



Universidad Nacional
Federico Villarreal

Vicerrectorado de
INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROYECTOS Y FUNCIONES REALIZADAS EN ARCA CONTINENTAL

CORPORACIÓN LINDLEY

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Economista

AUTOR

Padilla Panduro, Zonaly Carolina

ASESOR

Zambrano Calle, Abraham

JURADO

Trancón Peña, Imelda Iraida

Rivas Peña, Celia Amanda

Jurado Najera, Joel Denis

LIMA – PERÚ

2019

Dedicatoria

A la persona que con su constancia y empeño me enseñó lo que es admiración.

INDICE

INDICE	I
INDICE DE FIGURAS	III
Resumen	V
Abstract	VI
I. Introducción.....	1
1.1 Trayectoria del Autor	3
1.2 Descripción de La Empresa.	4
1.3 Organigrama de Arca Continental Corporación Lindley.	10
1.4 Áreas y Funciones desempeñadas.....	12
II. Descripción de actividades actividad específica en Arca Continental Lindley.....	15
2.1 Planear la demanda para la Región Lima Tradicional.	15
2.2 Proyectar la Venta de la Región Lima Tradicional.....	16
2.3 Proyecto de Planeamiento de la demanda semanal Canal Moderno SCM PIVO	21
III. Aportes más destacados en Arca Continental – Lindley	22
3.1 Mejorar el número calculado de proyección de cierre mensual estableciendo el indicador de porcentaje intermensual en el canal tradicional Región Lima.	22
3.2 Implementar avances de demanda en el día para calcular el cierre aproximado de ventas en el día, exigiendo así a la fuerza de ventas de la región Lima tradicional un mejor resultado.....	26

3.3 Implementación de análisis de acciones tácticas para revisar si las promociones establecidas llegaron a traer cajas incrementales adicionales, disminuyeron o incrementaron luego de alguna acción.....	27
3.4 Mejorar el asertividad de la demanda del canal Moderno llevándolo a ser el líder en el ranking del área.....	29
IV. Conclusiones	31
V. Recomendaciones.....	32
VI. Referencias.....	33
VII. Anexos	34

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Porcentaje de Volumen de Ventas en ACL. (Fuente: Memoria Anual 2018 Arca Continental Lindley)	7
Figura 2. Porcentaje de Volumen de Ventas por canal ACL. (Fuente: Memoria Anual 2018 Arca Continental Lindley)	8
Figura 3. Organigrama ACL Gerencia General y Dirección. (Fuente: Memoria Anual 2018 Arca Continental Lindley)	10
Figura 4. Organigrama ACL Dirección Comercial. (Fuente: Memoria Anual 2018 Arca Continental Lindley)	11
Figura 5. Proceso Comercial. (Arca Continental Lindley)	15
Figura 6. Archivo Inicial de Planeamiento de la Demanda. (Fuente: Arca Continental Lindley)	16
Figura 7. Portal de Información ACL en SAP. (Fuente: Arca Continental Lindley).....	17
Figura 8. Históricos de Venta en Cajas Unitarias del Canal Lima Tradicional. (Fuente: Arca Continental Lindley)	18
Figura 9. Tendencia Mayo 2014, 2015, Abril 2016 y Estimado Mayo 2016. (Fuente: Arca Continental Lindley)	19
Figura 10. Proyección de Liquidaciones de Mayo 2016 con Ventas Actualizadas al 12 de Mayo del 2016. (Fuente: Arca Continental Lindley).....	20
Figura 11. Portal APO ACL. (Fuente: Arca Continental Lindley)	21
Figura 12. Portal APO por Semana Antes de Colaborar. (Fuente: Arca Continental Lindley)21	
Figura 13. Portal APO por Semana Después de Colaborar. (Fuente: Arca Continental Lindley)	22

Figura 14. Cálculo de Alcance de Cuota. (Fuente: Arca Continental Lindley)	23
Figura 15. Cálculo de Alcance de Cuota Contemplando Promedio Intermensual de Años Anteriores. (Fuente: Arca Continental Lindley)	23
Figura 16. Cálculo de Alcance de Cuota Igualando Salidas. (Fuente: Arca Continental Lindley).....	24
Figura 17. Proyección de Liquidaciones al 31 de Mayo 2016. (Fuente: Arca Continental Lindley).....	25
Figura 18. Demanda Diaria 07 junio 2016. (Fuente: Arca Continental Lindley)	26
Figura 19. Análisis de Acciones Tácticas Agosto 2014 en IK 1.5 Plástico. (Fuente: Arca Continental Lindley)	28
Figura 20. Número de Clientes con y sin Acciones Tácticas. (Fuente: Arca Continental Lindley).....	28
Figura 21. Análisis de Clientes con Acciones Tácticas Semana Anterior vs Semana Posterior.	29
Figura 22. Alcance de Asertividad de la Demanda de Enero, Febrero y Marzo 2019. (Fuente: Arca Continental Lindley)	30
Figura 23. Alcance de Asertividad de la Demanda de Enero, Febrero y Marzo 2019 vs Meta del Canal Moderno (Fuente: Arca Continental Lindley)	30

Resumen

El presente informe se basa en la experiencia profesional dentro de Arca Continental Lindley, empresa de consumo masivo dedicada a la elaboración y distribución de los productos de *The Coca Cola Company* en el Perú. Los primeros años de la experiencia profesional del autor, se desarrolló en el área de planeamiento comercial donde se analizaron de manera racional las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa estableciendo objetivos y estrategias para hacernos más visibles ante los potenciales clientes. Adicional a ello, no debemos olvidar que existe un soporte detrás importante para lograr las metas de ventas, el cual es el área de producción y distribución, por tal motivo también se participó en el planeamiento y control de la distribución dentro de la empresa, estableciendo pronósticos de demanda por cada centro de distribución a nivel nacional y por cada formato con el fin de llevar los productos de la empresa a todos los clientes, en especial a clientes nacionales e internacionales donde se tienen acuerdos comerciales de ventas. Gracias a la experiencia ganada en los últimos años, se tuvo a cargo importantes empresas nacionales e internaciones del canal moderno, con contratos comerciales que involucran volumen, precios pactados a un tiempo determinado y un margen de ganancia. Cabe señalar que para lograr estos objetivos se contó con un equipo de trabajo a cargo, el cual ayudó a fortalecer las habilidades de liderazgo, comunicación y negociación.

Palabras clave: consumo masivo, planeamiento comercial, distribución, pronósticos de demanda, acuerdos comerciales, negociación.

Abstract

This report is based on professional experience within Arca Continental Lindley, a mass consumption company distributed to the production and distribution of The Coca Cola Company products in Peru. The first years of the professional experience of the author will be analyzed in the commercial planning area where the opportunities and threats presented by the environment for the company will be analyzed in a rational way, establishing objectives and strategies to make more visible to potential clients. In addition to this, we must not forget that there is an important support behind to achieve sales goals, which is the area of production and distribution, for this reason also participated in the planning and control of distribution within the company, establishing Demand requirements for each distribution center nationwide and for each format in order to bring the company's products to all customers, especially national and international customers where they have commercial sales agreements. Thanks to the experience gained in recent years, he held an important position in national and international companies of the modern channel, commercial contracts that involve volume, prices agreed at a certain time and a profit margin. It should be noted that to achieve these objectives there was a work team in charge, which helped strengthen leadership, communication and negotiation skills.

Key words: mass consumption, commercial planning, distribution, demand forecasts, trade agreements, negotiation.

I. Introducción

La existencia de una economía global contribuye a que sea posible disponer de un mayor número de opciones en cuanto a bienes y servicios a la hora de consumir. Al mismo tiempo las empresas buscan mejores niveles de eficiencia a la hora de producir y vender obteniendo la mejor rentabilidad posible en sus negocios. Por tal motivo tener una atención inmediata se vuelve cada vez más valorado por los consumidores y prestar atención en los cambios en los patrones de consumo se convierte en una de las acciones principales que tanto las empresas y el estado deben tener en cuenta para asignar de manera eficiente los recursos, evitando así perder competitividad. (Bleger, Cano, y Murphy, 2017) aseguran que hoy las empresas de consumo masivo se encuentran en plena transformación, con compradores cada vez más informados, una clientela dispuesta a invertir en su bienestar físico y mental teniendo un precio competitivo en el mercado sin dejar de lado la calidad, por lo cual son necesarias nuevas y mejores estrategias para poder sobrevivir y ganar en ventas.

A la fecha, Arca Continental y Corporación Lindley han invertido US\$340 millones de dólares desde el 2010 en diversos proyectos de infraestructura en Perú y como parte del sistema de Coca-Cola. La compañía evalúa introducir nuevos productos y/o categorías año tras año, actualmente, el portafolio comprende las categorías de gaseosas, aguas, jugos, té, isotónicos y aguas saborizadas, algunas de las cuales se vienen fusionando para crear nuevos productos. Recordemos el caso de La Moradita, gaseosa que pretendía emular el sabor de la chicha morada, el cual no tuvo éxito en el mercado y se tuvo que discontinuar la producción a menos de un año del lanzamiento, sin embargo, la compañía continúa con su estrategia de innovación y actualmente tenemos a Frugos Fresh, Limón & Nada o Naranja & Nada, productos fusionados los cuales este año han presentado gran acogida en nuestros consumidores.

En tanto, la estrategia hacia productos cero azúcares y de bajas calorías continúa para que llegar a representar el 50% del portafolio en el 2020 ya que lo importante para la compañía es ofrecer diferentes opciones a sus consumidores para determinadas ocasiones. Por tal motivo, el investigador participó activamente desde cada cargo ocupado basándose en la estrategia de la compañía desde el análisis comercial hasta la inclusión en la cartera de clientes logrando así sus objetivos comerciales.

En este presente informe veremos la aplicación de los conocimientos obtenidos del autor a lo largo de la carrera universitaria dentro de la compañía Arca Continental Lindley, con la finalidad de tener un área comercial competitiva y así continuar con el liderazgo en el mercado nacional, enfocándose en procesos, administración de datos, proyecciones de ventas, estadísticas, planificación de la demanda, análisis comercial y estrategias para el logro de objetivos comerciales. Por esta razón durante el transcurso del presente trabajo se explica de manera detallada cada función y actividades realizadas a lo largo de la experiencia profesional para evaluar la finalidad en la que sirvió y el impacto que resultó en la experiencia.

1.1 Trayectoria del Autor

Bachiller en Economía de la Universidad Nacional Federico Villarreal, con 10 años de experiencia laboral dentro de las áreas de marketing, gestión comercial y operaciones en distintos tipos de negocios como son Banca, Retail y Consumo masivo. La carrera profesional comenzó en el Banco Interbank como Representante Financiero donde se tuvo a cargo de la asesoría de los clientes del banco con sus operaciones bancarias, así como el ofrecer productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes y perfil. Sus prácticas pre-profesionales se desarrollaron en el Grupo Romero – Sitel SA donde se participó en el plan de marketing de la empresa, la administración de la base de datos de todo el grupo y del proyecto de migración al nuevo portal en SAP. Referente a las prácticas profesionales se desarrollaron en Mi Banco, encargándose del proceso de Pagos leasing. La participación en el retail fue en el año 2013 ocupando el puesto de Asistente de Operaciones, dentro de la empresa perteneciente al grupo Interbank, Homecenters Peruanos más conocido como Promart, teniendo la responsabilidad de administrar las cuentas corrientes de los clientes venta empresa en coordinación con el área de créditos y cobranzas, también se elaboraba reportes de gestión para el área comercial tabulando datos y preparando información de ventas para las decisiones dentro del comité con la gerencia general de la empresa. Los últimos 5 años de su trayectoria profesional se desarrollaron dentro de Arca Continental Lindley, transnacional de consumo masivo encargada de la producción y distribución de los productos de *The Coca Cola Company* en Perú, ocupando el puesto desde asistente de planeamiento comercial hasta jefe de ventas del canal cuentas claves. Como formación extra académica el autor cuenta con un diplomado en Marketing y Ventas por la Universidad de Piura, así como también cursos de negocios en ESAN y CENTRUM católica, actualmente es candidata a un Master en la Universidad de Sevilla – España.

