

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting - Punto Blanco S.A.C.

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

Luz Vanesa, Ramos Ortiz, DNI: 41399680

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
PRESENTADA POR

Javier Noe, Astete Florian, DNI: 44497957

Fernando Rafael, Egúsqiza Coya, DNI: 40581115

Augusto Teobaldo, Grados Chávez, DNI: 10456349

Felipe Ricardo, Nima Castillo, DNI: 46997998

ASESOR

Daniel Eduardo Salas Díaz, DNI: 06659592

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-5523-4777>

JURADO

Presidente: Loza Geldres, Igor Leopoldo

Jurado: Arana Barbier, Pablo José

Asesor: Salas Díaz, Daniel Eduardo

Surco, febrero 2024

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, **Daniel Eduardo Salas Díaz**, 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 – Punto Blanco S.A.C.", del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as)

Javier Noe Astete Florian, DNI: 44497957

Fernando Rafael Egúsquiza Coya, DNI: 40581115

Augusto Teobaldo Grados Chávez, DNI: 10456349

Felipe Ricardo Nima Castillo, DNI: 46997998


Luz Vanesa Ramos Ortiz, DNE: 41399680

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 17%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 15/11/2023.
- 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:

Lima, 15 de noviembre de 2023.

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Salas Díaz, Daniel Eduardo</u>	
DNI: 06659592	Firma
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5523-4777	

Agradecimientos

Queridos padres, hermanos y Melisa, mi más profundo agradecimiento por el apoyo incondicional en mi tesis. Vuestra presencia constante y aliento han sido mi fuerza. Gracias por confiar en mí, escucharme, brindarme consejos y celebrar cada avance. Este logro es gracias a ustedes.

Fernando Egusquiza.

Gracias Dios por siempre brindarme la fortaleza y luz en mi camino, en tempestades siempre has estado para mí.

Luz Vanesa Ramos Ortiz.

Agradezco a Dios por darme salud y estar siempre presente. A mis padres por enseñarme la integridad y perseverancia en todo lo propuesto. Y a todos los docentes que aportaron sus enseñanzas en mi formación y realización de la presente tesis.

Felipe Ricardo Nima Castillo.

Agradezco a mis familia por su apoyo incondicional en todas los desafíos que asumo.

Javier Astete.

A Dios por guiar mis pasos cada día, a cada uno de mis docentes en especial a Carlos Bazán quien estuvo con un consejero y amigo.

Augusto Grados.

Dedicatorias

El presente trabajo lo dedico a mi "yo" por la fortaleza y perseverancia de no abandonar la maestría, en el momento más duro que enfrente.

Luz Vanesa Ramos Ortiz.

Esta tesis se la dedico a mi hija Sophia mi mayor motivación, para siempre ser su ejemplo para seguir y pueda lograr todo lo que se proponga. A mis padres por forjar a la persona que soy hoy en día. Y por sobre todo a Dios porque con él todo es posible.

Felipe Ricardo Nima Castillo.

Dedico esta tesis a mis padres y hermanos, cuyo amor y apoyo incondicional han sido mi inspiración constante, por creer en mí y estar siempre a mi lado. Su amor y sabiduría se reflejan en cada página de esta tesis.

Fernando Egusquiza.

Dedico esta tesis a mis familiares por su apoyo moral permanentemente, y por disculparme en las ausencias durante todo el proceso.

Javier Astete.

A mi madre por formarme con grandes valores y perseverancia a mi esposa por su apoyo que ha sido tan fundamental incluso en los momentos más turbulentos a ambas que me motivaron con mucho amor.

Augusto Grados.

Resumen Ejecutivo

Para este *business consulting* se consideraron los aspectos detallados en el análisis realizado a la empresa Punto Blanco, la cual está ubicada en Tumbes y que se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo a través de marcas reconocidas en el mercado nacional. La empresa tiene más de 35 años operando e inició sus actividades con la fabricación de productos para limpieza como lejía bajo las marcas comerciales “San Miguel” y “Punto Blanco”. Se logró identificar que el problema central por el que está atravesando la citada organización está relacionado con las dificultades en la gestión de planeamiento comercial. Entre las causas que lo originaron están: (a) ausencia de un sistema integrado de información; (b) falta de controles de inventarios; y (c) ausencia de un plan estratégico consolidado. Con el propósito de brindarle solución a este problema, se propuso la implementación de tres opciones: (a) diseño e implementación de un plan estratégico consolidado; (b) incorporación de un sistema integrado de información a la gestión empresarial; y (c) implementación de métodos o herramientas de gestión de inventarios en un período de 12 meses con una inversión de S/450,000. Luego del análisis económico realizado por parte del equipo de consultores, se obtuvo resultados financieros que confirmaron la viabilidad de la implementación del plan y lo convierten en un proyecto económicamente factible a través de un valor actual neto (VAN) de S/169,818.84, una tasa interna de retorno (TIR) de 111% y un indicador de periodo de recuperación o *payback* de 1.67.

Abstract

For this business consultancy, the aspects detailed in the analysis carried out on the company Punto Blanco, which is located in Tumbes and it is dedicated to the marketing of mass consumption products through recognized brands in the national market, will be considered. The company has been operating for more than 35 years and began its activities with the manufacture of cleaning products such as bleach under the trademarks “San Miguel” and “Punto Blanco”. It was possible to identify that the main problem the aforementioned organization is going through is related to the difficulties in commercial planning management. Among the causes that originated the problem are: (a) absence of an integrated information system; (b) lack of inventory controls; and (c) absence of a consolidated strategic plan. In order to provide a solution to this problem, the implementation of three options was proposed: (a) design and implementation of a consolidated strategic plan; (b) incorporation of an integrated information system to business management; and (c) implementation of inventory management methods or tools in a period of 12 months with an investment of S/450,000. After the economic analysis carried out by the team of consultants, financial results were obtained that confirmed the viability of the implementation of the plan and made it an economically feasible project through a net present value (NPV) of S/169,818.84, an internal return rate (IRR) of 111% and a payback period indicator of 1.67.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xiii
Capítulo I: Situación General de la Empresa.....	1
1.1 Presentación de la Empresa.....	1
1.2 Modelo de Negocio	3
1.3 Análisis del Sector Industrial	6
<i>1.3.1 Consumo Masivo en Perú y en Tumbes.....</i>	<i>8</i>
<i>1.3.2 Comercio Bilateral Peruano – Ecuatoriano</i>	<i>8</i>
<i>1.3.3 Producción en Piura.....</i>	<i>9</i>
<i>1.3.4 Comercio Exterior según Aduanas.....</i>	<i>9</i>
1.4 Análisis del Contexto Externo de la Empresa (Oportunidades y Amenazas)	9
<i>1.4.1 Oportunidades</i>	<i>9</i>
<i>1.4.2 Amenazas</i>	<i>11</i>
1.5 Análisis del Contexto Interno de la Empresa (Fortalezas y Debilidades).....	11
<i>1.5.1 Fortalezas</i>	<i>11</i>
<i>1.5.2 Debilidades.....</i>	<i>12</i>
Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal	14
2.1 Metodología de Trabajo	14
2.2 Lista de Problemas	14
<i>2.2.1 Problema 1: Incompatibilidad entre los Perfiles de los Colaboradores y las Necesidades de la Empresa</i>	<i>14</i>
<i>2.2.2 Problema 2: Dificultades en la Gestión de Planeamiento Comercial</i>	<i>17</i>
<i>2.2.3 Problema 3: Improvisaciones en los Procedimientos Claves de las Operaciones</i>	<i>19</i>
2.3 Matriz de Complejidad versus Beneficio	20

2.4	Problema Principal	23
Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal.....		24
3.1	Causas Identificadas	24
3.1.1	<i>Ausencia de un Sistema Integrado de Información</i>	<i>25</i>
3.1.2	<i>Falta de Controles de Inventarios</i>	<i>25</i>
3.1.3	<i>Ineficiente Gestión de Inventarios</i>	<i>26</i>
3.1.4	<i>Carencia de Comunicación entre el Área de Ventas y Planeamiento Comercial ...</i>	<i>27</i>
3.1.5	<i>Ausencia de un Plan Estratégico Consolidado</i>	<i>27</i>
3.1.6	<i>Cuellos de Botella en el Área de Distribución</i>	<i>28</i>
3.1.7	<i>Sobre Almacenamiento de Productos</i>	<i>28</i>
3.1.8	<i>Descuentos y Promociones Aminoran las Ganancias</i>	<i>29</i>
3.1.9	<i>Incremento en los Costos de Almacenamiento</i>	<i>29</i>
3.1.10	<i>Desconocimiento de Potenciales Clientes</i>	<i>30</i>
3.1.11	<i>Falta de Coordinación Oportuna con el Área de Ventas</i>	<i>30</i>
3.1.12	<i>Falta de Pronóstico de Venta</i>	<i>30</i>
3.1.13	<i>Falta de Actualización del Personal sobre Habilidades Blandas</i>	<i>31</i>
3.2	Matriz Priorización Causa-Raíz	31
3.2.1	<i>Factibilidad</i>	<i>31</i>
3.2.2	<i>Beneficio</i>	<i>32</i>
3.2.3	<i>Resultado</i>	<i>32</i>
Capítulo IV: Alternativas de Solución		34
4.1	Alternativas de Solución Identificadas.....	34
4.1.1	<i>Alternativa 1: Incorporación de un Sistema Integrado de Información a la Gestión Empresarial</i>	<i>34</i>

4.1.2 <i>Alternativa 2: Implementación de Métodos o Herramientas de Gestión de Inventarios</i>	36
4.1.3 <i>Alternativa 3: Diseño e Implementación de un Plan Estratégico Consolidado</i>	37
4.2 Evaluación de las Alternativas de Solución	38
4.3 Solución Propuesta	40
Capítulo V: Plan de Implementación y Factores Clave de Éxito	42
5.1 Definiciones Claves.....	42
5.1.1 <i>Fase 1: Diseño e Implementación de un Plan Estratégico Consolidado</i>	42
5.1.2 <i>Fase 2: Incorporación de un Sistema Integrado de Información a la Gestión Empresarial</i>	43
5.1.3 <i>Fase 3: Implementación de Métodos o Herramientas de Gestión de Inventarios</i> ..	44
5.2 Balanced Scorecard	45
5.3 Plan de Implementación (Gantt) y Presupuesto	46
5.4 Factores Claves de Éxito	46
5.4.1 <i>Habilitadores</i>	46
5.4.2 <i>Riesgos</i>	48
Capítulo VI: Resultados Esperados	49
6.1 Resultados Esperados del Plan de Implementación	49
6.2 Recuperación de la Inversión	54
Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones	55
7.1 Conclusiones	55
7.2 Recomendaciones.....	57
Referencias	58
Apéndice A: Entrevista Aplicada al Coordinador de Distribución	61
Apéndice B: Entrevista Aplicada al Coordinador Administrativo	69

Apéndice C: Entrevista Aplicada al Supervisor de Ventas.....	73
Apéndice D: Entrevista Aplicada al Supervisor de Almacén	75
Apéndice E: Entrevista Aplicada al Jefe de Inteligencia Comercial.....	79
Apéndice F: Entrevista Aplicada al Jefe de Administración y Finanzas.....	84
Apéndice G: Entrevista Aplicada al Jefe de Recursos Humanos	94
Apéndice H: Entrevista Aplicada al Jefe de Planeamiento Comercial.....	101
Apéndice I: Estado Financiero	114



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Participación de los Proveedores de Punto Blanco</i>	6
Tabla 2	<i>Matriz de Complejidad versus Beneficio</i>	23
Tabla 3	<i>Matriz Priorización Causa-Raíz</i>	33
Tabla 4	<i>Matriz de Alternativas de Solución Propuestas</i>	34
Tabla 5	<i>Criterios de Valorización de la Matriz FACTIS</i>	39
Tabla 6	<i>Priorización de las Alternativas de Solución Propuestas</i>	40
Tabla 7	<i>Balanced Scorecard para Punto Blanco</i>	45
Tabla 8	<i>Presupuesto Estimado para la Implementación de la Solución para Punto Blanco S.A.C</i>	46
Tabla 9	<i>Diagrama Gantt del Plan de Implementación para Punto Blanco</i>	47
Tabla 10	<i>Premisas para el Cálculo de las Proyecciones Económicas para Punto Blanco</i> .	49
Tabla 11	<i>Beneficios Procedentes de la Ejecución de la Solución</i>	50
Tabla 12	<i>Flujo de Caja Proyectado para Punto Blanco</i>	50
Tabla 13	<i>Cálculo del COK</i>	51
Tabla 14	<i>Cálculo del WACC</i>	51
Tabla 15	<i>Estructura de Financiamiento para la Implementación de la Solución Propuesta</i>	52
Tabla 16	<i>Condiciones del Préstamo con la Entidad Bancaria</i>	52
Tabla 17	<i>Cronograma Anual de Financiamiento por Préstamo con la Entidad Bancaria</i> .	52
Tabla 18	<i>Análisis Económico / Financiero de la Implementación de la Solución al Problema</i>	52
Tabla 19	<i>Análisis de Escenarios de la Implementación de la Solución al Problema de Punto Blanco</i>	53

Tabla 20 <i>Análisis de Sensibilidad de la Implementación de la Solución al Problema de Punto Blanco</i>	53
Tabla 21 <i>Período de Recuperación de la Inversión Inicial del Proyecto de Solución para Punto Blanco</i>	54



Lista de Figuras

Figura 1	<i>Modelo de Negocio – Punto Blanco</i>	5
Figura 2	<i>Diagrama del Modelo de Ishikawa del Problema Central de Punto Blanco</i>	24



Capítulo I: Situación General de la Empresa

1.1 Presentación de la Empresa

La empresa Punto Blanco S.A.C. identificada con R.U.C. 20105367407 se encarga de la distribución y comercialización de productos de consumo masivo en la región norte del Perú, específicamente en Piura y Tumbes; cabe manifestar que el análisis a desarrollar en los próximos capítulos de este reporte corresponde a su operación en Tumbes. Punto Blanco cuenta con más 35 años en el mercado nacional, liderada en sus inicios por Óscar Álvarez Bohl y a la fecha el direccionamiento de la empresa está a cargo de Víctor Baca Tello. El desarrollo de la compañía parte de la fabricación de productos para limpieza, específicamente lejía bajo las marcas comerciales “San Miguel” y “Punto Blanco” comercializadas en Piura, Tumbes, Chiclayo, Trujillo y Chiclayo. Posteriormente, la empresa amplió su giro de negocio hacia la comercialización de productos de consumo masivo a través de marcas reconocidas en el mercado.

Dentro de la gama de los productos que comercializa comprende: confitería, alimentos, limpieza, artículos de higiene, abarrotes y de consumo masivo en general, marcas reconocida de empresas como: Colgate Palmolive Perú S.A., Kimberly Clark Perú S.R.L., Gloria S.A., Arcor de Perú S.A., Clorox Perú S.A., Unilever Andina Perú S.A., Intradevco Industrial S.A., Verdum Perú S.A.C., Molitalia S.A., Industrias Unidas del Perú S.A., Fosforera Peruana S.A., Johnson & Johnson del Perú S.A., Industrial del Espino S.A., Alicorp S.A.A., Santiago Queirolo S.A.C., Agribands Purina S.A., Comercial Alimenticia S.A.C., Mondelez Peru S.A., Perufarma S.A., Alimentos Masivo S.A.C., Industrias Windsor S.A.C., Confiteca S.A., Snacks America Latina S.R.L., Adm Inca S.A.C., Industria de Grasas y Aceite S.A., Rinti S.A., A&D Químicos y Diversos S.A., La Corona Perú Corporación S.A.C., AFS Consumo S.A.C., Beltrán Perú E.I.R.L. , Océano Foods S.A.C., Chocolates Gure S.A.C., E B Representaciones S.C.R.L., Vital S.A.C., Labocer S.A., Maxon Perú

S.A.C., Productos Encurtidos S.A.C. y Perufarma Cereales S.A. (Punto Blanco S.A.C., 2020).

La empresa se dirige a clientes como mercados, bodegas tanto en Piura y Tumbes, a través del modelo de negocio de comercialización y distribución en el canal tradicional y emergente de tiendas por conveniencia (no *retail*). En el 2022 el volumen de ventas alcanzado corresponde a 41 MM de soles en la sede de Tumbes y cabe precisar que la empresa cuenta con 9,500 puntos de venta en Piura y 2,750 en Tumbes, empleando una flota vehicular para este último de cinco camiones y dos furgones para la distribución (Punto Blanco S.A.C., 2020). La estructura organizacional está conformada por el área de Administración y Finanzas, Control Interno, Contabilidad, Recursos Humanos, Inteligencia Comercial, Planeamiento Comercial, Ventas, Almacén, Distribución y Planta, con 216 trabajadores de forma directa y generando empleo de forma indirecta a más de 200 personas, siendo su sede principal la ciudad de Piura y con operaciones tanto en Tumbes y Piura (Punto Blanco S.A.C., 2020). Es importante destacar que la operación en Tumbes está conformada por 42 trabajadores y como elementos de la cultura organizacional de Punto Blanco S.A.C. se identifican los siguientes:

- Misión: “Es una empresa comercializadora de productos de consumo masivo, que distribuye un amplio portafolio de marcas de gran aceptación. Continuamente renovamos nuestros procesos internos y afianzamos nuestro compromiso de brindar un excelente servicio a todos nuestros clientes” (Punto Blanco, 2020, p. 5).
- Visión: “Ser una empresa permanentemente líder en comercialización de productos de consumo masivo en todos los territorios donde lleguemos” (Punto Blanco, 2020, p. 5).
- Valores: Entre los valores que posee la empresa se encuentran la orientación por nuestros clientes, respeto y gratitud por nuestros empleados, transparencia,

honestidad, aprendizaje, adaptabilidad, constancia, disciplina, entusiasmo, compromiso y trabajo en equipo (Punto Blanco, 2020, p. 6).

- Principios culturales: Entre los principios que posee la empresa se encuentran la experiencia en el negocio de alimentos, el personal altamente comprometido, credibilidad ante nuestros proveedores y en el ámbito financiero, amplia cobertura de puntos de ventas, marca empresa reconocida y la solvencia moral y financiera comprobada (Punto Blanco, 2020, p. 6).

1.2 Modelo de Negocio

Punto Blanco es un intermediario entre el fabricante y el canal tradicional de consumo masivo. Se concentra en las bodegas que expenden los productos a los consumidores y teniendo dentro de su portafolio, las líneas de productos de primera necesidad, abarrotes, limpieza y aseo personal. El modelo de negocio permite conocer a fondo a Punto Blanco, porque se puede comprender cómo crea y comparte valor directamente a los clientes, así mismo obteniendo una rentabilidad que sopesa el desarrollo de la empresa (ver Figura 1). Para entender mejor el modelo de negocio de Punto Blanco se presentan los siguientes nueve elementos característicos del servicio que proporciona la organización, tal como se detallan a continuación.

- Segmentos de clientes: La empresa ha segmentado a sus clientes según los niveles socioeconómicos A, B, C y D; y generalmente son personas que tienen entre 25 y 70 años y que reciben la atención en la costa norte.
- Propuesta de valor: La empresa se enfoca en brindar calidad en artículos de limpieza como marca propia logrando un posicionamiento sólido en el mercado gracias a la diversificación de su portafolio y porque le brinda micro líneas de créditos a sus clientes.

- **Canales:** La atención que le da la empresa a sus clientes es a través de su fuerza de ventas en cobertura, además de que usa canales tradicionales como tiendas por conveniencia.
- **Relaciones con clientes:** La empresa le proporciona un servicio especializado y a medida a sus clientes; por lo que la relación con ellos es directa.
- **Fuente de ingresos:** Los ingresos de la empresa se perciben por medio de la venta día a día, venta de consumo masivo y por las líneas de salud.
- **Actividades clave:** La empresa tiene como principales actividades el cumplimiento de los pedidos por parte de los clientes y el cumplimiento de los acuerdos comerciales firmados con los proveedores.
- **Recursos clave:** Entre los recursos claves de la empresa están la planta de producción y la fuerza de ventas especializada.
- **Asociaciones clave:** La empresa tiene como socios claves a grandes empresas, tales como Colgate Palmolive Perú S.A., Kimberly Clark Perú S.R.L., Clorox Perú S.A., Unilever Andina Perú S.A., Alicorp S.A.A., Molitalia S.A., Confiperu S.A., Gloria S.A., EMP, Conservas Beltrán, Johnson & Johnson del Perú S.A., Océano Foods S.A.C., Mondelez Perú S.A., Maxon Perú S.A.C., entre otros.
- **Estructura de costos:** Con el fin de realizar sus operaciones, la empresa posee costos por planilla, impuestos, unidades de distribución, costos fijos, publicidad, y gastos operativos.

El modelo de negocio recae sobre tres pilares fundamentales: (a) creación de valor, (b) clientes y (c) rentabilidad; es preciso indicar que Punto Blanco se desarrolla en la comercialización y distribución de productos de consumo masivo, formulación y elaboración de artículos de limpieza en su marca Punto Blanco con el principio activo hipoclorito de sodio al 8.0%. Un amplio equipo comercial especializado en la venta detallista – minorista y

mayorista, con un catálogo aproximado de 5,000 productos en todas las líneas de productos de consumo masivo, confites, alimentos, bebidas y artículos de higiene en general. La empresa posee una solidez financiera que conlleva a tener fuertes alianzas con marcas líderes que generan acuerdos comerciales con distribución exclusiva como Mondelez, Unilever, Maxon con una facturación promedio de 12.5 millones de soles anuales y 31% de participación del portafolio de ventas en las distintas categorías (Punto Blanco, 2020). La participación de los principales proveedores que posee Punto Blanco se presenta en la Tabla 1, en la cual se aprecia como proveedores los siguientes: (a) Maxon Perú S.A.C., (b) Unilever Andina Peru S.A. (Savital), (c) Unilever Andina Perú S.A., y (d) Mondelez Perú S.A. Resulta importante acotar que con una cobertura de mercado de 9,500 clientes en promedio 7.5% de ellos son mayoristas en Piura y Provincias en Tumbes 2,750 de 3,500 clientes en general, teniendo como principal competidor a Álvarez Bohl, empresa del mismo grupo (Punto Blanco, 2020).

