

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



***Business Consulting* para la Empresa Distribuidora Patita Ucayali S.A.C.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
PRESENTADA POR**

Erika Helga, Hospinal Munive, DNI 10181189

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Luis Alberto, Aguilar Calcina, DNI 70832575

Emanuel Jesús, Peña Colán, DNI 45915191

Jeffrey Williams, Ruiz Echenique, DNI 42834520

David Daniel, Pariasca Bocanegra, DNI 46452958

ASESOR

Mario Miguel Alor Hurtado, DNI: 25746642

ORCID: 0000-0002-1733-4459

Surco, abril 2024

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Mario Miguel Alor Hurtado, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado: *Business Consulting para la Empresa Distribuidora Patita Ucayali S.A.C.*, del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as):

Enka Helga, Hospinal Munive, DNI 10181189

Luis Alberto, Aguilar Calcina, DNI 70832575

Emanuel Jesús, Peña Colán, DNI 45915191


Jeffrey Williams, Ruiz Echenique, DNI 42834520

David Daniel, Pariasca Bocanegra, DNI 46452958

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 13 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 23/03/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Surco, 23/ 03/ 2024

Alor Hurtado, Mario Miguel	
DNI: 25746642	Firma 
ORCID: 0000-0002-1733-4459	

Resumen Ejecutivo

Distribuidora Patita Pucallpa S.A.C., es una empresa clave en la distribución y comercialización de productos esenciales en la región Ucayali, con un fuerte enfoque en alimentos, bebidas, artículos de limpieza e higiene personal. Fundada en 2010, la compañía ha mostrado un crecimiento sostenido, especialmente desde el 2018 con una exclusividad para la distribución de productos de la marca Gloria, logrando un notable incremento en sus ventas. La empresa se divide principalmente en dos segmentos de clientes: mayorista y minorista, representando el 21% y 79% de sus clientes respectivamente. El modelo de negocio de Distribuidora Patita Pucallpa S.A.C., se basa en una sólida propuesta de valor, respaldada por la representación de 21 marcas reconocidas a nivel nacional. Emplean ejecutivos de venta para ofrecer facilidades de crédito, promociones y un seguimiento comercial cercano a sus clientes. Además, se destacan por su eficiente gestión logística, con entregas en un plazo máximo de 24 horas y opciones de canje por defectos de fábrica. En el contexto económico actual, Distribuidora Patita Pucallpa S.A.C., se enfrenta a desafíos y oportunidades en un entorno marcado por el crecimiento de los centros comerciales y el auge de las tiendas por conveniencia en el mercado peruano. El crecimiento constante de la empresa en medio de estos desafíos subraya su resiliencia y capacidad para adaptarse a las dinámicas del mercado. La visión estratégica de la empresa se refleja en su modelo de negocio, que busca no solo la rentabilidad, sino también la satisfacción y fidelidad de sus clientes. Con un enfoque en la adaptación a las necesidades cambiantes del consumidor y un eficiente sistema de distribución, Distribuidora Patita Pucallpa S.A.C., está posicionada para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en un entorno económico en constante evolución.

Carta de conformidad de la empresa (firmada por Gerente a cargo)



Jr. Bolivar N° 509
Ruc : 20393623846

NOMBRE DE LA EMPRESA: **DISTRIBUIDORA PATITA PUCALLPA SAC**

Nombre del Representante Legal: **Nancy García Jimenez**

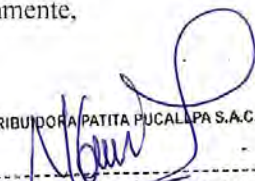
Por la presente, nosotros la empresa, DISTRIBUIDORA PATITA PUCALLPA SAC con RUC N° 20393623846, domiciliada en Jr. Bolivar Nro. 509, Calleria, Coronel Portillo, Ucayali, Perú autorizamos la elaboración del BUSINESS CONSULTING:

- 1.- Erika Helga Hospinal Munive Código 19988147 MBA MADEN
- 2.- Luis Alberto Aguilar Calcina Código 20217653 MBA MADEN
- 3.- Emanuel Jesús Peña Colán Código 20217636 MBA MADEN
- 4.- Jeffry Willians Ruiz Echenique Código 20217674 MBA MADEN
- 5.- David Daniel Pariasca Bocanegra Código 20070464 MBA MADEN

Para lo cual nos comprometemos a brindar las facilidades necesarias relacionadas con el tema a desarrollar por los estudiantes para el Trabajo de Investigación Final Tesis.


Cabe señalar sin embargo, que la publicación del Tema cuya elaboración hemos autorizado estará sujeta a una autorización escrita complementaria por nuestra parte, una vez que hayamos revisado y aprobado su contenido final.

Atentamente,

DISTRIBUIDORA PATITA PUCALLPA S.A.C.


 Nancy E. García Jimenez
 Gerente General

Representante Legal de la Empresa



 Jeffrey Ruiz Echenique

Alumno Representante del Grupo de Trabajo

Surco, 15 de Septiembre del 2023

Tabla de contenidos

Capítulo I: Situación General de la Empresa	1
1.1 Presentación de la Empresa.....	1
1.1.1 Historia de la Empresa.....	1
1.1.2 Misión.....	2
1.1.3 Visión	2
1.2 Análisis interno: Modelo de negocio	2
1.2.1 Business Model Canvas.....	3
1.2.2 Deseabilidad del modelo de negocio	4
1.2.3 Factibilidad del modelo de negocio.....	5
1.2.4 Viabilidad del modelo de negocio	7
1.2.5 Fortalezas y Debilidades.....	7
1.3 Análisis externo: Fuerzas Influyentes Externas	9
1.3.1 Fuerzas del mercado	9
1.3.2 Fuerzas de la industria	10
1.3.3 Fuerzas macroeconómicas	12
1.3.4 Tendencias Clave.....	14
1.3.5 Análisis de Oportunidades y Amenazas	18
1.4 Conclusión.....	20
Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal.....	21
2.1. Diagnóstico de la Empresa - Problemas Identificados.....	21
2.2. Problema Principal	23
2.3. Conclusión.....	24
Capítulo III: Análisis Específico del Problema Principal	25
3.1. Análisis Cuantitativo	25
3.1.1. Análisis del Estado de Resultados	25
3.2. Análisis Cualitativo	33
3.3. Conclusión.....	35
Capítulo IV. Determinación de Causas del Problema Principal	36
4.1 Metodología de Trabajo para Identificar la Causa Raíz.....	36
4.2 Análisis de las Causas	37
4.1.1 Método.....	38
4.1.2 Mano de Obra.....	40

4.1.3 Medición.....	41
4.1.4 Materiales	42
4.3 Matriz de Priorización Causa-Raíz	43
4.4 Conclusión.....	44
Capítulo V: Alternativas de Solución	45
5.1 Alternativas de Solución Identificadas.....	45
5.1.1 Crear un monitoreo con la metodología de planeamiento S&PO	45
5.1.2 Implementar una metodología Kaizen.....	50
5.1.3 Implementar un sistema de gestión presupuestal	52
5.2 Evaluación de las Alternativas de Solución	55
5.2.1 Solución Propuesta	56
5.2.2 Análisis y sustento según los criterios de la matriz de evaluación.....	56
5.2.3 Análisis de los beneficios esperados e indicadores propuestos para medir el progreso de la implementación.....	57
5.3 Conclusiones	59
Capítulo VI: Plan de Implementación.....	60
6.1. Definir los requisitos Iniciales	60
6.2. Creación del Equipo.....	60
6.3. Actividades.....	61
6.4. Plan de Implementación (Gantt Chart) y Presupuesto	62
6.4.1. Medición y presentación del impacto (Semana 1-2)	62
6.4.2. Diseño del Proceso S&OP e Implementación del Sistema de Control Presupuestal (Semana 3-7)	64
6.4.3. Reuniones de Diseño Piloto y Capacitación (Semana 10)	66
6.4.4. Despliegue Completo, Monitoreo y Mejora Continua (Semana 8 en adelante)....	66
6.5. Presupuesto	67
6.6. Factores Clave para el Éxito de la Implementación.....	68
6.6.1. Compromiso de la Alta Dirección	68
6.6.2. Colaboración Interdepartamental	68
6.6.3. Involucramiento del Personal	68
6.6.4. Capacitación y Desarrollo	68
6.6.5. Gestión del Cambio	69
6.6.6. Medición y Mejora Continua.....	69
6.6.7. Flexibilidad y Adaptabilidad	69

6.6.8. Comunicación Transparente	70
6.6.9. Feedback y Participación Continua de los Stakeholders	70
6.6.10. Impacto de la Implementación del S&OP con Enfoque en el Control Presupuestal en los ODS 12 y 13	70
6.7. Conclusiones	71
Capítulo VII: Resultados Esperados	72
7.1. Resultados Esperados del Plan de Implementación Impacto Ambiental	72
7.2. Recuperación de la Inversión	75
7.3. Conclusiones	77
Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones	78
8.1. Conclusiones	78
8.2. Recomendaciones.....	79
Referencias.....	81
Apéndice A: Número de Clientes y Cantidad de Ventas por Segmento Periodo 2021 y 2022 de Distribuidora Patita.	87
Apéndice B: Niveles de Geolocalización para clientes de Distribuidora Patita	88
Apéndice C: Organigramas de Distribuidora Patita.....	89
Apéndice D: Cadena de valor de la Distribuidora Patita	90
Apéndice E: Poder de negociación con proveedores de la Distribuidora Patita.....	91
Apéndice F: Mesas de ventas de la Distribuidora Patita.....	92
Apéndice G: Socio clave principal: Proveedores de la Distribuidora Patita Pucallpa SAC	93
Apéndice H: Encuesta a proveedores de la Distribuidora Patita.	94
Apéndice I: Socios clave secundarios de la Distribuidora Patita.....	95
Apéndice J: Top 16 de Ventas por proveedor año 2022 de la Distribuidora Patita.....	96
Apéndice K: Competencia de la Distribuidora Patita.	97
Apéndice L: Acta de Consultoría.....	98
Apéndice M: Programa de Implementación de S&OP	104
Apéndice N: Presupuesto Asignado a la Consultoría.	106
Apéndice O: Homologación Proporción Gastos Operativos Respecto a la Utilidad Bruta....	108
Apéndice P: Determinación de COK y WACC	109

Lista de Tablas

Tabla 1 Fortalezas y Debilidades de la Distribuidora Patita.....	8
Tabla 2 Ventas por Marketplace en el Sector Supermercados Periodo Marzo - Mayo.....	15
Tabla 3 Oportunidades y Amenazas de Distribuidora Patita.	19
Tabla 4 Criterios de Evaluación de Problemas Encontrados	22
Tabla 5 Problemas Identificados de la Distribuidora Patita (2020 -2022).....	23
Tabla 6 Variación Porcentual del Margen Operativo entre los Años 2021 Versus 2020 y 2022.	24
Tabla 7 Estado de Resultados de la Distribuidora Patita (2020-2022)	26
Tabla 8 Variaciones Porcentuales al Estado de Resultados de la Distribuidora Patita (2020- 2022).	27
Tabla 9 Gastos operativos de Distribuidora Patita (2020 – 2022) en Soles.....	28
Tabla 10 Gastos Operativos Promedio (2020 – 2022) de Distribuidora Patita en Soles.	29
Tabla 11 Variaciones Porcentuales de Gastos Operativos de la Distribuidora Patita (2020- 2022)	31
Tabla 12 Costos Operativos Significativos de la Distribuidora Patita (2020-2022) en Soles.	34
Tabla 13 Matriz de Priorización de Causa Raíz.....	43
Tabla 14 Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución.....	56
Tabla 15 Indicadores Implementados por el S&OP.	58
Tabla 16 Duración del Programa de Implementación de S&OP, en Horas.....	62
Tabla 17 Ahorros de 5% en Gastos Operativos de Distribuidora Patita.....	63
Tabla 18 Presupuesto Asignado a la Consultoría, en Soles	67
Tabla 19 Proyección de Ahorro en Consumo de Servicios Públicos Años 2024 al 2028, en Soles.....	73
Tabla 20 Proyección de Ahorro en Servicios por Homologación en Gastos Operativos Respecto a Utilidad Bruta con Empresas del Sector 2024 al 2028, en Soles.	74
Tabla 21 Proyección de Ahorro en Servicios por Eficiencias Operativas 2024 - 2028, en Soles.....	75
Tabla 22 Proyección de Flujos para el Cálculo de la VAN y TIR 2024 al 2028.....	76
Tabla 23 Proyección de Margen Operativo 2024 – 2028, en Soles.....	76

Lista de Figuras

Figura 1 Línea de Tiempo de la Distribuidora Patita.....	2
Figura 2 Modelo de Negocio de Distribuidora Patita	3
Figura 3 Diagrama de Pareto de Gastos Operativos Promedio (2020-2022).....	30
Figura 4 Diagrama de Pareto sobre la Variación Porcentual Promedio de los Gastos Operativos (2020-2022).....	32
Figura 5 Diagrama de Ishikawa aplicado a la Distribuidora Patita.	37
Figura A6 Clientes de Distribuidora Patita.....	87
Figura B7 Niveles de Geolocalización para clientes de Distribuidora Patita	88
Figura C8 Organigrama de Distribuidora Patita	89
Fígura D9 Cadena de valor de la Distribuidora Patita	90
Figura E10 Poder de negociación con proveedores de la Distribuidora Patita.....	91
Figura F11 Mesas de ventas de la Distribuidora Patita.....	92
Figura G12 Proveedores de Distribuidora Patita	93
Figura H13 Encuesta a Proveedores de la Distribuidora Patita	94
Figura I14 Socios clave secundarios de la Distribuidora Patita.....	95
Figura J16 Ventas por proveedor año 2022 de la Distribuidora Patita	96
Figura K17 Competencia de Distribuidora Patita.....	97
Figura L18 Actas de Consultoría	98
Figura M19 Programa de Implementación de S&OP	104
Figura N20 Presupuesto Asignado a la Consultoría	106
Figura O21 Información Financiera Gloria S.A. y Alicorp S.A.A	108
Figura P22 Determinación de COK y WACC.....	109

Capítulo I: Situación General de la Empresa

El presente capítulo detalla el estado actual de la empresa Distribuidora Patita Pucallpa S.A.C., en adelante Distribuidora Patita. Una breve presentación de su historia, misión y visión. Para el análisis interno, se utilizó el lienzo del Business Model Canvas para describir las fortalezas y debilidades de la empresa. Para el análisis externo, se utilizó las fuerzas influyentes externas para detallar las oportunidades y amenazas de la empresa.

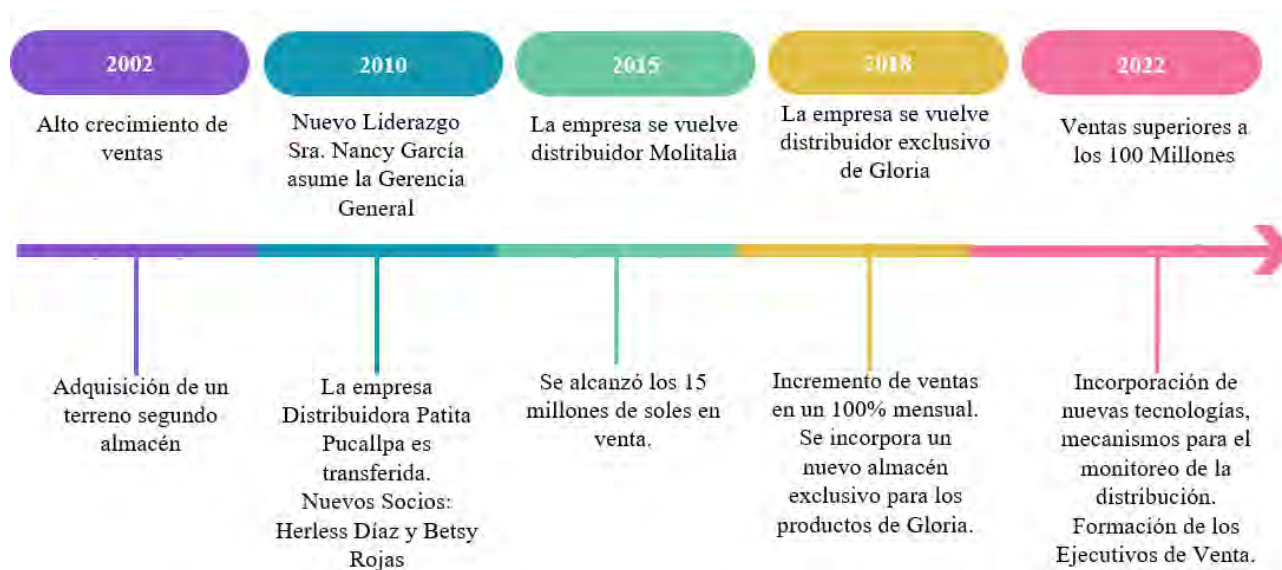
1.1 Presentación de la Empresa

Distribuidora Patita, es una empresa que se dedica a la distribución y comercialización de productos de primera necesidad entre los que se encuentran alimentos, bebidas, artículos de limpieza e higiene personal. Se encuentra ubicada en la ciudad de Pucallpa, siendo la distribuidora más importante y grande de la región Ucayali y comprometida con el desarrollo de la selva peruana.

1.1.1 Historia de la Empresa

En el año 2010, la empresa Distribuidora Patita, es adquirida por la Sra. Nancy García, quien asume el liderazgo de la empresa, en conjunto con sus socios Herless Díaz y Betsy Rojas. En el año 2012 se adquiere un terreno para la construcción de un nuevo almacén culminando en el año 2015, a fines de ese año las ventas alcanzaron los 15 millones de soles, gracias a la integración del Proveedor Molitalia S.A.A. En el año 2018, la empresa Gloria S.A.A ofrece a la Distribuidora Patita la exclusividad para la distribución de sus productos en la región Ucayali, con ello las ventas se incrementaron mensualmente en un 100%, por lo que la empresa adquirió un tercer almacén exclusivo para los productos de la marca Gloria.

Para una mejor comprensión de la historia cronológica de la empresa, se realizó una línea de tiempo (ver Figura 1).

Figura 1*Línea de Tiempo de la Distribuidora Patita***1.1.2 Misión**

Garantizar el suministro oportuno de bienes de consumo masivo con alta calidad de atención, de forma confiable y segura para los negocios y las familias de la Amazonía peruana, contribuyendo al desarrollo de la comunidad (Patita, 2022a).

1.1.3 Visión

Ser la institución líder y confiable en distribución de bienes de consumo masivo de marcas importantes y productos de primera necesidad con atención de calidad para los clientes y familias de la región Amazónica del Perú (Patita, 2022a).

1.2 Análisis interno: Modelo de negocio

En primer lugar, Murray & Scuotto (2015) presentan al modelo de negocio como una guía para descubrir cómo identificar las necesidades del cliente para encontrar oportunidades que generen ingresos, creando valor a corto y largo plazo. En segundo lugar, Osterwalder (2020) indica que un buen diseño del modelo de negocio le permite a la empresa ir más allá que solo innovar en mejores productos, servicios y bajos precios, de tal manera que pueda mejorar continuamente su modelo de negocio según lo que va aprendiendo del mercado. Para

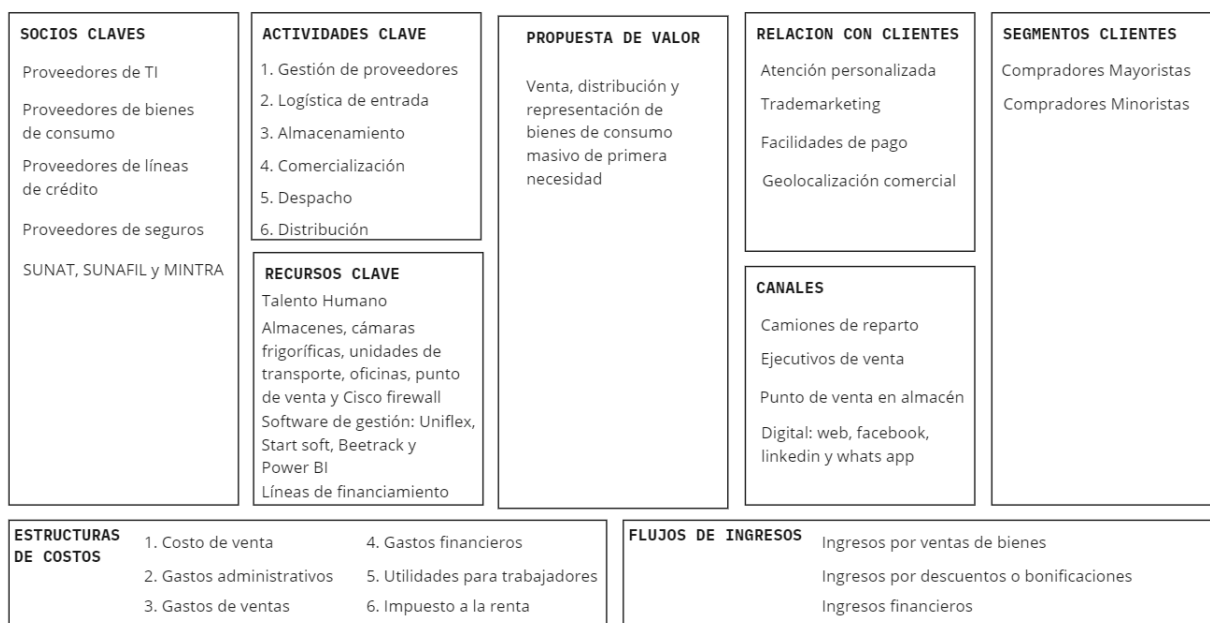
el caso de Distribuidora Patita, explicaremos su modelo de negocio de forma general y luego detallaremos cada uno de sus componentes. Finalmente, realizaremos un análisis interno de la empresa utilizando los detalles de cada componente del modelo de negocio de Distribuidora Patita para que nos permita encontrar sus fortalezas y debilidades.

1.2.1 Business Model Canvas

Distribuidora Patita posee un modelo de negocio que le permite consolidar la deseabilidad del cliente, asegurar la factibilidad de sus operaciones y mejorar la viabilidad de su rentabilidad. Por otro lado, la deseabilidad se compone por la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de distribución y la relación con los clientes; la factibilidad, por los recursos clave, las actividades clave y los socios clave; y la viabilidad, por la estructura de costos y las fuentes de ingresos, ver Figura 2. Finalmente, analizar cada una de las partes del modelo de negocio nos permite evaluar la condición actual y proponer iniciativas de mejora para adaptar el modelo de negocio a los cambios del entorno.

Figura 2

Modelo de Negocio de Distribuidora Patita



1.2.2 Deseabilidad del modelo de negocio

Segmento de clientes. Distribuidora Patita trabaja con dos segmentos de clientes principalmente, los cuales son el mayorista y el minorista (cobertura) y representan un 21% y 79% del total de clientes respectivamente. De acuerdo con la información financiera de Distribuidora Patita para el año 2022, el segmento mayorista alcanzó un nivel de ventas de 72 millones de soles para un total de 1695 clientes aproximadamente; para el segmento minorista, fue de 30 millones de soles para un total de 6435 clientes aproximadamente (ver Apéndice A). Las marcas de los proveedores que más clientes atendieron en el 2022 fueron Gloria, Alicorp y Kimberly Clark. Se desarrollaron un mapa de empatía y un buyer persona para cada segmento, en donde el mayorista realiza una compra anual de 600 mil soles y se abastece una o dos veces por semana; mientras que el minorista, realiza una compra anual de 120 mil soles y se abastece cada 15 a 20 días.

Propuesta valor. La propuesta de valor de Distribuidora Patita inicia con la representación de sus productos con 21 marcas reconocidas a nivel nacional. Por otro lado, pone en venta estos productos a través de sus ejecutivos de venta, en adelante los “EdV”, brindando facilidades de crédito, promociones de combos a sus clientes y seguimiento comercial con visitas presenciales. Finalmente, gestiona la distribución de los productos con un tiempo de entrega máximo de 24 horas, posibilidad de canje por defectos de fábrica y con seguros de robo de mercadería.

Relación con clientes. La relación comercial que busca Distribuidora Patita se enfoca en la continua captación de nuevos clientes y en la fidelización frente a la competencia. Para ello, se basa en cuatro formas de consolidar sus relaciones con sus clientes: La primera, mediante una atención personalizada que realizan los EdV, quienes negocian los mixes de productos del portafolio y gestionan el abastecimiento; la segunda, mediante el trade marketing impulsado por los proveedores de la Distribuidora Patita y los EdV a fin de

incrementar el nivel de ventas y de la rotación de la mercadería de sus clientes; la tercera, mediante la geolocalización (ver Apéndice B). La cual permite distribuir a los EdV en toda la ciudad, el río y en otras regiones como Huánuco y Loreto; y la cuarta, mediante facilidades de pago previa evaluación crediticia y del récord del cliente. De esta manera, el portafolio de clientes creció en 11.5% entre el 2021 y el 2022.

Canales de distribución. Distribuidora Patita utiliza cuatro canales para llevar su propuesta de valor a sus clientes. En primer lugar, cuenta con camiones de reparto distribuidos en 42 rutas y asignados exclusivamente para la marca Gloria y el resto de las marcas. En segundo lugar, cuenta con los EdV, quienes prospectan con ayuda de su conocimiento de la zona. En tercer lugar, cuenta con un almacén que funciona como un punto de venta. Finalmente, cuenta con canales digitales como su página web (Informativo de servicios), su página en Facebook (Eventos y Promociones con su comunidad), su cuenta de LinkedIn (Conectando con empresas y profesionales) y el WhatsApp Business (Proceso de venta entre los EdV y los clientes).

1.2.3 Factibilidad del modelo de negocio

Recursos claves. Distribuidora Patita requiere de recursos claves que le permitan gestionar la propuesta valor. El más importante es el recurso humano, el cual está compuesto por 3 gerencias, 5 jefaturas, 9 supervisores y 124 trabajadores (ver Apéndice C). En cuanto a los recursos físicos, cuenta con 14 unidades de transporte (10 propias y 4 permanentes de terceros), 3 almacenes, 2 cámaras frigoríficas, 1 punto de venta de almacén, oficinas de trabajo y un sistema Firewall Cisco (Seguridad de información). Por el lado de los recursos para la gestión, cuenta con software Flex Business ERP (Sistema automatizado para procesos operativos y administrativos), Star Soft (Sistema de planillas automatizado), Beetrack (Monitoreo en tiempo real de las rutas de los transportistas) y Power BI (Análisis de datos de forma interactiva e inteligente). Finalmente, cuenta con un recurso económico conformado

por las diversas líneas de financiamiento de corto, mediano y largo plazo, además de la facultad de emisión de cartas fianza.

Actividades claves. Distribuidora Patita necesita realizar actividades claves para los procesos de la cadena de valor, los cuales se dividen en 6 fases (ver Apéndice D). La primera fase corresponde a la gestión de proveedores, donde se observa que existe un bajo poder de negociación con proveedores como Gloria, Unilever y Perufarma (ver Apéndice E). La segunda fase comprende la logística de entrada para la preparación del programa de recepción de camiones desde Lima, en donde se debe realizar un trámite con el municipio, especialmente, con Gloria y Alicorp. La tercera fase involucra el almacenamiento, en donde se tiene 1 almacén dedicado solo a productos Gloria de un total de 3 almacenes, en los cuales se cuenta con información de los productos en tiempo real. La cuarta fase corresponde a la comercialización, en donde se tiene 1 mesa de trabajo compuesta por 13 EdV que trabajan solo con Gloria de un total de 4 mesas con 43 EdV, quienes cierran los pedidos hasta las 16 horas del día y teniendo en cuenta que el segmento minorista tiene mayor impacto ya que llega a los lugares más alejados, ampliando la participación del mercado con tan solo un ticket de compra de 30 soles (ver Apéndice F). La quinta fase gestiona el despacho a partir de las 16 horas del día con el proceso de facturación a fin de que el despacho se realice al día siguiente; y durante la noche del mismo día, se elaboran los packing list y se asignan los camiones por segmento, en donde 7 camiones cargan los productos de Gloria de un total de 14. Y la sexta fase, despliega la distribución a partir de las 6 horas del día, en donde se atienden 7 zonas con un total de 42 rutas bajo el monitoreo de GPS en tiempo real y antes de las 18 horas del día el chofer regresa con el efectivo recaudado y el status de las facturas.

