



# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Gestión Comercial

“INCREMENTO DE LA EFICIENCIA Y RENTABILIDAD CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN PIZARRO EN LA EMPRESA DEPRODECA: DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CALIDAD S.A.C. EN EL 2020”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración y Gestión Comercial

Autora:

Yarixa Romina Vela Riega

Asesor:

Mg. Maria Miranda Guerra

Lima - Perú

2021

## **DEDICATORIA**

Dedico mi trabajo a Dios y Maria Auxiliadora que siempre guían mi camino, al ángel que más brilla en el cielo, mi Mamá Haydee, a mis padres y mis hermanos.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la universidad por las enseñanzas brindadas en mi camino universitario, a mi asesora por el acompañamiento en este proceso y a mis profesores a lo largo de mi carrera, sin sus enseñanzas nada de esto hubiera sido posible.

## Tabla de contenidos

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>6</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.....</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....</b>	<b>30</b>
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>33</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>35</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1 Gantt de actividades de la fase 1I del plan Pizarro .....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 2 Gantt de actividades de la fase 2 del plan Pizarro .....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 3 Gantt de actividades de la etapa 3 del Plan Pizarro .....</b>	<b>27</b>
<b>Tabla 4 Gantt de actividades de la etapa 5 del Plan Pizarro .....</b>	<b>29</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Organigrama del área comercial de la Unidad de Negocio de Alimentos Perú del año 2020. .	<b>10</b>
<b>Figura 2.</b> Organigrama del área de Proyectos Comerciales del 2020. ....	<b>11</b>
<b>Figura 3.</b> Canales de distribución a nivel nacional Gloria 2020. ....	<b>15</b>
<b>Figura 4.</b> Canales de distribución a nivel nacional Gloria 2020. ....	<b>17</b>
<b>Figura 5.</b> Organigrama Unidad de Alimentos – UNA. ....	<b>19</b>
<b>Figura 6.</b> Distribución de la ciudad de Lima. ....	<b>20</b>
<b>Figura 7.</b> Formas de atención a los puntos de venta minoristas en Lima. ....	<b>21</b>
<b>Figura 8.</b> Distribución en Lima, antes y después de la implementación de Plan Pizarro. ....	<b>22</b>
<b>Figura 9.</b> Distribución de Gloria en Lima después de la implementación del Plan Pizarro. ....	<b>24</b>
<b>Figura 10.</b> Modelos de atención Distribuidor y Operador Comercial. ....	<b>28</b>
<b>Figura 11.</b> Nueva Distribución con pesos de Lima después de la implementación del Plan Pizarro. ....	<b>31</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El desarrollo del presente trabajo se da en Deprodeca, empresa de ventas, marketing y distribución del Grupo Gloria en Perú. Dentro del área de Proyectos Comerciales de una empresa de consumo masivo dedicada al rubro de leches y derivados. Gloria tiene más de 79 años de presencia en el Perú. La implementación del proyecto se dio en el año 2020, a raíz de la pandemia por la Covid – 19, por ser empresa de necesidad primaria (alimentos), el sector nunca dejó de operar, pero tuvimos un excedente de costos y gastos asociados a la continuidad de las operaciones. Incrementando nuestros gastos en elementos de salubridad, movilidades y alimentación para nuestro equipo de almacén, ventas y distribución, el corazón de nuestras operaciones. Debido a estos sobre gastos, analizamos de qué manera ser más rentables en la ciudad de Lima a través de nuestros canales de distribución y atender de una manera más eficiente el mercado, debido a que la capital tiene el mayor peso de venta a nivel nacional. Implementamos el “Plan Pizarro”, logrando ser más eficientes en nuestros canales de distribución, y ahorrando S/. 3MM en el 2020. Siempre es recomendable en analizar la rentabilidad de cada canal de distribución y buscar eficiencias.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En Perú, el sector de consumo masivo de alimentos no detuvo sus operaciones en la pandemia por la Covid—19, sino al contrario, siendo productos de primera necesidad fue uno de los pocos sectores que operaron todos los días. En el 2020, los gastos de los hogares estuvieron destinados a este sector en un 42% promedio, el ticket promedio de compra creció en 233% pasando de S/. 3.9 a S/.13 pero la frecuencia de compra cayó debido a que los hogares visitaban menos veces los puntos de venta por miedo al contagio.

Gloria, es parte de un conglomerado empresarial del rubro de alimentos de consumo masivo con presencia a nivel internacional. Fue creada en 1941, cuenta con más de 79 años en el mercado peruano, mercado principal de su expansión a nivel internacional.

En 1986 los hermanos Rodriguez compran la empresa a la transnacional Nestlé y la familia Berckemeyer, pasando a ser capital 100% peruano.

En 1999 empiezan las operaciones en la planta de Huachipa, donde se producen el 85% de productos Gloria. Cuenta con 3 plantas más a nivel nacional: Trujillo, Cajamarca y Arequipa. También se exporta a Haití, Caribe y Sudamérica. En el 2002 se empieza a exportar leches evaporadas al Medio Oriente y África, en el 2016 se invierte en una línea de producción exclusiva para Qali Warma, programa social nacional para alimentar a niños de bajos recursos y en el 2019 se ignaura la línea de producción aséptica en Arequipa, los productos asépticos son los listos para tomar.

Gloria tiene presencia en Puerto Rico, Argentina, Bolivia, Colombia, Uruguay y Ecuador.

El portafolio de productos está compuesto de la siguiente manera: Leche evaporada, Yogurt, Leche RTD (lista para tomar), Derivados lácteos (quesos, mantequilla, modificadores lácteos), BNAC (Bebidas no carbonatas como jugos y refrescos), conservas de pescado y panetón.



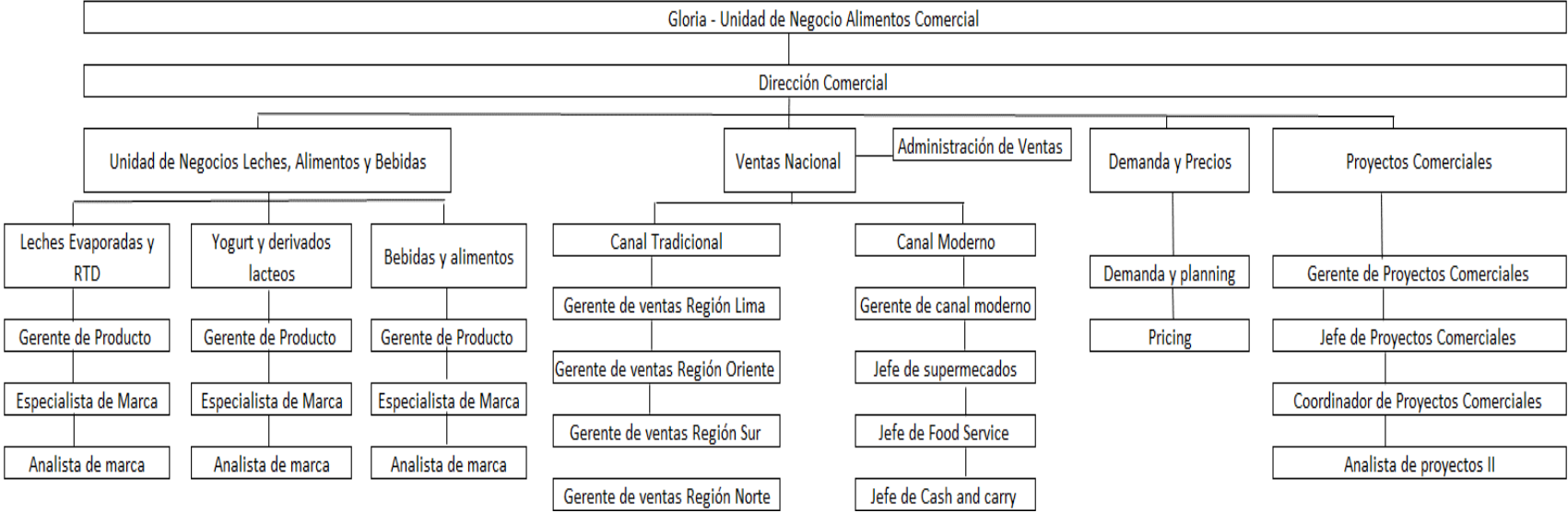
La visión de la compañía es ser la mejor empresa de Latinoamérica, reconocida por nuestro aporte a la nutrición, la sustentabilidad e innovación y por el desarrollo del talento en nuestros colaboradores.

