con lo ejecutado por otra para poder armar su plan. Y ambas áreas están consideradas dentro del IBP.

5. ¿Cuál cree que es la influencia de la oferta para el IBP?

Relaciono la oferta con la disponibilidad de los productos para el punto de venta, su influencia es que los *skus* deben estar disponibles para que los consumidores puedan adquirir el producto y con ello conseguir el aumento de venta.

6. ¿Cuál es la importancia de realizar la planificación de la demanda para el IBP?

Es muy importante, en la cadena de farmacias Inretail se tiene que atender la demanda solicitada por los clientes mediante acciones necesarias para tener *stock* de los productos en los locales y en el centro de distribución. Con ello, se puede anticipar en qué local se puede tomar acciones de *push* de un *sku* específico.

7. ¿Cree que existe una relación entre los planes financieros y el IBP?

Si, porque los planes financieros de la empresa deben estar alineados con la ejecución del IBP. Dado que, todas las áreas tienen que adaptar sus planes hacia el mismo objetivo.

8. ¿Considera importante el margen bruto para la rentabilidad de la empresa?

Si, porque la rentabilidad es la capacidad de generar utilidad (cuando sus ingresos son mayores que sus gastos), y el margen bruto cuando se calcula nos da la visibilidad de si las ventas son altas y si cubren los costos de producción.

9. ¿Considera importante el margen operativo para la rentabilidad de la empresa?

Si, porque refleja el beneficio que genera la actividad económica de la empresa.
Si se obtiene ganancia.

10. ¿Qué tan relevante es el manejo del presupuesto sobre la rentabilidad empresarial? Es muy relevante, porque al llevar un control del presupuesto tienes considerables entradas de capital, la cantidad del gasto por X actividad, o si es que se requiere solicitar con anticipación. Con un buen manejo del presupuesto se puede adelantarse los siguientes movimientos.

11. ¿Cree usted que la planeación estratégica tiene un efecto en la rentabilidad de la empresa?

Si, porque la planeación estratégica es el desarrollo de distintos planes operativos con el fin de alcanzar las metas planeadas. Además, permite a la empresa planificar y ejecutar proyectos para asegurarse de que sean rentables.

12. ¿Cuál es la importancia de la medición de los KPI's de venta sobre la rentabilidad de la empresa?

La medición de KPI's de venta sobre la rentabilidad es importante porque te da la visibilidad de cómo está la ejecución de ventas frente al mercado, sobre todo te permiten ver si hay alguna caída o mejora en las ventas, en caso sea un escenario positivo esto se reflejará en una rentabilidad mayor.

13. ¿De qué forma los gastos comerciales inciden sobre la rentabilidad de la empresa? Los gastos comerciales influyen en la rentabilidad de la empresa, tiene una relación indirecta porque a mayores gastos menor rentabilidad genera la empresa. Los gastos deberían ser proporcionales, es decir, tener un impacto en las ventas que tendría que sumar.

14. ¿Cómo crees que el IBP influye en la rentabilidad empresarial?

Por supuesto, creo que el IBP juega un rol importante en la rentabilidad de la empresa, por qué al final es por lo que nos miden como sucursal de una transnacional, y es el resultado que esperan tener los directores al final del periodo, por eso la importancia de darle seguimiento y ver cómo nos está yendo mes a mes.

Entrevistado: Alonso Fernández Dávila

Área: Ventas

Puesto: Ejecutivo de ventas

Tiempo en la empresa: 3 años

1. ¿Cuál cree que es la importancia del IBP para la empresa?

El IBP es el proceso más importante de la compañía, es lo que se espera cerrar a final del periodo de ventas facturadas, ventas netas, utilidad bruta y utilidad neta de la empresa, permite dar visibilidad mes a mes al *board*, a los accionistas, para dar información de cuál sería el performance de KC en el Perú y se pueda tomar las decisiones convenientes. Al ser KC una empresa transnacional todas las decisiones se toman en Dallas que es la sede central de la compañía y de ahí parten a las regiones y países correspondientemente.

2. ¿Cuál es la importancia de seguir un plan de negocio para el IBP?

El IBP tiene que tener una estructura, y lo que más importa de éste es saber cuánta rentabilidad se va a generar. Para alcanzar la rentabilidad se tiene que pasar por estructura de procesos como el S&OP, como se proyecta la demanda y como se estima a partir de lo que se tantea en el mercado, basándose en que si se tiene o no el producto necesario para abastecer al mercado y cuánto genera en el S&OP en cada línea de la compañía.

3. ¿Cuál es la relación del desarrollo de nuevos productos para el IBP?

Es muy importante la relación que existe ya que cuando se lanza un nuevo producto al mercado se tiene una variable muy importante para el IBP que es el marketing. Al lanzar un nuevo producto se tiene que invertir más en este, lo que genera un impacto en todo lo referente a publicidad. En la producción también hay un impacto, ya que si se tiene un producto totalmente nuevo y perteneciente a una categoría nueva se presentan nuevos gastos de no tener las máquinas para su realización. En lo referente a precios, mientras este sea más alto se va a conseguir una mayor rentabilidad, este factor impacta directamente en las ventas netas para el IBP.

4. ¿Considera importante desarrollar los proyectos estratégicos y el cumplimiento del S&OP para el IBP?

La estimación de la demanda es un proceso también muy importante para saber cuánto producir y que impacta en el S&OP. El área de trade es la encargada de generar planes a partir de la estimación de la demanda, ya que hay que lograr tener la mejor estrategia para llegar al consumidor final, así también de cómo lograr que los clientes distribuidores compren el producto convencido de que el cliente final lo va a adquirir.

5. ¿Cuál cree que es la influencia de la oferta para el IBP?

La oferta tiene que ver en la relación de los proveedores. Hay que tener claro el universo de gente que va a adquirir el producto y quienes son los distintos proveedores que te ofrecen el producto en el punto de venta, entonces de acuerdo a esto influye en el IBP porque deja saber qué precio ponerles a los productos, tomar decisiones de cuánto se debe invertir en la categoría, cuál es la rentabilidad que se quiere conseguir que margine cada distribuidor. La oferta es todo lo que el consumidor tiene para elegir.

6. ¿Cuál es la importancia de realizar la planificación de la demanda para el IBP? El *demand review* es la reunión en la que se establece una revisión acerca del objetivo para el mes que toca, pero siempre se tiene en cuenta el proyectado del mes anterior o el cierre final para alinear a la coyuntura. Es súper importante ya que en ella participan los jefes y gerentes de cada área para poder dar sus opiniones acerca del número como empresa.

7. ¿Cree que existe una relación entre los planes financieros y el IBP?