Socios claves. Distribuidora Patita cuenta con socios claves, en donde el principal es el conjunto de proveedores de productos (ver Apéndice G), siendo los de distribución exclusiva 5; y los de distribución compartida, 11. Luego de una encuesta realizada a todos los

proveedores (ver Apéndice H), se obtuvo como resultado que los puntos a mejorar son la adaptación a los cambios y preferencias del consumidor, el pago a tiempo de la línea de crédito asignada y el cumplimiento de las metas propuestas. Por otro lado, se tienen socios clave secundarios como los proveedores de TI, de líneas de crédito, de seguros y los reguladores estatales (ver Apéndice I).

1.2.4 Viabilidad del modelo de negocio

Fuentes de ingresos. Distribuidora Patita obtiene sus ingresos mediante la venta de los productos, en donde puede obtener descuentos de sus proveedores, lo cual se considera como una partida adicional de ingresos, además de otros ingresos financieros. Por otro lado, el proveedor que contribuyó con el 45.3% de las ventas en el 2022 fue Gloria con un valor de venta de 46,4 millones de soles de un total de 101,2 millones de soles de ventas netas, quedando el 54.7% de las ventas, las cuales se repartieron en los demás proveedores, en donde destacaron 10 de ellos (ver Apéndice J). Finalmente, se observó un crecimiento promedio de las ventas del 18% anual desde el año 2018, manteniendo un promedio del 1.5% de devoluciones.

Estructura de costos. Los costos de la Distribuidora Patita provienen, principalmente, de los costos de ventas; sin embargo, el margen bruto ha mostrado una tendencia de decrecimiento desde el 2018 quedando en un 7% en el 2022. Por otro lado, los márgenes operativo y neto han mostrado un comportamiento inestable, pero con una caída notable del 2.6% y 1.4% respectivamente en el 2022. Finalmente, dentro de los gastos de ventas y administrativos, se observa un alto crecimiento de algunos gastos en el 2022, donde el que más se incrementó en valor monetario fue el de viáticos.

1.2.5 Fortalezas y Debilidades

Las fortalezas y debilidades de Distribuidora Patita se detallan evaluando cada componente del Business Model Canvas (ver Tabla 1).

Tabla 1*Fortalezas y Debilidades de la Distribuidora Patita*

Modelo de negocio	Fortalezas	Debilidades
Propuesta valor	21 marcas reconocidas a nivel nacional y beneficios comerciales	No existe diferencia en los precios para los segmentos mayorista y minorista.
Segmento de clientes	Maneja un 21% de clientes mayoristas de un total de 8130	No se ha definido las características reales del cliente mayorista y minorista.
Relación con clientes	Atención personalizada, trade marketing, geolocalización y crédito	No existe ratios de productividad para medir el éxito de los EdV al usar estas relaciones con el cliente
Canales de distribución	Punto de venta, camiones de reparto, EdV y canales digitales	Existen devoluciones porque el cliente está recibiendo productos que no pidió.
Recursos claves	Talento humano, software para gestión, bienes muebles e inmuebles	El personal no tiene claro la identidad de la empresa y siente que no es capacitado para mejorar
Actividades claves	Posee una cadena de valor claramente definida en 6 fases	Posee bajo poder de negociación con Gloria, Unilever y Perufarma.
Socios claves	5 proveedores de distribución exclusiva y diversas opciones de proveedores secundarios	11 proveedores de distribución compartida que pueden competir con otros distribuidores.
Estructura de costos	Posee un margen neto positivo al final de cada ejercicio anual.	Las bonificaciones se registran como “otros ingresos” cuando deberían ir al costo de ventas.
Fuentes de ingresos	Se ha tenido una tendencia de crecimiento en las ventas desde el 2018 hasta el 2022	Los gastos de ventas y administrativos crecen en el 2022 y no existe control presupuestal.

1.3 Análisis externo: Fuerzas Influyentes Externas

Utilizaremos las cuatro fuerzas influyentes externas, las cuales permiten evaluar el criterio de adaptabilidad que un modelo de negocio necesita para enfrentar los constantes cambios en el entorno. Para el caso de Distribuidora Patita, explicaremos cada una de estas fuerzas externas enfocándonos en su entorno inmediato en la región de Ucayali y en el ámbito nacional peruano. Finalmente, realizaremos el análisis externo de la Distribuidora Patita utilizando los aspectos claves en cada una de las fuerzas, los cuales nos permitirán encontrar sus oportunidades y amenazas.

1.3.1 Fuerzas del mercado

Enfoque en el cliente. Alicorp S.A., afirmó en una entrevista que el éxito de una empresa del sector del consumo masivo depende de comprender al cliente y el consumidor mediante entrevistas a profundidad. De esta manera se puede recoger todos los puntos de mejora y buscar el crecimiento conjunto. Por otro lado, también depende de satisfacer sus necesidades mediante canales tradicionales y modernos. Finalmente, uno de los cinco valores de Alicorp S.A., implica mantenerse conectados con el cliente en el campo, es decir, en la calle (Patricio Jaramillo, 2023).

Uso de tecnologías. Las tecnologías como la cobertura de fibra óptica de alta calidad, internet para empresas, telefonía corporativa, servicios cloud, servicios de data center y ciberseguridad están disponibles para Pucallpa. Los beneficios que traen estas tecnologías a las empresas son el aseguramiento de la integridad de sus datos, incrementar su productividad, prevenir riesgos que detengan la operación, evitar costos adicionales y generar una imagen de confianza con su comunidad. Optical Networks es una empresa que puede brindar estas soluciones tecnológicas para las empresas de la ciudad de Pucallpa, el núcleo urbano de mayor importancia del departamento de Ucayali (Diario Ahora, 2023).

Tendencias del consumo masivo. Los precios de muchos productos se han incrementado en el 2022, especialmente en alimentos que representan el 38% de los gastos mensuales de las familias peruanas. Daphne Beuermann, manager de Ventas y Marketing en PageGroup, indicó que para el 2023 se espera que el consumidor peruano experimente con nuevos productos de marcas que ofrezcan precios, presentaciones y experiencias de compra atractivos, sin perjudicar la calidad, el nivel de cercanía y el conocimiento del cliente final. Por otro lado, el consumidor cada vez más se preocupa por su salud, su bienestar y el impacto ambiental de los productos que adquiere; por lo tanto, se espera un crecimiento en el consumo de productos saludables y sostenibles, como los orgánicos, sin gluten, sin lactosa y los de origen natural. En cuanto al comercio electrónico, se espera que el consumidor mantenga sus compras en línea para los alimentos y bebidas (Diario Gestión, 2023).

Encuesta a proveedores de Distribuidora Patita. Se realizó una encuesta a los proveedores de la empresa a fin de conocer su percepción, sus prioridades y que es lo que más valoran de la empresa. En la encuesta de satisfacción se detectó que los proveedores priorizaron que se debe incrementar la participación de mercado en conjunto con la empresa. Por otro lado, indicaron que se debe impulsar la constante capacitación y profesionalización de los asesores comerciales de la empresa (Encuesta a proveedores de Distribuidora Patita Pucallpa SAC, 2023).

1.3.2 Fuerzas de la industria

Crecimiento de los centros comerciales. El CEO de Real Plaza, donde uno de sus centros comerciales se ubica en Pucallpa, informó que la cadena de centros comerciales en el Perú seguirá creciendo a lo largo del año 2023. A pesar de los problemas políticos, la coyuntura social y los cambios climáticos se ha registrado un incremento del 17.6% en las ventas del primer semestre con respecto al año 2022. Por otro lado, los valores promedio de este año 2023 para la ocupación y el ticket promedio son del 95% y 55,4 soles

respectivamente. Finalmente, la recuperación del crecimiento es más notorio en provincias, donde el retorno a la presencialidad ha sido mayor (Perú Retail, 2023).

La alternativa de las tiendas por conveniencia. En el Perú, las tiendas por conveniencia son Tambo, Oxxo, Repshop, Listo, Mass y Spid (Cencosud), sumando en total más de 1000 tiendas a nivel nacional. Los cambios en el consumidor como la reducción del número de hijos, del área de la vivienda, del tiempo disponible y la inserción de la mujer en la fuerza laboral, han permitido el desarrollo de las tiendas por conveniencia, ya que ahora las compras son de menor volumen y de mayor frecuencia durante la semana principalmente. El éxito se logra con adaptarse al consumidor local y entender sus nuevas necesidades de consumo, priorizando productos de primera necesidad como abarrotes, panadería, lácteos, etc. El reto consiste en diseñar programas de fidelización, añadir el canal E-commerce y ofrecer una mejor experiencia con productos innovadores o de marcas propias, a fin de lograr la retención de los clientes (Perú Retail, 2023).

Preferencia por las mejores marcas. Hay un punto de decisión de compra en la canasta familiar donde el comprador prefiere una marca frente a la otra. Para medir la fuerza de una marca se utiliza el Consumer Reach Points (CRPs), que se calcula multiplicando la población (número de hogares en el país), la penetración (porcentaje de hogares que compran la marca), y el consumer choice (número de interacciones de la marca en todas las categorías en un año). El estudio “Brand Footprint 2022” muestra el ranking de las marcas más elegidas por los peruanos, siendo Gloria la más demandada, seguida por las marcas Doña Gusta, Ajinomoto, Bolívar, Inca Kola, Clorox, Sibarita, Sapolio, San Jorge y Coca Cola. EL 74% de marcas que crecen en este ranking lo logran gracias al crecimiento de su penetración de mercado (Kantar, 2022).

Competencia de Distribuidora Patita. En primer lugar, Distribuidora Patita tiene competencia indirecta por las líneas de negocio que comercializa, es decir, solo por el tipo de

producto; por ejemplo, la Distribuidora Los Fenicios tiene la distribución exclusiva de Nestlé y compite con Distribuidora Patita solo con la marca Gloria para las leches evaporadas, en polvo y yogurt. De la misma manera, para los pañales y toallas higiénicas, compite con Distribuidora CSM, quien tiene gran capacidad de compra al contado y altos descuentos. En segundo lugar, Distribuidora Patita tiene competencia directa por el grupo de productos que comercializa, es decir, que todos los productos de su proveedor compiten con todos los productos de su competencia; por ejemplo, Química Suiza ofrece 45 días de crédito y es la competencia directa de Distribuidora Patita, quien ofrece solo 15 días de crédito, con su proveedor Medifarma en el conjunto de productos para boticas y farmacias. De la misma manera, Unilever Andina Perú compite en el canal moderno con Distribuidora Patita, quien es a su vez su proveedor con la exclusividad en el canal tradicional de mercados y bodegas (ver Apéndice K).

1.3.3 Fuerzas macroeconómicas

Pucallpa y la inflación en alimentos. La variación anual del Índice de Precios al Consumidor en adelante IPC (los últimos doce meses, el periodo comprendido entre agosto del 2022 y julio del 2023), cinco ciudades presentaron un crecimiento menor al 5%. Estas fueron Ayacucho (4,96%), Moyobamba (4,93%), Puerto Maldonado (4,89%), Iquitos (4,22%) y Pucallpa (4,04%). El aumento en la variación mensual del IPC fue absoluto en comparación al mes pasado. La ciudad con mayor variación positiva fue Huancavelica (1,00%). Con crecimiento positivo significativo, variando en un intervalo entre 0,80% y 0,60%, se situaron Abancay (0,78%), Cerro de Pasco (0,72%), Ica (0,71%), Tumbes (0,66%) y Huancayo (0,61%). Tres ciudades variaron en un intervalo entre 0,60% y 0,40%: Huaraz (0,57%), Ayacucho (0,48%) y Pucallpa (0,42%). (Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI, 2023).

Leve crecimiento económico del Perú e inversión privada. En 2023, los planes de inversión privada cayeron un 2,8%, pero debido a la fuerte perturbación del gasto de inversión y de todas las actividades en el primer bimestre del año, el indicador caerá un 3%. Ante esta situación y el menor consumo interno de cemento y las importaciones de bienes de capital, el más afectado será el sector de la construcción, que probablemente caerá más del 10%. Es probable que la contracción provoque una caída de las importaciones de bienes de capital, principal componente de las empresas fabricantes de maquinaria y equipo. Por otro lado, este también es un año difícil para las inversiones mineras caerán un 40%, lo que provocará pérdidas de empleos formales y salarios inestables. (Instituto Peruano de Economía, 2023).

Depreciación de la moneda local y el retroceso del dólar. Según Washington López (2023) director general de Washington Capital, menciono que el factor que más incide en la tendencia alcista del dólar es la expectativa de un aumento en las tasas de interés estadounidenses, lo que provocará que la moneda siga subiendo. Para consolidarse a nivel global y en Perú, se acercará a S/3.90 a finales de este año. Además, las correcciones de los precios a la baja de los metales también han tenido su impacto, lo que ha provocado que entren menos dólares al país", afirmó. Para Jorge Luis Ojeda (2023), profesor de finanzas de la UPC, dijo que dos factores están impulsando el aumento del valor del dólar estadounidense. "La primera es la relación del Perú con Estados Unidos, país de referencia del dólar; la segunda son las expectativas, que incluyen una sensación de riesgo". "Cuando las tasas de interés aquí son más altas que en Estados Unidos, el tipo de cambio cae, porque es más atractivo poner dinero en suelas de zapatos para que entre capital (extranjero). Pero cuando la proporción se invierte, el dólar sube", afirmó.

Alza de tasas de financiamiento de créditos. El Directorio del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) acordó mantener la tasa de interés de referencia en 7.75%. ello

origina que el precio de los préstamos suba, se elevan las tasas de interés que aplican los bancos, cajas y financieras. Futuros ajustes en la tasa de referencia estarán condicionados a la nueva información sobre la inflación y sus determinantes incluyendo los efectos macroeconómicos de los acontecimientos sociales.

Variación del precio de los combustibles derivados del petróleo. Según se reportó los cambios en los precios de referencia de los combustibles están relacionados con la dinámica de los precios de los combustibles (gasolina, diésel, residuos, propano y butano) en el mercado estadounidense del 19 de mayo al 2 de junio de 2023. Algunos de los principales factores que influyen en la evolución de los precios de referencia de los combustibles son: Aumentos en los inventarios de petróleo crudo, propano y destilados medios; y una reducción de los inventarios de gasolina. Otra causa son los aumentos de las tasas de interés en Estados Unidos están en suspenso, el dólar estadounidense se está fortaleciendo y la actividad manufacturera china está cayendo (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería – OSINERGMIN, 2023). A estas causas se suma la información contradictoria de la Organización de Países Exportadores de Petróleo - OPEP, sobre sus directrices de producción y las declaraciones del presidente ruso que descarta nuevos recortes de producción por parte de los miembros de la OPEP han creado incertidumbre en el mercado. Bloomberg señala que la débil demanda de combustible diésel en el mundo ha creado la perspectiva de una grave recesión económica.

1.3.4 Tendencias Clave

Modernización de los mecanismos de comercialización. Los canales tradicionales son uno de los socios estratégicos más importantes. Trabajar en su desarrollo, brinda oportunidades al negocio, modernas, alineadas con herramientas digitales que permitan el desarrollo empresarial. El principal reto de la estrategia integrada de la compañía es cómo transformamos la tradicional libreta del enólogo en una herramienta digital que permita

gestionar el negocio de forma integral, conociendo las categorías de las marcas, qué productos rotan más, etc., al tiempo que permite a los proveedores dirigir campañas a los clientes finales y así crecer más rápido.

La digitalización puede construir relaciones más estrechas con los consumidores a través de las redes sociales como puntos de contacto y es una oportunidad de comunicación bidireccional con clientes y consumidores, obteniendo información que permita transformar los servicios, mejorar los productos o complementarlos.

Crecimiento de los Marketplace. El mercado de comercio electrónico de Perú está creciendo rápidamente y los mercados desempeñan un papel importante en ese crecimiento. En 2021, el mercado de comercio electrónico del Perú facturó 9.300 millones de dólares y representó el 47% de todas las ventas de comercio electrónico (CAPECE, 2020). En Perú, los tres principales mercados son falabella.com, Mercado Libre y Ripley; estos en conjunto atraen más del 32% del tráfico del país (Web Similar, 2023). A continuación, se muestra las ventas por Marketplace en el sector supermercados que operan en Perú, los cuales tienen como objetivo abastecer de bienes de primera necesidad a las familias peruanas (ver Tabla 2).

Tabla 2

Ventas por Marketplace en el Sector Supermercados Periodo Marzo - Mayo

	Plaza Vea	Tottus	Wong	Metro
Visitas mensuales	6.43M	1.41M	929,113	967,074
Visitantes mensuales únicos	3.19M	854,061	532,960	565,499
Visitas mensuales únicos	2.02	163	1.74	170
Duración de la visita	00:03:06	00:02:56	00:02:41	00:03:28
Paginas por visita	3.65	3.96	3.34	4.2
Rebote	59.37%	76.49%	66.44%	55.66%

Nota. Adaptado de “Marketplace Perú” por Similar Web 2023

De la Tabla 2 podemos observar que el líder indiscutible en por apartados es Plaza Vea (6.4M); superando en 5.7x el promedio de sus competidores (1.11M). Sin embargo, la oferta y el catálogo de Metro es el más atractivo para sus visitantes; pues lideran los principales indicadores de retención. En primer lugar, superan en más del 18% el promedio de duración de una visita en el sector (3 minutos). Además, superan en 21% el promedio de páginas visitadas por sección (3.45). Por último, su tasa de rebote es la menor del sector (55.66%).

Normativa Sociolaboral. La superintendencia de fiscalización laboral vela por el cumplimiento de la normativa sociolaboral y de seguridad y salud en el trabajo, desarrollando actividades de fiscalización y sanción en materia de inspección del trabajo. Tiene como compromiso ejecutar los servicios de promoción, prevención, fiscalización y supervisión del cumplimiento de las normas sociolaborales y las de seguridad y salud en el trabajo, con el objetivo de brindar el trabajo digno para los trabajadores, en el marco de la política nacional de modernización de la gestión pública e imponemos las sanciones legalmente establecidas por el incumplimiento de las normas sociolaborales, en el ámbito de su competencia. (SUNAFIL, 2020). A finales del año 2020 la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral – SUNAFIL, apertura una nueva sede de la Intendencia Regional Ucayali, ubicada en el distrito de Callería, provincia de coronel Portillo, con la que se espera orientar a las empresas hacia la formalización y recibir denuncias laborales de los trabajadores de la región.

Beneficios de la ley de Prestaciones alimentarias. Para el presente año se proyectó que la inflación de los productos alimenticios bordé el 10% en el Perú (Instituto Nacional de Estadística – INEI, 2023). La empresa Sodexo propone una manera de apoyar a los trabajadores de las empresas con el objetivo de mejorar la calidad de vida a través de la tarjeta de alimentación Food Pass. La ley 28051, Ley de prestaciones alimentarias en beneficio de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada, permite a los

empleadores otorgar un monto a sus trabajadores exclusivo para alimentos, sin que este afectado al cálculo de beneficios sociales.

Innovación en las operaciones de almacén. El sector logístico ha experimentado en los últimos años grandes desarrollos e innovaciones (Toyota Material Handling, 2020). Conceptos como entrega en el mismo día, son el principal motivo detrás de la transformación de la cadena logística: la agilidad es clave. Esa transformación impacta sobre las operaciones dentro del almacén. La innovación de procesos permite a las organizaciones adaptarse a las nuevas tendencias del mercado y les proporciona herramientas que ayudan a aumentar la competitividad y garantizar el crecimiento empresarial continuo (Conexión Esan, 2020). Es una alternativa eficaz para mejorar las operaciones de las empresas del sector logístico. A diferencia de la innovación de productos, la innovación de procesos es invisible para los clientes, pero es importante para crear mejoras. Por este motivo es muy valorado internamente pues incluye cambios en equipos y tecnología, así como mejoras en herramientas y soluciones de software utilizadas para optimizar las operaciones de la cadena de suministro. Algunos ejemplos de innovación de procesos en logística: automatización de almacenes, IoT Big data, reparto sostenible, Smart logics.

La sostenibilidad enfocada desde el triple impacto. La atención a la sostenibilidad del triple impacto es una tendencia importante que considera tres dimensiones para evaluar el impacto de una empresa o actividad en el mundo. Las tres dimensiones son: **(a)** Impacto Económico, se refiere a la capacidad de un negocio o actividad de generar ganancias y prosperidad a largo plazo, sin resultados financieros sólidos, será difícil mantener operaciones sostenibles a largo plazo. El Gobierno Regional de Ucayali (GOREU) y Conservación Internacional Perú (CI Perú) suman esfuerzos para promover el desarrollo de negocios sostenibles que aporten al alcance de los objetivos climáticas nacionales y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS; **(b)** Impacto social, esta dimensión evalúa cómo

las operaciones de la empresa afectan a las comunidades locales, los empleados y las partes interesadas. Como medida incluye la promoción de condiciones laborales justas, diversidad, inclusión, y un compromiso con causas sociales. El acuerdo entre la GOREU y CI Perú busca fomentar las inversiones de impacto social, especialmente en bio y eco-negocios, que incentive la participación de mujeres y pueblos indígenas, que articule las prioridades de inversión pública y privada; (c) Impacto Ambiental, esta dimensión evalúa a las operaciones productivas de la empresa que afectan el medio ambiente donde se ejecutan sus actividades. Como medidas incluye la reducción de la huella de carbono, gestión de los recursos naturales y la adopción de prácticas respetuosas con el medio ambiente. De acuerdo con información proporcionada la autoridad regional, las principales causas de la contaminación del aire son ocasionados por el parque automotor, aserraderos y actividades de quema carbón y petróleo, con fines de generación energética (Conservación Internacional Perú, 2021).

1.3.5 Análisis de Oportunidades y Amenazas

El análisis de las oportunidades y amenazas para la empresa Distribuidora Patita se realizó de una síntesis de las fuerzas externas influyentes (ver Tabla 3).

Tabla 3*Oportunidades y Amenazas de Distribuidora Patita.*

Fuerzas externas	Oportunidades	Amenazas
Del Mercado	Consolidar la atención personalizada de sus EdV para determinar qué productos serán los más preferidos, para evaluar el crecimiento de la participación de mercado de los proveedores que satisfagan las exigencias del consumidor	Pérdida de la participación del mercado por falta de salubridad y sostenibilidad que el consumidor exige en productos de higiene, además de la posible mejor profesionalización de los EdV de su competencia en términos digitales como el E-commerce y manejo de tecnologías
De la Industria	Aumento de la participación de mercado con las marcas Gloria y Clorox, quienes son reconocidas a nivel nacional, además de la opción de trabajar con tiendas por conveniencia o forjarlas para el consumidor de compra diaria de menor volumen	Bajo crecimiento en las ventas y reducción de los márgenes bruto, operativo y neto debido a la alta competencia, incluso con sus mismos proveedores, además de la opción de centros comerciales en crecimiento y competencia presencial
Macroeconómicas	El crecimiento de la inversión privada en el Perú muestra avances y ha generado una buena impresión del sector privado en las zonas en crecimiento.	La variación hacia el incremento del precio del dólar. Y el incremento del precio de los combustibles fósiles podrán afectar las operaciones logísticas de empresas distribuidoras.
Tendencias claves	<p>Los convenios corporativos impulsados por la ley de prestaciones alimentarias para el sector privado.</p> <p>La sostenibilidad se ha vuelto parte de las competencias de las empresas, en aquellas que operan en un entorno donde prevalezca la conservación del ambiente y el desarrollo de las comunidades.</p>	El ingreso de Marketplace en el sector de consumo mayorista tiene presencia en la capital debido a la densidad poblacional. Pudiendo expandirse al oriente peruano

1.4 Conclusión

Distribuidora Patita es una empresa con mucho potencial de crecimiento debido a su sólido modelo de negocio; sin embargo, requiere encaminarse hacia un enfoque estratégico que le permita escalar sus operaciones. En cuanto al análisis interno, su principal fortaleza es su cadena de valor fuertemente articulada y cuenta con la capacidad de cumplir las exigencias del consumidor; mientras que su principal debilidad, está en el incremento descontrolado de sus costos y gastos de ventas. Y en cuanto al análisis externo, su principal oportunidad es el crecimiento en la participación del mercado con sus marcas exclusivas y reconocidas a nivel nacional; mientras que su principal amenaza, está en la pérdida de la participación de mercado por la alta competencia que enfrenta con otros distribuidores.



Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal

En este capítulo, nos sumergimos en un exhaustivo análisis de las características del negocio de Distribuidora Patita. A través de la exploración detallada de su entorno, entrevistas con Nancy García (gerente general) y líderes clave en áreas cruciales como Betsy Rojas (gerente de administración), así como con Ignacio García (gerente de Operaciones) (ver Apéndice L), hemos delineado los problemas esenciales que enfrenta la empresa. Este análisis no solo revela las debilidades y desafíos en sus operaciones, sino que también establece la metodología utilizada para identificar el problema principal. Según Rolando (2020) indicó que el diagnóstico empresarial emerge como una herramienta fundamental para impulsar la competitividad, y es, en este contexto que exploraremos los problemas específicos que han impactado negativamente a Distribuidora Patita.

2.1. Diagnóstico de la Empresa - Problemas Identificados

Para abordar el diagnóstico empresarial, analizamos la información financiera de los últimos tres años y realizamos un viaje de consultoría a las instalaciones de Distribuidora Patita en la ciudad de Pucallpa. Durante este proceso, obtuvimos acceso a datos cualitativos y cuantitativos relacionados con ventas, compras, planificación, almacenes y distribución. Observamos el flujo de información y los factores que influyen en las compras, los acuerdos con proveedores, los volúmenes de almacenamiento, la preparación de pedidos y el cierre de registros de ventas.

Distribuidora Patita, como la principal distribuidora en el departamento de Ucayali, gestiona más de 4000 puntos de entrega divididos entre clientes mayoristas y minoristas, denominados "cobertura". Con una operación de alto volumen, cuenta con una fuerza de ventas de más de 40 personas, distribuidas en 42 zonas geográficas, las cuales realizan visitas semanales para recopilar pedidos. Sin embargo, al sumergirnos en la operatividad, identificamos desde ineficiencias en la segmentación de clientes hasta la carencia de

estrategias y metodologías en los procesos clave. Siguiendo la perspectiva de Méndez (2019), utilizamos diferentes métodos, incluidos indicadores, entrevistas a clientes y empleados, así como benchmarking, para identificar y evaluar los problemas. La Tabla 4 proporciona una visión clara de los criterios de evaluación utilizados para puntuar los problemas identificados, estableciendo una base sólida para la posterior priorización y búsqueda de solución de estos desafíos operativos.

Tabla 4

Criterios de Evaluación de Problemas Encontrados

Criterio	Rango	Descripción
Beneficio	0 al 1	Es el grado de retribución que genera el problema a los procesos.
Complejidad	1 al 3	Es el grado de dificultad para la empresa poder afrontar el problema identificado.
Criticidad	0 a 1	Es el puntaje final obtenido de la multiplicación de la complejidad por el beneficio.