La misión de Gloria es desarrollar los mercados de alimentos con productos ricos, nutritivos y accesibles de forma eficiente y sustentable, asegurando la calidad, el cuidado de las personas y un futuro más saludable.

Los Valores Corporativos son:

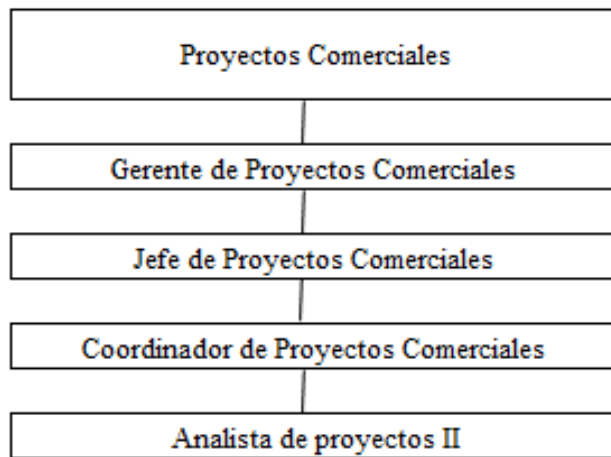
- Compromiso: hacemos lo que prometemos
- Aprender: a diario y con excelencia
- Ejecución: hacemos que las cosas pasen.

**Organigrama del área comercial:**



*Figura 1.* Organigrama del área comercial de la Unidad de Negocio de Alimentos Perú del año 2020.

El área de Proyectos Comerciales tiene cerca de 7 años de creación, está bajo la dirección comercial conformado por 4 personas (gerente, jefe, coordinadora y analista). En el área tenemos la principal función de dar soporte al área de ventas en la implementación de proyectos buscando la mejora al cliente generando eficiencias y rentabilidad para el negocio. El área está compuesta de la siguiente manera:



*Figura 2.* Organigrama del área de Proyectos Comerciales del 2020.

Deprodeca es la empresa del Grupo Gloria dedicada a los procesos de venta y distribución de la Unidad de Alimentos en Perú. Deprodeca se encarga de liderar las estrategias de venta, marketing y distribución y de desplegarlas a nivel nacional junto a sus socios estratégicos. Fue creada en el 2003, tiene 18 años en el mercado peruano trabajando de la mano de Gloria para llevar sus productos a todo el Perú. Cuenta con más de 13 oficinas en el Perú como centros de distribución de productos terminados.

Entre marzo y abril de 2020, nos encontrábamos confinados por la pandemia debido a la Covid -19, en este tiempo, solo operaban las empresas de rubros de necesidades básicas como salud, alimentación y limpieza. La prioridad de Gloria era mantener abastecidos los puntos de venta a nivel nacional, dado que somos una empresa de primera necesidad. Esto

conllevó a tener gastos adicionales no dimensionados para que nuestro equipo de distribución y ventas pueda seguir visitando a los clientes (bodegas, mercados de abastos, mercados mayoristas) de manera segura. Nuestros gastos crecieron cerca de 17% por implementos de seguridad y Covid. En mayo llegó el momento de revisar el ME5 – Mejor Estimado, una revisión a nivel gerencial donde se busca conocer la proyección de gastos del año y ver acciones para generar eficiencias con algún proyecto. Es aquí donde nace el Plan Pizarro.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

El presente trabajo se enfocará en el desarrollo de un plan aplicado a Gloria abordando los conceptos de eficiencia y canales de distribución desarrollado en la pandemia por Covid -19 en el año 2020.

Según Fontalvo, et al. (2019) eficiencia es la forma de medir el desempeño de una compañía, analizando sus ingresos y egresos por un periodo de tiempo. Con los resultados obtenidos se puede establecer planes y acciones para incrementar los niveles de productividad de las empresas.

Según Gutierrez, et al. (2015), eficiencia es la relación entre los bienes utilizados y el resultado final en una compañía.

Según Balboa, et al. (2016) la eficiencia, es la capacidad de gestionar los recursos utilizados con los resultados obtenidos al mínimo costo. La eficiencia hace referencia al mix de factores para producir un producto o servicio con un buen costo.

Según Molina et al. (2012), la eficiencia es la emisión de los recursos de manera óptima generando mejoras en la capacidad de gestión.

Según Balseiro, et al. (2021), la eficiencia de una empresa se da por los resultados obtenidos con relación a los recursos utilizados. La técnica del uso de los insumos a bajo costo.

Según Murillo, et al. (2018) eficiencia es la utilización óptima de los recursos versus el resultado obtenido. Se puede medir a través de análisis de frontera.

La importancia de los canales de distribución e intermediarios en toda empresa es de suma importancia, ya que de esta estrategia depende la forma de llegada al consumidor y el desarrollo del mercado.

Para Vasquez (2009), los canales de marketing o distribución son el canal de comercio que establece una conexión entre el productor y el consumidor. Estos canales buscan atender las necesidades del mercado.

Según Talaya, (2008) indica que los canales de distribución son la forma en la que las empresas llegan con sus productos o servicios a los clientes buscando satisfacer sus necesidades.

Para Kotler (2016), los canales de distribución forman parte descendente, son el camino que hace un producto para llegar al consumidor y la importancia que se dé, depende mucho para los resultados de la compañía.

El sistema de marketing vertical (VMS) es la forma de distribución en el cual todos los intermediarios (fabricante, mayorista, minorista) actúan como un sistema único. Donde el fabricante suele tener un tipo de contrato con ellos para que distribuyan sus productos en los territorios acordados.

Los canales de distribución en el canal tradicional son los siguientes:

**Venta minorista, al menudeo o al detalle:** es cuando la venta es directa al consumidor para uso, es decir, bodegas, minimarkets, panaderías, mercados de abasto.

En este caso, alineado a Gloria, su canal de venta directo a través de los operadores comerciales cumple la venta minorista llevando el producto final al cliente minorista y este hace llegar el producto al consumidor.

**Venta mayorista:** son los clientes que compran productos para revender, ofrecer a personas que tienen negocios pequeños como bodegas, panaderías, etc. Donde la peculiaridad de forma de venta es que no suelen vender mercadería por unidad, sino en paquetes o planchas.

