

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE INGENIERÍA**



**“Diseño de Curso de Principios Básicos de Planeación Financiera”**

**INGENIERIA INDUSTRIAL**

**ROLANDO FORTE MORA**

**[roloforte@hotmail.com](mailto:roloforte@hotmail.com)**

**044 55 12 87 10 66.**

**TUTORA: M.I. SILVINA HERNÁNDEZ GARCÍA**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	3
<b>OBJETIVOS</b>	3
<b>CAPÍTULO 1: Marco de Referencia</b>	4
1.1 MISION & VISION	4
1.2 HISTORIA	4
1.2.1 VENTAS, RUTAS, PLANTAS, OPERACIÓN, PARTICIPACIÓN DE MERCADO.	5
1.2.2 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS (PEPSI, MIRINDA, MANZANITA, GATORADE, EPURA)	5
<b>CAPÍTULO 2: Desarrollo Del Curso</b>	8
2.1 DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA COMPAÑIA	9
2.1.1 DEFINICION Y PRINCIPIOS BÁSICOS FINANCIEROS (Ingreso bruto, Ingreso Neto, Descuentos, Costos, Contribución Marginal, Gastos, EBITDA, NOPBT, NOPAT)	9
2.2 ESTADOS FINANCIEROS	12
2.2.1 Visión General del P&L	16
2.3 COGS Costo de los Bienes Vendidos	19
2.4 CONTRIBUCIÓN MARGINAL	21
2.5 MANEJO DE LA RENTABILIDAD (Precio, Mezcla, Volumen)	22
2.6 INDICADORES ECONOMICOS DEL CLIENTE Y CONSUMIDOR	31
2.7 PLAN ANUAL DE OPERACIONES (AOP)	33
2.8 EJERCICIOS	35
<b>CAPÍTULO 3: Situación Final</b>	45
CONCLUSIONES – BIBLIOGRAFÍA - APÉNDICES	46

## Introducción

Dada la situación actual de competencia (Coca Cola, Jarritos, Grpo Peñafiel, etc.) y los fuertes requerimientos de la Industria las empresas necesitan una mejora continua a todos los niveles (ventas, costos, gastos, inversiones, etc.) y en general de todos sus recursos.

Las empresas hoy en día buscan optimizar y controlar, no sólo su Operación si no también de sus Finanzas, es ahí donde el Departamento de Planeación Financiera y Análisis juega un rol esencial. Desarrollando Herramientas y Análisis que permitan un mejor entendimiento en toda la Organización (Figura 1) del por qué se debe tener una idea clara de cómo mejorar sus resultados a través del conocimiento financiero.

Por esta situación se me fue asignado el proyecto de diseñar un curso en el cual se tocaran los puntos relevantes en la parte financiera, el curso debía tener la característica de ser entendible y claro para cada usuario que lo consultara. Logrando mejorar el aprovechamiento de sus recursos, con una visión funcional y a su vez financiera.

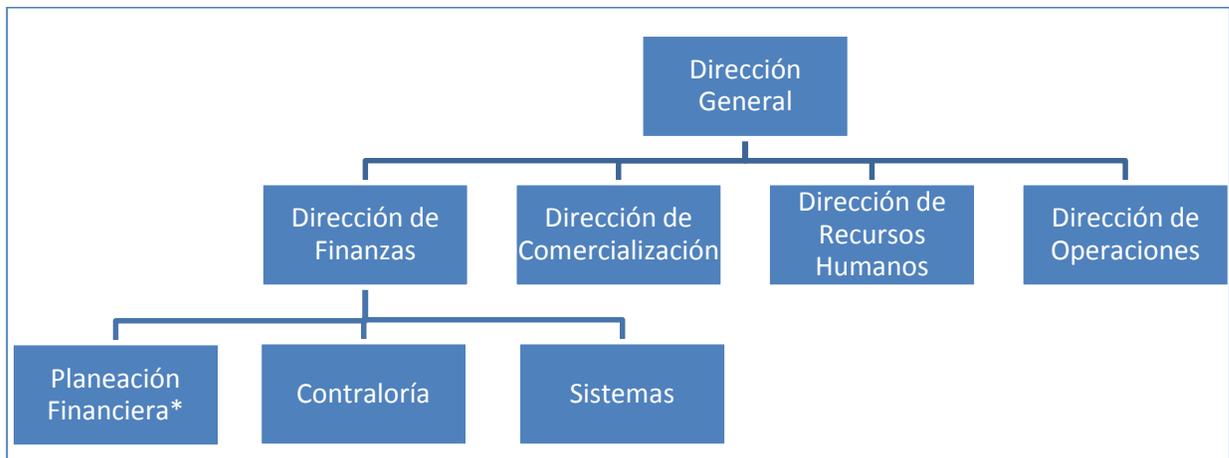


Figura 1: Organigrama de la Empresa

## Objetivo.

Dar a conocer el Curso que se desarrollo en la compañía el cual permite que los empleados de la compañía conozcan los conceptos financieros básicos, con el fin de incrementar la rentabilidad y optimizar las ganancias

Generar dentro de las Compañías un enfoque financiero a través de cursos y herramientas de análisis, expandir la visión de rentabilidad y optimización de los recursos”

## CAPÍTULO 1.

### 1.1 Misión Pepsico

Nuestra misión consiste en ser la primera empresa de productos de alimentacios y bebidas de conveniencia. Nos esforzamos por ofrecer valor a los inversores a la vez que proporcionamos oportunidades de crecimiento y enriquecimiento a nuestros empleados, nuestros socios comerciales y a las comunidades en las que desarrollamos nuestras operaciones. Y en todo lo que hacemos, luchamos por la honestidad, la justicia y la integridad.

### Visión Pepsico

La responsabilidad de Pepsi es mejorar continuamente todos los aspectos del mundo en el que desarrollamos nuestras operaciones (medioambiente, sociedad y economía) creando un futuro mejor que el presente.

Nuestra visión es poner en marcha iniciativas que beneficien a la sociedad y comprometernos a crear valor para el accionista convirtiendo PepsiCo en una empresa verdaderamente sustentable.

### 1.2.- Historia

#### Pepsi-Cola

Pepsi-Cola fue fundada en 1898 por Caleb Bradham en Carolina del Norte, y fue registrada como marca comercial el 16 de junio de 1903.

Cuatro años más tarde, en 1907 quedó registrada la marca Pepsi-Cola en México. En 1938 abrió la primera planta embotelladora en México ubicada en Mexicali, Baja California, recibiendo concentrado desde Nueva York. En 1943 se constituyó en México, la sociedad Pepsi-Cola Mexicana.

Las empresas Pepsi-Cola y Frito-Lay se fusionaron en 1965 para crear PepsiCo, una compañía que pronto se convirtió en una de las corporaciones más grandes del mundo.

#### Pepsi Mexico (Pepsi Beverages Company)

El 26 de Febrero de 2010 PepsiCo completó la adquisición de PAS (Pepsi Americas) y PBG (Pepsi Bottling Group), para fortalecer el negocio de bebidas en Norteamérica.

La operación de los negocios de PAS y PBG ahora están unidas con PepsiCo bajo el nombre de Pepsi Beverages Company (Pepsi) que tiene operaciones en Estados Unidos, Canadá y México, dicha compañía representa aproximadamente el 75% del volumen del negocio de bebidas de PepsiCo en América del Norte. Pepsi fabrica y distribuye diversos productos de marcas ampliamente reconocidas mundialmente, en el caso de Norteamérica podemos encontrar: Pepsi, Mountain Dew, Sierra Mist, Aquafina, Gatorade y Lipton.

En el caso de México sus importantes marcas también tienen un gran reconocimiento, como son: Pepsi, Mirinda, 7up, Manzanita Sol, su exitosa marca de agua Epura; así como un amplio portafolio de bebidas tanto energizantes como de bajo consumo calórico.

En PEPSI México también se fabrican y distribuyen a lo largo de todo el territorio marcas como Squirt, Jarritos, Rockstar, entre otros.

### **Pepsi México**

El 1 de Octubre de 2011 tres empresas unen sus fuerzas para sumar un nuevo Join Ventura que fortalece nuestra marca; así como nuestras operaciones a lo largo del país.

GEUSA, Empresas Polar y PepsiCo se unen en México, creando una empresa con cobertura nacional y líder en distintas categorías de productos.

#### **1.2.1.- Ventas, Rutas, Plantas, Operación & Participación de Mercado**

PEPSI es una empresa dedicada a la producción, distribución y venta de bebidas (carbonatadas, no carbonatadas, agua embotellada y garrafones) a lo largo del país.

Cómo empleado de la compañía es crucial que puedas entender los conceptos fundamentales de la industria embotelladora. A pesar de cualquier posición que ocupes en PEPSI, construyendo una sólida base que ayudará a tu desempeño de manera más eficaz y te guiará a lo largo de tu carrera tomando decisiones de negocios.

Este módulo te proporcionará una formación financiera. Esto cubrirá los conceptos financieros claves usados por los clientes y PEPSI para tomar decisiones y proveer una visión del proceso de planeación anual en PEPSI. También tendrás la oportunidad de practicar usando estos conceptos a través de ejercicios y actividades.

Cómo parte de este módulo tu conocerás como un Planeador Financiero entiende acerca de estos conceptos y como utiliza los mismos.

La marca opera con 40 plantas productoras a lo largo del país. Se dedica a la producción de bebidas carbonatadas y no carbonatadas, con ventas anuales de 525 Millones de cajas físicas y 2.5 Billones de USD.

En su plantilla laboral se tiene un total de 34,500 empleados a nivel nacional.

#### **1.2.2 Portafolio de Productos**

Entre sus principales marcas como ya se mencionó se encuentran:

- *Pepsi*
- *Manzanita Sol*
- *7 Up*
- *Mirinda*
- *Epura*
- *Santorini*
- *Gatorade*

La compañía se dedica a vender en cuatro canales de ventas Mercado Tradicional MT, Mercado Moderno MM, Canal Premium OP y Mayoristas MAY.