Los rangos de evaluación para el criterio Complejidad está comprendido entre 1-3, siendo 1 el límite inferior de impacto del criterio y 3 el límite superior de impacto afectando al criterio. Para los criterios Beneficio y Criticidad el rango de evaluación es de 0-1, siendo 0 el límite inferior de menor impacto y 1 el límite superior de mayor impacto. Para la puntuación los criterios se puede utilizar números decimales comprendidos en los rangos establecidos.

La lista de problemas identificados es muy diversa, pero procederemos a enumerar los diez problemas más importantes, ordenados según el impacto en las operaciones. Estos problemas se elaboraron analizando las operaciones en campo, entrevistando al personal operativo y revisando los diferentes indicadores de cumplimiento con los que contaban los responsables de cada proceso. A continuación, se muestra los problemas ordenados de mayor

a menor, en la cual el problema principal es el que tiene un mayor puntaje de criticidad (ver Tabla 5).

Tabla 5

Problemas Identificados de la Distribuidora Patita (2020 -2022)

Problemas identificados	Beneficio	Complejidad	Criticidad
Disminución porcentual promedio del margen operativo en 12.1% para el periodo 2020-2022.	0.20	3	0.60
Demoras en la preparación de pedidos.	0.10	3	0.30
Mediana rotación del personal operativo de almacenes y distribución.	0.10	2	0.20
Pocas líneas de crédito con los principales proveedores.	0.10	2	0.20
Personal no usa o maximiza los beneficios del sistema ERP.	0.15	1	0.15
Los clientes no reciben a tiempo la visita de sus ejecutivos comerciales.	0.15	1	0.15
Alto riesgo de accidentes de trabajo en los procesos de almacén y distribución.	0.05	2	0.10
Alto riesgo de robos de productos en almacén.	0.05	2	0.10
Alto riesgo de robos de las unidades que están en ruta.	0.05	2	0.10
Productos con sobre stock y poca rotación.	0.05	1	0.05

Nota. Adaptado de Evaluación de Desempeño de Distribuidora Patita, 2023.

2.2. Problema Principal

De acuerdo con la Tabla 5, el problema principal identificado en Distribuidora Patita es la disminución porcentual promedio del margen operativo en 12.1% para el periodo 2020-2022. Este porcentaje se determinó luego de revisar la variación porcentual del margen operativo entre los años 2021 versus el 2020 y el año 2022 versus el 2021. Las variaciones obtenidas en estos periodos fueron del 3.1% y -27.3% respectivamente; por lo tanto, el promedio de estas variaciones es de un -12.1%, cuyos detalles se muestran en la Tabla 6.

Tabla 6

Variación Porcentual del Margen Operativo entre los Años 2021 Versus 2020 y 2022.

	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021	Promedio
Venta	84,095.78	93,391.58	104,667.4	11.1%	12.1%	11.6%
Costos	-74,760.64	-83,253.84	-94,151.57	11.4%	13.1%	12.2%
Utilidad Bruta	9,335.14	10,137.74	10,515.85	8.6%	3.7%	6.2%
Gastos Operativos	-6,564.89	-6,966.29	-7,930.95	6.1%	13.8%	10.0%
Utilidad Operativa	2,770.25	3,171.46	2,584.90	14.5%	-18.5%	-2.0%
Margen Operativo	3.3%	3.4%	2.5%	3.1%	-27.3%	-12.1%

Nota. Adaptado de los EE.FF. de Distribuidora Patita 2020-2022.

2.3. Conclusión

Tras analizar el contexto del negocio, entrevistar a los líderes clave y examinar la información financiera de los últimos tres años, se han identificado múltiples problemas que afectan directamente al desempeño operativo y en última instancia, al margen operativo.

La metodología utilizada para el diagnóstico ha involucrado tanto información cuantitativa como cualitativa, proporcionando una visión integral de los procesos clave de la empresa. Entre los problemas identificados se encuentran demoras en la preparación de pedidos, rotación de personal, reducción del margen bruto, subutilización de sistemas, problemas en la gestión de visitas a clientes y riesgos operativos como accidentes y robos. Estos problemas, al ser evaluados según criterios de beneficio, complejidad y criticidad, revelan la urgencia de abordar ciertos aspectos operativos para mejorar la eficiencia y mantener la competitividad. La falta de un planeamiento integrado, sistemas financieros no integrados, control presupuestal y deficiencias en la gestión logística y de distribución destacan como áreas críticas que requieren atención inmediata.

Capítulo III: Análisis Específico del Problema Principal

El objetivo del presente capítulo es analizar el problema principal con un enfoque cualitativo y cuantitativo. La metodología para este análisis considera una investigación no experimental, transversal y descriptiva. Para Hernández (2014) la investigación es no experimental cuando vamos a observar cómo se suscitan los hechos en una situación específica; es transversal, cuando vamos a analizar los hechos en un momento específico; y descriptiva, cuando la variable a analizar se describe a detalle sin llegar a buscar relaciones con otras variables. En ese sentido, se observarán los datos de Distribuidora Patita en el periodo desde el 2020 – 2022, y se describirán los resultados en base a los datos acontecidos. Finalmente, se realizarán los análisis cuantitativo y cualitativo que evidencien la oportunidad de incrementar el margen operativo a un porcentaje a definir en el capítulo siguiente.

3.1. Análisis Cuantitativo

Según Hernández (2014) el análisis cuantitativo pretende analizar un problema con una lógica deductiva para entregar resultados objetivos externos a las creencias del investigador acerca de una variable. En ese sentido, nuestro problema de investigación es la disminución porcentual promedio del margen operativo en 12.1% para el periodo 2020-2022, donde nuestra variable es el margen operativo. Para la parte descriptiva de este análisis cuantitativo, se utilizarán los estados financieros provistos por la Distribuidora Patita para el periodo del 2020 hasta el 2022. Por otro lado, se usarán promedios matemáticos, incrementos porcentuales y el diagrama de Pareto para identificar patrones, tendencias y relaciones significativas que puedan servir para describir los resultados. A continuación, se mostrará el análisis de las tendencias financieras de la Distribuidora Patita.

3.1.1. Análisis del Estado de Resultados

De los Estados financieros se destacó un incremento constante en las ventas durante el periodo 2020 - 2022. En cuanto margen bruto, se observa un decremento continuo en los años

2021 y 2022. En el caso del margen operativo, del margen neto y del margen del Ebitda, el decremento se observa solo en el año 2022.

Tabla 7

Estado de Resultados de la Distribuidora Patita (2020-2022)

Expresado en Miles S/.	2020	2021	2022
Venta	81,269.88	90,256.61	101,192.17
Costos	-74,760.64	-83,253.84	-94,151.57
Utilidad Bruta	6,509.24	7,002.78	7,040.60
Margen Bruto	8.0%	7.8%	7.0%
Gastos Administrativos	-2,249.95	-2,158.79	-2,313.03
Gastos de Ventas	-4,314.93	-4,807.50	-5,617.91
Otros Ingresos	2,825.89	3,134.97	3,475.25
Utilidad Operativa	2,770.25	3,171.46	2,584.90
Margen Operativo	3.4%	3.5%	2.6%
Ing / Egr Financieros	-299.87	-242.24	-278.62
Utilidad Antes Impuestos	2,470.38	2,929.21	2,306.28
Part. Utilidades	-202.60	-245.18	-194.30
Utilidad Antes de Impuesto	2,267.78	2,684.04	2,111.98
Impuesto a la renta	-687.63	-832.49	-661.40
Utilidad Neta	1,580.15	1,851.55	1,450.58
Margen Neto	1.9%	2.1%	1.4%
EBITDA	3,112.94	3,566.42	3,118.76
Margen Ebitda	3.8%	4.0%	3.1%

Nota. Adaptado de los EE.FF. de Distribuidora Patita 2020-2022.

En cuanto a las demás partidas se requiere analizar las variaciones porcentuales del periodo actual con respecto al periodo anterior, las cuales se muestran en la Tabla 8.

Tabla 8*Variaciones Porcentuales al Estado de Resultados de la Distribuidora Patita (2020-2022).*

Rubros	2021-2020	2022-2021
Venta	11.1%	12.1%
Costos	11.4%	13.1%
Utilidad Bruta	7.6%	0.5%
Margen Bruto	-3.1%	-10.3%
Gastos Administrativos	-4.1%	7.1%
Gastos de Ventas	11.4%	16.9%
Otros Ingresos	10.9%	10.9%
Utilidad Operativa	14.5%	-18.5%
Margen Operativo	3.1%	-27.3%
Ing / Egr Financieros	-19.2%	15.0%
Utilidad Antes Impuestos	18.6%	-21.3%
Part. Utilidades	21.1%	-20.6%
Utilidad Antes de Impuesto	18.4%	-21.3%
Impuesto a la renta	21.1%	-20.6%
Utilidad Neta	17.2%	-21.7%
Margen Neto	5.5%	-30.1%
EBITDA	14.6%	-12.6%
Margen Ebitda	3.2%	-22.0%

Nota. Adaptado de los EE.FF. de Distribuidora Patita 2020-2022.

De la Tabla 8, Se muestra un decremento constante en la variación porcentual del margen bruto para los años 2020 - 2022, cuya variación promedio es del -6.7% . En el caso de la variación porcentual del margen operativo, la variación promedio es del -12.1% ; sin embargo, entre el 2021 - 2022 la variación porcentual fue del -27.3% . Por otro lado, la variación porcentual promedio del margen neto fue del 1.8% , lo cual indica que el margen bruto y el margen operativo son los que más caída de variación porcentual han tenido desde el 2020 - 2022. Finalmente, debido a que el problema principal se enfoca en la mejora del margen operativo se analizarán a detalle los gastos administrativos y de ventas para luego

plantear alternativas de cómo mejorar la eficiencia operativa. Para ello se muestran los gastos operativos (ver Tabla 9).

Tabla 9

Gastos operativos de Distribuidora Patita (2020 – 2022) en Soles.

Gastos Administración y Ventas	2020	2021	2022
Planilla Ventas	1,735,308.94	1,925,158.02	2,230,741.40
Planilla Administrativos	2,101,667.17	1,970,926.71	2,167,211.29
Transporte y Movilidad	457,123.45	555,595.01	571,445.08
Servicios Terceros	138,263.62	283,385.89	294,950.00
Depreciación	342,689.12	435,798.86	533,856.46
Alquileres	303,165.63	345,497.82	292,900.00
Suministros	172,828.88	222,782.04	235,843.91
Viajes, Alojamiento y Viáticos	45,559.30	99,983.32	233,469.05
Vigilancia	166,483.29	147,404.21	212,184.87
Mantenimiento	119,296.55	147,736.55	183,988.61
Servicios Almacén	285,759.25	138,679.63	180,199.86
Servicios Públicos	125,782.17	139,625.29	169,091.32
Seguros	105,137.33	106,719.92	133,891.93
Mercadería	64,420.29	35,493.39	62,755.39
Asesorías	34,272.58	28,018.00	52,719.78
Capitaciones	2,634.97	22,882.69	50,780.53
Impuestos	88,714.76	59,228.34	49,179.42
Publicidad	32,239.48	44,616.94	40,609.99
Servicios de Cobranzas	65,459.64	44,977.17	35,292.81
Honorarios	18,020.87	10,010.35	37,695.00
Otros Servicios	28,754.03	103,329.67	26,464.12
Agasajos y Celebraciones	10,374.35	23,471.87	26,255.99
Pérdida por Robo	1,951.97	3,133.86	8,453.18
Faltante Mercadería	43,733.36	4,643.70	16,358.64
Impresiones	12,653.10	13,815.25	19,654.70
Papelería	12,761.42	13,938.20	17,702.84
Donaciones	5,172.36	7,821.57	15,125.42
Notariales y Registrales	8,864.48	9,812.26	11,803.03
Atenciones a Clientes	3,895.87	4,767.40	8,239.10
Fumigación	12,388.50	5,400.00	5,750.00
Periódicos	1,530.00	2,908.00	2,120.00
Compras Activos Menores	2,600.09	2,496.86	2,967.12
Mensajería	2,499.70	6,204.25	1,226.98
Redondeo	93.60	25.50	19.13
Otros	12,785.00	0.00	0.00
Total	6,564,885.12	6,966,288.54	7,930,946.95

Nota. Adaptado de los EE.FF. de Distribuidora Patita 2020-2022.

De la Tabla 9, la partida denominada Otros, corresponde a los gastos por multas, supervisión de ventas, bancarios, tasación, uniformes y servicios médicos. Para poder analizar las 35 partidas es necesario elaborar un diagrama de Pareto para analizar el impacto por monto monetario de cada partida. Y para analizar las partidas con mayor incremento porcentual se requiere elaborar una tabla de variación porcentual del periodo actual con respecto al periodo anterior 2020 - 2022. En la Tabla 10 se muestran las partidas ordenadas de mayor a menor valor monetario promedio entre el 2020 - 2022.

Tabla 10

Gastos Operativos Promedio (2020 – 2022) de Distribuidora Patita en Soles.

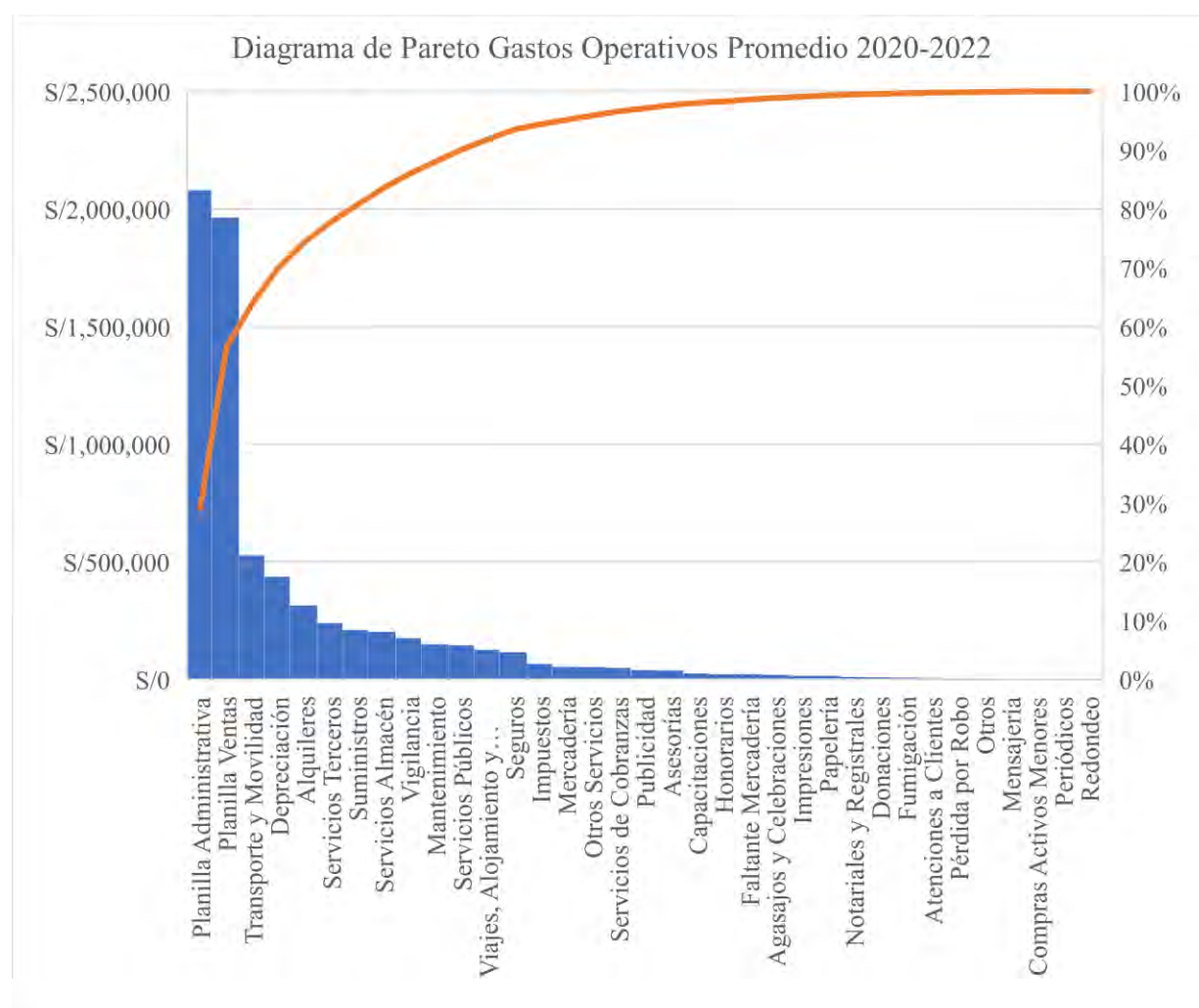
N°	Gastos Administración y Ventas	Promedio (2020-2022)	% Promedio	% Acumulado
1	Planilla Ventas	2,079,935.06	29.1%	29.1%
2	Planilla Administrativa	1,963,736.12	27.4%	56.5%
3	Transporte y Movilidad	528,054.51	7.4%	63.9%
4	Depreciación	437,448.15	6.1%	70.0%
5	Alquileres	313,854.48	4.4%	74.4%
6	Servicios Terceros	238,866.50	3.3%	77.7%
7	Servicios Almacén	210,484.94	2.9%	80.7%
8	Resto de gastos equivalente al 80% del total de partidas (28 de 35)	1,381,660.44	19%	100%

Nota. Adaptado de los EE.FF. de Distribuidora Patita 2020-2022.

En la Tabla 10 se muestran las primeras 7 partidas con mayor valor promedio monetario, las cuales equivalen a un 80% del valor total promedio para las 35 partidas de los gastos operativos. En cuanto a la partida 8, representa al 20% del valor total promedio para las 35 partidas y se componen por las 28 partidas restantes del total de gastos operativos. En la Figura 3, se observa el diagrama de Pareto para el promedio de los gastos operativos desde el 2020 hasta el 2022.

Figura 3

Diagrama de Pareto de Gastos Operativos Promedio (2020-2022)



Las 7 partidas que equivalen al 80% del valor total promedio de los gastos operativos entre el 2020 al 2022 son la Planilla Administrativa, Planilla de Ventas, Transporte y Movilidad, Depreciación, Alquileres, Servicios Terceros y Suministros; por lo tanto, se deben considerar como partidas críticas a analizar. Sin embargo, las siguientes partidas que corresponden al 20% restante pueden ser críticas en el caso en que el incremento porcentual de un periodo actual con respecto al anterior sea significativo. Para ello, se muestra en la Tabla 10, la variación porcentual de los gastos operativos para el periodo actual con respecto al periodo anterior desde el 2020 hasta el 2022.

Tabla 11*Variaciones Porcentuales de Gastos Operativos de la Distribuidora Patita (2020-2022)*

N°	Gastos Administración y Ventas	Promedio	% Prom. Total	% Acumulado
1	Capacitaciones	445.2%	25.5%	25.5%
2	Viajes, Alojamiento y Viáticos	126.5%	7.3%	32.8%
3	Honorarios	116.1%	6.7%	39.4%
4	Pérdida por Robo	115.1%	6.6%	46.0%
5	Otros Servicios	92.5%	5.3%	51.3%
6	Faltante Mercadería	81.4%	4.7%	56.0%
7	Donaciones	72.3%	4.1%	60.1%
8	Agasajos y Celebraciones	69.1%	4.0%	64.1%
9	Servicios Terceros	54.5%	3.1%	67.2%
10	Atenciones a Clientes	47.6%	2.7%	69.9%
11	Resto de gastos equivalente al 70% del total de partidas (25 de 35)	524.3%	30.1%	100.0%

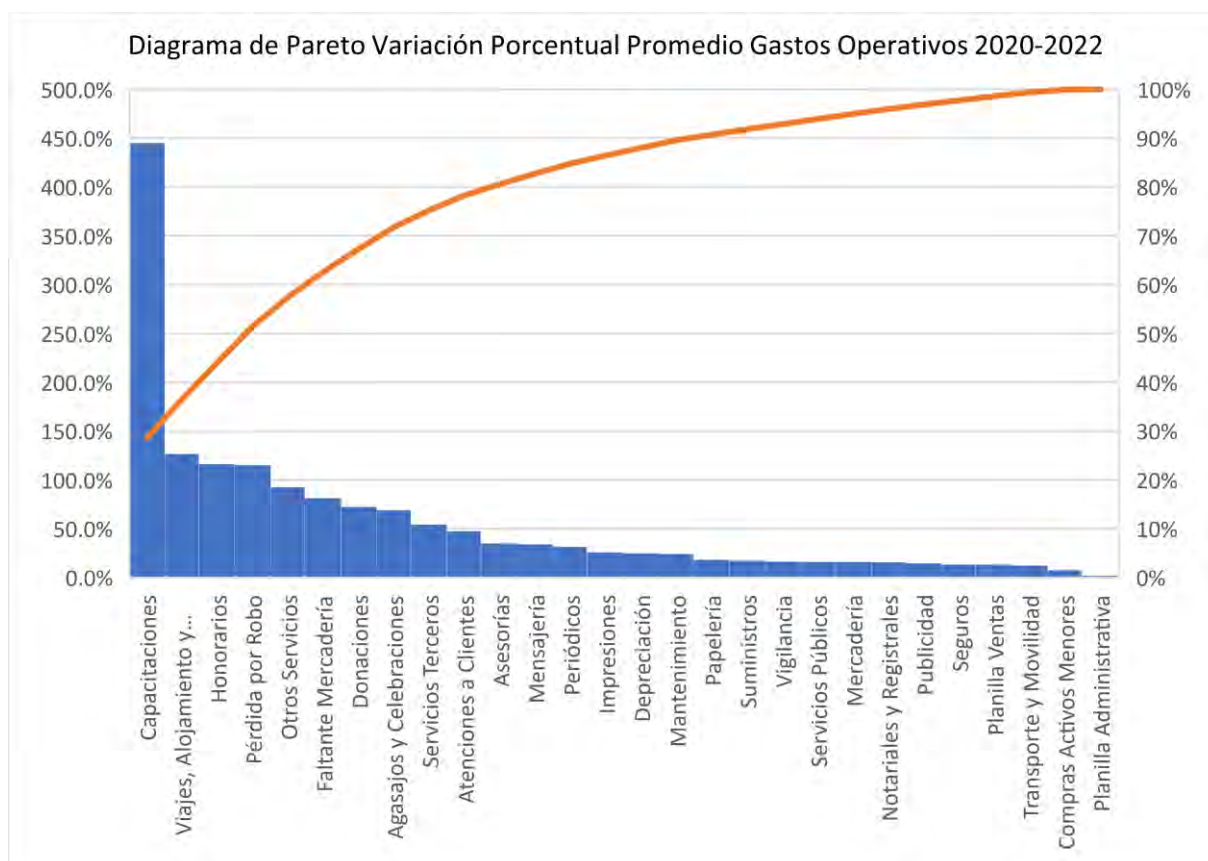
Nota. Adaptado de los EE.FF. de Distribuidora Patita 2020-2022.

En la Tabla 11, se muestran las primeras 10 partidas con mayor variación porcentual promedio, las cuales equivalen a un 69.9% de la variación porcentual total promedio para las 35 partidas de los gastos operativos. En cuanto a la partida 11, representa al 30.1% de la variación porcentual total promedio para las 35 partidas y se componen por las 25 partidas restantes del total de gastos operativos.

A continuación, se observa el diagrama de Pareto para la variación porcentual total promedio de los gastos operativos desde el 2020 hasta el 2022 (ver Figura 4).

Figura 4

Diagrama de Pareto sobre la Variación Porcentual Promedio de los Gastos Operativos (2020-2022).



Como se muestra en la Figura 4, las 10 partidas que equivalen al 70% de la variación porcentual total promedio de los gastos operativos entre el 2020 al 2022 son las Capacitaciones, Viajes-Alojamiento-Viáticos, Honorarios, Pérdida por robo, Otros Servicios, Faltante Mercadería, Donaciones, Agasajos y Celebraciones, Servicios Terceros y Atenciones a Clientes; por lo tanto, se deben considerar como partidas críticas a analizar. Sin embargo, las siguientes partidas que corresponden al 30% restante pueden ser críticas en el caso en que el análisis posterior financiero determine alguna anomalía o irregularidad. Finalmente, se deben cruzar las partidas con mayor variación porcentual versus las de mayor valor monetario para tener un mejor análisis de los gastos operativos.

3.2. Análisis Cualitativo

Según Hernández (2014), el análisis cualitativo es un proceso inductivo que busca la opinión de los participantes y puede reformular su hipótesis sobre la variable analizada hasta llegar a una conclusión más general. En ese sentido para Wright & Geroy (1991) la información cualitativa desempeña un papel fundamental en el proceso de planificación estratégica al proporcionar datos comprensibles destacando la importancia de factores subjetivos como la experiencia, el juicio y la intuición, especialmente en entornos de empresas en crecimiento. Tomando el mismo problema y la misma variable del análisis cuantitativo, se analizarán los resultados de las entrevistas realizadas al personal de Distribuidora Patita durante una visita presencial realizada en el mes de octubre del 2023 a fin de obtener conclusiones generales que puedan consolidar y afinar el análisis cuantitativo. El detalle del personal entrevistado y las preguntas realizadas se pueden ver en los anexos de las actas de consultoría logística, TI y finanzas. este análisis nos ayudará a esclarecer los detalles de los gastos operativos en el periodo 2020-2022. Por otro lado, se identificarán los costos operativos que podrían ocasionar las principales causas del problema principal. Finalmente, se revisará la información de la empresa que no esté relacionada directamente con los costos operativos, pero que podría complementar el análisis cualitativo.

En primer lugar, según el análisis de las entrevistas al personal de Distribuidora Patita, algunos costos que presentaron mayor valor monetario promedio en el análisis cuantitativo no serán considerados como costos que afecten al margen operativo. De la misma manera sucede con los costos que presentaron mayor variación porcentual, ya que existen motivos administrativos y operativos que los sustentan. Por ejemplo, las planillas, son susceptibles a la regulación laboral; la depreciación no se toma en cuenta porque no tiene un impacto en el flujo de caja; los alquileres y los servicios de terceros, impactan con la preservación de los inventarios; y finalmente, las capacitaciones se relacionan con las

planillas y temas de recursos humanos. En segundo lugar, los costos restantes que sí son significativos para el análisis cualitativo deben ser reevaluados sin perjudicar las operaciones de Distribuidora Patita. Para ello, se realiza una revisión a los procesos en los cuales se incurren para determinar si las actividades que participan en ellos se pueden reducir o eliminar. De esta manera, se puede plantear una reducción de dichos costos operativos para así mejorar el margen operativo y evaluar si los beneficios sustentan un planteamiento posterior de mejora. A continuación, se muestran los costos significativos del análisis cualitativo.

Tabla 12

Costos Operativos Significativos de la Distribuidora Patita (2020-2022) en Soles.

N°	Gastos Administración y Ventas	Promedio porcentual	Promedio monetario
1	Transporte y Movilidad	12.20%	528,054.51
2	Suministros	17.38%	210,484.94
3	Mantenimiento	24.19%	150,340.57
4	Servicios Públicos	16.05%	144,832.93
5	Viajes, Alojamiento y Viáticos	126.48%	126,337.22
6	Otros Servicios	92.48%	52,849.27

Nota. Adaptado de los EE.FF. de Distribuidora Patita 2020-2022.