Los canales de distribución de Gloria:

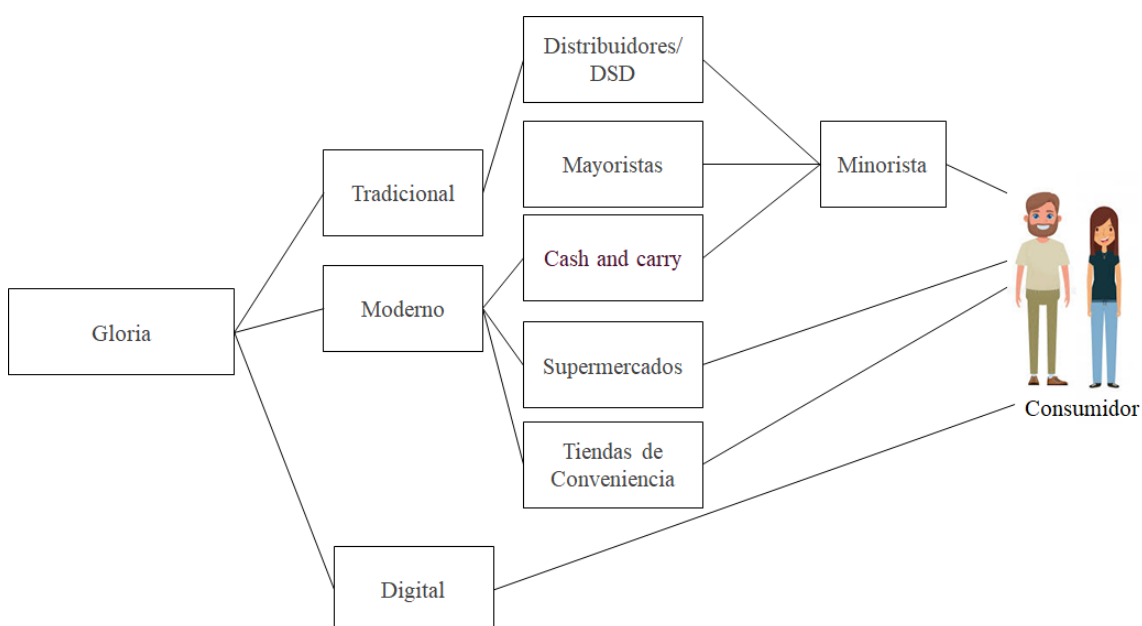


Figura 3. Canales de distribución a nivel nacional Gloria 2020.

Es importante reconocer el escenario al que se enfrentó la empresa, cuando se desarrolló el Plan Pizarro, en referencia a ello algunos conceptos de la Covid -19 en el ámbito empresarial.:

En marzo del 2020, empezaron a llegar casos Covid-19 al Perú, a la fecha se han confirmado cerca de 2MM de casos. Esta pandemia ocasionó cierre de fronteras, cierre de empresas mypes y una cuarentena focalizada donde durante los primeros meses solo operaban las empresas de productos o servicios de primera necesidad, las empresas de otro sector

estuvieron en stand by hasta que el gobierno autorice la regularización progresiva para reactivar sus negocios.

Para Higuerey y Armas (2020), el Covid – 19 ha generado efectos negativos financieramente en los negocios, muchas compañías han dejado de producir sus bienes o servicios llevándolos a la quiebra y despidos masivos.

Lechuga y Hernandez (2020) mencionan que el Covid y el consumo: La pandemia por Covid -19 ha impactado de manera negativa la economía mundial, donde la salud pública afecta económicamente a los productores y clientes. La pandemia tendrá impacto en las economías desarrolladas y emergentes, generará recesión en el futuro.

Para Aguirre, et al, (2020), la pandemia generó crisis económica y política produciendo deterioro a corto plazo generando inestabilidad en las compañías y población.

Para Martines (2020), la pandemia por Covid – 19 ha impactado en la vida de las personas y en las empresas, debido a la cuarentena y el cierre temporal o total de las empresas de necesidades no básicas. Hay efectos significativos en las personas y empresas. El mercado nacional no responde igual a los tiempos previos de la pandemia. El Covid -19 y los ajustes en la economía: catástrofe mundial con efectos en la economía del mundo y las empresas. Estrategias extrañas y generales en la contención de la pandemia generaron restricciones en las actividades económicas.

El Covid en el sector de alimentos jugó un rol muy importante durante la pandemia. Este giro de negocio no paró actividades en ningún momento, lo que ayudó a llegar a superar el plan de ventas, el cliente prefería sobre abastecerse que salir a comprar frecuentemente. Los hábitos de consumo de los consumidores cambiaron y aumentó la venta por productos de presentaciones más familiares, productos que podían compartir con su familia durante el desayuno, almuerzo o cena debido a la cuarentena.



### CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

Ingresé al Grupo Gloria en enero del 2018, estuve en la empresa de sistemas y negocios viendo planeamiento comercial del centro de capacitaciones del grupo, en mayo del 2019 se presenta la oportunidad de ingresar a Deprodeca, la empresa de ventas, marketing y distribución de Gloria en Perú. Desde ese día formo parte del área de proyectos comerciales, donde buscamos expandir el modelo de venta directa a los puntos de venta (PDV) minoristas (bodegas, minimarkets, panaderías y puestos de mercados de barrio) y de estar en constante análisis buscando eficiencias en el canal tradicional (distribuidores, minorista y mayoristas). Los canales de distribución que tenemos en Gloria se dividen en 3: canal tradicional, moderno y digital, en el gráfico de abajo se puede apreciar con mayor detalle:

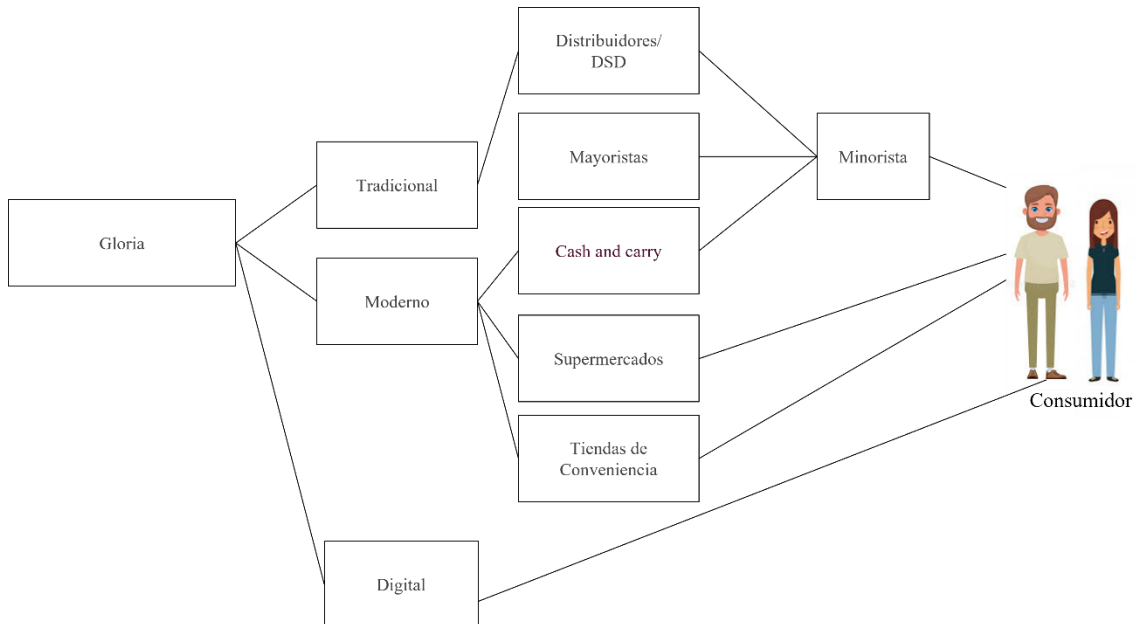


Figura 4. Canales de distribución a nivel nacional Gloria 2020.

Canales de Distribución:

Canal Tradicional: compuesto por los puntos de venta tradicionales como bodegas, puestos de mercados, puestos mayoristas, mini markets.

- Distribuidores/DSD: sub-canal que abastece a los puntos de venta minoristas.
- Mayoristas: sub-canal que compra en volumen para vender a clientes minoristas según necesidad de abastecimiento a los puntos de venta, su venta siempre es en efectivo.
- Minorista: sub-canal que abastece directamente al consumidor, realiza sus compras a distribuidores o mayoristas, buscando conseguir siempre el mejor precio para su negocio. Ej.: tiendas de barrio, bodegas, panaderías.

