

# **Pontificia Universidad Católica del Perú**

## **Facultad de Ciencias e Ingeniería**



### **Anexos de tesis**

**PROPUESTA DE MEJORA PARA UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE CONSUMO MASIVO: EVALUACIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA DE LA CADENA DE SUMINISTRO**

Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial, que presentan los bachilleres:

**Vannia Ximena de la Puente Ronceros**  
**Gabriela del Rocío Plaza Vidalón**

**ASESOR: Jorge Roberto Caro Paccini**

Lima, diciembre 2018

## INDICE

Entrevista al Jefe de Ventas y Jefe de Almacén de la DEX Medina Rivera .....	3
Entrevista a Pilar Vargas, Coordinadora de Planeamiento y Distribución .....	13
Entrevista Felipe Medina, Gerente General de la DEX.....	20

## Entrevista al Jefe de Ventas y Jefe de Almacén de la DEX Medina Rivera

Se presenta la entrevista realizada el 23 de Junio del 2016 al Jefe de Ventas de la Distribuidora Medina Rivera, el señor Jhony Alzamora (J), su jefe de almacén el señor Manuel Agreda (M) y el encargado de ventas de Alicorp asignado a la distribuidora, el señor Aldo Balarezo (A).

Al entrevistador se le asigna la letra V en el dialogo que se muestra a continuación:

V: Hola Jhony, mi nombre es Vannia, me contacté con Aldo y contigo para empaparme un poco más con todo el manejo de la DEX básicamente porque estoy interesada en proponer una mejora de los procesos logísticos que se manejan

A: Jhony que tal si le comentas lo que estábamos conversando, el tema de los transportes que me comentabas.

V: Cuéntame, ¿Qué tipo de problemas con los transportes tienen?

A: Todo el abastecimiento de la DEX viene de Ransa, no se está cumpliendo el tema de los horarios.

J: Según tengo entendido Ransa está saturado y no se abastece porque atienden todos los canales. Nosotros nos reponen del CDC<sup>1</sup>, Ransa y Molino.

V: ¿La DEX se atiende de esos tres?

J: Así es, de esos lugares nos llega la mercadería, pero el problema es con Ransa.

A: ¿Los otros sí están llegando en la madrugada?

J: Ninguno cumple el horario de la madrugada, normalmente llegan en las mañanas. A veces sí, a veces no; depende mucho de la hora que salga el camión.

A: Bueno, ahí hemos identificado un gran problema.

V: Así es, Jhony, ¿desde cuando trabajas en la DEX?

---

<sup>1</sup> CDC: Centro de Distribución Central

J: Yo tengo 15 años en la red, ya me voy a jubilar.

A: Tú siempre has trabajado con Felipe (Referencia a Felipe Medina, Gerente de la DEX)

J: No, yo empecé con la distribuidora Rosales ubicada en San Juan de Lurigancho.

V: Y en ese entonces, ¿cuántas DEX eran en Lima?

A: ¡Eran muchísimas!

J: En ese entonces eran como treinta y tantas solo en Lima, era mucho desorden. Yo he pasado toda la reestructuración. De Rosales estuve en otra distribuidora en el Callao, Arenas, en Gambeta, luego estuve en Curaima. Luego ya llegue a Medina en la que tengo cerca de 14 años. Todo ha cambiado mucho, ni que decir la venta.

A: Sí es cierto; por ejemplo, ahora se maneja una cantidad de indicadores que no se medían antes en cuanto al cumplimiento de metas, no solo es llegar al plan.

J: Llevar un control antes, era de maestros. De hecho había prioridades, pero el control se hacía en una hoja de reporte que te duraba todo el mes, tenías que ver tu prioridad, merma contrastarla con tus rechazos y según eso se hacía todo. Ha crecido todo, imagínate un vendedor de consumo masivo, cuantas categorías maneja, cuantas cosas tiene que tener mapeadas para que tenga una buena gestión; ahora todo ha crecido y nuestras rutas de venta se han multiplicado.

V: Cuando se refieren a rutas de venta, se refieren al transporte y despacho a sus clientes verdad...

A: Una DEX tiene una serie de módulos pues ataca una zona determinada, todos los vendedores van a esa zona, la flota sale para esa ruta. Así hay distintos módulos que se mueven por día, al día siguiente que los vendedores tienen pedidos salen los camiones para esa zona a despachar.

V: Y, ¿Cuáles son los clientes que maneja Medina?

A: Básicamente bodegas, puestos de mercado, mini *markets*.

J: También se manejan panaderías, pastelerías, pero todo va en el mismo camión

V: Y ¿cómo es que se consiguen los clientes?

A: Ya se tiene una base fija. Se tiene un objetivo de clientes efectivos, algunos de ellos definitivamente mueren pero se generan iniciativas para captar nuevos.

A: A nivel nacional se manejan 88000 clientes aproximadamente para todas las DEX.

V: Y para la DEX Medina, ¿Cuál es la segmentación que se da a los clientes? ¿Cuál es el criterio que se tiene para enfocar la venta?

J: La segmentación se da por zona geográfica. Por ejemplo, el lunes se dirige la venta a La victoria, Breña y Lima, los distritos que son cercanos, estos distritos a su vez están divididos en zonas más pequeñas que son los módulos y cada cierta cantidad de módulos pertenece a un vendedor.

A: En la DEX sale el vendedor y se toma el pedido un día y al día siguiente se despacha.

V: Y ¿con cuántos vendedores cuentan?

J: Actualmente tenemos 47 vendedores, 6 supervisores.

(Llegada a la distribuidora Medina Rivera)

J: Buenos días Manuel, te presento a Vannia.

V: Buenos días Manuel, vengo a conocer un poco más de la distribuidora, estoy interesada en realizar un estudio que pueda plantearles mejoras logísticas que les puedan ayudar. Cuéntame, ¿Cuál es el principal problema que tienen aquí en la DEX?

M: El principal tema que tenemos son los quiebres de stock. Por ejemplo, el día de ayer se ha recibido de CDC en la noche 25 toneladas y no hace mucho que acaba de llegar de Ransa 18 toneladas en volumen, entonces lo que tenemos pendiente el fraccionamiento de todo NPI, harinas sémolas y galletas. Estamos sujetos a la hora que llegan los camiones, si llegan tarde ya no hay posibilidad de recibirlos porque a las 3 de la tarde termina su turno el personal. Y a las seis de la tarde digitación jala nuestros pedidos por lo que ya no hay manera de ingresar esas facturas, entonces prácticamente se queda como una preventa no cumplida. Si me preguntan durante el día, ya llego tal producto, yo le comunico que no, luego me vuelven a preguntar 5 o 6 de la tarde, y les digo acaba de llegar pero ya no es posible ingresarlo.

J: Lo que pasa es que hay una programación de la mercadería, la reposición diaria, tienes todos estos materiales que te tienen que llegar hoy, sin embargo durante el día no llegan y recién en la noche o al día siguiente los recibes, no se cumple esta programación.

V: Y el tema de la preventa tengo entendido que tiene influencia en estas reposiciones diarias verdad

J: Existe una herramienta en planeamiento que genera la reposición en base a un stock de seguridad. Cada material tiene un stock de seguridad que está asignado por Alicorp en coordinación con nosotros en base a capacidades de nuestro almacén y rotación de lo cual sale la cantidad de días giro que manejamos. Todo tiene un ciclo no, cuando suceden este tipos de cosas que ya no llega la mercadería, quizá un día se puede tolerar porque contamos con stock, pero ya con dos días sin reposiciones nos empezamos a preocupar porque sabemos que se vienen los quiebres.

M: Otra razón por la cual no podemos recibir luego de las 3 de la tarde es que como la distribuidora esta en este local en la que también se encuentran otras dos distribuidoras y hay un almacén de Alicorp, los camiones de ellos empiezan a llegar y ocupan el patio de maniobra y ya no hay quien baje la mercadería porque se quedan hasta las 10 de la noche aproximadamente.

V: Ese almacén que menciona, ¿Es compartido?

M: No, si no que el almacén 3 que te menciono es un almacén auxiliar de Alicorp, ahí nos dejan la mercadería temprano en lugares asignados a cada una de las distribuidoras, ya luego nuestro personal la trae a nuestro almacén y se ingresa al sistema.

J: Lo ubican ahí puesto que no llegan a una hora propicia para poderlos recibir.

V: Y ¿Cómo es que se da el traslado de la mercadería?

M: Usamos el montacargas, en este momento por ejemplo estamos trasladando lo que nos llegó la noche de ayer.

J: Cada DEX tiene asignado un montacargas. Una vez que ya tenemos aquí los productos, utilizamos las estocas para llevarlos a su lugar asignado.