Si, finanzas como área está presente en todo el IBP, desde que se genera el *demand review*, hasta que se obtiene en números la rentabilidad final de cada periodo. KC tiene la particularidad de que el área encargada del IBP es el área de finanzas. Esta área consolida todas las líneas de pérdidas y ganancias para a partir de esto construir el IBP. El área de ventas podría vender un producto según lo que la categoría pide, pero para esto necesita el apoyo del área de finanzas para validar que este genera rentabilidad o no. En lo que es producción, el gerente de planta tiene que estar alineado a los planes financieros para saber

cuáles son los costos operativos, para que en base a esto darle una mejor información a marketing para establecer precios razonables. Asimismo, finanzas se encarga de regular con el área encargada de distribución y de despachos, para saber cuánto va a costar movilizar todo el volumen estimado de productos.

8. ¿Considera importante el margen bruto para la rentabilidad de la empresa? El margen bruto considera desde las ventas brutas hasta el gasto dedistribución. Para llegar a la venta facturada se tiene en cuenta un descuentopor cada canal, un descuento financiero. Para llegar de la venta facturada a la neta, se tiene en cuenta los acuerdos comerciales y el plan promocional. Parallegar de la venta neta a la utilidad bruta se tiene tres aspectos fundamentales,el costo estándar o costo de fabricación, el costo variable y la distribución. Elmargen bruto en conclusión sirve para saber si es rentable poner a la venta unproducto específico.
9. ¿Considera importante el margen operativo para la rentabilidad de la empresa? El margen operativo es muy importante y más importante que el neto, ya que lo quieren saber los accionistas es cuál es el retorno que tiene el negocio en elpaís. Es importante tener en cuenta este dato, ya que se puede estar gastando poco en producciones que es hasta dónde llega el margen neto, pero se puedeestar gastando mucho en marketing, que es lo que también considera el margen operativo, entonces esto estaría mostrando un margen bruto elevado pero un margen operativo muy bajo. Entonces podemos decir que el margen operativo es más importante sobre todo para áreas como la comercial. También hay que tener en cuenta los gastos administrativos para el margen operativo, y en estos gastos están incluidos los salarios que es punto fuerte dentro de lo que sale de la empresa. El margen operativo en conclusión sirve para entender si la compañía es rentable o no.
10. ¿Qué tan relevante es el manejo del presupuesto sobre la rentabilidad empresarial?

Es muy importante conocer cuánto de presupuesto se tiene que manejar. El IBP tiene como finalidad saber cuánto presupuesto se requiere en el mes para el lanzamiento de nuevos productos, para que al final la rentabilidad estimadadel

periodo no se venga abajo o se recupere respecto a los periodos pasados. Si se quiere lanzar un producto en determinado mes, se tiene en cuenta que en ese mes hay que invertir en marketing, promoción y en incentivos para la fuerza de venta, lo que tiene un claro impacto en la rentabilidad. La idea es recuperar los niveles de rentabilidad mediante el ajuste de presupuesto mes a mes de acuerdo a los planes comerciales.

11. ¿Cree usted que la planeación estratégica tiene un efecto en la rentabilidad de la empresa?

Si, la finalidad del IBP es planificar las acciones a realizar en un periodo determinado como compañía para poder identificar cada mes cuánto se está teniendo de retorno de acuerdo a lo planificado.

12. ¿Cuál es la importancia de la medición de los KPI's de venta sobre la rentabilidad de la empresa?

Los KPIs más importantes son medir el porcentaje de incidencia del plan promocional, medir el porcentaje de acuerdos comerciales con los clientes distribuidores y el porcentaje de cuánto se gasta en incentivos para la fuerza de ventas. Estos impactan directamente en los resultados finales de la empresa.

13. ¿De qué forma los gastos comerciales inciden sobre la rentabilidad de la empresa?

Los gastos comerciales si de hecho impactan a la empresa, debemos tener bien controlados estos gastos para que no afecte mucho en nuestro resultado final.

14. ¿Cómo crees que el IBP influye en la rentabilidad empresarial?

El IBP es el proceso que te va a permitir entender cuánto vas a rentabilizar al final del periodo, gracias a esto vas a poder compararte a otros periodos anteriores. El IBP es un plan que se lanza mensualmente, que permite ver cómo operar en base a como se viene trabajando los meses pasados para poder mejorar el retorno progresivamente hasta final de año.

15. ¿Hay algo más que desee añadir sobre el tema?

No.

Entrevistado: Alejandro Penny

Área: Ventas

Puesto: Ejecutivo de ventas

Tiempo en la empresa: 2 años

1. ¿Cuál cree que es la importancia del IBP para la empresa?

Creo que la importancia es el logro de resultados que se puede conseguir con una buena gestión por parte de Kimberly para llegar al objetivo que tenemos como compañía, este IBP tiene impacto a nivel de toda la empresa y permite que establezcamos las diferentes estrategias para lograr lo que esperan los directivos.

2. ¿Cuál es la importancia de seguir un plan de negocio para el IBP?

Bueno parte un poco del concepto de que un plan de negocio es lo que la empresa traza como plan para desarrollar durante un periodo de tiempo, es por eso que creo que sí tiene relevancia el hecho de poder seguir este plan para obviamente llegar a los resultados que se establecen en el proceso de IBP.

3. ¿Cuál es la relación del desarrollo de nuevos productos para el IBP?

Cuando se desarrollan los productos de innovación involucra un plan estratégico ya que muchas áreas tienen o juegan un rol importante y aportan su granito de arena para que el producto pues pueda salir y sea atractivo tanto en precio como calidad, es por ello que podemos hablar de una relación porque al final todo este trabajo en conjunto va a ayudar a que poder incrementar las ventas y consecuentemente hacer que nuestra rentabilidad suba que es lo que queremos.

4. ¿Considera importante desarrollar los proyectos estratégicos y el cumplimiento del S&OP para el IBP?

Si, creo que es una parte importante desarrollar los planes y proyectos que puedan tener las diferentes áreas de la empresa especialmente nosotros que somos comercial y estamos en el *core* del negocio, tenemos que velar por que esos proyectos se cumplan y así mismo se alineen a lo que el S&OP tenga como plan.

5. ¿Cuál cree que es la influencia de la oferta para el IBP?

La oferta tiene que ir de la mano con el proceso de demanda, creo que primero tenemos que ver cómo está la oferta del mercado para poder.

6. ¿Cuál es la importancia de realizar la planificación de la demanda para el IBP?

Es importante ya que permite definir bien cuál será nuestro objetivo mes a mes después de analizar el desempeño del acumulado de meses hasta la actualidad y alinearse con el objetivo establecido en el IBP, por ello es sumamente importante estas revisiones del equipo de demanda por que al final ellos son los que ponen la cuota.

7. ¿Cree que existe una relación entre los planes financieros y el IBP?

Si, los planes financieros van de la mano con comercial y por lo tanto con el IBP, de hecho, nosotros contamos con una persona que ve cada una de las categorías a nivel finanzas, entonces es mucho más personalizado por así decirlo el seguimiento que le damos a nuestro portafolio en cuestión de planes de acción y rentabilidad.

8. ¿Considera importante el margen bruto para la rentabilidad de la empresa?

Si es importante, puedes ver el cuál es el margen inicial de la empresa, para nosotros es un indicador bueno ya que la base de todo son las ventas y si partimos de un número reducido al final tendremos menores resultados.