Figura 1

Modelo de Negocio – Punto Blanco

<u>Socios Claves</u>		<u>Actividades Claves</u>		<u>Propuesta de Valor</u>		<u>Relacion con los Clientes</u>		<u>Segmento de Clientes</u>	
Punto Blanco SAC Colgate Palmolive Kimberly Clark Clorox Peru S.A Unilever Andina Allcorp Molitalia S.A Confiperu S.A Gloria S.A EMP. Conservas Beltran Johnson & Johnson Peru S.A Oceano Foods SAC Mondelez Peru S.A Maxon Peru SAC		Cumplimiento de Pedidos Cumplimiento de Acuerdos Comerciales con Proveedores		Calidad en Artículos de Limpieza como Marca Propia Posicionamiento solido en el mercado		Servicio Especializado, depediendo la negociacion con el tipo de cliente		Segmentos de Cliente A - B Consumidor de 25 a 70 años Atencion Costa Norte Venta punto a punto	
		<u>Recursos Claves</u>		Diversificación de Portafolio Micro Lineas de Creditos		<u>Canales</u>			
		Planta de Produccion Punto Blanco SAC. Fuerza de Ventas Especializada				Atencion por FFVV en cobertura, tanta canal tradicional como tiendas por conveniencia			
<u>Estructura de Costos</u>				<u>Fuente de Ingresos</u>					
Planilla	Unidades de distribucion	Costos Fijos		Venta dia a dia Venta de Consumo Masivo y Lineas de Salud Rebate – Extra Margen					
Impuestos	Publicidad	Gastos Operativos							

Tabla 1*Participación de los Proveedores de Punto Blanco*

Proveedor	Modalidad	Facturación Promedio	
		Anual	Participación
Maxon Perú S.A.C.	Exclusividad	S/392,473	2%
Unilever Andina Perú S.A. (Savital)	Exclusividad	S/728,326	6%
Unilever Andina Perú S.A.	Exclusividad	S/1'587,251	
Mondelez Perú S.A.	Exclusividad	S/9'437,362	23%

Nota. Adaptado de “Plan estratégico” por Punto Blanco, 2020. Autor.

1.3 Análisis del Sector Industrial

Según Luna (2022), a pesar del aumento de precios, el consumo masivo en los hogares peruanos continuó en crecimiento durante el segundo trimestre del presente año, 1.7% en volumen y 11.0% en valor. Así mismo, comparando el segundo trimestre del 2022 con el segundo trimestre del 2019 (último año pre - pandemia) se puede visualizar un crecimiento de +10.5% en volumen y 26.6% en valor. El consumo de la canasta familiar viene ganándole terreno a la compra de bienes durables, como son calzado, textiles, electrodomésticos y accesorios. Así se tiene que, del total del gasto en el segundo trimestre del 2022, un 81% se destinó a consumo masivo, mientras que solo un 19% fue para durables; ello representa un panorama muy diferente al Q2 del 2019, cuando el gasto en durables representó hasta un 36% (Luna, 2022). De esta manera, se puede afirmar que la compra de bienes durables se ve impactada por la reducción de hogares compradores, quienes ante la incertidumbre evitan endeudarse o hacer compras de alto desembolso y extienden la vida útil de estos productos

Aun en el contexto actual, la mayoría de las categorías crecen en penetración en los hogares, motivo por el cual se tiene que 52 categorías crecieron en penetración en el Q2 2022 Vs Q2 2019, mientras que solo 30 cayeron y 19 se mantienen estables. Las categorías que

más crecieron fueron alimentos para mascotas, toallas de papel, harinas, pañitos, caldos, entre otros. Por otro lado, el 34% de los hogares peruanos declaran que accederán a algún beneficio como CTS, retiro de la AFP, entre otros, lo que representa dos millones de hogares urbanos (Luna, 2022). Particularmente, los estratos socioeconómicos más beneficiados son A/B, donde un 50% accederán al beneficio, y el C con 38%; en el NSE D solo accederán un 28% de hogares y en el E, un 16% (Luna, 2022). El consumo masivo a nivel nacional de artículos de limpieza del hogar y aseo personal han tenido un constante crecimiento desde la aparición del Covid - 19. El incremento en ventas de estos productos fue de hasta 16%. También según la misma fuente el aumento del consumo de lejía fue de 69% en el mismo periodo, casi cuatro veces el consumo del periodo anterior (“Kantar: Pandemia impulsó en Perú ventas de productos de limpieza”, 2021).

En cuanto al consumo de lavavajillas y detergentes para ollas, se puede indicar que aumentó en 30% en el período 2019 al 2020, no así los detergentes para ropa que al estar mayormente en cuarentena se redujo la frecuencia del lavado de prendas de vestir. Aun así, se tuvo un crecimiento del 2% en dicho período (“Kantar: Pandemia impulsó en Perú ventas de productos de limpieza”, 2021). Según Márquez (2022) los peruanos gastan el 45% de sus ingresos en alimentos y durante los meses de julio y agosto la inflación en el Perú se redujo, aunque los precios seguían subiendo afectando en mayor grado a las familias más vulnerables del Perú. Solo el nivel socioeconómico C utiliza un 45% de sus fondos mensuales en alimentos, específicamente 34% para alimentos en el hogar y un 11% va para alimentación fuera de casa (Márquez, 2022).

Según Milla (2023) en la actualidad los hogares peruanos están resilientes con un crecimiento de 1.7% en volumen de compras cuando se comparan los resultados entre el segundo trimestre del 2022 con el del 2023; específicamente la compra pequeña o a granel tiene más relevancia y la compra de alimentos es la más dinámica con un crecimiento del

9.6%. De la misma manera, Peves (2023) indica que, debido al cambio del poder adquisitivo y los hábitos de los peruanos, estos se inclinan más por el ahorro, por lo que las marcas blancas se han convertido en protagonistas de las compras de los hogares, además de que los peruanos visitan diferentes lugares antes de tomar de decisión de comprar, es decir, comparan precios. Entre los productos que más compran están el aceite, la leche evaporada, el detergente, las gaseosas, entre otros que son ofertados por supermercados o bodegas con *hard discount* (Peves, 2023).

1.3.1 Consumo Masivo en Perú y en Tumbes

Pese al aumento de precios, durante el segundo trimestre siguió creciendo el consumo masivo en el Perú en el siguiente porcentaje: 1.7% en volumen y 11.0% en valor (Luna, 2022). Desde la aparición del Covid - 19 el consumo de artículos de aseo y limpieza han tenido un crecimiento importante, el cual fue de hasta 16%, además el aumento del consumo de lejía fue de 69% en el mismo periodo casi cuatro veces el consumo del periodo anterior (Luna, 2022). De acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú (s.f) en el transcurso del 2011 al 2020, el crecimiento económico promedio anual de la región Tumbes fue del 0.7%. Con este porcentaje se ubica como la décima novena región con el mayor crecimiento. Durante el 2020 llegó a tener 0.5% de la producción nacional, solo superior al 0.3% de Madre de Dios (Banco Central de Reserva del Perú, s.f.). Es importante resaltar que en la Región Tumbes los productos agroexportables son la sandía, el ajo, y en menor proporción los chifles, cebolla, café, alimentos balanceados, semillas de achiote, harina de maca.

1.3.2 Comercio Bilateral Peruano – Ecuatoriano

Las exportaciones peruanas hacia Ecuador sumaron US\$927 millones en el 2021, bastante superior al mostrado en el 2020 con US\$642 millones, también Ecuador mostró una mejora sustantiva que de US\$418 millones en 2020, alcanzó en el 2021 los US\$619 millones, también cabe resaltar la presencia de más de 1,700 empresas peruanas establecidas en

Ecuador (“Intercambio comercial”, 2022). Se alcanzó US\$780 millones en el comercio de bienes, esto gracias a las importaciones y exportaciones. La compra de madera, papeles, así como papeles, cocinas y productos químicos elevaron las importaciones en 49%.

Se llegó al aumento de 41% de las exportaciones gracias a productos químicos, productos agropecuarios y pesqueros (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2021). Estas cifras podrían mejorar sustancialmente si se lleva adelante la iniciativa del Congreso de crear una Zona Franca en Tumbes (ZOFRATUMBES) que estaría ubicada en el distrito de Aguas Verdes en la provincia de Zarumilla proyecto de ley que ya está en la Comisión de Economía, Banca, Finanzas e Inteligencia Financiera y que tendría una duración de 30 años (Chacón, 2022).

1.3.3 Producción en Piura

Piura es la quinta economía de las regiones del Perú, significa el 3.9% del PBI. Sin incluir Lima sería la de mayor población con sus 2'100,000 habitantes, además de ser la mayor exportadora de bienes no tradicionales con un 15% (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2022). Asimismo, Piura es el primer productor y exportador de recursos hidrobiológicos, petróleo, mango, limón, fosfatos y andalucita.

1.3.4 Comercio Exterior según Aduanas

Piura es la tercera región del interior con mayor movimiento aduanero después de Arequipa y Áncash. A junio de 2022, el comercio exterior de las aduanas de Piura creció 22% con respecto al año anterior (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2022).

1.4 Análisis del Contexto Externo de la Empresa (Oportunidades y Amenazas)

1.4.1 Oportunidades

- El mercado tradicional (bodegas locales) y moderno (tiendas de conveniencia) de consumo masivo sigue crecimiento, ya que de acuerdo con el Centro de Investigación Bodeguera (2021) en el 2020 (periodo de pandemia) a nivel nacional se mostró un

incremento del 1.29% respecto al año anterior. La zona identificada como Perú-Norte, conformada por los departamentos de; Amazonas, Ancash, Cajamarca, La Libertad, Lambayeque, Piura y Tumbes, tuvo un crecimiento de 1.69%. Sin duda, parte de su crecimiento es gracias a que las microempresas lograron estar presentes en puntos más cercanos al consumidor que las grandes empresas de supermercados (Goodman & Remaud, 2015).

- Goodman y Remaud (2015) concluyeron que los consumidores van a buscar qué canal o tienda les genera un mayor beneficio, y es en base a esta ponderación de atributos que van a elegir frecuentar. El consumidor final se encuentra fuertemente arraigado a la compra en bodegas o al mercado tradicional, siendo las amas de casa quienes suelen tomar las principales decisiones del hogar (Álvarez, 2016); cabe destacar que la mayoría se dedica al hogar. Sin embargo, cada año el número de amas de casa disminuye. De forma vinculante, Chávarri (2020) destacó el concepto “*nudge*”, el cual fue creado por Richard H. Thaler, economista reconocido por su contribución a la economía conductual, como aquel empujón que se le da al consumidor o comprador para que tome una elección que le interesa al vendedor. Siendo estos los dueños o vendedores de las bodegas, ferreterías y tiendas de abastos, permitiendo que el vínculo se mantenga y que acentúa la generación de demanda en el sector que se ubica la empresa en análisis.
- Contar con un sector dinámico que se adapta a las necesidades del consumidor, generando consigo un amplio portafolio de productos permite que los distribuidores logren el alcance necesario para ingresar y mantenerse en los puntos o negocios minoristas (Bohorquez et al., 2022).

1.4.2 Amenazas

- El contrabando en el área de alcance geográfico ocurre principalmente en la zona de Aguas Verdes en Tumbes proveniente de Ecuador, lo que genera el ingreso de mercadería por un costo menor que genera un golpe a la sana comercialización de productos (“Tumbes: Contrabandistas rehabilitan caminos clandestinos en frontera con Ecuador”, 2020). El contrabando genera una competencia desleal dado la diferencia de precios. En paralelo, se tiene la falsificación de productos en general, pero con una mayor incidencia en los que son más fáciles de comercializar.
- El incremento del precio de la gasolina como factor que hace que el costo de trasladar la mercadería suba se vivió principalmente gracias al conflicto con Ucrania y Rusia (“Ucrania y Rusia | Precio del barril de petróleo se dispara”; 2022). Factor sensible y de impacto directo a la rentabilidad de la gestión de colocación que tienen las distribuidoras.
- El clima en las zonas de niveles altas temperaturas generan un sobre costo adicional por la climatización con las que se tiene que contar para una adecuada conservación de la mercadería. De igual forma, la latente existencia de desastres naturales que afecte el flujo regular de la comercialización, como el efecto del Fenómeno del Niño que golpea principalmente la zona norte del país (“Peruvian economy threatened”, 2023).

1.5 Análisis del Contexto Interno de la Empresa (Fortalezas y Debilidades)

1.5.1 Fortalezas

Para identificar las fortalezas de Punto Blanco se consideraron múltiples aspectos que fueron extraídos de las entrevistas realizadas al Coordinador de Distribución (J. Lequernaque, comunicación personal, 7 de marzo de 2023), Coordinador Administrativo (J. Cardoza, comunicación personal, 9 de marzo de 2023), Supervisor de Ventas (L. Atto, comunicación

personal, 9 de marzo de 2023), Supervisor de Almacén (F. García, comunicación personal, 16 de marzo de 2023), Jefe de Inteligencia Comercial (H. More, comunicación personal, 4 de agosto de 2023) y Jefe de Administración y Finanzas (Y. Bardales, comunicación personal, 22 de agosto de 2023) de la empresa (ver Apéndice A, Apéndice B, Apéndice C, Apéndice D, Apéndice E y Apéndice F); estas fortalezas se señalan a continuación:

- Trabajo en equipo en las diferentes áreas de la empresa.
- Cultura organizacional enfocada hacia resultados.
- Clima laboral positivo.
- Resolución de problemas manera consensuada entre los miembros de un departamento o sus pares.
- No contar con la necesidad de alquilar más espacio para el aprovechamiento de la mercadería.
- Flota de transporte propia.
- Suficiente liquidez para cubrir sus deudas a corto plazo.
- *Software* que muestra indicadores en tiempo real.
- Excelente relación con sus *stakeholders*.
- Experiencia en el mercado por más de 30 años.

1.5.2 Debilidades

Con el objetivo de identificar las debilidades de Punto Blanco se consideraron múltiples aspectos que fueron extraídos de las entrevistas realizadas al Coordinador de Distribución (J. Lequernaque, comunicación personal, 7 de marzo de 2023), Coordinador Administrativo (J. Cardoza, comunicación personal, 9 de marzo de 2023), Supervisor de Ventas (L. Atto, comunicación personal, 9 de marzo de 2023), Supervisor de Almacén (F. García, comunicación personal, 16 de marzo de 2023), Jefe de Inteligencia Comercial (H. More, comunicación personal, 4 de agosto de 2023) y Jefe de Administración y Finanzas (Y.

Bardales, comunicación personal, 22 de agosto de 2023) de la empresa (ver Apéndice A, Apéndice B, Apéndice C, Apéndice D, Apéndice E y Apéndice F); estas debilidades se señalan a continuación:

- Escasez de personal para puestos estratégicos y área de ventas.
- Poca motivación del personal de ventas.
- Ausencia de un sistema de inventarios.
- Errores frecuentes del *picking*.
- Falta de actualización del personal.
- Falta de compromiso por parte del personal (competencias blandas).
- Incompatibilidad entre los perfiles de los colaboradores y las necesidades de la empresa.
- Compras forzadas de productos no obedecen a las necesidades del mercado.
- Carencia de comunicación entre el área de ventas y planeamiento comercial
- Dificultades en la gestión de planeamiento comercial.
- Quiebres de inventarios (por campañas promocionales de los proveedores).
- Limitada aplicación o actualización de procedimientos claves de la operación.
- Resistencia al cambio (personal con más de 10 años en sus puestos de trabajo).

Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal

2.1 Metodología de Trabajo

Con el objetivo de identificar los problemas principales de Punto Blanco fue preciso llevar a cabo entrevistas semi estructuradas a supervisores, jefes y coordinadores de la mencionada empresa (ver Apéndice A – Apéndice G) y además se requirió aplicar la metodología basada en *design thinking*, siendo que esta permite observar situaciones de forma innovadora tomando mayor énfasis en las personas que intervienen en estas y plantear alternativas de mejora a implementar (Curedale, 2019). En lo que respecta a la aplicación de las entrevistas, se debe mencionar que intervinieron los supervisores, jefes y coordinadores y el equipo de consultores que desarrollan el presente *business consulting*. Posteriormente, se realizó una discusión entre los consultores y los representantes de la empresa tomando en consideración ciertas perspectivas de las situaciones identificadas en el análisis interno de la organización para hallar los problemas que está atravesando Punto Blanco

2.2 Lista de Problemas

2.2.1 Problema 1: *Incompatibilidad entre los Perfiles de los Colaboradores y las Necesidades de la Empresa*

Para Delgado y Ramos (2021) los perfiles de los colaboradores deben estar bien definidos según lo que requiere la empresa, dado que sus tareas fundamentan su actuación y a través de ellas los colaboradores ganan en participación aumentando su vinculación y motivación con la organización, de manera que los perfiles de los colaboradores se deben adecuar a sus competencias y a las necesidades de la empresa para potenciar dichas competencias y disminuir las deficiencias, es decir, que se deben formar colaboradores a la medida de la organización (Caballero, 2019). Por su parte, Borrero (2019) manifestó que los colaboradores hoy en día representan los elementos fundamentales para las organizaciones, motivo por el cual es preciso aprovechar sus esfuerzos de trabajo para alcanzar las estrategias

empresariales, además de mantener un buen clima laboral. En el caso en particular de Punto Blanco, se considera que existe incompatibilidad entre los perfiles de los colaboradores y las necesidades de la empresa y que es un problema porque se evidenció a través de las entrevistas y reuniones efectuadas que los colaboradores de la sede de Tumbes cuentan con amplia experiencia en funciones relacionadas al puesto de trabajo; sin embargo, se necesitan mejorar procesos, manejar herramientas que permitan optimizar las actividades, sistematizar información y establecer mejoras en la operación donde el conocimiento actualizado y especializado es relevante para la transformación de la organización.

De la misma forma, debido a la dinámica de la empresa es indispensable que los colaboradores brinden soluciones efectivas y oportunas, reflejado por un manejo técnico de recursos y de la tecnología en las operaciones. Los representantes de Punto Blanco expresaron que existe la necesidad de fortalecer el compromiso de los colaboradores para el logro de los objetivos propuestos, esto se relaciona con las competencias blandas que requiere la organización para lograr el desarrollo y crecimiento la sede Tumbes. Con base a lo descrito es importante identificar las brechas existentes en el perfil de los colaboradores de acuerdo con las necesidades de la empresa, tanto a nivel de competencias duras y blandas que necesitan evidenciarse en el desempeño laboral.

El Coordinador de Distribución Jorge Lequernaque expresó que cuando entrevista a una persona que se dispone a contratar, desarrolla todo un procedimiento porque considera que el colaborador debe conocer en detalle toda la operación. Igualmente, este coordinador manifestó que cuando el colaborador se equivoca, entonces se tiene una política de descontarle de su remuneración mensual y allí este comienza a valorar y cuidar su trabajo y los productos de la empresa (J. Lequernaque, comunicación personal, 7 de marzo de 2023). “Cuando cometen errores en su trabajo se convierte en algo que los afecta a ellos económicamente, y cuando malogran mercadería, se les cobra, es decir, cobran menos, eso lo

asumen ellos, cuando le dan billetes falsos eso lo asumen ellos, monedas falsas, lo asumen ellos, entonces cuidar el trabajo depende de cada uno, y en este momento es complicado que todo el personal tenga un perfil acorde a la necesidad; eso es lo que se debe revisar” (J. Lequernaque, comunicación personal, 7 de marzo de 2023).

Para el Supervisor de Almacén Félix García, existe incompatibilidad entre los perfiles de los colaboradores y las necesidades de la empresa, sobre todo cuando se evidencian los errores más frecuentes del *picking*, que generalmente se presentan como distracción del almacenero, que por ratos está con el celular y se suele equivocar. Toda esa situación sale a relucir cuando se realizan chequeos y verificaciones, es decir, se aplican filtros para que la mercadería salga conforme (F. García, comunicación personal, 16 de marzo de 2023). Otro aspecto que se debe indicar es que esta incompatibilidad también sucede cuando ingresa nuevo personal a la empresa, por lo que es indispensable que los perfiles se verifiquen antes de contratar al colaborador conforme (F. García, comunicación personal, 16 de marzo de 2023).