1.2 Descripción de La Empresa.

Arca Continental Lindley pertenece a Arca Continental, la segunda embotelladora de Coca Cola más grande de América Latina. Así, en Perú como empresa símbolo de las bebidas no alcohólicas por ser la creadora de la marca Inca Kola, con una trayectoria de más de 108 años de inversión con el Perú, cuenta con más de 7 plantas de bebidas, 4600 colaboradores y más de 340,000 clientes a nivel nacional (Arca Continental Lindley, 2016). Por tal motivo es una de las empresas más sólidas dentro del país.

Razón Social

Arca Continental Lindley S.A

Localización

El domicilio de la Compañía se encuentra ubicado en Avenida Javier Prado Este N° 6210 - piso 10, distrito de La Molina, en la provincia y departamento de Lima. Su central telefónica es el N° (01) 319-4000 y su dirección electrónica: www.arcacontinentallindley.pe

Breve reseña histórica

La Compañía tiene como antecedente a la sociedad José R. Lindley e Hijos S.A., constituida en 1928. Corporación Lindley S.A. se constituyó el 22 de febrero de 1960. En el año 1999, la Familia Lindley transfirió a la empresa Perú Beverage Limitada S.R.L. (empresa de The Coca - Cola Company) una participación de 20% del Capital Social de CJRL. De esa forma, la empresa pasó a ser parte del sistema mundial de Coca-Cola.

Actualmente, Arca Continental Lindley forma parte del grupo económico de la sociedad mexicana AC Bebidas, S. de R.L. de C.V. (AC Bebidas), empresa controladora de sociedades dedicadas a la producción, comercialización, distribución y venta de bebidas refrescantes no alcohólicas y lácteos de las marcas propiedad o licenciadas por The Coca-Cola Company

(TCCC), en diversos territorios en México, Ecuador, Argentina y Estados Unidos. AC Bebidas es, a su vez, subsidiaria de la empresa mexicana Arca Continental, S.A.B. de C.V. (AC). A nivel local, el grupo económico de Arca Continental Lindley tiene como empresas subsidiarias a: Embotelladora La Selva S.A. (ELSSA), establecida en el departamento de Loreto, dedicada a la producción y comercialización de bebidas no alcohólicas de las marcas propiedad o licenciadas por TCCC en la zona de selva.

Empresa Comercializadora de Bebidas S.A.C (ECOBESA), inscrita en el departamento de Lima, dedicada a la comercialización, distribución e importación de alimentos, concentrados y bebidas alcohólicas y no alcohólicas en el territorio nacional.

AC Corporativo Perú S.A.C., inscrita en el departamento de Lima, dedicada a la asesoría y prestación de servicios empresariales en aspectos relacionados con la estrategia y gestión de empresas y personas jurídicas en general. Esta sociedad, a la fecha, no ha desarrollado ninguna actividad económica.

Portafolio – Principales Marcas

Bebidas Carbonatadas



Bebidas No Carbonatadas



Bebidas Rehidratantes



Misión

Operar con excelencia para ser la opción preferida de clientes y consumidores, logrando un crecimiento rentable y sostenible, y generando valor a nuestro público de interés.

Visión

Ser la empresa peruana de clase mundial líder en bebidas no alcohólicas.

Valores

- Integridad en lo que pienso digo y hago.
- Servicio a cabalidad con amabilidad.
- Compromiso con mi trabajo, mi equipo y mi empresa.
- Respeto a las personas sin distinciones.

Modelo de Liderazgo

Competencias para consolidar el Liderazgo del negocio:

- Foco al cliente y consumidor
- Orientación a resultados
- Gestión de Excelencia

Competencias para asegurar la trascendencia del negocio:

- Espíritu de equipo
- Contabilidad
- Liderazgo visionario

Plantas a Nivel Nacional

Arca Continental Lindley cuenta con 8 plantas a nivel nacional, dentro de ellas está la planta Iquitos, Trujillo, Cusco, Arequipa. Al interior de Lima se encuentran las plantas Huacho, Zárate, Callao y Pucusana, planta que actualmente tiene la obtención de la certificación LEED (Liderazgo en energía y diseño Medioambiental, por sus siglas en inglés) nivel platinum para la sala de visitas de la planta, la cual se suma a las dos certificaciones LEED nivel Oro ya obtenidas.

Porcentaje del volumen de ventas

La distribución de ventas en el 2018 se realizó de la siguiente manera por región geográfica, siendo Lima la región con mayor porcentaje de ventas a nivel nacional. A continuación, se muestra los volúmenes de venta por cada región y el porcentaje de participación del mismo.

Porcentaje del volumen de ventas por región en 2018	
Región Geográfica	Porcentaje
Lima	56 %
Norte	16 %
Sur	19 %
Centro	9 %

Figura 1. Porcentaje de Volumen de Ventas en ACL. (Fuente: Memoria Anual 2018 Arca Continental Lindley)

Las bebidas llegan a los clientes y consumidores a través de una cadena de distribución, la que tiene diversos canales de acuerdo con las características de cada punto de venta.

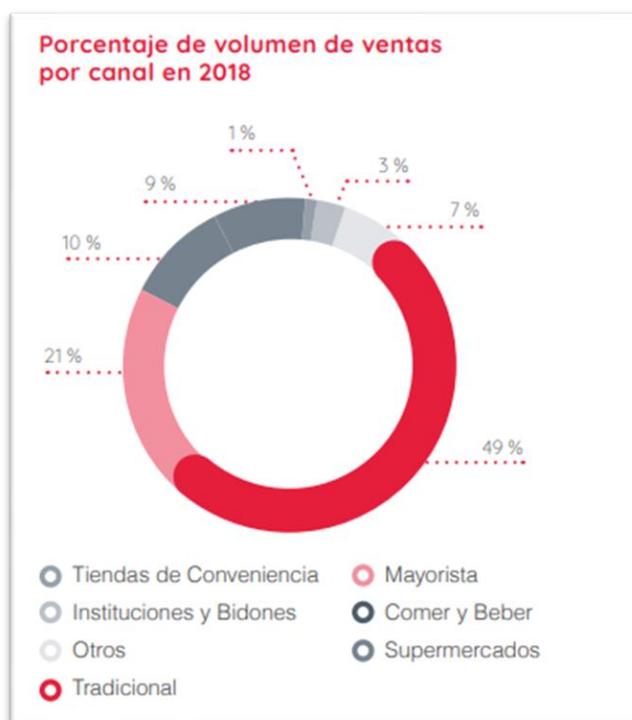


Figura 2. Porcentaje de Volumen de Ventas por canal ACL. (Fuente: Memoria Anual 2018 Arca Continental Lindley)

Miembros del Directorio

- Presidente. Johnny Lindley Suárez. Miembro del directorio desde el 15 de noviembre de 2013, miembro del directorio de Arca Continental y presidente del directorio de Lindcorp.
- Vicepresidente del Consejo de Administración de Arca Continental, S.A.B. de C.V. desde 2007, y miembro del Consejo desde el 2001. Jorge Humberto Santos Reyna
- Miembro del Directorio desde septiembre de 2015. Francisco Garza Egloff
- Director General de Arca Continental Lindley, S.A.B. de C.V. Arturo Gutiérrez Hernández

- Director Ejecutivo de Bebidas para la región Latinoamérica, liderando las operaciones de México, Ecuador, Argentina y Perú. Alejandro González Quiroga
- Director Independiente desde octubre 2018. Drago Guillermo Kisic Wagner
- Director Independiente desde octubre 2018. Armando Solbes Simón
- Director Independiente desde octubre 2018. César Emilio Rodríguez Larraín Salinas
- Director hasta septiembre de 2018. Karim Yahí
- Director hasta septiembre *de 2018*. Roberto Mercadé Rovira

Principales Ejecutivos

- Gerente General. Juan Félix Alba Loaiza
- Director de Administración, Finanzas y Sistemas. Kevin Yáñez Serrano
- Director Industrial. Juan Andrés Lazo Hiller
- Directora de Asuntos Públicos y Comunicaciones. Verónica Bonifaz Masías
- Director de Logística. Roberto Figari Massa
- Director Comercial. Alberto de la Garza Alcorta

1.3 Organigrama de Arca Continental Corporación Lindley.

Arca Continental Lindley Gerencia General y Dirección

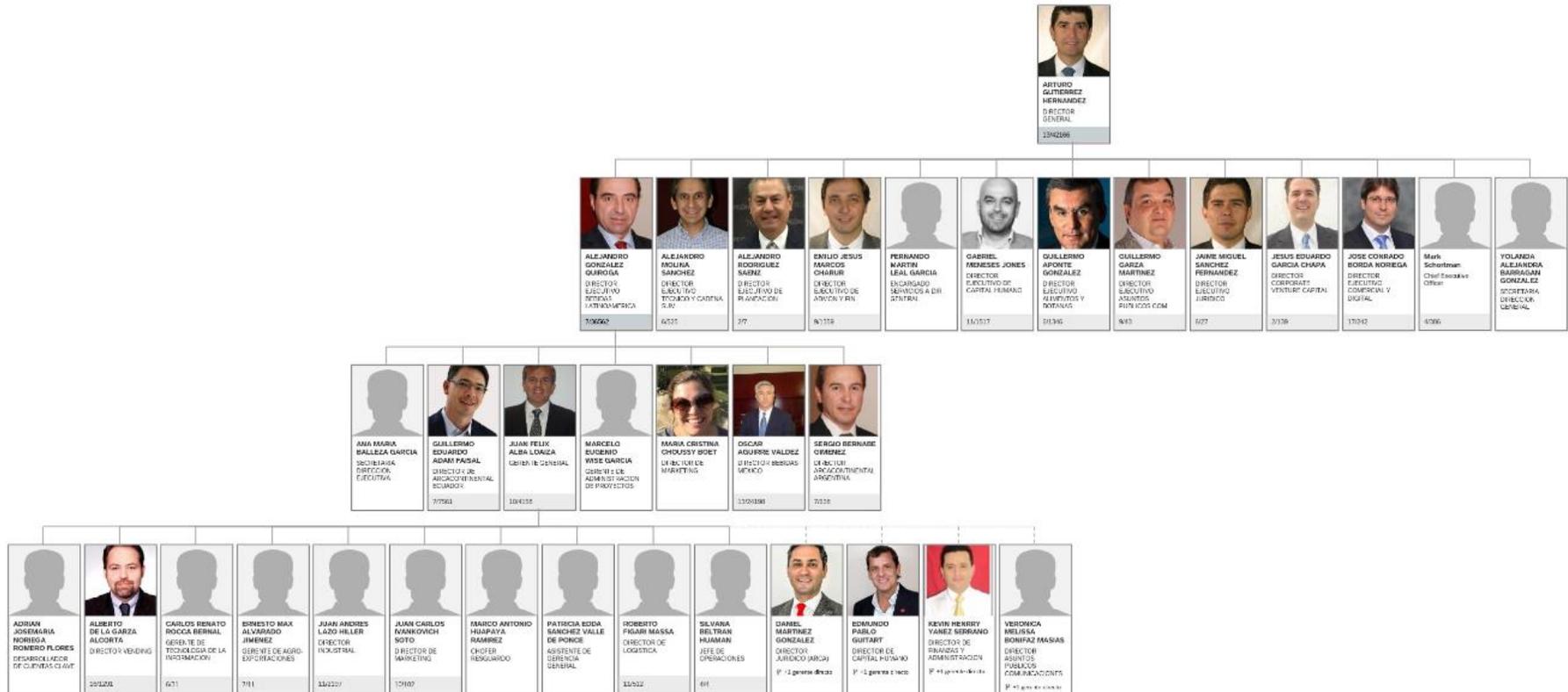


Figura 3. Organigrama ACL Gerencia General y Dirección. (Fuente: Memoria Anual 2018 Arca Continental Lindley)

1.4 Áreas y Funciones desempeñadas.