9. ¿Considera importante el margen operativo para la rentabilidad de la empresa?

Si, esto te va a ayudar a ver realmente ya cual es la ganancia y que tal estamos en relación a las ventas, ¿así mismo también sería bueno ver cuál es la rentabilidad o el porcentaje de utilidad operativa en las empresas de la competencia que publican sus estados financieros para darse una idea de cómo estamos nosotros a comparación de ellos no.

10. ¿Qué tan relevante es el manejo del presupuesto sobre la rentabilidad empresarial? El manejo del presupuesto va a ser indispensable para la rentabilidad, un mal manejo del presupuesto podría traer consigo malas decisiones que resulten en resultados negativos tanto a nivel de marca como en rentabilidad.

11. ¿Cree usted que la planeación estratégica tiene un efecto en la rentabilidad de la empresa?

Creo que la planeación estratégica es clave para lograr una rentabilidad mayor, de hecho, nosotros cuando salimos a inicio de mes con todas las promociones lista y los objetivos claros se han visto resultados positivos, es lo mismo, a nivel corporativo, si la empresa tiene un plan desde un inicio pues hay que ver la forma de ejecutarlo lo mejor posible e ir viendo en el camino que estamos haciendo bien y que estamos haciendo mal.

12. ¿Cuál es la importancia de la medición de los KPI's de venta sobre la rentabilidad de la empresa?

Los indicadores que manejamos en Kimberly son importantes ya que como ejecutivos que somos nos van a permitir saber que tan bien está nuestro cliente, ya a nivel gerenciales podrán verlo a nivel país y ayudarán a detectar donde está el problema y poder accionar evitando tener problemas de caídas que puedan perjudicar la rentabilidad.

13. ¿De qué forma los gastos comerciales inciden sobre la rentabilidad de la empresa?

Los gastos comerciales al fin y al cabo van a impactar en el estado de resultados de la empresa, y van a de alguna manera reducir el margen de ganancia que estamos esperando obtener pues son egresos al final de cuentas que se espera traigan un incremental reflejado en las ventas, así que sí influyen.

14. ¿Cómo crees que el IBP influye en la rentabilidad empresarial?

Tiene que ver claramente en la rentabilidad, pues sin un plan de objetivos corporativos no tendríamos fijado un norte para poder tener un crecimiento natural a nivel categorías y como país. De hecho, el IBP sirve para medir y darle seguimiento a la rentabilidad de cada país, en nuestro caso Perú.

15. ¿Hay algo más que desee añadir sobre el tema?

No.

Entrevistado: Guillermo Caballero

Área: Ventas

Puesto: Gerente de ventas

Tiempo en la empresa. 2 años

1. ¿Cuál cree que es la importancia del IBP para la empresa?

Es muy importante porque alinea el *forecast* y está relacionado con la realidad, ya que es una reunión de consenso básicamente de negociación interna con marketing, ventas y trade. El IBP te permite darle a la compañía un *forecast* claro para tener un mejor impacto en áreas como producción, regulando los stocks y los inventarios. Hay que tener en cuenta que siempre se trata de reducir costos, el costo de inventario es un costo muy importante y poder tener un detalle de cuanto se necesita de mercadería ayuda a no generar sobre *stock*, además de que ayuda a planear mejor la venta, ya que si no se tiene la mercadería necesaria se pierde dinero, es importante tener la oferta correspondiente a la demanda.

2. ¿Cuál es la importancia de seguir un plan de negocio para el IBP?

Lo importante son los impactos que tiene en la producción, en control de inventarios, en los indicadores de costo de inventario, de producción. Tener una mejor visibilidad de la producción ayuda a tener menos desperdicio, que es un kpi muy importante para la planta, ya que se trata de reducir la merma.

3. ¿Cuál es la relación del desarrollo de nuevos productos para el IBP?

Cada producto nuevo tiene una secuencia de producción y también es importante la línea de productos. Para poder abastecer con un nuevo producto hay que ser muy fino con el desarrollo del IBP. Para cada plan de nuevos lanzamientos en el IBP tiene que quedar claros los tiempos de producción y los tiempos para tener todo listo según la fecha prevista de entrada del nuevo producto al mercado.

4. ¿Considera importante desarrollar los proyectos estratégicos y el cumplimiento del S&OP para el IBP?

Mientras más claridad haya en los proyectos estratégicos se va a poder conseguir un mejor estimado. Todo funciona como un flujo y si hay una parte dentro del flujo o cadena no está cumpliendo bien la tarea no se cumplen los objetivos, hay que tener en cuenta el *sell out* y el *sell in*. Es un proceso que se integra para atrás y presenta un reto para hacer un buen IBP.

5. ¿Cuál cree que es la influencia de la oferta para el IBP?

El IBP es básico para la oferta, se puede decir que existe una relación directa entre oferta y IBP porque dentro del IBP se evalúa la demanda actual y proyectada y se ejecutan planes para tener la oferta adecuada.

6. ¿Cuál es la importancia de realizar la planificación de la demanda para el IBP?

Es lo más importante, la planificación de la demanda se construye en base al *sell in* y *sell out* de inventarios. Se construye también en base a la información que te dan áreas como trade y marketing y también de acuerdo a cada cliente y cada ejecutivo. Juntando toda la información se termina de construir un *forecast* que es punto de partida para elaborar el IBP.

7. ¿Cree que existe una relación entre los planes financieros y el IBP?

Sí, porque el IBP plantea objetivos para generar resultados que generen dinero. El *net price* que es básico e incluye todas las variables financieras y tiene que ir de acuerdo a los planes planteados en el IBP y a los objetivos que se quiere alcanzar.

8. ¿Considera importante el margen bruto para la rentabilidad de la empresa?

Sí, viéndolo del punto de ventas el área es la encargada de llegar al margen neto y usar las herramientas necesarias para alcanzar el objetivo.

9. ¿Considera importante el margen operativo para la rentabilidad de la empresa?

El margen operativo es súper importante porque a diferencia del neto es lo que realmente queda luego de tener en cuenta el pago al recurso humano y otros que ayudaron a conseguir las ventas.

10. ¿Qué tan relevante es el manejo del presupuesto sobre la rentabilidad empresarial?

Muy importante, si se sobre ejecuta el presupuesto el objetivo neto y el objetivo rentable no va a ser igual, en KC es importante ya que el objetivo por cada línea y por cada producto se tiene un objetivo y se tiene que presupuestar adecuadamente.

11. ¿Cree usted que la planeación estratégica tiene un efecto en la rentabilidad de la empresa?

Sí, es muy importante porque afecta a cómo se manejan todos los procesos, como manejo de inventarios, producción, ventas, en la relación directa con el cliente. Si no se tiene bien planeados los procesos logísticos pueden llevar a la empresa a generar pérdidas.

12. ¿Cuál es la importancia de la medición de los KPI's de venta sobre la rentabilidad de la empresa?