De la tabla anterior se observa en primer lugar que todos los costos significativos poseen un incremento porcentual de más del 11%, equivalente al incremento anual de las ventas. Por ello, cada costo que posea un incremento porcentual mayor al 11%, ya es un costo significativo para analizar; sin embargo, debe poseer simultáneamente un promedio monetario mayor a cincuenta mil soles, ya que cualquier mejora aplicada a un menor valor no impactaría en la mejora del margen operativo. En cuanto a los gastos de la partida transporte y movilidad, el personal de Distribuidora Patita afirmó, en las entrevistas presenciales realizadas, que tienen problemas en la distribución de los pedidos por la espera de camiones generada por el desorden y poco espacio de maniobras durante el carguío de productos, perjudicando la atención a los clientes y perdiendo ventas en la ruta planificada. Por otro

lado, el costo significativo de la partida viajes, alojamiento y viáticos se debe a un posible incremento de las visitas de los EdV a los clientes para subsanar los reclamos por los retrasos en las entregas pactadas y recuperar las ventas perdidas por la insatisfacción del cliente; por lo tanto, no será un costo significativo para evaluar en los siguientes capítulos. El resto de los costos significativos, según el análisis de las entrevistas presenciales, podría relacionarse a las ineficiencias existentes en los procesos de recepción de mercaderías y el picking de las mismas, ya que la falta de espacios y orden en los almacenes generan mayores costos en suministros, mantenimiento y otros servicios. Finalmente, los costos significativos a excepción de la partida viajes, alojamiento y viáticos se plantearán en los siguientes capítulos para el análisis de las causas del problema principal y para la propuesta de implementación.

3.3. Conclusión

El análisis cuantitativo presenta información de los costos significativos de administración y ventas que están afectando el margen operativo; sin embargo, al no tener rastreado el desglose de cada uno de los mismos, es necesario compararlos con los resultados de las encuestas realizadas a Distribuidora Patita. Luego de conversar con el personal encargado de estos costos significativos, podemos cerrar el análisis cualitativo con una conclusión que se enfoca en la baja efectividad de los procesos de recepción de materiales, proceso de picking y proceso de distribución. Por ello, la mejora del margen operativo debe equilibrar los incrementos porcentuales y monetarios de cada uno de estos costos significativos para evaluar cuánto pueden mejorar los procesos de baja efectividad para incrementar el margen operativo en promedio anual hasta nivelarse con el porcentaje de incremento de las ventas.

Capítulo IV. Determinación de Causas del Problema Principal

Este capítulo se sumerge en un análisis detallado del problema central expuesto en el capítulo II, centrándose en la identificación de las principales causas que inciden en el deterioro del margen operativo de la Distribuidora Patita. El objetivo es abordar de manera exhaustiva las razones que han contribuido al desarrollo del problema identificado y que impactan negativamente en los resultados deseados. Durante este proceso, se empleó una metodología para identificar la causa raíz, se evaluó las causas asociadas a factores operativos, y se priorizaron según su relevancia en la generación del problema principal, con el propósito de comprender los procesos o actividades claves.

4.1 Metodología de Trabajo para Identificar la Causa Raíz

En los procesos vinculados a las operaciones y gestión financiera de la Distribuidora Patita, es esencial analizar detenidamente cómo ciertos factores pueden afectar el margen operativo. Por ello es necesario que la metodología para la identificación de las causas, que se aplique se adapte a los aspectos operativos, identificando causas primarias y secundarias para obtener una visión integral de los procesos involucrados en el problema central.

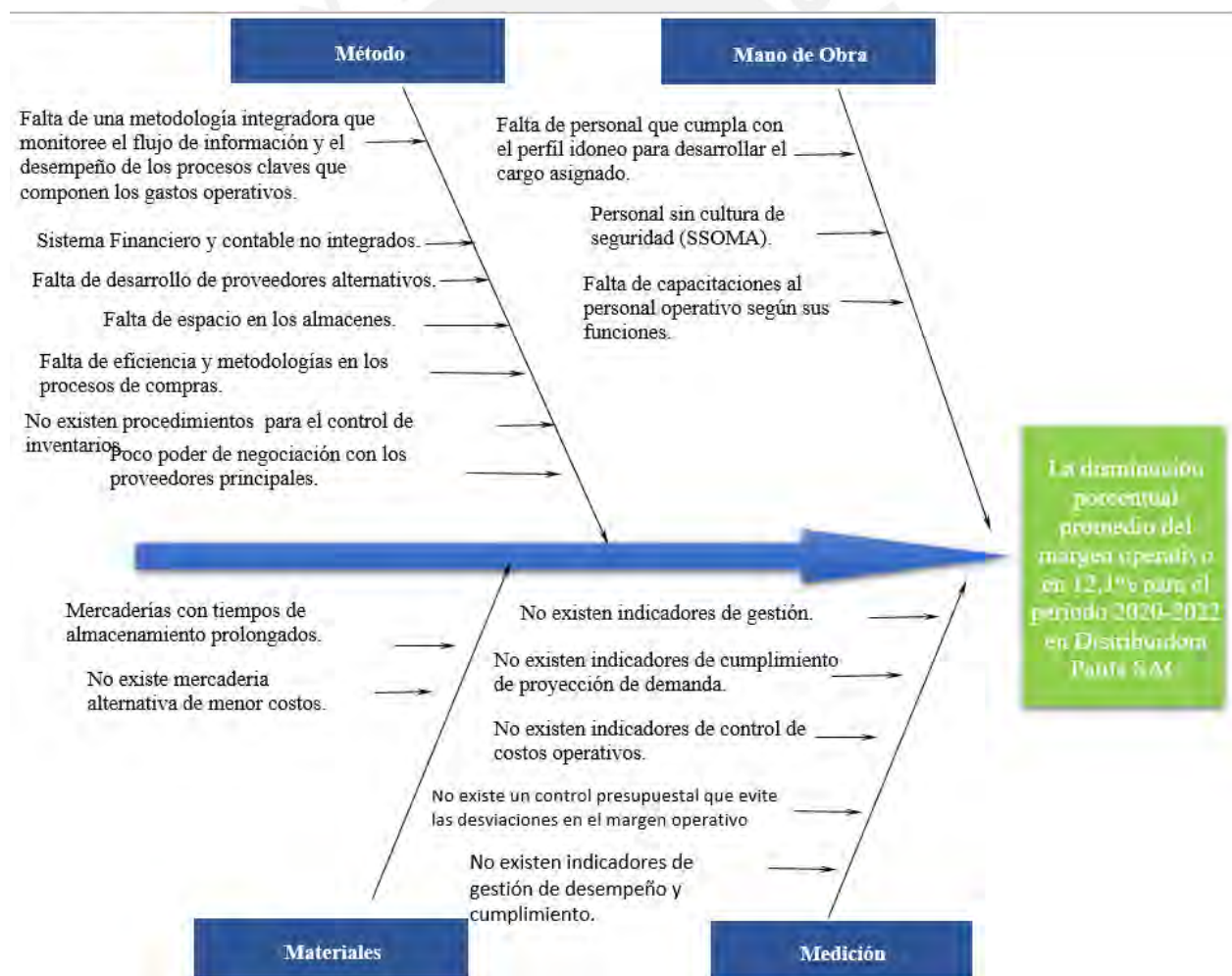
El diagrama de Ishikawa o también conocida como espina de pescado es una técnica bastante útil para realizar análisis de causa raíz, este tipo de diagrama identifica todos los potenciales factores que contribuyen a la generación del problema principal. Según Novillo et al. (2017) indicó que el uso de esta herramienta es muy práctico, en su interpretación y análisis de datos. Para Bermúdez & Camacho (2010) el diagrama de Ishikawa permite a la organización manejar información y poder definir las causas a un problema específico incrementando la certeza de hallar las causas principales. En la misma línea para Asaka (1992) usar el diagrama ayuda a mantener la atención centrada en el tema a analizar y permite la construcción por parte de todo el equipo de trabajo.

4.2 Análisis de las Causas

En el análisis de causa raíz del problema descrito en el capítulo II: la disminución porcentual promedio del margen operativo en 12.1% para el periodo 2020-2022, se ha obtenido el siguiente esquema representado en la Figura 5, que muestra la aplicación del diagrama de Ishikawa adaptado para la búsqueda de causas primarias y secundarias del problema anteriormente descrito. Para la Distribuidora Patita, se determinó los siguientes factores que contienen las causas del problema principal.

Figura 5

Diagrama de Ishikawa aplicado a la Distribuidora Patita.



Nota. En la Figura 5 se analizaron los factores: mano de obra, método, material, medición.

4.1.1 Método

Falta de una metodología integradora que monitoree el flujo de información y el desempeño de los procesos claves que componen los gastos operativos. En Distribuidora Patita la ineficiencia en la gestión operativa y falta de visibilidad sobre el rendimiento de los procesos clave, contribuyen a la disminución del margen operativo. Esto genera que cada área operativa trabaje solo en función al alcance de sus funciones y no enlazado a toda la operación. Se realizan compras sin considerar la liquidez para el pago, el espacio en almacén, la capacidad de distribución. En la recepción de productos se acomodan los productos en los espacios disponibles sin considerar que luego esto afectará el proceso de picking. Se realiza el ruteo de los camiones sin considerar si los picking estarán listos a tiempo para empezar con el proceso de despacho en una hora acorde que permita que la unidad de transporte empiece su ruta a tiempo y pueda cumplir con todas las entregas.

Sistemas de financieros y contable no integrado. Se ha evidenciado que información de ventas, costos, gastos y sus respectivas proyecciones no se encuentran integrados lo que ocasiona la falta de un sistema financiero automatizado y vinculado al control de gestión. La falta de un sistema financiero integrado origina que el aprovisionamiento no pueda determinarse usando las proyecciones con data histórica y variables asociadas al entorno que influyan en la estimación de la demanda y por tanto en la gestión de compras y costos terminan afectándose. En Distribuidora Patita se realizan compras sin considerar si se cuenta con la liquidez para realizar el pago al proveedor. También se otorgan créditos que no están enlazados a la necesidad financiera del negocio. Adicional, no se generan alertas del impacto de los gastos del periodo en la venta que se está generando. Para Adelberg et al. (1997) la información de costos nos proporciona datos relevantes para obtener el valor del inventario final y el costo de los bienes vendidos.

Falta de desarrollo de proveedores alternativos. Dependencia excesiva de proveedores principales, limitando la capacidad de negociación y afectando los márgenes de costos. Distribuidora Patita es representante de las marcas más importantes de productos de consumo masivo, por un lado, se beneficia por la presencia de las marcas, pero por otro no le permite desarrollar más proveedores pequeños o medianos que podrían darle un mayor beneficio de rentabilidad sin la presión de cumplir con las cuotas que las grandes marcas imponen y que en muchos casos generar los sobre stock de productos.

Falta de espacio en los almacenes. Problemas logísticos, resultando en costos adicionales y afectando la eficiencia en la gestión de inventarios. El espacio disponible ya no es una variable en Distribuidora Patita, simplemente no existen, los sobre stocks generados por las compras por impulso o por cumplir las cuotas de las grandes marcas, generan que los almacenes estén saturados e incluso con productos expirados esto genera impactos en los procesos como picking, despacho y distribución. Además, se deben alquilar almacenes sin una debida planificación.

Falta de eficiencia y metodologías en los procesos de compras. Ineficiencias en la adquisición de bienes y servicios, contribuyendo a costos innecesarios y disminución del margen operativo. En Distribuidora Patita no existe una correcta proyección de la demanda que permita una compra eficiente de los stocks necesarios para abastecerla. Por un lado, las grandes marcas imponen su proyección de ventas en base a sus análisis de mercado, tendencias y claro, el cumplimiento de sus propios objetivos. Pero muchas veces estas proyecciones no se cumplen por diferentes factores, pero al no existir la figura de consignación en la mayoría de los productos, la compra se debió realizar con anticipación he incluso el pago ya que no se cuenta con líneas de crédito de mediano o largo plazo.

No existen procedimientos para el control de inventarios. Dificultades para gestionar inventarios de manera efectiva, posiblemente resultando en obsolescencia y

pérdidas, afectando el margen operativo. Distribuidora Patita no cuenta con procedimiento operativos, todas sus actividades son reactivas. Al no contar con las condiciones adecuadas para realizar su gestión, adicional a la falta de capacidad y conocimiento del líder del área, la gestión de almacenes es poca o nula. Uno de los efectos es la obsolescencia o caducidad de ciertos productos. Al no contar con los números de lotes sistematizados, y debido a la falta de espacio el personal de recepción acomoda los productos en el primer lugar disponible. Se pierde la trazabilidad y no se aplica el FIFO.

Poco poder de negociación con los proveedores principales. Pérdida de oportunidades para negociar mejores términos con proveedores, afectando los márgenes y contribuyendo a la disminución del margen operativo. La gestión de compras en Distribuidora Patita es casi nula, básicamente son aceptadores de precios. Al no contar con un control presupuestal que le permita determinar cuánto es lo máximo a gastar en las operaciones, no se puede determinar el porcentaje que deben dejar los precios a aceptar de los proveedores y los que deben trasladar a los clientes. El efecto son márgenes brutos que no pueden soportar los gastos operativos lo cual produce un nulo o mínimo margen operativo.

4.1.2 Mano de Obra

Falta de personal idóneo que cumplan con el perfil del cargo asignado. El personal de la empresa de acuerdo con el perfil indicado no cuenta con las competencias necesarias para asumir el cargo asignado. La compañía debe contar con personal especializado en la administración de la empresa con un enfoque en control de gestión financiera. Esta deficiencia ocasiona que el proceso de control de la gestión de la compañía no sea óptimo. Según Robbins & Judge (2009) si se presentan variaciones importantes, es responsabilidad de la gerencia tomar las acciones correctivas y dar los lineamientos necesarios para recuperar el control de las operaciones y mitigar la disminución en la rentabilidad.

Personal sin cultura de seguridad (SSOMA). Riesgos laborales y posibles costos asociados a accidentes o incidentes de seguridad, afectando los costos operativos y el margen. Esto parte desde el liderazgo de la organización. No cuentan con un supervisor de SSOMA a tiempo completo. Otro punto alarmante es la saturación de los almacenes y los pasadizos de circulación y/o evacuación, ocupados con productos.

Falta de capacitaciones al personal operativo según sus funciones. Ineficiencias en las operaciones debido a la falta de habilidades y conocimientos adecuados, afectando la productividad y el margen operativo. En Distribuidora Patita no se cuenta con un plan de capacitaciones, no cuenta con procedimientos escritos por ello las capacitaciones del personal están en función a la experiencia y criterios de los líderes de procesos como almacén, picking y distribución. Justamente líderes que tampoco tienen preparación académica o especializaciones en los procesos a cargo.

4.1.3 Medición

No existen indicadores de gestión. Falta de visibilidad sobre el rendimiento general de la empresa, dificultando la toma de decisiones informada y contribuyendo a la disminución del margen operativo. En Distribuidora Patita no se cuenta con indicadores de gestión en ninguno de sus procesos operativos. Los líderes no miden la productividad del personal, las mediciones actuales están en función a la visualización presencial del picking, la cantidad de devoluciones o puntos de entrega no realizados por los camiones, horas de salida de las unidades de reparto.

No existen indicadores de cumplimiento de proyección de demanda. Dificultades en la gestión de inventarios y en la planificación de la cadena de suministro, afectando los costos y el margen operativos. En Distribuidora Patita se cuentan con indicadores solo en los productos de algunas marcas como Gloria, los cuales tienen un sistema de indicadores que se usan para medir en el cumplimiento de la cuota a Distribuidora Patita. Al no contar con

indicadores en todas las marcas, no se sabe con exactitud cuáles son de mayor cumplimiento y cuáles son los factores que lo permiten.

No existen indicadores de control de costos operativos. Falta de control sobre los costos operativos, contribuyendo a posibles desviaciones presupuestarias y afectando el margen operativo. No existen registros diarios de los gastos normales o sobre costos por alguna ineficiencia. Por lo tanto, no se sabe con exactitud cuál es un escenario eficiente de gastos para una operación típica o cuál es el porcentaje de gasto en función a la venta.

No existen control presupuestal que evite las desviaciones en el margen operativo. Desviaciones presupuestarias no detectadas a tiempo, contribuyendo a la disminución del margen operativo. Los líderes operativos de Distribuidora Patita no monitorean el gasto que van generando durante el periodo. Al no contar con un presupuesto o algún límite a gastar, no alertan el impacto en el margen operativo.

No existen indicadores de gestión de desempeño y cumplimiento. Falta de evaluación efectiva del rendimiento y cumplimiento de objetivos, dificultando la optimización de procesos y la mejora continua, afectando el margen operativo. El personal de Distribuidora Patita no es medido en base a productividad individual, por lo tanto, no se identifica a los trabajadores que pudieran tener un desempeño destacable.

4.1.4 Materiales

Mercaderías con tiempos de almacenamiento prolongados. El deterioro de productos genera pérdida del valor y mayores costos asociados a la gestión de inventarios, afectando el margen operativo. Al no contar con espacio y un control de lotes por sistema, será frecuente el vencimiento de muchos productos comercializados por Distribuidora Patita, a esto se le suma el efecto del ajuste de inventario, está afecto al gasto de almacenamiento.

No existen mercaderías alternativas de menor costo. Limitación en la selección de productos a precios más competitivos, afectando los márgenes de ganancia y contribuyendo a

la disminución del margen operativo. Al tener compromisos poco flexibles con las marcas más importantes como Gloria, Distribuidora Patita se ve limitada a negociar con marcas alternativas de menor costo y mayor margen.

4.3 Matriz de Priorización Causa-Raíz

Concluido el análisis de causa raíz del problema principal de la Distribuidora Patita, desarrollamos la matriz de priorización para determinar las causas que generan mayor impacto en el problema central. Según Canive (2020) son muchas las ventajas de elaborar una matriz de priorización de problemas (ver Tabla 13).

Tabla 13

Matriz de Priorización de Causa Raíz.

Causas	Probabilidad	Impacto	Total
Falta de una metodología integradora que monitoree el flujo de información y el desempeño de los procesos claves que componen los gastos operativos.	9	8	72
No existe un control presupuestal que evite las desviaciones en el margen operativo	8	8	64
Falta de desarrollo de proveedores alternativos.	8	8	64
No existen indicadores de cumplimiento de proyección de demanda.	7	8	56
Sistema Financiero y contable no integrados.	7	7	49
Falta de espacio en los almacenes.	7	7	49
Falta de una cultura de seguridad (SSOMA).	6	8	48
Mercaderías con tiempos de almacenamiento prolongados.	6	7	42
No existen procedimientos para el control de inventarios.	6	7	42
Falta de personal que cumpla con el perfil idóneo para desarrollar el cargo asignado.	6	7	42
No existen indicadores de control de costos operativos.	7	6	42
No existen indicadores de gestión de desempeño y cumplimiento.	7	6	42
No existe una integración en los sistemas de información.	6	6	36
Poco poder de negociación con los proveedores principales.	5	7	35
Falta de eficiencia y metodologías en los procesos de compras.	6	5	30
Falta de capacitaciones al personal operativo según sus funciones.	6	5	30
No existen mercaderías alternativas de menor costos.	6	5	30

Para la puntuación se ha considerado dos criterios: (a) Probabilidad y (b) Impacto. Y la escala de puntuación será del 1 al 10, en la cual 10 son las causas de mayor probabilidad de ocurrencia y mayor impacto en el problema detectado y la puntuación más cercana a 1 será la de menor probabilidad y menor impacto. Como nos muestra los resultados de la Tabla 13, la causa con mayor puntaje fue la falta de un proceso integrador que monitoree el flujo de información y el desempeño de los procesos claves que componen los gastos operativos, con una puntuación de probabilidad de nueve y un impacto de ocho que al multiplicar dio como resultado 72.

4.4 Conclusión

En este análisis detallado de Distribuidora Patita, se ha identificado una serie de desafíos críticos que contribuyen a la disminución del margen operativo en el periodo 2020-2022. Las causas subyacentes están centradas en los elementos del método, mano de obra, materiales y medición estas proporcionan una visión integral de las áreas que requieren atención inmediata.

Las deficiencias en la integración de sistemas financieros y contables, la dependencia excesiva de proveedores principales, la falta de capacitación del personal, y la ausencia de indicadores clave de rendimiento son solo algunas de las áreas que requieren acciones correctivas. La falta de un enfoque integrado en los procesos y la gestión de recursos se traduce directamente en una gestión operativa menos eficiente y, por ende, en márgenes operativos reducidos.

Es imperativo que la empresa aborde estas problemáticas implementando medidas estratégicas que fortalezcan la integración de sistemas, diversifiquen la base de proveedores, prioricen la formación del personal y establezcan indicadores de rendimiento robustos. Estas acciones no solo optimizarán la eficiencia operativa, sino que también proporcionarán la base para una toma de decisiones más informada y una mejora continua.

Capítulo V: Alternativas de Solución

En el transcurso de esta investigación, hemos identificado un desafío central que afecta la eficiencia operativa de Distribuidora Patita y la falta de un control presupuestal que generan el problema principal de la disminución porcentual promedio del margen operativo en 12.1% para el periodo 2020-2022 en Distribuidora Patita. Enfrentando este problema con un enfoque estratégico, el Capítulo V se centra en presentar alternativas de solución con el objetivo de superar las causas y permita fortalecer la gestión integral de la empresa.

5.1 Alternativas de Solución Identificadas

Para abordar el problema central identificado y darle alternativas de solución a las causas que generan el problema, presentamos las siguientes iniciativas:

5.1.1 Crear un monitoreo con la metodología de planeamiento S&OP

Para Thomé et al. (2012) indicó que los procesos de planificación interfuncionales pueden mitigar el efecto negativo de estructuras organizacionales desalineadas y esquemas de incentivos contradictorios sobre el desempeño de la empresa. De ello implementar una metodología S&OP con enfoque en un control presupuestal brindará un soporte integrador y comunicacional a los procesos de las áreas claves como son ventas, compras, distribución y finanzas. Esta alternativa tiene muchos beneficios cualitativos y cuantitativos como:

Mejora la eficiencia operativa: Para Olhager (2013) un proceso S&OP comprende la mejora de la eficiencia operativa desde la gestión de inventarios, producción, operaciones y ventas. Por ello esta metodología ayudará a optimizar la gestión de la cadena de suministro aumentando la eficiencia en la planificación y ejecución de las operaciones, reduce costos y tiempos de entrega. Así se evitarían compras por impulso o sin sustento numérico, evitando los sobre stock que actualmente tiene y la larga cola de pedidos que no son atendidos a tiempo en Distribuidora Patita. Este problema se repite en las compras de productos estacionales, se toma solo el valor del histórico y se realiza la misma compra con un

porcentaje de posible incremento de la demanda. El efecto es un sobre stock de productos lo cual es igual a más espacio de almacén y demoras del proceso de picking y distribución.

Mayor visibilidad. Ofrece mayor visibilidad en toda la cadena de suministro, lo que permite un mejor seguimiento y control de los inventarios. Por ejemplo, se podría visualizar aquellos lotes que está más próximos a vencer de tal manera de hacer promociones que permita su rápida rotación. Actualmente en Distribuidora Patita se despachan productos sin aplicar el FIFO (primer ingreso, primera salida). Esto debido a que los lotes no están sistematizados, el personal de picking solo los considera de manera visual, pero al tener el mismo producto en diferentes ubicaciones, toma productos que ingresaron en una fecha más reciente.

Mayor control de la gestión operativa. Para Olivia y Watson (2011) las perspectivas de cada área operativa requieren un moderador que ayude a que la comunicación fluya de tal manera que los esfuerzos estén integrados y alineados a objetivos comunes. Un S&OP genera un monitoreo y supervisión constante de las actividades operativas planificadas. El control mide y brinda las alertas respectivas de posibles desviaciones a las metas empresariales y ayuda a implementar las correcciones a estas desviaciones. Por ejemplo, la medición de los gastos de ventas planificados respecto a lo realmente ejecutado, de encontrarse desviaciones se atacarían las actividades que presenten desviaciones de mayor materialidad.

En Distribuidora Patita los vendedores deben cubrir rutas estructuradas por tipo de producto, esto genera una ineficiencia de visitas a los clientes. Por ejemplo, el lunes el cliente recibe la visita del vendedor de la línea de fideos y menestras, el martes al de lácteos y el jueves al de conservas. En una semana recibe tres visitas de tres vendedores diferentes de Distribuidora Patita. Esto genera un incremento en el gasto de ventas.

Mejora la toma de decisiones. Proporciona los datos y análisis en tiempo real, lo que permite decisiones informadas y estratégicas. Por ejemplo, crea escenario de conveniencia

para poder ofrecer descuentos a clientes claves y en productos específicos. Esos escenarios graficarán el impacto de las decisiones en los resultados financieros lo cuales solo se ven al cerrar el periodo, pero con un proceso S&OP se puede predecir.

Reduce errores. Al automatizar gran parte de la planificación y programación, se minimizan los errores humanos, lo que permite la eficiencia operativa y gastar menos recursos. Para esto es necesario hacer un levantamiento de todas las actividades de cada proceso con el fin de sistematizarla, medirla y dejar establecido un indicador a monitorear según la frecuencia de la actividad.

En otras palabras, esta alternativa enfrenta las causas raíz de la siguiente manera:

Falta de un proceso integrador. La metodología S&OP se enfoca en integrar procesos clave como ventas, compras, distribución y finanzas, mejorando la comunicación y coordinación entre áreas. Permitirá tener integrada la demanda sincerada de Distribuidora Patita, el stock adecuado en base a la capacidad de almacenamiento ideal, sin sobre stock y a la capacidad de distribución sin generación de falsos fletes o repetición de rutas por no cumplir con la entrega en todos los puntos en la ruta anterior.

Sistemas financieros y contables no integrados. Para Willms & Brandenburg (2019) El S&OP debe contar con una importante perspectiva financiera y no debe limitarse a solo integrar la operatividad de los procesos desde la compra a la venta. El S&OP proporciona un sistema integrado que abarca áreas financieras y operativas, impulsando la comunicación constante de los diferentes procesos de la compañía. En Distribuidora Patita se realizan compras que, si bien considera la demanda, no considera la capacidad de liquidez para realizar el pago al proveedor. Esto agravado por el hecho de que no se tienen líneas de crédito con varios de los proveedores principales, las compras se deben hacer al contado o con anticipos del 50% generando que se tomen préstamos y se paguen intereses.

Falta de indicadores de gestión financiera. La metodología S&OP incluye indicadores clave que permiten una evaluación constante de la gestión financiera, contribuyendo a la identificación temprana de desviaciones. Si bien se establecerán alertas para detectar las desviaciones en el día a día, es importante contar con estos indicadores para revisarlos en periodos de semanas o meses, de tal manera de evaluar el efecto de las desviaciones en un periodo completo. En Distribuidora Patita se toman decisiones de atención, descuentos a clientes o compras en base al supuesto beneficio que se recibirá de inmediato, no midiendo el impacto en otras actividades de las operaciones. Esto genera costos ocultos, costos de oportunidad por no haber atendido a otros clientes o no haber comprado ciertos productos que pudieron ser más convenientes. En otras palabras, no se tiene el mapa completo y la metodología busca dibujarlo para que los líderes de procesos toman mejores decisiones.

Falta de indicadores con proyección de demanda y costos. S&OP ofrece herramientas para medir y proyectar la demanda y los costos, fortaleciendo la gestión de compras y aprovisionamiento. Esto permitirá a los líderes de Distribuidora Patita a establecer un presupuesto de cuánto deberían gastar o invertir para cumplir con los objetivos de rentabilidad. Adicional, al estar mejor direccionada la demanda, permitirá comprar, almacenar y despachar los productos que presentan mayor beneficio al mediano y largo plazo. Por ejemplo, se evitaría comprar productos solo enfocados en uno o dos clientes, al personalizar la demanda con supuestos compromisos de compra, al no cumplirse el escenario, se genera un compromiso en la liquidez, pago de interés de financiamiento, costos de oportunidad de no atención a otros negocios que quizá al inicio no se mostraban como la mejor alternativa por falta de una mejor proyección.