M: Otro problema que tenemos es por ejemplo, ahora ha salido una nueva presentación de un producto, en este caso de jabones. Nos traen determinada cantidad de unidades, pero el stock de seguridad del código antiguo es el doble, es ahí que nuevamente quebramos.

J: El jabón Bolívar es un producto de alta rotación, nos han secado y hemos dejado de vender 3 días y recién hoy nos ha llegado una reposición de 78 cajas del código nuevo. Esa transición no debería darse, perdimos tres días de venta y ya no se recupera y la reposición del código nuevo es muy baja, debería tener el mismo stock de seguridad que el código antiguo

V: ¿Cuál sería su recomendación?, ¿Qué entre en paralelo?

A: Que entre con FIFO quizá sería conveniente.

M: Cuando ya no tenemos debería reponerse igual que el antiguo, porque el volumen de venta no cambia. Por ejemplo, Jhony hoy va a pasar un extraordinario para que nos manden más volumen de jabón porque no es suficiente con lo que tenemos ahorita.

Un caso que también tenemos ahora son estas galletas son código antiguo de hace una semana o dos semanas (señalando una de cajas de galletas), nos han traído galletas de la promoción de multimarca que se ha lanzado que son código nuevo, acompáñame para que veas la cantidad, por lo que estamos separando las cajas de código antiguo de las de código nuevo

V: Y estas galletas no están inmovilizadas verdad ¿Ustedes las pueden seguir vendiendo?

M: Se puede pero no se debería.

J: La idea es que el mercado se llene ahorita con los productos de la promoción.

M: Todo este stock que no podemos vender nos quita también espacio en la zona en la que se encuentra

V: ¿Cómo es la distribución de los espacios?

M: Los espacios están asignados por categorías y a cada zona del almacén se le asigna un personal, los chicos nos ayudan con la preparación del stock. En el caso de Harinas,

la tenemos en el ingreso del almacén pues es JIT. Nosotros pedimos ponte 400 sacos de harina para mañana, y el mismo día se van, ya no queda nada, entonces el espacio que tenemos allá estamos compartiéndolo con un poco de la merma

Las Harinas son el único JIT que se ha implementado porque es el único producto que al igual que las pre mezclas viene de Santa Anita.

V: Y ¿Se tiene algún proceso de inventario?

M: Si, nosotros hacemos inventario todos los días, cada uno en su zona y luego se hace un recuento. Como también las unidades de Alicorp vienen con un documento que es el *picking* de embarque con el cual contrastamos el inventario que tenemos. Este documento también se revisa puesto que a veces vienen productos de código antiguo que tenemos que notificar a Ransa porque no es posible recibirlos, también rechazamos por fechas de vencimiento, máximo aceptamos con 3 meses de rango.

V: Y, ¿tienen un procedimiento para consolidar esta carga que se devuelve?

M: Hay una persona encargada de Alicorp que ve los problemas ya sea de faltantes rotos, nosotros le tomamos foto y se lo notificamos a él.

V: Los chicos del almacén, ¿todos tienen sus implementos de seguridad?

M: Si así es, déjame los llamo a todos para que los conozcas y puedas conversar con ellos.

(...)

Ellos son todos los chicos, trabajamos a 2 turnos, mañana y noche, en la tarde también viene un chico pero él se encarga solo de chequear los rechazos de las unidades que vienen de despacho y se va aproximadamente a las 12 de la noche.

V: Hola chicos buenos días, hoy he venido a visitar la distribuidora porque estoy interesada en plantear una mejora logística en ella básicamente en el tema de almacenes, muchas gracias por su tiempo y por toda la información brindada.

M: Cuando gustes puedes venir, si no estoy yo con cualquiera de los chicos puedes ver el tema que tengan ellos lo manejan todo aquí.

V: Chicos ¿Algún tema que tengan especial con las categorías que manejan?



Almacenero 1: Nosotros en detergentes estamos sufriendo porque se acumulan muchos nuevos códigos y ya no sabemos cómo acomodar todos los productos.

M: La creatividad y habilidad de ellos es muy importante

Almacenero 2: Mi problema es no recibir galletas antiguas, porque si no Manuel me ha dicho que me las tengo que llevar (Risas)

M: Tienen que tener bastante cuidado también con los productos que vienen rotos en la parihuela.

V: Y ¿Hasta qué nivel se apilan las paletas que se reciben?

M: Ya vienen indicados, normalmente no pueden ser más de diez, a excepción de los fideos de sopa de alianza que ya nosotros los acomodamos según nuestro criterio porque son cantidades mínimas. Como vez no hay muchas torres a excepción de los aceites que si se pueden apilar un poco más.

V: ¿Tienen algún problema con mermas por factores de apilamiento?

No, por problemas del manejo no tenemos problemas, más que todo es que se recibe conforme pero al momento de preparar en la noche ya dentro de la parihuela se encuentran unidades defectuosas. En aceites por ejemplo estamos encontrando en baldes chancados o goteando.

A: Una vez que notifican ese problema, Alicorp cuanto se demora en reponerles.

M: No, eso ya lo pasamos como merma. Aparentemente las paletas selladas llegan bien pero una vez que de acá a dos semanas despacho, ya encontramos este tipo de problemas.

V: Correcto, y ¿tienen algún problema con el montacargas?

M: Normalmente no, cuando se malogra, se reporta a Alicorp y ellos nos ayudan con el mantenimiento. Eso si cada DEX compra su gas.

V: Jhony cuéntame, ¿Existe algún cliente que tenga más prioridad?

J: En un principio no se le da una hora al cliente, los camiones llevan todos los negocios y el orden de prioridad se da de acuerdo a donde se deba despachar más volumen, lo

que se hace es botar primero volumen, el peso. Normalmente se atiende primero panaderías que son harinas, luego mercados, etc.

V: Y ¿cuantos destinos por ruta tiene aproximadamente?

J: Un transporte te está llevando 70 o 60 contactos, los cuales son repartidos en varios módulos, un módulo comprende varias calles, manzanas donde se están ubicados los clientes.

V: ¿Que distritos se atienden?

J: Bellavista, todo el callao, abarcamos desde Faucett hasta Ate, San miguel, Pueblo Libre, Jesús María, La Victoria, El Agustino, San Luis, San Borja, Ate, prácticamente todo lima. Lima está dividida en 6 distribuidoras y la venta de ellas no se cruza. Cada negocio tiene su área y cada vendedor tiene asignado su territorio. Cada cliente esta referenciado aquí en el sistema y ya tiene asignada su programación de visitas.

A: Lo que si se da por la parte comercial es una segmentación de clientes de varias categorías a los que se les asignan beneficios, pero no involucramos prioridades de atención en los clientes de la DEX.

V: Tengo entendido que se da una capacitación por parte de Alicorp hacia su fuerza de ventas.

J: Así es, tenemos capacitaciones e iniciativas comerciales que se dan como el “Pedido sugerido” que como todo en un principio empezó con una transición, pero ya se le agarró el ritmo, ahorita estamos en un 20% de la utilización de la herramienta. También está el “Cliente perfecto” que es la cantidad de clientes que cumplen con un requisito, a ellos se le da *merchandising* para aumentar la rotación del producto, ese cliente tiene una mejor atención por el mercaderismo que se le está dando y el vendedor tiene la responsabilidad de que el *merchandising* este ok y que el cliente este bien abastecido.

Actualmente tenemos 700 clientes perfectos de un total de 7000 clientes en la distribuidora, divididos aproximadamente en 2700 para Consumo masivo, 1500 para Alicorp Soluciones, 500 o 600 para Focus, impulso en mercados y bodegas.

V: Manuel, regresando contigo, ¿Que es la categoría que menos rota?

M: Uno se da cuenta rápido la verdad, por ejemplo el azúcar de kilo, el fideo de sopa que tiene rotación lenta, no es como Don Vittorio que si se mueve mucho más. De acuerdo a la rotación del producto se da la reposición

V: Y ¿tienen problemas de merma por baja rotación de producto?

M: La verdad que no, estamos utilizando FIFO para evitar ese tipo de inconvenientes. En caos que ya la rotación sea cero se hacen las coordinaciones para que se lo lleven porque los espacios que tenemos no los podemos desperdiciar.

V: Las reposiciones se dan respecto a la venta y el inventario cierto...

J: Así es, nos reponen la diferencia del stock de seguridad que deberíamos tener menos el stock que tenemos en piso, pero a veces eso no se cumple porque no se tienen los despachos oportunos que ya generan una preocupación en mi por lo que empiezo a enviar pedidos extraordinarios cuando empiezan a fallar las horas de despacho; lamentablemente, a veces llega el pedido regular y el extraordinario juntos y se generan sobre stocks.