Con la siguiente composición porcentual (Figura 2) de Volumen en Cajas:

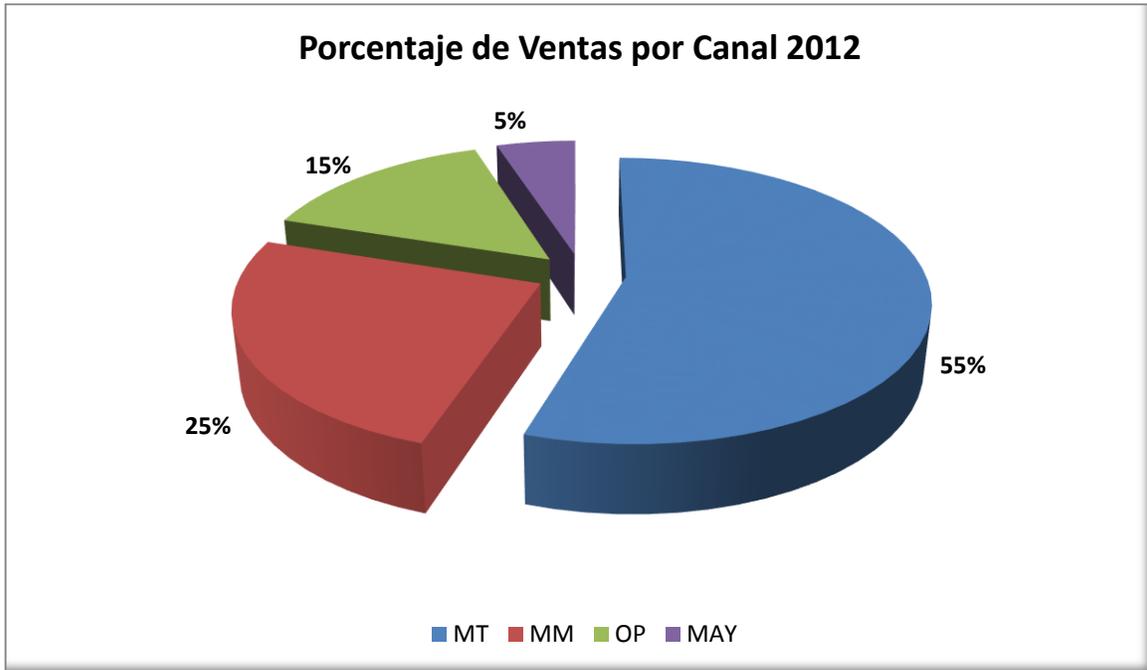


Figura 2 Distribución de la Venta por Canal

Una de las particularidades de esta empresa es que su venta se da con distribución propia, por lo cual controla la cadena completa desde de producción hasta la venta del producto a sus clientes o consumidores finales. Para esto la empresa cuenta con aproximadamente seis mil rutas de distribución lo que le permite mover sus productos a lo largo del país.

Algunas otras empresas que tienen esta estructura son: Bimbo, Sabritas, Coca Cola, entre otras.

Esto le permite controlar de manera muy puntual sus resultados y nos guía a tratar de operar de la mejor forma.

Como empleado de Pepsi, es crucial que puedas entender los conceptos fundamentales de la industria embotelladora.

Sin importar la posición que ocupes dentro de la organización, este módulo te ayudará a construir una base sólida de conocimientos financieros así mismo te guiará a lo largo de tu carrera tomando decisiones de negocio correctas.

Este módulo te proporcionará una formación financiera que cubrirá los conceptos financieros claves usados por los clientes y Pepsi para tomar decisiones y proveer una visión global del negocio. También tendrás la oportunidad de practicar usando estos conceptos a través de ejercicios y actividades.

Cómo parte de este módulo tu conocerás como un Planeador Financiero entiende acerca de estos conceptos y como utiliza los mismos para mejorar el desempeño de una empresa.

Para lograr estos objetivos empezaremos definiendo algunos conceptos basicos financieros.

### CAPITULO 2. Desarrollo.- Objetivos Globales de Aprendizaje

Después de completar este módulo tú podrás:

- Definir los conceptos financieros más utilizados en Planeación Financiera
- Identificar los tipos de costos y su comportamiento.
- Describir los reportes financieros que usan las compañías para medir la salud de sus negocios y explicarlos brevemente
- Describir el operar financiero de una embotelladora, los indicadores claves de ganancias y el apalancamiento financiero
- Describir el operar financier de los detallistas, el rol de las bebidas, los indicadores claves de ganancias
- Explicar los pasos en los que se incurren al realizar un Plan Anual de Operaciones (AOP por sus siglas en inglés) y como ayudan al manejo de la Operación en una compañía.

#### 2.1 Definición y Principios Básicos

##### Principios Financieros

Todas las compañías operan siguiendo este principio:

$$\text{Ingresos} - \text{Costo} = \text{Ganancia}$$

En el largo plazo la meta de las compañías es incrementar las ganancias, esto puede conseguirse de dos formas:

1. Por incremento de ingresos
2. Por reduccion de costos

##### Ingresos

##### ¿Cómo se clasifican los ingresos?

La mayor parte de las compañías cuenta con listas de precios, los cuales contemplan vender los productos y/o servicios a un precio determinado (sin descuentos). De ser así tus Ingresos Brutos serán igual a tus Ingresos Netos, si no es así y se está expuesto a un descuento se le tendrá que reducir a tu venta bruta para así tener una venta neta libre de deducciones.

Los descuentos se dan de manera que comercialmente se puedan aprovechar y sacar utilidad de ellos, qué queremos decir:

Un descuento no siempre es malo, este es una herramienta de negociación que nos permitirá vender mayores volúmenes que aunque tendrán un precio de descuento mantendrá una estructura rentable y el mayor volumen se verá reflejado con mayores ingresos.

### ¿Cómo puedes incrementar tus ingresos?

Las compañías pueden incrementar sus ingresos por alza de precios, vendiendo más de sus productos y servicios, o vendiendo más de sus productos y servicios más caros.

- Un alza de precios se considera un incremento de **tasa**
- Vender más productos y servicios es un incremento de **volumen**
- Vender los productos y servicios superiores es llamado product **mix or mix management**

### Costos

#### ¿Cómo puedes reducir tus costos?

Las compañías pueden reducir sus costos por:

- Reduciendo uso
- Incrementado su eficiencia
- Negociando tasas/precios más favorables de compra
- Estableciendo políticas del manejo de costos

Estas son formas de reducción de Costos que pueden encontrar y cada uno se comporta de una manera distinta, por lo tanto para reducir los costos se requiere de un entendimiento de ellos así como conocer su comportamiento.

#### ¿Qué tipo de costos tenemos?

Todos los costos son o **fijos** o **variables**. Los costos fijos permanece planos a través del tiempo, cuando el costo variable este conducido en una tasa. Por lo tanto los costos variables están influenciados por el volumen.

- Ejemplo, supongamos que usted vive en un departamento en el que pagas \$500.00 mensuales, esta renta no incluye otro tipo de gastos. Tus \$500.00 mensuales de renta se consideran un costo fijo, cuando tu electricidad es un costo variable porque tú gasto mensual está basado en el uso de ella y la tasa que especifica la compañía de luz.

Todos los costos serán **directos** o **indirectos**. Los costos directos se les relacionan con una actividad específica, cuando los costos Indirectos están compartidos en varias.

- ☐ Tomemos el mismo ejemplo del departamento y asumamos que todos los inquilinos pagan \$25 mensuales extras por un gimnasio que existe en el conjunto habitacional, este cargo es un costo indirecto, pero si tú compraras un equipo de gimnasio para usarlo en tu departamento ese sí sería un costo directo.
- ☐ Todos los costos deberán pertenecer a una de estas categorías

Todos los costos estarán designados a ser costos fijos o variables, directos o indirectos.

### ¿Por qué es importante entender los tipos de costos?

Los gerentes y compañías necesitan entender los tipos de costos para poder enfocarse en el manejo de aquellos en los que se tenga control. Los costos fijos y variables se comportan de forma distinta, y es vital entender estas diferencias en el manejo de costos.

### ¿Cómo se comporta un costo variable?

Los costos variables por unidad incrementan o disminuyen de forma directamente proporcional al volumen o uso, cómo se muestra en la siguiente gráfica:

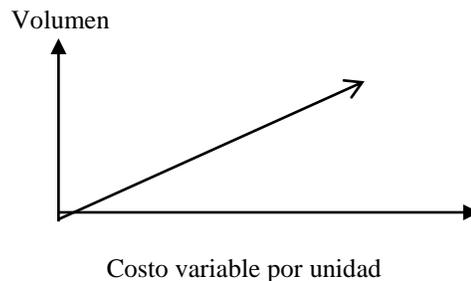


Figura 3

### ¿Cómo puedes manejar los costos variables?

Los costos variables puedes manejarlos de dos formas:

- ☐ Por la reducción del uso ó mejor aprovechamiento, aunque esto no siempre es posible
- ☐ Por la obtención de un precio de compra más favorable para el costo de un artículo

### ¿Cómo se comportan los costos fijos?

Los costos fijos generalmente permanecen parejos en el tiempo tal y como lo indica la siguiente gráfica:

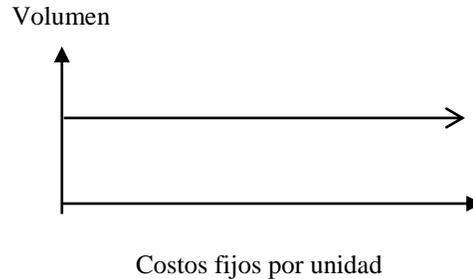


Figura 4

Los costos fijos pueden cambiar con certeza en un intervalo (por ejemplo si el casero decide aumentar la renta cada año). Estos cambios generalmente aumentan y se conocen como una “función escalón” de incremento.

Considerando un costo fijo por unidad. ¿Cómo se comportará este? En el ejemplo del departamento, la renta mensual es un costo fijo sin importar la cantidad de ocupantes que tenga. Si una persona vive en el departamento la renta mensual para esta persona será de \$500, ¿Qué pasaría si una persona más se muda al departamento? La renta mensual de \$500 se dividiría en dos tocándoles \$250 de renta mensual.

En el ejemplo de abajo se ilustra el principio de como un costo fijo no incrementa como incrementa el volumen, esta es la ilustración del principio:

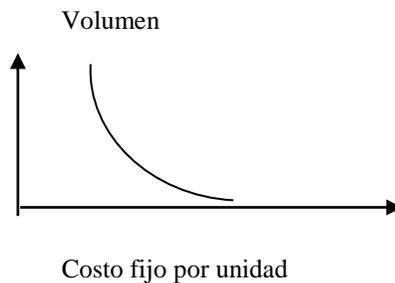


Figura 5

### ¿Cómo podemos manejar los costos fijos?

Los costos fijos pueden manejarse a través de concepto llamado **apalancamiento operativo**. El apalancamiento envuelve una dispersión de costos fijos tan grande como la base sea posible.

Cómo usted podrá verlo más tarde, muchos costos fijos en los artículos son costos discrecionales los cuales permitirán manejarse a través de la disciplina y el seguimiento.

### Definición EBITDA

El EBITDA es un indicador financiero que significa en inglés Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (Beneficio antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones).

Se calcula a partir del resultado final de explotación de una empresa, sin incluir los gastos por intereses o impuestos, ni las disminuciones de valor por depreciaciones o amortizaciones, para obtener el resultado bruto de la empresa. Por lo tanto, los elementos financieros (intereses), tributarios (impuestos), externos por desgaste de máquinas y equipo (depreciaciones) y de recuperación de la inversión (amortizaciones), deben quedar fuera de este indicador.

El propósito del EBITDA es obtener una imagen fiel de lo que la empresa está ganando o perdiendo en el centro de su negocio.