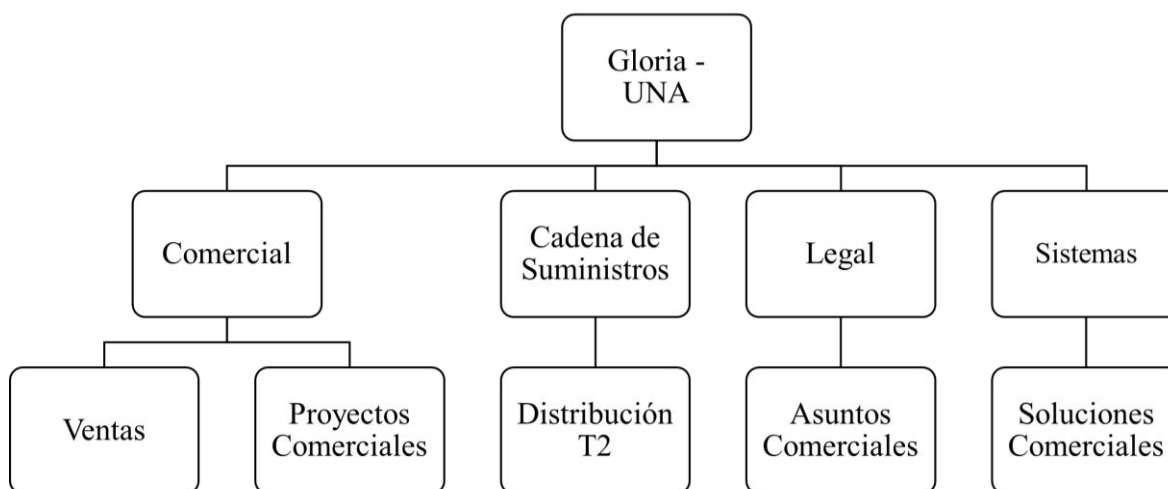
Canal Moderno: compuesto por hipermercados, supermercados, tiendas de conveniencia donde se encuentra variedad de productos, precios y promociones.

- Cash and Carry: sub-canal que compra en volumen para abastecer a los puntos de venta, aceptan el uso de medios digitales y efectivo. Ej.: Makro, Economax.
- Supermercados: sub- canal que abastece directamente a los consumidores, donde se encuentran diversidad de marcas y promociones al consumidor.
- Tiendas de Conveniencia: sub – canal que abastece directamente al consumidor, donde tienen una experiencia de compra puntual. Ej.: Tambo y Mass.

Canal digital: compuesto por markets places virtuales, donde el consumidor ingresa, hace su pedido, paga online o a contra entrega y el pedido se le entrega en su domicilio. Ej.: Freshmart, Linio.

Consumidor: es la persona que consume productos, bienes o servicios. Por los consumidores, las empresas existen, se crean productos y servicios enfocados en satisfacer sus necesidades y deseos.

La implementación del “Plan Pizarro” estuvo a cargo de mi área, donde participamos de manera directa 4 personas. El gerente de proyectos, el jefe de proyectos comerciales, el analista de proyectos y yo como coordinadora de proyectos; de manera indirecta y significativa estuvieron las áreas de ventas distribución T2, sistemas y legal.



*Figura 5.* Organigrama Unidad de Alimentos – UNA.

En el 2020 debido a la pandemia por Covid – 19 tuvimos que aplazar varios proyectos a nivel nacional y no pudimos generar las eficiencias a las que nos comprometimos en el plan 2021; como absorción de zonas para distribución directa, dilución de costos de distribución a provincias, implementación de televentas a distribuidoras y desarrollo de portafolio de productos, adicional a esto, tuvimos costos y gastos no dimensionados por los lineamientos de seguridad y salubridad Covid-19, el gasto asociado a implementos Covid creció en 17%, los gastos asociados eran: alimentación para el equipo de almacén, movilidad por el toque de queda, mascarillas, guantes, exámenes de descartes Covid-19 y otros más. Es por eso por lo que en el mes de mayo realizamos un análisis de reestructuración de territorios en la ciudad

de Lima buscando generar eficiencias que nos ayuden a compensar el sobre gasto que empezamos a asumir.

En Lima atendíamos el mercado minorista a través de distribuidoras y operadores comerciales, los cuales son los responsables de la atención a los puntos de venta, líneas abajo se muestra la composición de Lima antes y después de la implementación del Plan Pizarro:

**Situación Actual: 20Cs +  
4 Distribuidores**

**Agosto 2020: 2 OC +  
2 Distribuidores**

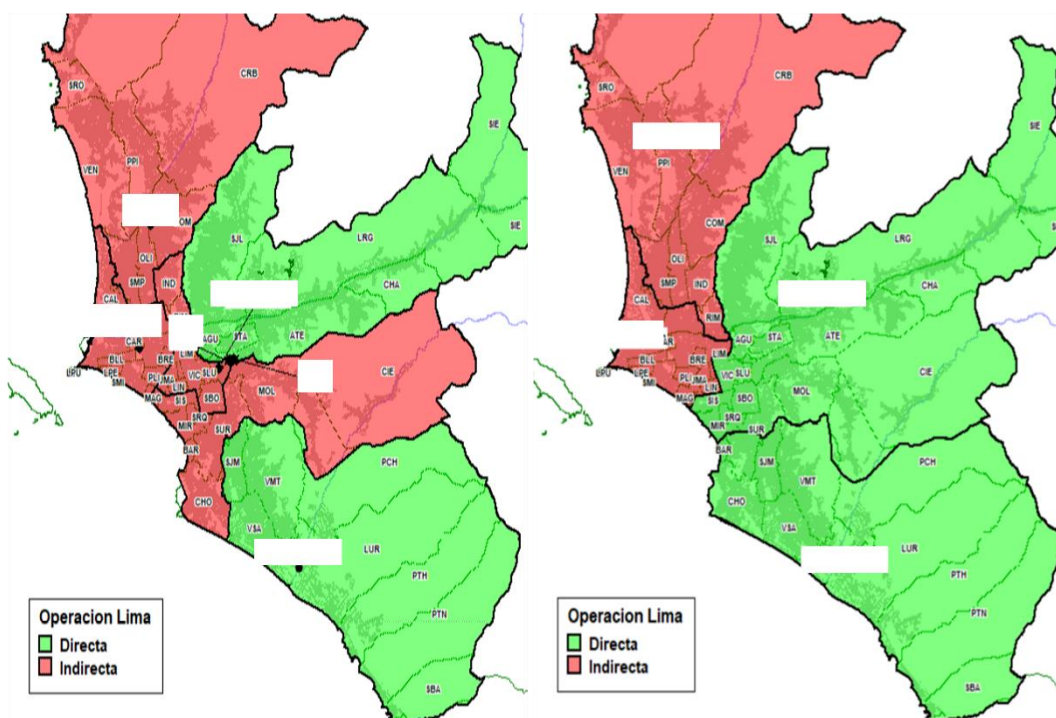


Figura 6. Distribución de la ciudad de Lima.

En el grafico previo se explica distribución. del canal tradicional minorista (distribuidores y venta directa – DSD) de Lima.

**Situación Actual de Enero a Julio 2020:**

4 distribuidoras que atendían las zonas de: Lima Norte, Lima Oeste y parte de Lima Este y

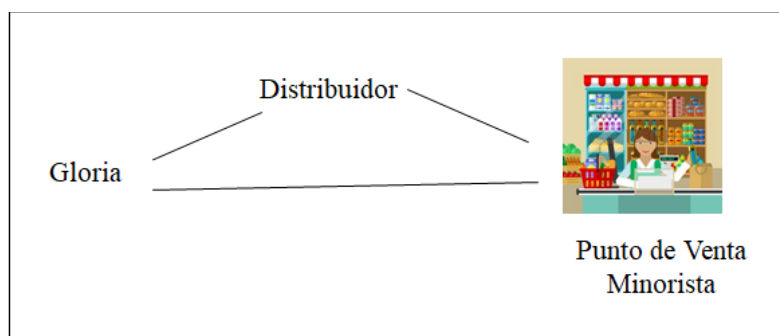
2 Operadores Comerciales que atienden las zonas de Lima Este y Lima Sur.

