

**PLAN ESTRATEGICO PARA EL AREA DE SALES REVENUE PLANNING**

**MONDELEZ COLOMBIA**

MARIA DEL MAR ESTRADA GRISALES

Trabajo de Grado para Optar por el Título de Magister en Administración de  
Empresas con Énfasis en Mercadeo

Director del Trabajo de Grado: Silvio Borrero Caldas

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Cali, Noviembre 2017

## Tabla de contenido

|   |     |
|---|-----|
| Tabla de contenido .....  | i   |
| Resumen .....   | iii |
| Palabras claves .....   | iii |
| 1. Introducción .....   | 1   |
| 2. Reseña de la organización.....   | 2   |
| 3. Diagnóstico del modelo de negocio .....                                    | 3   |
| 3.1. Descripción de los bienes y/o servicios que ofrece la organización. .... | 3   |
| 3.2. Diferenciación .....   | 4   |
| 3.3. Segmento de clientes/consumidores.....                                   | 4   |
| 3.4. Canales de distribución .....  | 5   |
| 3.5. Recursos, capacidades y actividades claves .....                         | 7   |
| 3.6. Estructura de costos e ingresos.....                                     | 8   |
| 4. Análisis y revisión de misión, visión y valores corporativos.....          | 12  |
| 5. Análisis externo.....  | 13  |
| 6. Análisis interno y de competitividad .....                                 | 14  |
| 7. Análisis situacional .....   | 16  |
| 8. Objetivos estratégicos .....   | 18  |
| 9. Estrategia corporativa.....  | 20  |
| 10. Plan táctico.....   | 22  |

|  |    |
|--|----|
| 11. Conclusiones y recomendaciones ..... | 24 |
| Bibliografía.....                        | 26 |
| Anexos.....                              | 27 |

## Resumen

El presente trabajo tiene como finalidad desarrollar el plan estratégico para el área de *Sales Revenue Planning* que permita integrar las capacidades y recursos de la organización Mondelez con el fin de aportar valor y contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Para dicho fin se desarrolló un diagnóstico sobre el modelo de negocio de la organización y se planteó uno para el área con el fin de tener un panorama global. A su vez, se realizó un análisis de la situación actual para entender e identificar fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas.

Con el resultado de lo anterior, se elaboró un mapa estratégico y se definió un plan táctico que permitirá consolidar un área sólida y competente para aportar, de manera conjunta con la otra área, a los resultados esperados por la organización.

## Palabras claves

| <b>Palabras claves en español</b> | <b>Palabras claves en inglés</b> |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| Rentabilidad                      | Revenue Managment                |
|                                   | Trade Marketing                  |
|                                   | Category Managment               |

## 1. Introducción

Este proyecto se convierte en una motivación profesional y laboral pues al ser el área en la cual trabajo actualmente estaría aportando un valor agregado a la misma, contribuyendo así a mi crecimiento dentro de la empresa. A su vez estaría apoyando a la organización/área en su proceso de transformación acompañándolos en el proceso de definición estratégica del área.

Antes de plantear el objetivo, consideremos los siguientes tres puntos:

- División en el 2012 del negocio de snacks con alcance global (*Mondelez*) y del sector de alimentos del mercado norteamericano (*Kraft Foods*).
- La organización vive una transformación constante buscado simplificar su operación para enfocarse en el core del negocio.
- Sales Revenue Planning se consolida el año pasado, no más de un año, y no cuenta aun con su planeación.

En este orden de ideas, se considera que el área de *Sales Revenue Planning* necesita un Plan Estratégico con el siguiente objetivo:

- Determinar la dirección, hoja de ruta, del área de *Sales Revenue Planning* para establecer de forma clara las metas, objetivos e indicadores que contribuyan al “Globo Estratégico” de la organización

## 2. Reseña de la organización

*Mondelez International* es la multinacional estadounidense número uno en la industria de snacks y bebidas a nivel mundial. Son el primer fabricante de chocolates y galletas, y el segundo productor de chicles. A sí mismo, lideran los mercados de caramelos, bebidas en polvo y premezclas. La compañía tiene su origen en la decisión estratégica de *Kraft Foods Inc.* de dividir en octubre 2012 su negocio de alimentos de Norteamérica y así crear dos compañías líderes en la industria: una perteneciente al negocio de snacks con alcance global (*Mondelez*) y otra específicamente para el sector de alimentos del mercado norteamericano (*Kraft Foods*). Desde entonces, la organización vive una transformación constante que busca simplificar su operación para enfocarse en el core del negocio (*Mondelez International*, 2017).

El área de *Category Planning* es una de las áreas principales del negocio encargada de maximizar la conversión (compra) de nuestras marcas en el punto de venta. Esta área es conocida normalmente como *Trade Marketing* en otras organizaciones y recientemente, no más de 1 año, se ha dividido en dos: *Category Development (Trade Marketing Canales)*, encargada de genera estrategias de cara a los canales, y *Sales Revenue Planning (Trade Marketing Categorías)*, responsable de desplegar acciones en torno a las categorías y marcas.

Para efectos del presente trabajo, nos enfocaremos en la realización del plan estratégico del área de *Sales Revenue Planning* para la región de *Wacam*, clúster que agrupa 14 países de Latinoamérica representando el 15% de las ventas. Este clúster se subdivide en los clústers de *PACIFIC* (Perú, Bolivia y Chile), *COLEC* (Colombia y Ecuador) y *CAM* (Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Panamá, Nicaragua y Honduras).

### **3. Diagnóstico del modelo de negocio**

Desarrollar el plan estratégico del área de *Sales Revenue Planning* conlleva a realizar y analizar el modelo de negocio tanto de Mondelez como del área en mención. Esto con el fin de maximizar el desempeño y lograr un balance de alta eficiencia para el negocio, impulsando el crecimiento y generado valor a los accionistas y clientes (Strategyzer, 2017). A continuación se presenta el análisis del modelo de negocio de Mondelez y el desarrollo del mismo para el área en mención.

#### **3.1. Descripción de los bienes y/o servicios que ofrece la organización.**

Bienes de Mondelez: A continuación, se listan los productos de consumo masivo que produce y distribuye Mondelez en la región de WACAM:

- Galletas: Categoría foco para la organización. Marcas: Oreo, Club Social, Chips Ahoy! y Ritz.
- Chicletes: También es una de las categorías foco. Marcas: Trident y Chiclets.
- Caramelos: Halls y Bubbalo Sparkie.
- Bebidas en polvo: Tang y Clight.
- Premezclas: Royal

Servicios de la unidad de análisis (Sales Revenue Planning): básicamente los servicios del área se centran en generar estrategias y planes de acción enfocados al shopper de cada categoría/marca para maximizar la realización de los precios netos, impulsar el

crecimiento y ampliar proactivamente los márgenes brutos. La planeación de esto se realiza a través de un Grid de actividades (Cronograma mensual de las campañas a implementar durante el año en curso) que se alinea con mercadeo y se comparte con Category Development y Ventas

### **3.2. Diferenciación**

La diferenciación de los productos y servicios tanto de *Mondelez* como del área se centra básicamente en tres puntos:

- Producto: ofrecer productos importados de alta calidad, asumiendo el compromiso con la innovación que se refleja en la cantidad de productos que se lanzan por año.
- Plaza: conocimiento profundo de cada ambiente de compra generando acciones puntuales de cara al *shopper*, con excelencia en ejecución, para detonar la conversión de compra.
- Precio: garantizando los dos puntos anteriores, posicionarse en un *tear* de precio *Premium*, alrededor de un 15% al 20% por encima de la competencia.

### **3.3. Segmento de clientes/consumidores**

Clientes de *Mondelez*:

- *Shopper*: 55% Mujeres, Edad Promedio: 40-45 años. 60% Jefes de familia, Trabajadores, Decisores de marcas. +45% con hijos menores de 18 años. 60% NSE 2&3.

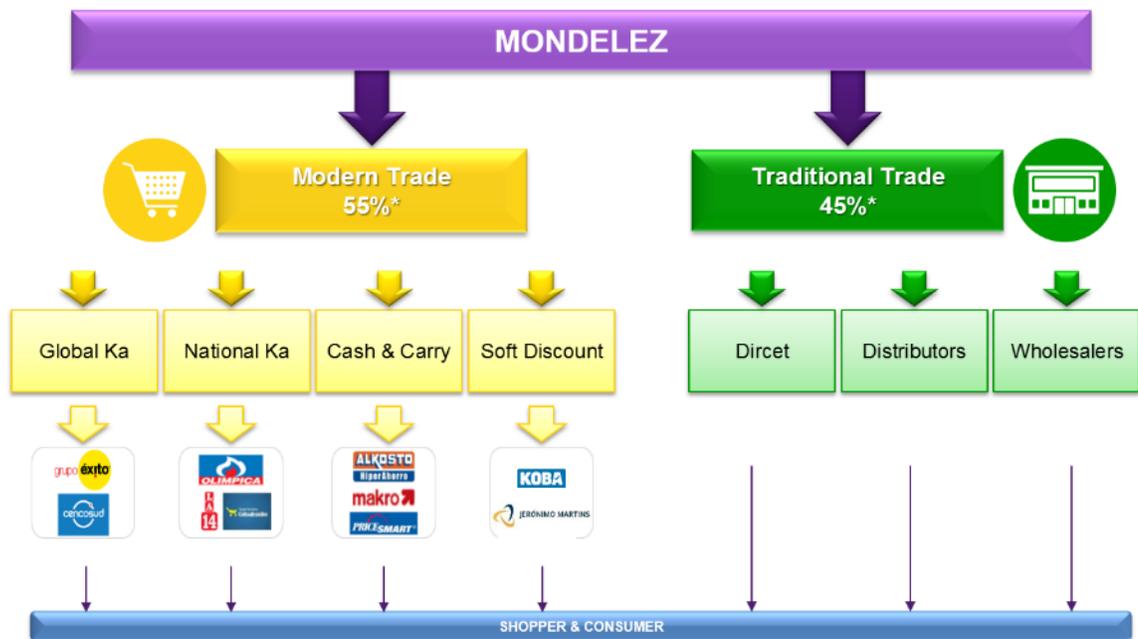
- Consumidor: NSE 2&3. *Shopper*, niños de 4 – 10 años y adolescentes entre los 15 a 18 años.