Falta de un control presupuestal. La metodología S&OP incorpora un componente de control presupuestal, permitiendo un monitoreo continuo y evitando excesos en ciertas

partidas. Quizá sea el componente más rápido para implementar en Distribuidora Patita ya que mientras para la concepción de la metodología S&OP hay que levantar data y hasta construirla desde cero. Establecer un control presupuestal es un tema de decisión gerencial. En base al resultado esperado en el periodo, la gerencia general acompañada de la gerencia de finanzas, deciden cuánto es lo máximo que se podrá gastar en las diferentes partidas que componen los gastos operativos. Esos límites se establecen bien por un sistema, si lo hubiera, o a través de indicadores que se alimentan de los registros de gastos. Al saltar una alerta de estar próximos a llegar al límite, permite a gerencia de finanzas tomar decisiones sobre lo que implica no ampliar el presupuesto o al menos recibir de las áreas ejecutantes como ventas y operaciones, la justificación del porqué es necesario hacerlo. Este componente de control podría extenderse incluso a las propias decisiones que toma la gerencia general ya que, según las entrevistas realizadas al líder del área de compras, muchas de las compras por impulso son realizadas por ella.

Según Bozutti & Espôsto (2019) el S&OP brinda beneficios como la reducción de inventarios, eficiencia operativa y mayor rentabilidad operativa, una mayor coordinación entre áreas, control presupuestal constante, corrección de desviaciones, acciones preventivas frente a modificaciones económicas en el entorno. También mejora la eficiencia operativa y reducción de errores como también soporta la toma de decisiones basada en datos en tiempo real, en el aspecto monetario mejora de la rentabilidad y márgenes financieros.

Para Tuomikangas & Kaipia (2014) la metodología S&OP sirve para alinear estrategia y planificación operativa. La investigación destacó su papel táctico vinculando la estrategia empresarial y la planificación, enfatizando la importancia de liderazgo y cultura específicos en la organización.

Entre los desafíos potenciales están: (a) resistencia al cambio por parte del personal. Inversión inicial en tecnología y capacitación. (b) adaptación a un control constante de gastos operativos. (c) necesidad de un cambio cultural hacia la integración de procesos.

5.1.2 Implementar una metodología Kaizen

La metodología Kaizen es una filosofía de mejora continua originario de Japón enfocado en las mejoras frecuentes y pequeñas afectando a los procesos de toda la organización. Entre los beneficios personales como empresariales están:

- **Incremento de la eficiencia.** Se enfoca en eliminar desperdicios y mejora los procesos.
- **Reduce Costos.** Al optimizar procesos, reduce los extra-costos operativos y mejora la calidad de la operación.
- **Aumenta la productividad.** Elimina actividades innecesarias y optimiza los procesos lo cual aumenta la productividad.
- **Mejora la comunicación.** Al promoverla genera colaboración entre las áreas de la organización.
- **Flexibilidad.** Fomenta la capacidad de adaptarse a cambios y desafíos de manera más rápida y efectiva.

En otras palabras, esta alternativa enfrenta las causas raíz de la siguiente manera:

Falta de un Proceso Integrador y Eficiencia en Compras. Kaizen aborda la falta de eficiencia en los procesos de compras identificando y eliminando desperdicios, mejorando la planificación y ejecución de estas actividades. Involucra al personal en la identificación de oportunidades para optimizar la cadena de suministro y reducir costos asociados a las compras.

Falta de Integración en los Sistemas de Información y Control Financiero.

Kaizen promueve la mejora continua en los sistemas de información, eliminando barreras entre subsistemas y asegurando una integración más efectiva. Fomenta la implementación de controles financieros más eficientes mediante la identificación y eliminación de procesos redundantes o ineficaces.

Falta de Metodología Integradora y Control Presupuestal. Kaizen se centra en la creación de una metodología integradora al involucrar a los empleados en la identificación de procesos clave y en la mejora de la comunicación interdepartamental. Facilita la implementación de controles presupuestales más efectivos al optimizar los procesos de toma de decisiones y permitir una mayor visibilidad en la gestión financiera.

Falta de Procedimientos para el Control de Inventarios. Kaizen se aplica para establecer procedimientos efectivos para el control de inventarios. Involucra al personal en la identificación de oportunidades para segmentar inventarios, mejorar la visibilidad de los productos y reducir la antigüedad de la mercadería almacenada.

Falta de Capacitaciones y Desarrollo del Personal. Kaizen aborda la falta de capacitación al enfocarse en el desarrollo de habilidades y conocimientos del personal. Involucra a los empleados en la identificación de necesidades de capacitación y promueve un enfoque continuo en el aprendizaje y la mejora personal.

Falta de Personal para Supervisar la Calidad de la Mercadería. Kaizen puede contribuir a mejorar la supervisión de la calidad al involucrar al personal en la identificación de oportunidades para implementar controles de calidad más efectivos y eficientes.

Beneficios esperados de la metodología Kaizen están: (a) la mejora continua en la eficiencia operativa, (b) reducción de costos y eliminación de actividades no productivas, (c) implementación del control presupuestal como herramienta para controlar las desviaciones de

gastos operativos, (d) incremento de la productividad y calidad de los procesos y (e) fomento de la innovación y la colaboración entre los equipos.

Desafíos potenciales de la metodología Kaizen son: (a) Requiere un cambio cultural significativo, (c) resistencia al cambio por parte del personal y (c) necesidad de tiempo para que los beneficios se materialicen.

5.1.3 Implementar un sistema de gestión presupuestal

El objetivo de esta alternativa es implementar un sistema de gestión presupuestal de la Distribuidora Patita. El control presupuestal es un componente relevante en la gestión empresarial, integrando el análisis del presupuesto que evalúa tanto el presente como el futuro de las operaciones productivas y financieras de la empresa. Este proceso implica la evaluación continua de recursos como dinero, tiempo, materiales y maquinaria, con el objetivo principal de proporcionar indicadores financieros que visibilicen la cantidad y el gasto de los recursos necesarios para mantener la operatividad de la empresa (Rincón, 2011).

Lo que se espera obtener con la implementación de un sistema de control presupuestal es el análisis permanente de todas las operaciones de la compañía que evalué el presente y el futuro y genere las situaciones para acciones preventivas y correctivas a tiempo.

El proceso de control presupuestal no solo abarca la planificación, sino también es relevante su enfoque basado en el control. La organización, coordinación y dirección adquieren importancia al asignar de forma eficiente los recursos y ejecutar los planes para alcanzar los objetivos establecidos. El control presupuestal es una herramienta importante para mantener las operaciones alineadas con los límites previamente establecidos. En este proceso, se realiza una comparación entre los resultados reales y los presupuestados, identificando variaciones y proporcionando a la administración información relevante para la aplicación de acciones correctivas.

Para Burbano (2024) el control presupuestal es una herramienta que sirve para garantizar el alineamiento de las operaciones con los objetivos estratégicos del negocio.

En la actualidad, la compañía cuenta con el sistema de gestión Uniflex; sin embargo, éste no tiene un módulo de presupuesto, que permita tener un control de los gastos operativos planificar la demanda según el mercado o el historial de ventas y evaluar los pedidos con los proveedores, y especialmente, con los 3 más importantes que representan el 80% de las ventas anuales (Gloria, Alicorp y Kimberly Clark). Por ello, implementar un sistema de control presupuestal va a permitir fortalecer la cadena de valor para lograr la reducción de los costos y el incremento de los márgenes financieros. La alternativa de solución de implementación de gestión presupuestal enfrenta las causas raíz de la siguiente manera:

Sistemas Financieros y Contables no controlados presupuestalmente. Según Bagdadi (2002) la existencia de sistemas no integrados aumenta el riesgo de inconsistencias y procesos ineficientes. La implementación del control presupuestal en los procesos operativos de la compañía implica estudiar la entrada de recursos, los costos y los tiempos de flujo durante la producción, incluyendo el tiempo de venta y recaudo de efectivo. Sirve como punto de referencia para analizar y planificar el desarrollo operativo en el próximo periodo.

Falta de Metodología Integradora y Control Financiero. La automatización puede incluir la implementación de una metodología integradora, donde los procesos clave se sistematizan y se monitorean de manera centralizada. Esto proporciona un control financiero más efectivo al facilitar la evaluación y el seguimiento continuo.

Falta de Procedimientos para el Control de Inventarios. Automatizar el proceso de control de inventarios implica el desarrollo de procedimientos automáticos para segmentar inventarios, realizar seguimiento en tiempo real y generar alertas sobre productos con mayor antigüedad. Se examina elementos que afectarán la logística, anticipando problemas,

proponiendo soluciones, analizando aspectos económicos y evaluando la eficiencia empresarial para lograr equidad y punto de equilibrio.

Falta de Competencias del Personal de Gestión Comercial. El control presupuestal puede integrar la planificación basada en proyecciones de ventas y la medición constante de su ejecución. Al proporcionar datos analíticos y herramientas de pronóstico, se facilita la gestión comercial y se fortalece la integración con la rentabilidad de la compañía.

Falta de Indicadores de Control de Gestión Financiera. Según Braga et al. (2020) la falta de indicadores financieros son uno de los dos motivos de debacle de una empresa. Por ello implementar el control presupuestal conlleva la implementación de indicadores clave de rendimiento (KPI) que midan y controlen la gestión financiera. Esto proporciona datos en tiempo real y facilita la evaluación y optimización de los rendimientos económicos. Además, pronostica situaciones riesgosas y actúa como supervisor de metas empresariales, estableciendo controles para garantizar el cumplimiento de objetivos al final del periodo.

Falta de Indicadores con Proyección de Demanda y Costos. La implementación del control presupuestal incorpora indicadores que miden las desviaciones en la proyección de la demanda y los costos. Esto mejora la gestión de compras, fortalece las negociaciones con proveedores y contribuye a un aprovisionamiento más eficiente de inventarios.

Falta de Negociación con Proveedores. El control presupuestal permite analizar datos históricos y proyecciones para mejorar las negociaciones con proveedores. Se pueden implementar herramientas que faciliten la comparación de precios y condiciones, fortaleciendo así la posición de la empresa en las negociaciones.

Falta de Indicadores de Gestión de Desempeño y Cumplimiento. La inclusión del control presupuestal en la compañía tiene como objetivo principal la implementación de indicadores de gestión de desempeño que permitan medir el cumplimiento de los objetivos

estratégicos y operativos. Esto brinda una mayor visibilidad y control sobre el desempeño de la organización.

5.2 Evaluación de las Alternativas de Solución

Las alternativas de solución serán evaluadas en base a cinco criterios: Inversión, viabilidad, riesgo, plazo, sostenibilidad que a su vez tendrán un porcentaje de importancia según su impacto en el negocio. Inversión. Tiene un impacto del 35% ya que tendría un efecto en el presupuesto anual y en el flujo de caja. Se evaluará con 1 al que demande mayor inversión y 3 al de menor inversión.

- **Viabilidad.** Tiene un impacto del 20% ya que dependerá si la compañía tiene la estructura, sistemas y personas que permitan su implementación. Se evaluará con 1 al menos viable y con 3 al más viable.
- **Riesgo.** Tiene un impacto de 15% y está relacionado a si una mala implementación afectaría al negocio y si la misma se puede mantener en el tiempo posterior a ser implementada. Se evaluará con 1 al de mayor riesgo y 3 al de menor riesgo.
- **Plazo.** Tiene un impacto de 10% y dependerá de cuánto tiempo requiera la implementación de la solución. Se evaluará con 1 al de mayor tiempo y con 3 al de menor.
- **Sostenibilidad.** Tiene un impacto del 20% y está relacionada a la contribución en el cumplimiento de las ODS. Se evaluará con 1 al de menor contribución y con 3 al de mayor. A continuación, presentamos la matriz de evaluación de las alternativas de solución que se elaboró según las variables y puntajes descritos (ver Tabla 14).

Tabla 14*Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución*

Alternativas de Solución	Inversión 35%	Viabilidad 20%	Riesgo 15%	Plazo 10%	Sostenibilidad 20%	Total 100%
Implementar una metodología S&OP con control presupuestal	1	2	2	1	3	1.75
Sistema de gestión presupuestal	2	2	1	2	1	1.65
Implementar Kaizen	1	1	2	2	2	1.45

5.2.1 Solución Propuesta

En base al desarrollo de cada una de las alternativas y según la evaluación realizada usando las variables indicadas y su impacto en la organización, la solución propuesta será implementar una metodología de trabajo S&OP con control presupuestal.

5.2.2 Análisis y sustento según los criterios de la matriz de evaluación

Inversión. La implementación de un sistema de planeamiento S&OP implica una inversión significativa, como primer paso para iniciar la integración y control en la compañía se implementará un sistema de control presupuestal que ayude a ordenar y visibilizar el nivel de gastos incurridos.

Viabilidad. Aunque la viabilidad puede ser un desafío inicial debido a la adaptación a nuevas tecnologías y procesos, se espera que la implementación de un sistema S&OP y un sistema de gestión presupuestal sea viable dada la naturaleza del negocio y la necesidad de mejorar la gestión de la cadena de suministro y la toma de decisiones.

Riesgo. La implementación de S&OP y el sistema de control presupuestal podrían presentar algunos riesgos operativos durante la transición. Sin embargo, estos riesgos pueden

gestionarse mediante una cuidadosa planificación, capacitación del personal y una implementación gradual para minimizar interrupciones.

Plazo. La implementación de un sistema S&OP y el sistema de control presupuestal podría llevar un tiempo considerable, pero los beneficios a largo plazo justifican el plazo extendido. Se espera que los primeros cambios y mejoras sean evidentes en los primeros seis meses, y la plena eficacia se lograría después de un año de operación.

Sostenibilidad. La implementación de S&OP y el sistema de control presupuestal contribuirá significativamente a la sostenibilidad, ya que mejorará la eficiencia operativa y reducirá la huella ambiental al minimizar los desperdicios y optimizar la cadena de suministro.

5.2.3 Análisis de los beneficios esperados e indicadores propuestos para medir el progreso de la implementación.

A continuación, se detalla los beneficios de la implementación de las alternativas de solución seleccionadas para la solución del problema, así como también los indicadores de gestión que nos ayudaran a poder medir los avances para la aplicación de la mejora continua.

Reducción de Inventarios. Al optimizar la planificación de la cadena de suministro, se reducirán los niveles de inventario, disminuyendo los costos de almacenamiento y liberando capital de trabajo.

Mejora de la Eficiencia Operativa. Se espera una optimización de los procesos de ventas, compras, distribución y finanzas, lo que mejorará la eficiencia general de la cadena de suministro y reducirá los costos operativos.

Mayor Visibilidad y Seguimiento: Proporcionará mayor visibilidad en toda la cadena de suministro, permitiendo un mejor seguimiento y control de los inventarios, gastos operativos, así como la identificación de oportunidades y la comparación de los resultados

reales frente a lo planificado, se determina las variaciones y se informa a la administración elementos necesarios para la aplicación de acciones correctivas

Mejora en la Toma de Decisiones: Proporcionará datos y análisis en tiempo real para decisiones informadas y estratégicas, incluyendo escenarios de conveniencia para ofertas y descuentos.

Reducción de Errores: La automatización reducirá errores humanos, mejorando la eficiencia operativa y reduciendo los recursos gastados en corregir errores.

El seguimiento constante a través de los indicadores propuestos permitirá evaluar la efectividad continua de la solución y realizar ajustes según sea necesario, la periodicidad de estos se refleja en la Tabla 15.

Tabla 15

Indicadores Implementados por el S&OP.

Tipo	Indicador	Periodo
Reducción del nivel de inventario	Porcentaje de reducción en el nivel de inventario.	Mensual
Eficiencia operativa	Reducción en el tiempo de procesamiento de pedidos.	Trimestral.
Precisión en las proyecciones de ventas	Porcentaje de desviación entre proyecciones y ventas reales.	Mensual
Satisfacción del cliente	Evaluación de la satisfacción del cliente mediante encuestas.	Trimestral
Costos operativos:	Porcentaje de reducción en los costos operativos.	Anual

La implementación de una metodología S&OP y control presupuestal no solo aborda las causas raíz identificadas en el Capítulo IV, también proporciona una solución integral y sostenible para mejorar la eficiencia operativa y mitigar la disminución del margen operativo en Distribuidora Patita.

5.3 Conclusiones

La alternativa de implementar una metodología integrada S&OP y un potente control presupuestal, permitirán mitigar o eliminar las causas del problema principal: La disminución porcentual promedio del margen operativo en 12.1% para el periodo 2020-2022 en Distribuidora Patita. Esto brindará las eficiencias en los procesos de ingreso como compras permitiendo a los responsable una sensibilidad mayor con respecto a las necesidades que tiene el negocio y las capacidades de endeudamiento con los que cuenta Distribuidora Patita, también aportará a los proceso de operaciones que incluye el almacenamiento y distribución, evitando los sobre stock y brindando un mayor dinamismo al ingreso de los pedidos para una atención más automatizada, por el lado de las ventas aportará través de una mejor planificación de la demanda y el monitoreo constante de las causas de las desviaciones y sobre todo mejorará el impacto en los resultados operativos de Distribuidora Patita logrando ahorros en los gastos operativos como son el gasto de ventas y los administrativos. El sistema de planeamiento S&OP y control presupuestal permitirá monitorear que los gastos operativos no se excedan de los presupuestos establecidos, brindando a las gerencias o jefaturas alternativas para evitarlos o mitigar su impacto a los resultados operativos.

Capítulo VI: Plan de Implementación

Este capítulo se centra en el desarrollo de las actividades de implementación correspondientes, las cuales tienen como primer hito la implementación del sistema de control presupuestal en Distribuidora Patita. La implementación de la metodología S&OP con enfoque en el control presupuestal, se llevará a cabo mediante la metodología KANBAN, Según Zaverbnyi & Ilnytskyi (2021) la metodología KANBAN aumenta la eficiencia, productividad y organiza equipos, al tiempo que promueve la mejora continua en entornos empresariales de crecimiento exponencial como Distribuidora Patita, aprovechando su adaptabilidad para responder a cambios en condiciones de mercado.

6.1. Definir los requisitos Iniciales

El proceso de implementación de la metodología S&OP con enfoque en el control presupuestal comenzará con una reunión inicial entre el equipo Implementador y los representantes del cliente Nancy García y los Gerentes de Primera Línea. El propósito de esta reunión fue obtener retroalimentación y perspectivas valiosas sobre las necesidades y expectativas relacionadas con el S&OP y el control presupuestal.

6.2. Creación del Equipo

- **Líder del Proyecto (1 persona):** Realizará la planificación y el seguimiento del progreso del proyecto, será el responsable de supervisar y coordinar todas las actividades del proyecto, encargado de la comunicación entre el equipo consultor y Distribuidora Patita.
- **Consultor Principal de Procesos (1-2 personas):** Es el experto en S&OP y control presupuestal con experiencia en la industria de distribución de abarrotes, será el responsable de diseñar el proceso de S&OP adaptado a las necesidades específicas de la empresa cliente además facilitará las reuniones de diseño del proceso y proporcionará orientación técnica.

- **Especialista en Sistemas y Tecnología (1 persona):** Es el experto en sistemas de planificación con S&OP y software relacionado con la gestión presupuestal, será el encargado de seleccionar, configurar y capacitar a los empleados en el sistema de software de gestión presupuestal y las buenas prácticas de S&OP, proporcionará soporte técnico durante la implementación y coordinará las adecuaciones funcionales con los sistemas de la empresa para las automatizaciones y mecanismos de control.
- **Consultores de Área Funcional (2-3 personas):** Son los especialistas en áreas clave como ventas, compras, logística y finanzas, colaborarán con el consultor principal para diseñar procesos específicos para cada área funcional y participarán en reuniones de S&OP y control de gestión presupuestal, ayudarán en la implementación en sus respectivas áreas.
- **Equipo de Monitoreo de Distribuidora Patita (Usuarios Clave).** Estará compuesto por el supervisor de distribución quien será responsable de los procesos a cargo, mantenimiento, transporte y movilidad y servicios terceros; el jefe de almacén, monitoreada los alquileres y servicios de almacén; la gerente de administración supervisará los gastos administrativos y el supervisor de ventas, será responsable de monitorear la planificación de la demanda.

6.3. Actividades

Las actividades se desarrollarán de acuerdo con un diagrama de Gantt. Asimismo, se abordarán y explicarán en detalle el presupuesto y los factores clave que influyen en el plan de implementación. A continuación, se lista las actividades para la implementación de la metodología S&OP.

- Medición y presentación del impacto (Semana 1-2)
- Formación del Equipo (Semana 3-4)

- Diseño del Proceso de S&OP e Implementación del Sistema de control presupuestal (Semana 5-6)
- Reuniones de S&OP Piloto y Capacitación (Semana 7)
- Despliegue Completo, Monitoreo y Mejora Continua (Semana 8 en adelante)

6.4. Plan de Implementación (Gantt Chart) y Presupuesto

El propósito consiste en establecer un método de operaciones (S&OP) con un punto inicial de control presupuestal con la finalidad de asegurar que las tareas específicas se desarrollen conforme a los planes, y el control de gestión, que garantiza la obtención y eficaz utilización de recursos para alcanzar los objetivos organizacionales.

Este plan se lleva a cabo durante un período de 12 semanas y se fundamenta en la recopilación directa de datos de los procesos existentes y en la investigación de las prácticas más destacadas en la industria en la Tabla 16 se establece los tiempos en horas para el desarrollo de las actividades, para una visualización más a detalle de las tareas que componen las actividades (ver apéndice M).

Tabla 16

Duración del Programa de Implementación de S&OP, en Horas.

N°	Actividad	Estimación (Horas)
1	Medición y presentación del impacto	70.00
2	Diseño del Proceso de S&OP e Implementación del Sistema de control presupuestal	129.00
3	Reuniones de Diseño Piloto y Capacitación	84.00
4	Despliegue Completo, Monitoreo y Mejora Continua	90.00
	Total horas	373.00

6.4.1. Medición y presentación del impacto (Semana 1-2)

En las primeras 3 semanas del proyecto, se llevará a cabo una investigación de los procesos operativos de Distribuidora Patita, con el propósito recopilar información y elaborar

un diagnóstico que visibilice con la gerencia la forma actual de la planificación de la demanda y el poco control de los gastos operativos.

Esta fase se realizará a través de un mapeo de procesos y actividades, que implicará la realización de entrevistas con los gerentes de operaciones, finanzas y ventas, pasando por los jefes de área y por último al personal operativo, además de una revisión de documentos internos y análisis de datos históricos. El objetivo fundamental es adquirir una comprensión de los problemas de control que enfrenta la empresa e identificar áreas específicas que requieran mejoras. Posteriormente, se comunicará a la alta dirección de Distribuidora Patita los hallazgos obtenidos y la importancia de iniciar la ejecución del proyecto.

Si bien la solución propuesta impacta transversalmente en todas las áreas, para el ejercicio de la presente tesis nos enfocaremos en el impacto de los principales procesos operativos.

La idea de la fase inicial de la implementación del S&OP y control presupuestal es que manteniendo la tasa de crecimiento histórico de las ventas de los tres últimos años en un 11%, las mejoras operativas propuestas presentarían un ahorro promedio del 5% obtenido de una mejor planificación y control de las áreas operativas la cual se muestra de forma cuantitativa (ver Tabla 17).

Tabla 17

Ahorros de 5% en Gastos Operativos de Distribuidora Patita.

Proceso	Actividad	Prom 3 años	5%
Distribución	Transporte y movilidad	528,055	26,403
Distribución	Servicios Terceros	238,867	11,943
Distribución	Mantenimiento	150,341	7,517
Recepción y Almacenamiento	Alquileres	313,854	15,693
Recepción y Almacenamiento	Servicios de almacén	201,546	10,077
	Total	1,432,662	71,633

6.4.2. Diseño del Proceso S&OP e Implementación del Sistema de Control Presupuestal (Semana 3-7)

En estas semanas, se llevará a cabo el diseño detallado del proceso de S&OP e implementación del sistema de gestión presupuestal. Esto incluirá la definición de las etapas del proceso, los puntos de revisión, los indicadores clave de desempeño y los flujos de trabajo específicos para cada área funcional.

Diseño de la metodología S&OP. Esta etapa implica recopilar datos obtenidos de los sistemas de Distribuidora Patita sobre las ventas de los años 2020 al mes de junio del 2023 y elaborar un diagnóstico del proceso de planificación actual. Asimismo, se debe examinar indicadores fundamentados en cinco conceptos clave: rentabilidad, variedad de productos, pronósticos, nivel de servicio e inventarios. Esto es resulta relevante porque posibilita dirigir las decisiones comerciales, asignar prioridades a recursos limitados y mejorar la eficiencia del capital de trabajo. (Villalta, 2021, citado en Carpio Elias, Diaz Martino, & Vera Arboleda, 2022, p.40). Para lograr el diseño optimo se debe tener mesas de trabajo con el equipo de ventas y operaciones para definir el plan de implementación que se adapte a la realidad de Distribuidora Patita. En esta etapa se debe asignar responsabilidades y establecer las actividades que realizaran cada uno de los equipos involucradas en el proyecto.

Sistema de Control Presupuestal: el sistema de control presupuestal tendrá como fases para su implementación las siguientes etapas, desde el establecer objetivos, indicadores de gestion, presupuesto y responsabilidades.

- **Establecimiento de Objetivos Financieros de Distribuidora Patita:** Definición de metas financieras a corto y largo plazo que la empresa Distribuidora Patita espera alcanzar.

- **Establecimiento de Indicadores y Reportes Financieros:** Identificación y desarrollo de indicadores y reportes financieros periódicos que permitan medir el desempeño financiero de Distribuidora Patita.
- **Desarrollo del Presupuesto por Gerencias y Delegación de Responsabilidades:** Creación de un presupuesto detallado que involucre a cada gerencia de la empresa, estableciendo límites y metas a cumplir en un determinado plazo.
- **Implementación de Software de Gestión Presupuestal:** Implementación de un software especializado en gestión presupuestaria para facilitar el flujo de información y la generación de reportes financieros.
- **Parametrización de Monitoreos:** Configuración de monitoreos automáticos que permitan medir el desempeño financiero en relación con los objetivos y que permita alertar desviaciones significativas en los indicadores.
- **Capacitación al Personal:** Ejecución de programas de capacitación para el personal involucrado en la gestión presupuestal.
- **Ajustes y Mejoras al Sistema de Gestión Presupuestal:** Realización de ajustes y mejoras basados en retroalimentación, cambios en el entorno empresarial o nuevas necesidades de Distribuidora Patita.

Revisión y ajustes. Reunión con la gerencia general, los gerentes de operaciones y administración, y los encargados de las áreas de contabilidad, tesorería, ventas, distribución, almacenes y recursos humanos. en esta reunión, se comparan los pronósticos con los planes de oferta y demanda propuesto por los proveedores, y se evalúa el impacto financiero de estos planes.

- **Implementación.** Organizar una reunión ejecutiva de S&OP y control presupuestal donde los gerentes analizan los pronósticos, planes y recomendaciones previamente discutidos en la reunión de ajustes. Al final de esta reunión, se aprueba un plan final

de ventas y operaciones en concordancia con la gestión presupuestal determinada para un periodo de 1 año.

- **Automatización del monitoreo:** Se buscará automatizar el monitoreo de los principales procesos operativos de la cadena de valor de la Distribuidora Patita para los procesos de Distribución, recepción y almacenamiento a través de mecanismos de control automatizados generados por el propio Sistema en tiempo real. Asimismo, se buscará integrar la automatización del monitoreo con los resultados obtenidos de la herramienta del sistema de control presupuestal. Se tendrá un panel de control el cual tendrá una sección donde se podrá visualizar los indicadores del monitoreo, dentro de cada uno de los indicadores se encontrará el estado de estos, que estará en verde siempre y cuando esté dentro de los parámetros permitidos y en su defecto cambiará a rojo alertando a todos los actores involucrados en el proceso y generando una acción correctiva sugerida. Este panel también incluye los presupuestos asignados en la reunión de Planificación estratégica los cuales generarán alertas cuando se aproximen a los límites permitidos, sea de forma semanal, mensual o anual.