Los KPIs afectan directamente a la rentabilidad, *net sales* por ejemplo que es un KPI de ventas, afectan directamente a la rentabilidad final de la empresa, al objetivo de la compañía y al retorno para los accionistas.

13. ¿De qué forma los gastos comerciales inciden sobre la rentabilidad de la empresa?

Gastos comerciales como por ejemplo gastos de viajes en viáticos que reciben los ejecutivos de venta para realizar un proyecto afectan directamente en la venta neta del grupo según el país como grupo. Por ejemplo, Lima como grupo tiene objetivos de venta neta y de venta bruta, y para llegar a la venta neta se incluyen los gastos comerciales.

14. ¿Cómo crees que el IBP influye en la rentabilidad empresarial?

Influye por el lado de costos de producción, en mermas de producción y directamente en ventas, porque la capacidad de oferta está influenciada por el IBP, si se tiene planeado una cantidad a vender y se vende una cantidad menor no va a generar mucho retorno real, por lo que es importante seguir un plan en el IBP.

15. ¿Hay algo más que desee añadir sobre el tema?

El IBP es uno de los pilares para reducir impactos en la compañía y generar eficiencias.



Entrevistado: Mauricio Aller

Área: Ventas

Puesto: Gerente de ventas

Tiempo en la empresa: 2 años y 4 meses

1. ¿Cuál cree que es la importancia del IBP para la empresa?

El IBP es el proceso que la compañía establece para definir los objetivos a nivel regional y por país. En este proceso se divide mes a mes una cuota de los principales objetivos como ventas netas y utilidad operativa, la idea es darle visibilidad de cómo vamos como país a la central de Kimberly y medirnos contra este objetivo que plantea la compañía y que se define un incremental año a año de la rentabilidad de la empresa.

2. ¿Cuál es la importancia de seguir un plan de negocio para el IBP?

Creo que lo más importante para que se dé el IBP es el seguimiento del plan de negocio como tal, es decir, hacer que el plan de negocios se cumpla como se estableció en un principio y desarrollar las estrategias y herramientas necesarias para lograrlo.

3. ¿Cuál es la relación del desarrollo de nuevos productos para el IBP?

Cuando desarrollamos nuevos productos esto implica que se tomen decisiones tanto comerciales como de producción así que el IBP sí tiene una relación con esta innovación, se debe tener en cuenta la producción de este nuevo producto con las plantas y el gerente de producción y abastecimiento para definir conjunto con el equipo de marketing el volumen que se comenzará a producir y establecer el nuevo cronograma de producción para la planta.

4. ¿Considera importante desarrollar los proyectos estratégicos y el cumplimiento del S&OP para el IBP?

Los planes o proyectos estratégicos que se van dando en el transcurso del año son responsabilidad de todo el equipo comercial y áreas vinculadas a la logística y finanzas para incrementar las ventas

5. ¿Cuál cree que es la influencia de la oferta para el IBP?

La oferta de Kimberly necesariamente tiene que estar alineada a la situación real del mercado, es decir, el mercado, el consumidor y nosotros somos los responsables de establecer cuál será nuestra oferta como tal, obviamente es un *input* porque tenemos objetivos establecidos desde el inicio de año.

6. ¿Cuál es la importancia de realizar la planificación de la demanda para el IBP?

Si es importante, nosotros contamos con el *demand review* que es donde alineamos mes a mes cuánto debería ser el *forecast* o el objetivo para el siguiente periodo, donde tenemos como principal objetivo el número puesto en el IBP y hacemos la revisión contrastando la realidad del mercado y planteando un número un poco más real, pero el objetivo como año total no debería cambiar.

7. ¿Cree que existe una relación entre los planes financieros y el IBP?

Si, de hecho, es súper importante ya que los planes financieros tienen que ir acorde con lo que se establece como objetivo en el IBP. Finanzas se podría decir que es el área que establece y se encarga de armar y presentar la estructura del IBP a CEO, y él se lo muestre al directorio y accionistas.

8. ¿Considera importante el margen bruto para la rentabilidad de la empresa?

Bueno nosotros lo conocemos como *Gross Profit* y si es importante, le permite a la compañía saber cuál es la ratio considerando las primeras líneas del estado de pérdidas y ganancias, e inclusive podrías identificar si es que hay alguna posible alza en costos de producción pues puedes ver el porcentaje que este representamos a mes.

9. ¿Considera importante el margen operativo para la rentabilidad de la empresa?

Si, bueno el margen o el OP de la compañía al final es la ganancia que estaríamos trayendo al final del periodo así que súper importante, igual este número si lo mira todo el directorio y nosotros como país debemos explicar el porqué del OP si es que nos excedemos lo esperado o si es que hay un decrecimiento o baja en comparación al objetivo.

10. ¿Qué tan relevante es el manejo del presupuesto sobre la rentabilidad empresarial? El manejo del presupuesto es importante tanto para nosotros como ventas como la compañía en general, si manejas eficientemente tu presupuesto vas a poder lograr los resultados y así mismo traer eficiencias para la empresa para subir de alguna manera en *Net Sales*, por lo tanto, aumentas rentabilidad.

11. ¿Cree usted que la planeación estratégica tiene un efecto en la rentabilidad de la empresa?

Si claro, nuestro proceso de revisión de demanda para elaborar el *forecast* del mes(objetivo de ventas) es súper riguroso pues tiene una colaboración por parte del área de marketing, ventas y demanda, así mismo al final siempre tiene que contar con una revisión por parte de finanzas para ver si este objetivo es rentable o no, así que si es importante.

12. ¿Cuál es la importancia de la medición de los KPI's de venta sobre la rentabilidadde la empresa?

Si, nosotros como ventas tenemos diferentes KPI's que tenemos que lograr, a los ejecutivos que son los responsables de hacer el número de ventas se los mide por *Net Sales* que es su indicador más importante, pero así mismo también hay KPI'sde cobertura, crecimiento *year to date* que es el acumulado del año a la fecha, tener un indicador es sumamente importante para compararte con algo porque si no estás en el aire, y estos indicadores tienen que estar hechos con el criterio de aumentar la rentabilidad de la empresa claramente.

13. ¿De qué forma los gastos comerciales inciden sobre la rentabilidad de la empresa?

Bueno estos gastos tienen un impacto en el G2N (*Gross to net*) de las ventas, nosotros tenemos ciertas líneas en el estado de pérdidas y ganancias que descuentan a las ventas netas, una de estas líneas son los gastos comerciales paracada cliente, que vendría a ser la inversión que les damos para que puedan vender, al final esto resta a nuestro número inicial así que si nos podemos excedernos en estos gastos pues si estuviéramos afectando la rentabilidad.

14. ¿Cómo crees que el IBP influye en la rentabilidad empresarial?

El IBP tiene un impacto directo en la rentabilidad de Kimberly pues es la finalidad de este proceso es llegar al resultado y a cumplir algunos KPI's de desempeño como región y como país, entonces en ese contexto todo lo que nosotros como empresa podamos hacer para incrementar en nuestro caso las ventas o para tener un OP más rentable al fin y al cabo va a impactar en la rentabilidad de la empresa.