### Definición NOPBT

Por sus siglas en inglés Net Operating Profits Before Taxes, significa Resultado Neto Operativo Antes de Impuestos.

Es el resultado neto de explotación antes de impuestos, este concepto es muy utilizado para generar comparativas de eficiencia financiera; así mismo también se suele usar el NOPAT el cual considera el mismo resultado operativo sólo que después de impuestos.

## 2.2 Estados Financieros

Las compañías usan los estados financieros para medir la salud del negocio y tomar decisiones acerca de cómo puede crecer el negocio. Los Estados Financieros ayudarán a los directivos a predecir condiciones futuras, para así poder tomar un plan de acciones que pueda influenciar eventos futuros.

Los Estados Financieros te ayudan a analizar el negocio. Ellos pueden ver todos los valores y las tendencias. Además podrán observar las razones financieras que los ayudarán a poner en perspectiva los números.

### ¿Qué ejemplos de Estados Financieros tenemos?

Los cuatro Estados Financieros comunes son:

- Estado de Balance o Balance General
- Estado de Cambios en el Patrimonio
- Flujo de Efectivo
- Estado de Resultados o Estado de Perdidas y Ganancias

### Estado de Balance o Balance General

El Balance provee una fotografía de la posición financiera de la compañía en un determinado tiempo. Esto muestra la participación de la compañía (activos), la reclamación en contra de estos activos (pasivos) y los activos propios (capital).

Un principio importante que debe tener el Balance es:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Capital}$$

Estos activos incluyen efectivo para la venta de nuestros productos (activos actuales), productos terminados (inventario) y plantas y flota. Pepsi conlleva la responsabilidad de pagar a proveedores de materia prima, sueldos y prestaciones a sus empleados, así como su deuda de largo plazo.

## Principios Básicos Financieros

---

El capital representa el dinero aportado por los dueños o accionistas que fundaron el negocio. Cuando un negocio madura, una de dos cosas puede pasar:

- ☐ Si los activos exceden los pasivos, el capital crece y se puede decretar dividendos por acción a los dueños.
- ☐ Si los pasivos exceden los activos, la compañía debe utilizar sus fondos de capital para continuar la operación del negocio

### ¿Cómo las compañías utilizan el balance?

Las compañías usan el balance como ayuda para determinar si los activos que tienen disponibles permitirán cumplir sus obligaciones

Una razón usada para determinar el estatus financiero actual es:

$$\frac{\text{Activos Actuales}}{\text{Pasivos Actuales}}$$

Una razón de activos actuales mayor nos indica que la compañía puede enfrentar sus obligaciones con sus activos actuales y cuando este ratio es menor nos indicaría que la compañía necesitará liquidar activos o disminuir su capital.

Además las compañías usan el Balance para analizar su liquidez, manejar la utilización de sus activos, manejar su deuda y determinar si ellos podrán proveer ganancias a los dueños en forma de dividendos (en compañías públicas) o la ganancia por participación (al ser una compañía privada).

### ¿Qué tan seguido las compañías revisan el Balance General?

Las compañías típicamente miran la hoja de Balance en forma mensual, trimestral, semestral y con una base anual.

### Estado de Cambios en el Patrimonio

Este estado financiero sirve para identificar los cambios o variaciones que sufre el patrimonio de una organización en un tiempo determinado.

Es de gran importancia monitorear y analizar este estado ya que nos permite identificar cuáles son las causas que generan que haya un cambio en el patrimonio de nuestra organización, los cambios pueden ser favorables; así como desfavorables.

#### Ejemplo: Estado de Cambios en el Patrimonio

"EMPRESA ABC" ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO 2011				
Concepto en M \$	Saldo 01/01/11	Incremento	Disminución	Saldo 31/12/11
Capital social	5,000	2,000	-	7,000
Superávit capital	800	30	-	830
Reservas	2,500	-	500	2,000
Utilidades del ejercicio	0.00	500	-	500

### **Flujo de Efectivo (FE).**

El FE reporta sobre el origen y la utilización de los activos monetarios, clasificando los movimientos a través de las variaciones de las cuentas de Balance y Resultados.

Con este tipo de herramienta contable, podemos conocer la capacidad que tiene la compañía para generar efectivo, así como su liquidez.

Liquidez: Es transformar los activos en efectivo sin disminuir su valor.

Los movimientos se clasifican en tres niveles:

- Flujos de efectivo de las actividades de generación: fundamentalmente son los cobros y pagos ocasionados por las actividades que constituyen la principal fuente de ingresos y gastos de la empresa, provienen de la operación a través de la utilidad generada por la empresa.

- Flujos de efectivo por actividades de inversión: son los recursos asignados a la adquisición de activos no corrientes, tales como materiales, inversiones inmobiliarias, inversiones financieras, compra de equipos de transporte, maquinaria, entre otras.

- Flujos de efectivo por actividades de financiación: comprenden los pagos procedentes de la adquisición de compromisos generados por la empresa o de recursos concedidos por entidades financieras o terceros, en forma de préstamos u otros instrumentos de financiación; así como los pagos realizados por amortización o devolución de las cantidades por ellos aportadas.

A través de analizar los movimientos del FE se puede ver la generación neta de recursos que está teniendo el negocio y con base a ellos generar compromisos y cubrir necesidades de la empresa.

### **Estado de Resultados o Estado de Perdida y Ganancias (Profit and Losses Statement P&L).**

El estado de resultados es una herramienta contable la cual nos permite ver de forma detallada y ordenada como se obtuvo el resultado de un ejercicio determinado, generalmente son por un periodo anual o mensual.

En este estado financiero podemos analizar de forma clara y exacta como obtuvimos nuestros ingresos, ya que se incluyen los costos y los gastos durante el ejercicio.

Aquí se suman los ingresos, gastos, y ganancias en un periodo de tiempo. Las compañías normalmente revisan este estado de manera mensual, trimestral o base anual. Además se acostumbra compararlo contra otros, por ejemplo se compara el del año 2010 vs 2009.

Estos son algunos de los principios más importantes que se tienen en el Estado de Pérdidas y Ganancias:

- Proveer información que permita manejar los ingresos
- Proveer información que permita manejar los gastos, tanto de largo y corto plazo
- Ajustar los ingresos con los gastos

En un Estado de Pérdidas y Ganancias puedes tener varios niveles de detalle, basados en el tamaño y complejidad del negocio, en general el Estado de Pérdidas y Ganancias tiene tres secciones:

- Ingresos
- Costo y/o Gasto
- Ganancia

Cómo vimos anteriormente, ingresos menos costos igual a ganancia. Las compañías tratan de generar ganancias por maximización de ingresos y la minimización de los mismos.

Para el negocio más complejo el mayor detalle deberá contener en la sección del Estado de Pérdidas y Ganancias. Muchas compañías como Pepsi generan un Estado de Pérdidas y Ganancias específico por partes geográficas del negocio. De esta forma el equipo podrá ver el impacto financiero de las decisiones tomadas y como las acciones contribuyen a la rentabilidad global.

Las compañías también usan una única terminología para describir las partes del Estado de Pérdidas y Ganancias. Por ejemplo en Pepsi nos referimos a las ganancias como NOPBT que se refiere por sus siglas en ingles al Resultado Neto Operativo Antes de Impuestos. NOPBT en Pepsi es comúnmente llamado “profit benchmark” ganancias comparativas.

Ahora tú podrás entender algunos de los conceptos financieros claves y podrás aplicarlos en el negocio.

### *Vision General del Estado de Resultados.*

En esta sección cubriremos conceptos financieros que nos describirán principalmente los Elementos del Estado de Pérdidas y Ganancias de Pepsi.

- ☐ Unidades Vendidas
- ☐ Ingresos
- ☐ Costo de los Bienes Vendidos
- ☐ Contribucion Marginal
- ☐ Costos Controlables y Publicidad
- ☐ Ganancias

### **Estado de Perdida y Ganancias**

Cómo se describió en la sección pasada, el propósito del Estado de Pérdidas y Ganancias (P&L) es proveer el manejo del negocio con información acerca del desempeño versus el plan que se definió en la estrategia a corto plazo.

En el Estado de Pérdidas y Ganancias se muestran los ingresos y egresos asociados con la producción y distribución de nuestros productos.

### **Calendario**

Pepsi divide el año en periodos. Cada periodo contiene cuatro semanas haciendo que cada periodo contra periodo sea significativamente comparativo.

Nosotros tenemos 12 periodos en un año calendario. Los periodos se agruparan en cuartos (para facilitar el reporte a la Bolsa Mexicana de Valores y a los Inversionistas) de la siguiente forma:

La duración de los trimestres es:

Q1 = Periodos 1 – 3

Q2 = Periodos 4 – 6

Q3 = Periodos 7 – 9

Q4 = Periodos 10 – 12

### ¿Cómo y en qué tiempo Pepsi analiza el P&L?

El equipo de Planeación Financiera analiza el P&L muchas veces y de muchas formas:

- Ellos revisan los resultados por periodo, cuartos y de forma anual
- Ellos comparan los resultados actuales con los del año anterior
- Ellos analizan el resultado total en pesos y volumen así como por unidad

Ahora revisaremos cada uno de los seis Elementos del Estado de Perdida y Ganancias, y construiremos un ejemplo de un P&L.

### Unidades vendidas

Pepsi sigue las ventas de volumen en unidades. Una unidad es tanto una caja o un garrafón. Estos son los tres tipos de unidades:

- Detalle por botellas y latas (cajas)
- Garrafones
- Vending Machine

Las ventas de unidades por Detalle, Garrafones y Vending Machine se dan de forma separada, dado que estas son manejadas por diferentes individuos y clientes.

Aquí tenemos un ejemplo de unidades vendida por mercado en el Estado de Pérdidas y Ganancias (P&L).

	<b>Actual</b>
<b>Unidades Vendidas</b>	
<b>Cajas</b>	17,608
<b>Garrafones</b>	1,898
<b>Vending Machine</b>	<u>634</u>
<b>Total Unidades Vendidas</b>	20,140

El total de unidades vendidas es igual al detalle en cajas de botellas y latas más los garrafones más las cajas en vending machine.

### Ingresos

En la sección de ingresos en el P&L se resume cuánto dinero fue recibido por la venta de unidades en un intervalo específico del tiempo.

Leyendo e interpretando la sección de ingresos del P&L requerimos un entendimiento de cómo los precios se determinan y son seguidos.

### ¿Cómo son determinados los precios en Pepsi?

A través de un proceso llamado Quarterly Business Planning (Planeación del Negocio Trimestral), Pepsi determina los precios por marcas y paquetes.

Los objetivos de esta labor es posicionar a los productos en un precio atractivo al consumidor y que sea rentable para la compañía.

## Principios Básicos Financieros

---

**Ingresos Brutos:** El precio publicado al por mayor de un producto. Cuando se debe reunir una lista de precios de sus productos, el negocio de las bebidas históricamente ofrece descuentos a sus clientes. Además de que algunas leyes del estado también requieren ser pagadas. Descuentos e impuestos son negociados como parte de la reducción al ingreso bruto y caen en alguna de las siguientes tres categorías.