**Situación de Agosto a 2021:**

2 distribuidoras que atienden la zona de Lima Norte y Lima Oeste y 2 Operadores Comerciales que atienden las zonas de Lima Este y Lima Sur.

Las distribuidoras son socios estratégicos a los que se les vende el producto según su necesidad y capacidad de almacén, ellos con su fuerza de venta y equipo de transporte, distribuyen los productos a los puntos de venta minoristas (bodegas, minimarkets, panaderías, etc.) según el territorio que les corresponde y criterio.

Los operadores comerciales son también socios estratégicos con los que tercerizamos los procesos de ventas y distribución a los puntos de venta minoristas, pero a diferencia de los distribuidores, la venta de este canal sale directamente de Gloria al cliente/punto de venta, de esta manera tenemos mayor control y conocimiento del mercado para poder accionar mejor. Líneas abajo se muestra la forma de atención a los puntos de venta en Lima:



*Figura 7.. Formas de atención a los puntos de venta minoristas en Lima.*

Al analizar los volúmenes que absorberíamos y validar la capacidad de nuestros almacenes de operaciones directas de las zonas de Lima Sur y Lima Este hicimos el análisis financiero y Lima quedo reestructurado de la siguiente manera:

2 distribuidoras (Lima Norte y Lima Oeste) y 2 Operadores Comerciales (Lima Este y Lima Sur).

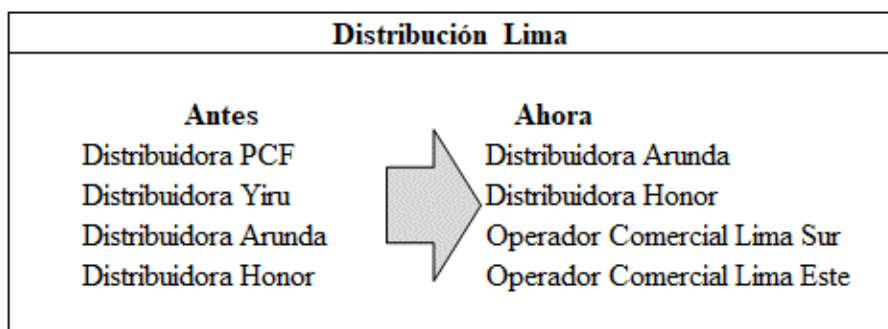


Figura 8. Distribución en Lima, antes y después de la implementación de Plan Pizarro.

El 60% del volumen de las distribuidoras desvinculadas pasó a venta directa a través de los Operadores Comerciales. Incrementamos la atención directa a puntos de venta minoristas de 44% a 56%. La facturación promedio mes de Lima entre el canal distribuidor y minorista es de S/. 45MM.

**Plan Pizarro**

Objetivo:

Hacer más rentable la distribución de Lima para Gloria, considerando los siguientes ítems:

- Reestructurar Lima en 4: es decir solo mantener 4 intermediarios en el territorio; el canal distribuidor y canal minorista (operadores comerciales), pasando más cartera de clientes de 39% a 60% a los operadores comerciales generando eficiencias y rentabilidad en el negocio por eficiencia de escala.

- Negociación de margen de los distribuidores incrementando su volumen de ventas.

El margen se redujo en 0.85 pp. El margen de los distribuidores es un descuento que se le otorga según el volumen de compras y los indicadores que cumpla por mes, como % de cobertura para cada categoría de producto, desarrollo de portafolio y base actualizada de clientes.

El “Plan Pizarro” se llevó a cabo en 2 fases: fase I: agosto 2020 y fase II: octubre 2020.

### **El proceso del plan fue el siguiente:**

#### Etapas 1 (6 semanas):

Realizamos el análisis financiero del plan Pizarro, donde obtuvimos como resultado que el 60% de venta de los distribuidores que desvinculábamos tenían que pasar a los operadores comerciales y el 40% a los 2 distribuidores para generar eficiencias en nuestras operaciones y en la atención del territorio. Los conceptos que se evaluaron para las eficiencias fueron: margen de distribuidores, ajuste de tarifa del almacén por mayor volumen de atención, ahorro de abastecimiento T1, es decir de la planta a distribuidoras u operadores comerciales, estructura de supervisores de venta, al desvincular 2 distribuidoras ya no era necesario mantener los puestos de supervisión, ahorro en el alquiler del almacén de Lima Sur y ahorro de mercaderistas de las zonas que pasaban a atención directa por esquema del modelo de atención. Esto nos generaba ahorros proyectados en S/. 1.4MM y llegando al ahorro real al cierre del año de S/. 3MM, por una variable de abastecimiento a los distribuidores.

Después de este análisis, presentamos el proyecto al área de ventas, quien es nuestro socio y cliente interno, una vez aprobado por la gerencia de ventas, se presentó a dirección comercial la iniciativa, con la aprobación de nuestro director se presentó a gerencia general y nos dieron el GO final para el despliegue del plan. Este proceso nos tomó cerca de 6 semanas.

Etapa 2 (4 semanas):

Desvinculación comercial con las distribuidoras que retirábamos del mercado (PCF y Yiru), las negociaciones de salida se avisan con 30 días de anticipación para que legamente no tengamos problemas. En el caso de esta desvinculación, con la distribuidora PCF tuvimos una renegociación, donde ellos operaban hasta el 30 de septiembre del 2020 y nosotros desde el 01 de octubre del 2020 (Fase II). El peso de las distribuidoras desvinculadas se traspasó a los jugadores que quedaban en el mercado, quedando de la siguiente manera:

<b>Distribución de Lima</b>				
<b>Antes</b>	<b>Peso %</b>		<b>Ahora</b>	<b>Peso %</b>
Distribuidora PCF	19%	➔	Distribuidora Arunda	22%
Distribuidora Yiru	13%		Distribuidora Honor	18%
Distribuidora Arunda	16%		Operador Comercial Lima Sur	23%
Distribuidora Honor	13%		Operador Comercial Lima Este	37%
Operador Comercial Lima Sur	17%			
Operador Comercial Lima Este	22%			

*Figura 9.* Distribución de Gloria en Lima después de la implementación del Plan Pizarro.

En la etapa 2 también se desarrolló el Gantt de actividades con los tiempos contemplados según cada actividad y área. En este Gantt de detallaron las actividades que se necesitaban para salir en vivo sin inconvenientes.



INCREMENTO DE LA EFICIENCIA Y RENTABILIDAD CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN PIZARRO EN LA EMPRESA DEPRODECA: DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CALIDAD S.A.C. EN EL 2020.