De acuerdo con la Jefe de Recursos Humanos Luz Carrasco, esta incompatibilidad entre los perfiles de los colaboradores y las necesidades de la empresa la afecta de varias formas, pero en principio en la productividad, es decir, en el desempeño del rol en sí, en que la empresa no logre los objetivos (L. Carrasco, comunicación personal, 14 de octubre de 2023). De igual modo, a nivel comercial, por ejemplo; que es donde está más marcado el tema de objetivos, esta incompatibilidad del perfil del puesto se ve reflejada justamente en el cumplimiento de objetivos que la empresa tiene para mantenerse en el negocio, por lo que se reduce la productividad (L. Carrasco, comunicación personal, 14 de octubre de 2023). Se puede indicar que según la Jefe de Recursos Humanos de Punto Blanco esta incompatibilidad surgió originalmente por varios temas, en principio es una falla de recursos humanos porque el hecho de no definir adecuadamente el perfil, se recluta a personas sin considerar las tareas

y responsabilidades que se cumplen en ese puesto en particular y que están asociadas a las que se busca en el mercado (L. Carrasco, comunicación personal, 14 de octubre de 2023). De manera que es fundamental señalar en este punto que en el manual de organizaciones y funciones no están qué características seleccionadas deberán traer el postulante, actitud, la formación, entre otros aspectos. En muchas ocasiones, las personas contratadas no están ajustadas al milímetro al perfil que se requiere pero que están muy cerca; sin embargo, con el tiempo surge esta incompatibilidad; a veces por caracteres, por actitudes, por disposición mismo del trabajador que no se adapta, el cual ocasiona el problema interno sobre la rotación de personal (L. Carrasco, comunicación personal, 14 de octubre de 2023).

2.2.2 Problema 2: Dificultades en la Gestión de Planeamiento Comercial

Según la Escuela Europea (2021), el planeamiento o planificación comercial es un proceso estratégico enfocado en la planeación de futuros escenarios de ingresos de ventas y costos, por lo que es crucial que se disponga de un presupuesto de ventas, el cual como herramienta permite que se efectúe el seguimiento de las ventas comparando escenarios reales con las diferentes estimaciones. Cuando en una empresa se planifica el aspecto comercial, se desarrolla un análisis externo, un análisis de mercado y de la competencia, además de que se estudian las fortalezas y debilidades de la organización, se establecen objetivos y se selecciona y evalúa la estrategia comercial y de marketing a aplicar. Por consiguiente, el planeamiento comercial correctamente establecido en la empresa aporta los siguientes beneficios: (a) favorece los cambios que se puedan dar en la organización; (b) disminuye la improvisación y las respuestas irracionales; (c) mejora la coordinación de las actividades; y (d) visualiza aquellas oportunidades para mejorar o innovar (EAE Business School, 2019).

En el caso en particular de Punto Blanco, de acuerdo con las entrevistas aplicadas a diversos supervisores, coordinadores y jefes, se pudo determinar que el área de planeamiento

comercial tiene diversas funciones, tales como negociación con proveedores, compras de productos, gestión y optimización de productos; además la empresa trabaja con un promedio de 30 proveedores, y alrededor de 3,000 SKUS, lo cual hace muy compleja la gestión de compras y abastecimientos. Para el Supervisor de Ventas Luis Atto, las compras o aprovisionamiento se realizan a fines de mes. Esto genera que los productos adquiridos no obedezcan a la necesidad del mercado sino a un objetivo de cumplimiento del área de planeamiento comercial (L. Atto, comunicación personal, 9 de marzo de 2023). Así mismo, estas negociaciones satisfacen un cumplimiento de cuota de compra con las cuales la empresa se hace acreedora de un beneficio económico, el cual ayuda a descontar pagos futuros; sin embargo, el cumplimiento del objetivo de compra de forma forzada conlleva a contar con inventarios de productos de baja rotación que al fin y al cabo van sumando y llegan a ser un porcentaje considerable dentro de la línea (L. Atto, comunicación personal, 9 de marzo de 2023).

Por su parte, el Coordinador de Distribución Jorge Lequernaque indicó que los proveedores con frecuencia suelen adicionar campañas promocionales dentro de sus acciones comerciales del mes en curso, las que no se encuentran alineadas con las áreas relacionadas (J. Lequernaque, comunicación personal, 7 de marzo de 2023). Estas acciones comerciales son producto del deseo de generar una mayor cobertura o colocación, dado que las ventas requeridas no se encuentran alineadas a lo proyectado por el área de planeamiento comercial, se gestiona un requerimiento adicional al presupuesto a la jefatura inmediata superior y producto del estímulo comercial, se generan ventas irregulares las cuales decantan nuevamente unos quiebres de inventarios (J. Lequernaque, comunicación personal, 7 de marzo de 2023). De igual manera, resulta elemental recalcar que, de acuerdo con el Jefe de Inteligencia Comercial Henry More, existe una carencia de comunicación entre el área de

ventas y planeamiento comercial que desencadena en tres posibles situaciones perjudiciales para la empresa (H. More, comunicación personal, 4 de agosto de 2023):

- El área de planeamiento comercial en ocasiones compra productos para evitar quedarse desabastecidos sin consultar al área de ventas y ello genera un incremento en los días de inventario de ciertos productos. Ante una revisión a nivel de producto, no genera una alerta; sin embargo, cuando se realiza la evaluación de forma consolidada o acumulada, el panorama que se refleja es una valoración alta en los niveles de inventario que escapan a los parámetros adecuados para el área de ventas (H. More, comunicación personal, 4 de agosto de 2023).
- El área de ventas no comunica oportunamente ciertas ocasiones de ventas que se dan de forma excepcional que se puedan gestionar durante el periodo, generando el desabastecimiento del producto, trayendo como consecuencia la pérdida de ventas para otros equipos de ventas (H. More, comunicación personal, 4 de agosto de 2023).
- Existen clientes con un buen potencial de compras, que el área de planeamiento comercial desconoce, los cuales no son aprovechados por su real dimensión. Esto se debe a que el área de planeamiento comercial se enfoca en el pareto de los productos, dejando los demás productos a una fórmula o lógica estadística que pueda estar distorsionada o no obedecer al mercado y a la temporada (H. More, comunicación personal, 4 agosto de 2023).

2.2.3 Problema 3: Improvisaciones en los Procedimientos Claves de las Operaciones

De acuerdo con Serenty Process Consulting (2019) los procedimientos clave de las operaciones en una empresa representan los pasos determinados a seguir para desarrollar una actividad o tarea específica; por lo que son las maneras de realizar ciertas acciones eficiente y efectivamente. Ello quiere decir que, cuando en una empresa se tienen los procedimientos bien definidos, se disminuye la aparición de errores y se asegura de que se cumplan los pasos

adecuados en cada situación. En este caso en particular, la Jefe de Administración y Finanzas de Punto Blanco Yuliana Bardales expresó que las áreas de la empresa se ven obligadas a ser flexibles en la toma de decisiones y ágiles en la resolución de problemas operativos (Y. Bardales, comunicación personal, 22 de agosto de 2023). De igual modo, el Coordinador de Distribución Jorge Lequernaque comentó que un ejemplo de ello es el tener que usar un tercero para cumplir con los picos de despacho, utilizando un tipo de transporte que no cumple siempre con todas las condiciones idóneas para la entrega, pero con el que les permite realizar la atención de los pedidos (J. Lequernaque, comunicación personal, 7 de marzo de 2023).

Sin embargo, este dinamismo genera una pérdida de tiempo y recursos por parte de los colaboradores, que obliga en algunos casos a desviarse de los objetivos principales de la empresa, motivo por el cual el brindar soluciones a medida y considerar que la excepción a la regla puede darse como uso común, es otra forma ir en contra de los procedimientos o normas establecidas. Por ello, se pudo evidenciar que actualmente se están presentando improvisaciones en los procedimientos claves de las operaciones y con la mira en dar soluciones rápidas. Los entrevistados mencionaron que suelen tomar un mayor tiempo del que consideran para dedicarle a los problemas operativos del día; por ejemplo, el Jefe de Ventas tiene que lidiar con las rupturas de inventario y cómo afecta al ciclo de comercialización; en donde se aprecia que el cliente del canal tradicional opta por comprar un producto por otro distribuidor.

2.3 Matriz de Complejidad versus Beneficio

Esta matriz se diseñó después de la aplicación de las entrevistas aplicadas a los representantes de Punto Blanco para determinar y posteriormente priorizar los problemas identificados en la citada empresa. Resulta de suma importancia destacar que todo el proceso de priorización, ponderación y selección del problema central o principal de Punto Blanco fue

aprobado tanto por el Coordinador de Distribución, el Coordinador Administrativo, el Supervisor de Ventas, el Supervisor de Almacén, el Jefe de Inteligencia Comercial y el Jefe de Administración y Finanzas de la organización, razón por la cual a continuación se detallan los pasos seguidos durante esta determinación:

- Se desarrolló una discusión entre el Coordinador de Distribución, Coordinador Administrativo, Supervisor de Ventas, Supervisor de Almacén, Jefe de Inteligencia Comercial y Jefe de Administración y Finanzas y el equipo de consultores con el objetivo de establecer el puntaje para el criterio de complejidad y el puntaje para el criterio de beneficio.
- Se desarrolló la validación de la razonabilidad de los tres problemas identificados por parte del Coordinador de Distribución, Coordinador Administrativo, Supervisor de Ventas, Supervisor de Almacén, Jefe de Inteligencia Comercial y Jefe de Administración y Finanzas y el equipo de consultores.
- Se desarrolló la ponderación asumiendo los criterios que afectan a los objetivos de Punto Blanco como empresa por parte del Coordinador de Distribución, Coordinador Administrativo, Supervisor de Ventas, Supervisor de Almacén, Jefe de Inteligencia Comercial y Jefe de Administración y Finanzas y el equipo de consultores.
- Se estableció que el beneficio tendría relación con la importancia de los problemas en el logro de los objetivos empresariales de Punto Blanco por parte del Coordinador de Distribución, Coordinador Administrativo, Supervisor de Ventas, Supervisor de Almacén, Jefe de Inteligencia Comercial y Jefe de Administración y Finanzas y el equipo de consultores.
- Se estableció que la complejidad tendría relación con el uso de los recursos necesarios para solucionar los tres problemas identificados en Punto Blanco por parte del Coordinador de Distribución, Coordinador Administrativo, Supervisor de Ventas,

Supervisor de Almacén, Jefe de Inteligencia Comercial y Jefe de Administración y Finanzas y el equipo de consultores.

- Se estableció para el criterio del beneficio que el peso relativo a cada problema sería de 0.0, cuando fuese no importante y de 1.0, cuando fuese muy importante, por parte del Coordinador de Distribución, Coordinador Administrativo, Supervisor de Ventas, Supervisor de Almacén, Jefe de Inteligencia Comercial y Jefe de Administración y Finanzas y el equipo de consultores.
- Se estableció para el criterio de la complejidad que el relativo a cada problema sería de 1; cuando fuese una complejidad menos, un peso relativo de 2; cuando fuese una complejidad media y un peso relativo de 3 cuando fuese una complejidad mayor, por parte del Coordinador de Distribución, Coordinador Administrativo, Supervisor de Ventas, Supervisor de Almacén, Jefe de Inteligencia Comercial y Jefe de Administración y Finanzas y el equipo de consultores.
- Se efectuó el cálculo del puntaje de cada uno de los tres problemas identificados en Punto Blanco, al multiplicar el valor del beneficio por el valor de la complejidad, por parte del Coordinador de Distribución, el Coordinador Administrativo, el Supervisor de Ventas, el Supervisor de Almacén, el Jefe de Inteligencia Comercial y el Jefe de Administración y Finanzas y el equipo de consultores.
- Se estableció que el problema con mayor puntaje sería el más crítico o central y, por ende, el que se debería tratar de solucionar con las alternativas planteadas en este documento de consultoría por parte del equipo de consultores (ver Tabla 2).

Tabla 2*Matriz de Complejidad versus Beneficio*

Problema	Beneficio	Complejidad	Criticidad
1. Incompatibilidad entre los perfiles de los colaboradores y las necesidades de la empresa	0.5	3	1.5
2. Dificultades en la gestión de planeamiento comercial	0.7	3	2.1
3. Improvisaciones en los procedimientos claves de las operaciones	0.5	2	1.0

2.4 Problema Principal

De acuerdo con la información presentada en la Tabla 2 del presente documento, el problema central de Punto Blanco está relacionado con las dificultades en la gestión de planeamiento comercial que se están llevando a cabo en dicha empresa. Todo ello se evidenció en las entrevistas aplicadas a los representantes de la organización, quienes enfatizaron que existen problemas, sobre todo en el área comercial, porque no están debidamente descritas las metas, los objetivos y los propósitos de sus operaciones diarias. Por tal motivo, se requiere organizar y asignar eficazmente los recursos de la empresa. La falta de planeamiento comercial no le permite a Punto Blanco comprender mejor los resultados de sus acciones, así como tampoco aplicar la correcta contratación de personal nuevo, cambios en la producción, ni estimar el impacto financiero de dichas acciones. Por consiguiente, no está considerando los fracasos del pasado, ni ahorrando tiempo y recursos; y evitando obstáculos futuros para mantener al equipo con un buen clima laboral. Este problema principal por el que atraviesa la citada compañía provoca la lentitud en sus procesos, que pierda el tiempo, que se dé la desorganización y errores en los documentos o reportes que se producen, es decir, se lleva a cabo una mala gestión de la información. De manera que es crucial que se mejore el flujo de trabajo y se busquen impactos positivos en los departamentos bajo un modelo único de dirección.

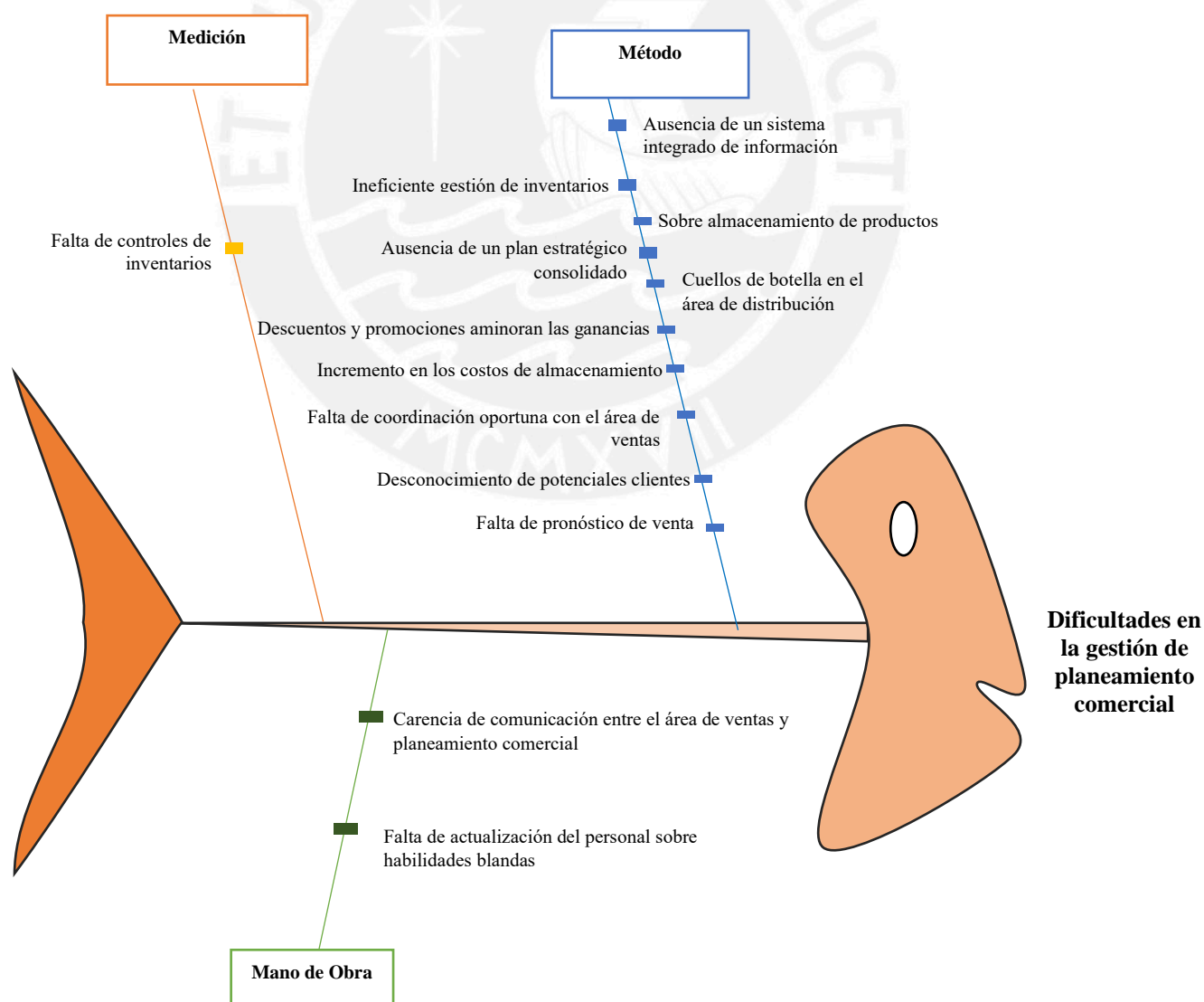
Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal

3.1 Causas Identificadas

En este punto se efectuó la identificación de las posibles causas que ocasionaron el problema principal vinculado con las dificultades en la gestión de planeamiento comercial considerando lo analizado en el Capítulo II de este documento y las entrevistas aplicadas al Jefe de Planeamiento Comercial, el Sr. Henry Zapata (ver Apéndice H). En la Figura 2 se muestra el Diagrama de Ishikawa, en el cual, estas causas fueron subdivididas en tres aspectos: mano de obra, método y medición.

Figura 2

Diagrama del Modelo de Ishikawa del Problema Central de Punto Blanco



3.1.1 Ausencia de un Sistema Integrado de Información

De acuerdo con el Jefe de Planeamiento Comercial de Punto Blanco, en la empresa no se posee un sistema integrado, un *Enterprise Resource Planning* (ERP) completamente integrado, por lo que se complica el tema de los *tops*, porque constantemente se tiene que estar observando cómo está el momento del listado, las fechas de vencimiento y los días de rotación por el *Stock Keeping Unit* (en adelante, SKU) (H. Zapata, comunicación personal, 10 de octubre de 2023). El sistema actual que posee Punto Blanco no permite visualizar lotes o fechas, y eso hace que se complique un poco el tema de algunos vencimientos, es decir, el sistema carece de alertas que indiquen que tal producto no está rotando o ya se va a vencer. De igual modo, se está viendo afectado el crecimiento y el análisis sobre las rotaciones, el cual se hace de forma manual; toda esta situación también afecta al tiempo de los procesos y hace que la gestión sea un poco más lenta (H. Zapata, comunicación personal, 10 de octubre de 2023).

3.1.2 Falta de Controles de Inventarios

Para el Jefe de Planeamiento Comercial de Punto Blanco, la falta de controles de inventarios es una causa del problema identificado en la mencionada empresa porque a veces en el almacén se encuentran lotes que se estén pidiendo o lotes cruzados, y en el sistema no se puede mover. Al equipo de trabajo del área se le olvida qué dice el sistema, por lo que se ocasiones existen tantas unidades de tal producto, y se aprecia que va a faltar, de manera que se pide o en otras situaciones cuando se aprecia que existe mucho. Entonces, no se pide y de repente no es el *stock* correcto el que está yendo más en el sistema (H. Zapata, comunicación personal, 10 de octubre de 2023). O en todo caso, las fechas no son las apropiadas, y ello afecta mucho al área; además de que no le alerta cuando un producto está con baja rotación, complicando los procesos, dado que la alerta se hace un poco más lenta porque es un análisis manual que se tiene que hacer.

Del mismo modo, de acuerdo con el Jefe de Planeamiento Comercial de la organización, los responsables del área de almacén realizan un inventario general de su propia área, lo hacen todos los miércoles, revisan de manera general y cada colaborador comienza a generar sus inventarios. Es importante destacar que le ponen foco a determinado producto o una determinada lista de productos, porque obviamente el inventario no lo pueden hacer en un solo día todo completo, entonces ellos van haciendo inventario de ciertos productos y aparte ellos también tienen una auditora que también está con ellos controlando que los inventarios sean los correctos (H. Zapata, comunicación personal, 10 de octubre de 2023). Luego de la pandemia se presentó un desorden, por lo que todo el personal prácticamente se dedicó a vender, recién este año se ha dedicado a mejorar, es decir, se ha venido mejorado el almacén; razón por la cual está un poco más ordenado y todo, pero sigue habiendo cosas por mejorar obviamente (H. Zapata, comunicación personal, 10 de octubre de 2023).

3.1.3 Ineficiente Gestión de Inventarios

Según el Jefe de Planeamiento Comercial de la empresa analizada, el rol del vendedor es crucial, por lo que sí ofrece algún producto y de repente ese producto no existe o está por vencer, va a tener luego un rechazo con el cliente; representando un aspecto bastante negativo dado que el vendedor no sabe exactamente la fecha de con la cual sale este producto y por supuesto no termina comunicando ello al cliente (H. Zapata, comunicación personal, 10 de octubre de 2023). Por tal motivo, es fundamental trabajar con el análisis de las alertas que se puedan dar de productos de baja rotación y de corto vencimiento mientras el sistema no soporte el tener lotes que es uno de los indicadores de vencimiento no se puede dar en el número exacto. Entonces no sería una gestión totalmente impecable, es importante que el sistema permita tener lotes y fecha de vencimiento (H. Zapata, comunicación personal, 10 de octubre de 2023).

3.1.4 Carencia de Comunicación entre el Área de Ventas y Planeamiento Comercial

El Jefe de Planeamiento Comercial de Punto Blanco manifestó que su equipo ha sido reforzado con un colaborador adicional, quien apoya en el área de ventas, dado que es el área que genera el *feedback*, lo realizan de manera no estructurada, solo lo hacen de bajo su criterio de algunos productos que tienen en la mente, el área de ventas aún no ofrece una proyección específica (H. Zapata, comunicación personal, 10 de octubre de 2023). Esta proyección la realiza el área de planeamiento comercial de acuerdo con la demanda de oportunidad de mejora, pero sí deberían brindarla dado que son el área que manejan el mercado y cada SKU; así se tendría una información que permite dar una proyección, y el equipo del área de planeamiento comercial es el que maneja esa demanda (H. Zapata, comunicación personal, 10 de octubre de 2023).