El problema es la coordinación porque a veces por falta de comunicación de ambos lados no nos enteramos que por ejemplo se está secando un código y ya no va a venir y entre otras cosas, si esta comunicación adecuada se diera, definitivamente evitaríamos muchos problemas

V: Si de todas maneras, apartándonos un poco del tema de los stocks, sus camiones al momento de despachar, ¿Qué capacidad tienen?

J: Un camión lleno lleva 4 toneladas aproximadamente y son 60 contactos durante su ruta. Existen días, sobre todo los cierres de mes por que se vende más, donde la ruta es más complicada y a veces se debe pedir otro camión de repuesto por este motivo, pero tratamos de evitarlo. La ubicación del almacén está a un extremo del territorio, también es una complicación, para que un camión haga una recarga es muy complicado, ahí somos ineficientes.

V: Y hace cuánto tiempo están aquí en Santa Anita

M: El almacén tiene 2 años en Santa Anita, es relativamente reciente. Antes estábamos por Alicorp pero veíamos los mismos clientes y estábamos más cerca lo cual nos favorecía.

La lejanía también nos afecta nuestro abastecimiento puesto que hay mercadería que viene desde Ransa que a veces tiene que realizar dos viajes para su despacho entonces ya no estamos en el mismo rango horario en el que deberíamos recibir. Además de eso, como ya tenemos asignados ciertos centros para determinados códigos ya no se despacha si el centro quiebra a pesar de que existen otros centros que si cuentan con stock, deberían despacharnos jalando de otro centro.

A: De repente lo que podría hacerse es la evaluación de despachos que no se pueden atender para casos críticos.

V: Claro, eso podría ser. Bueno Manuel, Jhony, Aldo, muchas gracias por su tiempo, han sido todas mis preguntas por hoy.

J: Gracias a ti por la visita, cuando quieras puedes regresar.

## Entrevista a Pilar Vargas, Coordinadora de Planeamiento y Distribución

A continuación, se presenta una entrevista con Pilar Vargas, coordinadora de planeamiento de la distribución y encargada del abastecimiento de las DEX realizada el 24 de Junio del 2016.

Se referirá al entrevistado con la letra (P) y al entrevistador con la letra (V):

V: Hola Pilar, me gustaría conocer un poco más acerca de los tipos de DEX y sus procesos de abastecimiento, despacho y recepción.

P: Tenemos 2 tipos de DEX, uno que es canal 80 que es minorista que vende para puestos de mercado, bodeguitas, lo vende en unidad base; nosotros les despachamos por ejemplo una caja de aceite y ellos la abren y pueden vender a una bodega 3 botellitas de aceite, así lo venden a sus clientes, clientes minoristas. El otro canal de DEX es el DEX 21, canal 21 que es el canal mayorista, ellos venden todo en caja a los mayoristas; esos son los dos tipos, minorista y mayorista.

V: Y ¿cómo es que se dan los procesos de abastecimiento?

P: Tenemos varios horarios de procesos, normalmente el más grande corre a las 6:45 pm; lo que hace es ver toda la pre venta que han realizado los vendedores de la DEX durante el día.

V: Cuando ayer fui a la DEX, no me quedó muy claro qué es la pre venta

P: La DEX tiene una fuerza de venta, ellos van y tienen la misión de ir a vender a todos de acuerdo a sus rutas (Surco, San Borja, etc.) Van a todas las bodegas, puestos de mercado o clientes que tenga la DEX y van recolectando pedidos, consultando cuánto quieren para que le traigan al día siguiente y lo van apuntando en una aparato; ellos van ingresando todo lo que van pre vendiendo. Pre venta es la venta de mañana, el pedido de hoy.

Los vendedores tienen una hora límite para que tengan el fin de sus ingresos de pedido porque después de esa hora como que se pierden. A las 5pm por ejemplo, ellos tienen

que haber ingresado todos los pedidos en su aparato. Entonces al momento de que corra el proceso, como ya ingresaron en teoría todos los pedidos, lo que hace es tomar foto, entra al Sidex que es como un SAP para las DEX, y toma foto de 2 cosas: del stock de la DEX en el piso en ese momento y de toda la pre venta que han realizado sus vendedores durante el día porque van desde las 6 de la mañana. Entonces stock y pre venta coge el sistema, y de acuerdo al stock en Alicorp, si hay stock disponible, si el producto está habilitado, si tiene el plan, si no hay nada pendiente anterior, si la DEX no tiene sobre stock, le recomienda un pedido nuevo.

V: Una pregunta, ciertos productos tienen el centro asignado de donde se le despacha a la DEX, entonces si no hay en el centro la mercadería solicitada, ¿ya no se le despacha?

P: No, ya no se le despacha, como todo es automático tenemos creados los materiales en la DEX y tenemos una línea de transporte que conecta el centro de destino, que es la DEX, con el centro de origen que ya depende si es RANSA, molino, etc., dependiendo del tipo de producto. Por ejemplo, para Lima yo saco de 3 centros: todas las harinas y pre mezclas de Molino Callao, todo lo que es abarrotes y los productos industriales que son aceites a granel de RANSA y todo lo que se produce en CDC, a excepción de detergentes que es RANSA no acumulan aquí, como aceites, salsas, margarinas, todo eso sale de acá, para no enviar a RANSA y de RANSA a la DEX, mucho flujo de transporte. Entonces si no hay en CDC, no se despacha, por ahí que en excepciones le podemos cambiar el centro de suministro al pedido para que se abastezca de RANSA si es que hay stock pero eso no se hace mucho porque tiene que ser coordinado con Planeamiento porque el plan del producto que está en RANSA es para clientes que se atienden de RANSA y su plan ya está cargado ahí y si yo le quito para abastecer a la DEX voy a dejar quebrando a otro cliente que se atiende de ahí.

V: Básicamente para priorizar a otros clientes es que se le asigna un centro.

P: Claro, por ejemplo ahorita Supermercado está en el Agustino, tienen centros diferentes. La DEX es la única que en Lima tiene 3 centros, después en provincias es un solo centro, un par de centros máximo dependiendo del tipo de producto o de la distancia del centro, cuánto es más barato enviarlo de Trujillo, de Chiclayo, depende del costo de flete también.

V: ¿Los despachos se supone se mandan en la madrugada?

P: Nosotros les mandamos a ellos la mercadería cuando el proceso corre a las 7 de la noche más o menos, genera los pedidos de abastecimiento y a las 8:30 de la noche ya están los pedidos en el sistema y Distribución se encarga de programar los pedidos, de generar la entrega, generar el transporte, que es como que todo el flujo del pedido. En la madrugada ya está facturado el pedido, a las 3 de la mañana ya lo ves facturado en el sistema, pero los camiones de reparto de la DEX empiezan a cargar en la mañana recién, tienen sus canales de despacho, mandan la mercadería en paletas, la van cargando, como es todo “puchería” se demoran y luego ese camión ya cargado en la mañana va a la DEX.

V: El *picking* se hace en la madrugada.

P: El *picking* de Alicorp sí.

V: Y acomodan en camiones en la mañana.

P: Sí, entonces el camión sale en la mañana 6, 7 de la mañana y llega a la DEX las 8, 9 de la mañana. Hasta las 2 de la tarde máximo puede recibir la DEX un camión de Alicorp, porque a partir de las 2, 3 de la tarde ya están regresando los camiones de la DEX chiquitos que han repartido durante todo el día a sus clientes, entonces se cruzan y ya no hay mucho espacio en el patio de maniobras y esos camioncitos de la DEX tienen plata entonces es muy peligroso que haya gente externa metidos ahí, entonces no quieren recibir más de las 2 de la tarde.

Entonces en la mañanita ellos reciben toda la mercadería de Alicorp que le generó el proceso de abastecimiento; reciben y acomodan su mercadería hasta las 2 pm y tienen todo arreglado. Luego durante la tarde acomodarán, tomarán inventario y harán sus procesos internos y después a las 3 pm empiezan a llegar sus camioncitos con plata, reciben la plata y la depositan en el banco; algunos son a crédito y se demoran más tiempo en cobrar.

Como ya les llegó la mercadería en el día de algunas cosas que seguro no tenían, en la noche empiezan a preparar ellos su despacho de la DEX a sus clientes. Su proceso empieza a las 8, 9 de la noche y, al igual que Alicorp, empiezan a generar sus pedidos de todos los vendedores, le asignan transportes (ellos tienen como 20 transportes).

V: Esos transportes si son de ellos, ¿no?