Tabla 1 *Gantt de actividades de la fase II del plan Pizarro*

Actividades	Responsable	1-Ago		Etapa	
<b>Salida en vivo Fase I</b>	<b>GTM</b>				
Dimensionamiento de almacenes/Infraestructura	Infraestructura	15-Jun	15-Jul	30	1
Desvinculación Comercial Distribuidoras	GTM	1-Jun	1-Jul	30	2
Negociación con Arunda y Honor	GTM	8-Jun	9-Jun	1	2
Negociación Almacén - S/. X TM	GTM	26-Jun	16-Jul	21	2
Negociación flota adicional	GTM/OC	24-Jun	27-Jul	34	2
Reclutamiento y selección FFVV	OC	29-Jun	18-Jul	20	2
Capacitación a la FFVV	GTM/OC	18-Jul	31-Jul	14	2
Extensión de contrato Almacén Lima Sur	GTM/Legal	1-Jul	31-Jul	31	2
Nueva lista de precios Distribuidoras Lima	GTM/Pricing	7-Jul	17-Jul	11	3
REN - Renombramiento de clientes	GTM (Rutas)	15-Jun	30-Jun	16	3
Configuración nuevo grupo de clientes	GTM/ADM.Ventas	30-Jun	7-Jul	8	3
<b>Infraestructura del sistema</b>	<b>Sistemas</b>	<b>1-Jul</b>	<b>3-Jul</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
Validación de capacidad de servidores	Sistemas	1-Jul	3-Jul	3	2
<b>Configuraciones del sistema</b>	<b>Sistemas</b>	<b>25-Jun</b>	<b>15-Jul</b>	<b>20</b>	<b>2</b>
Creación y configuración de Razas	Sistemas	9-Jul	15-Jul	6	3
Zona de transporte/Zona de venta	Sistemas	9-Jul	15-Jul	6	3
Determinación de rutas	Sistemas	9-Jul	15-Jul	6	3
Carga de clientes en SAP	Sistemas	9-Jul	15-Jul	6	3
<b>Pruebas Integrales QAS</b>	<b>GTM/Sistemas</b>	<b>9-Jul</b>	<b>26-Jul</b>	<b>17</b>	<b>3</b>
Preparación de información para pruebas en QAS (Datos Maestros : Clientes, materiales, precios)	Sistemas/GTM/Ventas/CC	9-Jul	20-Jul	11	3
Validación de la información cargada en SAP	Sistemas/GTM/Ventas/CC	20-Jul	21-Jul	1	3
Actas de Aprobación de Pruebas Integrales	GTM	26-Jul	26-Jul	0	3
<b>Pase a PRD - Ambiente Productivo</b>	<b>Sistemas</b>	<b>27-Jul</b>	<b>30-Jul</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

Gantt de la fase 1 con las actividades realizada considerando área responsable y tiempos. Elaboración propia.

Tabla 2 *Gantt de actividades de la fase 2 del plan Pizarro*

Salida en vivo Fase II		1-Oct		Etapa	
Desvinculación comercial	Ventas/Legal	1-Jul	30-Set	92	5
Lima Sur - Contrato de alquiler y API	GTM/Legal	1-Ago	20-Set	50	5
Ejecución de obras	Infraestructura	14-Set	14-Oct	30	5
Creación de razas Leste y Lsur por puesto	Rutas/Sistemas	18-Set	21-Set	3	5
<b>Pruebas Integrales QAS</b>					
<b>Pase a PRD - Ambiente Productivo</b>	<b>Sistemas/GTM (Rutas)</b>	<b>28-Set</b>	<b>30-Set</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
Carga de clientes	Rutas	23-Set	3-Oct	10	5
Inicio de Censo	Rutas	24-Ago	23-Set	30	5
Reclutamiento y selección FFVV	OC	30-Ago	18-Set	20	5
Capacitación a la FFVV	GTM/OC	18-Set	29-Set	12	5
Equipos móviles adicionales para la FFVV	Ramagro	27-Ago	6-Set	11	5
Uniformes para los nueva FFVV	Ramagro	18-Set	28-Set	11	5
Configuración del app de TLV	OC/Contact Center	6-Set	16-Set	11	5
Reclutamiento y selección personal de almacén	Ramagro/Adecco	15-Ago	14-Set	31	5
Capacitación personal de almacén	Ramagro/Adecco	14-Set	29-Set	16	5
Uniformes para personal de almacén	Ramagro/Adecco	14-Set	29-Set	16	5
Lista de clientes y transportistas al área de caja central	Transportes T2/Rutas	26-Set	29-Set	4	5

Gantt de la fase 2 con las actividades realizadas considerando área responsable y tiempos. Elaboración propia.

Desarrollamos el Kick Off con los stalk holders, presentamos el proyecto mostrando la oportunidad de ser más eficientes cambiando el modelo de atención en nuestras operaciones de la mano de los operadores comerciales, en este Kick Off participaron los equipos de ventas, distribución y sistemas, se les presentaron las actividades y tiempos correspondientes a cada actividad y la prioridad del plan para el negocio. La comunicación con los equipos fue muy buena, logrando trabajar conjuntamente y cumpliendo los tiempos dimensionados.

### Etapa 3 (1 semana):

Para la salida en vivo de la fase I, donde involucraba las zonas de Lima Norte, Lima Oeste y el 60% Lima Este. Las actividades de esta etapa fueron:

Tener la nueva lista de precios de las distribuidoras según la reducción de margen proyectado a nivel categoría de producto.

Reclutar y capacitar al equipo de ventas (gestores comerciales) y transporte.

Los clientes configurados y cargados en el sistema, la lista de precios minorista a nivel producto.

La configuración del nuevo flete por la renegociación de tarifa y rutas de distribución cargada en el sistema SAP. El seguimiento de rutas de distribución se hace a través de una app que utilizan los transportistas.

Estas actividades garantizaban la salida en vivo del proyecto sin error, pudiendo atender a todos los clientes cargados en nuestro sistema y con la nueva atención de venta según el territorio y día de visita asignado.

Tabla 3 *Gantt de actividades de la etapa 3 del Plan Pizarro.*

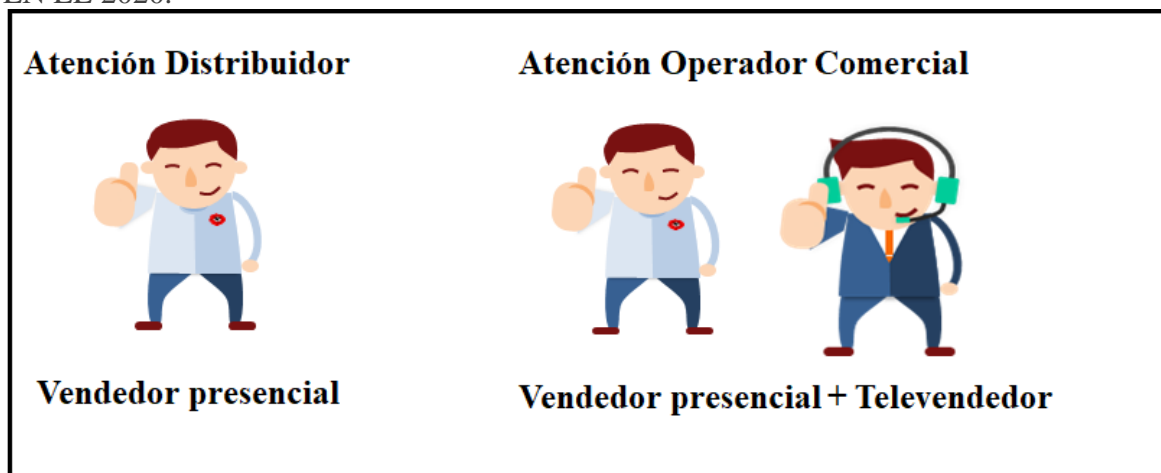
Actividades	Responsable	1-Ago				Etapa
		7-Jul	17-Jul	11	3	
<b>Salida en vivo Fase I</b>	<b>GTM</b>					
Nueva lista de precios Distribuidoras Lima	GTM/Pricing	7-Jul	17-Jul	11	3	
REN - Renombramiento de clientes	GTM (Rutas)	15-Jun	30-Jun	16	3	
Configuración nuevo grupo de clientes	GTM/ADM.Ventas	30-Jun	7-Jul	8	3	
Creación y configuración de Razes	Sistemas	9-Jul	15-Jul	6	3	
Zona de transporte/Zona de venta	Sistemas	9-Jul	15-Jul	6	3	
Determinación de rutas	Sistemas	9-Jul	15-Jul	6	3	
Carga de clientes en SAP	Sistemas	9-Jul	15-Jul	6	3	
Configuración de caja/Recaudación con el nuevo P.Ex.	Sistemas	9-Jul	15-Jul	6	3	
Configuración de aprovisionamiento hacia / desde centro 160	Sistemas	9-Jul	15-Jul	6	3	
Road Show - Carga de clientes/camiones	Transportes T2	9-Jul	15-Jul	6	3	
Road Show - Configurar BD y relacionarlas al P.Ex	Transportes T2	9-Jul	15-Jul	6	3	
Tomapedidos-Gestión de Correos Electronicos de Televendedores y Gestores Campo	Sistemas/Contact Center	9-Jul	15-Jul	6	3	
Tomapedidos-Configuración de Usuarios de Televendedores y Gestores Campo	Sistemas/Contact Center	9-Jul	15-Jul	6	3	
SAP: Definición de matriz de roles / usuarios	Transportes T2	13-Jul	15-Jul	2	3	
SCP: Registrar Usuarios, asignar estructura organizacional	Contact Center	13-Jul	15-Jul	2	3	
Configuración de usuarios SAP facturadores / impresoras	Transportes T2	13-Jul	15-Jul	2	3	
<b>Pruebas Integrales QAS</b>	<b>GTM/Sistemas</b>	<b>9-Jul</b>	<b>26-Jul</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	