3.1.5 Ausencia de un Plan Estratégico Consolidado

El Jefe de Planeamiento Comercial de la empresa Punto Blanco destacó que, en relación a la proyección de la demanda, esta tendría que estar a su cargo y de las jefaturas de ventas, así como del gerente comercial, con ello se contaría con un dato más preciso del proyectado de ventas (H. Zapata, comunicación personal, 10 de octubre de 2023). En dicho caso, se tendrían dos jefes de ventas: uno a nivel distributivo y otro a nivel mayorista, los cuales brindarían un dato más preciso en la proyección de ventas. El otro es el área de TI, que tiene que lanzar y liderar los proyectos a futuro, así como usuarios existen otras áreas tienen su fuente de requerimientos. Ellos son los encargados de integrar todo lo antes detallado (H. Zapata, comunicación personal, 10 de octubre de 2023). En una primera instancia, se tuvo que cambiar el plan estratégico, porque los directivos se dieron cuenta de que se está en la misma situación que hasta el año pasado; entonces tuvieron que replantear algunas estrategias y eso ha costado hacer replanteos en todas las áreas. No solamente para ser más eficientes, que es primordial, sino para cambiar algunos aspectos que se saben que por tratar de no

complicar no se van a dar, o sea no va haber mayores inversiones, se deben optimizar los recursos y posponer algunas acciones previstas para el próximo año con el propósito de ser más eficientes en las ventas (H. Zapata, comunicación personal, 10 de octubre de 2023).

3.1.6 Cuellos de Botella en el Área de Distribución

El Jefe de Planeamiento Comercial de Punto Blanco destacó que el área de distribución es la responsable de brindar un buen servicio, dado que se encarga del cierre de la venta. Ellos realizan la entrega de manera óptima y a la vez ejecuta la cobranza; por lo que, si ambos pasos no se ejecutan bien, no hay un cierre de venta total, la mercadería regresa a los inventarios y eso puede generar un manipuleo y la misma se deteriore ocasionando una pérdida (H. Zapata, comunicación personal, 10 de octubre de 2023). Por consiguiente, es elemental que se busque que la efectividad de cobranza-entrega sea la mayor posible. En estos momentos la cita empresa se encuentra al 95% de ese proceso, razón por la cual mejorarlo cuesta un poco más (H. Zapata, comunicación personal, 10 de octubre de 2023). Todo ello debido a que depende de otras variables como que el cliente sea bastante bueno, que acepte el pedido, que tenga algún imprevisto, el cliente no tiene dinero, dado a que es un producto al contado y otras contingencias que son difíciles de controlar y son impredecibles (H. Zapata, comunicación personal, 10 de octubre de 2023).

3.1.7 Sobre Almacenamiento de Productos

Según el Jefe de Planeamiento Comercial de Punto Blanco, el sobre almacenamiento de producto es una causa del problema hallado en el sentido de que el área que maneja no posee una visión de qué espacio o volumen puede ocupar tal SKU; en ocasiones, sí se sabe, pero no se tiene en el sistema a la mano como para saber cuántos metros cúbicos o tonelaje está ocupando cada SKU (H. Zapata, comunicación personal, 10 de octubre de 2023). Y en el caso de estos productos, la mayoría sí son bien almacenados, salvo por allí productos que son muy delicados por ejemplo comida de mascotas que por su naturaleza se ven un poco más

afectados por plagas, roedores o insectos; esto se hace un poco más complicado para manejarlo por el almacén (H. Zapata, comunicación personal, 10 de octubre de 2023).

3.1.8 Descuentos y Promociones Aminoran las Ganancias

De acuerdo con el Jefe de Planeamiento Comercial, cuando se hace un descuento o bonificación se realiza con el fin de ganar una venta, y obviamente está el costo más el margen; entonces en los pedidos de volumen se hace un análisis donde se toma en la rentabilidad (H. Zapata, comunicación personal, 10 de octubre de 2023). En este punto se ve un ingreso que por lo menos va a servir para gastos fijos y la empresa está estructurada donde tiene gastos fijos y se debe llegar a un punto de equilibrio. Es importante tener un mínimo de volumen de ventas con un margen adecuado, tratando el óptimo, pero por lo menos que le permita llegar al punto de equilibrio (H. Zapata, comunicación personal, 10 de octubre de 2023). De igual manera, se dan otras formas de evaluar, por ejemplo, cuándo se ofrece un descuento que tal vez no sea tan atractivo como una diferencia o resta entre el precio y costo de venta, pero sí es atractivo porque le permite llegar a una cuota con la cual consigue un rebate que si es rentable. Otra consideración es no perder el liderazgo que se tiene como distribuidora y como grupo con el resto de las distribuidoras; por lo que, si no se acepta una venta con un margen determinado, la competencia sí lo va a hacer. De manera que se estaría dejando que la competencia siga incrementando su venta, va a llegar un momento en el cual no se podrá controlar, se perderá liderazgo, participación de mercado y se verá afectada la empresa en el mediano y largo plazo en el tema de ser líder (H. Zapata, comunicación personal, 10 de octubre de 2023).

3.1.9 Incremento en los Costos de Almacenamiento

El Jefe de Planeamiento Comercial de Punto Blanco manifestó que el incremento en los costos de almacenamiento es una causa del problema identificado en este *business consulting* porque el área de planeamiento comercial desconoce cómo es la evaluación por

parte de almacén, así como el óptimo de valor entre soles por metro cúbico o metro cuadrado, que sería un indicador que sería bueno para saber el costo de almacenamiento exacto por SKU (H. Zapata, comunicación personal, 10 de octubre de 2023). En la actualidad, el área de planeamiento comercial solo sabe lo general, pero no de determinado SKU como costo de almacenamiento, que serviría más si se tiene en soles por metro cuadrado con el fin de tomar mejores decisiones (H. Zapata, comunicación personal, 10 de octubre de 2023).

3.1.10 Desconocimiento de Potenciales Clientes

Tomando en consideración lo manifestado por el Jefe de Planeamiento Comercial de la empresa analizada, el desconocimiento de potenciales clientes es una causa del problema asociado a las dificultades en la gestión de planeamiento comercial de la empresa Punto Blanco porque afecta en la proyección de la demanda y todo lo que tiene que ver con las ventas directamente (H. Zapata, comunicación personal, 10 de octubre de 2023).

3.1.11 Falta de Coordinación Oportuna con el Área de Ventas

Para el Jefe de Planeamiento Comercial de Punto Blanco, existe una falta de coordinación con el área de ventas, específicamente en lo que respecta al tema del análisis o la proyección que da como ventas; es bien complicado poder coordinar una que otra cosa (H. Zapata, comunicación personal, 10 de octubre de 2023). En muchas ocasiones, se deben hacer correcciones de lo que se había hecho y a veces esas coordinaciones pueden ser tardías si es que antes no se ha tenido una proyección más fina (H. Zapata, comunicación personal, 10 de octubre de 2023).

3.1.12 Falta de Pronóstico de Venta

Según el Jefe de Planeamiento Comercial de Punto Blanco, la falta de pronóstico de venta afecta la gestión de planeamiento comercial. Dado que tener un pronóstico óptimo es complicadísimo porque a veces se dan impredecibles que ningún algoritmo, por más fuerte que sea, lo aguanta, pero sí se puede ser más finos por parte del área de ventas en lo que

respecta al tema de hacer un mejor pronóstico (H. Zapata, comunicación personal, 10 de octubre de 2023).

3.1.13 Falta de Actualización del Personal sobre Habilidades Blandas

Considerando lo expresado por el Jefe de Planeamiento Comercial de la empresa analizada, en el área que él maneja, se encuentran dos asistentes, uno que ya tiene experiencia, técnicamente es muy bueno y el otro quien recién empieza, que técnicamente es muy bueno, pero aún le falta algunas habilidades blandas, como comunicación, atención al detalle, positivismo, gestión del tiempo, entre otros temas, pero obviamente se debe ir aprendiendo mientras tome experiencia (H. Zapata, comunicación personal, 10 de octubre de 2023).

3.2 Matriz Priorización Causa-Raíz

Se dieron reuniones entre el Jefe de Planeamiento Comercial de Punto Blanco y el grupo de consultores, de manera que se elaboró la matriz de priorización causa-raíz con el objetivo de identificar la causa que mayor incidencia tiene sobre el problema principal de la mencionada empresa, el cual está relacionado con las dificultades en la gestión de planeamiento comercial. Se pudo priorizar las 13 causas identificadas luego de que se acordara asumir un orden de importancia considerando los siguientes criterios: (a) factibilidad, (b) beneficio y (c) resultado.

3.2.1 Factibilidad

A través de este criterio se pudo evaluar la viabilidad que posee Punto Blanco en relación a solucionar la causa del problema principal del problema hallado en el *business consulting* mediante los recursos que tiene disponible, es decir, que la factibilidad permite determinar si resulta fácil para la cita organización tener un control sobre esa causa en un corto plazo. En consecuencia, se asumió la puntuación asociada a un orden jerárquico,

tomando que el valor de 1 representa la causa con menor dificultad por resolver y el valor de 13 cuando se tratase de la causa con mayor dificultad.

3.2.2 Beneficio

A través de este criterio se pudo evaluar el nivel de ganancia o beneficio que podría obtener Punto Blanco si se solucionara la causa del problema hallado en este *business consulting* para que la empresa pueda lograr sus objetivos tanto a corto como a largo plazo. En consecuencia, se asumió la puntuación asociada a un orden jerárquico, tomando que el valor de 1 representa la causa con menor beneficio y el valor de 13 cuando se tratase de la causa con mayor beneficio.

3.2.3 Resultado

El grupo de consultores y el Jefe de Planeamiento Comercial de Punto Blanco acordaron considerar las tres causas con mayor resultado para diseñar las alternativas de soluciones presentadas en el Capítulo IV del presente documento. En este caso en particular, se conoce que, al no tener un sistema integrado de información, la empresa está expuesta a: desarrollar una gestión de datos ineficiente, lo que dificulta su análisis correctamente; a disminuir la productividad de sus colaboradores; a perder clientes por no poder satisfacer sus demandas; a no tener una adecuada visibilidad en tiempo real de la información; a basar sus decisiones en base a información desactualizada; y finalmente a tener una gestión de costos ineficiente, porque no se estaría logrando la reducción de costos en cada fase de los procesos de la organización. En la matriz priorización causa-raíz (ver Tabla 3) se presenta la determinación de la causa con mayor resultado tras la evaluación de la factibilidad y el beneficio, la cual es la ausencia de un sistema integrado de información, debido a que se sumó el valor colocado en la columna de factibilidad con el valor de la columna de beneficio de cada una de las causas previamente identificadas en el proceso de la consultoría.

Tabla 3*Matriz Priorización Causa-Raíz*

Causa	Factibilidad	Beneficio	Total
1. Ausencia de un sistema integrado de información	13	13	26
2. Falta de controles de inventarios	12	12	24
3. Ineficiente gestión de inventarios	10	8	18
4. Carencia de comunicación entre el área de ventas y planeamiento comercial	9	6	15
5. Ausencia de un plan estratégico consolidado	11	11	22
6. Cuellos de botella en el área de distribución	3	4	7
7. Sobre almacenamiento de productos	4	10	14
8. Descuentos y promociones aminoran las ganancias	5	3	8
9. Incremento en los costos de almacenamiento	6	7	13
10. Desconocimiento de potenciales clientes	2	1	3
11. Falta de coordinación oportuna con el área de ventas	8	5	13
12. Falta de pronóstico de venta	7	9	16
13. Falta de actualización del personal sobre habilidades blandas	1	2	3

Del mismo modo, es relevante señalar que cuando en una empresa que no cuente con controles de inventarios no puede tener un balance o equilibrio correcto de existencias en los almacenes, haciendo que se pierdan ventas por concepto de falta de inventario; razón por la cual se puede recalcar que una adecuada gestión de inventarios en la organización le garantiza un mejor servicio al cliente. También cuando no hay controles de inventarios, se le dificulta a la empresa poder ubicar los productos, así como no saber aprovechar el espacio, ni actualizar las entradas y salidas de los productos y como consecuencia de ello se le hace casi imposible lograr la trazabilidad o manejo en la manipulación del producto. Por último, se puede enfatizar que la ausencia de un plan estratégico consolidado no le permite a la empresa obtener una ventaja competitiva frente a otras compañías y genera falta de compromiso y cultura de ejecución.

Capítulo IV: Alternativas de Solución

4.1 Alternativas de Solución Identificadas

Considerando lo identificado en el análisis de causa-raíz realizado en el capítulo anterior, donde se presentó un acuerdo entre el grupo de consultores y el Jefe de Planeamiento Comercial de Punto Blanco en tomar en cuenta las tres causas que más impactan sobre el problema principal hallado en la citada empresa para diseñar las posibles soluciones a este. A continuación, se plantean tres alternativas (ver Tabla 4).

Tabla 4

Matriz de Alternativas de Solución Propuestas

Problema Principal de Punto Blanco	Criterio	Causas	Alternativas de Solución Propuestas
Dificultades en la gestión de planeamiento comercial	Método	Ausencia de un sistema integrado de información	Incorporación de un sistema integrado de información a la gestión empresarial
	Medición	Falta de controles de inventarios	Implementación de métodos o herramientas de gestión de inventarios
	Método	Ausencia de un plan estratégico consolidado	Diseño e implementación de un plan estratégico consolidado

4.1.1 Alternativa 1: Incorporación de un Sistema Integrado de Información a la Gestión Empresarial

En un mundo globalizado y debido al continuo desarrollo de las tecnologías de la información, el tratamiento de la información a nivel empresarial ha tenido un cambio radical, razón por la cual se debe manejar una eficiente gestión de los datos con el fin de aprovechar mejor la información y tomar las decisiones de manera eficiente. Cuando una organización no posee un sistema integrado de información en su gestión, se dificulta y demora el proceso de obtención de la información y toma de decisiones, por lo que es de

suma importancia contar con una aplicación informática que permita gestionar todos los procesos de negocio de forma integrada. Generalmente, este tipo de sistema está conformado por diversos módulos que proporcionan información transversal e integrada de cada uno de los procesos para que los departamentos de la empresa puedan satisfacer sus necesidades específicas. En este *business consulting*, se propone como una alternativa de solución la incorporación de un sistema integrado de información a la gestión empresarial de Punto Blanco considerándolo como un *software* de fácil y práctico uso, con licencia ilimitada, y con cumplimiento de la normativa de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). Este sistema integrado deberá estar compuesto por los siguientes módulos:

- Módulo de inventario
- Módulo de compras
- Módulo de clientes
- Módulo de ventas
- Módulo de tesorería
- Módulo de reportes
- Módulo de almacén
- Módulo de facturación electrónica
- Módulo de talento humano
- Módulo de logística
- Módulo de contabilidad
- Módulo de inteligencia de negocios

Se deberá contratar los servicios de una empresa que se encarga de desarrollar *software*, así como de la automatización, organización y dirección de empresas en el mercado peruano. Para ello se requerirá establecer la necesidad de que el personal de Punto Blanco

reciba soporte técnico de manera remota y explicaciones a través de video tutoriales, además de capacitaciones en los primeros tres meses de implementación de la solución. Es relevante acotar que el *software* generará documentos que deben ser procesados y archivados en el repositorio de la empresa a fin de permitir una mejor toma de decisiones. Con la incorporación a la gestión empresarial de Punto Blanco de un sistema de este tipo, se busca aplicar posteriormente un monitoreo operacional porque se presentaría una sinergia entre las áreas de la organización, dado que se mejoraría significativamente la comunicación e integración entre las áreas aumentando el compromiso y rendimiento de los colaboradores.

4.1.2 Alternativa 2: Implementación de Métodos o Herramientas de Gestión de Inventarios

Para esta alternativa de solución al problema de Punto Blanco se propone que se implementen métodos o herramientas para gestionar mejor los inventarios, y para ello se debe considerar la gestión de pronósticos de ventas asumiendo los elementos más relevantes de la empresa como lo son su actividad principal, sector donde se ubica y la competencia que posee. Con el propósito de gestionar los pronósticos de ventas de la mencionada organización, se propone aplicar el método estacional multiplicativo para determinar las tendencias que existen en las ventas y ajustar los pronósticos previamente elaborados. Este método consiste en multiplicar los factores estacionales por una estimación de la demanda promedio con el objetivo de producir un pronóstico estacional y se aplica cuando las fluctuaciones de los valores de una variable crecen o decrecen con la tendencia. Será indispensable la coordinación entre las áreas involucradas para que también se pueda dar la identificación de entrada o salida de nuevos competidores, cambios en la economía peruana, entre otros aspectos. Esta coordinación permitirá que se planifiquen las compras y se adquieran de manera eficiente los insumos necesarios para lograr los objetivos estratégicos formulados por la empresa.

Por ello, al implementar nuevos métodos en la gestión de inventarios se propone que se automaticen los procesos en esta parte de la cadena de suministro con el uso de un *software*, o específicamente con uno de los módulos del *software*, el cual permite reunir eficientemente los datos relacionados con los proveedores, las compras, y demás datos. De igual modo, será preciso la capacitación de las personas encargadas de esta automatización para que tengan un mejor enfoque en la gestión de los procesos y se puedan tomar decisiones rápidas, claras y asertivas. Igualmente, se pueden usar los tableros, considerados como una herramienta a través de la cual se presentan gráficos con datos en una pantalla, es decir, funcionan como un medio que permite que la categorización de la información sea dividida de la forma más conveniente para los tomadores de decisiones. Cabe indicar que todas las herramientas o métodos que se pueden usar para mejorar la gestión de inventarios sirven para determinar las óptimas cantidades de productos en un inventario, así como las cantidades de los productos, el historial de ventas y otros detalles relevantes.

4.1.3 Alternativa 3: Diseño e Implementación de un Plan Estratégico Consolidado

Cuando en la empresa no se cuenta con un plan estratégico, se tiene cierta limitación en lo que respecta a las proyecciones de las estrategias e indicadores a corto, mediano y largo plazo. Esto quiere decir que se pueden presentar problemas desde la dirección y el proceso de toma de decisiones. Por este motivo, es crucial que se realice un plan de este tipo con el fin de cambiar diversos aspectos de la empresa buscando aumentar la madurez del negocio. Por consiguiente, un plan estratégico debidamente diseñado e implementado de forma sistemática le puede brindar a la empresa ventajas importantes, especialmente a que no caiga en errores y pierda la dirección hacia el logro de sus objetivos.

Se propone entonces a Punto Blanco diseñar un plan estratégico a tres años con el propósito de asumir información del entorno externo como interno de la organización para así generar acciones que mitiguen las debilidades que se puedan encontrar. Ello con el fin de que

la empresa pueda ser proactiva, mantenerse al día con los constantes cambios del negocio y que también pueda anticiparse en cuanto a la competencia y finalmente determinar las necesidades de recursos para aumentar la eficiencia operacional de todos los departamentos que la conforman. Por consiguiente, se propone que se consideren los siguientes aspectos en todo el proceso de diseño del plan estratégico para Punto Blanco:

- Análisis de la situación general de la empresa
- Presentación de la misión, visión, valores y código de ética de la empresa
- Evaluación externa de la empresa
- Evaluación interna de la empresa
- Intereses de la empresa y objetivos a largo plazo
- Proceso estratégico
- Implementación estratégica
- Evaluación estratégica
- Competitividad de la empresa

4.2 Evaluación de las Alternativas de Solución

Luego de haber diseñado las tres opciones de solución al problema identificado en Punto Blanco, se consideró la aplicación de un método versátil para cuantificar el valor que tiene cada una de estas alternativas. De esta manera se utilizó la matriz FACTIS, la cual permite la cuantificación del beneficio o desventaja que tiene cada solución asumiendo seis criterios. Por consiguiente, en la Tabla 5 se presenta la evaluación de cada criterio y nivel de puntuación usado en este *business consulting*. Para obtener el puntaje final en cada criterio, el grupo de consultores decidió si la alternativa seleccionada cumple con una de las tres opciones de la columna de descripción, misma que posee un puntaje observado en la columna puntaje. A continuación, el número de esta columna se multiplica por el número en la columna del factor de ponderación, obteniendo el puntaje final del criterio indicado.

Finalmente, se sumaron todos los puntos de los criterios con el propósito de obtener el puntaje final de la alternativa de solución. Posteriormente, se procedió a ponderar cada opción de solución y los resultados de esta acción se muestran en la Tabla 6; en la cual se aprecia que la alternativa de la incorporación de un sistema integrado de información a la gestión empresarial fue la opción con mayor puntaje, la segunda alternativa según el puntaje obtenido fue el diseño e implementación de un plan estratégico consolidado y la tercera alternativa de solución fue la asociada a la implementación de métodos o herramientas de gestión de inventarios.