Cientes Sales Revenue Planning:

- *Activation (Marketing)*: área de mercadeo responsable de la estrategia de las marcas a nivel de consumidor quienes se apoyan en el área de *Sales Revenue Planning* para garantizar el crecimiento de las categorías/marcas.
- *Category Development*: área responsable por desplegar y garantizar la ejecución de las estrategias y campañas que desarrolla Sales Revenue Planing.
- *Sales*: área comercial encargada de generar las ventas de la compañía y de implementar las estrategias y campañas que desarrolla *Category Development* y *Sales Revenue Planning*.

### **3.4. Canales de distribución**

A continuación se presenta la estructura de los canales de distribución de *Mondelez*:



Grafica 1: Canales de distribución

Los canales y/o medios de comunicaciones con los que cuenta el área de *Sales Revenue Planning* son:

- Reuniones de tráfico con cada área: reuniones mensuales con cada área para revisar el estatus de las campañas. Áreas: *Activation, Category Development*.
- *Kick Off* de las campañas: reunión previa a la implementación de las campañas para realizar el respectivo despliegue. Áreas: *Category Development, Sales*.
- Reunión de Planes Estratégicos: reunión anual en donde se presenta los planes a implementar el próximo año. Áreas: *Activation, Category Development, Sales*.
- *Business Review*: Reunión de revisión del negocio para analizar los resultados de las campañas con corte en el primer semestre y revisar los planes siguientes. Áreas: *Activation, Category Development, Sales*.

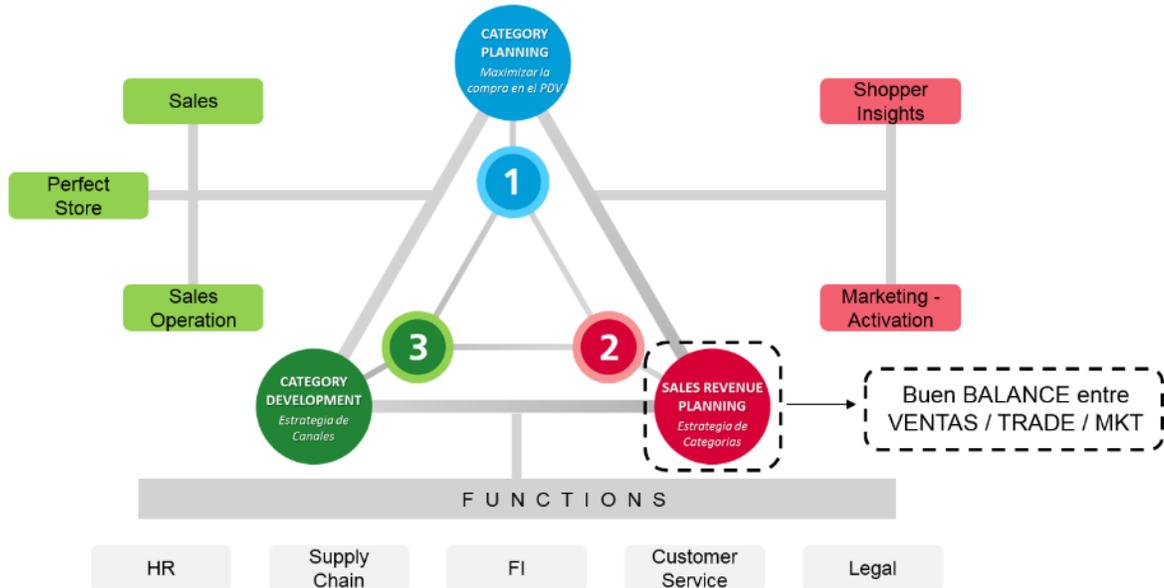
### **3.5. Recursos, capacidades y actividades claves**

La creación o conformación del área de *Sales Revenue Planning* busca maximizar el potencial de nuestras marcas por medio de una mayor conexión con las categorías, contribuyendo de manera más estratégica al negocio sin perder la fortaleza de conocimiento País/Cluster.

Para ello ha definido como recursos, capacidades y actividades clave lo siguiente:

- Colaboración, best practices y sharing enter áreas.
- Mayor provecho de oportunidades across Wacam.
- Planes de actividades de categoría.
- Agenda PPOS.
- Desarrollo de la comunicación de POB.
- Participación activa en proceso de AC/IBP.
- Control del A&C.
- Owner del Net Revenue Management y ROI.

A continuación se presenta el diagrama de recursos, capacidades y actividades clave del área donde se evidencia el sharing y la colaboración que debe ejercer entre varios actores para el cumplimiento e sus objetivos:



Gráfica 2: Diagrama de recursos, capacidades y actividades clave

### 3.6. Estructura de costos e ingresos

El área de *Sales Revenue Planning* contribuye y soporta directamente las líneas de Net Revenue (Sales) y Gross profit de la estructura de costos e ingresos de Mondelez. A continuación se presentan la información de costos (fijos y variables) y de ingresos de los 3 últimos años donde se evidencia que para el año 2015 en comparación con 2014 (Mondelez International, 2016):

- Los ingresos netos disminuyeron 165 millones de dólares (3,2%), debido a una moneda desfavorable (23,0 puntos porcentuales—pp<sup>1</sup>), un volumen / mezcla desfavorable (8,2 pp) y el ajuste por desconsolidar nuestro negocio histórico del café (0,1 pp), parcialmente compensado por un mayor precio neto (28,1 pp).

<sup>1</sup> Puntos porcentuales (pp) – Diferencia en puntos porcentuales respecto al período anterior.

- Los efectos desfavorables de la moneda se debieron principalmente a la fortaleza del dólar estadounidense respecto a la mayoría de las monedas de la región, incluyendo el real brasileño, el bolívar venezolano, el peso mexicano y el peso argentino.
- El volumen / mezcla desfavorable se debió en gran medida al impacto de la elasticidad relacionada con los precios, así como a las decisiones estratégicas para salir de ciertas líneas de productos de bajo margen. El volumen / mezcla desfavorable fue impulsado por la disminución en las bebidas de refresco, queso y supermercado, chocolate y galletas, parcialmente compensado por las ganancias de goma y dulces.
- El ajuste por desconsolidar nuestro negocio histórico de café resultó en una disminución de año a año de los ingresos netos de \$ 5 millones. Los precios netos más altos se reflejaron en todas las categorías. Tanto el volumen / mezcla desfavorable como los precios netos más altos fueron impulsados principalmente por los países más inflacionistas de Venezuela y Argentina, así como por Brasil.

Tabla 1: Estado de resultados consolidado (Mondelez International, 2016).

| <b>Mondelez International, Inc. and Subsidiaries</b>               |                 |                 |                 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Consolidated Statements of Earnings</b>                         |                 |                 |                 |
| <b>For the Years Ended December 31</b>                             |                 |                 |                 |
| <b>(in millions of U.S. dollars, except per share data)</b>        |                 |                 |                 |
|  | <u>2015</u>     | <u>2014</u>     | <u>2013</u>     |
| Net revenues   | \$ 29,636       | \$ 34,244       | \$ 35,299       |
| Cost of sales  | 18,124          | 21,647          | 22,189          |
| Gross profit   | 11,512          | 12,597          | 13,110          |
| Selling, general and administrative expenses                       | 7,577           | 8,457           | 8,679           |
| Asset impairment and exit costs                                    | 901             | 692             | 273             |
| Gains on coffee business transactions and divestitures             | (6,822)         | -               | (30)            |
| Loss on deconsolidation of Venezuela                               | 778             | -               | -               |
| Amortization of intangibles  | 181             | 206             | 217             |
| Operating income   | 8,897           | 3,242           | 3,971           |
| Interest and other expense, net                                    | 1,013           | 688             | 1,579           |
| Earnings from continuing operations before income taxes            | 7,884           | 2,554           | 2,392           |
| Provision for income taxes   | 593             | 353             | 60              |
| Earnings from continuing operations                                | 7,291           | 2,201           | 2,332           |
| Earnings from discontinued operations, net of income taxes         | -               | -               | 1,603           |
| Net earnings   | 7,291           | 2,201           | 3,935           |
| Noncontrolling interest  | 24              | 17              | 20              |
| Net earnings attributable to Mondelez International                | <u>\$ 7,267</u> | <u>\$ 2,184</u> | <u>\$ 3,915</u> |
| Per share data:  |                 |                 |                 |
| Basic earnings per share attributable to Mondelez International:   |                 |                 |                 |
| Continuing operations  | \$ 4.49         | \$ 1.29         | \$ 1.30         |
| Discontinued operations  | -               | -               | 0.91            |
| Net earnings attributable to Mondelez International                | <u>\$ 4.49</u>  | <u>\$ 1.29</u>  | <u>\$ 2.21</u>  |
| Diluted earnings per share attributable to Mondelez International: |                 |                 |                 |
| Continuing operations  | \$ 4.44         | \$ 1.28         | \$ 1.29         |
| Discontinued operations  | -               | -               | 0.90            |
| Net earnings attributable to Mondelez International                | <u>\$ 4.44</u>  | <u>\$ 1.28</u>  | <u>\$ 2.19</u>  |
| Dividends declared   | \$ 0.64         | \$ 0.58         | \$ 0.54         |