Gantt de la etapa 3 con las actividades realizadas considerando área responsable y tiempos. Elaboración propia.

#### Etapa 4 (1 semana):

La salida en vivo de la etapa I se llevó a cabo en agosto, en esta etapa como parte de las actividades teníamos que darle seguimiento a la salida en vivo, que consistía en salir a visitar aleatoriamente los puntos de venta junto a los gestores para explicarle a los clientes el nuevo modelo de atención, política de cambios y nuevos procesos.

El nuevo modelo de atención era a través del operador comercial con la modalidad de venta mixta, es decir visita de gestor más televendedor. Anteriormente, el distribuidor solo atendía a través de un vendedor presencial.



*Figura 10 .Modelos de atención Distribuidor y Operador Comercial.*

La nueva política de cambios constaba de que los yogurts más comerciales en presentación de 1Litro (fresa, vainilla, lúcuma, durazno) no se cambian, tampoco las leches evaporadas de 400gr. A diferencia de la atención de distribuidores, ellos cambiaban los productos y asumían el costo asociado que no era reconocido por Gloria, con el fin de no perder venta. También se explicaba el proceso en general de la nueva forma de toma de pedido, reparto y pago. Atención a través de venta mixta (Gestor + Televendedor).

Etapa 5 (1 semana):

La fase II del Plan Pizarro involucraba las zonas de Lima Oeste (30%) y Lima Este (40%) y Lima Sur (100%). Para la salida en vivo debíamos contar con los gestores de ventas capacitados en los procesos de venta, estrategias de venta, con los camiones de reparto listos y el equipo de transporte capacitado. El HeadCount operativo capacitado, la configuración de clientes y lista de precios asociada a la nueva zona de atención, en el caso del almacén de Lima Sur, se empezaron a ejecutar las obras del almacén por el nuevo volumen de absorción y el nuevo contrato de almacén de soles x tonelada buscando ahorrar en la tarifa.

INCREMENTO DE LA EFICIENCIA Y RENTABILIDAD CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN PIZARRO EN LA EMPRESA DEPRODECA: DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CALIDAD S.A.C. EN EL 2020.

Tabla 4 *Gantt de actividades de la etapa 5 del Plan Pizarro*

<b>Salida en vivo Fase II</b>		<b>1-Oct</b>		<b>Etapas</b>	
Desvinculación comercial	Ventas/Legal	1-Jul	30-Set	92	5
Lima Sur - Contrato de alquiler y API	GTM/Legal	1-Ago	20-Set	50	5
Ejecución de obras	Infraestructura	14-Set	14-Oct	30	5
Creación de razas Leste y Lsur por puesto	Rutas/Sistemas	18-Set	21-Set	3	5
<b>Pruebas Integrales QAS</b>					
<b>Pase a PRD - Ambiente Productivo</b>		Sistemas/GTM (Rutas)		28-Set	30-Set
Carga de clientes	Rutas	23-Set	3-Oct	10	5
Inicio de Censo	Rutas	24-Ago	23-Set	30	5
Reclutamiento y selección FFVV	OC	30-Ago	18-Set	20	5
Capacitación a la FFVV	GTM/OC	18-Set	29-Set	12	5
Equipos móviles adicionales para la FFVV	Ramagro	27-Ago	6-Set	11	5
Uniformes para los nueva FFVV	Ramagro	18-Set	28-Set	11	5
Configuración del app de TLV	OC/Contact Center	6-Set	16-Set	11	5
Reclutamiento y selección personal de almacén	Ramagro/Adecco	15-Ago	14-Set	31	5
Capacitación personal de almacén	Ramagro/Adecco	14-Set	29-Set	16	5
Uniformes para personal de almacén	Ramagro/Adecco	14-Set	29-Set	16	5
Lista de clientes y transportistas al área de caja central	Transportes T2/Rutas	26-Set	29-Set	4	5

Gantt de la etapa 5 con las actividades realizadas considerando área responsable y tiempos. Elaboración propia

Etapa 6 (2 semanas) Fase II:

La salida en vivo de la fase II fue en octubre, en esta etapa nos cercioramos de que todos los procesos corran de manera correcta, que el toma pedido y la app de televentas (por donde se ingresan los pedidos) funcione correctamente.

También acompañamos al equipo de ventas en las visitas a sus clientes para comentarles el nuevo modelo de atención, la política de cambios y nuevos procesos ya mencionada en la etapa 4.

El seguimiento a los nuevos clientes se mide a través del Índice de Compra, la frecuencia de compra y los skus pedidos. Todo esto está en SAP, semana a semana se va evaluando el evolutivo de venta por el primer mes de operación y de manera quincenal a partir del segundo mes. Es un nuevo modelo de atención al que el cliente se debe acostumbrar.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

### **Impacto del Plan Pizarro**

La eficiencia y rentabilidad generada por la implementación del Plan Pizarro en el 2020, generó un ahorro total de S/. 3 MM, el detalle de los ahorros se desarrolló de la siguiente manera:

Al absorber el 60% de la venta de los ex distribuidores (PCF y Yiru) al modelo de venta directa a través de los operadores comerciales de Lima Este y Lima Sur, ahorramos en margen comercial por las zonas nuevas de atención y con el 40% que absorbieron las otras 2 distribuidoras les entregamos un nuevo margen por eficiencia de escala (mayor volumen, menor margen comercial) logrando ahorrar S/. 2.3MM. Esto se desarrolló con un análisis comparativo donde revisamos la rentabilidad de las categorías y las comparamos con las categorías que más se vendían en la nueva zona.

Las distribuidoras aceptaron las nuevas zonas y el nuevo margen porque iban a generar mayor rentabilidad y dependía únicamente de su equipo de ventas el desarrollo de las categorías más rentables en el nuevo territorio.

El margen de los distribuidores pasó de 10.33% a 9.48%, generando un ahorro para Gloria de 0.85 pp (puntos porcentuales), debido al ajuste de precio que se les hizo a los distribuidores por la expansión de su zona de atención. El volumen adicional que se les entregó y su nueva lista de precio superaba la rentabilidad que mantenían con el margen comercial anterior.

El impacto del ahorro por márgenes de S/. 2.3 MM fue un gran logro presentado a gerencia, el cual ayudo a llegar a la rentabilidad proyectada del año y mitigar los sobre gastos que se tuvieron por la pandemia y dar continuidad a la operación sin mayores problemas. El peso

de la venta directa en Lima pasó de 39% a 60% , es decir, crecimos en 21% en atención de manera directa al mercado, teniendo mayor control sobre los precios, disponibilidad de productos en los puntos de venta y mayor conocimiento del mercado de Lima Este y Lima Sur, mejorando la satisfacción de nuestros clientes directos e indirectos.