15. ¿Hay algo más que desee añadir sobre el tema?

Si, es importante recalcar que los números que se establecen en este proceso son significativos y a veces son muy elevados ya que el objetivo es retar a todas las sucursales de Kimberly para mostrar un crecimiento y alcanzar los resultados esperados por toda la directiva.

Entrevistado: Gabriel Muñoz

Área: Trade Marketing

Puesto: Coordinador de Trade Marketing

Tiempo en la empresa: 2 años y 4 meses

1. ¿Cuál cree que es la importancia del IBP para la empresa?

El IBP para Kimberly es un proceso muy importante, es literalmente el pilar en el cual se mueve la empresa, en otras palabras, es la indicación principal a seguir y cumplir para cada uno de nosotros. Todos trabajamos en base a los objetivos de IBP que se establecieron en las reuniones con los jefes y gerentes de cada área responsable. Demanda, finanzas y hasta incluso el mismo country manager están tanto de estas reuniones para poder realizar algún cambio y/o sugerencia.

2. ¿Cuál es la importancia de seguir un plan de negocio para el IBP?

La importancia, bueno siempre es importante seguir el plan de la empresa, por algo es una planificación, podría haber cambios, pero al final debería ser siempre apuntando al mismo objetivo, por ejemplo, si para un cliente pensabas ponerle una cuota de 500 mil soles y al final por coyuntura ese cliente no va a poder comprar, puedes redirigir una cantidad de esos soles a otros clientes para que no cambie el objetivo final.

3. ¿Cuál es la relación del desarrollo de nuevos productos para el IBP?

Los nuevos productos siempre son innovaciones para el negocio, en Kimberly innovamos bastante para seguir siendo competitivos antes las nuevas tendencias del consumidor y acciones que pueda tener la competencia. Considero que nos adelantamos a cualquier otra empresa de la industria y creamos la necesidad para el cliente, recientemente tuvimos dos lanzamientos grandes que fueron el papel higiénico del segmento barato, pero con aromas llamado Suave Aromas y el pañal Huggies Triple Acción, también destinado a un menor desembolso monetario para que pueda competir con los productos en este segmento *low cost* y colabore para alcanzar los objetivos trazados justamente en el IBP y en el *demand review*.

4. ¿Considera importante desarrollar los proyectos estratégicos y el cumplimiento del S&OP para el IBP?

Si creo que los planes que tenemos son contundentes, y están direccionados a tener crecimientos que sustenten la inversión que ponemos en ellos, asimismo esta relación de implementación está dada por el s&op ya que es necesaria la ayuda de distintas áreas para la elaboración y ejecución de planes estratégicos, áreas como marketing y trade marketing son indispensables para la planeación y ventas para la ejecución.

5. ¿Cuál cree que es la influencia de la oferta para el IBP?

La oferta tiene una influencia positiva en el IBP, ya que la oferta vista desde el punto de vista de que oferta es igual a capacidad de producción tiene mucho que ver con el IBP ya que claramente tiene que conversar los que vas a producir con tus objetivos anuales, así que puede influir positiva o negativamente de acuerdo a si mejora o no la oferta.

6. ¿Cuál es la importancia de realizar la planificación de la demanda para el IBP?

Es importante tener una exhaustiva planificación de demanda o como le llamamos en Kimberly, el *demand review*, ya que los objetivos iniciales no siempre van a considerar las situaciones de los clientes en el momento x del mes, es por ellos que las revisiones mensuales son vitales para poder solucionar cualquier obstáculo y lograr los objetivos.

7. ¿Cree que existe una relación entre los planes financieros y el IBP?

Si existe una relación entre los planes financieros y el IBP por que los dos funcionan juntos o mejor dicho el plan financiero está dentro del IBP, y si queremos ahondar más el presupuesto, la estructura de costos y demás temas que influyen en los resultados por ende en el IBP, se encuentran en el plan financiero que normalmente se construye con unos meses previos a terminar el año presente con el presupuesto del mes entrante.

8. ¿Considera importante el margen bruto para la rentabilidad de la empresa?

Si, es una buena referencia para medir la rentabilidad de la empresa.

9. ¿Considera importante el margen operativo para la rentabilidad de la empresa?

Si, este ratio es mejor, porque es rentabilidad pura o *profit* como le decimos, de este indicador se guía todo el *board* de directores y a nivel *cluster* y regiones.

10. ¿Qué tan relevante es el manejo del presupuesto sobre la rentabilidad empresarial?

El manejo de presupuesto como mencione anteriormente tiene una influencia crucial, el hecho de tener una mala gestión del presupuesto podría traer consecuencias en el mes e incluso en el año insanables, Kimberly cuenta con todo un equipo realizando esta herramienta y diciéndonos con claridad en que se va a gastar y cuánto dinero tenemos para implementar estrategias y planes durante el año.

11. ¿Cree usted que la planeación estratégica tiene un efecto en la rentabilidad de la empresa?

La planeación estratégica, me parece que todo lo que esté planificado siempre va a traer algo positivo a la empresa, hay cosas que son más tácticas pero lo planificado ha sido revisado y evaluado, por ellos a veces estos planes son más contundentes por lo que requieren un mayor seguimiento y de mayor presupuesto para la implementación, pero como te comento si me parece que trae algo positivo tener una revisión previa a implementar algo y sobre todo en la rentabilidad por que buscamos ser siempre eficientes.

12. ¿Cuál es la importancia de la medición de los KPI's de venta sobre la rentabilidad de la empresa?

Bueno siempre es importante estar viendo kpi o indicadores en todas las áreas, pero específicamente en ventas ver que tus indicadores van bien, es automáticamente una buena señal de que las cosas se están haciendo bien y de que los resultados están llegando. Los ratios de ventas además son el sustento para mostrar el cómo llegamos a los resultados.

13. ¿De qué forma los gastos comerciales inciden sobre la rentabilidad de la empresa?

Los gastos siempre tienen que estar mapeados y sobre todo tienen que estar controlados, los gastos no deberían ser motivo de exceso o motivo de perjudicar la rentabilidad ya que estos están proyectados en el armado del presupuesto. Si hay algún exceso debería ser identificado y solucionado en el momento para que no afecte el negocio y su rentabilidad.

14. ¿Cómo crees que el IBP influye en la rentabilidad empresarial?

El IBP a manera de resumen tiene una influencia en la rentabilidad de la empresa porque si aseguramos el cumplimiento del IBP aseguramos la rentabilidad. Ambos nos van a asegurar los mejores resultados para la empresa.

15. ¿Hay algo más que desee añadir sobre el tema?

Es un tema bastante interesante y sobre todo siempre podemos mejorar estos procesos.



Entrevistado: Ximena Tizón

Area: Trade Marketing

Puesto: Coordinador de Trade Marketing

Tiempo en la empresa: +5 años

1. ¿Cuál cree que es la importancia del IBP para la empresa?