El autor comenzó a trabajar dentro de Arca Continental – Lindley en marzo del 2014, empezando como Asistente de Planeamiento comercial de la región lima dentro del canal tradicional, al año siguiente obtuvo una promoción como analista de planeamiento comercial de la misma área y en el año 2016, el ascenso a jefe de ventas y Operaciones Comerciales dentro del canal moderno, cuyas funciones y áreas específicas se detallan de la siguiente manera.

Área Comercial Canal Tradicional

El canal tradicional dentro de la compañía comprende, las bodegas, puestos de mercados, quioscos, adicionando también, al canal mayorista (Ver anexo A). Cabe mencionar que, dentro de la empresa, este canal continúa liderando las ventas y se ha convertido en un medio estratégico que permite participación de mercado, diversificación de portafolio y rentabilidad en la compañía.

Hoy en día las bodegas están compitiendo con la abundante aparición de las tiendas de convivencia (Oxo, Tambo, etc) por lo cual es necesario renovarse, diversificarse y mejorar los servicios ofrecidos (Perú Retail, 2018). Unos ejemplos a ello son las bodegas Siglo XXI y las Bodegas Elegidas, proyectos de la compañía en donde se combina el formato tradicional con el moderno para estar a la par de una tienda de convivencia, como por ejemplo contar con promociones que tanta aceptación tiene en el consumidor peruano, mejorar las fachadas, cambiar o sugerir un *layOut*, que es un plano para dividir la bodega en tres partes usando las técnicas de transmisión, impulso y destino. Dentro del presente canal se tuvo las siguientes funciones:

Cargo: Asistente de Planeamiento Comercial

- En la época de asistente del autor se construyeron reportes, análisis y proyecciones de ventas, también se generaron indicadores comerciales, seguimiento de acciones tácticas y control diario de KPIs.
- Se encargaba también de realizar proyecciones semanales de demanda por SKU de la región lima, así como también la coordinación de abastecimiento de productos en los canales de consumo masivo.
- Se definía conjuntamente con la gerencia del canal tradicional Región Lima los objetivos comerciales de coberturas de los principales productos.
- Se elaboraba y realizaba el control de los planes mensuales para incrementar las ventas.
- También se encargaba de la comunicación y coordinación con la fuerza de venta acerca de las proyecciones, avances de planes y el cumplimiento de los indicadores.

Cargo: Analista de Planeamiento Comercial

- Entre las principales funciones se tenía el análisis de ventas para detectar mejoras y oportunidades en el canal tradicional.
- Implementaba campañas, acciones tácticas y el seguimiento de ellas.
- Proyección de Ventas por centro de distribución de la región Lima por cajas unitarias.
- Planeamiento de la demanda por centro de distribución y SKU (productos) para asegurar la disponibilidad de productos.
- Crear y alimentar el tablero de control de todos los indicadores medidos por la región lima como Coberturas, Compras Ceros, Eficiencia Global, etc.

Área Comercial Canal Moderno

El canal moderno dentro de la compañía y en el Perú tiene gran oportunidad de consolidarse en los próximos años, ya que aún se encuentra en la fase inicial de su desarrollo siendo así, muy atractivo para los inversionistas (Belapatiño, Crispin, y Grippa, 2018). Dentro de ello se encuentran los supermercados, tiendas de convivencia, centros comerciales, cadenas de restaurantes, impulsados por descuentos y la implementación de nuevos formatos. (Ver anexo C) “Aquí la empresa no solo buscar ventas si no también tener presencia en el mercado, se negocia ubicación, promociones, entre otro tipo de estrategias de Marketing que beneficie a ambas partes” (Alcarraz, 2016, p.6).

Se detalla la experiencia dentro del área, teniendo a cargo cadenas internacionales de cines, comida rápida como Mc Donald’s, todo el negocio de pollerías a nivel nacional y entre otros.

Cargo: Jefe de Ventas y Operaciones Comerciales

- Desarrollar, supervisar y controlar la ejecución de los planes y estrategias comerciales con las diversas cadenas nacionales e internacionales.
- Liderar y dirigir el personal a cargo, estableciendo objetivos de venta e indicadores diarios, mensuales y anuales.
- Asegurar el objetivo de ventas del mes, las cuotas de cada cliente y las cuotas del personal a cargo.
- Mantener y fortalecer excelentes relaciones comerciales con toda la cartera de clientes asignada.
- Asegurar el cumplimiento de todas las entregas de productos solicitados por las cadenas internacionales.

- Proyectar las ventas de cada semana y mes para alinear la producción de cada producto por operador logístico, provincia y ciudad.

II. Descripción de actividades actividad específica en Arca Continental Lindley

2.1 Planear la demanda para la Región Lima Tradicional.

Dentro de las labores semanales como Asistente de planeamiento comercial, la mayor actividad se realizó con el planeamiento de la demanda, la cual consistía en proyectar todo el portafolio vendido en el canal tradicional y mayorista por centro de distribución, con la finalidad de enviar este proyectado al área de producción y distribución para comenzar con la producción de los SKUs (formato por cada marca de bebida) y el despacho de los productos terminados a cada centro de distribución y así realizar la venta a los principales clientes de la compañía hasta llegar a los consumidores finales. Se describe de forma detallada la actividad realizada:



Figura 5. Proceso Comercial. (Arca Continental Lindley)

- Como base el autor contaba con un formato en Excel extraído del sistema comercial (SIPAN) con el histórico de ventas de todas las semanas del año y semanas del año anterior.
- Gracias al histórico de ventas por canal y por SKUs se podía realizar un estimado de ventas lineal o ponderado para las siguientes dos semanas.

- iii. Dentro de las estimaciones semanales, se incluye información de promociones y acciones tácticas de las semanas a evaluar, por cada SKU y de las mismas semanas del año pasado, esto con el fin de elevar las proyecciones o disminuirlas.
- iv. Este archivo revisado por SKU se compartía con al área de planeamiento de la distribución para comenzar con la producción.

				8,613	8,427	0	8,201	7,400	8,511	7,516	7,516	7,405	7,405	
				En curso		19 al 24 feb		26 al 3 mar		5 al 10 mar				
				Liquidación	Demanda	PSS	CARGAR	PROPUESTA	CARGAR	PROPUESTA	CARGAR	PROPUESTA	CARGAR	
				W06	W06	W06	W07	W08	W08	W09	W09	W10	W10	
BV SIPAN	Locación	CLIENTE BW	SKU	DESCRIPCIÓN	W06	W06	W06	W07	W08	W08	W09	W09	W10	W10
L 29 MI MEPA	AXIONLOG PERU	251141	INCA KOLA BIB19Lx01	2,506	2,377	0	2,668	2,400	2,761	2,450	2,450	2,309	2,309	
L 29 MI MEPA	AXIONLOG PERU	250670	COCA COLA BIB19Lx01	2,441	2,249	0	2,322	2,080	2,393	2,090	2,090	2,047	2,047	
L 29 MI MEPA	AXIONLOG PERU	250692	FANTA NARANJA BIB19Lx01	1,120	1,156	0	1,057	950	1,093	960	960	961	961	
L 29 MI MEPA	AXIONLOG PERU	250747	SPRITE BIB 19Lx1	1,135	1,285	0	956	860	989	870	870	942	942	
L 29 MI MEPA	AXIONLOG PERU	251394	COCA-COLA ZERO BIB10Lx01	349	327	0	337	310	357	320	320	322	322	
L 29 MI MEPA	AXIONLOG PERU	252629	INCA KOLA ZERO BIB10Lx01	383	316	0	315	290	334	300	300	282	282	
L 29 MI MEPA	INVERSIONES YC	250670	COCA COLA BIB19Lx01	64	64	0	44	41	47	43	43	47	47	
L 29 MI MEPA	INVERSIONES YC	251141	INCA KOLA BIB19Lx01	64	86	0	44	41	47	43	43	51	51	
L 29 MI MEPA	AYAME S A C	251141	INCA KOLA BIB19Lx01	43	43	0	44	41	47	43	43	39	39	
L 29 MI MEPA	INVERSIONES YC	250692	FANTA NARANJA BIB19Lx01	54	72	0	33	30	35	32	32	40	40	
L 29 MI MEPA	CONSORCIO MEI	250670	COCA COLA BIB19Lx01	21	21	0	29	27	31	28	28	30	30	
L 29 MI MEPA	CONSORCIO MEI	251141	INCA KOLA BIB19Lx01	21	21	0	29	27	31	28	28	30	30	
L 29 MI MEPA	SANGUCHES DEI	251141	INCA KOLA BIB19Lx01	43	43	0	24	22	25	23	23	26	26	
L 29 MI MEPA	PARRILLADAS PE	251145	INCA KOLA BIB10Lx01	23	23	0	26	23	26	23	23	25	25	
L 29 MI MEPA	KINKEN S A C	251141	INCA KOLA BIB19Lx01	21	21	0	24	22	25	23	23	26	26	
II NC MI MEGA	DPP CORP S A	250670	COCA COLA BIB19Lx01	21	21	0	25	22	25	22	22	13	13	

Figura 6. Archivo Inicial de Planeamiento de la Demanda. (Fuente: Arca Continental Lindley)

2.2 Proyectar la Venta de la Región Lima Tradicional.

Como parte de las funciones del día a día se tenía a cargo las proyecciones de venta de cara al cierre de mes, estas proyecciones se basan en estimaciones de ventas históricas, avances del mes, el plan de promociones y acciones tácticas para determinar de manera anticipada el cierre del canal tradicional más importante de la empresa, el cual tiene el 70% del volumen de toda la compañía. Por tal motivo, el archivo de proyecciones de ventas por centro de distribución y mayorista del canal tradicional era enviado a primera hora con las ventas del día anterior y las liquidaciones actualizadas para la toma de decisiones de la gerencia de la Región Lima. Se describe de forma detallada la actividad realizada:

- i. Se tiene como ejemplo la proyección de liquidaciones del mes de mayo 2016.
- ii. En primera instancia, se obtenía el volumen histórico del canal tradicional por día y por centro de distribución de nuestro portal en SAP llamado BW, la data a trabajar consistía en la información de mayo 2014, 2015 y abril 2016, por lo cual el inicio de esta proyección era calculado el primer día de mayo.

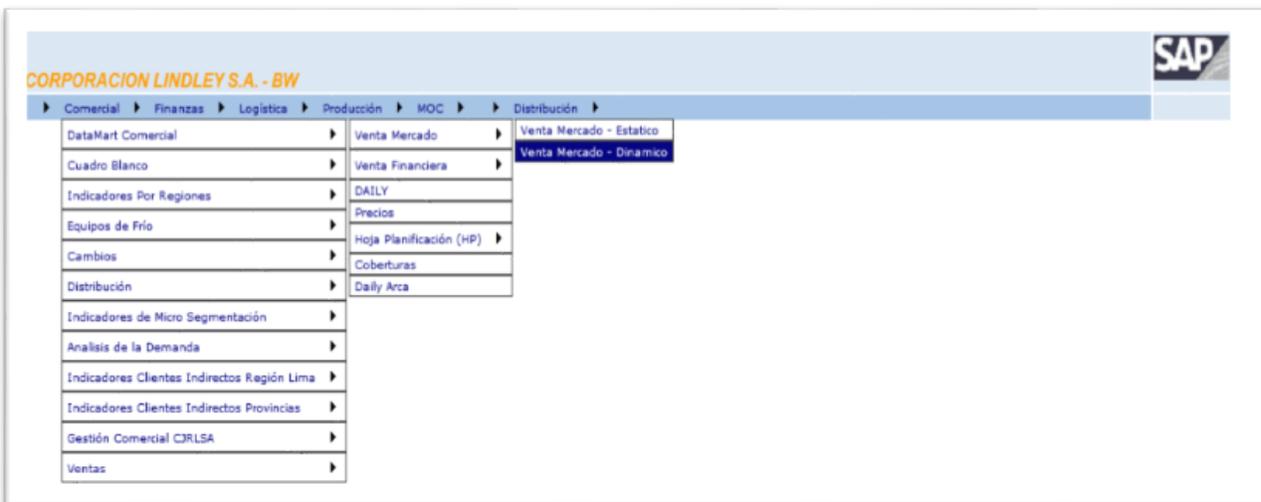


Figura 7. Portal de Información ACL en SAP. (Fuente: Arca Continental Lindley)

- iii. Se proyectaba la venta de los 18 centros de distribución de la región lima más el canal mayorista por cada día laborable del mes, tomando en cuenta las salidas del mes (números de días laborables de mayo 2016), en total 26.
- iv. Al tener la información histórica se realizaba una proyección estadística para calcular las ventas por día de mayo 2016. Teniendo como referencia la cuota de mayo igual a 7,829,162 cajas unitarias.