6.4.3. Reuniones de Diseño Piloto y Capacitación (Semana 10)

Durante esta semana, se realizarán reuniones piloto de S&OP y sistema de control presupuestal, se empleará como Piloto al proveedor Gloria dado que representa el 50% de la facturación total, para probar el proceso y el sistema con datos simulados. Esto permitirá identificar posibles problemas y realizar ajustes antes del despliegue completo. Además, se proporcionará capacitación intensiva a todos los empleados involucrados en el proceso, asegurando que estén familiarizados con los nuevos procedimientos y herramientas.

6.4.4. Despliegue Completo, Monitoreo y Mejora Continua (Semana 8 en adelante)

En esta etapa, se implementará la metodología de S&OP y el sistema de control presupuestal en todas las áreas de la empresa. Se establecerán reuniones de revisión

periódicas a nivel de jefaturas para evaluar el desempeño de los procesos mediante kpi's en reuniones Inter diarias de 15 minutos y se recopilarán comentarios de los participantes, fomentando una cultura de mejora continua en Distribuidora Patita. Estos elementos de medición y comentarios de los participantes se utilizarán para realizar ajustes y mejoras en los procesos, asegurando su efectividad a largo plazo. Los gerentes de área deberán presentar de forma semanal un informe estandarizado ante gerencia general en donde presenten las incidencias, resultados y oportunidades de mejora que identifiquen en el devenir de la semana, de igual forma se realizará una reunión mensual orquestada por el equipo consultor en una primera fase, para presentar los resultados de la gestión, estas buenas prácticas deberán ser adoptadas y monitoreadas por el personal de Distribuidora Patita.

6.5. Presupuesto

En la Tabla 18, se detallan el presupuesto asignado a la implementación del proyecto, con una probabilidad de aplazamiento en tiempos extra durante la consultoría realizada a Distribuidora Patita. Para ver a mayor detalle el concepto de los costos estimados y responsabilidades (ver Apéndice N).

Tabla 18

Presupuesto Asignado a la Consultoría, en Soles

Concepto	Costo Estimado
Medición y presentación del impacto (Semana 1-2)	52,744
Diseño del Proceso de S&OP e Implementación del Sistema de control presupuestal (Semana 5-6)	142,936
Reuniones de S&OP Piloto y Capacitación (Semana 7)	32,965
Despliegue Completo, Monitoreo y Mejora Continua (Semana 8 en adelante)	41,756
Costos Adicionales	67,600
- Contingencia (10% del presupuesto total)	
- Gastos Asociados (*)	
Total	338,000

6.6. Factores Clave para el Éxito de la Implementación

Los elementos cruciales que conducen la implementación del Sistema de S&OP en Distribuidora Patita son esenciales para asegurar el éxito sostenido del proyecto a largo plazo. A continuación, se detallan los factores clave para el éxito que deben resaltarse durante la presentación:

6.6.1. Compromiso de la Alta Dirección

La participación y el apoyo de la gerencia general y los gerentes de administración, ventas, son esenciales para proporcionar recursos, resolver problemas y mantener la motivación de los empleados. La alta dirección debe estar auténticamente comprometida, con el objetivo de mejorar el entorno organizacional general (Swensen & Shanafelt, 2020).

6.6.2. Colaboración Interdepartamental

Fomentar una cultura de colaboración y comunicación abierta entre las áreas de ventas, compras, distribución, almacén y finanzas para asegurar la sincronización y la coherencia en las operaciones. La colaboración trasciende a la interacción, la primera mejora significativamente el rendimiento, mientras la segunda no tiene ningún efecto. (Kahn, 1996)

6.6.3. Involucramiento del Personal

Obtener la participación y el compromiso de los empleados en todos los niveles para asegurar la adopción del nuevo proceso y la tecnología. Además, se deberán habilitar canales de comunicación para que las ideas y oportunidades de mejora puedan llegar a oídos de los tomadores de decisión. Una mayor participación de los colaboradores incrementa la productividad (Suvalov & Suvalova, 2020)

6.6.4. Capacitación y Desarrollo

Proporcionar capacitación adecuada y desarrollo profesional a los empleados para asegurar que estén equipados con las habilidades y competencias necesarias para trabajar en

el nuevo entorno del S&OP. Y a su vez trabajar en el desarrollo de líneas de carrera para aprovechar el conocimiento adquirido de los colaboradores acompañado garantizando la sensación de crecimiento y buen clima laboral de los empleados. La formación incide en el rendimiento y la eficiencia laboral de los trabajadores, especialmente aquellos que carecen de habilidades especializadas o cuentan con una menor trayectoria laboral. (Kumar, 2020)

6.6.5. Gestión del Cambio

Implementar estrategias efectivas de gestión del cambio para abordar las resistencias y las preocupaciones de los empleados durante la transición hacia el nuevo proceso. Al mismo tiempo asegurar buenas prácticas ergonómicas, laborales y salariales para el personal operativo y administrativo. La administración del cambio organizacional engloba la planificación, estrategia, liderazgo, cultura, innovación y manejo de la resistencia al cambio. Estos elementos son cruciales para gestionar transformaciones estratégicas durante momentos de incertidumbre, incrementando las perspectivas de éxito de una empresa. (Campas et al., 2020).

6.6.6. Medición y Mejora Continua

Establecer reuniones periódicas previo al inicio de las operaciones para la revisión de indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir la eficiencia y eficacia del proceso de S&OP y realizar evaluaciones periódicas para identificar oportunidades de mejora. La mejora del rendimiento, la comunicación y la toma de decisiones en los sistemas de gestión de servicios puede lograrse mediante un análisis de datos de calidad (Grishaeva, 2022).

6.6.7. Flexibilidad y Adaptabilidad

Diseñar el proceso de S&OP de manera que sea lo suficientemente flexible para adaptarse a cambios en la demanda del mercado, estrategias reactivas de los proveedores principales y en otros factores variables.

6.6.8. Comunicación Transparente

Capacitación constante y programas de sensibilización de todo el personal de Distribuidora Patita, de cara a los procedimientos de S&OP asegurando una comunicación transparente entre todos los equipos y niveles jerárquicos.

6.6.9. Feedback y Participación Continua de los Stakeholders

Los gerentes a cargo deberán recopilar comentarios de los empleados, clientes y otros stakeholders relevantes y utilizar estos comentarios para realizar ajustes y mejoras continuas en el proceso de S&OP en coordinación con la gerencia general.

6.6.10. Impacto de la Implementación del S&OP con Enfoque en el Control Presupuestal en los ODS 12 y 13

En la búsqueda de prácticas empresariales más sostenibles, Distribuidora Patita ha decidido implementar el S&OP con un enfoque especial en el control presupuestal. Esta iniciativa busca mejorar las operaciones y al mismo tiempo contribuir a los ODS 12 y 13, específicamente orientados a la producción y consumo responsables, así como a la acción por el clima.

La adopción del S&OP en Distribuidora Patita conlleva un impacto directo en la producción y el consumo responsables (ODS 12). Al optimizar la planificación de la demanda, la empresa puede reducir significativamente el desperdicio de alimentos y productos perecederos. Por ejemplo, mediante la implementación del S&OP, "Patita" puede ajustar de manera precisa sus niveles de inventario, evitando excesos que resulten en productos no vendidos o caducados. Este enfoque no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también alinea las prácticas comerciales de la empresa con los principios de producción responsable.

La gestión presupuestal eficaz también desempeña un papel crucial. Al asignar los recursos financieros de manera estratégica, Distribuidora Patita puede invertir en tecnologías

más sostenibles, como vehículos de transporte eficientes en combustible y sistemas de refrigeración de bajo consumo energético. Estas inversiones no solo tienen un impacto positivo en las finanzas de la empresa a largo plazo, sino que también apoyan directamente los esfuerzos para reducir la huella de carbono, alineándose con el ODS 13.

La implementación del S&OP con enfoque en el control presupuestal no solo mejora la eficiencia operativa de Distribuidora Patita, sino que también contribuye significativamente a los ODS 12 y 13. Al adoptar prácticas de producción y consumo responsables y abordar activamente el cambio climático, la empresa se convierte en un actor clave en la promoción del desarrollo sostenible. Este enfoque sostenible no solo es beneficioso para la empresa a nivel empresarial, sino que también demuestra cómo las iniciativas comerciales pueden generar un impacto positivo en la comunidad y en la consecución de objetivos globales de sostenibilidad.

6.7. Conclusiones

La implementación de la metodología S&OP y sistema de gestión presupuestal se ha estructurado en diversas fases, desde la investigación inicial hasta el despliegue completo y la mejora continua. Cada fase ha sido asignada a un equipo específico de consultores con roles claramente definidos, asegurando una cobertura integral de todas las áreas funcionales. Además, se ha establecido un presupuesto estimado que incluye costos asociados con la investigación, la capacitación, el diseño del proceso y la implementación de la metodología de S&OP con un sistema de gestión presupuestal. Este plan se basa en las mejores prácticas de la industria y tiene en cuenta los factores críticos para el éxito, como el compromiso de la alta dirección, la colaboración interdepartamental y la gestión del cambio. La implementación efectiva de este plan no solo mejorará la eficiencia operativa de la empresa, sino que también sentará las bases para una toma de decisiones más informada y una mayor capacidad de adaptación a las demandas del mercado.

Capítulo VII: Resultados Esperados

En el presente capítulo se evaluará cada una de las acciones mencionadas en los capítulos previos y el efecto positivo generado en la rentabilidad de la compañía utilizando datos estadísticos de otras empresas del sector.

7.1. Resultados Esperados del Plan de Implementación Impacto Ambiental

Los resultados ambientales en Distribuidora Patita, luego de implementar la metodología S&OP y un sistema de control presupuestal sufren un impacto positivo dado que se reduce el consumo de diferentes servicios generando un ahorro y una mejor gestión operativa. Asimismo, se logra un ahorro energético al reducir el consumo de servicios públicos, lo que contribuye a la mitigación del cambio climático.

La implementación del sistema S&OP y sistema de control presupuestal genera un ahorro de S/103, 065 en el consumo de servicios públicos, generado básicamente por el aprovechamiento de sinergias y control de las áreas operativas, comercial y finanzas si bien este gasto no resulta ser el más representativo dentro de los componentes de la estructura operativa resulta ser un factor relevante y por ello evaluaremos como la aplicación de la alternativa de solución reducirá el consumo de servicios públicos. Según García et al. (2015) es importante implementar prácticas de manejo de agua eficientes y sostenibles.

Según las Naciones Unidas (2015) los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) representan un llamado global a todos los países para que tomen medidas con el fin de eliminar la pobreza, conservar el medio ambiente y promover la paz y la prosperidad. Se espera la contribución de la empresa al cumplimiento de estos objetivos y trabajar en conjunto con su sector para viabilizar este proceso. Para este proyecto se ha considerado un ahorro proyectado en el consumo de servicios públicos en los próximos 5 años. A continuación, se observa el ahorro anual generado después de la implementación de la metodología S&OP y el sistema de gestión presupuestal (ver Tabla 19).

Tabla 19

Proyección de Ahorro en Consumo de Servicios Públicos Años 2024 al 2028, en Soles.

Rubro	Proyección					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios públicos	-	6,175	12,849	20,052	27,816	36,174
Ahorro	-	6,175	12,849	20,052	27,816	36,174

Nota. Año 0: Es el año 2023, que se considera como punto de partida para el cálculo de ahorro.

De la Tabla 19, se puede apreciar la reducción del consumo de servicios públicos por un total de S/. 103,065 durante el tiempo estimado del proyecto, considerando un crecimiento de la empresa en 4.04% mínimo esperado para la región. Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2023).

Con la implementación de la metodología S&OP y gestión presupuestal no solo traerá beneficios en los resultados ambientales como se detalla en el inciso 7.1, sino en otros rubros de la estructura operativa, lo que traerá como beneficio un mejor margen operativo.

Para el cálculo de la situación esperada podemos hallar el beneficio para los siguientes 5 años tomando en cuenta un control de algunos servicios incurridos como transporte y movilidad, servicios públicos y servicios de almacén estos rubros nos generan un ahorro de S/. 325,045 para lo cual tendremos en cuenta dos factores importantes.

Primer factor el porcentaje de los gastos operativos respecto a la utilidad bruta en las empresas Alicorp S.A. y Gloria S.A., tomadas como referencia del sector donde se encuentra Distribuidora Patita (ver Apéndice O), (gastos operativos vs utilidad bruta) representa un promedio porcentual de 62% respecto al 73% que tiene Distribuidora Patita, esta distorsión generada por la falta de integración entre las diferentes áreas operativas ha ocasionado que no se tenga un control, ni una medición adecuada con empresas referentes del sector. El ahorro

generado por la homologación de porcentaje de gastos operativos respecto a la utilidad bruta en concordancia con las empresas del sector generaría un ahorro de S/.325,045 (ver Tabla 20).

El otro factor sería el crecimiento de la región del 4.04%, porcentaje que constituye el mínimo esperado en la región. Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2023).

Tabla 20

Proyección de Ahorro en Servicios por Homologación en Gastos Operativos Respecto a Utilidad Bruta con Empresas del Sector 2024 al 2028, en Soles.

Rubro	Proyección					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio de Almacén		6,581	13,693	21,369	29,643	38,551
Mantenimiento		6,719	13,981	21,818	30,266	39,361
Servicios Públicos		6,175	12,849	20,052	27,816	36,174
Ahorro		19,474	40,522	63,239	87,725	114,086

Nota. Año 0: Es el año 2023, que se considera como punto de partida para el cálculo de ahorro.

En la Tabla 20, se ha considerado el ahorro de algunos gastos representativos considerando una nueva homologación de la estructura de gastos respecto a la utilidad bruta de la compañía, para lo cual se ha tomado como referencia empresas del sector.

Además, se tiene otros ahorros que vienen del mejor control e integración de los procesos de distribución, recepción y almacenamiento por un total de S/.346,976 este ahorro representa el 5% del total gastado en esas actividades (ver Tabla 21).

Tabla 21

Proyección de Ahorro en Servicios por Eficiencias Operativas 2024 - 2028, en Soles.

Rubro	Año 0	Proyección				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Transporte y Movilidad		23,593	24,546	25,538	26,570	27,643
Servicios Terceros		10,672	11,103	11,552	12,019	12,504
Mantenimiento		6,717	6,988	7,271	7,565	7,870
Alquileres		14,023	14,589	15,179	15,792	16,430
Servicios de almacén		9,005	9,369	9,747	10,141	10,551
Ahorro		64,010	66,596	69,286	72,086	74,998

Nota. Año 0: Es el año 2023, que se considera como punto de partida para el cálculo de ahorro.

En la Tabla 21, se ha tenido en cuenta el ahorro en los costos proyectado para los próximos 5 años, considerando la nueva estructura de gastos operativos tomados como referencia de empresas sector, lo que resulta en un ahorro total de S/.346,976. Este ahorro contribuye al aumento del margen operativo de la empresa en comparación con años anteriores y garantiza que el porcentaje de la estructura de gastos operativos esté alineado con las empresas referentes del mismo sector.

7.2. Recuperación de la Inversión

El equipo consultor realizó la proyección a 5 años del retorno de la inversión estimada en S/. 338,000, lo que resultó en una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 24.1% y un valor presente neto de S/. 547,463. Esta inversión no solo es rentable, sino que también añade valor a la empresa, generando un total de S/. 209,463 durante el período previsto para el retorno de la inversión. El cálculo de los flujos para el cálculo de la VAN y TIR para el periodo 2024 – 2028 (ver Tabla 22).

Tabla 22*Proyección de Flujos para el Cálculo de la VAN y TIR 2024 al 2028*

Año	Flujos
0	-S/ 338,000
1	S/ 83,484
2	S/ 107,118
3	S/ 132,525
4	S/ 159,810
5	S/ 189,084
VAN	209,463
TIR	24.1%

La Tabla 22, nos muestra la viabilidad del proyecto a través de los flujos durante un periodo de 5 años y la rentabilidad que genera la implementación del sistema integrado S&OP y gestión de control presupuestal. Además, del recupero de la inversión se realizó la proyección del nuevo margen operativo de la compañía resultando tener un crecimiento promedio del 5% para las actividades consideradas en las actividades proyectadas en los 5 años, ver Tabla 23.

Tabla 23*Proyección de Margen Operativo 2024 – 2028, en Soles.*

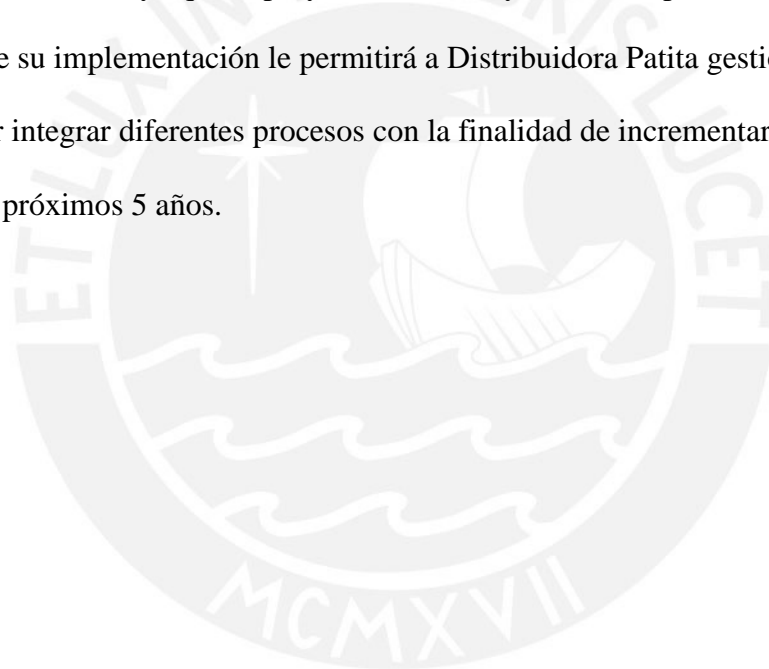
Rubro	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas	110,662,148	115,132,899	119,784,268	124,623,552	129,658,344	134,896,541
Margen Bruto	12,017,527	12,503,035	13,008,158	13,533,687	14,080,448	14,649,298
Gastos						
Operativos	-8,512,801	-8,782,182	-8,843,814	-8,896,092	-8,938,160	-8,969,107
Utilidad						
Operativa	3,504,726	3,720,852	4,164,343	4,637,595	5,142,288	5,680,191
Margen						
Operativo	3.17%	3.23%	3.48%	3.72%	3.97%	4.21%
CMO%		2.0%	8%	7%	7%	6%

Nota. CMO: Crecimiento del margen operativo

7.3. Conclusiones

La implementación de la propuesta de solución para Distribuidora Patita implica el trabajo de consultoría y la inversión en equipamiento para su continuidad; por lo tanto, la inversión total del proyecto es de 338,000 soles. La tasa de descuento utilizada para valorar los flujos de la compañía fue la tasa WACC del cálculo realizado y desarrollado (ver Apéndice P), se determinó una tasa del 6.34%, la TIR obtenida por la implementación de las mejoras propuestas resultó en 24.1% y el valor presente neto es de S/. 547,463 soles, contemplando solo algunos rubros de la estructura de gastos operativos.

Por tanto, se concluye que el proyecto es viable y crea valor por S/. 209,463 soles confirmando que su implementación le permitirá a Distribuidora Patita gestionar mejor sus recursos y poder integrar diferentes procesos con la finalidad de incrementar la rentabilidad operativa en los próximos 5 años.



Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones

8.1. Conclusiones

El actual porcentaje de gastos operativos en relación con la utilidad bruta en Distribuidora Patita es del 73%, mientras que las empresas de referencia en el mismo sector, Gloria S.A. y Alicorp S.A.A, mantienen un promedio del 62%. La implementación de un control presupuestal permitiría alinear el porcentaje de gastos operativos respecto a la utilidad bruta de Distribuidora Patita con el estándar de las empresas referentes del sector. Esta medida resultaría en una disminución del 11% en los gastos operativos en comparación con la utilidad bruta, generando un crecimiento proyectado del 5% en el margen operativo durante los próximos cinco años.

Las áreas operativas de distribución, recepción y almacenaje actualmente presentan un exceso en los gastos, aproximadamente del 5%, derivado de actividades como transporte, mantenimiento, servicios de almacén y servicios de terceros. Este exceso se produce por la falta de integración entre estas áreas. La implementación de la metodología S&OP permitiría optimizar estos gastos, logrando un ahorro estimado de S/. 346,976 en los próximos cinco años. Este ahorro, contribuye con la proyección de crecimiento del margen operativo en un 5% lo cual se encuentra alineado con las expectativas de crecimiento de la compañía.

Distribuidora Patita proyecta que los gastos de servicios públicos para el año 2023 asciendan a S/ 181,497. Con la implementación del control presupuestal, se espera lograr una reducción anual promedio de S/ 20,613. A lo largo de 5 años, esto representa un ahorro acumulado de S/ 163,065. Este ahorro no solo contribuirá al crecimiento proyectado del margen operativo en un 5%, sino que también promueve la aplicación de prácticas sostenibles al generar ahorros energéticos. Esta eficiencia energética respalda los Objetivos de Desarrollo Sostenible, específicamente el ODS 7: Energía Asequible y No Contaminante, así como el ODS 12: Producción y Consumo Responsables.

8.2. Recomendaciones

Se recomienda que cada gasto operativo se registre minuciosamente en el sistema de control presupuestal. Esta medida no solo garantizará que los diseños operativos sean transparentes y accesibles de inmediato, sino que también permitirá una evaluación continua de su cumplimiento con las metas mensuales establecidas en el sistema. Para garantizar que cada partida presupuestaria contribuya al porcentaje anual esperado de crecimiento del margen operativo, la implementación de este proceso de monitoreo continuo es una herramienta esencial. Además, este enfoque proactivo facilitará la identificación temprana de desviaciones y la toma de decisiones ágiles, logrando un crecimiento porcentual del margen operativo.

Se recomienda la implementación de tarjetas Kanban generadas por el sistema de planificación de ventas y operaciones (S&OP). La gestión de inventarios se puede optimizar con este método, que garantiza un flujo continuo y eficiente a través de los procesos de recepción, picking y distribución, sin tiempos muertos innecesarios. Este seguimiento continuo también ayudará a identificar cuellos de botella temprano, lo que facilitará la toma de decisiones rápidas para mantener los inventarios en movimiento y reducir los costos. Se recomienda ajustar minuciosamente estos procedimientos para cumplir con las metas mensuales de gastos, lo que logrará un ahorro del 5% en comparación con el año base. Este enfoque integral y diario se erige como una estrategia clave para mejorar la eficiencia operativa y alcanzar los objetivos financieros.

Se recomienda llevar a cabo un seguimiento minucioso de la estructura de gastos en los servicios públicos mediante el uso del sistema de control presupuestal, con el fin de informar sobre los niveles máximos permitidos de consumo mensual por proceso. Especialmente en los espacios de oficina y almacén, este método permitirá una gestión de

recursos proactiva y eficiente. Además, se recomienda que las áreas pertinentes registren su contribución al ahorro anual estimado de acuerdo con las mejores prácticas establecidas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Esta estrategia no solo ajustará la gestión de gastos a los estándares de sostenibilidad, sino que también animará a cada área a participar activamente en la consecución de metas financieras y sostenibles.



Referencias

- Adelberg, A., Polimeni, R. S., & Carrera, C. (1997). *Contabilidad de costos (3a ed.)*. COST ACCODNTING. Recuperado de <http://fullseguridad.net/wp-content/uploads/2017/01/Contabilidad-de-costos-3ra-Edici%C3%B3n-Ralph-S.-Polimeni.pdf>
- Asaka, T. (1992). *Manual de herramientas de calidad: el enfoque japonés*. Madrid: Tecnología de Gerencia y Producción.
- Bermúdez, E., & Camacho, J. (2010). *El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos*. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos.
- Bozutti, D., & Espôsto, K. (2019). *Sales and Operations Planning: a comparison between the demand-driven and traditional approaches*. International Journal of Production Management and Engineering, 23-38.
- Braga, A., Resende, L., & Pontes, J. (2020). *Proposal of a theoretical model to identify organizational decline*. Anais Da Academia Brasileira de Ciencias, 92(3), e20180455. <https://doi.org/10.1590/0001-3765202020180455>
- Burbano, J. (2024). *Presupuestos Enfoque de gestión, planeación y control de recursos (3ª ed.)*. Biblioteca CLEA. Recuperado de <https://www.clea.edu.mx/biblioteca/items/show/400>.
- Cámara de Comercio Electrónico del Perú - CAPECE. (2020, 26 de agosto). *CAPECE lanza la primera aceleradora e-commerce para mipymes en el Perú*. Recuperado de: <https://capece.org.pe/blog/capece-aceleradora-ecommerce/>
- Campas, M., Álvarez-Medina, M., & Vásquez-Torres, M. (2020). *La gestión de cambio organizacional: variables asociadas para una implementación exitosa*. Recuperado de <https://doi.org/10.22206/ceyn.2020.v4i1.pp69-83>
- Canal N. (2023, 22 de febrero). *El Cliente | Patricio Jaramillo | Canal N [Video]*. YouTube. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=CcjQvQMoeAA&t=1s>
- Canive, T. (2020, 28 de mayo). *¿Cómo hacer una matriz de priorización de problemas? Gestor de proyectos online*. <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/matriz-de-priorizacion-excel>

- Carpio, E., Diaz, M., & Vera, F. (2022). *Propuesta de implementación del ciclo S&OP en una empresa de ingeniería para el sector minero*. Repositorio Institucional Universidad EAN. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/11354/3795>
- Conservación Internacional Perú. (2021). *Gobierno Regional De Ucayali Y Conservación Internacional Firman Convenio Para Promover Los Negocios Sostenibles*. <https://www.conservation.org/peru/noticias/2021/09/22/gobierno-regional-de-ucayali-y-conservaci%C3%B3n-internacional-firman-convenio-para-promover-los-negocios-sostenibles>
- Diario Ahora. (2023, 16 de marzo). *Pucallpa apuesta por la continuidad de sus negocios a través de las nuevas tecnologías*. Recuperado de: <https://diarioahora.pe/ucayali/pucallpa-apuesta-por-la-continuidad-de-sus-negocios-a-traves-de-las-nuevas-tecnologias/>
- Diario Gestión. (2023, 19 de abril). *Tendencias que están transformando el mercado de consumo en el Perú*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/tendencias-que-estan-transformando-el-mercado-de-consumo-en-el-peru-noticia/>
- Distribuidora Patita. (2022). *Quienes somos*. Recuperado de: <https://dispatita.com/>
- ESAN Conexión. (2020). *Claves de la innovación de procesos en el sector logístico*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/claves-de-la-innovacion-de-procesos-en-el-sector-logistico>
- Grishaeva, S. (2022). *Análisis de Datos de Calidad en el Sistema de Gestión de Servicios. En 2022 Conferencia Internacional sobre Gestión de la Calidad, Transporte y Seguridad de la Información, Tecnologías de la Información (IT&QM&IS) (pp. 34-36)*. Recuperado de: <https://doi.org/10.1109/ITQMIS56172.2022.9976830>
- Infobae. (2023). *Precio del dólar en su nivel más alto en siete meses: las razones de la apreciación del tipo de cambio*. Entrevista Jorge Luis Ojeda. Recuperado de: <https://www.infobae.com/peru/2023/09/28/precio-del-dolar-en-su-nivel-mas-alto-en-siete-meses-las-razones-de-la-apreciacion-del-tipo-de-cambio/>
- Instituto Peruano de Economía. (2023, 10 de marzo). *¿Cuál es el panorama de la inversión privada en el 2023? Por Teodoro Crisologo*. Recuperado de: <https://www.ipe.org.pe/portal/cual-es-el-panorama-de-la-inversion-privada-en-el-2023/>

- Judge, T., & Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional (13a ed.)*. Pablo Miguel Guerrero Rosas. Recuperado de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comp ortamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comp%20ortamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Kahn, K. (1996). *Integración interdepartamental: una definición con implicaciones para el desempeño del desarrollo de productos*. *Revista de Gestión de la Innovación de Productos*, 13, 137-151. Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1320137>
- Kantar. (2022, 11 de julio). *Estas son las 10 marcas más elegidas por peruanos, según Kantar por Rubén Vásquez*. Recuperado de: <https://www.ecommercenews.pe/ecosistema-ecommerce/2022/estas-son-las-10-marcas-mas-elegidas-por-peruanos-segun-kantar.html>
- Kumar, P. (2020). *El impacto de la formación y el desarrollo en el rendimiento y la productividad de los empleados: un estudio de caso de Granules Omnichem Pvt. Limitado*. *Revista Asiática de Gestión*, 11, 174-180. <https://doi.org/10.5958/2321-5763.2020.00027.x>
- Maldonado, E., Ramón, E., Labanda, D., & Muñoz, V. (2017). *Herramientas de la calidad: estudio de caso Universidad Técnica de Machala*. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Méndez, A. (4 de febrero de 2019). *Cómo identificar problemas en una empresa para mejorarla*. Recuperado el 13 de octubre de 2023, de Plan de Mejora: <https://www.plandemejora.com/como-identificar-problemas-en-una-empresa-para-mejorarla/>
- Murray, A. & Scuotto, V. (2015). *The Business Model Canvas, Symphonya*. *Emerging Issues in Management (symphonya.unimib.it)*, 3, 94-109. <http://dx.doi.org/10.4468/2015.3.13murray.scuotto>
- Olhager, J. (2013). *Evolution of operations planning and control. Production to supply chains*. *International Journal of Production Research*, 6836-6843.

- Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería. (2023). *Nota de Prensa variación semanal de precios de referencia de combustibles a nivel mayorista*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/osinergmin/noticias/773689-osinergmin-informo-sobre-variacion-semanal-de-precios-de-referencia-de-combustibles-a-nivel-mayorista-a-partir-del-05-de-junio>
- Osterwalder, A. (2020). *The Invincible Company*. John Wiley & Sons, Inc.
- Perú Retail. (23 de agosto 2023). *Real Plaza prevé crecimiento de doble dígito en 2023 y prepara ambicioso plan de ampliaciones*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/real-plaza-estima-crecimiento-a-doble-digito-en-2023-y-alista-proyectos-de-ampliaciones/>
- Quezada, D. (2020). *Desbalance entre costo de inventario y nivel de servicio de producto terminado*. INNOVA Research Journal, 329-346.
- Radio RPP. (2023). *Dólar se mantiene en el rango de S/ 3.70, ¿qué factores influyen en el tipo de cambio?* | Washington López | Radio Rpp [Video]. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/dolar-se-mantiene-en-el-rango-de-s-370-que-factores-influyen-noticia-1505009>
- Rincón, C. (2011). *Presupuestos empresariales (1ª ed.)*. Ecoe Ediciones. Recuperado de <http://librodigital.sangregorio.edu.ec/librosusgp/01530.pdf>
- Rolando, C. (1 de agosto de 2020). *Diagnóstico empresarial como herramienta de competitividad en las MIPymes de Cúcuta*. Mundo Fesc. Recuperado de <https://repositorio.ufps.edu.co/handle/ufps/743>

- Similar Web. (2023). *Análisis de la clasificación de los sitios web de Mercado en Perú durante diciembre 2023*. Recuperado de <https://www.similarweb.com/es/top-websites/peru/e-commerce-and-shopping/marketplace/>
- Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral. (2022). *Qué hacemos*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/sunafil/institucional>
- Suvalov, O., & Suvalova, T. (2020). *Aumentar el compromiso del personal: experiencia práctica*. Universidad Vestnik. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2020-11-53-58>
- Swensen, S., & Shanafelt, T. (2020). *Incorporar a los altos directivos, 61-72*. <https://doi.org/10.1093/med/9780190848965.003.0008>
- Thomé, M., Scavarda, F., Fernandez, S., & Scavarda, J. (2012). *Sales and operations planning and the firm performance*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(4), 359–381. <https://doi.org/10.1108/17410401211212643>
- Toyota Material Handling. (3 de febrero de 2020). *Innovaciones logísticas: ¿Está su almacén listo para el futuro?* Recuperado de <https://blog.toyota-forklifts.es/innovaciones-logisticas-almacen-futuro>
- Tuomikangas, N., & Kaipia, R. (2014). *A coordination framework for sales and operations planning (S&OP): Synthesis from the literature*. *International Journal of Production Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.04.026>
- Willms, P., & Brandenburg, M. (2019). *Emerging trends from advanced planning to integrated business planning*. *International Federation of Automatic Control*, 2620-2625.

Wright, C., & Geroy, D. (1991). *Experience, judgement and intuition: Qualitative data-gathering methods as aids to strategic planning*. *Leadership & Organization Development Journal*, 12(3), 1–32. <https://doi.org/10.1108/01437739110001715>

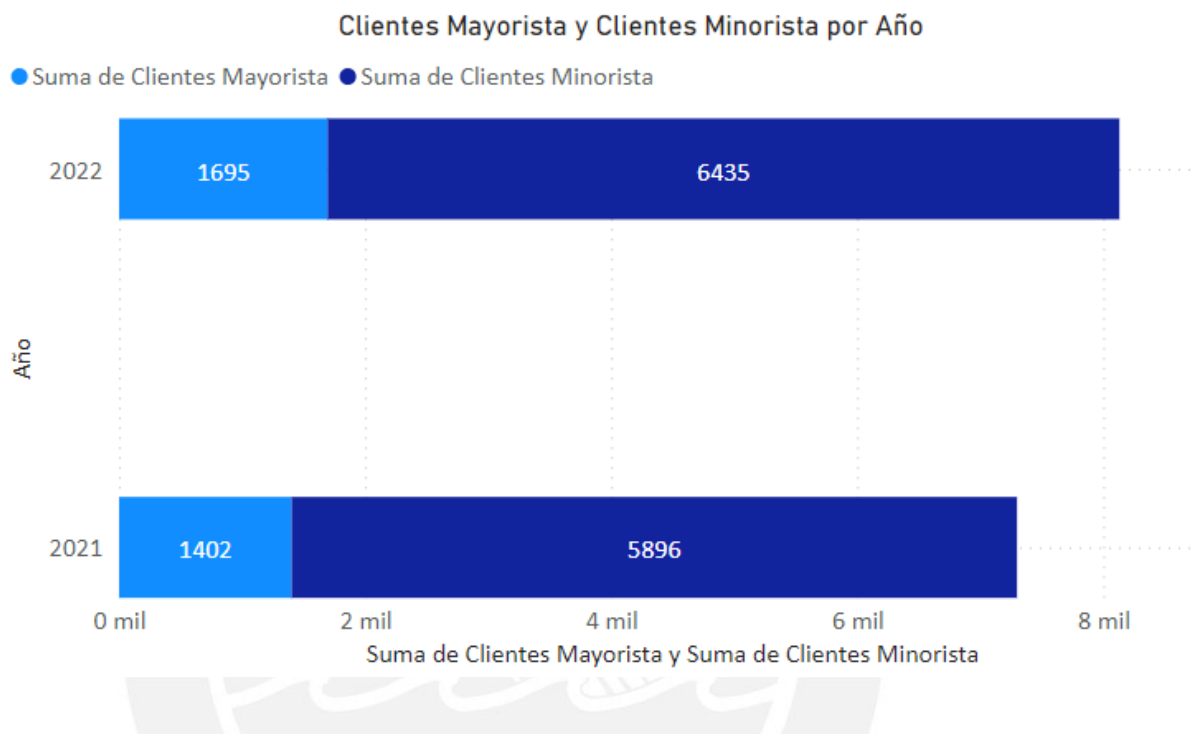
Zaverbnyi, A., & Ilnytskyi, V. (2021). *Kanban como base organizativa de producción de productos tecnológicos*. *Infraestructura del mercado*. <https://doi.org/10.32843/infrastruct60-17>



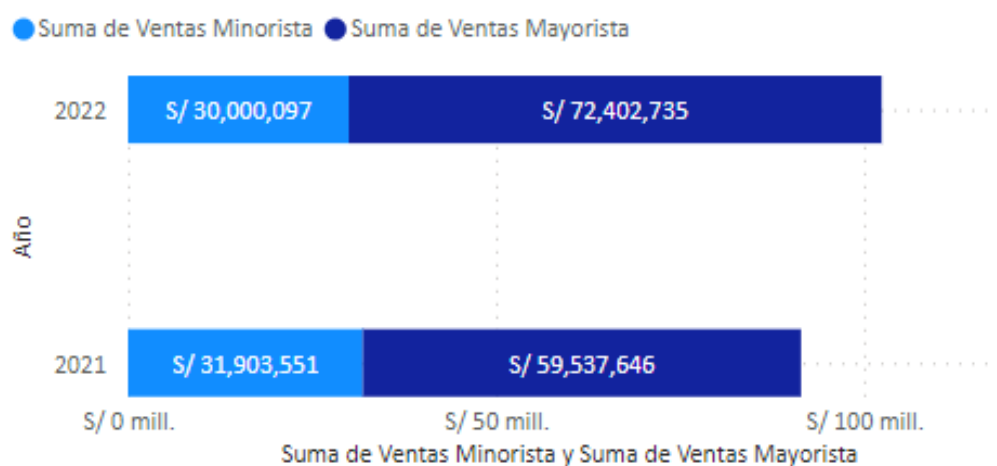
Apéndice A: Número de Clientes y Cantidad de Ventas por Segmento Periodo 2021 y 2022 de Distribuidora Patita.

Figura A6

Clientes de Distribuidora Patita



Suma de Ventas Minorista y Suma de Ventas Mayorista por Año



Apéndice B: Niveles de Geolocalización para clientes de Distribuidora Patita

Figura B7

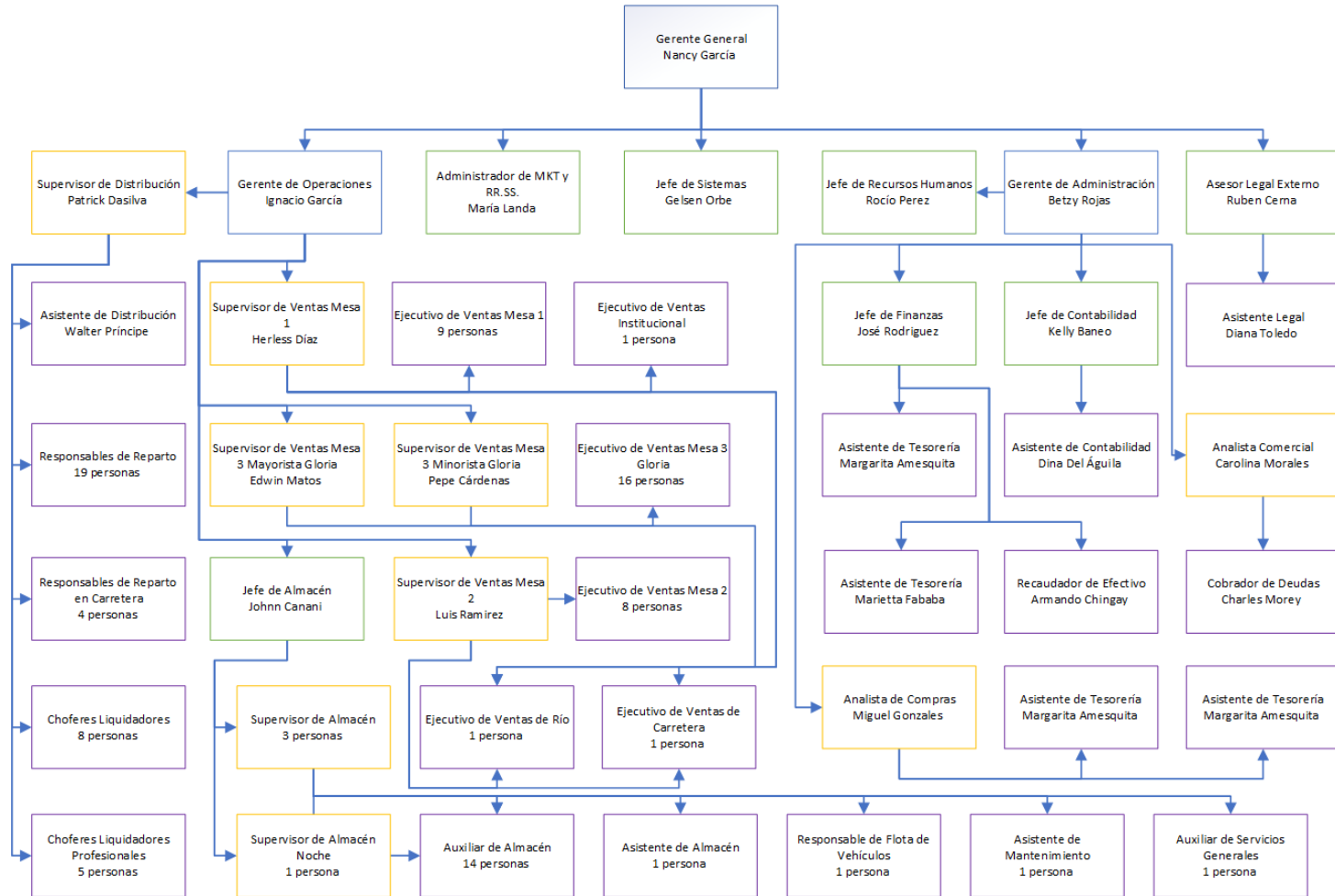
Niveles de Geolocalización para clientes de Distribuidora Patita

Nivel	Alcance
1	Los EdV minoristas abarcan los 42 subterritorios agrupados en 6 bloques, de lunes a sábado atienden toda la zona urbana y visitan una vez a la semana
2	En cada mesa hay un EdV para los mercados municipales: Mercado N°1, Mercado N°2, Mercado N°3, Mercado N°4, Yarinacocha y Minorista kilómetro 6
3	Hay un EdV Institucional que reporta al supervisor de la mesa 1 para atender a boticas, ferreterías, market, casas especializadas, empresas y al sector horeca
4	Hay un EdV de Río que atiende a clientes que se encuentran en el otro extremo del río Ucayali, Contamana y Orellana. Sus viajes se segmentan por río abajo (provincia de Urus) y río arriba (región Loreto). Tiene un plan de trabajo y fechas de visita, los cuales se realizan una vez al mes
5	Hay un EdV de Carretera que atiende a partir del kilómetro 34 en adelante (Campo verde). A partir del kilómetro 60, avanza 27 kilómetros pasando de Neshuaya hacia Curimaná durante la primera semana. En la segunda semana, se dirige hacia el kilómetro 84 por Alexander Von Humbolt y continua por el ramal izquierdo hasta el Puerto Súngaro (Puerto Inca), en donde se produce una invasión geopolítica con Huánuco. En la tercera semana, vuelve a la carretera central y se dirige hacia Aguaytía, San Alejandro y Huipoca. Este último tramo puede tomar hasta una cuarta semana, pero si hubiera tiempo puede retomar el camino por el ramal al regresar hacia Distribuidora Patita
6	Hay un EdV pseudo mayorista por cada mesa para atender clientes a partir de 5 mil soles de ventas y necesitan más de 1 visita a la semana por su exigencia en la demanda
7	Hay un EdV por cada mesa que atienden a mayoristas y están dispersos entre el mercado municipal del kilómetro 6
8	Hay un EdV por cada mesa que atienden a mayoristas en la zona urbana de jirón Libertad, jirón Ucayali, el huequito 1, el huequito 2 y mucho más. Adicionalmente, va al kilómetro 34 de Campo verde una vez por semana

Apéndice C: Organigramas de Distribuidora Patita.

Figura C8

Organigrama de Distribuidora Patita



Apéndice D: Cadena de valor de la Distribuidora Patita

Figura D9

Cadena de valor de la Distribuidora Patita



Apéndice E: Poder de negociación con proveedores de la Distribuidora Patita

Figura E10

Poder de negociación con proveedores de la Distribuidora Patita



Apéndice F: Mesas de ventas de la Distribuidora Patita.

Figura F11

Mesas de ventas de la Distribuidora Patita

1	Commodities	14	Unilever, Kimberly y Agroindustrias Oleaginosas del Perú	Se incluye un ejecutivo de ventas para Carretera y otro para Río, los cuales abordan las 3 mesas principales
2	Fideos y detergentes	14	Alicorp	Alto volumen pero poca productividad. El principal proveedor es Alicorp (76%), el cual se distribuye en Alicorp Value para el SCE C y D; Alicorp Core, para el A y B; y Alicorp Intradevco, para limpieza
3	Lácteos	13	Gloria	Tiene 1 supervisor para el canal mayorista y otro para el minorista. El gerente de operaciones brinda más apoyo a esta mesa pues trabaja con las gerencias de Gloria, mientras que a las mesas 1 y 2 las apoya puntualmente para evitar el incumplimiento de las metas o cuando hay problemas
4	Variados	2	Variado, excepto Gloria	Es una mesa de backup que no incluye a los ejecutivos de ventas de Carretera ni de Río

Apéndice G: Socio clave principal: Proveedores de la Distribuidora Patita Pucallpa SAC

Figura G12

Proveedores de Distribuidora Patita

Proveedor	Razón Social	Productos que comercializan	Tipo de distribución
Agroindustrias Oleaginosas del Perú S.A.	Agroindustrias Oleaginosas del Perú S.A.	Aceite doméstico	Exclusiva
Unilver Andina Perú S.A.	Unilver Andina Perú S.A.	Jabón de tocador, Champú sachet y frascos, Desodorantes sachet y frascos, Gel, Maizena, Pure de papa y Limpiadores especiales	Exclusiva
Leche Gloria S.A.	Leche Gloria S.A.	Leche evaporada, leche en polvo, leche UHT, Yogurt, Queso, Mantequilla, Margarina, Conservas de pescado, Mermelada y Jugos de fruta	Exclusiva
Perufarma S.A.	Perufarma S.A.	Margarinas domésticas	Exclusiva
Molino el triunfo S.A.	Molino el triunfo S.A.	Pastas, Sémolas y Harina envasada de trigo	Exclusiva
Medifarma S.A.	Medifarma S.A.	Bebidas rehidrantes, Unguentos, Preservativos, Jabones para acné, Artículos para cuidado de bebés	Compartida
Altomayo Perú S.A.C (Verdum S.A.)	Altomayo Perú S.A.C (Verdum S.A.)	Café instantáneo y Cebada tostada	Compartida
Compañía Nacional de chocolates de Perú S.A.	Compañía Nacional de chocolates de Perú S.A.	Cocoas, Café instantáneo, Galletas bañadas en chocolate, Grageas y Cremas de chocolate	Compartida
Yichang	Empresa de Conservas Beltran	Conservas de pescado en aceite vegetal y Pasta de tomate	Compartida
Océano Foods S.A.	Océano Foods S.A.	Conservas de pescado, Conservas de frutas y Mermelada	Compartida
Alicorp	Intradevco Industrial S.A.	Detergentes, Cremas dentales, Lavavajillas, Limpiadores y Lejías	Compartida
Yichang	G.W. Yichang & Cia S.A.	Filtrantes e Infusiones	Compartida
Yichang	Gelafrut S.A.	Gelatinas, Flan, Mazamorra morada y Velas	Compartida
Clorox Perú S.A.	Clorox Perú S.A.	Lejías, Limpiadores de piso y Paños desinfectantes	Compartida
Kimberly Clark Perú S.R.L.	Kimberly Clark Perú S.R.L.	Papel higiénico, Pañales para bebés y adultos, Toallas higiénicas femeninas, Papel toalla y Paños húmedos para bebés	Compartida
Softys Perú S.A.C.	Softys Perú S.A.C.	Papel higiénico, Pañales para bebés y adultos, Toallas higiénicas femeninas, Papel toalla y Paños húmedos para bebés	Compartida
Alicorp	Prooriente S.A. (Value)	Pastas, Galletas, Aceites domésticos, Detergentes y Jabones	Compartida
Alicorp	Alicorp S.A.A. (Core)	Pastas, Salsas preparadas, Galletas, Aceites domésticos, Conservas de pescado, Detergentes, Jabones y Enjuagues	Compartida
Quala Perú S.A.C.	Quala Perú S.A.C.	Tratamiento capilar	Compartida
Santiago Queirolo S.A.	Santiago Queirolo S.A.	Vinos y Piscos	Compartida

Apéndice H: Encuesta a proveedores de la Distribuidora Patita.

Figura H13

Encuesta a Proveedores de la Distribuidora Patita

Factor crítico de éxito según Proveedores de Patita	Calificación para Distribuidora Patita ▲	Calificación para cualquier Distribuidora
Pago a tiempo de la línea de crédito asignada	71 %	76 %
Adaptación a los cambios y preferencias del consumidor	72 %	60 %
Cumplimiento de las metas propuestas	77 %	78 %
Amplio y diverso portafolio de clientes	80 %	40 %
Estrategia de distribución geográfica	81 %	60 %
Fuerza de Ventas capacitada	85 %	69 %
Reputación en el mercado regional	91 %	37 %

Nº	Objetivo común entre proveedores y Patita	Iniciativas en conjunto
1	Incrementar el % de participación del mercado	Entender las necesidades del cliente mediante entrevistas, encuestas y bases de datos
1	Incrementar el % de participación del mercado	Incrementar el nivel de cobertura del mercado
2	Incrementar el posicionamiento del mercado	Capacitar a los ejecutivos de ventas desde el enfoque del cliente y la zonificación
2	Incrementar el posicionamiento del mercado	Generar campañas y programas de captación y fidelización de clientes
3	Incrementar el nivel de satisfacción	Encuestas periódicas y visitas personalizadas a los clientes
3	Incrementar el nivel de satisfacción	Reducir los niveles de incidencias de refacturación y/o devoluciones

Apéndice I: Socios clave secundarios de la Distribuidora Patita.

Figura I14

Socios clave secundarios de la Distribuidora Patita

Proveedores de seguridad	Proveedores de líneas de crédito	Proveedores de TI	Reguladores
DETECTA	Scotiabank	Claro	
Servicio de vigilancia	Interbank	Beetrack	Ministerio de trabajo y promoción del empleo
Broker de seguros	BCP	Uniflex ERP Business Software	SUNAT
Arias y Arias Corredores de seguros SAC	BBVA	Starsoft	SUNAFIL
Protección de valores	BanBif	Microsoft	
Caja Maynas			
Caja Piura			

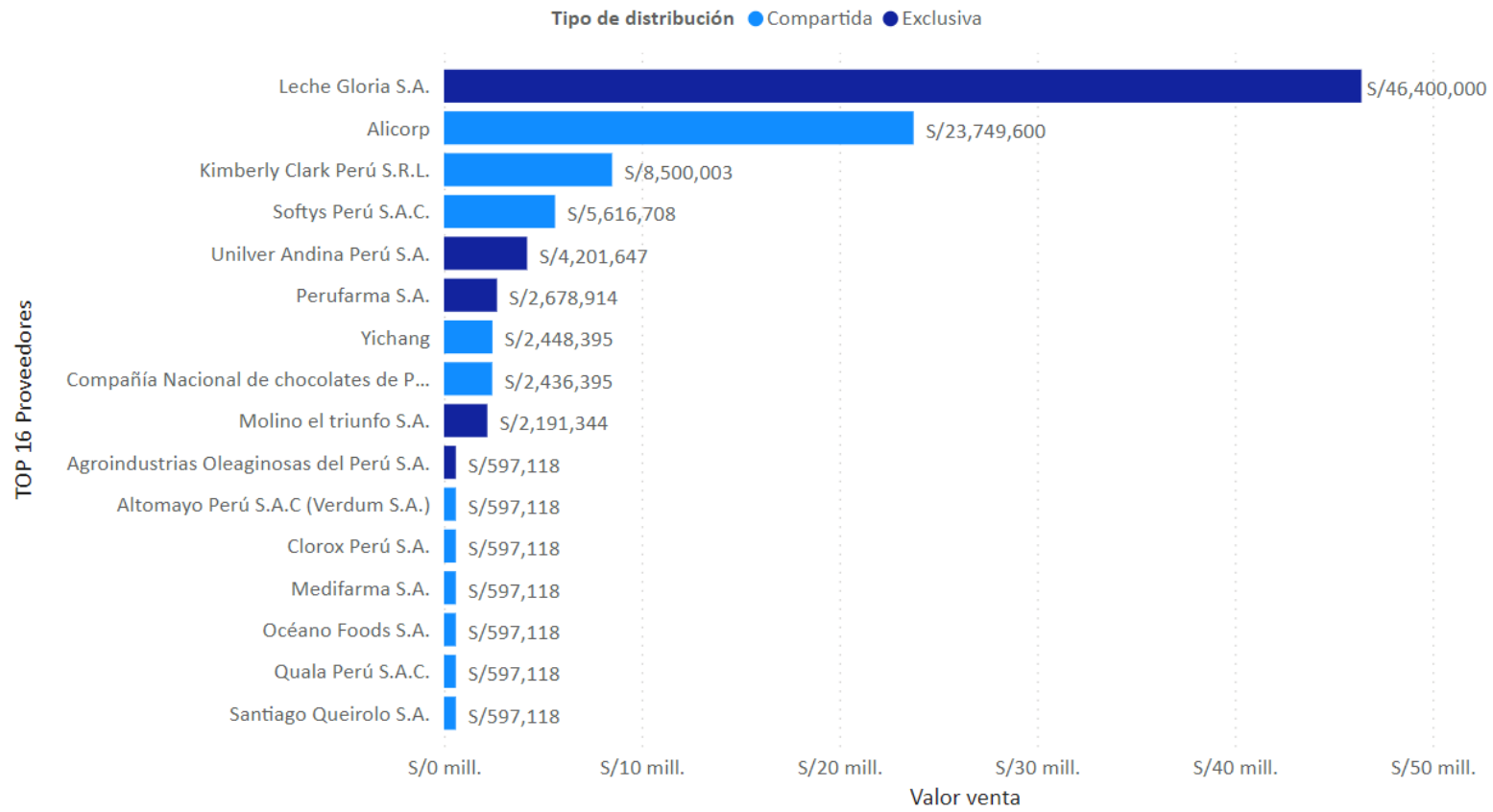


Apéndice J: Top 16 de Ventas por proveedor año 2022 de la Distribuidora Patita.

Figura J16

Ventas por proveedor año 2022 de la Distribuidora Patita

Valor venta por Cliente periodo 2022



Apéndice K: Competencia de la Distribuidora Patita.