Tabla 5

Criterios de Valorización de la Matriz FACTIS

Letra	Criterios de Selección			Factor de ponderación (1-5)
	Ítem	Puntaje	Descripción	
F	Factibilidad para solucionar	1	Muy difícil	3
		2	Difícil	
		3	Fácil	
A	Afecta a otras áreas	1	Muy difícil	5
		2	Difícil	
		3	Fácil	
C	Mejora la calidad	1	Muy difícil	4
		2	Difícil	
		3	Fácil	
T	Tiempo de implementación	1	Muy difícil	3
		2	Difícil	
		3	Fácil	
I	Inversión necesaria	1	Muy difícil	3
		2	Difícil	
		3	Fácil	
S	Seguridad de mejora	1	Muy difícil	3
		2	Difícil	
		3	Fácil	

Tabla 6*Priorización de las Alternativas de Solución Propuestas*

Alternativa de Solución Propuesta	Peso						Total	Ranking
	3 F	5 A	4 C	3 T	3 I	3 S		
Incorporación de un sistema integrado de información a la gestión empresarial	9	15	12	6	6	9	57	1
Implementación de métodos o herramientas de gestión de inventarios	9	10	12	6	9	9	55	3
Diseño e implementación de un plan estratégico consolidado	9	15	8	6	9	9	56	2

4.3 Solución Propuesta

Las tres alternativas que fueron propuestas en este *business consulting* se detallaron para conducir a la resolución del origen del problema clave identificado en Punto Blanco. Es relevante señalar que dichas opciones se complementan entre sí, para el beneficio de la administración gerencial de la empresa y por ello se apunta a atender y mejorar la comunicación entre los departamentos de la organización y en general, el proceso de toma de decisiones. Por este motivo, se propone la implementación de las opciones de solución en función a que se busca con ellas que la empresa obtenga un efecto significativo en los resultados y se puedan monitorear las operaciones diarias mediante la generación de controles a varias escalas. De igual modo, se busca que se promueva un mayor involucramiento de cada colaborador de Punto Blanco con el fin de se resuelvan las dificultades en la gestión de la planificación e información. A través de la implementación de las tres alternativas de solución se podrá evitar problemas de *stock*, se tendrá mejor control de los inventarios, se logrará la estandarización de los procesos y en consecuencia de ello, se podrá ahorrar el tiempo del trabajo y de los recursos de la empresa.

Finalmente, el enfoque en la gestión estratégica de Punto Blanco permitirá favorecer el desarrollo y crecimiento de la organización. Contar con un sistema integrado de información le permitirá generar reportes relevantes y precisos, así como a tiempo y

confiables, atendiendo a los requisitos de gestión y de operación de la organización. La aplicación de herramientas de inventarios le permitirá a Punto Blanco implementar inteligencia de negocios atendiendo el problema central e impulsar el seguimiento de los procesos. Por último, al implementar un plan estratégico, Punto Banco podrá desarrollar estrategias de planeación, y diagnósticos acertados para mejorar la productividad de sus colaboradores y se puedan tomar decisiones oportunas porque se conocerá a profundidad el entorno donde se desenvuelve la organización.



Capítulo V: Plan de Implementación y Factores Clave de Éxito

5.1 Definiciones Claves

A continuación, se muestran los aspectos más representativos del plan de implementación para las tres opciones de solución que el grupo de consultores propone a Punto Blanco para que se pueda resolver el problema de las dificultades en la gestión de planeamiento comercial, considerando un período de 12 meses.

5.1.1 Fase 1: Diseño e Implementación de un Plan Estratégico Consolidado

Para la primera fase del plan de implementación de solución vinculada con el diseño e implementación de un plan estratégico consolidado, se propone la realización de cada una de las siguientes actividades y la duración de esta fase del plan será de tres meses:

- Análisis de la situación general de la empresa haciendo una descripción de la organización, ubicación geográfica, cultura organizacional, organigrama, entre otros aspectos.
- Diseño de la misión y visión, considerando la metodología SMART y que generen credibilidad en los que las lean; además de los valores y código de ética de la empresa.
- Evaluación externa de la empresa considerando los intereses nacionales y la auditoría externa de la gestión estratégica de la empresa.
- Evaluación interna de la empresa a través del análisis AMOFHIT aplicado a las diferentes áreas operacionales de la empresa.
- Identificación de los intereses de la empresa y objetivos a largo plazo (a tres años) considerando su posición competitiva, salud financiera, calidad de los procesos, y capital humano.
- Diseño del proceso estratégico considerando la matriz FODA, matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA), matriz Boston Consulting Group

(MBCG), matriz interna externa (MIE), matriz gran estrategia (MGE), matriz de decisión estratégica (MDE), matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE), matriz de Rumelt (MR), matriz de ética (ME), matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo, y matriz de estrategias versus posibilidades de los competidores y sustitutos.

- Implementación estratégica considerando el diseño de objetivos a corto plazo, así como los recursos asignado a cada objetivo a corto plazo, las políticas de cada estrategia, la estructura organizacional, la responsabilidad social, recursos humanos, y la gestión de cambio.
- Evaluación estratégica considerando las perspectivas de control (aprendizaje interno, procesos, clientes, y finanzas).
- Evaluación de la competitividad de la empresa identificando las ventajas competitivas, los potenciales *clústeres* y sus aspectos estratégicos.

5.1.2 Fase 2: Incorporación de un Sistema Integrado de Información a la Gestión Empresarial

Para la segunda fase del plan de implementación de solución vinculada con la incorporación de un sistema integrado de información a la gestión empresarial de Punto Blanco se propone la realización de cada una de las siguientes actividades en una duración de seis meses:

- Búsqueda de aplicación informática y empresa desarrolladora de *software* (sistema integrado de información para organizaciones).
- Selección de la empresa que se encargará del desarrollo del sistema integrado de información a implementar en Punto Blanco.
- Determinación de los módulos que conformarán el sistema integrado de información.

- Otorgamiento de la información sobre las necesidades específicas de los departamentos de la empresa.
- Desarrollo del sistema integrado de información por parte de una empresa desarrolladora de *software* que asuma la responsabilidad de interrelacionar un conjunto de componentes que previamente recopiló con el fin de que se pueda procesar, almacenar y difundir información en la organización y apoyar la toma de decisiones en los diferentes departamentos que la conforman.
- Instalación e implementación del sistema integrado de información.
- Capacitaciones y soportes técnicos sobre el manejo del sistema integrado de información a los colaboradores de Punto Blanco.

5.1.3 Fase 3: Implementación de Métodos o Herramientas de Gestión de Inventarios

Para la última fase del plan de implementación de solución vinculada con la implementación de métodos o herramientas de gestión de inventarios en la empresa Punto Blanco, se propone la realización de cada una de las siguientes actividades en una duración de ocho meses:

- Sistematización de los procesos de la empresa, mejorando el progreso del flujo de trabajo y el ordenamiento y clasificación de los datos.
- Recolección de los datos relacionados con los proveedores, compras, cantidades de los productos, historial de ventas, entre otros.
- Implementación de pronósticos de ventas tomando en cuenta las tendencias de ventas en el tiempo.
- Determinación de los puntos de reorden, es decir, cuándo se debe reabastecer los productos y el tamaño de los pedidos.
- Determinación de la inversión mínima para asegurar las ventas por tener *stock*.

- Definición de la importancia de los productos en base a la cantidad y valor que representa para la empresa.
- Realización de un conteo cíclico de una parte del inventario total para tener un mejor control de los inventarios.
- Capacitaciones y soporte técnico sobre el manejo de los módulos de inventario, compras, reportes, y almacén del sistema integrado de información.

5.2 Balanced Scorecard

En la Tabla 7 se visualiza el Balanced Scorecard, el cual fue diseñado con el propósito de identificar las estrategias que resultarán más idóneas para la implementación de las tres alternativas de solución al problema identificado en la empresa Punto Blanco. De esta manera, se trabajó con los siguientes componentes del Balanced Scorecard: (a) financiero; (b) clientes; (c) procesos internos; y (d) aprendizaje y crecimiento.

Tabla 7

Balanced Scorecard para Punto Blanco

Componente/Perspectiva	Objetivo	Indicador
Financiero	Incrementar las ventas de la empresa	Monto anual en soles de las ventas
Clientes	Incrementar la satisfacción y fidelización de los clientes	Participación de mercado
	Incrementar la participación en el mercado	Número de clientes nuevos vs clientes antiguos
	Ampliar la base de clientes	% de clientes nuevos
Procesos Internos	Implementar la transformación digital y la estandarización de los procesos	Número de documentos estandarizados de gestión de almacenes y administrativa
Aprendizaje y Crecimiento	Contar con el personal adecuado y debidamente capacitado para afrontar cualquier cambio o reto del mercado actual	Número de capacitaciones y evaluaciones al personal por año

5.3 Plan de Implementación (Gantt) y Presupuesto

El presupuesto necesario para la implementación de las tres alternativas de solución al problema de Punto Blanco se puede apreciar en la Tabla 8; para cual se consideraron las actividades señaladas en las definiciones claves. Por ejemplo, para la Fase 2 se asumió el desarrollo del sistema integrado de información por parte de una empresa desarrolladora de *software*, la instalación e implementación del sistema integrado de información y las capacitaciones y soportes técnicos sobre el manejo del sistema integrado de información a los colaboradores de Punto Blanco. En la Tabla 9 se presenta a través del Diagrama Gantt el tiempo que se requiere para ejecutar cada una de las fases del plan de implementación, así como las actividades a realizar en cada una de ellas durante los 12 meses proyectados.

Tabla 8

Presupuesto Estimado para la Implementación de la Solución para Punto Blanco

Concepto	Costo (S/)
Fase 1: Diseño e implementación de un plan estratégico consolidado	50,000
Fase 2: Incorporación de un sistema integrado de información a la gestión empresarial	360,000
Fase 3: Implementación de métodos o herramientas de gestión de inventarios	40,000
Total	450,000

5.4 Factores Claves de Éxito

5.4.1 *Habilitadores*

Se definen a los factores habilitadores como esos elementos que posibilitan la implementación exitosa de la solución del problema identificado en la organización; por ello para el presente *business consulting* se han considerado los siguientes factores habilitadores:

- Determinación de las tendencias de las ventas de la empresa.
- Incremento de la satisfacción y fidelización de los clientes.

- Compromiso de todos los colaboradores de la empresa en asumir cambios en sus gestiones.
- Implementación de la tecnología para mejorar los procesos de la empresa.
- Calidad de la información brindada, procesada y trabajada en los distintos departamentos de la empresa.
- Sensibilización de la importancia de la ejecución del proyecto para solucionar el problema identificado en la empresa.

5.4.2 Riesgos

Se definen a los factores de riesgo como esos que hacen más difícil la ejecución del plan de implementación de la solución del problema identificado en la empresa, razón por la cual para el presente *business consulting* se han considerado los siguientes factores de riesgo:

- Falta de recursos (personal y monetario).
- Falta de compromiso por parte del equipo ejecutor del proyecto para solucionar el problema identificado en la empresa.
- Ineficiencias en el control y evaluación de la ejecución del proyecto para solucionar el problema identificado en la empresa.
- El sistema integrado de información no se adapta a las necesidades de información y gestión de la empresa.

Capítulo VI: Resultados Esperados

6.1 Resultados Esperados del Plan de Implementación

El cálculo del flujo de caja proyectado a cinco años fue realizado tomando en consideración los aspectos que se destacan a continuación: (a) un presupuesto de inversión de S/450,000; (b) beneficios procedentes de la ejecución de las alternativas de solución por S/4'160,000.00 ; y (c) porcentajes de crecimiento de los beneficios económicos por ejecución de solución para los años 2, 3, 4 y 5 de 20%, 22%, 24% y 26%, respectivamente. En el Apéndice I se puede apreciar el estado financiero de la organización analizada que fue asumido para los cálculos de las proyecciones económicas financieras que se muestran en este capítulo. Es importante destacar que de la Tabla 10 – Tabla 20 se pueden visualizar los resultados esperados tras la implementación de las tres soluciones propuestas por el grupo de consultores, los cuales fueron aprobados por los representantes de Punto Blanco, quienes le brindaron la data financiera al equipo consultor.

Tabla 10

Premisas para el Cálculo de las Proyecciones Económicas para Punto Blanco

Premisa	Valor
Presupuesto de Implementación	S/450,000.00
Beneficios Procedentes de la Ejecución de la Solución	S/4'160,000.00
Tasa de Impuesto a la Renta	29.5%
% de Crecimiento de Beneficios Año 2	20%
% de Crecimiento de Beneficios Año 3	22%
% de Crecimiento de Beneficios Año 4	24%
% de Crecimiento de Beneficios Año 5	26%
COK	50.08%
WACC	16.76%

Tabla 11*Beneficios Procedentes de la Ejecución de la Solución*

Concepto	Costo (S/)
Fase 1: Diseño e Implementación de un plan estratégico consolidado	944,000.00
Fase 2: Incorporación de un sistema integrado de información a la gestión empresarial	2'576,000.00
Fase 3: Implementación de métodos o herramientas de gestión de inventarios	640,000.00
Total	4'160,000.00

Tabla 12*Flujo de Caja Proyectado para Punto Blanco*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficios Procedentes de la Ejecución de la Solución		4'160,000.00	4'992,000.00	6'090,240.00	7'551,897.60	9'515,390.98
Costo de Ventas		-3'673,373.10	-4'408,047.72	-5'377,818.21	-6'668,494.58	-8'402,303.18
Utilidad Bruta		486,626.90	583,952.28	712,421.79	883,403.02	1'113,087.80
Gastos Administrativos		-69,064.55	-82,877.46	-101,110.50	-125,377.03	-157,975.05
Gastos de Ventas		-291,587.93	-349,905.51	-426,884.72	-529,337.06	-666,964.69
Gastos de Implementación	-25,000.00	-87,667.50	-87,467.60	-81,083.72	79,613.76	89,167.41
Utilidad Operativa		38,306.92	63,701.71	103,342.84	149,075.17	198,980.64
Gastos Financieros		-43,200.00	-36,399.90	-28,783.79	-20,253.74	-10,7000.09
Otros Ingresos		12,299.79	14,759.75	18,006.90	22,328.55	28,133.98
Diferencia de Cambio		- 11.00	-13.20	-16.11	-19.97	-25.17
Resultados Antes de Impuesto a las Ganancias	-25,000.00	7,395.71	42,048.36	92,549.84	151,130.01	216,389.36
Impuesto a las Ganancias		-2,181.74	-12,404.26	-27,302.20	-44,583.35	- 63,834.86
Flujo de Caja Proyectado	-25,00.00	5,213.98	29,644.09	65,247.64	106,546.66	152,554.50

Tabla 13*Cálculo del COK*

Concepto	Resultado
Beta Apalancado	
Beta Desapalancado de la Industria en EEUU	1.03
Ratio de Deuda / Patrimonio	80%
Tasa de Impuesto a la Renta	29.50%
% de Capital Aportado	20%
Beta Apalancado	3.93
COK Real Perú	
Rf (tasa libre de riesgo, Treasury Bonds EEUU)	0.51%
Prima de Riesgo Histórica de EE UU (Promedio de 2013 al 2022)	4.77%
Prima de Riesgo de Mercado (Rm)	13.59%
Riesgo País de Perú	1.78%
Inflación de EE UU (Promedio de 2013 al 2022)	2.48%
Inflación de Perú (Promedio del 2013 al 2022)	3.29%
COK Nominal de EE UU	51.97%
COK Real de EE UU	48.30%
COK Real de Perú	50.08%

Tabla 14*Cálculo del WACC*

	Valor	Participación	Costo	Promedio Ponderado
Deuda	S/360,000.00	80%	8%	6.75%
Recursos Propios	S/90,000.00	20%	50.08%	10.02%
Total	S/450,000.00	100%		16.76%
Costo de Oportunidad (ke)	50.08%			
Tasa de Interés	12%			
Impuestos	29.50%			
Costo de la Deuda (Kd)	8%			
Costo de Capital Promedio Ponderado (WAAC)	16.76%			

Tabla 15*Estructura de Financiamiento para la Implementación de la Solución Propuesta*

	Monto	%
Capital Accionario	S/90,000.00	20
Préstamo con Entidad Bancaria	S/360,000.00	80
Total	S/450,000.00	100

Tabla 16*Condiciones del Préstamo con la Entidad Bancaria*

Condiciones	Descripción
Monto del Préstamo	S/360,000.00
Plazo en Meses	60
Plazo en Años	5
TEA%	12%
Período de Gracia	0
Cuota Anual	S/99,867.50

Tabla 17*Cronograma Anual de Financiamiento por Préstamo con la Entidad Bancaria*

Periodo	Deuda	Interés	Amortización	Cuota
Año 1	S/360,000.00	S/43,200	S/56,667.50	S/99,867.50
Año 2	S/303,332.50	S/36,399.90	S/63,467.60	S/99,867.50
Año 3	S/239,864.89	S/28,783.79	S/71,083.72	S/99,867.50
Año 4	S/168,781.18	S/20,253.74	S/79,613.76	S/99,867.50
Año 5	S/89,167.41	S/10,700.09	S/89,167.41	S/99,867.50

Tabla 18*Análisis Económico / Financiero de la Implementación de la Solución al Problema*

Indicador	Resultado
Valor Actual Neto (VAN)	S/169,818.84
Tasa Interna de Retorno (TIR)	111%
Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM)	76%
Ratio Beneficio / Costo	0.43

Tabla 19*Análisis de Escenarios de la Implementación de la Solución al Problema de Punto Blanco*

Conceptos	Moderado	Optimista	Pesimista
% de Crecimiento de Beneficios Año 2	20%	24%	16%
% de Crecimiento de Beneficios Año 3	22%	26%	18%
% de Crecimiento de Beneficios Año 4	24%	28%	20%
Valor Actual Neto (VAN)	S/169,818.84	S/198,823.13	S/142,287.55
Tasa Interna de Retorno (TIR)	111%	120%	102%
Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM)	76%	81%	71%

Tabla 20*Análisis de Sensibilidad de la Implementación de la Solución al Problema de Punto Blanco*

	% de Crecimiento de Beneficios Año 2					
	S/191,633.01	20%	18%	16%	14%	12%
% de Crecimiento de Beneficios Año 3	22%	S/169,818.84	S/163,595.68	S/151,149.37	S/132,479.90	S/107,587.27
	20%	S/103,658.43	S/97,513.85	S/85,224.68	S/66,790.94	S/42,212.62
	18%	S/35,926.48	S/29,939.05	S/17,964.20	S/1.92	-S/23,947.79
	16%	-S/31,019.71	-S/36,771.40	-S/48,274.79	-S/65,529.88	-S/88,536.67
	14%	-S/94,822.81	-S/100,260.20	-S/111,134.98	-S/127,447.15	-S/149,196.70

Al analizar los resultados de la Tabla 18 se puede afirmar que la implementación de las tres opciones de solución al problema de Punto Blanco es viable, ya que se obtuvo un valor actual neto (VAN) mayor a cero (S/169,818.84), es decir, positivo. También se obtuvo una tasa interna de retorno (TIR) de 111% (mayor al WACC de 16.76%). En lo que respecta al financiamiento del proyecto, se asumió necesario un préstamo con una entidad bancaria por el 80% de la inversión a un plazo de 60 meses, es decir, cinco años a una Tasa Efectiva Anual (TEA) de 12% y una cuota anual es de S/99,867.50, según la Tabla 16.

Para el análisis de escenarios (moderado, optimista y pesimista) se consideró el crecimiento de los beneficios económicos tras la implementación de la solución al problema de Punto Blanco y se obtuvo que bajo los tres escenarios los resultados siguen siendo

positivos para la organización como se presenta en la Tabla 19. En cuanto al análisis de sensibilidad para el presente proyecto se asumieron dos aspectos cruciales como lo son el porcentaje de crecimiento de los beneficios por ejecución de alternativas de solución para el año 2 y el porcentaje de crecimiento de estos mismos beneficios, pero del año 3 (ver Tabla 20). Se efectuó la corrida de los datos para determinar los beneficios que percibiría la organización y se obtuvo que, con la implementación de las alternativas propuestas para la solución del problema de Punto Blanco, los resultados se mantienen en positivo solo si se considera hasta un crecimiento de beneficios de 12% para el año 2 y de 20% del año 3.

6.2 Recuperación de la Inversión

En la Tabla 21 se muestra el cálculo efectuado para obtener el indicador del período de recuperación de la inversión para la implementación de la solución del problema de Punto Blanco obteniéndose un resultado de 1.67, es decir, que la inversión propuesta se puede recuperar en un año y 244 días; por lo que la implementación del proyecto de solución es económicamente viable para la organización.

Tabla 21

Período de Recuperación de la Inversión Inicial del Proyecto de Solución para Punto Blanco

Año	Flujos de Caja	
0	-S/25,000.00	-S/25,000.00
1	S/5,213.98	-S/19,786.02
2	S/29,644.09	S/9,858.07
3	S/65,247.64	S/75,105.71
4	S/106,546.66	S/181,652.36
5	S/152,554.50	S/334,206.86
Periodo de Recuperación		1.67

Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

- Punto Blanco es una empresa que se encarga de la distribución y comercialización de productos de consumo masivo en la región norte del Perú, específicamente en Piura y Tumbes y cuenta con más 35 años en el mercado nacional. En un principio, la empresa se encargaba de la fabricación de productos para limpieza, específicamente lejía y posteriormente amplió su giro de negocio hacia la comercialización de productos de consumo masivo a través de marcas reconocidas en el mercado. Actualmente, Punto Blanco comercializa confitería, alimentos, limpieza, artículos de higiene, abarrotos y de consumo masivo en general.
- Posterior al análisis interno realizado a través del AMOFHIT se lograron identificar las fortalezas y debilidades que Punto Blanco posee y se halló que la empresa impulsa una cultura organizacional enfocada hacia resultados y motiva a la resolución de problemas manera consensuada entre los miembros de un departamento o sus pares; posee una flota de transporte propia y suficiente liquidez para cubrir sus deudas a corto plazo. Se debe destacar que Punto Blanco presenta escasez de personal para puestos estratégicos y área de ventas, existe poca motivación por parte del personal de ventas, ausencia de un sistema de inventarios, errores frecuentes del *picking*, falta de actualización del personal y de compromiso por parte del personal (competencias blandas) incompatibilidad entre los perfiles de los colaboradores y las necesidades de la empresa, carencia de comunicación entre el área de ventas y planeamiento comercial, dificultades en la gestión de planeamiento comercial, quiebres de inventarios (por campañas promocionales de los proveedores), limitada aplicación o actualización de procedimientos claves de la operación y también resistencia al cambio.