Salidas	Mayo 2014	Mayo 2015	Cierre Abril 2016	Peso Mayo 2014	Peso Mayo 2015	Peso Abril 2016	Estimado Mayo 2016 en % por	Estimado Mayo 2016 en CU por día
01	261,193	329,337	364,636	3.9%	4.8%	4.2%	4.3%	335,866
02	229,669	396,577	379,466	3.4%	5.7%	4.4%	4.5%	353,424
03	277,468	366,797	356,730	4.2%	5.3%	4.1%	4.5%	354,033
04	252,819	344,553	417,895	3.8%	5.0%	4.8%	4.5%	354,296
05	275,942	366,496	389,011	4.1%	5.3%	4.5%	4.6%	362,988
06	251,844	350,350	380,738	3.8%	5.1%	4.4%	4.4%	344,983
07	304,769	263,950	377,812	4.6%	3.8%	4.3%	4.2%	332,106
08	286,771	289,764	368,326	4.3%	4.2%	4.2%	4.2%	331,997
09	220,465	291,279	310,872	3.3%	4.2%	3.6%	3.7%	289,451
10	281,349	269,370	326,006	4.2%	3.9%	3.7%	4.0%	309,491
11	283,422	277,417	306,751	4.2%	4.0%	3.5%	3.9%	307,581
12	242,963	286,472	295,681	3.6%	4.2%	3.4%	3.7%	291,878
13	252,119	272,630	315,305	3.8%	4.0%	3.6%	3.8%	296,095
14	256,439	291,085	321,231	3.8%	4.2%	3.7%	3.9%	306,540
15	244,376	270,022	284,502	3.7%	3.9%	3.3%	3.6%	282,860
16	275,990	239,275	327,226	4.1%	3.5%	3.8%	3.8%	296,376
17	271,863	262,308	347,669	4.1%	3.8%	4.0%	4.0%	309,598
18	233,004	264,700	335,900	3.5%	3.8%	3.9%	3.7%	291,790
19	243,776	239,285	324,365	3.7%	3.5%	3.7%	3.6%	282,932
20	248,502	255,447	314,986	3.7%	3.7%	3.6%	3.7%	288,085
21	238,787	248,588	280,517	3.6%	3.6%	3.2%	3.5%	271,373
22	255,353	229,506	315,173	3.8%	3.3%	3.6%	3.6%	281,005
23	243,285	234,480	315,945	3.6%	3.4%	3.6%	3.6%	278,401
24	233,578	258,279	301,020	3.5%	3.7%	3.5%	3.6%	279,142
25	252,994		323,456	3.8%	0.0%	3.7%	2.5%	195,734
26	257,902		335,096	3.9%	0.0%	3.8%	2.6%	201,137
Total general	6,676,639	6,897,966	8,716,315	100%	100%	100%	100%	7,829,162

Figura 8. Históricos de Venta en Cajas Unitarias del Canal Lima Tradicional. (Fuente: Arca Continental Lindley)

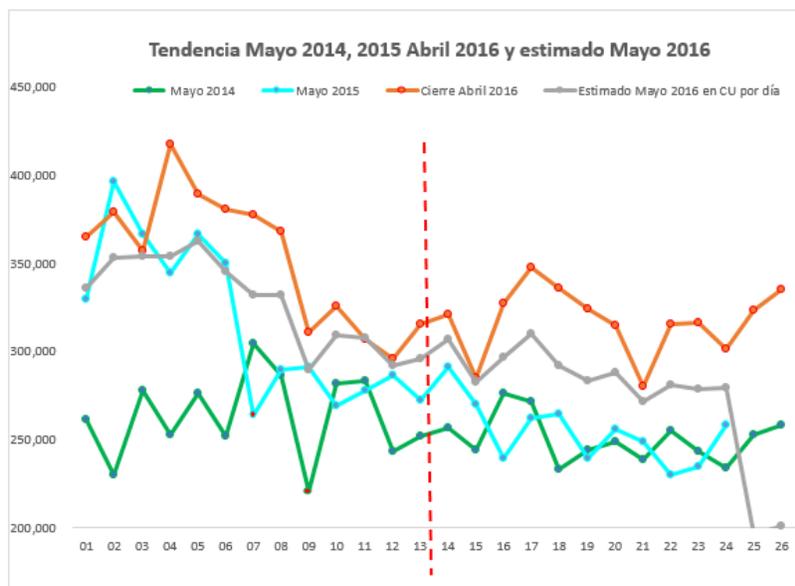


Figura 9. Tendencia Mayo 2014, 2015, Abril 2016 y Estimado Mayo 2016. (Fuente: Arca Continental Lindley)

- v. Como se puede observar en las gráficas, existen picos de demanda en las primeras salidas del mes de mayo, esto se debía al incremento de volumen que la celebración del día de la madre traía en ventas.
- vi. Esta información se presentada a los gerentes regionales de Lima para la revisión con cada jefe zonal del centro de distribución, ya que el volumen estimado en la proyección de liquidaciones se debería cumplir por día.
- vii. El mismo proceso se realizaba para proyectar las ventas por día del canal vertical, más conocido como mayorista.
- viii. Esta información era actualizada de manera semanal en la reunión de gerencias llamada Weekly, se explicaban las caídas o incrementos en la demanda respecto a la primera proyección del mes. A manera de ejemplo se detalla la proyección del de mayo actualizada en la segunda semana con las ventas reales a la salida 10.

Fecha	D	Día	Sal	LIMA 1 Francisco Hernandez	LIMA 2 Rodrigo Freire	HORIZONTAL	MAYORISTAS					Mayorista	Ambulatorio	Crec.	VERTICAL JOSE RENGINO	Tot. Lima	Distribuidores
							SUR	CENTRO	NORTE	SUR NORTE CHICO	ICA						
20160501	01	Domingo	01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20160502	02	Lunes	01	133,024	65,875	198,899	8,160	5,118	10,464	3,289	3,246	30,276	35,501	8,304	74,080	272,979	264,675
20160503	03	Martes	02	169,363	94,907	264,270	16,831	19,590	11,890	4,730	8,401	61,441	28,619	14,670	104,730	369,001	354,330
20160504	04	Miércoles	03	190,558	98,529	289,088	13,416	12,884	15,526	4,372	5,657	51,855	63,210	10,080	125,144	414,232	404,152
20160505	05	Jueves	04	198,267	100,055	298,322	19,372	11,318	16,538	4,578	6,107	57,913	46,161	11,928	116,002	414,324	402,396
20160506	06	Viernes	05	226,530	105,698	332,228	19,864	11,161	18,379	5,669	8,531	63,603	31,139	17,607	112,349	444,577	426,970
20160507	07	Sábado	06	227,167	113,730	340,896	15,193	17,036	17,181	9,050	8,019	66,479	47,806	16,632	130,917	471,813	455,181
		Sem1		1,144,909	578,794	1,723,703	92,837	77,107	89,976	31,686	39,960	331,567	252,435	79,220	663,222	2,386,925	2,307,705
20160508	08	Domingo	06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20160509	09	Lunes	07	171,723	86,648	258,371	12,956	9,485	19,485	5,160	5,667	52,754	42,711	9,065	104,530	362,901	353,836
20160510	10	Martes	08	197,738	98,457	296,195	18,143	16,519	18,555	7,367	9,404	69,988	61,387	9,047	140,423	436,618	427,570
20160511	11	Miércoles	09	201,187	99,321	300,508	13,367	12,563	19,960	7,094	4,678	57,661	59,122	11,447	128,230	428,738	417,291
20160512	12	Jueves	10	206,552	93,611	300,163	23,440	13,800	17,107	3,793	3,731	61,871	56,616	22,015	140,502	440,665	418,650
20160513	13	Viernes	11	215,232	99,438	314,669	16,472	13,960	16,101	5,779	6,736	59,049	67,938	14,816	141,802	456,471	441,656
20160514	14	Sábado	12	213,236	98,508	311,744	15,920	13,490	15,552	5,579	6,508	57,049	71,982	14,416	143,446	455,190	440,775
		Sem2		1,205,668	575,984	1,781,651	100,298	79,818	106,760	34,771	36,725	358,371	359,755	80,805	798,932	2,580,583	2,499,778
20160515	15	Domingo	12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20160516	16	Lunes	13	208,944	96,510	305,454	14,816	12,553	14,449	5,181	6,050	53,049	19,938	12,816	85,802	391,256	378,440
20160517	17	Martes	14	217,818	100,642	318,460	15,644	13,259	15,272	5,481	6,392	56,049	21,938	12,916	90,902	409,362	396,446
20160518	18	Miércoles	15	205,578	94,943	300,521	16,196	13,725	15,827	5,679	6,622	58,049	25,938	14,016	98,002	398,523	384,507
20160519	19	Jueves	16	203,844	94,393	298,237	15,368	13,022	15,000	5,380	6,279	55,049	23,938	15,016	94,002	392,238	377,223
20160520	20	Viernes	17	211,853	98,121	309,975	16,169	13,702	15,798	5,669	6,610	57,949	25,938	15,416	99,802	409,276	393,861
20160521	21	Sábado	18	197,233	91,315	288,549	16,472	13,961	16,101	5,779	6,736	59,049	29,938	14,300	103,286	391,835	377,535
		Sem3		1,245,270	575,925	1,821,194	94,665	80,222	92,447	33,169	38,689	339,192	147,625	84,478	571,296	2,392,490	2,308,011
20160522	22	Domingo	18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20160523	23	Lunes	19	191,702	88,740	280,442	15,920	13,493	15,548	5,580	6,507	57,049	31,938	10,916	99,902	380,344	369,428
20160524	24	Martes	20	199,850	92,534	292,384	17,024	14,424	16,658	5,976	6,966	61,049	34,938	11,491	107,477	399,861	388,370
20160525	25	Miércoles	21	193,308	89,488	282,796	16,472	13,958	16,104	5,778	6,737	59,049	29,938	13,416	102,402	385,198	371,782
20160526	26	Jueves	22	189,645	87,783	277,427	17,963	15,222	17,594	6,315	7,355	64,449	36,920	13,716	115,084	392,512	378,796
20160527	27	Viernes	23	182,546	89,133	281,680	18,791	15,928	18,417	6,615	7,698	67,449	35,170	13,416	116,034	397,714	384,298
20160528	28	Sábado	24	194,977	90,265	285,242	17,659	14,967	17,287	6,207	7,228	63,349	33,270	14,016	110,635	395,876	381,861
		Sem3		1,162,028	537,943	1,699,970	103,829	87,992	101,609	36,471	42,491	372,392	202,173	76,969	651,534	2,351,504	2,274,535
20160529	23	Domingo	24	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20160530	24	Lunes	25	200,319	92,752	293,071	17,135	14,521	16,765	6,017	7,011	61,449	30,389	13,916	105,754	398,824	384,909
20160531	25	Martes	26	205,661	95,239	300,900	17,009	14,415	16,639	5,972	6,959	60,994	23,287	13,916	98,196	399,096	385,181
		Sem4		405,980	187,991	593,971	34,144	28,936	33,404	11,989	13,970	122,442	53,676	27,831	203,950	797,921	770,089
cu	Total			5,163,854	2,456,635	7,620,489	425,773	354,075	424,195	148,087	171,835	1,523,965	1,015,665	349,304	2,888,933	10,509,422	10,160,119
	CUOTA			5,342,205	2,486,957	7,829,162	439,110	372,639	438,601	158,383	182,070	1,590,802	1,220,533	351,590	3,162,926	10,992,087	10,640,497
Al Cierre				96.7%	98.8%	97.3%	97.0%	95.0%	96.7%	93.5%	94.4%	95.8%	83.2%	99.3%	91.3%	95.6%	95.5%
Mayo 2015				4,670,663	2,227,303	6,897,966	449,122	356,050	388,665	122,208	82,723	1,398,768	1,733,491	252,404	3,384,663	10,282,629	10,030,225
Crec AA				11%	10%	10%	-5%	-1%	9%	21%	108%	9%	-41%	38%	-15%	2%	1%
GAP				-178,351	-30,321	-208,672	-13,337	-18,563	-14,406	-10,296	-10,235	-66,838	-204,868	-2,286	-273,992	-482,665	-480,378
Mayo 2014				4,555,566	2,121,074	6,676,639	371,410	244,541	327,817	114,435	141,184	1,199,388	1,200,562	217,079	2,617,028	9,293,668	9,076,589
Cyding				3%	5%	3%	21%	46%	19%	7%	-41%	17%	44%	16%	29%	11%	11%
Abril 2016				6,014,736	2,701,580	8,716,315	485,419	388,145	475,265	159,868	151,512	1,660,209	1,204,638	359,663	3,224,510	11,940,825	11,581,162
Crec PM				-14%	-9%	-13%	-12%	-9%	-11%	-100%	13%	-8%	-16%	-3%	-10%	-12%	-12%