Considero que es sumamente importante ya que conlleva el compromiso de varias áreas de la empresa para lograr el resultado que queremos y tenemos, la implementación del *forecast*, las estrategias comerciales con las diferentes categorías, los concursos, todo está contemplado entre una coordinación de áreas que están involucradas con la construcción y cumplimiento del IBP.

2. ¿Cuál es la importancia de seguir un plan de negocio para el IBP?

La importancia que tiene es porque nos ayuda a cumplir el objetivo IBP, más allá de trazarnos la guía y darnos los parámetros durante el periodo.

3. ¿Cuál es la relación del desarrollo de nuevos productos para el IBP?

En Kimberly las innovaciones últimamente se han vuelto vitales debido a la tendencia de negocio cambiante y a un *shopper* un poco más inteligente con su compras, que critica muchas los elementos de un producto, que busca la funcionalidad, que busca la calidad, y por ello es importante tener mapeados los deseos y el comportamiento del *shopper* para estar a la vanguardia como empresa y satisfacer estos deseos o demandas, el IBP cumple una función de guía para poder ingresar innovación dependiendo a la categoría que lo requiera.

4. ¿Considera importante desarrollar los proyectos estratégicos y el cumplimiento del S&OP para el IBP?

Es importante que se desarrollen diferentes tipos de proyectos pues sirven de herramienta o gancho para negociaciones con clientes, como por ejemplos de aceleración de *sell out*, planes de rotación de mercadería, entregar de *sampling* y *merch*, activaciones, todo esto, puede incentivar al cliente a comprar y así mismo rotar la mercadería, un plan así merece la coordinación de distintas áreas

de Kimberly, para poderlo ejecutar adecuadamente, ahí entra el S&OP que también podría ser un paso previo al IBP. Entonces tenemos estos 2 procesos que se relacionan debido a que los proyectos nos dan un impulso en la construcción del número de la compañía.

5. ¿Cuál cree que es la influencia de la oferta para el IBP?

Oferta, podría ser que la influencia sea en el mayor de los casos positiva ya que a mayor oferta mayor disponibilidad de producto, y es sumamente importante que el producto esté, cuando el producto este ubicado o sembrado, el trabajo ya está hecho, solo debemos seguir fidelizando y mostrando al *shopper* las cualidades de nuestro producto. Tiene relación en base al IBP ya que dependemos mucho de nuestra oferta para realizar las ventas pertinentes en cada canal.

6. ¿Cuál es la importancia de realizar la planificación de la demanda para el IBP?

La planificación de la demanda es un proceso vital para Kimberly, el equipo de demanda es el responsable de recibir el plan integrado donde se encuentran los objetivos y es el responsable de reunirse con ventas y marketing para alinear volúmenes de venta y soles para los periodos que resten.

7. ¿Cree que existe una relación entre los planes financieros y el IBP?

Si, el plan financiero hará que cumplamos el IBP en lo que éste compete, es decir, que el plan financiero ya debería estar asegurando un correcto manejo financiero para Kimberly, es por ello que el área de finanzas tiene un peso muy fuerte en la empresa, porque si algo no le parece simplemente pone el stop a cualquier actividad.

8. ¿Considera importante el margen bruto para la rentabilidad de la empresa?

Si es importante, nos da una primera vista del negocio, es bueno saberlo también porque luego es importante saber en cuantos puntos queda la rentabilidad en líneas más abajo en el P&L e identificar posibles salidas de dinero fuera de lo normal.

9. ¿Considera importante el margen operativo para la rentabilidad de la empresa?

Claro que sí, esto nos muestra que tan rentable es una empresa.

10. ¿Qué tan relevante es el manejo del presupuesto sobre la rentabilidad empresarial?

Un presupuesto no se construye de la noche a la mañana, es un proceso muy bien revisado y que contiene data clave para el logro de objetivos, así como para las implementaciones en cada canal. Este manejo debe ser óptimo para poder asegurar la rentabilidad, Kimberly a veces se excede en su presupuesto y tienen que estar compensando con plata sobrante de meses pasados para poder cubrir los *gaps* que se generan mes a mes.

11. ¿Cree usted que la planeación estratégica tiene un efecto en la rentabilidad de la empresa?

Si, la planeación estratégica se relaciona a la rentabilidad ya que se debe planificar en base al objetivo que se establece, en Kimberly Perú todos debemos planificar de acuerdo al número del canal y de empresa ya que estos planes nos pueden afectar positivamente si es que todo va bien e hicimos una planificación estratégica buena, contando todos los puntos de la situación actual del negocio.

12. ¿Cuál es la importancia de la medición de los KPI's de venta sobre la rentabilidad de la empresa?

Es importante siempre ver indicadores, yo recomiendo siempre ver todo en porcentaje sobre todo en lo que es inversión o retorno ya que le das enfoque financiero al plan comercial.

13. ¿De qué forma los gastos comerciales inciden sobre la rentabilidad de la empresa?

Los gastos comerciales pegan como negativo directo y restan utilidad a la empresa, así que siempre se deben controlar, hay un presupuesto que cumplir por cada área, por cada cliente, y por cada región.

14. ¿Cómo crees que el IBP influye en la rentabilidad empresarial?

El IBP influye de manera positiva en la rentabilidad empresarial siempre y cuando se vaya cumpliendo o alcanzando este objetivo, además asegura el crecimiento sostenible de la empresa, incentivando aún más la inversión y haciendo más atractiva la empresa para inversionistas que al fin y al cabo aportan a la empresa.

15. ¿Hay algo más que desee añadir sobre el tema?

Solo recalcar que en el 2019 no fue un buen año para Kimberly por muchas adendas pendientes de años pasados que impactaron en este año.



Entrevistado: Romina Hernández

Área: Trade Marketing

Puesto: Gerente jr de trade marketing

Tiempo en la empresa: 2 años y 3 meses

1. ¿Cuál cree que es la importancia del IBP para la empresa?

Es bastante importante tener conocimiento del IBP, sobre todo en empresas que manejan este concepto como nosotros y asumo que otras transnacionales, tiene un valor importante en la cadena de importancia ya que las compañías manejan los objetivos de venta, utilidad y rentabilidad mediante este proceso.

2. ¿Cuál es la importancia de seguir un plan de negocio para el IBP?

Es altamente importante seguir con un plan de negocio que tenga contemplado el camino para llegar al objetivo, es deber de cada área usar las herramientas que tienen a su disposición para colaborar y seguir con el plan de negocio para lograr el cumplimiento del IBP.

3. ¿Cuál es la relación del desarrollo de nuevos productos para el IBP?

Siempre hay que estar innovando y para innovar hay que tomar diferentes consideraciones de margen, ruta de precios, estrategia de marketing del producto, todo esto se logra reuniendo áreas que creen el producto, y esto es IBP, donde distintas áreas se unen para lograr los objetivos unificados mediante distintas estrategias e innovaciones.

4. ¿Considera importante desarrollar los proyectos estratégicos y el cumplimiento del S&OP para el IBP?