Tabla 1: Estado de resultados consolidado (Mondelez International, 2016).

|                              | For the Years Ended December 31, |                  |                  |
|------------------------------|----------------------------------|------------------|------------------|
|                              | 2015                             | 2014             | 2013             |
|                              | (in millions)                    |                  |                  |
| Net revenues:                |                                  |                  |                  |
| Latin America - <b>16,8%</b> | \$ 4,988                         | \$ 5,153         | \$ 5,382         |
| Asia Pacific - <b>14,8%</b>  | 4,360                            | 4,605            | 4,952            |
| EEMEA - <b>9,4%</b>          | 2,786                            | 3,638            | 3,915            |
| Europe - <b>35,5%</b>        | 10,528                           | 13,912           | 14,059           |
| North America - <b>23,5%</b> | 6,974                            | 6,936            | 6,991            |
|                              | <u>\$ 29,636</u>                 | <u>\$ 34,244</u> | <u>\$ 35,299</u> |

|                          | For the Years Ended December 31, |          | \$ change | % change |
|--------------------------|----------------------------------|----------|-----------|----------|
|                          | 2015                             | 2014     |           |          |
|                          | (in millions)                    |          |           |          |
| Net revenues             | \$ 4,988                         | \$ 5,153 | \$ (165)  | (3.2)%   |
| Segment operating income | 485                              | 475      | 10        | 2.1%     |
|                          | For the Years Ended December 31, |          | \$ change | % change |
|                          | 2014                             | 2013     |           |          |
|                          | (in millions)                    |          |           |          |
| Net revenues             | \$ 5,153                         | \$ 5,382 | \$ (229)  | (4.3)%   |
| Segment operating income | 475                              | 570      | (95)      | (16.7)%  |

#### 4. Análisis y revisión de misión, visión y valores corporativos

Una vez realizado el análisis del modelo de negocio, se llevó a cabo un workshop con el equipo de *Sales Revenue Planning* con el fin de generar ideas para la creación de la identidad del área generando como output la misión, visión y valores que se presentan a continuación:

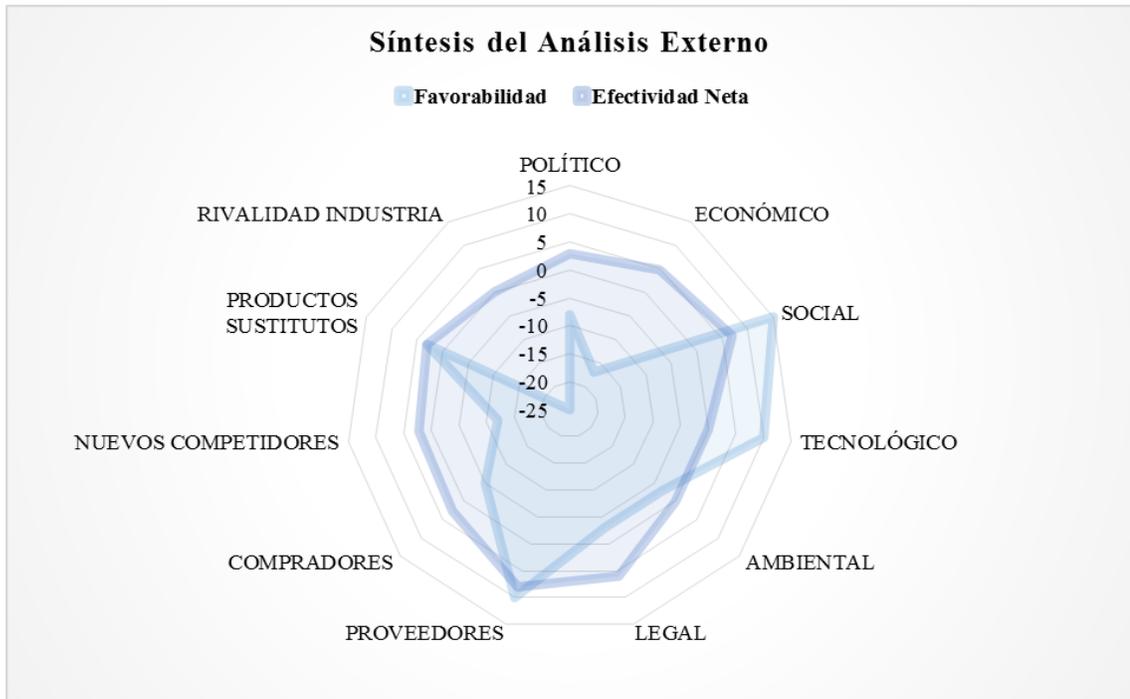
- Misión: Maximizar la conversión (compra) de nuestras marcas en el punto de venta, a través de activaciones diferenciadoras, visibilidad impactante, basados en el conocimiento del comprador y buscando crecimiento rentable en ventas para nuestros clientes y la compañía.
- Visión: Ser para el año 2020 el área de *Sales Revenue Planning* referente de la organización, soportando los procesos de Revenue Management y velando por el gross margin de las marcas, marcando a diferencia trabajando en equipo y desarrollando nuestros talentos para crecer el impacto del negocio a doble dígito.
- Valores:
  - Keep it simple: Creemos que la complejidad aplasta nuestro espíritu y la simplicidad es la esencia de la velocidad.
  - Act like owner: Creemos que depende de cada uno de nosotros hacer lo que sea necesario para impulsar el crecimiento.
  - Discuss – Decide – Deliver: Creemos que no podemos esperar a que suceda, tenemos que hacerlo realidad ahora.

- Lead From the head and the heart: Creemos que lo que hace que nuestro lugar de trabajo sea grandioso es la pasión y la personalidad.

## **5. Análisis externo**

Por medio de sesiones de trabajo realizadas con el equipo perteneciente al área de Sales Revenue Planning, se lograron definir aspectos importantes sobre el análisis externo. Se consolidó un listado de influencias externas y se identificaron aspectos que pueden ser determinantes para el desarrollo estratégico del área y por consiguiente la organización.

Este resultado fue capturado por medio de las herramientas PESTAL y 5 Fuerzas para el análisis externo del área y la organización. A continuación, se ilustra el resultado del ejercicio en el cual se puede concluir que el área logra un alto nivel de favorabilidad de factores sociales como la conciencia de consumo, un consumidor informado y la tendencia de multicanal. Esto se debe al alto nivel de experiencia y conocimiento de las personas del equipo en la industria de consumo masivo y la constante capacitación que brinda la organización al área. A su vez, se identifica una amenaza alta de nuevos competidores siendo estos las marcas nacionales y la producción local, lo que conlleva a una alta rivalidad en la industria.