- Se realizaron entrevistas a personal de la organización con el propósito de identificar los problemas que afronta Punto Blanco y se hallaron los siguientes: (a) incompatibilidad entre los perfiles de los colaboradores y las necesidades de la empresa; (b) dificultades en la gestión de planeamiento comercial; y (c) improvisaciones en los procedimientos claves de las operaciones. A través de la evaluación según la escala de grado de complejidad y beneficio se determinó que el problema central de Punto Blanco está asociado a las dificultades en la gestión de planeamiento comercial.
- Se diseñó el Diagrama de Ishikawa para determinar las causas que ocasionaron la aparición del problema central de la empresa y posteriormente se evaluó la factibilidad y el beneficio acordándose con los representantes de Punto Blanco que las tres causas con mayor ponderación se tomarían para plantear soluciones al problema hallado. Estas tres causas fueron: (a) ausencia de un sistema integrado de información; (b) falta de controles de inventarios; y (c) ausencia de un plan estratégico consolidado.
- Se realizó el diseño de tres alternativas de solución: (a) diseño e implementación de un plan estratégico consolidado; (b) incorporación de un sistema integrado de información a la gestión empresarial; y (c) implementación de métodos o herramientas de gestión de inventarios. Estas alternativas se evaluaron de acuerdo con los criterios de la Matriz FACTIS para resolver el problema vinculado con las dificultades en la gestión de planeamiento comercial.
- Se propuso un plan de implementación de las tres alternativas de solución a desarrollarse en un período de 12 meses y se presentan las actividades y responsables en un cronograma de Gantt; además se consideraron factores habilitadores y de riesgo

para la ejecución del proyecto de solución, para el cual se calculó una inversión requerida de S/450,000.

- Al realizar un análisis económico/financiero de la implementación del plan propuesto para darle solución al problema hallado en Punto Blanco se determinó la viabilidad del proyecto en los tres escenarios evaluados. Específicamente, para el escenario moderado o también denominado actual, se logró obtener estos resultados que confirmaron la viabilidad del proyecto: un valor actual neto (VAN) de S/169,818.84; una tasa interna de retorno (TIR) de 111%, un indicador de período de recuperación de 1.67.

7.2 Recomendaciones

- Se recomienda a Punto Blanco que difunda la urgencia de implementar las tres opciones de solución propuestas en este reporte de *business consulting*.
- Se recomienda a Punto Blanco que ejecute el plan de solución que se propuso en este reporte de *business consulting* considerando tanto los términos como las condiciones de tiempo, inversión, y actividades, debido a que se logró demostrar la viabilidad económica de la implementación del proyecto al obtener resultados positivos para la organización.
- Se recomienda a Punto Blanco impulsar el compromiso por parte del personal de la empresa para solucionar el problema hallado a través de la ejecución de las actividades propuestas en este reporte de *business consulting*.
- Se recomienda a Punto Blanco realizar un seguimiento y control a la ejecución del plan de implementación propuesto en este reporte de *business consulting* a fin de solucionar cualquier cambio de necesidad o inconveniente que se pueda presentar en la organización.

Referencias

- Álvarez, J. (2016). *Perfil del ama de casa 2016*. <https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-ama-de-casa-2016>
- Banco Central de Reserva del Perú. (s.f.). *Caracterización del departamento de Tumbes*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/tumbes-caracterizacion.pdf>
- Bohorquez, V., García, P., Méndez, C., & Caycho, C. (2022). Atributos diferenciadores entre el comercio minorista tradicional y el moderno. *Innovar*, 32(83), 75-86. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n83.99890>
- Borrero, R. (2019). Procesos de gestión del talento humano en el sector educativo gerencial de Colombia. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(7), 293-303. <https://www.redalyc.org/journal/5768/576869546016/576869546016.pdf>
- Caballero, P. (2019). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales*. CEP.
- Centro de Investigación Bodeguera. (2021). *Situación actual de la bodega*. <https://asociaciondebodegueros.com/centro-de-investigacion-bodeguera/#prettyPhoto>
- Chacón, T. (2022). Congreso evalúa instalar en Tumbes una Zona Franca. *Perú Construye*. <https://peruconstruye.net/2022/02/23/congreso-tumbes-zona-franca/#>
- Chávarri, L. (2020). *Cambio de comportamiento: Cuando el “empujoncito” no es suficiente*. <https://www.ipsos.com/es-pe/cambio-de-comportamiento-cuando-el-empujoncito-no-es-suficiente>
- Curedale, R. (2019). *Design Thinking. Process & Methods*. Design Community College Incorporated
- Delgado, A., & Ramos, A. (2021). *Organizaciones azules: líderes de la era digital. Cómo son y cómo actúan*. Libros de Cabecera.

EAE Business School. (2019). *Cómo funciona la planificación comercial de una empresa.*

<https://retos-operaciones-logistica.eae.es/como-funciona-la-planificacion-comercial-de-una-empresa/>

Escuela Europea. (2021). *¿Qué es la planificación comercial en las empresas?*

<https://escuelaeuropeadeempresa.eu/que-es-la-planificacion-comercial-en-las-empresas/#:~:text=La%20planificaci%C3%B3n%20comercial%20se%20trata,en%20un%20presupuesto%20de%20ventas.>

Goodman, S., & Remaud, H. (2015). Store choice: How understanding consumer choice of “where” to shop may assist the small retailer. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 23, 118-124.

Intercambio comercial entre Perú y Ecuador se incrementa. (2022). *Portal Portuario.*

Agencia Peruana de Noticias. <https://portalportuario.cl/intercambio-comercial-entre-peru-y-ecuador-se-incrementa/>

Kantar: Pandemia impulsó en Perú ventas de productos de limpieza en un 16%. (2021).

Mercado Negro. <https://www.mercadonegro.pe/marketing/kantar-pandemia-impulso-en-peru-ventas-de-productos-de-limpieza-en-un-16/>

Luna, F. (2022). *Consumo masivo continuó creciendo durante el segundo trimestre del 2022.* <https://n9.cl/fjhj5>

Márquez, E. (2022). Peruanos destinan 45% de su gasto a alimentos. *Ecommerce News.*

<https://www.ecommercenews.pe/ecosistema-ecommerce/2022/peruanos-destinan-45-de-su-gasto-a-alimentos.html>

Milla, A. (2023, 22 de agosto). Kantar: Aumento frecuencia de compras en hogares, pero

con menos volumen. *Gestión.* <https://gestion.pe/economia/empresas/kantar-aumenta-frecuencia-de-compras-en-hogares-pero-con-menor-volumen-noticia/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2022). *Reporte de Comercio Regional 2022*.

Piura. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3792962/RCR%20Piura%20-%20I%20Semestre%202022.pdf?v=1666800918>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2021). *Reporte de Comercio Regional 2021*.

Tumbes. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3449728/RCR%20-%20Tumbes%20-%20-%202021.pdf?v=1658796417>

Peruvian economy threatened by the El Niño Phenomenon. (2023). *Fenacrep*.

<https://www.fenacrep.org/sf/publicaciones/noticia/economia-peruana-amenazada-por-el-fenomeno-el-nino#:~:text=El%20Ministerio%20de%20Econom%C3%ADa%20y,de%20hasta%20S%2F%2018%2C600%20millones>.

Peves, D. (2023, 28 de agosto). Marcas blancas empiezan a perder peso en la canasta básica

de peruanos, ¿por qué? *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/marcas-blancas-empiezan-a-perder-peso-en-la-canasta-basica-de-peruanos-por-que-supermercados-marcas-propias-noticia/>

Punto Blanco (2020). *Plan estratégico*. Autor.

Serenty Process Consulting. (2019). *¿Por qué son importantes las políticas y*

procedimientos empresariales? <https://www.serenty.es/noticias/importantes-las-politicas-procedimientos-empresariales/>

Tumbes: Contrabandistas rehabilitan caminos clandestinos en frontera con Ecuador. (2020).

RPP. <https://rpp.pe/peru/tumbes/tumbes-contrabandistas-rehabilitan-caminos-clandestinos-en-frontera-con-ecuador-noticia-1293913>

Ucrania y Rusia | Precio del barril de petróleo se dispara y supera los 100 dólares: ¿Qué

efectos puede tener para América Latina? (2022). *BCC News*.

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-60478253>

Apéndice A: Entrevista Aplicada al Coordinador de Distribución

Empresa: Punto Blanco

Nombre: Jorge Nole Lequernaque

Fecha: 07/03/2023

Entrevistadores:

1. ¿Cómo describirías el clima laboral de la empresa?

Respuesta: A ver, lo que te entiendo por el clima laboral hemos avanzado bastante porque en Tumbes cuando llegamos cada uno veía por su área, no, pero, por ejemplo, cuando Felipe trabajó con nosotros ya estábamos más consolidados y ya teníamos un trabajo integrado, en cuanto a lo que me dices del clima laboral ¿por falta de mercadería me dices?

2. ¿Existen circunstancias asociadas a una falta de mercadería?

Respuesta: A mí me repercute directamente la falta de mercadería en mi efectividad de reparto, porque cuando no hay mercadería en almacén mis indicadores varían. Yo supuestamente salgo con una carga directa en soles para ser retornados en lo que es depósitos, todo, pero si no hay mercadería en el almacén a mí me afecta, que figure en el sistema y no haya existencia. Me perjudica pero que no haya producto porque no hicieron la compra respectiva, requerimiento respectivo, también me afecta porque no tengo para desplazar la mercadería adecuadamente y me sobrarían más unidades para reparto.

3. ¿Qué oportunidades de mejoras identificas dentro de tu puesto de trabajo?

Respuesta: Bueno, las mejoras se hacen casi semanalmente porque como tenemos un comité de trabajo, vemos lo que falla en cada área y nos vamos motivando nosotros para corregirlas y en el siguiente avance vamos proponiendo todo.

4. ¿Cuáles son las fallas recurrentes que suelen suceder, es decir, que se repitan cada semana?

Respuesta: Claro, si es un recurrente sería un indicador que estamos haciendo mal un trabajo porque si toda la semana, si persiste es que no estamos levantando las observaciones que presentamos, mayormente son correcciones que se evalúan. Por ejemplo, si el área de almacén no hizo un control de rotación de inventarios o sigue detectando que tiene mucha mercadería por vencer ya está implicada el área de ventas que no está abocada a vender lo que debe o a vender los volúmenes que debe y se va quedar la mercadería en almacén y está pronta a vencer. Eso nos perjudica a todos, en mi área por ejemplo lo que yo teniendo la capacidad de carros y personal no saque toda la mercadería a tiempo, los perjudicaría a ellos también, así cada área como está integrada, nos afecta, cada error en cada área va repercutir en los demás, si almacén no tiene mercadería, yo no tengo que desplazar, si ventas no vende en las capacidades y volúmenes o las cuotas que ellos les ponen yo estaría saliendo con un carro con poco volumen de reparto.

5. ¿Cuáles son los procedimientos que realizas para asegurar que los colaboradores ejecuten sus funciones de la mejor manera posible?

Respuesta: Mira acá desde que ellos empiezan a trabajar son conscientes que la empresa les da los bienes que tiene, por ejemplo, la mercadería, que la mercadería es un bien que ellos están momentáneamente en el día haciéndote cargo de ella y ellos tienen la responsabilidad de entregarla y convertirla en efectivo y lo que no logran entregar devolverla al almacén en óptimas condiciones. No es que yo esté trabajando y ya. Yo entrevisto a una persona que voy a contratar y le digo ya vas a trabajar y lo mando a la deriva, no, es un procedimiento, se evalúa, sino tiene muchos conocimientos se le manda a mayoristas, para que primero vayan cargando, conociendo el producto y de ahí se le va bajando como nosotros conocemos como detalle, que vaya a ruta, es un trabajo muy diferente, una cosa es mayorista, que es cajas, el

otro es detalles, que es por unidades o por docenas y ahí vamos evaluando y felizmente o desgraciadamente la gente aprende cuando se les toca el bolsillo, porque ya cuando les comienzas a cobrar ahí desgraciadamente comienzan a valorar y cuidar su trabajo y a cuidar los productos. Tanto así que la exigencia no es solo para los productos, sino que también tienen una inducción o un monitoreo para que sepan reconocer dinero, porque cada error que cometen ellos en su trabajo se convierte en algo que los afecta a ellos económicamente. Malogran mercadería, se les cobra, cobran de menos, eso lo asumen ellos, les dan billetes falsos eso lo asumen ellos, monedas falsas, lo asumen ellos, entonces cuidar el trabajo depende de cada uno. No tengo problemas con ellos.

6. ¿Cómo se podrían mejorar estos cuellos de botella según tu experiencia?

Respuesta: Con el abastecimiento en el tiempo que corresponde. Por ejemplo, recién al inicio del mes comienzan hacer un pedido adicional a Piura de las cosas que faltan pudiendo prever desde el inicio las compras oportunas y que sean repartidas con el flujo normal de ventas. Siempre hemos dicho eso, recién cuando llega la quincena la última semana van viendo recién en sus avances y comienzan a pedir, comienzan a pedir y los últimos días del mes me comienza a llegar mercadería, entonces lo que está generado en el sistema para colgado porque no hay mercadería se comienza a activar y tengo que tener más presión, porque al personal lo tengo, las unidades las tengo para repartir, pero me generan más presión para trabajar.

7. ¿Existe una doble planificación no mapeada por parte de Punto Blanco?

Respuesta: Pero mira, yo soy consciente que ellos tienen el problema porque al proveedor se le puede comprar y como lo hace Punto Blanco, algunas cosas al crédito y otras al contado, pero los del crédito si tú logras ocupar en las primeras semanas unas facturas en proyección a lo que tú vas a vender, ya en las últimas semanas no vas a poder tener el requerimiento más rápido, porque tienes facturas pendientes desde el inicio, entonces seguro el proveedor

demora en abastecer y genera eso que al final de mes también las empresas verán eso como abastecer a Punto Blanco y me genera que comiencen a ingresar uno, dos, tres, cuatro tráiler y comience yo a desplazar los fines de mes después del cierre tengo por lo menos cuatro días para repartir eso también.

8. ¿Cuáles son los criterios de distribución en esas fechas de alta demanda?

Respuesta: Bueno lo que hacemos acá es priorizar en los días que tenemos dedicados a mayoristas, las rutas de TAI consolidarlas más, ósea que si tengo tres rutas de TAI con tal que me salgan dos para que me queden más carros y personal para avocarme a lo que son mayoristas y lograr botar todo lo que tengo pendiente. Es un poco más tedioso, pero se logra después de una semana.

9. ¿Manejan alguna contingencia al menos por campaña para poder generar una cobertura de sobre flota? (Meses de julio, diciembre, meses picos).

Respuesta: Si, yo normalmente me manejo con la flota que tengo aquí y todo, cuando ya tengo, como tú dices, que en un día tengo que repartir más ya coordino y veo mi proyección de tareo y si ahí veo que me falta más flota, alquilo, pero no es lo recomendable porque tengo que ver como lo alcanzo con lo que tengo.

10. ¿Qué contingencias tienes en caso de paros, huelgas, de cara al tema de transporte o llegar a un indicador bien?

Respuesta: Felizmente en todo este tiempo que he tenido acá, si hemos tenido problemas, por ejemplo, aquí en Tumbes un problema recurrente en el 2019, en el 2020 hasta el 2021 por pandemia, que es en la zona del Sur, Cancas, Zorritos, Acapulco no hay mucho abastecimiento de agua continua entonces la gente ya cansada de eso cerraba la Panamericana y desgraciadamente ahí que hacíamos, es el único acceso de Piura a Tumbes. Entonces que hacíamos eso, preveíamos todo y salían más temprano las unidades, serían a las cinco de la mañana, tres y media, cuatro y lográbamos trabajar en la zona hasta que ya en la tarde iba

bajando el flujo de manifestantes o lo que sea, y cumplíamos con el reparto, de todo el todo el tiempo hasta acá nunca he parado de repartir con todas las unidades porque no supe manejar una situación. Acá cuando cierran un puente, nos queda lejos el otro, pero vemos la forma, la misma gente comienza a coordinar y salen más temprano, tienen cuidado, ya si no logran pasar, que es raro, se quedan un tiempo ahí y logran cumplir con el objetivo, normalmente se cumple con el objetivo diario, con el semanal y con el mensual que nos ponen. El problema diario se soluciona y se prioriza a lo que se tiene, ya el retorno de todas las unidades ya ves que has cumplido con tu reparto. En algunos casos si se nos complica cuando tenemos que reprogramar una mercadería, pero eso es en los mayoristas, pero en detalle no se puede hacer eso, no puedo tener un documento inactivo mucho tiempo o mercadería de detalle en almacén. Mayormente los problemas de paros los hemos sabido manejar, pero conversando con el personal y previendo desde antes las salidas, por ejemplo, mañana tengo reparto de lo que es sur, Máncora, Órganos, todo eso y ahorita habido derrumbes por las lluvias en la zona de Zorritos, estamos viendo que la gente mañana salga más temprano para evitar aglomeración de carros y todo eso porque hoy se han demorado todo el día en despejar la pista. Mañana salen más temprano.

11. ¿Cuál es el procedimiento que tienen establecido para la terminación de la ruta de cara a la entrega o devolución de los pedidos?

Respuesta: Para la planificación de acá de las rutas existe un área que es de la Inteligencia Comercial, es la que determina cómo es que tienen que salir los vendedores, cómo tienen que salir las rutas acá y son los que planifican prácticamente cómo tiene que estar planificado el impacto de los vendedores, los vendedores que tienen que ir, todo eso y nosotros ya nos acomodamos con las unidades que tenemos, vemos si es una unidad grande o pequeña que es la que tenemos que enviar y la cantidad de personal que tiene que ir.

12. ¿Cómo haces para que el chofer o chofer liquidador conozcan las rutas? ¿Cómo los llevas a esa curva de aprendizaje?

Respuesta: Mira cuando yo he venido acá he encontrado solamente tres carros aquí en Tumbes, de los cuales dos choferes conocía y uno nomás acompañaba al liquidador, solamente era chofer, lo que pasa es que ahí tuvo un problema el chofer liquidador y lo tuvimos que cesar, entonces subió otro chofer y es lo que te dije anteriormente, al tu poner una persona nueva el impacto al inicio va ser una curva hacia abajo, mucho rechazo, el reclamo de venta que no le reparten en todo sus puntos de venta y todo eso porque todo ese aprendizaje tiene un costo y desgraciadamente es negativo. Inicialmente cuando pongo una persona así es porque ya estoy en último recurso y eso lo viví el 2019 cuando tuve que poner a un chofer a liquidar porque poner nuevos cargos o esperar que alguien venga para evaluarlo y todo se pierde tiempo lo que no tenemos nosotros, yo para que salga mi programación y pueda decir no salgo a ruta porque me falta un chofer no lo van a ver bien así en mi trabajo.

13. ¿Se tiene un tope máximo para llevar mercadería valorizada?

Respuesta: Claro se opta por enviar en el furgón lo que nosotros llamamos para liberar zonas de mucho reparto, por ejemplo por acá nos genera mucho reparto Pampa Grande y si yo le metiera lo que le corresponde más lo que es Centro volaría en exceso de peso y volumen, los soles estarían compensados pero el peso y volumen, lo complicaría, porque esa persona que va separando atrás va tener más mercadería que separar y puede afectar más, puede chancar algo entonces va en contra de ellos. Entonces al utilizar una furgón pueden trabajar más tranquilos en su zona y los soles controlados en su zona están determinados el peso y volumen, por ejemplo una furgón mía está trabajando en hasta dos metros cúbicos es el traslado que puede ser y cerca de una tonelada y viendo eso ya se compensa, puede salir entre seis mil o siete mil soles y como van dos personas compensan los números porque en un

carro de más de diez mil soles tengo que enviar a cuatro personas y demora más tiempo, así evaluamos más o menos.

14. ¿Cuáles son los principales indicadores con los que miden tu área?

Respuesta: Mi área está evaluada directamente por la efectividad de reparto, la mercadería despachada, yo tengo un rango a partir de 98%, yo tengo que llegar al 98% de efectividad de reparto para poder estar en un número azul para la empresa, yo estoy en menos de 98 y me empiezan a preguntar porque pasa eso. Por ejemplo, el día dos de marzo mi indicador ha llegado al 91% y es porque me toco zona de sur lo que es playas, pero desgraciadamente esos carros salen con diez mil soles y cada carro me regresó entre novecientos y mil soles, imagínate, salen con diez mil y me regresan con mil. Ya estoy trabajando con 90% y eso no se siente mucho cuando meto sur con mayoristas, pero ese día fue solamente sur, salí con seis carros con seis rutas y menos de cincuenta mil soles donde mi indicador se fue abajo y eso es lo que me miden, y los siguientes días tengo que tratar de evaluar o no permitir de que se me caigan las ventas. El trabajo es continuo desde la mañana cuando comienzan a reportar rechazos se comienzan a llamar a los vendedores o enviar la información a ellos que sus ventas están frenadas o están cayendo como decimos nosotros entonces ellos se ponen en contacto con sus clientes y tratan de evitar ese impacto negativo, ese rechazo que nos afecta a todos tanto a vendedor como a institución.