P: Sí son de ellos o lo tercerizan, pero son la DEX, ellos mismos lo pagan. Tendrán sus 20 camiones, dependiendo del volumen de la DEX. Una DEX de Lima debe tener entre 20, 22 camiones. Entonces cargan todos sus camioncitos, van a repartir las zonas más lejanas primero, zonas más cercanas más tarde y así es todos los días.

La DEX lo despacha igual que nosotros en la madrugada, se pasan armando sus camiones, sus paletas, preparando la mercadería, imprimiendo sus facturas y despachan tempranito; a las 6, 7 de la mañana ya están saliendo los camiones de la DEX al igual que Alicorp, a la par están haciendo sus operaciones.

V: ¿Cómo se asigna la cartera de productos, a todas las DEX se les manda todos los productos?

P: Varía dependiendo de la zona, normalmente cada DEX maneja aproximadamente 500 códigos y la diferencia entre qué portafolio le cae a una y qué portafolio le cae a otra es por el tipo de cliente que tiene. Por ejemplo, la DEX Nugent en Lima tiene la zona más de mayor poder adquisitivo, por ejemplo tiene San Borja, Surco, La Molina, Miraflores; entonces ellos no les mandan muchas cosas tan baratas, su portafolio es diferente que una DEX de los conos de la ciudad. Ese tipo de DEX tiene todo el portafolio más barato: Friol, Sayon, Espiga de oro que en otras DEX no se venden porque no es su foco. A la otra DEX le mandan Don Vitorio, Cocinero, Primor, dependiendo del tipo de clientes que tenga la DEX.

En Provincia igual, hay algunas DEX que tienen zona periférica que es todos los alrededores de la provincia, que son zonas alejadas son las más pobres que infligen un portafolio tal vez un poco más amplio por cosas más económicas, le ponen más foco a eso y las cosas más caras ya no se las mandan porque no lo venden igual. Entonces depende del tipo de cliente de la DEX el portafolio que maneja, si varía dependiendo de la zona geográfica, del NSE de los clientes.

Pero hay productos que todas las DEX tienen, Lavaggi, Cocinero, son productos intermedios que todas las DEX tienen.



Trome en Lima no se vende por ejemplo, se vende sólo en Tarapoto, en el centro, en el Sur porque es súper económico, acá venden Marsella; depende de la DEX, eso lo define el negocio, si es rentable, si no es rentable, si le conviene, no le conviene.

V: Eso lo ve canales...

P: Sí, eso lo ve Trade Marketing, ellos ven qué productos mandan.

V: Referente a las políticas de inventario de las DEX, por ejemplo algunas son JIT y hay otras que se manejan con días giro me parece...

P: Sí, tenemos 3 tipos por política de inventario. Las JIT no cuentan con almacén, es just in time y nosotros les enviamos lo que han pre vendido sus vendedores y todo se va, entra y sale y no hay inventario, a menos que tengan alguna devolución o, como nosotros les mandamos en cajas y ellos pueden sacar botellas entonces de una caja de 12 vendan 10 y se quedan con 2 y al día siguiente se les descuenta eso de su nuevo pedido y se le sigue mandando sólo lo que necesitan.

V: ¿A las minoristas también les mandan en cajas?

P: Sí, no se les manda nunca en “puchos”, ellos si venden en “puchos” pero nosotros siempre les mandamos en cajas.

Las JIT tienen un espacio que le llaman “jaula” al costado del centro de distribución, hay en Piura y en Cusco y le mandan por paletas como están al costado y ya ellos se encargan de despachar. Tienen un espacio para la operación de *picking* que abren cajas, reparten y arman su mercadería para despachar al día siguiente.

Después hay otro tipo que son las DEX para almacén, dentro hay 2 tipos, una que es con stock fijo que son las DEX locales a las que nosotros les configuramos el parámetro a nivel cantidades, dependiendo del volumen de ventas, de la capacidad de almacenaje, dependiendo de las ventas pasadas, el plan de ventas; una cierta cantidad para que se mantengas en piso siempre. Por ejemplo, de Cil de litro tienes que mantener 500 cajas en piso que te equivale más o menos a 5 días giro por si algún inconveniente hay en planta, que no se manda mercadería porque paró la planta y no hay, ya tiene un “colchoncito” para abastecer a los clientes; de Don Vittorio spaguetti 200 paquetes, en resumen, por cada material les configuramos un stock fijo para que ellos siempre tengan en su piso y eso le tienen que alcanzar para su venta diaria y algún “colchón” que le

pueda cubrir alguna meta pico que represente más de lo normal, 3 días giro, algo así. Esas DEX son las DEX locales, Lima o las de Arequipa que también se abastecen del mismo Arequipa, Chiclayo mismo Chiclayo y el tiempo de reacción es bien rápido como es local es al día siguiente.

Después hay otro tipo que son las DEX con cobertura, es el tercer tipo. Cobertura le decimos a las que tienen configurado en vez de cantidades, le configuro días en base al plan que cargan en Demanda con Ventas, es la equivalencia, en vez de ponerle 500 cajas, le pongo 5 días giro.

V: ¿Y por qué hay unas de stock fijo y las otras son de cobertura?

P: Las de stock fijo son las locales que son rápidas en la reacción y las de cobertura son las de Provincia, las de larga distancia; porque a una local yo le configuro un stock fijo y eso es lo que tiene que mantener y le repongo todos los días lo que descuenta de su inventario en su venta, a la de cobertura que es de Provincia yo le mando lo que tienen que tener para cubrir su venta más el tiempo de viaje, esa es la diferencia. Las de stock fijo no tienen tiempo de viaje, la otra si tiene tiempo de viaje como 3 días por ejemplo y como yo no sé cuánto van a vender durante ese tiempo de viaje porque no hay pre venta de esos días, sólo hay pre venta del primer día, yo le estimo un envío aproximado correspondiente a su plan. Por ejemplo, si yo vendo 10 días y me demoro 3 días en llegar, voy a sumar a mi recomendación inicial 30 porque es lo que me voy a demorar, hasta que llegue ya bajó el inventario, así son las de cobertura; esa es la diferencia entre las 2.

V: ¿Lo de generación de pedidos es con la pre venta?

P: Sí, nosotros les mandamos lo que venden.

V: ¿El día anterior?

P: Sí, le mandamos lo que han vendido durante el día que es la venta de mañana y verificamos stock en Alicorp, si no hay stock no le genero pedido porque no hay de dónde mandarle. Si la DEX tiene sobre stock por alguna cosa, porque se le mandó un pedido y al final no lo colocaron o porque pidieron y dijeron que les manden mucho de algún lanzamiento y al final no lo vendieron como decían los planes; si tienen sobre stock ya no se les recomienda porque tienen que esperar a que rote ese inventario, no

le puedo seguir mandando mercadería si es que ellos ya tienen. El sistema ve el stock en Alicorp, el stock en la DEX, ve los planes, ve la pre venta, ve si hay algún tránsito para descontarle eso y es lo que recomienda el sistema como pedido y eso es lo que le vamos a mandar al día siguiente.

## Entrevista Felipe Medina, Gerente General de la DEX

La siguiente entrevista se realizó el 04 de Octubre del 2016 al Gerente General de la DEX Felipe Medina (F), se tratará sobre las problemáticas encontradas en la DEX y las propuestas de mejora que tienen para los procesos de abastecimiento.

Se referirá al entrevistado con la letra (F) y al entrevistador con las letras (V) y (G):

V: De los problemas que identificamos en la DEX, el principal es el quiebre de stock, ya que nos comentaron era recurrente y se hacían pedidos extraordinarios; por lo tanto la primera pregunta que teníamos era qué tanta responsabilidad tiene la DEX en los quiebres de stock.

F: Eso no lo vemos nosotros directamente, eso lo ve Alicorp y es su responsabilidad porque el área de Demanda hace un proyectado de lo que se va a vender pero a veces hay problemas de insumos, de envases y ellos dejan de producir. Ustedes saben que a la maquinaria entra el producto e insumos para producir, pero cuando no hay para hacer Primor, hacen Friol o hacen Cil, entonces dejan de lado el aceite Primor y causan quiebre de stock por esta razón. Puede faltar un insumo o alguna tapa de botella y se para toda la producción, eso hace que nosotros quebrems, pero ya no es responsabilidad nuestra, es de ellos.

Yo trato de mantener un stock de seguridad por lo menos de 3 días, para poder aguantar esos quiebres que puede haber, si la reacción es rápida de Alicorp, producen y empiezan a distribuir otra vez.

V: Y eso, ¿es para todos los tipos de producto? Hay productos CORE que se venden mucho más pero todos tienen 3 días por lo menos de inventario...