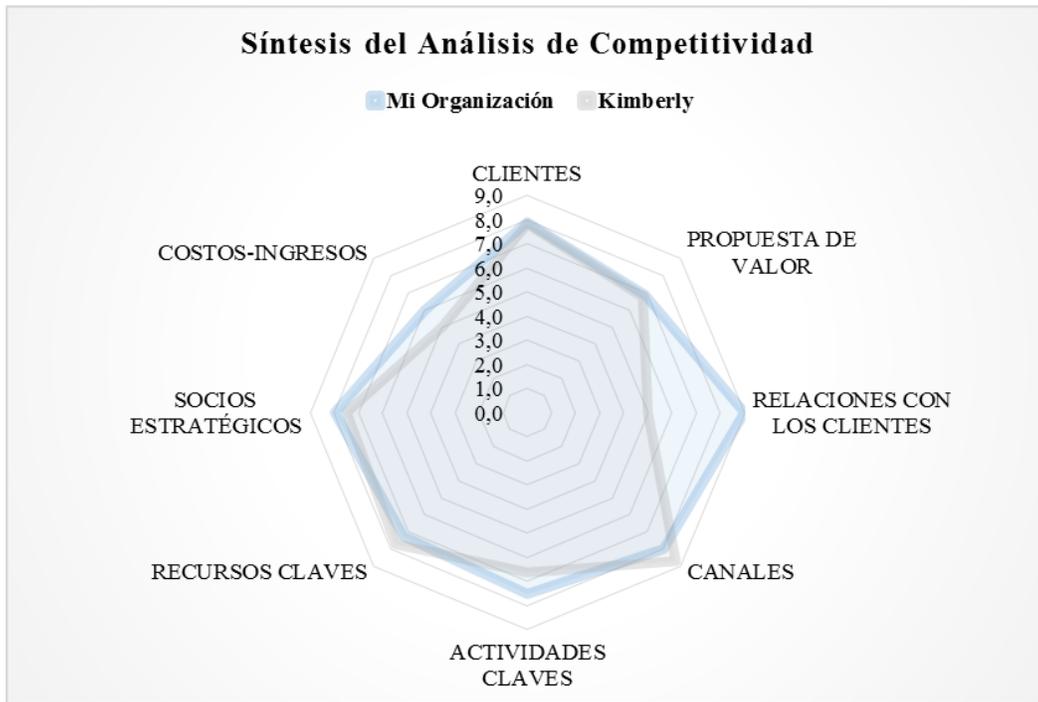
Gráfica 3: Síntesis del análisis externo

## 6. Análisis interno y de competitividad

Teniendo claramente identificado y analizado el modelo de negocio y el contexto externo del área, es hora de examinar los factores internos para lograr detectar los puntos fuertes y débiles en aras de determinar la estrategia que mejor aproveche y explote los recursos, capacidades y competencias del equipo de *Sales Revenue Planning*.

La identificación de recursos, capacidades y competencias de *Sales Revenue Planning* se realizó por medio de una sesión de trabajo donde se listaron, valoraron y agruparon dentro de los aspectos claves del modelo de negocio, tanto para Mondelez como para la competencia. A continuación, se presenta la síntesis del análisis de competitividad donde se evidencia:

- Tanto Mondelez como Kimberly logran tener una alta calificación en los principales aspectos del modelo de negocio, lo que refleja la comprensión que tiene las 2 organizaciones en cuanto al modus operandis del área.
- En cuanto a la relación con los clientes internos, Mondelez logra tener una ventaja competitiva superior con relación a sus competidores.
- Sin embargo, en los aspectos de actividades y recurso claves se percibe oportunidades importantes en temas de Revenue Managment y ROI.



Gráfica 4: Síntesis del análisis de competitividad

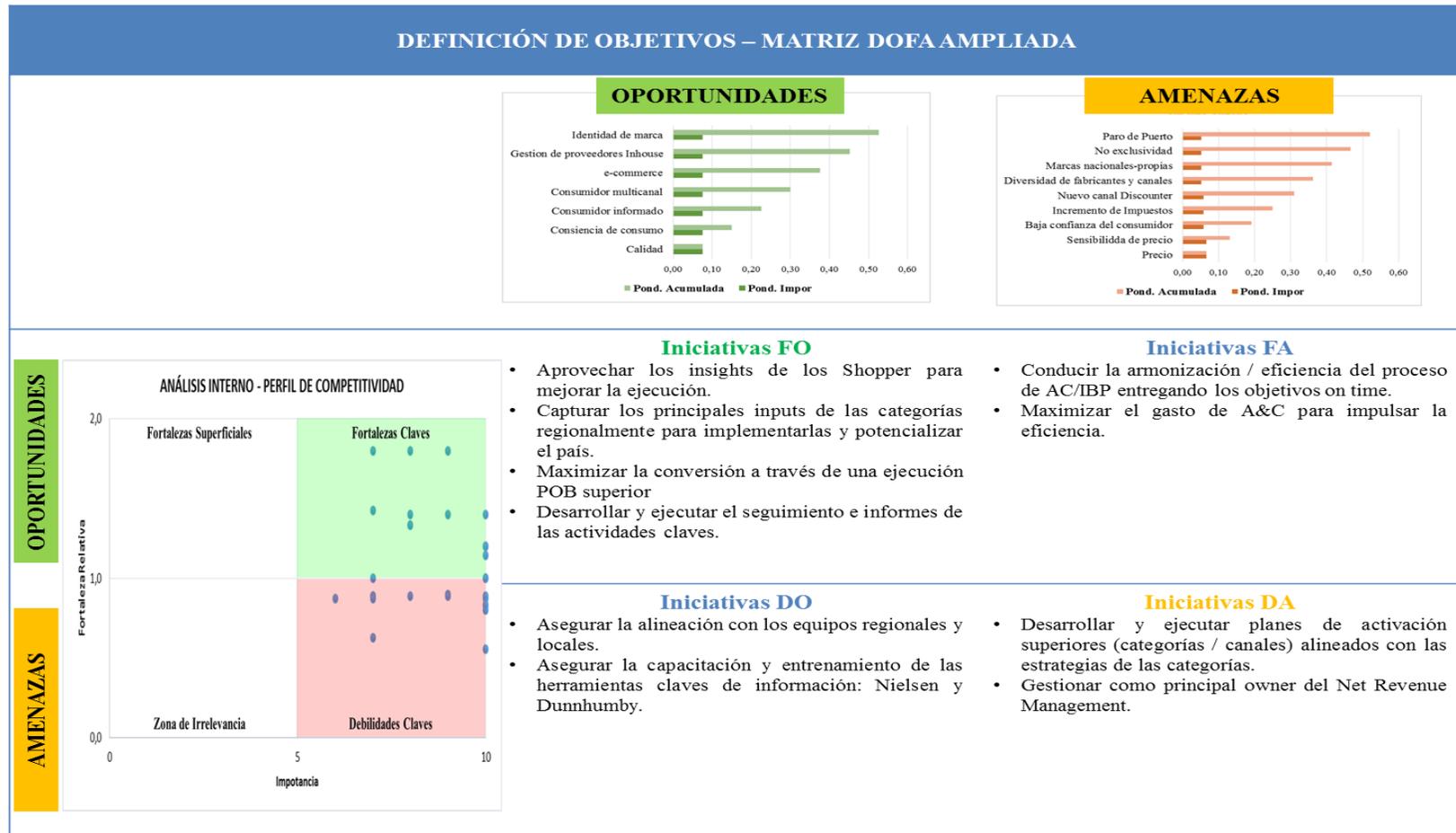
## **7. Análisis situacional**

Examinar y analizar el ambiente externo en busca de oportunidades y amenazas, y el buscar al interior de la organización factores estratégicos internos como fortalezas y debilidades; son el insumo principal para realizar el análisis de la matriz DOFA ampliada de la cual se deriven iniciativas que serán transformadas en objetivos estratégicos.

El resultado de este análisis permitió identificar como fortalezas distintivas la relación con los clientes, el sistema de seguimiento de actividades y proyectos a través de herramientas y el conocimiento de información del mercado (datos suministrados por Nielsen y Dunnhumby). Sin embargo, se debe trabajar en debilidades claves como el conocimiento y empoderamiento del Revenue Managment y ROI.

En la tabla 5 se muestran las principales iniciativas propuestas para aprovechar las oportunidades del mercado, mitigar las amenazas, explotar las fortalezas claves y enfrentar las debilidades.

Tabla 5: Matriz DOFA ampliada



## 8. Objetivos estratégicos

El análisis situacional realizado con el equipo de *Sales Revenue Planning* permitió identificar la lista de iniciativas que el área deberá enfocarse para lograr cumplir con su misión y visión. A su vez, estas iniciativas fueron la fuente principal para establecer los objetivos estratégicos buscando siempre garantizar la propuesta de valor.

A continuación se muestran la definición de objetivos estratégicos para el área de *Sales Revenue Planning* de Mondelez:

Tabla 6: Mapa estratégico – Definición de Objetivos

| DEFINICIÓN DE OBJETIVOS – MAPA ESTRATÉGICO  |  |
|---|--|
| <p><b>Visión: Marcar la diferencia trabajando en equipo y desarrollando nuestro talento para crecer el impacto del negocio.</b></p>   |  |
| <p><b>Financiera</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lograr crecimientos de participación de nuestra categorías, asegurando el correcto margen de cada marca.</li> </ul> <p>Valor para los accionistas</p>   |
| <p><b>Clientes</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollar y ejecutar planes de activación superiores (categorías / canales) alineados con las estrategias de las categorías.</li> <li>➤ Aprovechar los insights de los Shopper para mejorar la ejecución.</li> <li>➤ Capturar los principales inputs de las categorías regionalmente para implementarlas y potencializar el país.</li> <li>➤ Maximizar la conversión a través de una ejecución POB superior</li> </ul> <p>Valor para el Cliente</p> |
| <p><b>Procesos Internos</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conducir la armonización / eficiencia del proceso de AC/IBP entregando los objetivos on time.</li> <li>➤ Maximizar el gasto de A&amp;C para impulsar la eficiencia.</li> <li>➤ Gestionar como principal owner del Net Revenue Management.</li> </ul> <p>Procesos eficientes y Efectivos</p>   |
| <p><b>Aprendizaje &amp; Desarrollo</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Asegurar la alineación con los equipos regionales y locales.</li> <li>➤ Desarrollar y ejecutar el seguimiento e informes de las actividades claves.</li> <li>➤ Asegurar la capacitación y entrenamiento de las herramientas claves de información: Nielsen y Dunnhumby.</li> </ul> <p>Desarrollo de Capacidades</p>   |
| <p>Valores</p> <p><i>Keep it simple      Act like owner      Discuss – Decide - Deliver      Lead From the head and the heart</i></p> |  |

Misión: Maximizar la conversión de nuestras marcas en el PDV, a través de activaciones diferenciadoras, visibilidad impactante, basados en el conocimiento del comprador y buscando crecimiento rentable en ventas para nuestros clientes y la compañía.