15. ¿Dónde está la mayor complicación en el canal de distribución?

Respuesta: Mira la complicación del mayorista es más subsanable que el de detalle y es más complicado, por ejemplo, lo que es mayorista yo puedo sacar un carro con ochenta mil, con cien mil soles y basta que alguien me rechacé cien y ya me vine abajo con un solo cliente, pero el trato es más directo, más fluido con el vendedor y se puede subsanar ese problema porque ya se pone en coordinación. Tenemos todo un plazo que es la mañana para que vaya coordinando y se llega a un punto medio, sino tiene dinero se gestiona con el coordinador

administrativo para ver si se deja, pero se trata de ver la forma de cómo tratar y el cliente como conoce el trabajo de la empresa ya puede ser un poco flexible y llegar a un punto medio y recibir la mercadería, pero lo que no ocurre con detalle. El detalle si es bien complicado porque a veces mandan mucha mercadería para un cliente y desgraciadamente no somos la única empresa que llevamos, entonces cuando el PAS estaba hecho de otra forma nosotros corríamos igual con la Cristal, con la Backus y que hacía el cliente, en el detalle, priorizaba recibir cerveza o gaseosa en el verano a recibir nuestros pedidos, a recibir detergente, a recibir otras cosas que tenemos así que ampliamos la ruta de Móndele a ruta de Molitalia. Como tenemos ahorita ya compensa un poco, entonces la complicación yo la tengo en el detalle, porque en el detalle mientras al vendedor yo lo estoy llamando, el vendedor de mayorista me atiende me contesta porque mientras está hablando con un solo cliente porque tendrá al día a unos siete por lo menos me puede atender pero el de detalle no, el de detalle va manejando, va caminando, va de un cliente a otro y no me da opción a solucionar, que hago yo, le mando un mensaje por WhatsApp y le doy el plazo hasta que lo lea me solucione. Pero a veces no se soluciona y en un reparto, en un rechazo de detalle quinientos, mil soles, ya me van complicando el día, así lo vemos nosotros, bueno en mi forma de trabajar.

Apéndice B: Entrevista Aplicada al Coordinador Administrativo

Empresa: Punto Blanco

Nombre: Jaime Cardoza Chira

Fecha: 09/03/2023

Entrevistadores:

1. ¿Cuáles crees que son las características de los líderes de la empresa?

Respuesta: Yo creo que una de las características principales que deben tener los líderes debe ser la disciplina, es lo más importante para comenzar una labor, pienso que toda labor mientras uno sea disciplinado, puede llegar a tener buenos logros, mientras uno sea disciplinado, así de simple.

2. ¿Qué oportunidades de mejora identificas en los líderes?

Respuesta: Lo que nosotros estamos haciendo, se podría decir semanal, es un trabajo más temprano, una reunión que hacemos cada semana, con el fin de que cada equipo o cada área manifieste sus oportunidades de mejorar y también de dar a conocer algunas falencias que tengamos, entonces eso nos va a permitir, que seamos un equipo compacto, al final nos va a permitir llegar a los objetivos trazados, ¿Verdad? Entonces cada equipo, en el caso, no se...tomo el caso de almacén. yo solicité por lo general, una de mis características se puede decir o una de mis virtudes, es un tema de disciplina, yo exijo mucho la disciplina en almacén y exijo mucha precisión en su trabajo de almacén para manejar su sector para mañana, para manejar sus inventarios, todo eso en el caso de ventas, el trabajo principal es ser muy, a parte de la disciplina, yo creo que ser muy, muy metódico, tener en mente los precios, las bonificaciones, todo, eso que nos permita llegar al cliente y no tenga problemas a la hora de recibir esa mercadería, en el caso de transporte, yo pienso que lo principal es la forma como uno trata del cliente, nosotros como empresa sabemos que la parte final de la venta. la

termina el transporte es el que entrega la mercadería, entonces trabajamos en que sea un buen trato al cliente, trabajamos en que se lleve la mercadería en mejor estado y todo eso.

3. ¿Existe alguna característica en común que identificas en todos los líderes que es importante reforzar o fortalecer?

Respuesta: Yo creo que sí, yo creo que lo que tendríamos que fortalecer sería el compromiso, he tenido la oportunidad de trabajar con Felipe y Felipe conoce como soy, soy muy comprometido con el trabajo, yo no soy de las personas tengo que acabar dentro de mis ocho horas y me voy, no, soy de las personas que me comprometo más, soy muy comprometido. Yo pienso que ese compromiso es también por el tiempo que uno tiene en la empresa, ósea yo tengo mucho tiempo acá en la empresa entonces yo trato de transmitir a la gente que se tiene que ser comprometido con la empresa. A margen de como fuera el trato, el compromiso, el amor, lo que haces, ósea yo todo lo que hago lo hago con el amor, con esa pasión por lo que a mí me gusta, ósea, mientras nosotros tengamos ese amor por nuestra empresa, esa pasión por hacer las cosas, las cosas van a salir de la mejor manera, y eso es lo que yo siempre lo transmito a la gente, no para que sean iguales a mí, pero que por lo menos vayan aumentando una de sus características dentro de su vida, dentro de su forma de ser de cada persona.

4. ¿Cuáles son las circunstancias asociadas que no permiten que se concluya una venta?

Respuesta: Mira, yo estoy más que seguro que para que una venta, no sé, llegue a realizar mayormente es un tema interno verdad, por la experiencia que yo tengo, yo siento que la persona encargada, tiene la experiencia necesaria, yo tengo 12 años acá en Tumbes y conozco la realidad, entonces, con la persona que yo camino, se podría decir, con la persona que yo voy de la mano en ventas, esa persona también conoce mucho el tema, entonces, me sucede

en otras circunstancias, en otras situaciones, que cuando no tienes experiencia no te va permitir.

5. ¿Qué mejoras crees que se podrían implementar?

Respuesta: Yo me sorprende porque los líderes de ahora o los supervisores de ventas, lo que sucede es que en nuestra época teníamos por dos o tres veces semanal clínicas de ventas donde participábamos todos, porque acá nos separábamos por líneas, y tu tenías que exponer tus precios, bonificaciones, tenías que ver como entrabas al cliente, y eso es lo que nos falta, ósea, ya no hay clínica de ventas, ósea lamentablemente eso de la pandemia no s afecto bastante verdad, tanto así que en mi época toda la semana asistíamos a la sede, yo te estoy hablando de hace 25 o 20 años que yo he sido vendedor, entonces yo creo que a corto plazo son clínica de ventas, pero son cónicas de ventas bien hechas, no son clínicas que digas ahí no, lo tomo a juego, teníamos clínicas que nos permitían a nosotros ver nuestras falencias y mejorar, ver nuestros aspectos, conocer a cada cliente, ósea podíamos hacernos pasar por algún cliente, como es el cliente, ósea diferentes...las formas de ser se cada cliente, un cliente molesto, tal vez, fregado, un cliente que no te atiende en esos horarios, eso es lo que nos está faltando.

6. ¿Cuáles son los lineamientos en cobranzas?

Respuesta: En el caso de que sea un pedido al crédito, es un crédito a 13 días, y hay un tiempo contado, trabajado en el otro grupo, en la otra empresa, donde el producto era más rotativo, era leche gloria verdad, entonces, la gente que te lo compraba al contado al toque, pero acá tenemos ese tema, por lo que no somos exclusivos, ósea, hay líneas que no son exclusivas.

7. ¿Hay documentos que se tienen que cumplir antes de otorgar una línea de crédito y volumen del cliente?

Respuesta: Nosotros adolecemos de ese tema, donde debería haber una política de cobranza, de política donde como establecer un crédito a un cliente verdad, entonces cuando yo llegué acá a punto blanco, nosotros...prácticamente a mí me sumaron al equipo por un tema de conocimiento de clientes, ósea yo ya venía siendo supervisor, en Mega Marcas y yo ya conocía más o menos, cuánto un cliente nos podía comprar, si el cliente era bueno, si el cliente era malo entre comillas.



Apéndice C: Entrevista Aplicada al Supervisor de Ventas

Empresa: Punto Blanco

Nombre: Luis Atto Reucche

Fecha: 09/03/2023

Entrevistadores:

1. ¿Cuáles son las circunstancias asociadas que no permiten que se concluya una venta?

Respuesta: Con un día de anticipación se planifica y plantea el trabajo y ruta, con soporte de su sistema revisa su control de inventario disponible en almacén para la efectuar la ruta de ventas y si tienen algún quiebre de *stock* de líneas de alta rotación, se genera el requerimiento a su gerente para tener esta disponibilidad pronta en almacén de tránsito listo para despachos. Así mismo trabajan en conjunto con el área de créditos y cobranzas identificando las líneas de crédito de cada cliente disponible y el nivel de morosidad correspondiente, nació la inquietud de los clientes paretos en caso de algún cliente si por el índice de morosidad a los clientes por ventas extraordinarias para algún sobre giro puntualmente para clientes sólidos en pagos, nos menciona que estas extensiones de línea son aplicables a ventas de productos con baja rotación.

2. Respecto al logro de objetivos y/o metas asignadas a los trabajadores. ¿Qué dificultades identifica para poder alcanzarlas?

Respuesta: Los incentivos y/o comisiones son ofrecidas por las líneas representadas, al inicio de cada mes; las líneas o proveedores presenta su cuadro de bonificaciones e incentivos económicos para la fuerza de ventas.

3. ¿Dentro de la cadena de suministro identifica cuellos de botella? ¿Cómo se podría mejorar?

Respuesta: Los cuellos de botella se generan inicialmente la tercera semana de cada mes, al inicio del alto índice de facturación el área de almacén y despacho (Logística) nos detalla que no pueden distribuir o atender un pedido en el rango de 48 horas porque el área colapsa por la falta de personal idóneo asociado a la escasez de unidades de despacho. Así mismo que el cliente final tiene identificado que cada fin de mes se activan las promociones y/o descuentos adicionales a los precios de lista, por la compra de cierta cantidad de productos sea en unidades de medida cajas o paquetes. Por eso se generan las falencias en la distribución más aún se genera la complejidad detallada si son meses de campaña: mayo – julio – diciembre.

4. ¿Dentro del sector, qué amenazas puede reconocer para la empresa?

Respuesta: Los últimos acontecimientos referidos a bloqueo de carreteras y factores climáticos que la empresa no ha podido controlar, así como factores internos, específicamente debido a la estructura de trabajo, es decir, su área cuenta con cinco vendedores que salen a ruta a realizar su cobranza y venta general. Bajo esta modalidad de trabajo – el cliente cancela y así mismo realiza su pedido al gestor de turno y si el área de créditos identifica que el cliente tiene morosidad, si algún cliente tiene retraso más de 30 días les bloquean todo crédito y despachos a los clientes en general de todos los ejecutivos de la mesa de venta, es decir, esta política genera pérdida de ventas porque no se deben bloquear todos los pedidos de los demás clientes.

5. ¿Qué aspectos se podrían mejorar para gestionar el índice de morosidad?

Respuesta: Cada cliente de cada ejecutivo de venta debe ser autónomo o independiente dejando de afectar a los demás clientes, es decir, por uno que tenga una morosidad establecida, dentro del flujo de facturación a los clientes en interno se les entrega días de gracia para evitar morosidad.

Apéndice D: Entrevista Aplicada al Supervisor de Almacén

Empresa: Punto Blanco

Nombre: Félix Joel García Martínez

Fecha: 16/03/2023

Entrevistadores:

1. ¿Cómo describirías el clima laboral de la empresa?

Respuesta: El tema es que nosotros no contamos todavía con un sistema de inventario, lo que nosotros tratamos de hacer es un inventario manual que nosotros hacemos. Semanal hacemos el control de inventarios. Verificamos el *stock* físico con el *stock* en sistema. Algún inactiva que hubiera se descuenta manualmente, es donde cuadramos nuestro stock porque actualmente punto blanco no cuenta con un sistema de inventario.

2. ¿Qué oportunidades de mejora podrías identificar dentro de tu puesto de trabajo?

Respuesta: La verdad, el tener un sistema de inventario donde arroje los documentos inactivos guiados y no guiados que eso no lo tenemos. Y tener el proceso más adecuado para identificar faltantes o sobrantes que pudieran existir y tener las incidencias del día. Por ejemplo, nosotros al momento de hacer el *picking* puede que el almacenero le pidan 10 paquetes y el ponga un “cero” más ya son 100 paquetes. O un problema del almacenero como una distracción que pueda tener, o puede que nuestro *stock* esté cerca a nuestro *picking* y que por error esa mercadería la cargue reparto. Esto nos va ayudar a identificar donde está el error y lo podríamos hacer semanalmente.

3. ¿Cuáles son los procedimientos que realizas para asegurarte que tus colaboradores ejecuten sus funciones de la mejor manera posible?

Respuesta: Nuestro horario de trabajo empieza 7:00am que ingresa el operario de almacén que son 8 personas. Lo primero que hacen es revisar las devoluciones del día anterior y ordenarlas en el área que corresponde y luego de eso se empieza con la recepción de mercadería. En la recepción de mercadería recibimos de los diferentes proveedores de Piura o que vienen directamente de Lima. Ya tenemos un cronograma, por ejemplo, el lunes se reciben dos proveedores, el martes tales proveedores. Y es un lapso de dos o tres horas y luego a las 11:00am empieza nuestro *picking* para la carga de las unidades que salen al día siguiente. Esa es la labor que cumple netamente el operario de almacén.

4. ¿Cuál sería la problemática que identificas en tu área de trabajo?

Respuesta: Los errores más frecuentes del *picking*, puede ser error como distracción del almacenero, que por ratos esté con el celular donde va a sacar cierto producto le piden 10 de tal producto, lo llaman y coge el celular y se equivoca. Ese puede ser un error, a distracción del almacenero. Y nosotros verificamos al momento que hacemos el chequeo salen a relucir estos errores, a veces va faltando a veces va demás y el filtro es el chequeo para que la mercadería salga conforme.

5. ¿Qué mejoras podrías dar para que no haya estos errores?

Respuesta: Lo que se está tratando de hacer, es que los almaceneros como tienen una hora, que allí revisen sus celulares. Y hemos tenido unos errores a inicios de mes, y he hecho algo que no ha sido formal, pero les he dicho que sus celulares los deberían dejar en sus mochilas, es algo no formal por parte de la empresa sino ha sido de mi persona. Y allí ha reducido lo errores. Y en chequeo hemos tenido errores porque ingresó personal nuevo.

6. ¿Cuáles son los criterios para la distribución de mercadería en fechas de alta demanda?

Respuesta: Por ejemplo, anteriormente existía acá la campaña navideña, pero por unos proveedores que ya no están ya no se ve. Pero lo que sí tenemos el tema del colegio donde rotan más las golosinas, o en verano se ve todo lo que es shampoo, sandalias en algunos casos.

7. ¿Cuál es el plan inmediato para el manejo de la logística inversa?

Respuesta: El proceso es casi parecido a la recepción, el producto sale en buen estado, tiene que regresar en buen estado y en las cantidades que te pide en el documento. También existe el área de chequeo que recepción la mercadería que verifica que llegue lo que dice el documento. Y al siguiente día es el almacenero quien se encarga de verificar que todo esté conforme. Son dos filtros.

8. ¿Qué amenazas puedes reconocer para la empresa?

Respuesta: Una amenaza puede ser el tiempo, por ejemplo, las estaciones del año. A distribución a veces le cae la lluvia, la mercadería se moja y eso se carga al área de distribución. O por ejemplo alguna huelga, que cierren una carretera, ese día no se reparte y es una pérdida en soles para la empresa.

9. ¿En algún momento se ha visto un proyecto para comprar un sistema o tratar de implementarse algo, sea en Tumbes o Piura?

Respuesta: Ya existe el área de auditoría en Punto Blanco, pero cuando llegan auditoría solo contamos el físico y validamos que ellos lo plasmen. La diferencia que puedan tener, y todavía hay errores, porque van dos inventarios y no les cuadra. Y el inventario que yo hago manual si me cuadra. Todavía están afinando esto en el sistema.

10. ¿Nunca se ha planteado un sistema pistoleo para control de inventarios?

Respuesta: Hay un proyecto que se está realizando en la empresa también para el tema de *picking*. Esto si se ha tenido para Piura y Tumbes. Y eso está más a la tecnología.



Apéndice E: Entrevista Aplicada al Jefe de Inteligencia Comercial

Empresa: Punto Blanco

Nombre: Henry More Martínez

Fecha:

Entrevistadores:

1. ¿Qué sistemas de información usa Punto Blanco SAC? ¿Estos sistemas son actualizados frecuentemente?

Respuesta: El área comprende a la vanguardia de todo sistema que se puedan utilizar para realizar un estudio de mercado de forma interna y analizar estrategias toma de decisiones, para ello todo el equipo comercial de Punto Blanco tienen un sistema de RP interno (sistemas de planificación de recursos empresariales son los sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía) desarrollado por un ingeniero que forma parte de la empresa el mismo que ha aplicado esta plataforma – sistema comercial nos sirve en la ejecución de reporte de ventas, facturación, almacén, distribución. Este sistema es alimentado con toda la información, para temas estratégicos, en el área utilizamos un sistema llamado Mat Info nos aporta toda una información cartográfica de todas las zonas que atendemos visualizando a si todos los puntos de venta. Con esta cartografía podemos crear estrategias, crear una mejor ruta de atención para nuestra fuerza de ventas, estrategias a nivel de proveedores este programa es licenciado por un proveedor externo, utilizamos el Power Bi extraemos información directamente de los servidores las mismas que ya nos arroja todos los KPI, crecimientos o de decrecimientos los mismos que son visualizados ante la gerencia general. Este año nuestro ingeniero que desarrolló nuestro sistema comercial, desarrolló una plataforma de toma pedidos en una plataforma Android desarrollando un aplicativo directo

reemplazando el servicio proporcionado por la empresa Entel por un aplicativo propio de Punto Blanco, el mismo que nos da ya acción de obtener un reporte de ventas, cobertura en ruta de clientes venimos mejorando este APP de acuerdo a las necesidades de Punto Blanco, otro sistema que contamos en el LBN otro sistema más administrador de todos los equipos móviles de toda la fuerza de ventas en el sentido de solo darle acceso a navegar en aplicativos de uso netamente laborales restringiendo así todo app que genere distracción, aplicación toma pedidos, en polígonos para saber si cubrió la rutas asignadas en el día estas son las herramientas que manejo en mi área. La frecuencia de actualización que realiza nuestro ingeniero, el sistema comercial como la aplicación móvil se encuentran en constante actualización y desarrollando rutas de manejo directo, tenemos proveedores que son exigentes e innovadores que nos exigen ciertas características de sistema y tenemos que estar a la par tanto para favorecer al grupo humano interno como externo, los otros sistemas que compramos a tercero como Mat Info tiene actualización de versiones cada año el MDM sistema de la India también tiene actualizaciones cada periodo, sin embargo si se requiere de algún soporte extra el proveedor la brinda directamente.

2. ¿Qué tipo de sistemas de información debería adquirir Punto Blanco SAC para mejorar su gestión (*software*)?

Respuesta: Como comentaba hemos cambiado el sistema toma pedido provee dio por Entel a un sistema propio, con esto hemos mejorado la rapidez en implementar funcionalidades, el MDM lo hemos cambiado de un proveedor que se llama Sotti a otro proveedor que cuenta con un MDM de nombre Sky Fusion tiene mejor desarrollo que el anterior, respecto al Mat Info dentro de la herramienta Yees es uno de los mejores no hay por ahora por qué cambiarlo sin embargo en el sistema comercial observamos que si debemos mejorar dado que en todo el grupo corporativo ya están manejando SAP, Punto Blanco estamos seguros que debemos ingresar a SAP en los próximos dos años deberíamos ya migrar a esta plataforma, aquí

manejaremos un mapeo más grande de distintos aplicativos no solo a lo comercial sino a variantes más integrales entre todas las áreas.

3. ¿Punto Blanco SAC cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones?

Respuesta: Como te menciono ya desde el año pasado hemos implementado Power BI que nos permite tener data más limpia e indicadores que no cuenta el sistema comercial el crecimiento o decrecimiento por línea por proveedor por zona, rentabilidad, utilidad, yo creo que esta es la herramienta con la que ya estamos trabajando.

4. ¿Posee Punto Blanco SAC equipos de alta tecnología?

Respuesta: Hoy Punto Blanco cuenta con servidores o servicios cloud prestados por terceros, como lo manejan desde el área de TI. Contamos con un área de TI, ellos se encargan de manejar toda el área de *software* e información, lo que, si te puedo comentar que hoy contamos con un *backup center* ubicado en los almacenes principales ubicados en la sede Piura. Así mismo contamos con servidores secundarios ubicados en las sedes locales físicos con contamos con información en la nube, todo lo contamos en físico equipos que se repotenciaron cuando se migro parte de la empresa de la corporación a sistema SAP. Los mismo que manejan otro tipo de datos, cabe señalar que tenemos un data center en cada sede, tenemos un servidor propio y alternativo en cada sede como ya mencionamos.

5. ¿Qué tipo de (*hardware*) debería adquirir la empresa para mejorar su gestión?

Respuesta: En el área de inteligencia comercial utilizamos más *software* que *hardware*, donde pienso yo que si se debe implementar un mejor *hardware* es en el área de logística – almacén la cual es una zona crítica, el mercado actual cuenta con varios dispositivos que se pueden implementar de forma ordenada claro que también implica la zona estructural de cada almacén, debería implementarse a corto plazo más en almacén.