F: Yo tengo 3 días de inventario porque es un día que hay el quiebre, el segundo día todavía tengo stock y el tercer día ya es crítico. Supuestamente mi almacén en general debe alcanzar para 7 días, pero yo te estoy hablando entre un producto Primor que se consume en 3 días y unas pilas que se pueden consumir en 1 mes o 20 días; entonces en promedio se trabaja con 7 días. Como les digo, los productos Premium se van a acabar en 3 días, ahí se seca el almacén.

G: ¿Cómo es la comunicación con Alicorp? ¿Es constante debido a los quiebres?

F: Sí, nosotros tenemos un Jefe de Cuentas Claves quien es el intermediario entre nosotros y Alicorp por un tema laboral, cualquier quiebre o cualquier producto que falte siempre es comunicado al Jefe de Cuentas Claves o al revés. Alicorp manda un comunicado a los Jefes de Cuentas Claves en el cual nos dicen que tienen inventario para tantos días o va a entrar mercadería tal día, entonces ellos ya nos comunican cuando vayamos a tener quiebre o un posible quiebre en stock.

V: ¿Y las comunicaciones se dan fluidas?

F: Más o menos, hay un problema de comunicación porque son demasiados intermediarios, a veces se pierde la comunicación o no llega y nos enteramos por otro lado. A veces trabajamos directamente con la misma persona encargada, por ejemplo el que es encargado de Marketing o el jefe de Marca de algún producto, lo llamo y le consulto qué ha pasado, así ya me enteré de primera mano qué pasó. Los otros no te dan explicación, ellos ven en su sistema y sólo te dicen no hay stock y después va a llegar stock a partir de tal fecha; pero ellos no saben cuál es el motivo, por eso tenemos que estar averiguando cuándo voy a tener quiebre para solicitar un pedido extraordinario, así de los 3 días que me aguanta el almacén me puede aguantar 5 y nosotros nos vamos adelantando.

G: ¿Por qué razones se dan entonces los pedidos extraordinarios?

F: Hay varias razones, una razón puede ser por la falta de stock y que nosotros nos adelantamos para que no tengamos quiebres. Otra es porque hay mucho más demanda, otra es por alguna súper promoción y nos falta mercadería. En otros casos es porque también está amarrado a alguna promoción y salen productos sin que nosotros ofrezcamos, por ejemplo si yo te vendo el aceite y viene con una promoción de Ala Cena, entonces yo tengo que estar pensando no solo en el aceite que tengo que vender si no en el producto que le vas a ofrecer que a parte que se le hace una bonificación, tenemos que tener stock para los clientes que nos van a pedir y por ahí también se pide extraordinario.

V: Cuando ya se tiene la certeza que va a llegar el producto de Alicorp y que no habrá quiebre, la ventana horaria con la que ustedes reciben el producto qué tiempo tiene.

F: Depende del negocio, tenemos 2 escenarios. Uno es cuando nos envían la mercadería en la madrugada y la reposición de lo que he vendido el día anterior me

llega en la madrugada y se almacena en el almacén 3. Lo que es Ransa, que son otros productos, hay sí tenemos un poquito de problema porque se demoran en hacer el *picking* y cargar todo, eso puede llegar a las 10:00 am como también a las 2:00 o 3:00 pm.

V: ¿A esa hora se pueden ingresar al sistema los productos?

F: Sí se pueden ingresar, es más los vendedores están atentos a que llegue su mercadería. Si llega, inmediatamente entran al sistema y lo pasan. Pero a veces llega como a las 6:00 pm cuando ya jalaron los pedidos entonces ya es por gusto que la ingresen y se va al almacén 3 como tránsito.

V: Entonces al día siguiente se regulariza el ingreso...

F: Al día siguiente en la mañana ya se ingresa, a no ser que tengamos un producto que necesitamos urgente; por ejemplo tengo un cliente de helados y me llegó la nieve Soft, entonces se ingresa y se factura en la noche después que se termine el día, pero son casos muy puntuales. En el caso de galletas que tenemos de exportación también, se meten al sistema porque se va a facturar ese mismo día.

V: Hemos visto que el almacén está distribuido con los detergentes al fondo, las galletas también, ¿cómo plantearon la distribución del almacén?

F: Si se han dado cuenta, lo que se mueve más está a la mano, lo que pesa más también está a la mano. En el caso de harinas, tenemos el Jeep pero ingresa al almacén entonces está en un lugar donde pueda sacarlo más rápido. Los aceites que son pesados a granel y en baldes también está a la mano izquierda y empezamos a trabajar con aceite Primor que es lo que más se mueve. Lo que un poco nos limita es el tema de detergentes por el tema del olor y la contaminación, tiene que estar un poco aislado, antes lo teníamos pegados a los fideos, ahora están al fondo por un tema de calidad.

Calidad viene una vez al mes y revisa todo el almacén a ver si está conforme y nos dijeron que los detergentes tenían que moverse.

V: ¿La distribución la hacen con Alicorp? ¿Ustedes la plantean y ellos la hacen?

F: Nosotros la planteamos y ellos nos hacen las sugerencias.

V: Ustedes tienen una fuerza de ventas a parte de la fuerza de ventas de Alicorp, la fuerza de ventas les trae a ustedes y ustedes tienen su fuerza de ventas adicional verdad.

F: La fuerza de ventas de Alicorp no existe, lo que nosotros trabajamos es con el jefe de cuentas clave. Todo es automatizado, entonces la reposición es automática. Mi fuerza de ventas independiente totalmente fuera de Alicorp la manejo yo, entonces tengo fuerza de venta, tengo reparto, almacén e incluido transporte. Eso es independientemente con una razón social diferente.

V: ¿Cómo manejan esta fuerza de ventas? Por ejemplo, en Alicorp trabajan por negocio...

F: Nosotros tenemos consumo masivo, tiene un supervisor, que trabaja con 10 vendedores; luego tenemos impulso que también son 10 vendedores los cuales están cada uno por su lado; lo que es *full service* si está separado, harinas, conservas y restaurantes.

V: ¿Qué tal funciona esta división de la fuerza de ventas? ¿Han identificado algún factor que haya dado a pensar que en algún momento podrían integrarse?

F: Se maneja bien así, el tema es que cada uno sea responsable de la cantidad de producto asignada, es para que ellos lo vendan. Por ejemplo, el caso de un panadero, puede ser que el vendedor de panadería le pueda vender galletas, entonces a la hora que nosotros distribuimos la cuota del mes a ese vendedor le va a tocar galletas. Lo poquito que ha vendido, 50 kg van a estar asignados a ese vendedor y después cuando hacemos reuniones, que hacemos 2 o 3 veces al mes, vamos viendo por negocio y si han llegado a la cuota del subproducto, tenemos que hacer un monitoreo a ver si llegó porque al final es la cuota de todos los de la distribuidora. Para nosotros es importante hacer esa reunión y decir que todos tienen que llegar a la cuota, nosotros trabajamos por territorio y por cliente, antes era más macro, por ejemplo el producto harinas distribúyelo entre 4; sin embargo ahora es por territorio y por cliente, hemos hecho algo más fino y nos ha dado buenos resultados.

V: ¿Cómo han crecido en sus ventas a lo largo del tiempo?

F: Empezamos haciendo ventas de quinientos mil soles y ahora estamos en casi 7 millones, hemos crecido un montón. Empezamos en la zona de Breña nada más, y ahora manejamos casi la mitad de Lima urbana, nosotros tenemos el conglomerado y hay otros 4 distribuidores que están en los conos. Lo que sí, no vamos a tener más crecimiento porque ya es una zona cerrada; en cambio, en los conos todavía tienen para crecer. De todas maneras tenemos crecimientos del 10% por la naturalidad del producto y siguen entrando mejores cosas, todos los años tenemos algo nuevo.

V: Hablando de la cartera de productos, ¿cómo calificaría los productos que usted tiene ahora de Alicorp?

F: Son productos Premiun.

V: ¿Está de acuerdo trabajando con toda esta cartera? ¿Le gustaría de repente segmentar un poco su cartera?

F: Hay productos que sí, que no son rentables pero nosotros si nos sentimos coberturados, ya que nuestro trabajo no es distribuir a un supermercado o mayorista, nuestro trabajo es ir a la bodega, los colegios, kioscos, negocios chiquitos y vender todo el portafolio. Yo no te podría decir, por más que no sea rentable, igual lo voy a tener que vender para poder llegar.

Los territorios son diferentes, mi producto más importante es Primor, pero si vas a los conos, puede ser Friol o Cil, entonces es distinto en cuanto a zonas. Justamente estamos trabajando en eso, para mejorar pondremos actividades de acuerdo a cada distribuidor y está dando también buenos resultados.