Los Puntos de venta directos (bodegas, puestos de mercados) pasaron de 44% a 56%, es decir, empezamos a atender a mayores clientes de forma directa de Gloria al Punto de Venta, esto nos favorece ya que tenemos mayor control del punto de venta, inventario de los productos y desarrollo de promociones al consumidor, así como la posibilidad de gestionar y analizar la información de manera directa.

Distribución de Lima				
Antes	Peso %		Ahora	Peso %
Distribuidora PCF	19%	➔	Distribuidora Arunda	22%
Distribuidora Yiru	13%		Distribuidora Honor	18%
Distribuidora Arunda	16%		Operador Comercial Lima Sur	23%
Distribuidora Honor	13%		Operador Comercial Lima Este	37%
Operador Comercial Lima Sur	17%			
Operador Comercial Lima Este	22%			

Figura 11. Nueva Distribución con pesos de Lima después de la implementación del Plan Pizarro.

Asociado a la desvinculación comercial de las 2 distribuidoras, también se desvinculó a los 2 supervisores de venta ya que no tenía sentido mantener las posiciones porque ya no había trabajo que realizar. Dado esto se pasó a retirar ambas posiciones generando un ahorro por S/. 0.02 MM.

La siguiente variable fue el ahorro de S/. 0.08 MM en abastecimiento T1 (planta – almacén/centro de distribución) a los almacenes de Lima Sur y Lima Este en camiones de doble nivel, donde al ser un camión con mayor capacidad, entraba más volumen y se ahorra en los números de viajes. El abastecimiento para el caso de Lima es de la planta de

Huachipa a los CD's – Centros de distribución y/o almacenes de los distribuidores u operadores comerciales.

Dentro del ahorro dimensionado, también se consideró la renegociación en la tarifa de flete t2 de los operadores comerciales, mantuvimos a los proveedores actuales y les incrementamos el número de flota bajando la tarifa por eficiencia de escala, de tal manera compensaban su nivel de ingresos, junto con ello, renegociamos la tarifa del servicio de almacén por mayor volumen en Lima Este y Lima Sur. Los almacenes son tercerizados por otra empresa con la modalidad de soles x tonelada, al incrementar el volumen renegociamos la tarifa logrando disminuirla y ahorrando S/. 0.3 MM. Adicional a esto alquilamos una zona adicional en el almacén de Lima Sur para que puedan ingresar todos los camiones T2 (canal minorista) logrando reducir el precio por m2 y ahorrando S/. 0.25MM.



## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- La pandemia por la Covid -19 en el año 2020 generó que las empresas de consumo masivo de primera necesidad sigan posicionándose en los hogares peruanos, optando por presentaciones familiares y disminuyendo el índice de visita a los puntos de venta.
- El proyecto desarrollado tuvo como objetivo identificar la forma de hacer la distribución minorista de Lima de manera más eficiente y rentable junto con los canales de distribución existentes en Gloria.
- El Plan Pizarro nos permitió tener mayor control del mercado de forma directa, donde nos permite actuar de mejor manera teniendo conocimiento de nuestros clientes y generando mayores oportunidades de negocio.
- A través de la implementación del Plan Pizarro se logró ordenar los canales de venta en la región Lima, logrando atender de una manera eficiente los territorios de venta y logrando conseguir las cuotas asignadas a cada zona.
- Al término del primer año de la implementación del Plan Pizarro, obtuvimos mejores resultados de los proyectados, enfocándonos siempre en ser más eficientes en nuestra estrategia de venta y distribución, buscando la forma correcta de atender el mercado y estar presentes en cada punto de venta.
- En el Plan Pizarro buscamos la forma de generar mayores eficiencias con operaciones ya existentes para reducir el nivel de inversión, esto nos llevó a generar un ROI más atractivo para el negocio.

- Es importante e indispensable como negocio conocer la correcta estrategia de llegada al mercado de las empresas de consumo masivo y las nuevas formas de compra de los consumidores, para así repotenciar los canales de distribución siempre enfocados en la rentabilidad del negocio y la experiencia del consumidor. En esta era, la experiencia del consumidor es un factor clave en el crecimiento y fortalecimiento de las marcas, siempre se debe desarrollar estrategias que coloquen al cliente al centro.
- Gloria, tiene que estar en constante evaluación y análisis buscando ser más eficientes y rentables en el negocio, explorando las nuevas formas de llegada al consumidor, estar presente en cada punto de venta y seguir siendo una marca de valor en el Perú, creando productos nutritivos y rentables para el negocio.
- Sin rentabilidad ningún negocio funciona, por eso es importante generar mayor rentabilidad buscando siempre la satisfacción del cliente, buscando nuevas formas de comunicación con ellos.
- Basados en los resultados del proyecto, es importante analizar los canales de distribución de cada compañía y revisar la rentabilidad de cada canal buscando siempre hacer más rentable la distribución considerando la época en la que se encuentra la empresa, dado que podrían cambiar los resultados.

## REFERENCIAS

Keller, K. L., & Kotler, P. (2016). *Dirección de marketing*.

Vásquez, G. (2009). Los canales de distribución y el valor para el consumidor. *Temas de management*, 2, 10-16.

Herrera, T. J. F., Gómez, J. M., & Mendoza, A. M. (2019). Evaluación de la eficiencia de las empresas del sector carbón en Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 27(1), 43-56.

Talaya, Á. E. (2008). *Principios de marketing*. Esic Editorial.

La Chica, P. M. B., Mendoza, M. M., Falcón, H. S., & Castellano, M. D. P. P. (2016). Un análisis regional de la eficiencia técnica de las empresas de transporte urbano colectivo en España. *Investigaciones Regionales-Journal of Regional Research*, (35), 129-148.

Gutiérrez Carmona, C., Berraquero Taravillo, R., & De Jorge Moreno, J. (2015). Influencia de la regulación regional en la eficiencia en el sector minorista (1999-2012). *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 19, 101-146.

Molina-Morales, F. X., Martínez-Fernández, M. T., & Coll-Serrano, V. (2012). La eficiencia y la innovación en las subredes de empresas: Un estudio del distrito cerámico español. *Innovar*, 22(46), 111-128.

Barrios, H. D. B., Amador, J. A. L., & Ávila, F. J. M. (2021). Análisis de eficiencia financiera de las empresas cotizantes en el mercado accionario colombiano para el periodo 2012-2017. *Revista Finanzas y Política Económica*, 13(1), 19-41.

Murillo, K. P., Rocha, E. A. M., & González, C. A. G. (2018). Análisis de eficiencia multidireccional en hospitales públicos del Valle del Cauca. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 17(34).

Robles-Robles, M. D. R. F., de los Ángeles Romero-Espinoza, M., & Vivar, N. G. R. (2021).

Efectos económicos y operativos preliminares del COVID-19 en las Mipymes de Sonora, México. *Economía Sociedad y Territorio*, 21(67), 631-655.

Laporte, R. A., Rusconi, J. M., Turano, C., Todesca, A., & Zapata, L. (2020). Covid-19 y su impacto en las Pymes argentinas: Perspectivas para América Latina. *Palermo Business Review*, (22), 225-240.

Lechuga Nevárez, M. D. R., & Hernández Chavarria, J. (2020). La primavera del 2020: Las repercusiones del Covid-19 en los patrones de consumo y el comercio electrónico en Durango, México. *Revista de Economía del Caribe*, (26), 22-38.

Pérez, J. F. M. (2020). La crisis económica después de la crisis." El virus y los ajustes en la economía actual". *El Cotidiano*, 36(222), 17-30.