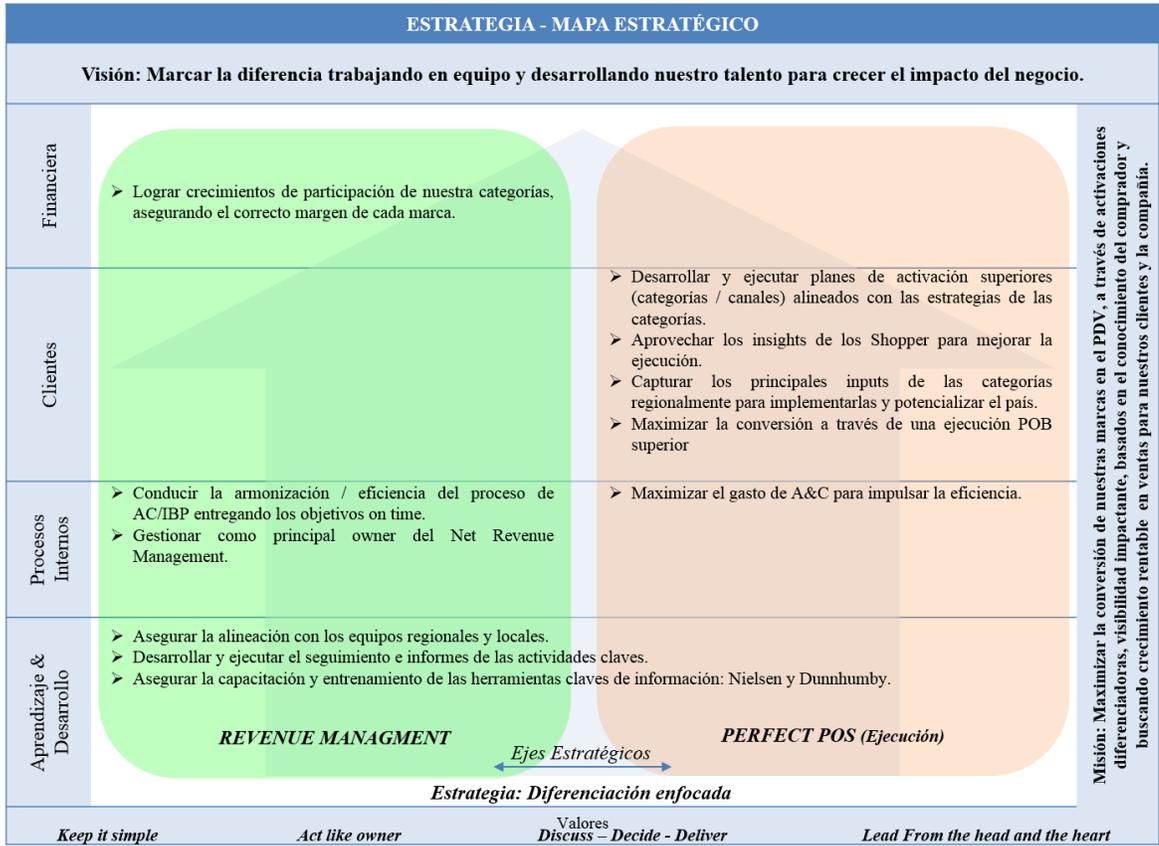
## 9. Estrategia corporativa

Hasta ahora hemos realizado, para la construcción del plan estratégico del área, un análisis externo e interno, definido la identidad y establecido unos objetivos estratégicos que nos ayudaron a determinar la dirección que el área debe asumir. Es hora de pasar a revisar la estrategia a implementar, la cual se alinee previamente con los objetivos y ruta de la organización para garantizar su efectividad y que aportara significativamente a las metas organizacionales.

La estrategia del área de *Sales Revenue Planning* se estableció en el marco de las estrategias genérica definidas por Michal Porter que buscan crear una ventaja competitiva sobre el desempeño de los competidores (Porter, 1979). En este caso se busca consolidar un área sólida y competente para aportar, de manera conjunta con la otra área, a los resultados esperados por la organización.

Teniendo en cuenta los análisis previos la mejor estrategia a implementar es la estrategia enfocada de diferenciación, argumentada en la búsqueda de la organización en construir una cultura dentro del equipo que le permita constantemente generar planes que logren distinguirse de los de la competencia. A través de la aplicación de esta estrategia se establecieron a su vez 2 ejes estratégicos que ayudaron a encaminar a su vez los objetivos definidos previamente en torno a la diferenciación. En la gráfica a continuación se detalla el ejercicio del mismo por medio del mapa estratégico construidos entre los miembros del equipo.

Tabla 7: Mapa estratégico - Estrategia



## **10. Plan táctico**

Con el fin de afinar la estrategia y logra su correcta implementación, se identificaron para los principales objetivos una serie de indicadores y actividades de apoyo relacionadas que crean valor y dan consecución al plan estratégico. Este plan tatico permite trazar una ruta para la implantación de las iniciativas estratégicas con el propósito de capitalizar las oportunidades y minimizar las amenazas, garantizando cumplir con la misión y alcanzar la visión.

A continuación se detalla el resultado de sesiones de trabajo realizadas con el equipo de *Sales Revenue Planning* para la construcción del plan táctico.

Tabla 8: Plan Táctico

| Perspectiva              | Objetivos  | Indicador  | Meta | Actividad |  |
|--------------------------|--|--|------|-----------|--|
|                          |  |  |      | Tipo      | Descripción  |
| Financiera               | Lograr crecimientos de participación de nuestra categorías, asegurando el correcto margen de cada marca.                       | Variación en Ventas  | 3%   | Programa  | Construcciones de planes anuales: Reunión anual donde se realiza la construcción de los planes y/o actividades a implementar para el año siguiente con los cuales se llegaran a los objetivos. |
|                          |  | Share Valor  | 10%  |           |  |
|                          |  | Gross Margin   | 13%  |           |  |
| Clientes                 | Desarrollar y ejecutar planes de activación superiores (categorías / canales) alineados con las estrategias de las categorías. | Cumplimiento a tiempo del calendario de actividades (Grid) |      | Proyecto  | Workshop Sales Revenue Planning & Marketing (Activation): Reunión de capacitación y construcción de estrategia para las marcas entre área denominado "Building Shared Purpose"                 |
|                          | Maximizar la conversión a través de una ejecución POB superior.  | Perfect Store  | 80%  | Programa  | Manual Perfect Store (ejecución) Anual: Manual - Instructivo con los lineamientos de ejecución a implementar durante el año.   |
| Procesos Internos        | Maximizar el gasto de A&C para impulsar la eficiencia.   | Cumplimiento del presupuesto                               | -0   | Programa  | Construcciones de planes anuales: Reunión anual donde se   |
|                          | Gestionar como principal owner del Net Revenue Management.   | Gross Margin   | 13%  | Proyecto  | Capacitación sobre conceptos y herramientas para gestionar adecuadamente Net Revenue Managment.  |
| Aprendizaje & Desarrollo | Asegurar la alineación con los equipos regionales y locales.   | Cumplimiento On Time del Grid                              |      | Proyecto  | Workshop Sales Revenue Planning & Marketing (Activation): Reunión de capacitación y construcción de estrategia para las marcas entre área denominado "Building Shared Purpose"                 |
|                          | Asegurar la capacitación y entrenamiento de las herramientas claves de información: Nielsen y Dunhumby.                        | Cumplimiento del calendario                                |      | Proyecto  | Capacitación de herramienta Nielsen y Dunhumby.  |

## 11. Conclusiones y recomendaciones

El análisis del entorno y la identificación de iniciativas que potencializarán las oportunidades y fortalezas, y minimizarán las amenazas y debilidades, permitieron identificar un modelo de gestión para destinar de la mejor manera los recursos y capacidades del área de *Sales Revenue Planning*. A su vez, durante los análisis del plan estratégico se identificó que el área posee un ambiente competitivo favorable en el cual es necesario que se adapte dicho plan con el fin de afrontar los retos desde una cultura de la diferenciación.

Por lo tanto, se hace pertinente que el área de *Sales Revenue Planning* tenga en consideración los siguientes aspectos:

- Ejecutar las actividades con mayor efectividad y eficiencia cumpliendo con los indicadores y actividades establecidos para generar una ventaja competitiva basada en la diferenciación.
- Seguimiento integral de los objetivos estratégicos con direccionamiento de arriba hacia abajo en la estructura organizacional para generar engage y empoderamiento del equipo.
- Construcción de un balance score card del plan táctico que de información oportuna sobre el desempeño y adecuado seguimiento de cada uno de los indicadores claves.
- Llevar a cabo evaluaciones periódicas con el fin de adaptarlo a los nuevos cambios que pueden suceder en el entorno y al interior de la organización, para

realzar los ajustes pertinente siempre visualizando la estrategia de la organización para orientar el planteamiento estratégico del área y lograr generar valor a través de los ejes estratégicos y sus plan táctico para el cumplimiento.