Figura 10. Proyección de Liquidaciones de Mayo 2016 con Ventas Actualizadas al 12 de Mayo del 2016. (Fuente: Arca Continental Lindley)

2.3 Proyecto de Planeamiento de la demanda semanal Canal Moderno SCM PIVO

Dentro del canal moderno, el autor participó en el proyecto de planeamiento de la demanda de los clientes del canal OP2OP4 los cuales incluyen, Norkys, Rokys, Pardos, Mc Donald's, etc.

- i. Actualmente se cuenta con el sistema SCM PIVO para planear la demanda, sistema utilizado por todo el corporativo de Arca Continental.



Figura 11. Portal APO ACL. (Fuente: Arca Continental Lindley)

- ii. Al igual que en el sistema anterior, en este programa se debe ingresar la demanda por semana, por SKU y por región el cual llamamos proceso de colaboración.

ANTES

	Unid.	S 39.2018	S 40.2018	S 41.2018	S 42.2018	S 43.2018	S 44.2018	S 45.2018	S 46.2018
Historia Venta Neta	YCU	12,200	21,543	9,727					
Pronóstico Estadístico Final (sin iniciativas)	YCU	18,069	16,825	18,111	17,998	14,376	17,181	16,288	15,5
Ajuste de Pronóstico CEDIS	YCU								
Pronóstico Colaborado CEDIS	YCU	18,069	16,825	18,111	17,998	14,376	17,181	16,288	15,5
Promos Corporativas	YCU								
Ajuste Promos Corporativas Qty	YCU								
Promos Corpo Final CEDIS	YCU								
Total Plan Colaborado CEDIS	YCU	18,069	16,825	18,111	17,998	14,376	17,181	16,288	15,5
Venta Neta Año Anterior	YCU	17,056	17,849	19,219	19,097	15,308	18,230	17,326	16,5

Figura 12. Portal APO por Semana Antes de Colaborar. (Fuente: Arca Continental Lindley)

DESPUÉS

	Unid	S 39.2018	S 40.2018	S 41.2018	S 42.2018	S 43.2018	S 44.2018	S 45.2018	S 46.2018
Historia Venta Neta	YCU	12,200	21,543	9,727					
Pronóstico Estadístico Final (sin iniciativas)	YCU	18,069	16,825	18,111	17,998	14,376	17,181	16,288	15,5
Ajuste de Pronóstico CEDIS	YCU								
Pronóstico Colaborado CEDIS	YCU	18,069	16,825	18,111	17,998	14,376	17,181	16,288	15,5
Promos Corporativas	YCU								
Ajuste Promos Corporativas Qty	YCU				7,500				
Promos Corpo Final CEDIS	YCU				7,500				
Total Plan Colaborado CEDIS	YCU	18,069	16,825	18,111	17,998	21,876	17,181	16,288	15,5
Venta Neta Año Anterior	YCU	17,056	17,849	19,219	19,097	15,308	18,230	17,326	16,5

Figura 13. Portal APO por Semana Después de Colaborar. (Fuente: Arca Continental Lindley)

- iii. En planeamiento de la demanda tenía lugar todos los viernes de cada semana y se proyectan las dos semanas subsiguientes incluyendo volúmenes de la semana más cajas unitarias adicionales por concepto de promociones, días festivos o acuerdos comerciales.
- iv. Tener el número más acercado de proyección en el canal moderno es sumamente importante ya que los requerimientos de productos se realizan para clientes en donde se incluyen acuerdos comerciales, por tal motivo algún faltante de producto conlleva a algún pago al cliente por concepto de penalidades y algún sobrante de producto conlleva a pérdidas de la compañía por concepto de mermas o sobre stock en los centros de distribución.

III. Aportes más destacados en Arca Continental – Lindley

3.1 Mejorar el número calculado de proyección de cierre mensual estableciendo el indicador de porcentaje intermensual en el canal tradicional Región Lima.

De acuerdo con la descripción de las actividades desarrolladas en la experiencia profesional y teniendo una cuota pactada por la gerencia del canal tradicional y la dirección comercial, se estableció el indicador llamado Porcentaje intermensual como una de las principales referencias para el cálculo de cierre a inicios de mes, este indicador fue tomado para las demás regiones y canales de Arca Continental Lindley. Se detalla el cálculo del alcance de la cuota de mayo 2016.

- i. Se tiene como ejemplo la una cuota pactada de mayo 2016 de 7,829,162 cajas unitarias, donde la gerencia del canal solicita calcular el cierre de ventas de manera anticipada con la finalidad de establecer promociones y acciones tácticas para recuperar lo perdido en el próximo mes y poder alcanzar a la cuota anual de Lima Tradicional.
- ii. Como se puede observar la cuota de mayo 2016 era muy superior al alcance de los últimos 2 años. Cuota mayo 2016 igual a 7,829,162 (crecimiento de 13% vs el año anterior, cycling de 3%)
- iii. El cálculo del porcentaje intermensual se realiza entre los cierres de mayo y abril de cada año.

Cuota Mayo 2016		7,829,162		
Año	Cierre en CU abril	Cierre en CU mayo	Porcentaje Intermensual Mayo vs Abril	Promedio Intermensual Mayo vs Abril
2014	7,132,155	6,676,631	-7%	-11%
2015	7,969,633	6,897,966	-16%	
2016	8,716,315	Calcular		

Figura 14. Cálculo de Alcance de Cuota. (Fuente: Arca Continental Lindley)

- iv. El promedio intermensual mayo – abril de los dos últimos años se multiplica por el cierre del mes anterior abril 2016.

Cuota Mayo 2016		7,829,162		
Año	Cierre en CU abril	Cierre en CU mayo	Porcentaje Intermensual Mayo vs Abril	Promedio Intermensual Mayo vs Abril
2014	7,132,155	6,676,631	-7%	-11%
2015	7,969,633	6,897,966	-16%	
2016	8,716,315	7,741,890		

Figura 15. Cálculo de Alcance de Cuota Contemplando Promedio Intermensual de Años Anteriores. (Fuente: Arca Continental Lindley)

- v. Sin embargo, al cálculo del cierre estimado se debía restar las dos salidas adicionales del mes de abril 2016, ya que en abril de los años anteriores se tenían 24 salidas (días útiles de venta) y en abril 2016, el total de número de salidas fue de 26, esto a consecuencia de que semana

santa en el año 2016 se celebró en marzo. El promedio de salidas de abril fue de 335,243 cajas unitarias, por lo cual el cierre estimado quedaría así:

Cuota Mayo 2016		7,829,162		
Año	Cierre en CU abril	Cierre en CU mayo	Porcentaje Intermensual Mayo vs Abril	Promedio Intermensual Mayo vs Abril
2014	7,132,155	6,676,631	-7%	-11%
2015	7,969,633	6,897,966	-16%	
2016	8,716,315	7,741,890		

$$\underline{335,243 \times 2}$$

$$= \underline{7,071,404.13} \text{ Cierre estimado Mayo 2016}$$

Figura 16. Cálculo de Alcance de Cuota Igualando Salidas. (Fuente: Arca Continental Lindley)

- vi. La proyección de cierre calculada a inicios de mes se compartía con la gerencia Lima, la cual ascendía a 7,071,404 cajas unitarias, teniendo un alcance de 90.3% de cuota.
- vii. Se detalla el cierre del alcance de mayo 2016 al día 31, donde el alcance es igual a la proyección inicial del autor.
- viii. Este indicador se considera un aporte importante en el canal tradicional para el cálculo más acertado del alcance de la cuota, el cual fue tomado como referencia para las demás regiones y demás canales.
- ix. A continuación, la proyección de liquidaciones al 31 de mayo 2016.