V: Igual hay una segmentación de la cartera cada cierto tiempo de Alicorp, ¿ustedes participan dando recomendaciones?

F: Nosotros si participamos, hacemos cambios ya que el negocio es muy activo, entran y salen clientes y hay algunos clientes que mejoran y otro que les ponen un supermercado al costado y mueren; entonces siempre se tiene que estar en pleno movimiento. Lo que si se demora un poco Alicorp en hacer los cambios, todos los meses tenemos que hacerlo, es una rutina que se tiene que hacer sí o sí; por la demora a veces hay unos inconvenientes pero al final sí se hace.



La segmentación me parece muy buena, hay clientes que son Oro que compran un poco más y hay otros que son chiquitos, y estos chiquitos también se trabajan con venta telefónica que es justo para ese tipo de segmento.

V: Cuando se da el abastecimiento de los productos, ¿tienen algún inconveniente con la infraestructura del almacén que dificulte que bajen los camiones o que entren ellos? ¿Qué tanto es el espacio para la descarga?

F: Tenemos algunos problemas, pero espacio sí tenemos, son 1400 metros cuadrados que alcanza para meter el camión y guardarlo. El tema de paletizado es excelente, es la mejor forma y la más rápida que yo vengo trabajando con Alicorp, el estivado si era más complicado, mucho tiempo se demoraba en bajar toda la mercadería y se maltrataba un montón. Ahora se maltrata mucho menos, sí hay maltrato pero menos.

Hemos tenido problemas con los vecinos porque ingresan también camiones de harinas y abastecen el otro almacén de Alicorp que es acá al costado, entonces a veces se cuadran los camiones y dificultan la entrada. Pero si hay una buena coordinación si deja espacio para que entre el tráiler, se cuadre y pueda descargar la mercadería.

V: ¿Aquí hay 2 distribuidoras más?

F: Aquí estamos COVERDEX, Benavente, que es mayorista, y al frente está Alicorp con harinas.

V: ¿Todos reciben los productos en el mismo patio?

F: No, cada uno tiene su patio, menos Benavente que comparte con Alicorp. Yo tengo mi patio y es independiente para que ingrese mi camión y se haga el *picking*.

V: ¿Cómo llegaron a Santa Anita?

F: Yo tenía un almacén en Callao, de 1000 metros cuadrados, de los cuales tenía 300 de oficina y casi 700 metros era de almacén. Al ver que ya la capacidad no daba, hubo un consenso con otra distribuidora que también tenía problemas y tenía que dejar un local y Alicorp necesitaba un almacén para hacer su despacho de harinas; entonces estuvieron buscando hasta que encontraron este almacén. De lo que yo he pasado de 700 metros de almacén a 1400 metros, tengo un montón de oportunidades de tener más mercadería, de tener más orden, de mejor control, de hacer mejor *picking* por el área de

maniobra porque antes yo trabajaba en la calle, se sacaba la mercadería en la vereda y cada uno cargaba en la calle. Eso ha sido una mejora sustancial.

V: ¿Ustedes participaron en el proceso de elección de este almacén?

F: No, este se asignó.

V: ¿Qué tan factible ve tener este sistema sólo con Alicorp? ¿Qué beneficios tiene trabajar sólo con un proveedor y qué desventajas podría tener?

F: Por ser productos de primera necesidad y Premium, no tenemos mucho problema, al contrario, yo me siento súper cómodo. Igual Alicorp ha traído algunos productos de terceros como son las pilas y tienen socios estratégicos que también hemos trabajado con ellos como Cafetal, hemos tenido otro producto como leche Bella Holandesa, Gloria también hemos distribuido. Entonces, a lo largo del tiempo que yo tengo hemos visto que habían productos que tenían bastante rotación, como la leche Gloria, pero la rentabilidad era poca tanto para Alicorp como para nosotros y el volumen que movían era inmenso y nos quitaba a nosotros también espacio en el almacén y espacio en los camiones, entonces al ver eso Alicorp decidió hacerse a un costado.

Si podríamos tener oportunidad de vender otros productos, pero tendrían que ser acorde a nuestro negocio, hemos vendido helados Lamborghini y nos ingeniamos de alguna forma que esto funcione. Yo creo que cualquier negocio podría entrar con nosotros, tenemos la capacidad y la estructura para realizarlo; pero tendrían que ser negocios súper rentables.

Sobre las desventajas, creo que yo prefiero hacerlo así, mucho más ordenado porque si empiezas a pedir por otros lados, aquí las reposiciones son automáticas entonces cuando haces tus pedidos puede que te equivoques, por eso no creo que funcione y todo se traslada por Alicorp, ellos lo trasladan a nosotros. Nos ha costado un montón de trabajo, hubo esa idea de que nos distribuyan directamente pero creo que al final sería un desorden. En el Perú creo que no hay nadie que tenga una infraestructura tan excelente como la tenemos nosotros en el tema de la distribución.

V: ¿Cuál es el problema principal que usted podría identificar en la distribuidora, considerando el manejo con los proveedores, el abastecimiento, en la recepción de productos, en lo que engloba la distribuidora?

F: En un negocio tan grande, siempre hay mil problemas, desde abastecimiento al almacenamiento. Tenemos bastantes factores externos que a veces nos impiden hacer una buena distribución. Si yo tuviese un buen stock, haríamos una rutina diaria y si todo funcionaría al 100%, estaríamos vendiendo mucho más. Hay demasiados quiebres de stocks y eso es lo más importante para nosotros: tener stock para poder vender. Hay bastantes quiebres pero Alicorp no lo tiene contemplado en su mapeo.

V: ¿Usted siente que quizá haya una desintegración entre las áreas de Alicorp? Por ejemplo, que el área comercial no sabe lo que hay en producción y por qué quebraron

F: Eso sí lo saben, el tema es que no debe faltar mercadería en la distribuidora ya que nosotros vivimos de las ventas. Si hay quiebres de stock, no hay un mecanismo en el cual Alicorp sepa cuánto estoy dejando de vender por una mala gestión de ellos, porque nosotros tenemos una cantidad de indicadores que nos miden y no podemos ingresar un pedido en el sistema porque si no pasa como venta perdida y malogra nuestros indicadores. Pero si esa información se le pasa a Alicorp, sería perjudicial ya que es algo súper importante, es un compromiso de que Alicorp debería tener al 100% los productos, ya que si se saca un estimado de la venta perdida de todas las distribuidoras, generaría un impacto fuerte.

V: ¿Cómo estiman la venta perdida?

F: Nosotros no la podemos medir porque los vendedores tampoco la ingresan, pero si tengo 10 cajas y 10 vendedores, cada vendedor va a agarrar una caja y vende una caja, no puede vender más; sin embargo alguien puede vender 2 u otro vende 3 y aparece en el sistema que ha vendido más es una venta perdida porque va a salir como si ya no hubiera stock.

V: Entonces, ¿ustedes tienen un tope de ventas?

F: Tenemos una cuota de venta, pero nosotros no podemos medir la venta perdida. No hay un sistema que me lo permita, me gustaría tenerlo. Yo tengo el Internec, donde los vendedores ingresan sus pedidos y cuando no hay stock aparece en este sistema, si hubiera forma de que esa mercadería que no tengo se quede registrada y luego pedir un reporte de la venta perdida que ha habido en el mes.

V: ¿Los vendedores tienen una aplicación en el teléfono?

F: Sí contamos con una aplicación.

G: ¿Alguna mejora que usted cree se debería implementar aquí en la DEX?

F: Una mejora sería irme a otro almacén, porque estoy fuera de mi territorio, en el lugar anterior podía desplazarme y hacer recargas de camiones, ahora ya no puedo. Un camión que le toque ir a San Miguel por la distancia ya no puede regresar porque es demasiado tiempo. Esta sería una súper mejora, poner mi almacén dentro de mi territorio como por ejemplo Breña.

Estamos viendo un proyecto en el cual estamos haciendo la carga de los camiones por las noches. Antes se ingresaban los vales de carga al almacén y como los camiones se quedaban afuera, se dejaba la mercadería en la parte de atrás para que en la mañana, 5 o 6 de la mañana, los ayudantes cargaran la mercadería, se demoraban un promedio de 2 horas y luego ya estaban saliendo; sin embargo, la demora mientras tomaban desayuno en la puerta, más el tráfico complicado de la mañana, llegaban tarde a los lugares.

He puesto 3 supervisores y 6 ayudantes, lo que se está haciendo ahora es que sale el vale de carga, y se llenan los camiones, el supervisor revisa que esté conforme y están terminando como 3 o 4 de la mañana, los transportistas vienen y se van con los camiones mucho más temprano.