## **Bibliografía**

- Mondelez International. (2016). *Informe de gestión 2016*. Cali: Mondelez International.
- Mondelez International. (2017). *Información interna de la organización*. Cali: Mondelez International.
- Porter, M. (1979). *5 Fuerzas Competitivas*. USA: Harvard Business.
- Strategyzer. (23 de agosto de 2017). *The Business Model Canvas*. Obtenido de The Business Model Canvas: <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

## Anexos

Tabla 9: Análisis Externo

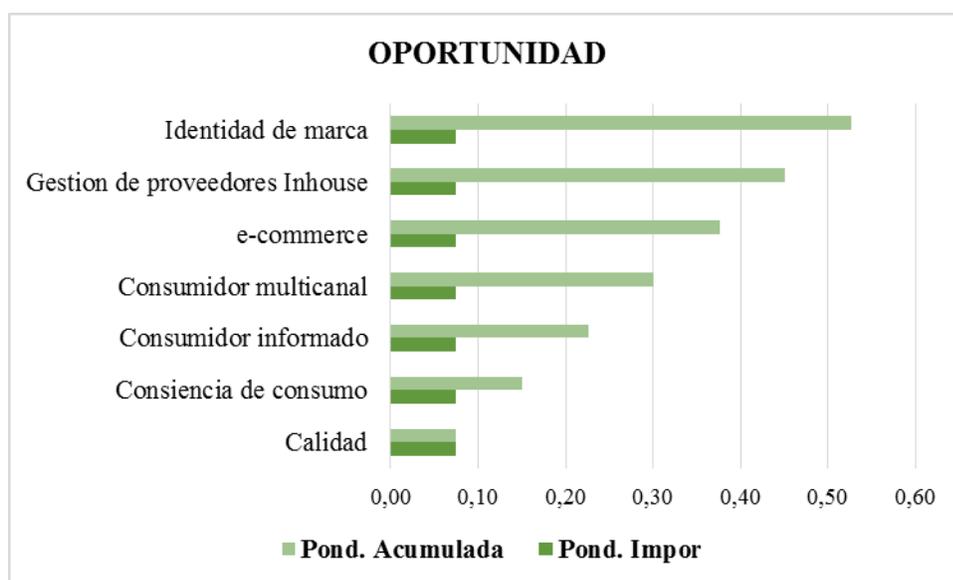
| ENTORNO              | OPORTUNIDADES                  |             | EFECTIVIDAD | AMENAZAS                              |             | EFECTIVIDAD | SÍNTESIS      |                  |                  |                  |     |
|----------------------|--------------------------------|-------------|-------------|---------------------------------------|-------------|-------------|---------------|------------------|------------------|------------------|-----|
|                      | Factor                         | Importancia |             | Factor                                | Importancia |             | Favorabilidad | Efectividad Neta | Efectividad Neta | Efectividad Neta |     |
| POLÍTICO             | Proceso de Paz                 | 7           | 5           | Proceso de Paz                        | 7           | 5           | -8            | 35               | 35               | 14               | 2,9 |
|                      |                                |             |             | Reforma Tributaria                    | 8           | 9           |               | 0                | 72               | 8                |     |
| ECONÓMICO            | Nuevo canal Discounter         | 10          | 8           | Nuevo canal Discounter                | 9           | 8           | -17           | 80               | 72               | 19               | 4,7 |
|                      | Crecimiento del PIB            | 8           | 5           | Baja confianza del consumidor         | 9           | 7           |               | 40               | 63               | 17               |     |
|                      |                                |             |             | Incremento de Impuestos               | 9           | 7           |               |                  | 63               | 9                |     |
|                      |                                |             |             | Perspectiva de empleo pesimista       | 8           | 9           |               |                  | 72               | 8                |     |
| SOCIAL               | Consumidor informado           | 10          | 9           | Paro de Camineros                     | 7           | 8           | 15            | 120              | 270              | 53               | 6,9 |
|                      | Consciencia de consumo         | 10          | 8           | Paro de Puerto                        | 8           | 8           |               | 90               | 56               | 17               |     |
|                      | Consumidor multicanal          | 10          | 9           |                                       |             |             |               | 80               | 64               | 18               |     |
| TECNOLÓGICO          | e-commerce                     | 10          | 5           |                                       |             |             | 10            | 90               | 0                | 10               | 0,0 |
|                      |                                |             |             |                                       |             |             |               | 50               | 0                | 10               |     |
| AMBIENTAL            |                                |             |             | Cambios climaticos                    | 3           | 5           | -3            | 0                | 15               | 3                | 0,0 |
|                      |                                |             |             |                                       |             |             |               | 0                | 15               | 3                |     |
| LEGAL                |                                |             |             | Regulaciones a importaciones          | 3           | 8           | -3            | 0                | 24               | 3                | 6,0 |
|                      |                                |             |             |                                       |             |             |               | 0                | 24               | 3                |     |
| PROVEEDORES          | Altos volúmenes                | 9           | 9           | Materiales exclusivos                 | 4           | 9           | 10            | 81               | 36               | 13               | 8,0 |
|                      | Gestión de proveedores Inhouse | 10          | 10          | Costos y disponibilidad de materiales | 5           | 7           |               | 100              | 35               | 15               |     |
| COMPRADORES          |                                |             |             |                                       |             |             | -5            | 181              | 71               | 28               | 2,7 |
|                      | Identidad de marca             | 10          | 7           | Productos de impulso - no canasta     | 7           | 8           |               | 70               | 56               | 17               |     |
|                      | Calidad                        | 10          | 7           | No exclusividad                       | 8           | 5           |               | 70               | 40               | 18               |     |
| NUEVOS COMPETIDORES  |                                |             |             | Sensibilidad de precio                | 10          | 5           | -12           | 0                | 50               | 10               | 2,3 |
|                      | Identidad de marca             | 10          | 7           | Producción local                      | 6           | 5           |               | 140              | 146              | 45               |     |
|                      |                                |             |             | Marcas nacionales-propias             | 8           | 5           |               | 70               | 30               | 16               |     |
| PRODUCTOS SUSTITUTOS |                                |             |             | Diversidad de fabricantes y canales   | 8           | 7           | 3             | 0                | 40               | 8                | 3,1 |
|                      | Marcas reconocida globalmente  | 10          | 7           | Marcas nacionales-propias             | 8           | 5           |               | 0                | 56               | 8                |     |
|                      | Calidad de importación         | 9           | 7           | Diversidad de fabricantes y canales   | 8           | 7           |               | 70               | 126              | 32               |     |
| RIVALIDAD INDUSTRIA  |                                |             |             |                                       |             |             | -25           | 70               | 40               | 18               | 0,0 |
|                      |                                |             |             | Producción local                      | 7           | 5           |               | 63               | 56               | 17               |     |
|                      |                                |             |             | Precio                                | 10          | 5           |               | 133              | 96               | 35               |     |
|                      |                                |             |             | Portafolio de varias categorías       | 8           | 5           |               | 0                | 35               | 7                |     |
|                      |                                |             |             |                                       |             |             | 0             | 50               | 10               |                  |     |
|                      |                                |             |             |                                       |             |             |               | 0                | 40               | 8                |     |
|                      |                                |             |             |                                       |             |             |               | 0                | 125              | 25               |     |
|                      |                                | 133         |             |                                       | 168         |             | -35           | 989              | 1100             | 301              | 3,9 |