**1.-Price-Off:** Descuentos y prestaciones son ofrecidas a los clientes en algunas épocas del año basadas en las cantidades ordenadas por ellos. Los descuentos son ofrecidos generalmente por paquetes especiales y deducciones en las facturas de los clientes.

**2.-Otros Price-Off:** Adicionalmente a lo pagado con los clientes, embotelladores pueden ser requeridos a pagar impuestos de ventas e impuestos por contener una Vending Machine o un Garrafon. Además los embotelladores tienen que pagar una comisión a los clientes por permitir que Pepsi tenga un lugar y servicio a las máquinas de venta. Estos pagos forman parte de una deducción al ingreso bruto.

Algunos embotelladores deducen descuentos, comisiones e impuestos para así poder determinar cuántos pesos recibieron por producto.

**3.-CDA/Off-ticket:** CDA (Customer Development Agreement) se ofrece un Acuerdo de Desarrollo a Clientes. Pepsi y otras compañías de consumo hace un acuerdo anual con grandes clientes para asegurar la actividad promocional, el espacio de estantes y el espacio en el mostrador durante periodos claves de venta, en cambio por esta actividad de ventas PBG hace pagos trimestrales a sus mayores clientes.

**Ingreso Neto:** Precio Bruto menos descuentos en el ticket, CDA's, impuestos y rebajas en el precio

Añadiendo información de ingresos por unidad vendida discutida en la pasada sección, en la siguiente tabla se muestra la proporción de los ingresos en el Estado de Pérdidas y Ganancias de este modo:

	<b>Actual</b> <b>\$ (OOOs)</b>	<b>\$/Cajas</b>
<b>Unidades Vendidas</b>		
<b>Cajas</b>	17,608	
<b>Garrafonos</b>	1,898	
<b>Vending Machine</b>	<u>634</u>	
<b>Total Unidades Vendidas</b>	20,140	
<b>Ingreso Bruto</b>	\$ 2,038,290	\$ 101.2
<b>Price-off On Ticket</b>	\$ 502,690	\$ 25.0
<b>Price-off CDA</b>	\$ 98,330	\$ 4.9
<b>Price-off Other</b>	<u>\$ 49,870</u>	<u>\$ 2.5</u>
<b>Ingreso Neto</b>	\$ 1,387,400	\$ 68.8

Nota esta parte del Estado de Pérdidas y Ganancias captura los pesos totales y el valor por unidad. Los pesos están expresados en miles, el valor de la unidad es calculado dividiendo los pesos entre el total de unidades vendidas. En Pepsi analizamos el precio por unidad base.

Además si tú comparas ingresos brutos por unidad versus ingresos netos por unidad, notarás \$3.00 por encima del precio para los clientes, esto es una reducción del 30% en el precio bruto, el nivel de descuento puede variar por mercado.

### El Costo de los Bienes Vendidos (COGS).

- Definición: Costo de ventas o el costo de ventas se refieren al valor contable de los bienes vendidos durante un período determinado.

Los costos están asociados con determinados bienes utilizando una de varias fórmulas, incluyendo la identificación específica, primero en entrar primero en salir (FIFO) o costo promedio. Los costos incluyen todos los costos de

## Principios Básicos Financieros

---

compra, costos de conversión y otros costos incurridos al trasladar las existencias a su ubicación y condición. Costos de bienes efectuados por la empresa incluyen el material, mano de obra y gastos generales asignados. Los costos de los bienes aún no vendidos se difieren como los costos de inventario hasta que el inventario sea vendido o escrito en valor.

El costo asociado con la producción de productos de Pepsi afectan el P&L. Estos costos incluyen:

- Concentrado (comprado a Pepsi-Cola North America)
- Endulzante
- Materias primas de empaque, como latas y botellas
- Materias secundarias de empaque, como embolturas
- Labor y prestaciones de la producción directa

El Grupo de Desarrollo de Proveedores localizado en el corporativo trabaja con los proveedores para negociar ingredientes y paquetes de tasas, etc., para la entrada en el sistema de PEPSI. De esta forma entrega tamaño al proveedor al conseguir tasas/precios favorables apoyándose de la economía de escala.

Cada marca y paquete de combinación (SKU – stock keeping unit) tiene un costo único asociado con él. Cada marca o paquete igual tiene su SKU (ejemplo, 6-pack Pepsi, 12-pack, 20 oz botella, etc). Aquí se sigue que el costo necesario para cada SKU entienda la rentabilidad y el desarrollo de su precio.

El COGS es típicamente medido con base a cajas o galones, En la adición de ingredientes y materiales de empaque se tiene su medida propia, El Grupo de Desarrollo de Proveedores mira estas unidades y manejan la materia prima a través de los sistemas. Por ejemplo la unidad de medida de la fructosa es “por ciento peso”.

Este es uno de nuestros Estados de Pérdidas y Ganancias cuando el COGS es añadido a el:

	<b>Actual</b> <b><u>\$\$ (OOOs)</u></b>	<b><u>\$/Cajas</u></b>
<b>Unidades Vendidas</b>		
<b>Cajas</b>	17,608	
<b>Garrafones</b>	1,898	
<b>Vending Machine</b>	<u>634</u>	
<b>Total Unidades Vendidas</b>	20,140	
<b>Ingresos Brutos</b>	\$ 2,038,290	\$ 101.2
<b>Price-off On Ticket</b>	\$ 502,690	\$ 25.0
<b>Price-off CDA</b>	\$ 98,330	\$ 4.9
<b>Price-off Other</b>	<u>\$ 49,870</u>	<u>\$ 2.5</u>
<b>Ingresos Netos</b>	\$ 1,387,400	\$ 68.8
<b>COGS</b>	<u>\$ 790,360</u>	<u>\$ 39.2</u>

Nota el COGS es aproximadamente que la mitad de los ingresos netos en pesos. Esto sucede en todo el sistema Pepsi.

## Principios Básicos Financieros

---

### Contribución Marginal (Marginal Contribution MC)

La contribución marginal es una de las más importantes medidas en la industria de embotellado, se calcula de la siguiente forma:

$$\square \text{ Contribución Marginal (MC)} = \text{Ingresos Netos menos COGS}$$

### ¿Por qué es tan importante la Contribución Marginal?

El MC es una medida de rentabilidad de un producto antes de los costos de distribución, este concepto se mide en pesos absolutos y en pesos por caja

He aquí como lo vemos en un P&L:

	<b>Actual</b> <b>\$\$ (OOOs)</b>	<b>\$/Cajas</b>
<b>Unidades Vendidas</b>		
<b>Cajas</b>	17,608	
<b>Garrafrones</b>	1,898	
<b>Vending Machine</b>	<u>634</u>	
<b>Total Unidades Vendidas</b>	20,140	
<b>Ingresos Brutos</b>	\$ 2,038,290	\$ 101.2
<b>Price-off On Ticket</b>	\$ 502,690	\$ 25.0
<b>Price-off CDA</b>	\$ 98,330	\$ 4.9
<b>Price-off Other</b>	<u>\$ 49,870</u>	<u>\$ 2.5</u>
<b>Ingresos Netos</b>	\$ 1,387,400	\$ 68.9
<b>COGS</b>	<u>\$ 790,360</u>	<u>\$ 39.2</u>
<b>Contribución Marginal</b>	\$ 597,050	\$ 29.6

El promedio de la Contribución Marginal por caja para este mercado es de \$29.60. La meta de Pepsi como cualquier otra embotelladora es maximizar el MC en pesos.

## Principios Básicos Financieros

*Actividad: Calculando la Contribucion Marginal*

*Parte 1: Completa las áreas sombreadas del Estado de Pérdidas y Ganancias que se muestra en la parte de abajo.*

	<b>Actual</b> <b>\$\$ (OOOs)</b>	<b>\$/Case</b>
<b>Unidades Vendidas</b>		
Cajas	5,650	
Garrafrones	967	
Vending Machine	312	
<b>Total Unidades Vendidas</b>		
<b>Ingresos Brutos</b>	\$ 725,830	\$
Price-off On Ticket		\$
Price-off CDA	\$ 31,390	\$
Price-off Other	\$ 20,640	\$
<b>Ingresos Netos</b>	\$ 469,390	\$
<b>COGS</b>	\$ 282,970	\$
<b>Contribución Marginal</b>		\$

*Parte 2: Completa la siguiente tabla indicando que le sucede a la Contribución Marginal (disminuye o incrementa) en cada una de estas.*

Elemento	Cambio	¿Qué pasa con el MC incrementa o disminuye?
Volumen	Incrementa	
Volumen	Disminuye	
Ingresos Netos	Incrementa	
Ingresos Netos	Disminuye	
COGS	Incrementa	
COGS	Disminuye	

Revisa y analiza tus resultados, puedes revisar las respuestas en la sección de herramientas al final de este curso.

### Manejo de la Contribucion Marginal

La Contribución Marginal se ve influenciada por las ventas en volumen, el precio, el costo de hacer cada SKU y algunas de esas variables interactúan con algunas otras. Esto puede comportarse como algo complicado de manejar.

### ¿Quién maneja el MC?

En Pepsi, el Grupo de desarrollo de proveedores fue responsable de negociar las mejores precios para todos los ingredientes y materiales de empaque que se requieren para hacer nuestros productos.

La organización de ventas maneja el volumen y precio además de cómo interactúan con otras variables. Estos son los tres niveles utilizados para manejar la contribución marginal:

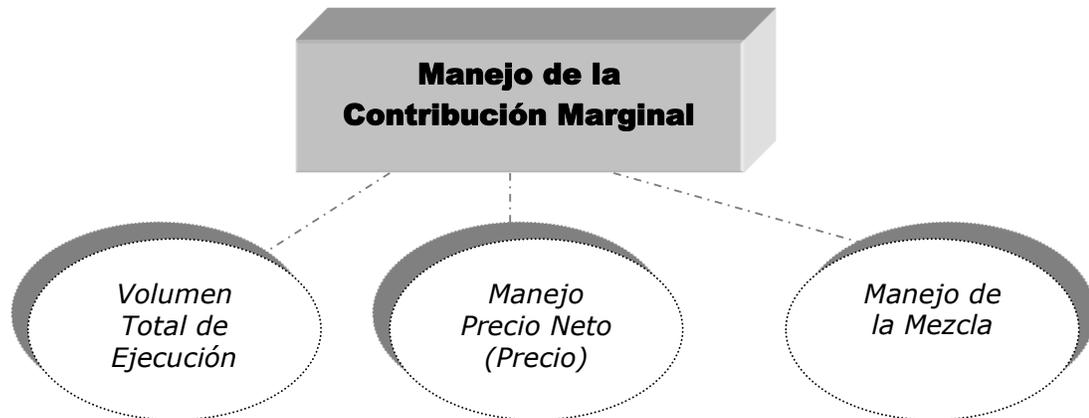


Figura 6 Manejo del MC

Aquí esta la descripción de cada nivel.