F: El proyecto empezó en septiembre y estamos cabalgando para que funcione. Hay mil problemas cuando hay personal de por medio, es un problema; pero bueno, estamos tratando de sacarlo adelante. Por supuesto, el proyecto en sí era bajar la cantidad de camiones y poner más contactos para tener más tiempo para repartir.

V: Y, ¿cuánto esperan mejorar?

F: Se ha mejorado, más o menos, en 2 o 3 camiones. Hay días de 2 y hay días de 3, pero tenemos pico de ventas que eso no se ha contemplado.

V: Recién a fin de mes.

F: Sí.

V: ¿Ya pasaron un pico de ventas con este semestre?

F: Hemos pasado, pero hemos tenido que cubrirlo con más camiones. Es decir, dentro de proyecto están 21 camiones, salgo con 18 y los 3 se quedan acá en el almacén. Yo les pago, no me importa, no salen por el proyecto. Pero si yo necesito que me ayuden lo hacen por si no se avanza. Por ejemplo, al mediodía, como me pasó la primera vez, me fui al mercado central y el camión se demoró hasta el mediodía para salir de ahí y tuvieron que ir a ayudarlos. Entonces, es como un plan de contingencia. Es complicado por mi zona, yo tengo un territorio bien atípico porque tenemos restricciones de horarios; en Jesús María, por ejemplo, o Lince donde sólo puedes atender hasta las 10 de la mañana y después en la tarde a partir de las 4. Entonces, ahí nos limita. Por otro lado, en el Centro de Lima se tiene que salir a repartir con carretas, te tienes que meter en una cochera y salir a repartir. Si te paras en la calle, te ponen papeleta, de frente, te toman foto y llega la papeleta a la casa. Entonces por eso es bien atípico mi territorio, no es como UNSA, por ejemplo, que está en el sur, sale con 80 o 90 puntos, pasa por cualquier calle y va dejando en Villa El Salvador. No hay ningún problema, son camiones de 8 toneladas. Yo sí estoy limitado con 4 toneladas, no puedo salir más de 55 o 60 puntos como máximo. Pero, con este proyecto me está saliendo 80 y 90. Justo me llamaron en la noche y me dicen no sale con 18 porque están llegando demasiado clientes o quizá demasiado peso. Tenemos que cambiarlo, eso es lo que ahorita está como que sí o no va. Entonces, es una mejora, pero a la vez me está rompiendo la cabeza.

V: Están en el tránsito.

F: Sí. Bueno, otra mejora, no sé, ¿qué otras mejoras han visto?

V: Nosotras estamos viendo segmentación de la cartera de productos, estamos viendo la distribución del almacén, analizar la cartera antigua, pero ahorita vamos a volver a tomar las notas.

G: Estamos viendo el tema de colaboración con el proveedor, tener más confianza y más información entre las dos partes.

V: Yo quería saber, ¿cómo es el tema de la reunión con los proveedores?, ¿tienen algún día del mes en el que se reúnen o se reúnen solo cuando hay algún problema?

F: No, sólo cuando hay problema.

G: Es decir no hay alguna reunión mensual para ver, por ejemplo, los indicadores.

F: No. Estamos tan saturados con el tiempo que es bien difícil hacer reuniones. Solo están programadas para ver algo que va a pasar en el futuro o qué ha pasado. Por ejemplo, ahorita tenemos un feriado. Sabemos que la gente de acá no va a trabajar; normalmente, Alicorp no trabaja feriado. Entonces, ahorita tengo que prever que la harina, por ejemplo, voy a tener que pedir un extraordinario el día viernes porque el sábado no van a trabajar y meterlo en mi almacén. El supervisor va a sacar un stock estimado de lo que necesitamos, se va a pedir y se va a guardar en mi almacén, así alcanza para el sábado. A Alicorp le tenemos que pedir que me aumente un día más de inventario porque no me va alcanzar, eso me tiene que dar el viernes o pedir extraordinario. También puedo pedir que me levanten el stock, que es totalmente diferente. Aunque trabajamos más que todo con el stock extraordinario, eso nos ayuda más. No pido que levanten stock de seguridad porque por ejemplo hay un producto nuevo, y normalmente tenemos que tener volumen y cantidad, porque siempre tenemos quiebre. Como pasó con la mostaza, que es un producto nuevo que recién ha salido y a los dos días tuvimos un quiebre, no hay stock, se acabó. Lo que hemos comunicado a Planeamiento, específicamente a Pilar, es que a veces falta comunicación entre Marketing y Abastecimiento, no hay comunicación, no saben lo que sucede, no saben qué se va a lanzar, cuál producto nuevo va a salir, no tienen ni idea. A veces, le pedimos a Pilar que mande un extraordinario de X producto, pero ellos no saben que existen.

V: Por eso, te comentaba. Yo también sentí eso, Marketing tenía sus indicadores, Planeamiento tiene sus indicadores, Distribución tiene sus indicadores y están desintegrados, son mundos aparte. Entonces, creo que sí podría ayudar el tema de la comunicación efectiva porque, por ejemplo, en demanda, nosotros, estamos buscando que haya un registro de las promociones que se van a lanzar de acá a 3 meses porque definitivamente ayudaría al abastecimiento. No solamente la distribuidora, sino también a los otros canales ya que hay un montón de venta perdida por ese tema. No es bueno que de un momento a otro digan aumenta mi plan porque voy a sacar una promoción y no se ha avisado. ¿Cuándo lo planeaste?, ¿cuándo nos avisaste? Entonces, definitivamente es un problema bastante importante.

F: Sí, esto pasa todo el tiempo, siempre es así. Y, hay un problema, por ejemplo, cuando dicen que van a sacar otro producto que es bien bueno. Entonces, se cobertura en la

primera semana y en la segunda, pero de ahí ya tienes que bajar los stocks de seguridad.

V: Claro, porque llenas el mercado.

F: Yo tengo que hacerlo en dos semanas como máximo y hacer la cobertura, pero después de eso, Marketing tiene que sacar su publicidad para que la gente lo compre, porque si no se compra y yo voy a estar con mi almacén lleno. Entonces, ya estoy perdiendo mi espacio, si están viendo stocks, también es por eso. Marketing no se puede quedar.

V: Es verdad, se han caído varias cosas porque no hay publicidad.

F: No hay. Como te digo, hay que ver esto del quiebre de stock, que es algo que no lo tenías planeado, y tú ya no vas a tener cómo abastecer, yo no puedo producirte 2 días, 3 días. Todo el lanzamiento se malogra por eso y toda la planificación que se ha tenido de sacar comerciales y las promociones que se iban a hacer, todo se cae. Eso los pone como loco, cuando hay quiebre.

V: Con los panetones, tuvieron un problema del año pasado. Por ejemplo, yo estuve en gestión de materiales y luego pasé a planeamiento de demanda. En gestión de materiales, vimos el tema de todos los insumos que iban a tener los panetones Blancaflor, el nuevo que están sacando, y era mucho más complicado. El abastecimiento de insumos para este nuevo panetón se retrasó la planificación. Entonces, como la campaña panetonera empieza en agosto, normalmente la planificación empieza en junio para que salgan en agosto y la venta empieza en septiembre. Es bastante tarde que se empiece la venta recién en noviembre.

F: Ya se perdió todo, ya perdimos la campaña. En provincia, se han traído un montón, acá en Lima, lo hemos tenido que vender un poco más. Pero bueno, este año sí hemos empezado con pie derecho y estamos vendiendo bastante.

V: Ah, ya están vendiendo bastante.

F: Sí, se proyecta que se va a vender bastante. Primero, estamos entrando, a colocarlos, ¿no? Pero, sí, definitivamente un problema es la comunicación, tiene que haber alguien que haga estas conexiones.

V: Claro, falta mucha más integración.

F: Lo que no hay.

V: Es terrible. Bueno, con las preguntas está todo bien, nos gustaría entrar al almacén un ratito, no sé si se podría.

F: Claro, vamos, las acompaño. [Entran al almacén] Mira todo eso de allá es merma, por recoger. Con merma me refiero a productos rotos, productos vencidos, que se han vencido por este tema de que no ha habido rotación y se ha quedado.

M: Son productos que no rotaban y productos que han venido rotos. A veces, los baldes vienen con mucho peso.

V: ¿El control de la mercadería se cuenta o se pesa?

M: Claro, llegan paletizados. Pero cuando empezamos a desarmar, por acá puede estar muy bien, pero al dar la vuelta, a veces están abiertos. Entonces, no se puede despachar tampoco. Por acá, vienen combinados, los otros vienen combinados.

V: ¿Están full con el almacén ahorita en la capacidad?

F: ¿Ahorita? No, todavía tenemos espacio. Manuel, ¿Han sacado almacén 3?