Tabla 10: Matriz EFE

| <b>OPORTUNIDADES</b>                  |                    |                    |                     |                    |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| <b>Factor</b>                         | <b>Importancia</b> | <b>Pond. Impor</b> | <b>EFFECTIVIDAD</b> | <b>Pond. Efec.</b> |
| Calidad                               | 10                 | 0,03               | 7                   | 0,23               |
| Consciencia de consumo                | 10                 | 0,03               | 8                   | 0,27               |
| Consumidor informado                  | 10                 | 0,03               | 9                   | 0,30               |
| Consumidor multicanal                 | 10                 | 0,03               | 9                   | 0,30               |
| e-commerce                            | 10                 | 0,03               | 5                   | 0,17               |
| Gestion de proveedores Inhouse        | 10                 | 0,03               | 10                  | 0,33               |
| Identidad de marca                    | 10                 | 0,03               | 7                   | 0,23               |
| Identidad de marca                    | 10                 | 0,03               | 7                   | 0,23               |
| Marcas reconocida globalmente         | 10                 | 0,03               | 7                   | 0,23               |
| Nuevo canal Discounter                | 10                 | 0,03               | 8                   | 0,27               |
| Altos volúmenes                       | 9                  | 0,03               | 9                   | 0,27               |
| Calidad de importación                | 9                  | 0,03               | 7                   | 0,21               |
| Crecimiento del PIB                   | 8                  | 0,03               | 5                   | 0,13               |
| Proceso de Paz                        | 7                  | 0,02               | 5                   | 0,12               |
| <b>AMENAZAS</b>                       |                    |                    |                     |                    |
| <b>Factor</b>                         | <b>Importancia</b> | <b>Pond. Impor</b> | <b>EFFECTIVIDAD</b> | <b>Pond. Efec.</b> |
| Precio                                | 10                 | 0,03               | 5                   | 0,17               |
| Sensibilidad de precio                | 10                 | 0,03               | 5                   | 0,17               |
| Baja confianza del consumidor         | 9                  | 0,03               | 7                   | 0,21               |
| Incremento de Impuestos               | 9                  | 0,03               | 7                   | 0,21               |
| Nuevo canal Discounter                | 9                  | 0,03               | 8                   | 0,24               |
| Diversidad de fabricantes y canales   | 8                  | 0,03               | 7                   | 0,19               |
| Diversidad de fabricantes y canales   | 8                  | 0,03               | 7                   | 0,19               |
| Marcas nacionales-propias             | 8                  | 0,03               | 5                   | 0,13               |
| Marcas nacionales-propias             | 8                  | 0,03               | 5                   | 0,13               |
| No exclusividad                       | 8                  | 0,03               | 5                   | 0,13               |
| Paro de Puerto                        | 8                  | 0,03               | 8                   | 0,21               |
| Perspectiva de empleo pesimista       | 8                  | 0,03               | 9                   | 0,24               |
| Portafolio de varias categorías       | 8                  | 0,03               | 5                   | 0,13               |
| Reforma Tributaria                    | 8                  | 0,03               | 9                   | 0,24               |
| Paro de Camineros                     | 7                  | 0,02               | 8                   | 0,19               |
| Producción local                      | 7                  | 0,02               | 5                   | 0,12               |
| Productos de impulso - no canasta     | 7                  | 0,02               | 8                   | 0,19               |
| Proceso de Paz                        | 7                  | 0,02               | 5                   | 0,12               |
| Producción local                      | 6                  | 0,02               | 5                   | 0,10               |
| Costos y disponibilidad de materiales | 5                  | 0,02               | 7                   | 0,12               |
| Materiales exclusivos                 | 4                  | 0,01               | 9                   | 0,12               |
| Cambios climáticos                    | 3                  | 0,01               | 5                   | 0,05               |
| Regulaciones a importaciones          | 3                  | 0,01               | 8                   | 0,08               |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>301</b>         | <b>1</b>           | <b>255</b>          | <b>6,9</b>         |

Tabla 11: Análisis Pareto

| OPORTUNIDADES                  |             |             |                 |
|--------------------------------|-------------|-------------|-----------------|
| Factor                         | Importancia | Pond. Impor | Pond. Acumulada |
| Calidad                        | 10          | 0,08        | 0,08            |
| Consciencia de consumo         | 10          | 0,08        | 0,15            |
| Consumidor informado           | 10          | 0,08        | 0,23            |
| Consumidor multicanal          | 10          | 0,08        | 0,30            |
| e-commerce                     | 10          | 0,08        | 0,38            |
| Gestion de proveedores Inhouse | 10          | 0,08        | 0,45            |
| Identidad de marca             | 10          | 0,08        | 0,53            |
| Identidad de marca             | 10          | 0,08        | 0,60            |
| Marcas reconocida globalmente  | 10          | 0,08        | 0,68            |
| Nuevo canal Discounter         | 10          | 0,08        | 0,75            |
| Altos volúmenes                | 9           | 0,07        | 0,82            |
| Calidad de importación         | 9           | 0,07        | 0,89            |
| Crecimiento del PIB            | 8           | 0,06        | 0,95            |
| Proceso de Paz                 | 7           | 0,05        | 1,00            |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>133</b>  | <b>1</b>    |                 |



| AMENAZAS                              |             |             |                 |
|---------------------------------------|-------------|-------------|-----------------|
| Factor                                | Importancia | Pond. Impor | Pond. Acumulada |
| Precio                                | 10          | 0,07        | 0,07            |
| Sensibilidda de precio                | 10          | 0,07        | 0,13            |
| Baja confianza del consumidor         | 9           | 0,06        | 0,19            |
| Incremento de Impuestos               | 9           | 0,06        | 0,25            |
| Nuevo canal Discounter                | 9           | 0,06        | 0,31            |
| Diversidad de fabricantes y canales   | 8           | 0,05        | 0,36            |
| Marcas nacionales-propias             | 8           | 0,05        | 0,41            |
| No exclusividad                       | 8           | 0,05        | 0,47            |
| Paro de Puerto                        | 8           | 0,05        | 0,52            |
| Perspectiva de empleo pesimista       | 8           | 0,05        | 0,57            |
| Portafolio de varias categorias       | 8           | 0,05        | 0,63            |
| Reforma Tributaria                    | 8           | 0,05        | 0,68            |
| Paro de Caminoreos                    | 7           | 0,05        | 0,72            |
| Poducción local                       | 7           | 0,05        | 0,77            |
| Productos de impulso - no canasta     | 7           | 0,05        | 0,82            |
| Proceso de Paz                        | 7           | 0,05        | 0,86            |
| Poducción local                       | 6           | 0,04        | 0,90            |
| Costos y disponibilidad de materiales | 5           | 0,03        | 0,93            |
| Materiales exclusivos                 | 4           | 0,03        | 0,96            |
| Cambios climaticos                    | 3           | 0,02        | 0,98            |
| Regulaciones a importaciones          | 3           | 0,02        | 1,00            |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>152</b>  | <b>1,00</b> |                 |