MAYO 2016 - Venta Indirecta CDAS y Directa Cruc.																								
Fecha	D	Dia	Sal	LIMA 1						LIMA 1 Francisco Hernandez				LIMA 2						LIMA 2 Rodrigo Freire	HORIZONTAL			
				ASPEN	ECOBESA 1 (DUEÑAS)	ECOBESA 2 (SAN JUAN)	BAJOPONTINA DUEÑAS	BAJOPONTINA LOS OLIVOS	PACI	PACI VES	IMP. HUACHO	IMP. HUARAL	M. COMAS	M. VENT	PADEMAR CAÑETE	PADEMAR MALA	ECOBESA - CHINCHA	ECOBESA - ICA	LAS DUNAS SAC - NAZCA			ECOBESA - PISCO	CONSUELO CANALES - PUQUIO	
20160501	01	Domingo	01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
20160502	02	Lunes	01	25,109	23,055	19,838	15,391	13,253	18,778	17,596	133,021	7,647	4,654	18,243	15,197	5,619	2,423	5,081	1,067	2,614	3,069	260	65,875	198,896
20160503	03	Martes	02	33,684	29,829	23,623	20,714	15,960	23,716	21,836	169,363	10,789	6,131	21,465	17,386	6,055	4,596	6,184	11,782	6,053	4,125	344	94,907	264,270
20160504	04	Miércoles	03	37,242	32,009	24,117	23,380	22,438	28,427	22,946	190,558	12,282	6,397	22,998	19,023	6,997	3,245	5,941	14,084	3,354	3,886	322	98,529	289,088
20160505	05	Jueves	04	34,347	36,656	26,761	27,355	22,343	26,955	23,849	198,267	10,272	5,804	23,486	17,986	5,090	4,990	5,945	18,055	4,619	3,426	382	100,055	298,322
20160506	06	Viernes	05	38,583	37,037	28,222	33,030	27,609	35,091	26,958	226,530	13,405	7,002	27,086	20,653	7,076	3,514	6,627	12,480	4,028	3,741	87	105,698	332,228
20160507	07	Sábado	06	38,532	34,406	25,919	36,082	28,212	34,915	29,099	227,167	15,089	7,548	27,089	20,099	7,983	5,007	6,270	13,889	6,849	3,688	218	113,730	340,896
Sem1				207,499	192,993	148,480	155,952	129,815	167,882	142,284	1,144,906	69,483	37,536	140,367	110,344	38,819	23,775	36,048	71,356	27,230	22,221	1,614	578,794	1,723,699
20160508	08	Domingo	06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20160509	09	Lunes	07	28,733	26,387	21,357	25,067	20,481	29,663	20,035	171,723	9,922	5,915	19,573	17,519	5,918	2,527	5,406	13,221	2,999	3,344	304	86,648	258,371
20160510	10	Martes	08	35,460	30,531	25,917	27,658	23,221	30,757	24,193	197,738	12,438	5,932	21,246	18,102	6,618	5,063	6,443	12,582	5,501	4,000	532	98,457	296,195
20160511	11	Miércoles	09	36,461	31,017	26,323	26,249	23,805	34,134	23,199	201,187	12,834	6,359	22,175	18,644	7,839	3,067	5,268	13,525	4,295	317	99,321	300,508	
20160512	12	Jueves	10	34,880	33,527	24,591	30,916	24,283	33,087	23,242	204,526	10,814	6,141	21,958	18,536	7,037	4,727	4,915	13,222	3,513	3,406	215	94,484	299,010
20160513	13	Viernes	11	37,350	31,186	22,859	31,414	26,617	32,031	23,387	204,846	11,688	7,129	21,626	17,341	6,469	3,129	5,604	11,427	7,316	3,851	563	96,143	300,989
20160514	14	Sábado	12	36,012	31,451	23,379	32,382	25,078	32,375	24,720	205,398	11,914	6,024	21,537	19,084	6,636	4,827	5,194	12,439	5,888	4,195	255	97,993	303,391
Sem2				208,896	184,100	144,426	173,688	143,485	192,047	138,776	1,185,417	69,610	37,500	128,116	109,227	40,517	23,339	32,830	76,418	30,212	23,091	2,187	573,047	1,758,464
Sem3				187,137	166,955	129,711	156,511	128,323	178,954	122,960	1,070,551	64,019	34,307	117,817	95,514	36,798	22,476	33,813	64,892	23,887	22,210	1,980	517,713	1,588,265
20160522	22	Domingo	18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20160523	23	Lunes	19	35,433	27,241	19,743	24,616	21,603	29,522	20,079	178,237	10,922	6,161	20,084	14,713	6,049	3,263	5,326	10,812	4,462	3,378	286	85,856	263,692
20160524	24	Martes	20	33,850	28,012	21,603	28,090	19,932	27,547	22,178	181,213	10,272	4,797	18,511	15,451	5,537	4,772	5,303	11,067	4,546	3,283	183	83,723	264,937
20160525	25	Miércoles	21	30,934	27,555	22,016	22,630	20,006	28,223	19,773	171,138	10,128	5,569	18,387	14,348	6,099	2,710	4,823	11,728	2,928	4,434	285	81,439	252,578
20160526	26	Jueves	22	29,956	27,168	20,043	26,091	18,259	25,750	20,159	167,995	8,483	4,720	18,439	14,378	6,211	3,585	8,943	4,139	3,141	194	76,211	244,206	
20160527	27	Viernes	23	29,955	25,125	19,491	23,532	19,488	28,122	18,991	164,344	8,658	6,052	17,784	13,742	5,504	2,888	4,781	9,300	3,389	3,710	386	76,195	240,539
20160528	28	Sábado	24	31,735	26,686	18,453	28,158	20,599	28,696	22,797	177,124	11,290	4,604	17,115	14,365	6,935	4,612	5,602	10,639	4,390	3,920	139	83,612	260,735
Sem4				191,504	161,788	121,348	153,117	120,458	167,860	123,976	1,040,052	59,753	31,904	110,321	86,997	36,334	21,830	29,811	62,490	23,854	21,866	1,475	486,635	1,526,687
20160529	23	Domingo	24	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20160530	24	Lunes	25	27,386	22,373	16,862	20,775	18,807	26,792	21,451	154,446	8,133	3,893	16,563	13,782	5,270	2,303	4,477	10,197	2,465	2,907	228	70,218	224,664
20160531	25	Martes	26	31,712	25,287	20,043	23,744	17,702	27,017	25,661	171,167	7,988	3,988	17,429	14,285	6,577	5,161	4,539	10,353	2,447	3,526	228	76,294	247,461
Sem4				59,099	47,660	36,905	44,519	36,509	53,809	47,112	325,613	16,121	7,881	33,992	28,068	11,847	7,465	9,016	20,550	4,911	6,433	228	146,512	472,125
cu Total				854,135	753,496	580,871	683,787	558,590	760,552	575,108	4,766,539	278,987	149,129	530,613	430,149	164,316	98,885	141,518	295,705	110,095	95,821	7,483	2,302,701	7,069,240
CUOTA				880,863	818,745	654,828	830,144	669,269	863,993	624,362	5,342,205	306,084	159,424	574,253	479,933	178,049	105,029	158,043	306,083	118,032	96,026	6,002	2,486,957	7,829,162
Al Cierre				97.0%	92.0%	88.7%	82.4%	83.5%	88.0%	92.1%	89.2%	91.1%	93.5%	92.4%	89.6%	92.3%	94.2%	89.5%	96.6%	93.3%	99.8%	124.7%	92.6%	90.3%
13%																								
Mayo 2015				782,139	721,697	525,036	756,194	587,651	763,003	534,944	4,670,663	290,814	150,955	514,800	419,905	146,328	91,488	127,614	274,255	106,835	96,504	7,807	2,227,303	6,897,966
Crec AA				9%	4%	11%	-9.6%	-4.9%	-0.3%	8%	2%	-4%	-1%	3%	2%	8%	11%	8%	3%	-1%	-4%	3%	2%	
GAP				-26,728	-65,249	-73,958	-146,358	-110,678	-103,442	-49,254	-575,666	-27,097	-10,295	-43,640	-49,784	-13,733	-6,144	-16,526	-10,378	-7,936	-205	1,482	-184,255	-759,921
5%				11%	13%	13%	25%	19%	18%	9%														
Mayo 2014				777,041	728,998	472,478	789,534	531,670	775,100	480,746	4,555,566	276,295	133,004	467,509	382,508	132,919	81,330	128,055	285,618	122,266	103,553	8,016	2,121,074	6,676,639
Cycling				1%	-1%	11%	-4%	11%	-2%	11%	3%	5%	13%	10%	10%	10%	12%	0%	-4%	-13%	-7%	-3%	5%	3%
Abril 2016				991,255	925,861	737,277	933,327	753,519	972,755	700,742	6,014,736	376,029	174,946	630,893	510,135	194,846	110,513	177,710	329,936	129,717	110,292	6,562	2,701,580	8,716,315
Crec PM				-14%	-19%	-21%	-27%	-26%	-22%	-18%	-21%	-14%	-15%	-16%	-16%	-16%	-11%	-20%	-10%	-15%	-13%	14%	-15%	-19%

Figura 17. Proyección de Liquidaciones al 31 de Mayo 2016. (Fuente: Arca Continental Lindley)

3.2 Implementar avances de demanda en el día para calcular el cierre aproximado de ventas en el día, exigiendo así a la fuerza de ventas de la región Lima tradicional un mejor resultado.

- i. La información del avance por CDA y clientes atendidos se extraía de nuestro sistema comercial.
- ii. El avance de demanda se calculaba en función a la total cartera del día y el Drop Size (división de las cajas unitarias entre el total de clientes atendidos)
- iii. Por ejemplo, el siguiente avance de la demanda se realizó a las 3 pm, siendo el horario de ventas del día de 8 am a 6 pm.

CDA	Avance en Cajas Unitarias (REAL)	Total cartera del día			Cuota Demanda 07 Junio	ALCANCE REAL	GAP REAL	ALCANCE PROYECTADO	GAP PROYECTADO
		CLIENTES ATENDIDOS	Drop Size	PROYECTADO					
				29,900					
HORIZONTAL	164,138	20,825	7.88	235,665	228,489	72%	- 64,351	103%	7,176
LIMA 1	114,403	13,007	8.80	164,257	156,080	73%	- 41,677	105%	8,177
ASPEN	19,544	2,219	8.81	28,060	27,611	71%	- 8,067	102%	449
ECOBESA 1 - DUEÑAS	19,656	1,856	10.59	28,221	24,062	82%	- 4,406	117%	4,159
ECOBESA 2 - SAN JUAN	14,060	1,634	8.60	20,187	18,474	76%	- 4,414	109%	1,713
BAJOPONTINA DUEÑAS	18,622	2,251	8.27	26,736	23,722	78%	- 5,100	113%	3,014
BAJOPONTINA LOS OLIVOS	13,982	1,656	8.44	20,074	18,861	74%	- 4,879	106%	1,213
PACI SUR	17,283	1,683	10.27	24,814	25,823	67%	- 8,540	96%	- 1,009
PACI VES	11,258	1,708	6.59	16,164	17,527	64%	- 6,269	92%	- 1,363
LIMA 2	49,734	7,818	6.36	71,407	72,409	69%	- 22,674	99%	- 1,001
IMPERIOS HUACHO	5,791	989	5.85	8,314	8,526	68%	- 2,735	98%	- 212
IMPERIOS HUARAL	3,181	510	6.24	4,567	4,693	68%	- 1,512	97%	- 125
MARTINEZ COMAS	11,854	1,680	7.06	17,019	16,925	70%	- 5,071	101%	94
MARTINEZ VENTANILLA	9,590	1,427	6.72	13,769	13,349	72%	- 3,759	103%	420
PADEMAR CAÑETE	3,490	646	5.40	5,011	5,347	65%	- 1,857	94%	- 336
PADEMAR MALA	1,584	281	5.64	2,274	2,894	55%	- 1,310	79%	- 620
ECOBESA - CHINCHA	3,890	690	5.64	5,585	4,453	87%	- 563	125%	1,132
ECOBESA - ICA	6,563	972	6.75	9,423	9,647	68%	- 3,084	98%	- 224
LAS DUNAS SAC - NAZCA	1,425	227	6.28	2,046	3,328	43%	- 1,903	61%	- 1,282
ECOBESA - PISCO	2,367	396	5.98	3,398	3,246	73%	- 880	105%	151

Figura 18. Demanda Diaria 07 junio 2016. (Fuente: Arca Continental Lindley)

- iv. De acuerdo con el reporte el cual se actualizaba a cada hora del día, se puede observar el cierre aproximado del día y que CDAs llegarían a la cuota del día o el importe de cajas faltantes para cumplir con la cuota de demanda del día.
- v. Actualmente, esta información es muy útil en las gerencias de ventas para el seguimiento de la cuota del día.

3.3 Implementación de análisis de acciones tácticas para revisar si las promociones establecidas llegaron a traer cajas incrementales adicionales, disminuyeron o incrementaron luego de alguna acción.

Comenzando por la definición de Las Acciones tácticas (ATs), las cuales se refieren a las estrategias para delimitar los planes de acción que permitan conseguir los objetivos que se han previsto en los plazos estipulados, se utilizó como una herramienta de la planificación comercial, logrando presentar acciones tácticas sobre *el precio y la distribución*.