#### **Volumen Total de Ejecucion**

En la compañía tratamos de maximiza el volumen ubicando nuestros productos en lugares donde son más accesibles para nuestros consumidores. Este es el significado por ejecución.

Por ejemplo, en un supermercado, este significado seria ubicar nuestro producto en lugares con alto trafico (altamente expuestos) cerca de las cajas registradoras o en el perimetro de la tienda.

- ☐ Nosotros también podemos maximizar nuestro volumen a través de un mercaderista correcto de nuestros productos. Esto incluye tener material en el punto de compra, asegurándonos de que nuestro producto no este sucio ni maltratado y que este visible a los clientes.

La organización de ventas de Pepsi tiene un modelo estándar de mercadeo, que ayuda a identificar y hacer el mayor uso disponible del espacio en varios tipos de cuentas. Mercados que consistentemente ejecutaron estos estándares realizaron una contribución marginal a través de incrementar el volumen.

- ☐ **Pregunta:** Usando la informacion de la actividad anterior, En cuanto impactaría en el MC un incremento en volumen de 100 cajas en el detallista?

Un atajo para calcular el impacto del cambio de volumen en la contribucion marginal sería multiplicar el cambio de volumen por el MC unitario.

### Manejo del Precio Neto (Tasa)

Cómo anteriormente mencionamos el precio al mercado es establecido en el proceso del Plan Trimestral de Negocios (QBP). El QBP es el proceso por el cual cada Unidad de Mercado determina el precio de sus productos con base en los análisis de consumidores, clientes, competidores y objetivos de la compañía. El QBP ayuda al objetivo del balance interno de ganancias con asuntos de mercado y oportunidades.

Mientras el QBP toma lugar cuatro veces cada año las Unidades de Negocio, Locaciones y cada Territorio deben monitorear el precio diario, semanalmente y en periodos base. Esto permite que se identifique y responda a asuntos de precio y oportunidades:

- ☐ Por ejemplo, Un mercado puede ajustar su precio con base al movimiento de la competencia. El buen manejo de un precio neto es una actividad en curso.

**Pregunta:** Usando la información de la actividad anterior cuál es el impacto en el MC de un incremento de \$0.50 en ingresos netos en todas las unidades?

Un atajo es multiplicar el cambio de precio por el volumen actual.

### Manejo de la Mezcla

Estos son dos tipos del manejo de mezcla de paquetes y mezcla de canales.

#### Manejo de la Mezcla de Paquetes

##### ¿Qué es el manejo de la Mezcla de Paquetes?

Cada paquete tiene un precio neto y un COGS, por lo tanto cada paquete tiene su MC. El manejo de la mezcla de paquetes implica el entendimiento y la influencia de los factores que causan que un cliente compre un paquete sobre otro.

- ☐ La meta del manejo de la mezcla de paquetes es vender esos paquetes que tengan el más alto MC. Nuestros paquetes con el MC más alto son las botellas individuales de 2 L y los paquetes con menor MC generalmente son las latas.

Esta tabla ilustra el MC de tres paquetes en una tienda de conveniencia.

	Volumen	Precio Neto por Unidad \$	COGS \$	MC \$	MC Total en pesos
12 Pack	550	60.0	35.0	25.0	\$ 13,750
2 Litros	200	80.0	40.5	39.5	\$ 7,900
20 oz	250	140.0	45.0	95.0	\$ 23,750
Total	1,000	84.0	38.6	45.4	\$ 45,400

Antes de mirar la mezcla de paquetes, demos un vistazo al renglón de “totales” ¿Cómo calculamos estos totales por unidad? Estos valores son **Promedios Ponderados**. Cada valor es ponderado con base en la contribución total.

- ☐ Por ejemplo el volumen de 20 oz es de 250 cajas, o 25% del total de 1000 cajas. Entonces el precio neto de \$140.0 es multiplicado por el 25% (Qué es su peso) ingresa el \$35.0 del total
- ☐ Siguiendo, el 2L tiene el volumen de 200 cajas, o 20% del total de las 1000 cajas. De nuevo, nosotros multiplicamos \$80.0 de precio neto por el 20% y genera \$16.0 al total.

- ☐ Siguiendo, el volumen del 12-pack es de 550 representando el 55% del total de 1000 cajas. Nosotros multiplicamos \$60.0 de precio neto por el 55% obteniendo \$33.0 para el total.
- ☐ Finalmente, nosotros sumamos los tres precios ponderados ( $\$35.0 + \$16.0 + \$33.0$ ) obteniendo un precio neto ponderado de los tres paquetes de alrededor de \$84.0

La misma fórmula fue usada para obtener los promedios ponderados del COGS, MC por unidad.

### ¿Cómo hacemos para influenciar el MC en el manejo de la Mezcla de Paquetes?

Asumamos un escenario en el que un Representante de Venta quien es encargado de una cuenta, tiene un cooler de 20 oz cerca de las cajas registradoras.

Se presentan las siguientes cuestiones

1. La cuenta total de volumen debería incrementara
2. El volumen incrementará y esto ocurrirá en el paquete de 20 oz (porque eso es lo que se vende en este cooler). Como resultado el porcentaje de volumen de 20 oz (relativo con otros paquetes) aumenta. En otras palabras la mezcla de paquetes de 20 oz aumenta.

La gente de ventas pone mucha atención con la mezcla de paquetes, porque diferentes paquetes tienen diferentes contribuciones marginales. La gente de ventas se dirige a tomar acciones que incrementaran la mezcla de paquetes con los productos de más altos MC.

### Manejo de la mezcla del Canal

La contribución Marginal varía de acuerdo al canal debido a la variación de la mezcla y los diferentes niveles de precios:

- ☐ Por ejemplo, el canal de Vending Machine se enfoca en proveer paquetes que serán inmediatamente consumidos. Por lo tanto los clientes estarán dispuestos a pagar un alto precio por esa conveniencia. Los precios en este canal son generalmente más caros que en otros.
- ☐ La dinámica de la mezcla de paquetes influye el MC por canal. Por ejemplo, el canal de las tiendas de Conveniencia y Gas (C&G) venden fundamentalmente paquetes individuales; estos paquetes tienen MC más altos que por ejemplo un multi-pack de latas.

### ¿Qué es el manejo de la Mezcla de Canal?

El manejo de la Mezcla de Canal supone un entendimiento e influencia de los factores que causan que los clientes compren los productos en cada canal. Como hemos visto en la mezcla de paquetes, un cambio de volumen en canales con alto margen mejora el MC global de Pepsi, mientras que un cambio de volumen dentro de un canal con bajos márgenes hace que el MC disminuya.

### Manejo global del MC: Manejo conjunto de variables

El aspecto más desafiante del manejo del MC es el entendimiento del impacto de un MC variable en otro. Por ejemplo:

- Nosotros podemos incrementar el MC si incrementamos el precio. Sin embargo en muchas situaciones las embotelladoras ven una reducción de su volumen cuando ellos aumentan el precio, especialmente si los precios de la competencia es bajo.

- Pepsi puede reducir sus precios para que de esta forma se genere más volumen. Cuando tomamos esta acción es importante cuantificar que el volumen de ventas adicional necesita compensar esa reducción de precio.
- Los embotelladores necesitan entender cómo las acciones en volumen y precio influyen la mezcla de paquetes y mezcla de canales.

### **¿Cómo pueden las Unidades de Mercado manejar el MC?**

A través de la modelación y el análisis financiero, las Unidades de Mercado analizan precios y volúmenes históricos para anticipar el impacto en el MC por cambios de volumen, precio, mezcla de paquetes y mezcla de canal. El grupo de Planeación (Finanzas) trabaja de cerca con la gente de ventas para analizar el impacto de los cambios de las variables en el MC. Esta es una actividad desafiante por todas las diferentes variables que se tienen que tomar dentro de una cuenta, sin embargo el manejo del MC es clave para lograr las metas financieras actuales y las del futuro.

### **Costos Controlables**

Los Costos Controlables suman los gastos que pueden ser influenciados por varios miembros del equipo.

### **¿Por qué son importantes los Costos Controlables?**

El negocio del embotellador es activo y los costos son intensivos. Por ello los inversores de Pepsi deben conocer las expectativas, para incrementar los ingresos mientras los gastos se minimizan.

### **¿En qué categorías tenemos Costos Controlables?**

La tabla de abajo agrupa la mayoría de las categorías de costos que usamos, el Planeador Financiero podrá detallarte con más información acerca de estas categorías.

<b>Categoría de Costos Controlables</b>	<b>Descripción</b>
<b>Ventas &amp; Entregas (S&amp;D)</b>	Incluye gastos asociados con la venta y entrega de los productos de Pepsi, como trabajo de ventas (salarios y comisiones), prestaciones depreciación del equipo y equipo permanente de Merchandising. Gastos de venta y entrega por canal y el manejo individual en el seguimiento de estos costos.
<b>Producción</b>	Incluye gastos fijos de producción; así como depreciación de equipos, salarios y prestaciones del manejo de producción.
<b>Almacén de Producción</b>	Incluye gastos fijos asociados con los espacios en el almacén de producción, trabajos y prestaciones del almacén, racks y depreciación de montacargas.
<b>Almacén de Satélite (CEDIS)</b>	Incluye todos los gastos asociados con almacenes de no producción. Estos gastos incluye la depreciación de la construcción, trabajo y prestaciones de la gente de carga y operación así como administrativos.
<b>Fletes/Transporte</b>	Incluye todo el costo asociado con el mantenimiento de vehículos de Pepsi, estos costos incluyen depreciación, prestaciones y trabajo mecánico; así como autopartes.
<b>MEM (Marketing Equipment Maintenance)</b>	Incluye todo el costo asociado con la ubicación, reparación y renovación del equipo de Marketing en Pepsi. MEM incluye costos de trabajo mecánico prestaciones y partes.
<b>Costo de las Unidades de Mercado (MU)</b>	Incluye los trabajos, prestaciones, gastos de oficinas por individuo teniendo una MU responsable, Director General y Director Ventas.
<b>Costo de las Unidades de Negocio (BU)</b>	Incluye trabajos, prestaciones y gastos de oficinas por individuo teniendo una BU responsable
<b>Publicidad</b>	Incluye los costos promocionales como banners, medios, radio y TV. Algunos gastos de publicidad son hechos a nivel nacional en representación de todos los embotelladores.

**¿Estos son costos fijos, variables, directos o indirectos?**

Cada una de las categorías de costos antes listada puede contener costos fijos, variables directos o indirectos. Tomemos como ejemplo “Ventas y Entrega”:

- Costo Variable:** Comision al Representante de Ventas
- Costo Fijo:** Salario del Gerente Territorial de Ventas
- Costo Directo:** Depreciacion del equipo
- Costo Indirecto:** Energia Electrica

## Principios Básicos Financieros

La siguiente tabla acomoda los más comunes costos en cuatro categorías.