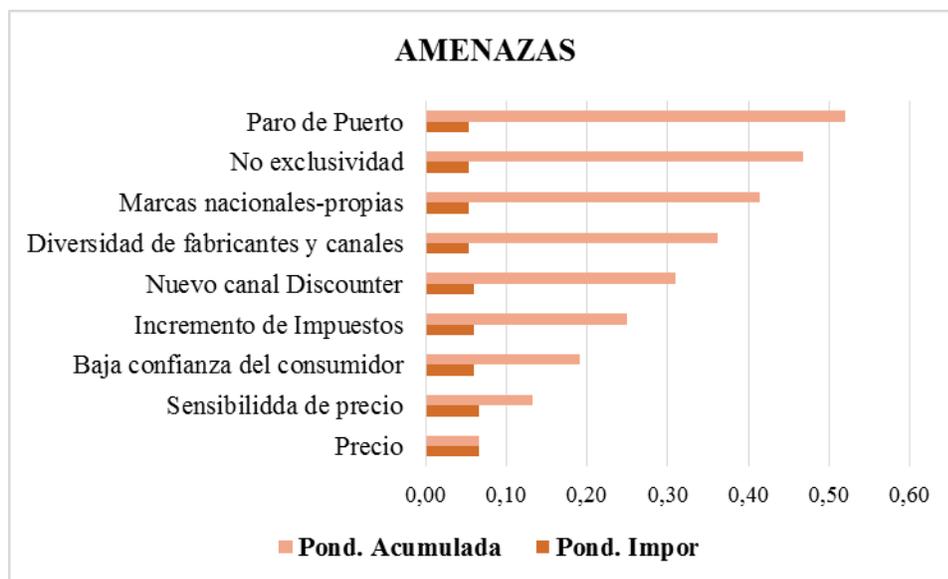


Tabla 12: Análisis Interno – Competitividad

| CATEGORÍA                   | FACTORES INTERNOS  |                    | FORTALEZA O GRADO DE DESARROLLO |          | FORTALEZA RELATIVA | SÍNTESIS        |          |
|-----------------------------|--|--------------------|---------------------------------|----------|--------------------|-----------------|----------|
|                             | Recursos, capacidades o competencias claves para el modelo de negocio  | Importancia (0-10) | Mi Organización                 | Kimberly |                    | Mi Organización | Kimberly |
| Clientes                    | Activation (Marketing)   | 7                  | 10                              | 7        | 1,4                | 7,9             | 7,8      |
|                             | Category Development   | 10                 | 8                               | 10       | 0,8                |                 |          |
|                             | Sales  | 10                 | 7                               | 5        | 1,4                |                 |          |
|                             | Trabajo en Equipo: Realizar reuniones de trafico y sesione de trabajo continuo.                                | 7                  | 8                               | 9        | 0,9                |                 |          |
|                             | Toma de decisiones   | 10                 | 7                               | 8        | 0,9                |                 |          |
|                             | Comunicación efectiva: comunicación permanente y oportuna con los stakeholders.                                | 10                 | 8                               | 8        | 1,0                |                 |          |
| Propuesta de Valor          | Capacitación constante   | 7                  | 5                               | 8        | 0,6                | 6,9             | 6,8      |
|                             | Conocimiento de Nielsen y Dunhumby   | 8                  | 8                               | 6        | 1,3                |                 |          |
|                             | Owners Revenue Managment: Precio y ROI   | 10                 | 5                               | 6        | 0,8                |                 |          |
|                             | Planeación y seguimiento: gestionar oportunamente los recursos y aplicar control y acciones para cumplimiento. | 8                  | 8                               | 9        | 0,9                |                 |          |
| Relaciones con los Clientes | Sistema de Track de actividades - Dashboard  | 7                  | 9                               | 5        | 1,8                | 9,0             | 5,0      |
| Canales                     | Liderazgo  | 10                 | 8                               | 9        | 0,9                | 8,0             | 8,7      |
|                             | Kick Off   | 7                  | 8                               | 9        | 0,9                |                 |          |
|                             | Reuniones de Tráficos  | 7                  | 8                               | 8        | 1,0                |                 |          |
| Fuentes de Ingresos         |  |                    |                                 |          |                    |                 |          |
| Actividades Calves          | Agenda PPOS  | 9                  | 7                               | 5        | 1,4                | 7,5             | 6,6      |
|                             | Planes de actividades de la categoría  | 9                  | 9                               | 10       | 0,9                |                 |          |
|                             | Desarrollo de comunicación POB   | 10                 | 8                               | 7        | 1,1                |                 |          |
|                             | Control A&C  | 8                  | 9                               | 5        | 1,8                |                 |          |
|                             | Revenue Managment  | 10                 | 5                               | 6        | 0,8                |                 |          |
| Recursos Claves             | Briefing Tool - Catalogo PPOS  | 9                  | 9                               | 5        | 1,8                | 7,3             | 7,7      |
|                             | ROI Tool   | 10                 | 5                               | 9        | 0,6                |                 |          |
|                             | Grid   | 9                  | 8                               | 9        | 0,9                |                 |          |
| Socios Estratégicos         | Activation (Marketing)   | 10                 | 10                              | 10       | 1,0                | 8,0             | 7,5      |
|                             | Finanzas   | 7                  | 7                               | 8        | 0,9                |                 |          |
|                             | Supply   | 6                  | 7                               | 8        | 0,9                |                 |          |
|                             | TMS - INWK   | 8                  | 7                               | 5        | 1,4                |                 |          |
|                             | Nielsen y Dunhumby   | 8                  | 8                               | 6        | 1,3                |                 |          |
| Estructura de Costos        | Precio del portafolio  | 10                 | 6                               | 5        | 1,2                | 6,0             | 5,0      |
|                             | Gross Margin   | 10                 | 6                               | 5        | 1,2                |                 |          |
|                             |  | 251                | 7,5                             | 7,2      | 1,1                | 7,5             | 7,2      |

Tabla 13: Perfil de Competitividad

| Recursos, capacidades o competencias claves para el modelo de negocio  | Importancia (0-10) | FORTALEZA RELATIVA |
|--|--------------------|--------------------|
| Sistema de Track de actividades - Dashboard  | 7                  | 1,8                |
| Control A&C  | 8                  | 1,8                |
| Briefing Tool - Catalogo PPOS  | 9                  | 1,8                |
| Activation (Marketing)   | 7                  | 1,4                |
| Sales  | 10                 | 1,4                |
| Agenda PPOS  | 9                  | 1,4                |
| TMS - INWK   | 8                  | 1,4                |
| Conocimiento de Nielsen y Dunnhumby  | 8                  | 1,3                |
| Nielsen y Dunnhumby  | 8                  | 1,3                |
| Precio del portafolio  | 10                 | 1,2                |
| Gross Margin   | 10                 | 1,2                |
| Desarrollo de comunicación POB   | 10                 | 1,1                |
| Comunicación efectiva: comunicación permanente y oportuna con los stakeholders.                                | 10                 | 1,0                |
| Reuniones de Tráficos  | 7                  | 1,0                |
| Activation (Marketing)   | 10                 | 1,0                |
| Planes de actividades de la categoría  | 9                  | 0,9                |
| Trabajo en Equipo: Realizar reuniones de trafico y sesione de trabajo continuo.                                | 7                  | 0,9                |
| Planeación y seguimiento: gestionar oportunamente los recursos y aplicar control y acciones para cumplimiento. | 8                  | 0,9                |
| Liderazgo  | 10                 | 0,9                |
| Kick Off   | 7                  | 0,9                |
| Grid   | 9                  | 0,9                |
| Toma de decisiones   | 10                 | 0,9                |
| Finanzas   | 7                  | 0,9                |
| Supply   | 6                  | 0,9                |
| Owners Revenue Managment: Precio y ROI   | 10                 | 0,8                |
| Revenue Managment  | 10                 | 0,8                |
| Category Development   | 10                 | 0,8                |
| Capacitación constante   | 7                  | 0,6                |
| ROI Tool   | 10                 | 0,6                |

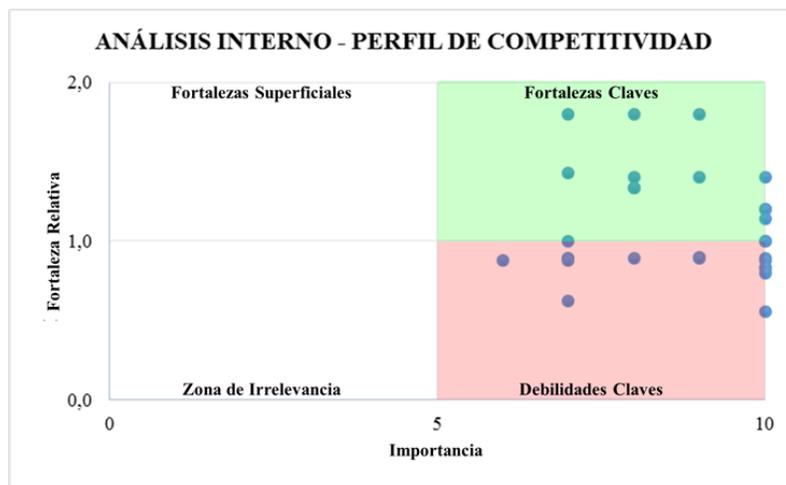


Tabla 14: Matriz EFI

| Recursos, capacidades o competencias claves para el modelo de negocio  | Importancia (0-10) | Ponderación Importancia | FORTALEZA RELATIVA | Ponderación Fortaleza |
|--|--------------------|-------------------------|--------------------|-----------------------|
| Activation (Marketing)   | 7                  | 0,03                    | 1,4                | 0,04                  |
| Category Development   | 10                 | 0,04                    | 0,8                | 0,03                  |
| Sales  | 10                 | 0,04                    | 1,4                | 0,06                  |
| Trabajo en Equipo: Realizar reuniones de trafico y sesione de trabajo continuo.                                | 7                  | 0,03                    | 0,9                | 0,02                  |
| Toma de decisiones   | 10                 | 0,04                    | 0,9                | 0,03                  |
| Comunicación efectiva: comunicación permanente y oportuna con los stakeholders.                                | 10                 | 0,04                    | 1,0                | 0,04                  |
| Capacitación constante   | 7                  | 0,03                    | 0,6                | 0,02                  |
| Conocimiento de Nielsen y Dunhumby   | 8                  | 0,03                    | 1,3                | 0,04                  |
| Owners Revenue Managment: Precio y ROI   | 10                 | 0,04                    | 0,8                | 0,03                  |
| Planeación y seguimiento: gestionar oportunamente los recursos y aplicar control y acciones para cumplimiento. | 8                  | 0,03                    | 0,9                | 0,03                  |
| Sistema de Track de actividades - Dashboard  | 7                  | 0,03                    | 1,8                | 0,05                  |
| Liderazgo  | 10                 | 0,04                    | 0,9                | 0,04                  |
| Kick Off   | 7                  | 0,03                    | 0,9                | 0,02                  |
| Reuniones de Tráficos  | 7                  | 0,03                    | 1,0                | 0,03                  |
| Agenda PPOS  | 9                  | 0,04                    | 1,4                | 0,05                  |
| Planes de actividades de la categoría  | 9                  | 0,04                    | 0,9                | 0,03                  |
| Desarrollo de comunicación POB   | 10                 | 0,04                    | 1,1                | 0,05                  |
| Control A&C  | 8                  | 0,03                    | 1,8                | 0,06                  |
| Revenue Managment  | 10                 | 0,04                    | 0,8                | 0,03                  |
| Briefing Tool - Catalogo PPOS  | 9                  | 0,04                    | 1,8                | 0,06                  |
| ROI Tool   | 10                 | 0,04                    | 0,6                | 0,02                  |
| Grid   | 9                  | 0,04                    | 0,9                | 0,03                  |
| Activation (Marketing)   | 10                 | 0,04                    | 1,0                | 0,04                  |
| Finanzas   | 7                  | 0,03                    | 0,9                | 0,02                  |
| Supply   | 6                  | 0,02                    | 0,9                | 0,02                  |
| TMS - INWK   | 8                  | 0,03                    | 1,4                | 0,04                  |
| Nielsen y Dunhumby   | 8                  | 0,03                    | 1,3                | 0,04                  |
| Precio del portafolio  | 10                 | 0,04                    | 1,2                | 0,05                  |
| Gross Margin   | 10                 | 0,04                    | 1,2                | 0,05                  |
| <b>TOTAL</b>   | <b>251</b>         | <b>1,0</b>              |                    | <b>1,1</b>            |