En el caso de las ATs sobre el *precio* se tuvo aumentos o disminuciones en los precios de forma permanente como descuentos aleatorios. Sobre la *distribución* se tuvo propuestas de cambios en la política de incentivos de vendedores minoristas. En resumen, se realizaron propuestas de descuentos o bonificaciones de producto para incrementar el volumen de venta en la región Lima, cuidando la rentabilidad del canal. A manera de ejemplo, se describe el siguiente análisis de Acciones tácticas en la región Lima a manera de ejemplo:

- i. En agosto del 2014 se realizó la acción táctica de 12+1 en el formato principal de lima tradicional en el formato Inca Kola 1.5 ml, esta acción consistía que por cada 12 unidades de Inca Kola 1.5 ml, el cliente debía recibir una botella de 1.5 ml adicional, lo cual equivalía a un 8% de descuento.
- ii. En función del SKU analizado y en función al plazo de un mes se separó a los clientes del canal horizontal en dos grupos; los que compraron el formato en revisión con AT en algún momento del mes y los clientes que no compraron con AT en ningún momento del mes.

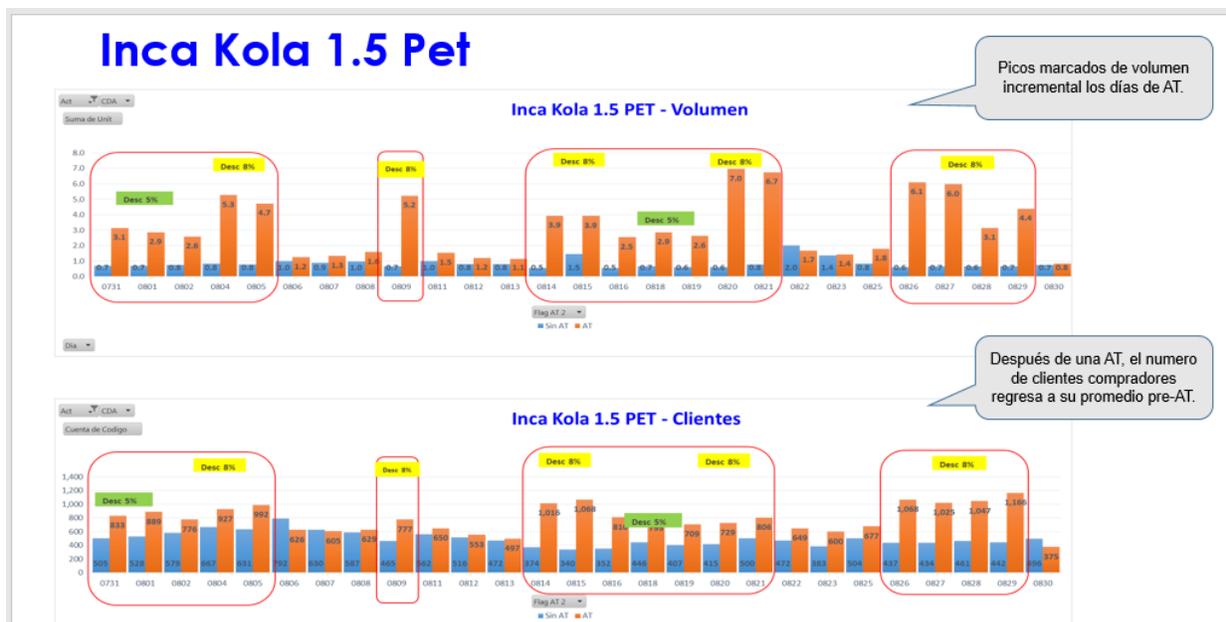


Figura 19. Análisis de Acciones Tácticas Agosto 2014 en IK 1.5 Plástico. (Fuente: Arca Continental Lindley)

- iii. Se observa que el grupo de clientes que compran en el mes con alguna AT tienen promedios de compra en CU y de frecuencia más alto que el grupo que no compró con AT.

	CLIENTES	Prom FRECUENCIA	Prom CAJAS U
Sin AT	10,400	1.29	2.17
Tienen AT	11,223	1.90	7.73

Figura 20. Número de Clientes con y sin Acciones Tácticas. (Fuente: Arca Continental Lindley)

- iv. Analizando a los clientes que compraron con AT, podemos observar que posterior a la compra de AT, la frecuencia y la compra promedio se incrementan vs el periodo anterior de la compra AT.

	ANTES	AT	DESPUÉS
Prom CAJAS U	2.64	6.25	2.89
Prom FREQ SEMANAL	1.37		1.89

Figura 21. Análisis de Clientes con Acciones Tácticas Semana Anterior vs Semana Posterior.

- v. Adicional a ello el precio promedio del canal con este descuento permaneció dentro de la meta de 9.50.

3.4 Mejorar el asertividad de la demanda del canal Moderno llevándolo a ser el líder en el ranking del área.

La Asertividad es la precisión del pronóstico o el grado de cercanía entre la expresión de cantidad y el valor real de esa cantidad. El valor real no puede medirse al momento de realizar el pronóstico, porque la expresión se refiere al futuro. Para la mayoría de las actividades comerciales, pronósticos más precisos aumentan su eficacia para responder a la demanda al tiempo que disminuyen los costes operativos totales, por tal motivo una de las mayores actividades medidas en el canal moderno es el indicador de Asertividad de la Demanda.

En los últimos meses el autor logró mejorar el pronóstico dentro del canal moderno liderando el ranking del indicador. La acción más importante realizada para tener un pronóstico más asertivo fue considerar la información del negocio de los clientes estratégicos de mayor volumen en ventas, como fue el caso de los clientes Norkys y Rokys, recurriendo así al porcentaje de crecimiento o decrecimiento de sus negocios, el volumen adicional de cada promoción activada, las metas de venta de cada promoción y el volumen adicional por incentivos a su personal, también se consideró los históricos de sus ventas.

Se Detalla la fórmula del asertividad de la demanda:

La Asertividad de la Demanda = 1 - Importe Colaborado - Venta Real

Importe Colaborado

CANAL MODERNO	ENE	FEB	MAR	ABR	GRAFICO	ABR VS MAR
SS&HH	41%	52%	57%	56%		-2%
WONG	45%	52%	64%	59%		-5%
METRO	37%	48%	50%	51%		1%
SPSA	42%	54%	61%	57%		-4%
TOTTUS	40%	54%	55%	57%		2%
CASH & CARRY	44%	53%	49%	45%		-5%
MAKRO	45%	54%	51%	46%		-4%
MAYORSA	34%	48%	35%	34%		-2%
CUENTAS CLAVES	55%	71%	69%	67%		-2%
KAMOP1	55%	69%	72%	67%		-5%
KAMOP2	59%	76%	79%	71%		-8%
KAD OP3	51%	55%	67%	61%		-5%
KAD OP4	55%	75%	74%	69%		-5%
KAD I&N	55%	62%	65%	52%		-12%
KAD I&N 2	55%	68%	76%	66%		-10%
KAD I&N 3	52%	73%	74%	66%		-9%
KAMCS	55%	74%	67%	70%		3%
KAMA&M	53%	65%	60%	57%		-3%

Figura 22. Alcance de Asertividad de la Demanda de Enero, Febrero y Marzo 2019. (Fuente: Arca Continental Lindley)

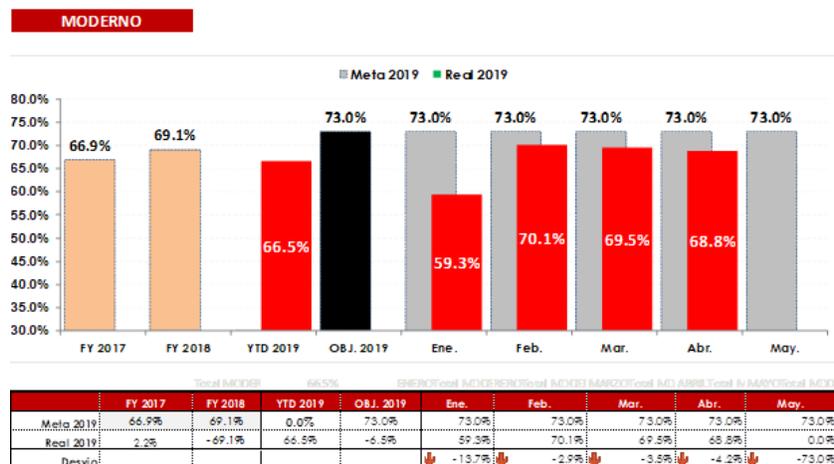


Figura 23. Alcance de Asertividad de la Demanda de Enero, Febrero y Marzo 2019 vs Meta del Canal Moderno (Fuente: Arca Continental Lindley)

IV. Conclusiones

1. Un punto determinante en la prosperidad de un negocio depende de los datos que las áreas de las compañías sean capaces de recopilar, procesar e interpretar para generar estrategias que favorezcan e impulsen el crecimiento y desarrollo de la misma, de acuerdo a la información presentada tener a disposición un repertorio e información del negocio, como informes y análisis provenientes de una multitud de fuentes administradas de manera eficientemente sirvió de gran ayuda para la mejora en la toma de decisiones de la compañía.
2. Todo negocio necesita un equipo de profesionales que monitoreen las ventas vs los históricos y los objetivos de la compañía, se demuestra que un Planeador comercial es una pieza clave porque es el responsable de propuestas y acciones tácticas para incentivar las ventas de un negocio, así como también, el responsable de toda actividad de predicción asociada a clientes y productos, incorporando inteligencia de ventas, marketing, precios, análisis de reposición minorista y estudios de mercado.
3. Se concluye que el Planeador de la demanda es la persona que tiene el punto de integración entre las ventas y la organización comercial porque son capaces de estimar volúmenes de stock adecuados para atender la demanda de un conjunto de clientes en un periodo de tiempo determinando, demostrando así liderar objetivos de producción y pronóstico como el de Asertividad dentro del canal moderno.
4. El trabajo con pronósticos de demanda es básicamente un sistema de previsión de un hecho futuro que por su naturaleza es incierto y aleatorio, por lo tanto, tener información relevante del negocio de los principales aliados estratégicos como fueron la empresas Norkys y Rokys por su mayor volumen en ventas, pertenece a fuente importante de información para mejorar la precisión del pronóstico de demanda dentro del canal.

V. Recomendaciones

1. Para el correcto y mejor manejo de las ventas, históricos y monitoreo de objetivos se recomienda no solo el buen manejo del Microsoft Excel sino también un Software especializado, como en mi experiencia fueron los diversos módulos de SAP, con esta herramienta fue posible ordenar, clasificar y gestionar los datos para así tomar las mejores decisiones estratégicas.
2. El planeador comercial no solo debe estar actualizado en su negocio, debe tener también conocimientos de estadística y matemática, pensar en largo plazo y tener excelente comunicación oral y escrita ya que muchas veces es invitado a reuniones de gerencia para exponer los indicadores y planes estratégicos, así como también tener apertura con la fuerza de ventas para comunicar dichos planes.
3. Referente al pronóstico de demanda y para tener una estimación más asertiva, es muy importante tener un registro de todos los eventos que ocurren en la vida de los productos por periodo, el nombre con el que trabajé este registro fue Bitácora y me ayudó a identificar aquellos eventos de alta demanda como promociones, descuentos por volumen, compras anticipadas, aumentos de precio, cambios climáticos, etc. Este registro me permitió dar una explicación a las subidas y bajadas de demanda que comúnmente observé en los datos históricos, mejorando así el asertividad en mis pronósticos futuros.
4. En el negocio de consumo masivo es recomendable contar con estudios del consumidor para conocer a nuestros clientes, el entorno y sobre todo a la competencia satisfaciendo así las necesidades de nuestro grupo objetivo de clientes e incluso generar una necesidad, por tal motivo en Arca Continental Lindley contamos con los estudios de Nielsen, que es el líder global en medición de lo que los consumidores ven y compran. (Ver anexo D y E)