Nota estos costos fueron diseñados para ser fijos o variables y directos o indirectos.

■ *¿Cómo estan mostrados estos costos en el P&L?*

	Directos	Indirectos
<b>Variables</b>	<input type="checkbox"/> Ingredientes <input type="checkbox"/> Comisiones de Ventas	<input type="checkbox"/> Energía Eléctrica
<b>Fijos</b>	<b>Ventas y Entrega (S&amp;D)</b> <input type="checkbox"/> Costos de Personal <input type="checkbox"/> Entrega a administración <b>Depreciación de Equipo</b> <b>MEM Marketing Equipment Mgmt</b> <input type="checkbox"/> Costos de personal <input type="checkbox"/> Partes y proveedores <input type="checkbox"/> Costo del servicio de flota <input type="checkbox"/> Costo de la flota del equipo de entrega y recolección <b>Flota (dedicada a las rutas)</b>	<input type="checkbox"/> Ocupación del almacén <input type="checkbox"/> Gastos administrativos <input type="checkbox"/> Flota (rutas combo y de administración)

## Principios Básicos Financieros

Este es un ejemplo de la información para un embotellador:

	<b>Actual</b> <b><u>\$\$ (OOOs)</u></b>	<b><u>\$/Cajas</u></b>
<b>Unidades Vendidas</b>		
<b>Cajas</b>	17,608	
<b>Garrafones</b>	1,898	
<b>Vending Machine</b>	<u>634</u>	
<b>Total Unidades Vendidas</b>	20,140	
<b>Ingresos Brutos</b>	\$ 2,038,290	\$ 101.2
<b>Price-off On Ticket</b>	\$ 502,690	\$ 25.0
<b>Price-off CDA</b>	\$ 98,330	\$ 4.9
<b>Price-off Other</b>	<u>\$ 49,870</u>	<u>\$ 2.5</u>
<b>Ingresos Netos</b>	\$ 1,387,400	\$ 68.8
<b>COGS</b>	<u>\$ 790,360</u>	<u>\$ 39.2</u>
<b>Contribución Marginal</b>	\$ 597,040	\$ 29.6
<b>Controllable Costs</b>		
<b>Selling and Delivery</b>	\$ 231,300	\$ 11.5
<b>Production</b>	\$ 16,740	\$ 0.8
<b>Production Warehouse</b>	\$ 23,300	\$ 1.2
<b>Satellite Warehouse</b>	\$ 38,110	\$ 1.9
<b>Fleet/Transport</b>	\$ 54,700	\$ 2.7
<b>MEM</b>	\$ 26,490	\$ 1.3
<b>Market Unit Costs</b>	\$ 29,340	\$ 1.5
<b>Bus Unit Costs</b>	<u>\$ 20</u>	<u>\$ 0.0</u>
<b>Total Controllable Costs</b>	\$ 420,000	\$ 20.9
<b>Advertising</b>	<u>\$ 17,440</u>	<u>\$ 0.9</u>

Los valores mostrados aquí son típicos de un embotellador. Nota los costos de Venta y Entrega (Sell & Delivery S&D) son más de la mitad de los otros costos controlables. Los gastos de flota y MEM son fuertemente influenciados por los gastos de depreciación.

Usted podrá ver por qué publicidad esta listado debajo del título “Total Controllable Costs.” como mencionamos algunos gastos de publicidad son incurridos a nivel nacional a nombre de todos los embotelladores. Pepsi-Cola North America (PCNA) generalmente reembolsa una parte de estos gastos a las embotelladoras. Por lo tanto los Gastos de Publicidad son menos controlables a nivel Unidad de Mercado y por esto es mostrado por separado para ver el total de los costos directos.

Comparemos el total de costos controlables + publicidad (\$21.80 por unidad) contra el MC por unidad. Los costos están cerca del 80% del MC. Esta imagen de costos es muy similar en las embotelladoras y muestrea por qué se enfatiza tanto en el buen manejo de los costos.

### Ganancia

Cada uno de los ingresos y los gastos son capturados en el P&L, un embotellador puede calcular su ganancia.

$$\text{Ingresos} - \text{Costos} = \text{Ganancias}$$

### ¿Por qué son importantes las ganancias?

Las ganancias muestran el efecto total de las decisiones de manejo. Para Pepsi y cualquier otra empresa pública, las ganancias son reportadas a los actuales y potenciales inversionistas. Tener un crecimiento en EPS hace más atractiva la compañía.

## Principios Básicos Financieros

### ¿Cómo se puede medir las ganancias?

Pepsi puede medir las ganancias de tres formas:

- ☐ Operating Profit = MC – Costos Controlables – Publicidad
- ☐ NOPBT (Net Operating Profit Before Tax) o EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) = Operating Profit – Otros Gastos/Ingresos
- ☐ NOPAT (Net Operating Profit After Tax) = NOPBT – Impuestos

Operating profit y NOPBT son las formas más comunes de medir las ganancias. La diferencia entre las dos formas de medir es que en NOPBT incluye otros gastos/ingresos. Esta línea del P&L marca cualquier gasto ingreso no operativo como la venta de un activo.

### ¿Cómo están mostradas las ganancias en el P&L?

Este es un P&L total:

	<b>Actual</b> <b>\$\$ (OOOs)</b>	<b>\$/Cajas</b>
<b>Unidades Vendidas</b>		
Cajas	17,608	
Garrafrones	1,898	
Vending Machine	<u>634</u>	
<b>Total Unidades Vendidas</b>	<b>20,140</b>	
<b>Ingresos Brutos</b>	\$ 2,038,290	\$ 101.2
Price-off On Ticket	\$ 502,690	\$ 25.0
Price-off CDA	\$ 98,330	\$ 4.9
Price-off Other	<u>\$ 49,870</u>	<u>\$ 2.5</u>
<b>Ingresos Netos</b>	\$ 1,387,400	\$ 68.8
<b>COGS</b>	<u>\$ 790,360</u>	<u>\$ 39.2</u>
<b>Contribución Marginal</b>	\$ 597,040	\$ 29.6
<b>Controllable Costs</b>		
Selling and Delivery	\$ 231,300	\$ 11.5
Production	\$ 16,740	\$ 0.8
Production Warehouse	\$ 23,300	\$ 1.2
Satellite Warehouse	\$ 38,110	\$ 1.9
Fleet/Transport	\$ 54,700	\$ 2.7
MEM	\$ 26,490	\$ 1.3
Market Unit Costs	\$ 29,340	\$ 1.5
Bus Unit Costs	<u>\$ 20</u>	<u>\$ 0.0</u>
<b>Total Controllable Costs</b>	\$ 420,000	\$ 20.9
Advertising	<u>\$ 17,440</u>	<u>\$ 0.9</u>
<b>Operating Profit</b>	\$ 159,600	<b>\$ 7.8</b>
Other (Inc)/Exp	<u>\$ (460)</u>	<u>\$ (0.0)</u>
<b>Field Bottling NOPBT</b>	\$ 160,060	<b>\$ 7.8</b>
National Support*	<u>\$ 61,470</u>	<u>\$ 3.1</u>
<b>Bottling NOPBT</b>	\$ 221,530	<b>\$ 10.9</b>

\*National support es dinero regresado a las Unidades de Mercado (MU) por el Headquarters de PepsiCo.

### Resumen

Cada empleado puede influenciar sobre los económicos de la embotelladora y su rentabilidad por la evaluación del impacto de sus decisiones en ingresos, gastos y ganancias. La información que nosotros revisamos construye fundamentos que ayudarán a los empleados a promover que el negocio crezca.

### ¿Cómo las compañías pueden medir el desempeño de su negocio y el retorno de las mismas?

Cómo muchas compañías públicas, en Pepsi se compara el dinero que genero con el dinero que invirtió en el negocio. Esta medida se utiliza para comparar el Retorno de Capital Invertido o también conocido como ROIC.

El ROIC es usado por los financieros para evaluar la salud y rentabilidad de las compañías embotelladoras.

ROIC se define de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Qué genero Pepsi}}{\text{Qué tanto invirtio}}$$

El cálculo específico (tú aprenderás más acerca de estos términos en la siguiente sección) es:

$$\frac{\text{Net Operating Profit After Tax (NOPAT)}}{\text{Net Asset Base}}$$

Un Retorno de Capital Invertido superior, muestra mayor salud del negocio.

### ¿Cómo puede Pepsi influenciar el ROIC?

Existen muchos caminos para influenciar o incrementar el ROIC:

- Por crecer el volumen en segmentos del negocio con altos retornos
- Por alzar de tasa en segmentos del negocio con bajos retornos por ejemplo, incrementando el precio (ingresos)
- Por vender más productos en segmentos de negocios con altos retornos
- Por reducción de costos
- Asegurándonos que los nuevos negocios entreguen un retorno adecuado
- Por mudar (reubicar) equipo a las locaciones donde se venden más de nuestros productos (incrementando el rendimiento)
- Por administrar el inventario del equipamiento de marketing

### Económicos del Detallista (Clientes)

#### Visión General

En esta sección tu aprenderás como los conceptos financieros que vimos anteriormente son aplicados a los detallistas (nuestros clientes). Además tú también aprenderás terminología del detallista importante.



#### ¿Cómo hacer que los detallistas hagan dinero?

Los detallistas operan usando el mismo principio que Pepsi y otras compañías:

Cómo un embotellador, un detallista puede incrementar sus ganancias de dos formas:

1. Por incremento de ingresos
2. Por reducción de costos

#### ¿Hacen dinero los detallistas?

Los detallistas tienen pequeños márgenes de ganancias. Ellos deben de ser muy cuidadosos con lo que venden, como usarán sus espacios disponibles y como manejarán los costos que genere el negocio.

En general los detallistas están atraídos por productos que puedan dejar dentro de las tiendas, que generen ingresos, que se muevan rápidamente y que tengan bajos costos.

#### ¿Qué rol juegan las bebidas en las ganancias del detallista?

Las bebidas contribuyen con la mayor venta de un detallista. Ellas por lo tanto juegan un rol clave en la rentabilidad global del detallista.

Las bebidas son compradas cerca del hogar al menos un par de veces por mes. Las bebidas presentan un consumo elástico. En otras palabras, mientras la gente compra más, el consumo de bebidas aumenta. Este aspecto hace que las bebidas sean un importante generador de ingresos para el detallista.

#### ¿Cómo pueden las bebidas incrementar los ingresos del detallista?

Las bebidas aumentan los ingresos del detallista en dos formas:

- ☐ Este consumo elástico natural significa que la gente compra (y consume) más bebidas, impulsando mayor ingresos por bebidas

#### ¿Cómo las bebidas impactan los costos del detallistas?

Las bebidas son entregadas directamente en la locación de la tienda del detallista. Esto es llamado entrega directa en la tienda (Direct Store Delivery o DSD) ahorrando al detallista el tener un almacén, equipo de transporte en cada tienda. Estos son parte de los considerables costos de mano de obra.