M: No, este es el primero.

F: Está todo mezclado.

V: ¿Estos productos por qué no vienen en paleta completa?

F: Es de acuerdo a lo que yo he vendido. Ósea, he vendido, por ejemplo...201.

V: Exacto les mandas.

M: Acá se chequea con un ticket. Cuando hay problemas, nosotros lo comunicamos a CDC o a Ransa. Porque hay una persona de Alicorp que está chequeando qué es lo que falta o sobra, nosotros le reportamos y después se hace la incidencia para las liquidaciones.

V: ¿Acá están los "puchitos"?



M: Sí, acá están. Cuando vienen en paleta completa, por ejemplo, Blancafor, están por allá. Eso viene solo.

V: ¿Y les agiliza que venga en paleta?

M: A nosotros sí, pero a veces la reposición no son las mismas cantidades, por ejemplo, la reposición acá son 19, pero viene con el resto de mayonesa y ya pues así se arma la paleta completa.

V: Ya me acuerdo de cuando vine la vez pasada, salsas estaban acá y detergentes estaba por allá.

F: Sí, pero lo hemos cambiado. Acá había harina y arroz, no sé si te acuerdas. Lo que pasa es que hemos corrido detergente que estaba al fondo para acá y se ha corrido todo en el almacén. Manuel ya acomodando mayonesa en un solo sitio, porque el encargado de mayonesa o del ketchup está por acá y de aquí ya no se va a mover. Por ejemplo, acá no puedes tener aceite, entonces cada uno tiene su corredor y se mueven cada uno en su sitio.

V: Y, por corredor, según la carga que tengan, asignan la cantidad de personal.

F: Así es. Por ejemplo, en detergentes tienen uno o dos.

M: Dos tengo, porque hay bastante tipo de detergente.

F: Corren y tienen que quedarse en este sitio para no estar estorbando a los demás. Cada uno tiene su parihuela, se van moviendo en sus territorios nada más. Terminan y sacan su carga. Entonces, acá se aisló totalmente lo que es detergente, acá también hay jabón.

V: ¿Suavizantes también manejan?

F: Sí. Entonces, acá ya está todo separado. Calidad ya pasamos, ya está totalmente separado de los fideos, que estaba cerca.

M: Sí. En la noche, cuando preparamos, cada uno tiene su zona. Por ejemplo, hay un personal que entra a las 4 y se encarga de todo lo que es el risotto más prepara todo lo que es salsa. Acá hace su inventario todo, cada uno en su zona.

V: Y, ¿esta distribución les favorece más?, ¿trabajan más rápido?

M: Sí, es de acuerdo a las circunstancias, hemos tenido que ir adecuándonos a preparar la mercadería, adecuar mejor la mercadería. En la noche, no te puedes ir para preparar a buscar salsas hasta allá, entonces tiene que ser por acá.

V: Y, ¿por qué lo tenían separado?

M: Era por el espacio.

V: Han consolidado las categorías.

M: Claro. Así también, nos ordenamos nosotros para tener todo bien. Por ejemplo, acá está todo lo que es maicena o harina, todo se prepara por esta zona. Acá hay una sola persona que en la noche corretea preparando y acá todo lo que es fideos, por acá sopas. Los fideos largos que están adelante por el peso y acá tenemos todo lo que es aceite más los baldes. Entonces, la persona encargada trabaja en este carril con los aceites más los baldes que tiene allá. La otra persona que se encarga de lo que es las galletas y los caramelos.

V: ¿Dónde están poniendo los panetones?

F: Los panetones están por aquí. Por acá, está Blancaflor.

V: ¿Qué tal va la rotación de galletas?

F: Bien, hemos tenido unos problemas por el precio, por el stock sobre todo Arcor y bueno ahora trabajamos con mini mayoristas, pero los precios no han aterrizado todavía bien.

V: ¿Son muy altos respecto a la competencia?

F: Sí, para los mayoristas sí, pero a veces tenemos buenas promociones. Ahora se ha abierto un poco el abanico, porque antes lo vendía impulso y el mini mayorista, pero ahora estamos vendiendo con la fuerza de venta de abarrotes. Entonces, eso nos da un poco más de penetración y trabajamos directamente para que no se crucen con cada uno. Por ejemplo, el mercado ya no entra impulso, solamente en las bodegas y le va bien, está vendiendo productos mayoristas que es lo que más se vende en el mercado.

V: Sí, porque teníamos como quiebre mayor las galletas.

G: Sí, había una lista grande como de 10.

V: No tenían en stock.

F: Sí, de galletas tenían un quiebre bastante marcado. Sí hemos tenido algunos quiebres de stock y ya no podemos entrar con galletas algunos lugares, como los colegios, ya no pueden entrar bañadas o con saborizantes, nos han restringido.

G: Se ha prohibido eso.

F: Sí, solo vendemos integrales.

V: Todo toda la línea saludable.

F: Claro, como te digo hemos dejado de vender. Nos están poniendo restricciones por el tema de los colegios, no nos va bien.

V: El tema de cereales, ¿cómo va la categoría?

F: Más o menos, para abajo.

V: Tienen planes muy chiquitos.

F: Sí.

V: Sí, ¿complica mucha la operación?

F: No, no para nada. O sea, donde venden el transporte va y entrega un producto o varios. Ahora, sí tenemos problemas con las ventas telefónicas cuando hacen un pedido por ejemplo de cinco soles y tengo el camión atorado que está con bastante volumen de peso, se le va a ir el volumen de peso. Entonces, tengo que dejarle menos, un volumen de 3 soles o lo mínimo. Ahorita está pasando eso con el proyecto, de 80 clientes no va a llegar, hay 5 o 10 que no llega, prefiero concentrar el volumen, se le da prioridad. Necesitan espacio para moverse. Al comienzo sí, como primerizos siempre pensábamos más volumen a lo que más sale ponerlo afuera pero poco a poco nos hemos dado cuenta de que algunas personas no pueden ver esto, otro y bueno se han separado para hacer mejor el trabajo de la noche. Nosotros pensamos que por eso tenía que estar adelante; entonces, tuvimos que hacer varios cambios: la harina, la tenemos pegada a la izquierda; los aceites, por acá, poco a poco Manuel ha ido viendo, ha ido acomodando de acuerdo a la necesidad de la gente no del día sino de la noche.

V: ¿Para prepararlo?

F: Para preparar la mercadería. Tenemos que darle todas las facilidades para que tengan todo a la mano, para que cuando piden esto, haya stock. Si necesito más luz, toma tan luz; por ejemplo, si el piso está roto y pierdes el tiempo en empujar, entonces, no, mejor arreglado. Se va puliendo.

V: ¿Las promociones están siempre ahí al fondo?

F: Las promociones siempre están allá, sí. Porque salen al último, o sea los transportes una vez que ya terminaron se encargan de revisar y al final ver el tema de las promociones. Así es mucho más fácil. Está mezclado, un poco de promociones y merma.

V: ¿Estas son las refrigeradoras de la Manty?

F: Sí, la Manty Plus. A comienzo de este año sucedió que ya no se podía vender en el mercado, tenía que estar con refrigeración; pero, poco a poco se han dado cuenta de que no se necesita tanto.

V: Juan José me estaba comentando que le preguntaban sobre la utilización de estos refrigeradores y ¿se usan regular?

F: Sí, siempre. Lo que pasa es que antes salíamos con *coolers* por los camiones. Salíamos con estos, se congelaban y se metían en los *coolers*. Así se mantiene la temperatura, los *coolers* son muy buenos. Pero ahora ya no hay sitios donde no se usa la refrigeración y está yendo bastante bien, pero o sea sí toda la Manty se mete a la refrigeradora sí o sí.

M: Se llevaba un *cooler* grande para solo 5 unidades, entonces, quitaba espacio. Bueno, acá está el plano del almacén, acá se ven las paletas, y vemos lo de la fumigación.

V: Por fumigación, ¿tienen que parar la operación del almacén?

F: La fumigación se hace a la hora que no están. Normalmente, vienen en la tarde.

V: ¿No es que se ve todo en un día?

M: Todo se ve en la tarde.

V: Allá sí nos movían un día o dos días.

F: Acá no se puede, lo terminan todo en una hora.

M: Una hora y media terminan todo. Porque hacen fumigación de todo esto, las mermas, las parihuelas, como las oficinas administrativas, en ese tiempo terminan todo y se usan productos que no sean contaminantes.

Ellos hacen un reporte de lo que sea utilizado, porque cuando viene control de calidad, tengo que mostrar qué es lo que están utilizando.

V: Perfecto, muchísimas gracias por su tiempo, eso es todo