VI. Referencias

- Alcarraz, M. (2016). *Cadena de Valor - Distribución - Arca Continental - Lindley*. Trabajo de investigación de bachiller en Administración de Empresas, Universidad de Piura, Lima, Lima.
- Arca Continental Lindley. (2016). *Memoria Anual*. Lima. Obtenido de <https://www.arcacontinentallindley.pe/pdf-web/2016-memoria-arca-continental-lindley.pdf>
- Belapatiño, V., Crispin, Y., y Grippa, F. (2018). *Perú Situación retail Moderno 2018*. BBVA Research, Lima. Obtenido de BBVA Research: <https://www.bbvaresearch.com/en/publicaciones/peru-outlook-for-modern-retailing-2018/>
- Bleger, D., Cano, M., y Murphy, F. (2017). *Consumo Masivo hábitos y puntos de venta*,. KPMG, Argentina. Obtenido de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ar/pdf/consumo-masivo-habitos-y-puntos-de-venta.pdf>
- Perú Retail. (17 de Agosto de 2018). Perú: Canal tradicional vs Canal moderno. *Perú retail*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/peru-canal-tradicional-vs-canal-moderno/>

VII. Anexos

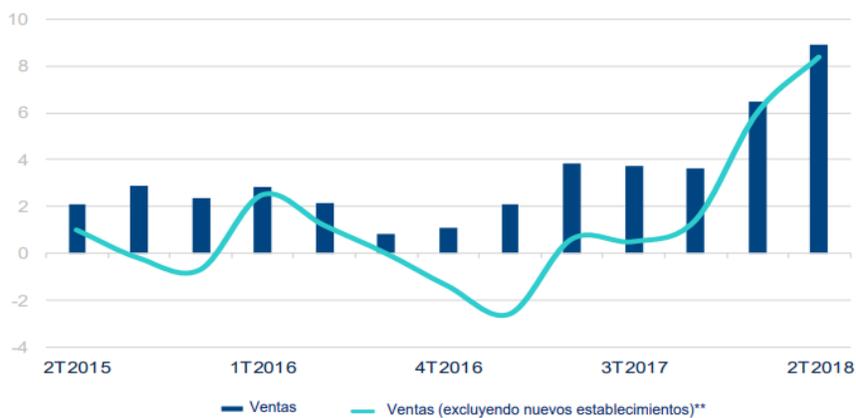
Anexo A. El sector Tradicional y Moderno en el Perú



* Tiendas por conveniencia, tiendas de descuento, y cines, por ejemplo

** Vendedores ambulantes, por ejemplo

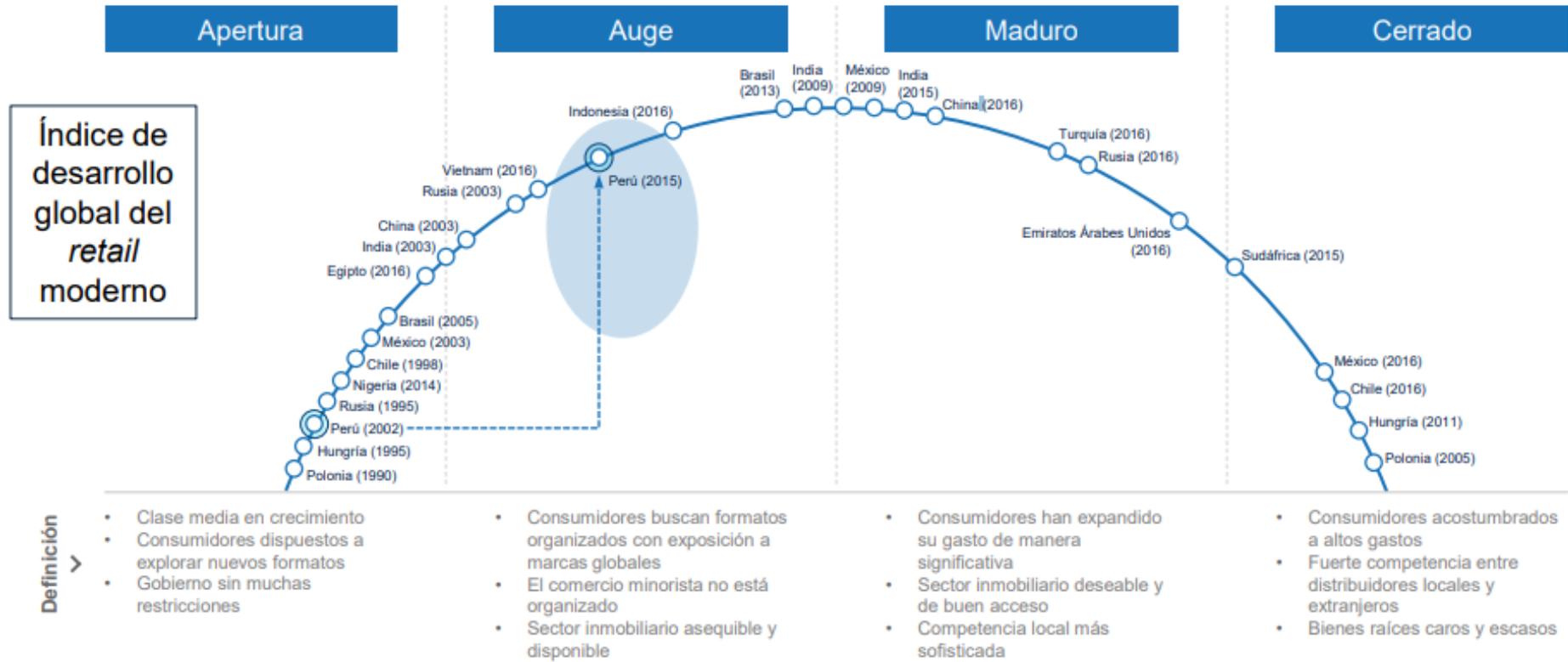
Ventas del sector *retail* moderno*
(en soles corrientes, var. % interanual)



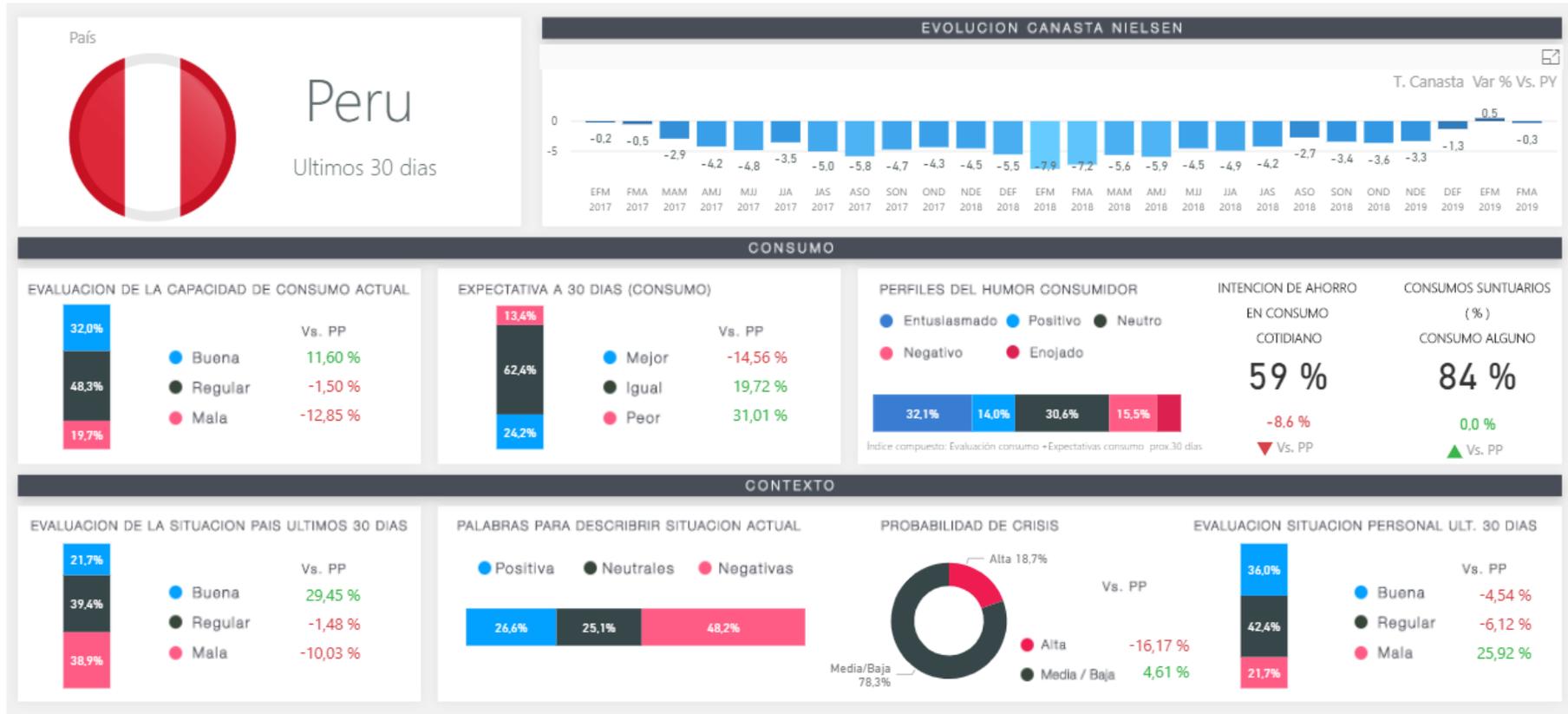
* Incluye las ventas de los ocho principales operadores: Ripley, Saga Falabella, Paris, Tottus, Supermercados Peruanos, Cencosud, Maestro y Sodimac.

** Este indicador es conocido como "Same Store Sales".

Anexo B. Desarrollo del canal moderno a nivel mundial. A.T. Kearney



Anexo C. Dashboard de consumo Perú IQ 2019. Kantar World Panel



Anexo D. Hot Topics Perú Julio 2019

.CONSUMO**CONSUMO SIN GRANDES VARIACIONES**

Con un nivel de precios que continua estable y dentro de las expectativas, la capacidad de compra de los hogares no sufre alteraciones, sosteniéndose los niveles de restricción y la atención sobre los gastos alcanzados en los últimos meses.

**CANASTA**

0,1% MAYO-19

Variación interanual.
Vs. 0,9% ABRIL 2019 ▼
Vs. -5,1% MAYO 2018 ▲

VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL CONSUMO**INFLACIÓN**

Vs. PM -0,1%
EST. +0,3% (JULIO)

+2,3%

JUNIO 2019
acum. 12 meses

CONFIANZA DEL CONSUMIDOR⁽¹⁾

El pesimismo se mantiene en Lima.

48PTOS

JUN 2019
51ptos MAR-19 ▼

TEMOR A LA PÉRDIDA DEL EMPLEO

62%

JUN-JUL 2019

== 60% PP MAY-JUN 19

== 57% PY JUN-JUL 18

CAPACIDAD DE COMPRA

34%

JUN-JUL 2019

35% PP MAY-JUN 19 ==

34% PY JUN-JUL 18 ==



Evaluación POSITIVA

48% Regular (5 a 8)
20% Negativa (1 a 4)

RESTRICCIÓN EN CONSUMO

62%

REDUCCIÓN en consumos cotidianos últ. 30 días

JUN-JUL 2019

63% PP MAY-JUN 19 ==

64% PY JUN-JUL 18 ==

**ATENCIÓN AL PRECIO**

73%

JUN-JUL 2019

74% PP MAY-JUN 19 ==

72% PY JUN-JUL 18 ==



Atención al PRECIO TT8

TENDENCIA DE CONSUMO. LA MIRADA HACIA LA SITUACIÓN DEL PAÍS PERMANECE ESTABLE Y EL NIVEL DE LOS PRECIOS NO SUFRE ALTERACIONES. EN ESTE CONTEXTO, LA CAPACIDAD DE COMPRA NO PRESENTA MEJORAS, POR LO QUE SE MANTENDRÍA LA CAUTELA Y LA RESTRICCIÓN EN LOS GASTOS Y NO SE ESPERARÍAN VARIACIONES SIGNIFICATIVAS EN LA CANASTA EN EL CORTO PLAZO.