### ¿De qué otras formas pueden las bebidas influenciar las ganancias del detallista?

Las bebidas se venden rápidamente. Los detallistas miden qué tanto tarda un producto en moverse. Esta medida es llamada **vuelta**.

Mientras más altas sean las vueltas más rápido se mueve el producto a través de la tienda.

- ☐ Las vueltas de los productos le dirán al detallista cuantos ingresos está generando ese producto antes de que él tenga que pagarlo.
- ☐ El ciclo típico de pago para los detallistas es de 30 días. En promedio a las bebidas que están en el supermercado se les da 5 vueltas en un mes, esto sucede mucho más rápido que en otros canales. Los detallistas pueden utilizar estos ingresos para acumular intereses antes de pagar al proveedor. De esta forma las bebidas tienen un impacto positivo en el flujo de efectivo del detallista.

### ¿Cómo pueden los detallistas medir la salud financiera?

Las Compañías miden sus ganancias y los detallistas no son la excepción, se tiene algunas medidas comunes para beneficiar la salud del negocio en los detallistas como lo son (Volumen, MC, Costos Controlables y NOPBT). Aquí están algunas de las medidas que comúnmente se utilizan y qué es lo que significan.

**Ganancia Bruta** – Es para los detallistas lo que es el MC para Pepsi.

Por ejemplo un detallista compra una caja de Pepsi de 2L en \$80.00. El vende cada una de las ocho botellas a \$12.9. Los ingresos brutos del detallista son \$103.2 por lo tanto la ganancia neta es de \$23.2.

Tu sabes que se busca un MC total en pesos por caja, pero los detallistas venden muchos productos con diferentes medidas, por ello no pueden medir su ganancia bruta por unidad por que las comparaciones serían imposibles, por lo tanto buscan otras medidas.

**Margen de Ganancia Bruta** es un porcentaje de un detallista hecho por la venta de productos.

Usando el ejemplo anterior, el margen de ganancia bruta es  $\$23.2/\$103.2$  o 22%. Los detallistas deben de maximizar el porcentaje por medio de la venta de altos márgenes y un nivel alto de vueltas a los productos.

Estas son otras importantes medidas relacionadas con el margen de ganancias brutas:

**Mark up** – es normalmente expresado en porcentaje. Esto representa la diferencia entre el precio de costo del detallista comparado con el margen obtenido del precio de venta a los clientes.

Usando el ejemplo anterior el mark up de este detallista sería  $\$23.2/\$80.0$  o el 29%. Los detallistas se enfocan en maximizar el mark-up, cuando el precio del detallista es competitivo en el mercado. Como lo mencionamos anteriormente las bebidas generan tráfico. Un detallista con los más altos mark-ups puede experimentar bajo tráfico y menores ingresos.

La última medida importante para medir la rentabilidad global es:

**Ganancia por pie lineal**- Los detallistas miden la cantidad de ganancias generadas por cada pie lineal que tienen en la tienda. Esto permite comparar entre un ítem y otro y determinar el espacio tendrá en la tienda.

Los detallistas calculan las ganancias por metro lineal dividiendo el promedio de ganancias semanal/ mensual entre el número de metros lineales.

Los detallistas maximizan la ganancia por metro lineal a través del manejo del mix de productos, manejando el margen bruto de ganancias y manejando sus costos.

## Resumen

Cuando los detallistas deben preocuparse en maximizar los ingresos, minimizar los costos y maximizar las ganancias. Cómo todos los negocios, los detallistas usan las medidas financieras para ayudar a evaluar y tomar decisiones en el día a día.

Las bebidas ayudan a los detallistas a maximizar sus ganancias. Pepsi trabaja con los detallistas para identificar la forma de cómo las bebidas pueden hacer crecer su negocio y el de la compañía. Buscando un ganar-ganar.

## El Plan Anual de Operación (AOP)

En esta sección tú aprenderás acerca del Plan Anual de Operaciones de Pepsi y los pasos para la construcción de este.

### ■ *¿Qué es el Annual Operating Plan (AOP)?*

El Annual Operating Plan es la forma en la que Pepsi traslada sus objetivos nacionales en estrategias locales, acciones, metas y medidas. Cómo el nombre lo dice el AOP se realiza cada año; generalmente el proceso comienza en Agosto y termina en Noviembre.

### ■ *¿Por qué es importante el AOP?*

El proceso del AOP ayuda a las unidades de negocios a medir la situación actual del negocio, tamaño de volumen, MC, costos controlables y metas de ganancias para el siguiente año, e identificar las acciones que se tomarán para conseguir estos objetivos.

Al final del proceso del AOP, cada Market Unit y Locaciones tendrán un detallado estado de pérdidas y ganancias (P&L), que ellos deberán introducir al sistema financiero de reportes. Este plan financiero servirá como una comparativa para evaluar el desempeño del año siguiente.

### ■ *¿Cómo se hace el proceso de trabajo del AOP?*

El AOP sigue un proceso de cascada; esto comienza en el Headquarters, cae a las Business Units, después se mueve a las Market Unit y finalmente a las Locations.

Aquí está un resumen del proceso del AOP:

<b>Headquarters</b>	<b>Business Units</b>	<b>Market Units</b>	<b>Locations</b>
Desarrollo nacional multiaños visión estratégica y estrategia.	Desarrollo del Plan Operacional y como se lograra la meta de la estrategia global.	Desarrollo local y ejecución, lograr los objetivo de la Business Unit.	Medidas individuales y objetivos por equipo para lograr las metas de la MU

### **Paso 1: Headquarters**

El proceso comienza con la comunicación de prioridades del Headquarter y la dirección de la estrategia nacional para el año que se acerca:

- ☐ Se establecen objetivos a todos los niveles desde ventas & costos; así como utilidades
- ☐ Proveer información acerca de las iniciativas que ayudan a las BU y MU a que el negocio crezca

- ☐ Proveer información acerca de la materia prima y los beneficios de los empleados que tendrán como parte del costo del siguiente año, definición de Premisas Corporativas

### ***Paso 2: Business Unit***

Unidades de negocios tienen una reunión inicial con todos sus equipos de la Unidad de Mercado de desplegar los objetivos e iniciativas nacionales para gerentes funcionales.

El personal BU, en conjunto con cada uno de los equipos de MU, generalmente utilizará un enfoque de cartera para llegar a igual de difícil, pero no necesariamente el mismo, volumen, precios y costos objetivos para cada mercado.

Unidades de negocio también en cascada la información sobre nuevas iniciativas, las materias primas y los costos de beneficios.

La Unidad de Negocio debe asegurarse de que la suma de los planes de MU están entregando los objetivos volumen Unidad de Negocio, fijación de precios y de beneficios establecidos por la Sede.

### ***Paso 3: Market Units***

Una vez que los objetivos de la Unidad de Negocio se han acordado, el equipo de la Unidad de Mercado construye planes de acción que van a utilizar para lograr estos objetivos. Unidades de Mercado:

Examine los datos desde el interior de la operación de embotellado en el desempeño pasado por el canal, el paquete, la marca, la ubicación y la actividad de costos.

Evaluar el potencial de mercado para los productos de Pepsi sobre la base de los consumidores, los clientes y las tendencias competitivas. Estos datos se obtienen a partir de servicios de marketing tales como el IRI y el Banco de Datos.

Planes de costos de base cero Desarrollar que reflejan ahorros de costos e iniciativas de eficiencia.

### ***Paso 4: Ejecución en Locaciones y CEDI's (Centros de Distribución)***

Es el paso final del plan en el cual este llega a cada Localidad y Centro de Distribución en el cual el personal de la empresa deberá de ejecutar el objetivo propuesto para el año y ayudar a lograr que la MU también cumpla su plan.

#### **■ *Cuales son los beneficios de un proceso AOP?***

El proceso de AOP provee una oportunidad a los gerentes de la compañía en enfocarse en los temas principales del negocio y desarrollar planes de acciones específicos para mejorar el performance del negocio.

Los resultados del plan:

- ☐ Establece objetivos agresivos y alcanzables
- ☐ Identifica la mejor combinación de marca/empaque/canal que genere un mejor MC
- ☐ Enfoca la atención en las actividades que generan valor en la empresa
- ☐ Provee un benchmark para medir el desempeño del negocio

## Principios Básicos Financieros

---

### Actividades

El propósito de estas actividades es aplicar los principios que aprendiste en este módulo. Lo ideal será poderte reunir con el equipo de Planeación Financiera y discutir las actividades.

#### *Fondo e Información Financiera*

La compañía Edison Bottling Company actualmente vende dos empaques. El estado de Resultados de un cierto periodo para cada uno de ellos es el siguiente:

Elemento	Botella 2 Litros	12-Pack Lata
Volumen	5,000	5,000
Ingresos Netos/p cs	\$ 80.0	\$ 60.0
COGS/p cs	\$ 40.0	\$ 35.0
MC/p cs	\$ 40.0	\$ 25.0
Costos Variables/p cs	\$ 10.0	\$ 8.0
Costos Fijos Directos	\$ 70,000	\$ 70,000
Costos Fijos Indirectos	\$ 10,000	\$ 10,000

#### *Instrucciones*

Usando la información de abajo responde las preguntas de las siguientes páginas. Trata cada pregunta en forma independiente.

Usa el Estado de Resultados para desarrollar tus cálculos.

## Principios Básicos Financieros

¿Cual es el NOPBT en pesos por unidad?

Elemento	\$	Por Caja
Volumen		
Ingresos Netos		
COGS	_____	_____
Contribución Marginal		
Costo Variables		
Costos Fijos Directos		
Costos Fijos Indirectos	_____	_____
NOPBT		

1. ¿Cuánto deberían de ganar la compañía si las ventas de ambos paquetes incrementa el 10%? Y si decrementa el 10%...

### 10% incremento

Elemento	\$	Por Caja
Volumen		
Ingresos Netos		
COGS	_____	_____
Contribución Marginal		
Costo Variables		
Costos Fijos Directos		
Costos Fijos Indirectos	_____	_____
NOPBT		
Caso base NOPBT (pregunta #1)	_____	_____
Impacto en Utilidad		

## Principios Básicos Financieros

---

### 10% decremento

Elemento	\$	Por Caja
Volumen		
Ingresos Netos		
COGS		
Contribución Marginal	_____	_____
Costo Variables		
Costos Fijos Directos		
Costos Fijos Indirectos		
NOPBT	_____	_____
Caso base NOPBT		
(pregunta #1)	_____	_____
Impacto en Utilidad		

### 2. ¿Cuál es el impacto en la utilidad si los ingredientes incrementan \$5.0?

Elemento	\$	Por Caja
Volumen		
Ingresos Netos		
COGS		
Contribución Marginal	_____	_____
Costo Variables		
Costos Fijos Directos		
Costos Fijos Indirectos		
NOPBT	_____	_____
Caso base NOPBT		
(pregunta #1)	_____	_____
Impacto en Utilidad		

3. ¿Cuál es el Impacto en Utilidad si el 2L incrementa \$1.00 su precio y 10% de decrecimiento en el volumen?