Figura K17

Competencia de Distribuidora Patita

Proveedor	Tipo de distribución	Productos que comercializan	Competidor	Características del competidor
Esencia Latinoamericana	Exclusiva	Bebidas rehidratantes	Ajeper SAC y Pepsico	Ajeper compete con Sporade y Pepsico con Gatorade; mientras que Patita compete con Electrolight, el cual tiene un margen bruto del 18%; sin embargo, la mesa 1 no le ha dado la atención adecuada
Unilver Andina Perú S.A.	Exclusiva	Jabón de tocador, Champú sachet y frascos, Desodorantes sachet y frascos, Gel, Maizena, Pure de papa y Limpiadores especiales	Unilever (Canal moderno)	El canal moderno de Unilever comprende a los supermercados y farmacias; sin embargo, Patita tiene la exclusividad en el canal tradicional de mercados y bodegas
Leche Gloria S.A.	Exclusiva	Leche evaporada, leche en polvo, leche UHT, Yogurt, Queso, Mantequilla, Margarina, Conservas de pescado, Mermelada y Jugos de fruta	Distribuidora Los Fenicios SAC	Cuenta con gran capacidad de compra al contado, con la distribución exclusiva de Nestlé para la leche evaporada Ideal y solo vende en la región Ucayali. Por otro lado, existen distribuidores informales como el mayorista de Tingo María y el distribuidor de Huancayo, quienes cuentan con documentación formal y venden al mismo o menor precio que Patita.
Perufarma S.A.	Exclusiva	Margarinas domésticas	Alicorp	Distribuye Sello de Oro pero se suman otros competidores como La Preferida de Laive y Norton (importada). Patita distribuye La Danesa, quien tiene reconocimiento de marca, seguida de Dorina; sin embargo, sufre quiebres y fechas de vencimiento cortas. Patita compete con su propia margarina de Gloria
Molino el triunfo S.A.	Exclusiva	Pastas, Sémolas y Harina envasada de trigo	Alicorp	Distribuye Fideos Alianza con gran perspectiva de crecimiento y desarrollo para las harinas. Patita distribuye Fideos Benoti, cuya ventaja competitiva es que es la única marca con 3 niveles de corte en sus fideos cortados
Medifarma S.A.	Compartida	Bebidas rehidratantes, Unguentos, Preservativos, Jabones para acné, Artículos para cuidado de bebés	Química Suiza	Distribuye Sal de Andrews y leche de magnesia, productos de distribución exclusiva para Patita; sin embargo, es la competencia directa a nivel de boticas, farmacias y droguerías y otorga 45 días de crédito, mientras que Patita solo otorga máximo 15 días.
Compañía Nacional de chocolates de Perú S.A.	Compartida	Cocoas, Café instantáneo, Galletas bañadas en chocolate, Grageas y Cremas de chocolate	Lancero SAC (Grupo Jiménez)	Grupo Jiménez distribuye a nivel nacional, tiene una fecha de vencimiento de 3 meses similar a Patita, cuentan con mesa adicional de repaso y poseen un alto poder de negociación por el volumen de sus compras. Por otro lado, existen mayoristas de Lima que ofrecen productos de dudosa procedencia (algunos casos son falsos o adulterados), precios más baratos por la compra directa al mercado central de Lima por altos volúmenes y no ofrecen comprobante de pago
Alicorp	Compartida	Detergentes, Cremas dentales, Lavavajillas, Limpiadores y Lejías	DEX	Alicorp es el segundo principal proveedor de Patita por su volumen de facturación pero le asigna cuotas por importes de venta y no por indicadores, además de no hacer seguimiento a la rotación de cada producto para impulsar las ventas del distribuidor
Yichang	Compartida	Filtrantes e Infusiones	Total Distribuidoras	Distribuye Té MC Collins y el operador logístico Ecoterra también lo distribuye. Patita tuvo la distribución exclusiva de este té a través de Unilever pero el ejecutivo de ventas tiene un bajo nivel de comunicación con su proveedor Yichang
Clorox Perú S.A.	Compartida	Lejías, Limpiadores de piso y Paños desinfectantes	Lancero SAC (Grupo Jiménez)	Ofrecen bonificación cruzada para incrementar sus ventas con productos de P&G de transferencia gratuita
Kimberly Clark Perú S.R.L.	Compartida	Papel higiénico, Pañales para bebés y adultos, Toallas higiénicas femeninas, Papel toalla y Paños húmedos para bebés	ALSE (Grupo Peramás)	Posee 20 sedes a nivel nacional con sede principal en La Libertad, es proveedor importante de Kimberly beneficiado con grandes descuentos, posee un alto poder de negociación por el volumen de sus compras y realiza promociones agresivas
Softys Perú S.A.C.	Compartida	Papel higiénico, Pañales para bebés y adultos, Toallas higiénicas femeninas, Papel toalla y Paños húmedos para bebés	Distribuidora CSM EIRL	Posee sede principal en Iquitos con gran capacidad de compra al contado, inversiones y promociones extraordinarias similares al competidor ALSE
Alicorp	Compartida	Pastas, Galletas, Aceites domésticos, Detergentes y Jabones	DEX	Alicorp tiene productos con buena rotación pero Patita debería revisar la forma de bajar los niveles de stock piso a 800 millones de soles en promedio
Alicorp	Compartida	Pastas, Salsas preparadas, Galletas, Aceites domésticos, Conservas de pescado, Detergentes, Jabones y Enjuagues	DEX	Se suman los competidores ALSE, Distribuidora Los Fenicios y el Centro Comercial Plaza Mar para diversos productos que compiten con los que Alicorp vende a Patita

Apéndice L: Acta de Consultoría

Figura L18

Actas de Consultoría

ACTA CONSULTORIA DISTRIBUIDORA PATITA PUCALLPA S.A.C.

La presente acta constata por escrito la entrevista realizada a la empresa Distribuidora Patita Pucallpa SAC como parte de la consultoría de negocio realizada por estudiantes del Programa MADEN 3 de CENTRUM PUCP.

Entrevistado(a): Gerente de Finanzas: Betsy Chávez

Alcance: Contabilidad y Tesorería.

Contabilidad:

Funciones

- Es responsable de la elaboración de los estados y proyecciones financieros de la empresa. La información presentada se deriva de las operaciones realizadas, y los informes obtenidos ofrecen tanto información histórica como proyectada.

Hallazgos:

- Actualmente, no se tienen informes que reflejen la información presupuestada a nivel de categorías en los estados financieros.
- No se dispone de informes automatizados que permitan realizar un seguimiento y control eficiente de los gastos operativos clave.
- No existen procedimientos ni políticas establecidos en relación con la contabilidad en este momento.

Finanzas

Funciones:

- Se responsabiliza del control financiero de la empresa, centrándose en asegurar la estabilidad financiera y cumplir con las obligaciones fundamentales hacia los stakeholders. La empresa ha realizado inversiones en activos de capital (capex), generando obligaciones financieras que deben ser cumplidas dentro de los plazos establecidos, y el área de finanzas se encarga de supervisar el cumplimiento de estas obligaciones.

Hallazgos:

- En los últimos años, diversos factores, como el crecimiento de la competencia, han impactado en los márgenes de contribución de Patita, afectando directamente la generación de efectivo.
- Para respaldar sus operaciones con los principales proveedores, la empresa recurre a cartas fianzas.
- Actualmente no existen procedimientos ni políticas que respalden las decisiones tomadas por la gerente financiera.
- La ausencia de un control presupuestario impulsa a la empresa hacia una gestión reactiva en lugar de adoptar enfoques preventivos.

ACTA CONSULTORIA DISTRIBUIDORA PATITA PUCALLPA S.A.C.

La presente acta constata por escrito la entrevista realizada a la empresa Distribuidora Patita Pucallpa SAC como parte de la consultoría de negocio realizada por estudiantes del Programa MADEN 3 de CENTRUM PUCP.

Entrevistado(a): Gerente de Operaciones: Ignacio García.

Jefe de sistemas: Gelsen Orbe.

Alcance: Sistemas informáticos involucrados en las áreas operativas y de gestión.

Descripción de Infraestructura: cuenta con un servidor de data propio que trabaja las 24 horas.

¿Como es el desarrollo de solución focalizada en control de ventas?

El desarrollo de una solución específica orientada al control presupuestario. Como primera medida, se implementó un dashboard exclusivo para Gloria, atendiendo a una solicitud específica de la misma. Además, se estableció un sistema de seguimiento por parte del proveedor a los vendedores de Patita, empleando unidades de medida estandarizadas (UMES) y unidades múltiples (UM) para adaptarse a las diversas dimensiones de los productos. Avanzando en la implementación de dashboards, se trabajó en el desarrollo de herramientas similares para otros proveedores, logrando un progreso significativo al llegar al 90%. Estos dashboards permiten la visualización en tiempo real de aspectos cruciales como cuentas por cobrar, días de rotación de productos, cobranzas de vendedores y un histórico del comportamiento de los proveedores. También se diseñó un dashboard diario que integra seguimiento de cobranzas, ubicación GPS y el comportamiento de las visitas de los vendedores.

¿Como se realiza la Etapa de Automatización y Seguimiento de Metas en los procesos Compras y TI?

En este periodo, se consideró la automatización potencial del despacho, aunque se decidió no implementarla debido a cambios y la introducción de la Mesa 4. Paralelamente, se estableció un seguimiento de metas basado en Excel, donde los vendedores aportan datos de manera manual, consolidados posteriormente por los supervisores.

¿Como se realiza la Evaluación que mejoras se realizan?

La etapa actual está marcada por un piloto en marcha para la implementación de un nuevo sistema de tracking, recojo y cobranzas. Se evidenció la ausencia de un flujo de información claro entre las distintas áreas y se integraron actualmente 15 tablas para la visualización efectiva en Power BI.

¿Qué actividades se realizan en Planificación y Clasificación de Clientes?

Se está trabajando en un programa de clasificación de clientes para Gloria, basado en parámetros de ventas. Sin embargo, se enfrenta el desafío de obtener información clara sobre estos parámetros, a pesar de haber solicitado esta información en el pasado.

¿Qué software se está implementando para ver los procesos integrados?

En esta fase, se identificó que el sistema de manejo de planillas se lleva a cabo en un sistema separado desde 2011. Actualmente, se está revisando la posibilidad de migrar a un nuevo módulo de planillas (Starsoft), aunque esta migración implicaría un costo de \$3000, y se está evaluando la compatibilidad. Además, se observa que el cambio de precios se realiza después del corte (3 pm), limitando la capacidad de hacer pedidos después de las 4 pm. La distribución varía diariamente y se asigna a Miguel la tarea de actualizar los precios.

Martes, 24 de octubre del 2023



ACTA CONSULTORIA DISTRIBUIDORA PATITA PUCALLPA S.A.C.

La presente acta constata por escrito la entrevista realizada a la empresa Distribuidora Patita Pucallpa SAC como parte de la consultoría de negocio realizada por estudiantes del Programa MADEN 3 de CENTRUM PUCP.

Entrevistado(a): Gerente de Operaciones: Ignacio García

Jefe de Almacenes: Jhon Canani

Alcance: Almacenes, distribución, ventas

Almacén:

Descripción de Infraestructura: cuenta con 3 almacenes de 3,000 m² cada uno.

Cada almacén trabaja con uno o más tipos de productos diferentes.

- Almacén 1: Productos de Gloria estos cuentan con 2 cámaras frigoríficas para los productos que lo requieren.
- Almacén 2: Fideos y pastas.
- Almacén 3: Productos generales.
- Almacén 4: Productos generales (alquilado).

Recepción de mercancías

- ¿Se indican plazos de entrega a cliente, prioridad?
El equipo de almacenes trabaja según la programación que comparte el equipo de compras.
Tienen programaciones semanales y quincenales con algunos proveedores.
Cuentan con responsables para cada almacén.
Los proveedores llegan con su propio equipo de estibadores para descargar las mercancías.
- ¿Están aprovechando la altura? ¿Se hizo un estudio de distribución de planta?
Los almacenes no cuentan con espacio suficiente para tener una zona de recepción separada y con controles específicos
- ¿Hay horarios o cronograma de recepción y despacho?
La recepción se cruza con el proceso de despacho lo cual produce demoras y/o diferencias de inventarios.
- ¿Hay packing list o kardex del inventario?
No hay un proceso de etiquetado de los productos que se reciben.
- ¿Se actualiza directo en su sistema de inventarios?
Los productos son contabilizados según la caja máster en la zona que el almacén tenga disponible.
La guía de remisión con las cantidades validadas es entregada al jefe de almacén para su respectivo registro en el sistema y disponibilidad en el Kardex.
- ¿Las capacitaciones no han tratado ninguno de estos temas?
El personal responsable de almacén, los operarios y jefe de almacén no cuentan con estudios en logística de almacenes.
- ¿Se realizan ingresos de inventarios masivos sin considerar la capacidad de almacenamiento?

Uno de los grandes problemas identificados es el sobre stock en muchos de los productos. A pesar de contar con stock elevados se siguen realizando compras las cuales están alineadas a ofertas o cumplimiento de cuotas con los proveedores.

Esto genera que los almacenes no cuenten con los espacios suficientes y deban almacenar en cualquier lugar, a la vez generar que el proceso de picking tome más tiempo del adecuado y genera diferencias de inventarios ya que al no tener un correcto proceso de recepción, las cantidades no son correctamente validadas.

Picking.

- El proceso inicia con los pedidos que se ingresan cada día hasta las 4pm que es el corte programado.
- Luego del corte, el personal responsable procede a facturar los pedidos y deja las facturas para que el supervisor de distribución proceda a realizar el picking consolidado en el sistema.
- Luego del picking consolidado el supervisor de distribución procede a separar los pedidos según las rutas y asigna las unidades necesarias para cumplir con el programa.
- Este programa de distribución le permite al supervisor de picking separar por unidad de transporte, los productos que previamente fueron parte del picking consolidado.

Hallazgos

- ¿Se puede fijar horarios de acomodo de espacios?
Uno de los mayores problemas que presenta el equipo de picking es no contar con espacio suficiente para separar las mercancías por unidad de transporte. Por lo tanto, hace uso de los pasadizos generando congestión y peligro en el tránsito del personal.
- ¿Se puede plantear el almacenamiento LIFO o FIFO según corresponda?
Otro problema que detectan es la demora en realizar el picking de los productos de mayor rotación los cuales según las buenas prácticas de almacenamiento, deberían estar ubicados más cerca de la zona de preparación de pedidos o de la puerta de despacho, pero esto no se cumple ya que los productos son almacenados según el espacio que esté disponible en los almacenes.

Distribución

- Como se indicó en el proceso anterior, posterior al corte de ingreso de pedidos que se realiza de forma diaria a las 4pm. El supervisor de Distribución genera el picking consolidado en el sistema y luego procede realizar la asignación de unidades a cada ruta según la programación semanal.
- Cuentan con 10 camiones propios y 4 tercerizados. Con los 14 camiones debe recorrer las 7 zonas en las cuales se encuentran los más de 6,000 clientes entre mayoristas y minoristas.
- Las 7 zonas tienen a la vez 49 rutas las cuales tienen su día específico en la semana en las cuales son atendidas.

- Estas rutas están alineadas a las visitas que realizan los ejecutivos de venta EdV. Por ejemplo, el EdV visita a su cliente de la ruta 1 un lunes, con el objetivo de tomar los pedidos que serán despachados el martes, ya que, según programación de distribución, los martes se atienden las rutas del 1 al 7.

Hallazgos

- Uno de los mayores problemas es la demora en la salida de los camiones. Esto se debe a que al no tener un turno de madrugada que permita avanzar con el carguío, esto recién se realiza a partir de las 6am de cada día.
- Los choferes con sus ayudantes empiezan a llegar en ese horario, toman los documentos que le pertenecen a su ruta y luego deben buscar sus productos preparados en las diferentes zonas del almacén en la cual el equipo de picking pudo dejarlos.
- Ya que los 14 choferes con sus ayudantes no pueden hacer a la vez el proceso de búsqueda, validación y carguío, empiezan con las rutas más lejanas lo cual genera una cola de camiones que deben esperar su turno.
- Esto genera que los primeros camiones empiecen a salir a partir de las 7:30am y así sucesivamente cada hora salen dos o tres camiones, terminando con el último camión al mediodía aproximadamente.
- ¿Se puede poner al ayudante del chofer otro chofer asistente que siga manejando por las noches y avisar a los clientes que puedan recibir más tarde de lo normal?) La consecuencia de la salida tardía es que los camiones no puedan completar su ruta. Por lo tanto, el cliente no es atendido y pierde ventas. A la vez, dicha ruta no tiene programación al día siguiente y debe esperar a la próxima salida que puede ser al término de la semana o a la siguiente.
- ¿Existe errores en la preparación de pedidos desde el almacén?
Tanto los clientes, como los Edv son los primero en reclamar cuando esto sucede, pero a pesar de los reclamos, las condiciones de almacén no han mejorado y por lo tanto el proceso de picking es deficiente, lo mismo con la programación de distribución y el cumplimiento de entrega a los clientes.
- ¿Los métodos de pago son los adecuados, se evalúa el riesgo de pérdida monetaria?
Se evidenció que, al ser las ventas en su mayoría al contado, parte de las actividades diarias del chofer es realizar la cobranza de los pedidos. Luego al finalizar su ruta, debe liquidar o cuadrar el dinero con el responsable de tesorería.
- ¿Se considera capacitar al chofer para realizar la labor de cobranza y que uno de ellos o el asistente lleve arma de fuego?
El riesgo de robo y/o pérdida de dinero es muy alto. Nos comentaron que hubo casos en los que los choferes han dejado abandonado los camiones y se llevaron el efectivo cobrado en el día. Aparte, también hubo casos de robo de camiones con mercadería y el efectivo cobrado en el día.

Apéndice M: Programa de Implementación de S&OP

Figura M19

Programa de Implementación de S&OP

Nro	Actividad	Prioridad	Tareas	Estimación (Horas)
1	Medición y presentación del impacto	1.00	1. Revisar métodos efectivos para medir el impacto de S&OP con enfoque en el control presupuestal.	8.00
		1.00	2. Recolectar datos relevantes para evaluar el impacto actual del proceso S&OP en el control presupuestal.	12.00
		1.00	3. Analizar los datos recopilados y calcular métricas clave para medir el impacto del proceso S&OP en el control presupuestal.	16.00
		1.00	4. Crear informes detallados que presenten de manera clara y visual los resultados del análisis de datos.	10.00
		1.00	5. Revisión y Validación de Informes	6.00
		1.00	6. Preparación de Presentación	14.00
		1.00	7. Reunión de Presentación	4.00
2	Diseño del Proceso de S&OP e Implementación del Sistema de control presupuestal	2.00	1. Establecimiento de Objetivos Financieros de Distribuidora Patita	5.00
		2.00	2. Establecimiento de Indicadores y Reportes Financieros	5.00
		2.00	3. Desarrollo del Presupuesto por Gerencias y Delegación de Responsabilidades	15.00
		2.00	4. Implementación de Software de Gestión Presupuestal	20.00
		2.00	5. Parametrización de Monitoreos	14.00
		2.00	6. Capacitación al Personal	14.00
		2.00	7. Ajustes y Mejoras al Sistema de Gestión Presupuestal	14.00
		2.00	8. Revisión y ajustes	14.00
		2.00	9. Implementación	14.00
		2.00	10. Automatización del monitoreo	14.00

	Actividad	Prioridad	Tareas	Estimación (Horas)
3	Reuniones de Diseño Piloto y Capacitación	3.00	1. Elaborar un plan para las reuniones piloto de S&OP y control presupuestal, definiendo roles, agenda y objetivos.	8.00
		3.00	2. Generar datos simulados específicos para el proveedor Gloria y el proceso S&OP, asegurando la representación realista de escenarios.	10.00
		3.00	3. Realizar reuniones piloto con el proveedor Gloria para probar el proceso y el sistema de control presupuestal con datos simulados. Identificar posibles problemas y realizar ajustes.	16.00
		3.00	4. Analizar los resultados de las reuniones piloto, identificando áreas de mejora y ajustes necesarios en el proceso y el sistema.	12.00
		3.00	5. Crear material de capacitación detallado y personalizado para todos los empleados involucrados en el proceso S&OP y control presupuestal.	14.00
		3.00	6. Realizar sesiones de capacitación intensiva para todos los empleados, asegurando que comprendan los nuevos procedimientos y herramientas.	18.00
		3.00	7. Realizar evaluaciones post-capacitación para medir la eficacia de las sesiones y recopilar comentarios para futuras mejoras.	6.00
4	Despliegue Completo, Monitoreo y Mejora Continua	4.00	Despliegue Completo de S&OP y Control Presupuestal	20.00
		4.00	Configurar reuniones periódicas de revisión a nivel de jefaturas con KPIs en reuniones interdiarias de 15 minutos para evaluar el desempeño de los procesos.	12.00
		4.00	Establecer un proceso para recopilar comentarios de los participantes y métricas clave (KPIs) durante las reuniones de revisión periódicas.	8.00
		4.00	Crear mecanismos y protocolos para fomentar una cultura de mejora continua, utilizando los comentarios recopilados y KPIs para realizar ajustes y mejoras.	14.00
		4.00	Implementación de Informes Estandarizados	16.00
		4.00	Coordinar reuniones mensuales lideradas por el equipo consultor para presentar los resultados de la gestión y promover buenas prácticas.	10.00
		4	Implementar un sistema de monitoreo para asegurar la adopción continua de buenas prácticas identificadas, con el personal de Distribuidora Patita.	10.00

Apéndice N: Presupuesto Asignado a la Consultoría.

Figura N20

Presupuesto Asignado a la Consultoría

Concepto	Costo Estimado (soles)	Personal Asignado
Medición y presentación del impacto (Semana 1-2)	52,744	
Revisar métodos efectivos para medir el impacto de S&OP con enfoque en el control presupuestal.		Consultor Principal de Procesos
Recolectar datos relevantes para evaluar el impacto actual del proceso S&OP en el control presupuestal.		Consultor Principal de Procesos
Analizar los datos recopilados y calcular métricas clave para medir el impacto del proceso S&OP en el control presupuestal.		Consultor Principal de Procesos
Crear informes detallados que presenten de manera clara y visual los resultados del análisis de datos.		Consultor Principal de Procesos
Revisión y Validación de Informes		Consultor Principal de Procesos
Preparación de Presentación		Consultor Principal de Procesos
Reunión de Presentación		Consultor Principal de Procesos
Preparación de Presentación		Consultor Principal de Procesos
Diseño del Proceso de S&OP e Implementación del Sistema de control presupuestal (Semana 5-6)	142,936	
Establecimiento de Objetivos Financieros de Distribuidora Patita		Consultor Principal de Procesos
Establecimiento de Indicadores y Reportes Financieros		Consultor Principal de Procesos
Desarrollo del Presupuesto por Gerencias y Delegación de Responsabilidades		Consultor Principal de Procesos
Implementación de Software de Gestión Presupuestal		Especialista en Sistemas y Tecnología
Parametrización de Monitoreos		Especialista en Sistemas y Tecnología
Capacitación al Personal		Consultor Principal de Procesos
Ajustes y Mejoras al Sistema de Gestión Presupuestal		Especialista en Sistemas y Tecnología
Revisión y ajustes		Consultor Principal de Procesos
Implementación		Consultor Principal de Procesos
Automatización del monitoreo		Especialista en Sistemas y Tecnología

Reuniones de S&OP Piloto y Capacitación (Semana 7)	32,965	
Elaborar un plan para las reuniones piloto de S&OP y control presupuestal, definiendo roles, agenda y objetivos.		Líder del Proyecto, Consultor de Área
Generar datos simulados específicos para el proveedor Gloria y el proceso S&OP, asegurando la representación realista de escenarios.		Líder del Proyecto, Consultor de Área Funcional
Realizar reuniones piloto con el proveedor Gloria para probar el proceso y el sistema de control presupuestal con datos simulados. Identificar posibles problemas y realizar ajustes.		Líder del Proyecto, Consultor de Área Funcional
Analizar los resultados de las reuniones piloto, identificando áreas de mejora y ajustes necesarios en el proceso y el sistema.		Líder del Proyecto, Consultor de Área
Crear material de capacitación detallado y personalizado para todos los empleados involucrados en el proceso S&OP y control presupuestal.		Líder del Proyecto, Consultor de Área Funcional
Realizar sesiones de capacitación intensiva para todos los empleados, asegurando que comprendan los nuevos procedimientos y herramientas.		Líder del Proyecto, Consultor de Área Funcional
Realizar evaluaciones post-capacitación para medir la eficacia de las sesiones y recopilar comentarios para futuras mejoras.		Líder del Proyecto, Consultor de Área
Despliegue Completo, Monitoreo y Mejora Continua (Semana 8 en adelante)	41,756	
Despliegue Completo de S&OP y Control Presupuestal		Equipo completo de
Configurar reuniones periódicas de revisión a nivel de jefaturas con KPIs en reuniones interdiarias de 15 minutos para evaluar el desempeño de los procesos.		Equipo completo de consultores
Establecer un proceso para recopilar comentarios de los participantes y métricas clave (KPIs) durante las reuniones de revisión periódicas.		Equipo completo de consultores
Crear mecanismos y protocolos para fomentar una cultura de mejora continua, utilizando los comentarios recopilados y KPIs para realizar ajustes y mejoras.		Equipo completo de consultores
Implementación de Informes Estandarizados		Equipo completo de
Coordinar reuniones mensuales lideradas por el equipo consultor para presentar los resultados de la gestión y promover buenas prácticas.		Equipo completo de consultores
Implementar un sistema de monitoreo para asegurar la adopción continua de buenas prácticas identificadas, con el personal de Distribuidora Patita.		Equipo completo de consultores
Costos Adicionales	67,600	
- Contingencia (10% del presupuesto total)		
- Gastos Asociados (*)		
Total	338,000	

Apéndice O: Homologación Proporción Gastos Operativos Respecto a la Utilidad Bruta

Para homologar la proporción de gastos operativos de Distribuidora Patita respecto a la utilidad bruta se toma información de las empresas Gloria S.A. y Alicorp. S.A.A, la cual se va a tomar como referente para poder establecer una nueva proporción para la compañía.

Figura O21

Información Financiera Gloria S.A. y Alicorp S.A.A

Reporte de Estados Financieros				
Empresa: LECHE GLORIA S.A. (ANTES GLORIA S.A.)				
Periodo: Anual				
ESTADO DE RESULTADOS				
AL 31 DE DICIEMBRE (EN MILES DE NUEVOS SOLES)				
Cuenta	2019	2020	2021	2022
Ingresos de Actividades Ordinarias	4,547,592	4,753,501	5,010,101	5,233,845
Costo de Ventas	-3,709,594	-3,803,991	-4,060,159	-4,234,161
Ganancia (Pérdida) Bruta	837,998	949,510	949,942	999,684
Gastos de Ventas y Distribución	-376,882	-343,489	-391,371	-414,873
Gastos de Administración	-179,821	-198,266	-213,629	-205,800
	-556,703	-541,755	-605,000	-620,673
% Gastos Operativos /Utilidad Bruta	-66%	-57%	-64%	-62%
Promedio	-62.3%			

Reporte de Estados Financieros

Empresa: ALICORP S.A.A.
Tipo: Consolidada

ESTADO DE RESULTADOS

AL 31 DE DICIEMBRE(EN MILES DE NUEVOS SOLES)

Cuenta	2019	2020	2021	2022
Ingresos de Actividades Ordinarias	9,872,187	9,347,525	12,215,875	15,406,322
Costo de Ventas	-7,420,013	-7,132,955	-9,815,724	-12,643,922
Ganancia (Pérdida) Bruta	2,452,174	2,214,570	2,400,151	2,762,400
Gastos de Ventas y Distribución	-801,905	-757,339	-784,240	-827,874
Gastos de Administración	-651,838	-641,318	-732,221	-729,373
	-1,453,743	-1,398,657	-1,516,461	-1,557,247
% Gastos Operativos /Utilidad Bruta	-59%	-63%	-63%	-56%

Promedio

-60.5%

Apéndice P: Determinación de COK y WACC

Figura P22

Determinación de COK y WACC

DETERMINACIÓN DE COK

Rf =	3.90%
E(Rm) =	4.11%
b (Beta) =	1.12
Rp =	1.96%

Ke=	6.09%	Costo de capital
------------	--------------	-------------------------

DETERMINACIÓN DE WACC

D =	3,056,175	> % D =	27.3%
E =	8,142,249	> % E =	72.7%
kd (2022) =	9.94%		
T =	29.5%		

WACC =	6.34%	Costo Promedio Ponderado del Capital
---------------	--------------	---