Si, los proyectos estratégicos son necesarios en cada canal según sus necesidades. Los proyectos deben estar mapeados en el S&OP de la empresa, pues este sirve para poder alinear los procesos de la empresa y actividades que involucren 1 o más áreas de la empresa, en nuestro caso Kimberly cuenta al S&OP como una revisión del IBP mes a mes.

5. ¿Cuál cree que es la influencia de la oferta para el IBP?

La oferta juega un papel importante en la consolidación del ibp ya que engloba temas de la producción, comercio internacional, materia prima, maquinaria, todos estos factores para llegar al tiempo indicado de producción y abastecer la demanda correctamente. Estos subprocesos están inmersos en el ibp de forma que se calculan teniendo una planificación consensuada bajo un objetivo por cada sucursal de Kimberly.

6. ¿Cuál es la importancia de realizar la planificación de la demanda para el IBP?
La planificación de la demanda debe estar considerada siempre como un proceso clave en toda empresa, el *forecast* en nuestro caso no ha sido muy atinado debido a que el escenario de Perú no estaba dando para un crecimiento tan fuerte como el que nos habían pedido, sumado a algunos problemas de años anteriores que hacían que el *forecast* sea muy inflado en bastantes meses durante el 2019, pero si es importante tener en cuenta el cumplimiento de este para lograr los objetivos IBP.
7. ¿Cree que existe una relación entre los planes financieros y el IBP?
Si, el área financiera siempre va a ser pieza fundamental para el cumplimiento del IBP e inclusive para su elaboración.
8. ¿Considera importante el margen bruto para la rentabilidad de la empresa?
El margen bruto si, en realidad, cualquier indicador del p&l es bueno para identificar posibles oportunidades de mejora.
9. ¿Considera importante el margen operativo para la rentabilidad de la empresa?
Si igual, es importante, claro que al estar más abajo en la estructura del estado de resultados es más real también.
10. ¿Qué tan relevante es el manejo del presupuesto sobre la rentabilidad empresarial?
Es relevante, claro que sí, como comenté antes, el área de finanzas es crucial en la rentabilidad de la empresa, es por ello que el manejo de presupuesto está muy alineado con la elaboración del mismo, ya que está elaborada en base a la necesidad que cada área planteó en su momento para la elaboración de este.
11. ¿Cree usted que la planeación estratégica tiene un efecto en la rentabilidad de la empresa?

Si, de hecho, la planificación estratégica complementa o engloba todo el tema del *forecast*, planes, etc, así que la ejecución de todos estos planes si trae una mayor rentabilidad, eso sí, siempre se debe revisar cualquier plan para ver si trae el retorno que esperamos.

12. ¿Cuál es la importancia de la medición de los KPI's de venta sobre la rentabilidad de la empresa?

Si considero que siempre es bueno estar viendo indicadores, y no solo de venta, si no distintos indicadores como *fill rate*, *over due*, entre otros.

13. ¿De qué forma los gastos comerciales inciden sobre la rentabilidad de la empresa?

Los gastos comerciales sí son importantes, en Kimberly los gastos se tienen identificados bajo una estructura de centro de costos y los gerentes son los únicos que pueden aprobar salidas de este dinero.

14. ¿Cómo crees que el IBP influye en la rentabilidad empresarial?

El IBP influye para incentivar, motivar, y guiar a todos los equipos de las diferentes áreas a que participen y sean responsables de los resultados, es por ello que la rentabilidad se ve afectada por los trabajadores mismos y en Kimberly lo sentimos así.

15. ¿Hay algo más que desee añadir sobre el tema?

No.

Entrevistado: María Jimena Fernández

Área: Demanda

Puesto: Analista Sr. Demanda

Tiempo en la empresa: 2 años y 3 meses

1. ¿Cuál cree que es la importancia del IBP para la empresa?

Me parece un proceso clave del cual toda la empresa tiene que saber. Hay muchos que conocen el objetivo, pero no muchos conocen de donde parte y como se llama el proceso de donde nacen todos los objetivos de la compañía, así que me parece y creo muy importante que se conozca este proceso a nivel de toda la estructura de la empresa.

2. ¿Cuál es la importancia de seguir un plan de negocio para el IBP?

Es importante conocer y seguir el plan de negocios de la empresa, el plan de negocios de Kimberly lo hacemos nosotros mediante reuniones con todos los equipos para ver cuáles son las cosas que nos van a generar un beneficio así que súper importante en el proceso IBP y en el logro de los objetivos.

3. ¿Cuál es la relación del desarrollo de nuevos productos para el IBP?

Los nuevos productos son una forma de innovar para buscar siempre atender al cliente en todas sus posibles necesidades que tenga. En Kimberly por ejemplo tenemos un portafolio bastante extenso en todas las categorías en las que estamos presentes y ese portafolio no lo hemos conseguido de la noche a la mañana, es un proceso, y son años innovando, hasta que un producto forma parte de la cartera, y el IBP cumple un papel importante en este desarrollo ya que todo nuevo producto viene con un sustento financiero, marketero y de ventas en los cuales se crea una sinergia para su lanzamiento, así como desde la producción de este.

4. ¿Considera importante desarrollar los proyectos estratégicos y el cumplimiento del S&OP para el IBP?

Si bueno considero que sí, sin embargo, el *S&OP* nosotros lo vemos como una revisión mensual que tenemos que hacer si o si del plan de ventas, analizando

varios factores como son los resultados al día de hoy, el abastecimiento de nuestros productos, es decir, la capacidad de producción de cada *sku* y entre otros temas que influyen en cumplimiento del IBP y están inmersos en este proceso.

5. ¿Cuál cree que es la influencia de la oferta para el IBP?

La influencia de la oferta siempre va a ser importante para el ibp, para la venta, para el *forecast*, para toda la cadena de comercialización del producto.

6. ¿Cuál es la importancia de realizar la planificación de la demanda para el IBP?

La planeación de la demanda es un rol clave, se debe estimar correctamente la demanda para poder atender a todos los clientes asegurando un crecimiento en cada canal y es importante para asegurar los objetivos y el cumplimiento del IBP.

7. ¿Cree que existe una relación entre los planes financieros y el IBP?

Si, sin una evaluación o aprobación financiera no se puede hacer nada, es por ello que en Kimberly tenemos un analista financiero por categoría para que de alguna manera sean responsables de la rentabilidad de cada categoría.

8. ¿Considera importante el margen bruto para la rentabilidad de la empresa?

Si, el margen bruto es uno de los indicadores más importante.

9. ¿Considera importante el margen operativo para la rentabilidad de la empresa?

Si, también es un indicador importante, podemos ver cuan rentable es la empresa.

10. ¿Qué tan relevante es el manejo del presupuesto sobre la rentabilidad empresarial?

El presupuesto es necesario que esté realizado desde 0 para cada año, no podemos pensar que un presupuesto debería ser igual todos los años, este tiene que cambiar según los objetivos que tengas como empresa.

11. ¿Cree usted que la planeación estratégica tiene un efecto en la rentabilidad de la empresa?