Elemento	\$	Por Caja
Volumen		
Ingresos Netos		
COGS		
Contribución Marginal	_____	_____
Costo Variables		
Costos Fijos Directos		
Costos Fijos Indirectos		
NOPBT	_____	_____
Caso base NOPBT (pregunta #1)	_____	_____
Impacto en Utilidad		

4. ¿Cuál es el impacto en la contribución marginal por un cambio de 500 cajas del 12 pk al 2L?

Elemento	\$	Por Caja
Volumen		
Ingresos Netos		
COGS		
Contribución Marginal	_____	_____
Costo Variables		
Costos Fijos Directos		
Costos Fijos Indirectos		
NOPBT	_____	_____
Caso base NOPBT (pregunta #1)	_____	_____
Impacto en Utilidad		

## Principios Básicos Financieros

5. El embotellador debe incrementar su comisión en \$0.25 por caja (Costo Variable Directo) ¿Cómo es el cambio en la Utilidad?

Elemento	\$	Por Caja
Volumen		
Ingresos Netos		
COGS		
Contribución Marginal	_____	_____
Costo Variables		
Costos Fijos Directos		
Costos Fijos Indirectos		
NOPBT	_____	_____
Caso base NOPBT (pregunta #1)	_____	_____
Impacto en Utilidad		

6. El 60% de los Costos Fijos Directos son salarios, en promedio estos incrementan el 4%, ¿Cuál es el impacto que tenemos en la Utilidad?

Elemento	\$	Por Caja
Volumen		
Ingresos Netos		
COGS		
Contribución Marginal	_____	_____
Costo Variables		
Costos Fijos Directos		
Costos Fijos Indirectos		
NOPBT	_____	_____
Caso base NOPBT (pregunta #1)	_____	_____
Impacto en Utilidad		

## Principios Básicos Financieros

---

### 7. Cuándo tenemos un gran impacto de incremento de Utilidad...

**El volumen incrementa en un 20%**

Elemento	\$	Por Caja
Volumen		
Ingresos Netos		
COGS		
Contribución Marginal	_____	_____
Costo Variables		
Costos Fijos Directos		
Costos Fijos Indirectos		
NOPBT	_____	_____
Caso base NOPBT (pregunta #1)	_____	_____
Impacto en Utilidad		

**El precio incrementa \$0.25 por caja**

Elemento	\$	Por Caja
Volumen		
Ingresos Netos		
COGS		
Contribución Marginal	_____	_____
Costo Variables		
Costos Fijos Directos		
Costos Fijos Indirectos		
NOPBT	_____	_____
Caso base NOPBT (pregunta #1)	_____	_____
Impacto en Utilidad		

## Principios Básicos Financieros

El 5% en reducción de Costos Fijos Directos

Elemento	\$	Por Caja
Volumen		
Ingresos Netos		
COGS		
Contribución Marginal	_____	_____
Costo Variables		
Costos Fijos Directos		
Costos Fijos Indirectos		
NOPBT	_____	_____
Caso base NOPBT (pregunta #1)	_____	_____
Impacto en Utilidad		

**Respuestas:**

*Calculando la Contribución Marginal..*

*Parte 1 Respuestas:*

	Actual \$\$ (OOO's)	\$/Case
<b>Unidades Vendidas</b>		
Cajas	5,650	
Garrafrones	967	
Vending Machine	<u>312</u>	
<b>Total Unidades Vendidas</b>	<b>6,929</b>	
<b>Ingresos Brutos</b>	\$ 725,830	\$ 104.8
Price-off On Ticket	<u>\$ 204,410</u>	\$ 29.5
Price-off CDA	\$ 31,390	\$ 4.5
Price-off Other	<u>\$ 20,640</u>	<u>\$ 3.0</u>
<b>Ingresos Netos</b>	\$ 469,390	\$ 67.8
<b>COGS</b>	<u>\$ 282,970</u>	<u>\$ 40.8</u>
<b>Contribución Marginal</b>	<b>\$ 186,420</b>	<b>\$ 27.0</b>

### Parte 2 Respuestas:

Elemento	Cambio	¿Qué pasa con el MC?
Volumen	Incrementa	<b>Incrementa</b>
Volumen	Decrementa	<b>Decrementa</b>
Ingresos Netos	Incrementa	<b>Incrementa</b>
Ingresos Netos	Decrementa	<b>Decrementa</b>
COGS	Incrementa	<b>Decrementa</b>
COGS	Decrementa	<b>Incrementa</b>

### Prueba No. 2

Instrucciones: Responde las siguientes preguntas.

1. ¿Cómo las compañías generan dinero?

---

---

2. Menciona dos maneras de crecer los ingresos.

---

---

3. Menciona dos maneras de reducir los costos.

---

---

## Principios Básicos Financieros

---

4. Completa los espacios en blanco: Los costos \_\_\_\_\_ se mueven proporcionalmente con el volumen, los costos \_\_\_\_\_ son aquellos que estan asignados a un sólo departamento del negocio, mientras que los costos \_\_\_\_\_ son aquellos en los que se comparte entre los departamentos.

5. ¿Cuál es la diferencia entre en Estado de Perdidas y Ganancas y el Balance General?

---

---

6. ¿Por qué Pepsi divide su calendario en trimestres y no en meses?

---

---

7. ¿Cómo hace Pepsi para definir el total de unidades vendidas?

---

---

8. ¿Qué se define como Contribución Marginal?

---

---

9. ¿Cómo puede el equipo de ventas a influenciar una mejor Contribución Marginal?

---

---

10. ¿Por qué el manejo de paquetes y canales es importante para Pepsi?

---

---

11. ¿Cuál es la categoría de costos más grande del P&L en Pepsi?

---

12. ¿Qué significa el NOPBT?

---

---

13. ¿Cómo hacen dinero los detallistas?

---

---

14. ¿Cómo las bebidas pueden crecer el ingreso de los clientes?

---

---

15. ¿Por qué las bebidas son menos costosas para los detallistas?

---

---

16. ¿Qué es una vuelta y por qué es importante para los detallistas?

---

---

17. ¿Cómo toman la decisión de acomodar el producto los detallistas?

---

---

18. ¿Cuál es el proceso del AOP?

---

---

19. ¿Cómo puede ayudar el AOP a manejar el negocio en Pepsi?

---

---

20. ¿A qué se refieren cuando dicen que el AOP es un proceso de cascada?

---

---

### CAPITULO 3.

#### Resultados y Conclusiones

Este curso después de ser implementado y ejercido a lo largo de un año en distintas áreas de la empresa genero buenos resultados, mejorando en medida importante los indicadores claves de desempeño.

Muchas de las funciones que realizaban los equipos de Ventas y Mercadotecnia dieron un giro importante, enfocando parte de sus iniciativas y planes de trabajo hacia un resultado financiero sano y que no comprometiera o disminuyera la Utilidad de la compañía. El Presupuesto anual para Gastos de Mercado y Publicidad en 2011 fue de \$275 millones de pesos y para el 2012 fue de \$292.5 millones de pesos, siendo un poco mayor sin embargo hubo un mejor aprovechamiento, dado que se alcanzaron los objetivos de Ventas, las cuales crecieron un 6.5% vs 2011.

La empresa cumplio con su objetivo de rentabilidad en \$ absolutos y margen % establecidos en el Presupuesto, cosa que no sucedía por los dos últimos años. Años anteriores EBITDA 10-12% sobre Ventas, para 2012 se alcanzó el 13.5% años histórico en la compañía para este indicador.

Este curso tiene la ventaja de poder ser adecuado a diferentes tipos de compañías para poder ser aprovechado, ya que el operar financiero de las empresas es muy similar.

Dentro de mi experiencia laboral como pasante de Ingeniería llego a la conclusión de que las Finanzas se desarrollan bajo los mismos supuestos de otros sistemas productivos: una máquina, un motor, etc. En donde se busca hacer lo más eficiente los recursos asignados o inyectados como la gasolina, vapor (Ventas) para generar un el mayor trabajo posible (Utilidades), todo este se lograr a través del mejor aprovechamiento y sistema desarrollado (Costos Óptimos).

Dentro de las Planeación Financiera se deberá de medir y tomar indicadores de desempeño tal y como lo hacíamos en tal y como lo hacíamos en las clases de Termodinámica, Dinámica Física al medir y registrar la temperatura, presión y revoluciones por minuto.

Ese enfoque de haber estudiado Ingeniería y tener la visión global del objeto a estudiar me ayudó mucho a encontrar distintas formas de analizar y solucionar los problemas que se me presentan en el día a día.

#### Glosario

JV: Join Venture terminología utilizada en el mundo de los negocios para hacer referencia a una alianza entre empresas en búsqueda de sinergias que brinden mejor desempeño.

AOP: Annual Operating Plan, Plan Anual de Operaciones

EBITDA: Earnings Before Interest Taxes Depreciation & Amortization, Ganancias Antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización

NOPAT: Net Operating Profit After Tax, Resultado Neto de Explotación Antes de Impuestos.

NOPBT: Net Operating Profit Before Tax, Resultado Neto de Explotación Después de Impuestos.

MU: Market Unit, Unidad de Mercado

BU: Business Unit, Unidad de Negocio

EPS: Earnings per Share, Ganancias por Acción.

MC: Marginal Contribution referente a la Contribución Marginal (Ventas Netas – COGS)

### **Bibliografía**

1. PERDOMO MORENO, Abraham. Planeación Financiera Thompson, México 2004. Sexta Edición Págs. 1 a 18
2. THOMPSON, Arthur A. Jr. y Strickland, A.J. Administración estratégica, Mc. Graw Hill, México 2008 Décima tercera Edición. Págs. 1 a 150
3. RAMIREZ PADILLA, David Noel, (2008) Contabilidad Administrativa, Mc. Graw Hill, México 2008
4. HORNGREN, Charles T. Contabilidad Administrativa, Prentice Hall. México 2006
5. MORENO FERNANDEZ, Joaquín (2003) Planeación Financiera, CECSA, México 2003.
6. GARRIDO, Santiago, (2006) Dirección Estratégica, 2da Edición Mc. Graw Hill Madrid, España. (Págs. 4 - 31)
7. ORTEGA CASTRO, Alfonso L. 2008, Planeación Financiera Estratégica, Mc. Graw Hill 2008.
8. MOYER R., Charles y KRETLOW, William. (2004) Administración Financiera Contemporánea, Thompson México 2005.
9. ROSS, Stephen A. y WESTERFIEL, Randolph. (2001) Finanzas Corporativas, Irving, México 2006.
10. HAECKEL, Stepan H. (2002) La Empresa Adaptable, Mc Graw Hill México 2002.