Así es, la planeación estratégica sirve de apoyo para poder asegurar objetivos que ayuden tanto a la venta como a la rentabilidad de la empresa, estando en una empresa donde el *core* es la venta y vivimos de la venta, la planeación estratégica nos ayuda a llegar a los volúmenes que queremos siendo a la vez rentables en

cada acción que implementemos y en cada canal, sea supermercados o sea por medio de mercados y bodegas.

12. ¿Cuál es la importancia de la medición de los KPI's de venta sobre la rentabilidad de la empresa?

En realidad, si ya es un KPI ya es importante, si hay algunos que debemos estar viendo con más frecuencia, pero en realidad todos son importantes y los de ventas aún más porque son un claro ejemplo de cómo estamos trabajando y que tal va el ciclo comercial con el cliente.

13. ¿De qué forma los gastos comerciales inciden sobre la rentabilidad de la empresa?

Los gastos comerciales inciden bastante, de hecho es una línea o un concepto que debemos trabajar sobre lo presupuestado, y no deberíamos estar buscando exceder ese monto.

14. ¿Cómo crees que el IBP influye en la rentabilidad empresarial?

El IBP influye de manera positiva en la rentabilidad, más que nada es un beneficio como empresa tener un proceso como este porque nos muestra el escenario del año, y nosotros somos los que tenemos que esforzarnos para lograrlo, así que, si me parece que influye en la rentabilidad, asegurar su cumplimiento garantiza mayor rentabilidad.

15. ¿Hay algo más que desee añadir sobre el tema?

No, solo decirles que la investigación está muy buena.

Entrevistado: Camila Maurtua

Área: Trade Marketing

Puesto: Ejecutiva de punto de venta

Tiempo en la empresa: 2 años y 8 meses

1. ¿Cuál cree que es la importancia del IBP para la empresa?

El IBP permite que todas las áreas estén alineadas para llegar a un mismo objetivo y tener un plan de esta magnitud para Kimberly es importante ya que ayuda a que todas las áreas trabajen por objetivos y tengan una guía y para nosotros como ventas el plan es nuestro pilar.

2. ¿Cuál es la importancia de seguir un plan de negocio para el IBP?

Nos permite organizarnos para poder tener claro cómo se deben ejecutar los procesos y que puntos se deben seguir para alcanzar las metas propuestas. Para el IBP esto es importante porque se busca tener un plan para ser más productivo y poder incrementar las ventas.

3. ¿Cuál es la relación del desarrollo de nuevos productos para el IBP?

La creación de nuevos productos para una empresa del rubro de Kimberly es muy importante, ya que sin innovación la competencia te pasa por encima y los clientes son muy cambiantes y pueden ir tranquilamente con otro producto más innovador. Por esto en el IBP siempre se busca trazar la optimización del portafolio mediante la incursión de nuevos productos.

4. ¿Considera importante desarrollar los proyectos estratégicos y el cumplimiento del S&OP para el IBP?

Esta es una tarea constante que va de acuerdo a las necesidades que aparezcan en cada semana o hasta en cada día, siempre hay una demanda insatisfecha que busca ser atendida lo antes posible, por esto tener un constante trabajo de proyectos permite lidiar con esto. Con cada proyecto se busca crecer en el margen y cumplir lo planteado en el S&OP o IBP.

5. ¿Cuál cree que es la influencia de la oferta para el IBP?

La oferta depende de la demanda y se tiene que planificar adecuadamente para no tener capacidad ociosa o productos para desechar, se tiene que tener en cuenta cual va a ser la disponibilidad de cada producto y se relaciona con el IBP porque la definición de la oferta está a cargo de varias áreas en conjunto como producción, marketing y otras.

6. ¿Cuál es la importancia de realizar la planificación de la demanda para el IBP?
Planificar la demanda permite tener un plan de ventas a futuro y gracias a este se puede medir que tan bueno está siendo el trabajo del área y da una idea de cuáles serán los costos logrando así armar presupuestos mensuales y anuales.
7. ¿Cree que existe una relación entre los planes financieros y el IBP?
Si porque en finanzas se busca trazar planes que luego son entregados a áreas como ventas o trade para poder mejorar la productividad y poder alcanzar los resultados esperados que se plasman en el concepto de lo que es IBP. El plan financiero es en conjunto un trabajo que recibe *feedback* de todas las áreas manejando presupuestos por cada área.
8. ¿Considera importante el margen bruto para la rentabilidad de la empresa?
Este ratio te da una visión de cuál es el status de la compañía con la marginación aproximada luego de tener en cuenta los costos de producción o de venta, es importante para tener una idea de la rentabilidad teniendo en cuenta estos costos.
9. ¿Considera importante el margen operativo para la rentabilidad de la empresa?
A diferencia del margen bruto el margen operativo te da una idea más detallada de cuál es el resultado final del periodo ya que se incluyen más gastos y costos dejando así más claro que tan rentable ha sido la compañía por lo menos en el periodo y permite compararlo con los periodos pasados.
10. ¿Qué tan relevante es el manejo del presupuesto sobre la rentabilidad empresarial?
Es una parte muy delicada, es el punto de inicio y hay una responsabilidad muy grande detrás de su implementación, cada gasto tiene que tener un porque y se espera que cada uno genere un retorno, es como hablar de invertir por una razón y no solo gastar. La rentabilidad está de la mano con las acciones realizadas por cada área y tiene que tener mucho cuidado.

11. ¿Cree usted que la planeación estratégica tiene un efecto en la rentabilidad de la empresa?

Sí, es una labor de todas las áreas en conjunto y todo funciona en conjunto, si una parte falla puede desalinearse el trabajo del resto, por lo que si se quiere alcanzar los niveles de rentabilidad deseados es importante seguir las estrategias conjuntas.

12. ¿Cuál es la importancia de la medición de los KPI's de venta sobre la rentabilidad de la empresa?

Los indicadores dejan ver cómo está cambiando ya sea para bien o para mal la empresa a través del tiempo y medirlos permite proyectar a donde se quiere llegar a futuro y deja una idea de qué estrategias se deben seguir para mejorar los márgenes.

13. ¿De qué forma los gastos comerciales inciden sobre la rentabilidad de la empresa?

Tienen un impacto fuerte, son necesarios para generar las ventas y las ventas son las que traen los ingresos lo que al final se refleja en la rentabilidad final o el retorno.

14. ¿Cómo crees que el IBP influye en la rentabilidad empresarial?

Gracias al IBP se trazan objetivos clave mediante la organización conjunta de ideas y planes de cada una de las áreas. Para poder esperar ser rentables se parte del IBP, sobre todo en empresas tan grandes como esta, el IBP permite tener parámetros y poder alcanzar los objetivos y ser rentables.

15. ¿Hay algo más que desee añadir sobre el tema?

Recomendaría a cualquier organización que quiera seguir expandiéndose adoptar la idea del IBP, ya que es una forma de poder alinear las diferentes áreas y poder hacer que todos los equipos internos sigan un mismo objetivo.