6. ¿De qué manera se toma decisiones en esta área?

Respuesta: Las decisiones en mi área se toman en base a los objetivos que nos establecen los proveedores, estos nos indican los objetivos en *Seling y Sell Out* tanto en compra como en venta. En esta venta implica soles como cobertura la cantidad de puntos atendidos en un periodo de tiempo bajo estos objetivos de los proveedores hacia Punto Blanco como sus distribuidores en donde se toman las decisiones en conjunto con el área comercial por ejemplo el objetivo de este mes de tal proveedor es coberturar una cantidad de clientes ellos plantean la estrategia operativa mencionando cual sería la zona a atacar, cuota del mes, línea de productos a vender, venta en soles. Todo inicia desde los objetivos del proveedor en ese periodo, si durante del desarrollo del mes vemos los indicadores o la evolución del objetivo cuotas asignados a inicios de mes ya comenzamos a trabajar otras acciones para poder llegar al 100% de lo proyectado en el mes.

7. ¿Cuál es el problema central que posee esta área?

Respuesta: El problema sería por no tener los objetivos claros durante el mes, tenemos el caso de una gran parte de los proveedores que recién a quincena del mes o pasando la quincena nos alcanzan sus objetivos del mes. Esto es un gran problema dado que nos acorta los tiempos para poder reaccionar y llegar a cada cumplimiento por línea o producto. Otro problema es la falta de comunicación interna entre todas las áreas de la empresa, por ejemplo, mi área interactúa con todas las áreas si no cuento con el *input* de alguna área a tiempo no se pueden ejecutar acciones o hacer algún análisis de la situación. Luego de esto sí establecemos alguna acción para este período también debemos tener el compromiso de cada área que este alineado con el mismo objetivo en común.

8. ¿Cuáles son las debilidades que posee esta área?

Respuesta: Nosotros somos un área vertical al grupo no solo tenemos Punto Blanco también vemos otra empresa del grupo llámese Vis Mega entre otras, el ver varias unidades de

negocio, así como algunos proveedores en común nos hace jugar en contra no nos permite desarrollarnos en conjunto acortándonos tiempos y espacios, tratamos de ver todo al mismo a tiempo no llegando a cubrir todo al mismo tiempo. En general una debilidad de mi área es justamente tener empresa que, a pesar de ser el mismo grupo comercial, hay líneas que son distintas y otras que internamente son competencia es complicado en muchos casos realizar una toma de decisiones clara que evite perjudicar o beneficiar cada unidad de negocio.

9. ¿Cuáles son las fortalezas que posee esta área?

Respuesta: Al nosotros manejar toda la información comercial tenemos una mejor visibilidad de cómo está situado el negocio actualmente o en algún momento dado, podemos tener una mejor proyección respecto a una empresa para saber cómo le fue a otra es algo real o bueno. Se tiene toda la información para ejecutar así acciones en las demás áreas el poseer la información comercial, tener las herramientas a nivel de *software* que nos muestren indicadores en tiempo real nos permite tomar acción inmediata, eso es una fortaleza para nosotros.

Mensaje de cierre: El objetivo del área desde el año pasado hemos empezado a mejorar nuestro *software* interno mi objetivo semestral y con miras a fin de año es poderle dar a todas las áreas de la empresa y del grupo en general las herramientas con las necesidades de cada área para que ellos mismos tengan información inmediata y en tiempo real de todos sus indicadores y los más relevantes para que ellos puedan tomar decisiones en el día a día. Hoy por hoy generamos una dependencia del área de inteligencia comercial, por lo que mi objetivo como jefatura es generar la data a fin que cada área tenga sus propios indicadores en tiempo real.

Apéndice F: Entrevista Aplicada al Jefe de Administración y Finanzas

Empresa: Punto Blanco

Nombre: Yuliana Bardales

Fecha: 22/08/2023

Entrevistadores:

1. ¿Cuáles son las principales actividades desarrolladas en su área?

Respuesta: El área de administración y finanzas realiza todas las actividades que son de apoyo y control. Nosotros desde el área de administración y finanzas abarcamos propiamente administración, de contabilidad, el área financiera y parte del área de logística. Todas estas áreas tienen mucho tema de control, pero también están en la misma operatividad del negocio. Una de las áreas más operativas dentro de la estructura organizacional del área de administración y finanzas es el área de almacén. Entonces todo lo que tiene que ver con el almacenaje y el manejo de los stocks, que en una distribuidora es una carga bastante fuerte la vemos desde el área de administración. Entonces tiene bastante parte como digo operativa y también de control del área financiera, aplicar todo lo que son tratamientos con entidades financieras y control de tesorería. Desde el área de contabilidad también realizar el tema de conciliaciones bancarias, conciliaciones de registros y cuentas que viene ya desde el inicio de las operaciones. Que es desde la compra de los stocks, el almacenamiento hasta la venta y la cobranza respectiva. Entonces toda esa cadena del área administrativa la revisamos nuestra área, tanto para la sede de Piura como para la sede de Tumbes, son dos sedes las que ahora manejamos.

2. ¿Quiénes formulan las pautas, políticas y procedimientos en Punto Blanco?

Respuesta: El involucramiento de políticas y procedimientos, en realidad participamos todas las áreas. Hay actividades que se realizan en conjunto porque tienen que ver mucho porque

desde la compra hasta la distribución y entrega al cliente participan muchas áreas. Estamos todos muy enlazados y hay que generar ese engranaje que permita que la operación sea más eficiente. En ese proceso participamos todas las áreas involucradas. Si por ejemplo hablamos del tema de la distribución, viene de un tema de *picking*, de revisión de la mercadería, que tiene que ver con almacén, hasta la entrega del mismo bien, que tiene que ver con distribución, que pertenece al área comercial. Entonces para poder elaborar el procedimiento en sí de la distribución participamos varios agentes, no solo del área de finanzas, sino del área de operaciones. Inclusive en las operaciones podemos tener agentes que no son de la compañía, en el mismo procedimiento incluimos al cliente, al proveedor, al transportista que no son parte de la empresa. Sin embargo, si nosotros armamos todo el esquema, si aparece el procedimiento. La elaboración en sí como el informe y seguimiento de las pautas se involucra más el área de administración y el área de auditoría. Administración participa si en el control interno del procedimiento, pero luego para verificar que todo esté acorde a los establecido en el control del procedimiento ya es un seguimiento que hace el área de auditoría.

3. ¿Cuál es la situación financiera de Punto Blanco?

Respuesta: En los últimos años, al menos en el tiempo que he estado yo, y a diferencia de otros sectores ha tenido un crecimiento bastante importante. Inclusive hasta el año pasado ha habido un crecimiento en ventas del 20% a nivel de compañía. Esto sí ha generado grandes beneficios para la empresa, pero a la vez era un proceso que estaba dado por la coyuntura en sí. Por ejemplo, el sector que atendemos nosotros, la mayoría de los consumidores ha enfocado más su compra en el tema de la distribución, tema del *delivery* porque muchas personas no querían ir a hacer la compra que actualmente van y la hacen, por ejemplo, a una competencia directa, por ejemplo, Makro u otras entidades que no realizan la distribución, eso nos ha beneficiado en gran parte. Pero en el 2023 pero no solo el entorno regional sino nacional presenta un decrecimiento en la producción que afectado a gran parte de nuestros

proveedores que son nuestros socios principales y productores de lo que nosotros adquirimos y si nos hemos visto afectados en el crecimiento de la venta. Luego de este crecimiento que hemos tenido de los años anteriores, sea visto que este año no estamos creciendo al mismo ritmo, si llegamos al punto de equilibrio y lógicamente los tiempos hacen que seamos más eficientes pero cuando hay periodos de crisis como el actual cuando no hay crecimiento en la producción y la venta, es una obligación para las empresas buscar la eficiencia para llegar al punto de equilibrio, este punto de equilibrio hay que trabajarla bastante en toda la carga fija que se tiene, esta carga tratamos de alivianarla un poco y volverla más variable para que si vaya acorde con el crecimiento de venta. Si hablamos de rentabilidad si somos rentable pero la coyuntura contable nos ha obligado hacer más eficiente, pero nos hay llevado a cuidar más nuestro flujo de caja.

4. ¿De qué manera se toman las decisiones en el área de finanzas?

Respuesta: Lo que solemos hacer bastante es trabajar con proyecciones, con supuestos, escenarios que nos permitan prever que puede pasar más adelante. Por ejemplo, para tomar decisiones de cuanto nos vamos apalancar con el sistema financiero si trabajamos si trabajamos en base a supuestos, proyecciones financieras, estado de resultados, el balance, sobre todo el flujo de caja que es más importante en este tipo de negocio y desde ahí ir tomando decisiones, cuanto vamos a lanzar al contado en el mercado, al crédito, que re negociaciones vamos a tener con nuestros proveedores, tanto en precios, tanto en periodos de pago; entonces si tomamos decisiones en base a esos supuestos y en base a la coordinación con las demás áreas. Hay que revisar bien con el área comercial y la gerencia general.

5. ¿Cuánta la empresa con un sistema contable y cuál es su nombre?

Respuesta: Si, la empresa cuenta con un sistema contable que es el CONCAR, ese sistema lo maneja solo el área de contabilidad porque no viene desde el área operativa, como si se manejan en otras empresas que cada transacción viaja directamente en el registro contable,

acá no; nosotros manejamos un sistema operativo in house para toda la parte operativa, almacén, distribución, facturación y luego eso migra al sistema contable para todo el tema de reportería pero también a su vez manejamos otro sistema para el área de ventas que si necesita ser monitoreado y que no tendría alcance el sistema contable.

6. Cabe precisar que nuestra tesis está basada en la sede de Tumbes. Cuando usted proyecta para la campaña de diciembre, ¿cómo ustedes analizan en la sede de Tumbes la toma decisión para el incremento de línea a un cliente?

Respuesta: En la ampliación de crédito, lo manejamos en base al crecimiento de ventas y es proporcional a, ejemplo: nosotros ya tenemos establecidos que para el año 2023 tenemos una participación de contados de 80% y 20% de créditos, esto es en base de mis días de ciclo efectivo, yo a veces necesito tener un ciclo de efectivo menor para recuperar más rápido mi flujo de caja, cuando ya vemos un tipo de afectación, que no tenga que ser trasladada al cliente, si tenemos que regular este ciclo efectivo, si bien no lo hacemos a través de líneas de crédito, lo hacemos a través de líneas de crédito que nos otorga el proveedor. En Tumbes, contamos con varias líneas de proveedor, si cada proveedor a mí me da ciertos días de crédito, eso me permite manejar mi ciclo efectivo global de acuerdo a ese nivel de crédito, si se llega a negociar con el proveedor para incrementar el nivel de venta, eso es el condicionante, el incremento de cuentas por cobrar tiene que ser proporcional, ahí sí podríamos dar mayor alcance de la venta del crédito, sino no podemos porque afectamos nuestro de ciclo de efectivo global.

7. ¿La organización posee el capital suficiente para solucionar problemas a corto plazo?

Respuesta: Si tenemos el capital de trabajo a corto plazo de acorde a las operaciones reales con proveedores, en realidad lo manejamos en cierta parte con el 70% de la cobranza en efectivo de nuestros clientes, la diferencia la apalancamos con los bancos actualmente. Por lo

general, el nivel de apalancamiento cuando son pago a proveedores los manejamos con tipos de financiamiento como por ejemplo el financiamiento con comprobantes electrónicos modalidad que utilizan los bancos para pagarnos algunas facturas de nuestros proveedores, no como desembolsos que generan pagares con pagos en cuotas sino como pago a proveedores que se paga en un plazo más breve por ejemplo puede ser durante el mes en curso que es lo que suele trabajar Punto Blanco SAC como financiamiento.

8. ¿Cuál es el problema central que posee el área de Finanzas?

Respuesta: Problema central, no indicaría como solo al área lo señalaría a toda la empresa ahora lo que estamos cuidando bastante es el nivel de crecimiento en ventas eso es ahora por lo que todos estamos apuntando a ese objetivo de crecimiento, si en verdad hay algún nivel de problema que va desde la compañía es en realidad el problema de allí surge el nivel de alternativas de solución de todas las áreas aislar esa parte no lo creo conveniente. En realidad, a nivel de proceso de la empresa de forma interna hay muchas oportunidades de mejora continua en temas de eficiencia en procesos de conciliación de saldos, esas partes nos falta manejar un poco más nos falta hacerlas más eficientes optimizando las horas hombre en todo lo que es carga laboral administrativa, si partimos desde ese punto si mejoramos esas oportunidades en el área.

9. Si hablamos de los procesos que acaba de mencionar usted ha podido asociar que factores están relacionados, tecnología, perfil de colaboradores u otras variables que estén asociadas.

Respuesta: Has mencionado puntos muy importantes, hemos venido trabajando este año y medio aproximadamente que estoy en la compañía, hablamos de una empresa bastante madura. Está en su ciclo de madures tiene más de 35 años en el mercado y durante todo este tiempo ha tenido el mismo sistema *in house* para manejar todo este crecimiento que ha tenido desde que inicio y si una parte muy importante que considero es el sistema que nos acompaña

actualmente. Este sistema que operamos creo que puede ser mejor con la implementación de otro sistema creo que allí vamos a ahorrar mucho el costo de horas hombre, eficiencia mejorar las actividades de control lo otro que también es importante mencionar el tema de las personas en el área tenemos el 90% son personas que llevan más de 10 años en sus posiciones casi no hay rotación de personal. Por lo tanto, venimos con las mismas personas cualquier tipo de adaptación de un nuevo sistema es trabajar con las personas, ese nivel de adaptación va a costar un poco más, son oportunidades de mejora que se tiene a nivel de toda la compañía.

10. ¿Usted ha podido identificar al nivel de experiencia de procesos si existe una diferenciación entre la sede Tumbes y la central Piura? ¿Si identifica mayores dificultades en Tumbes?

Respuesta: Lo que pasa que Tumbes al ser una sede más pequeña los procesos administrativos por ejemplo el proceso de facturación en Piura lo realizan dos personas en Tumbes solo una persona ve este mismo proceso. En Piura todo el proceso de cobranza, caja y toda la distribución lo realizan cuatro personas y en Tumbes puede ser que lo realice solo dos personas o se compartan esas actividades. Así mismo comparte los mismos accesos al sistema y eso genera que a veces puedan ser juez y parte de estas actividades deberían estar separadas, pero como la sede es más pequeña debe hacerse solo con esa cantidad de personas.

11. ¿Cuáles son las debilidades que Ud. considera dentro de su área?

Respuesta: Yo creo que podría ser el detalle de la información a nivel de la compañía porque puede ser que desde el área de almacén se genere algún tipo de reporte y de repente el área se puede quedar nada más con el reporte y trabajarla con planeamiento comercial, allí estamos trabajando para poder comunicar un poco más a las áreas y que no trabajemos como islas, sino que trabajemos como conjunto en procedimientos que deberían ser únicos. Por ejemplo, mi procedimiento de almacén incluye a las áreas de planeamiento comercial, que no es un

área administrativa al área de almacén y al área de facturación, entonces a veces hay modificaciones en márgenes, costos. El tema de ingresos de almacén que no suelen ser comunicados y no porque el personal no quiera, sino que, en realidad, a veces, esa información debería estar en línea, pero por el sistema que manejamos no lo está. Si alguien realiza una transacción en SAP, para las empresas que manejan SAP, ya es de conocimientos que tú puedes hacer la consulta desde otra área y vas a poder ver toda la trazabilidad de la operación y el registro hasta el impacto de tu área. Sin embargo, con el sistema que manejamos actualmente no se da así, entonces tenemos que estar detrás del cumplimiento de esos procedimientos. Eso sí genera desgaste de repente en las personas y si es un punto a mejorar bien preponderante, esa es la debilidad que ahora tenemos y como no tenemos ese sistema que nos soporte, si, por el momento, tenemos que fortalecer un poquito la comunicación entre áreas. Una comunicación que tiene que ser más constante al momento de modificar o plantear alguna mejora se tiene que trabajar con varios frentes y eso es en lo que estamos trabajando ahora, hasta que en realidad definamos el cambio de sistema.

12. ¿Este cambio de sistema está asociado por un tema presupuestario de compra externa o la empresa está apoyando desarrollarlo *in house*?

Respuesta: No, lo que pasa es que nosotros pertenecemos a un grupo, Alvarez Bohl, entonces ya hay una empresa en el grupo que ya está trabajando con SAP, las demás empresas vamos a replicar ya el mismo sistema, pero, es ahorita un tema de coyuntura. Este año por ejemplo no tenemos planificado el cambio de sistema, si tenemos el plazo que debería ser más o menos en dos años de poder ya salir en marcha blanca con el sistema porque en realidad la mayor parte de la inversión que es la implementación y todo el *software* que se ha adquirido con SAP Business One lo tenemos. Pero modificar un sistema es darle bastante tiempo a la implementación, entonces allí hay que buscar bastante el tema de *users* de la adaptación de todo este personal de la parte administrativa y de la parte operativa para

la adaptación y trabajar en realidad tal cual ya lo están trabajando en la primera empresa del grupo que lo ha ejecutado.

13. Esta adaptación que Ud. nos comenta ¿Qué acciones podrían generar en las personas que ya tienen mapeado cambios, capacitaciones, como le comento personas que ya tienen diez años, un tema de adaptabilidad, apertura a la tecnología, han contemplado esos escenarios que se podrían presentar?

Respuesta: Si, en realidad hemos identificado escenarios porque tenemos bastantes personas con bastante tiempo que puede ser que no manejen Excel, para manejar SAP, es como manejar un Excel para los que lo hemos manejado, entonces, de si un poquito como que tenemos que trabajar bastante en la aplicación y sobre todo en la adaptación de esas personas que vienen trabajando con un sistema hace bastante tiempo y el solo hecho que trabajen con tablas dinámicas o macros ya es algo que se les complica bastante. Lo que estamos identificando son personas claves en cada parte de la organización y no hablamos de áreas porque en realidad puede que haya personas que de repente recién hayan salido de la universidad y son más abiertas a este tipo de cambios y que poseen estas herramientas digitales y que ahora son más importantes para hacer más eficientes los procesos. Entonces lo que hacemos es identificar a estos usuarios para que puedan estar como soporte a las personas con las que vayan a trabajar, por ejemplo, hablamos del área de contabilidad y en contabilidad tenemos cuatro personas que ya llevan bastante tiempo ahí y dos que son nuevas. Estas dos personas que son nuevas han respondido bastante bien a temas de adaptación y manejo de la información, que es la información que nosotros necesitamos, entonces estas personas para nosotros son clave para capacitarlas bien para luego soporten a todo el grupo de contabilidad, a todo el equipo, si entonces más nos vamos en focalizar en esas personas para que puedan ser el soporte clave en la implementación ya cuando salga en marcha el sistema.

14. ¿Qué fortalezas identifica en su área?

Respuesta: Bueno, las fortalezas que tenemos son que trabajamos bastante con información de todas las áreas, como lo mencioné en parte de nuestra conversación, no somos una isla y sí, analizamos el impacto en todos los frentes. Si yo me pongo analizar de repente eficiencias, el tema de distribución tendríamos también que ver que afectación va a tener en el número de clientes, que afectación vamos a tener en cuentas por cobrar, que afectación vamos a tener con algún tipo de proveedores. Entonces, ese manejo multidisciplinario que tenemos en área hace un poquito que tengamos otra visión, otra perspectiva de la empresa a nivel global y trabajemos en realidad en todos los frentes. No solo vemos por ejemplo el tema de que ya, almacén está dentro de administración; vemos solo almacén y que distribución por ejemplo, que vea el área comercial, no, entonces nosotros sí nos enfocamos en buscar eficiencias, en demostrar resultados, que en realidad se han visto y son palpables para la gerencia general, es porque en realidad si podemos tener esa visión y no solo tenerla nosotros sino también darla a conocer a las demás áreas, a todas las áreas interesadas.

15. ¿Cuáles serían las tres acciones que se tendrían que implementar o poner en ejecución en un corto o mediano plazo para mejorar las deficiencias o en los procesos?

Respuesta: Para tema de eficiencia en procesos en Tumbes es bastante capacitación de personal. Ahorita con los recursos que tenemos y que no tenemos en el sistema, como lo reitero, es capacitar bastante el personal. A veces también desde el área central de Punto Blanco podemos generar algún tipo de reporte que a veces llega al usuario y no suele entenderlo, de la manera en que nosotros lo vemos. Entonces, sí tenemos que trabajar bastante con ellos, no estamos allá todos los días, pero sí hacemos mediante reuniones virtuales, en donde les explicamos, porque a veces todo lo que hacemos en Piura tiene que ser replicado en Tumbes. No tanto para la parte de almacén y en la misma parte de

administración. Entonces sí, es importante que ellos sepan y conozcan qué es lo que tienen que ver en cada reporte, que con frecuencia se les envía. Entonces, si ellos conocen más o menos qué factores tienen que enfocarse. Si, por ejemplo, decimos el ratio de morosidad; a veces hay personas que pueden conocer como otras que no pueden conocer y a dónde apuntar. Se presentan consulta; no en que si es por zonas, que si es por vendedor, que si es por un caso de supervisor, no, entonces sí necesitamos explicarles siempre no mira acá, este es el factor que siempre te vamos a medir, ¿no? Y es sobre este de acá es lo que tienes que evaluar tú el desempeño, no, porque muchas veces hemos trabajado en empresa, solo en base AA data, pero sin indicadores.

16. ¿Usted considera que el personal de Tumbes cuenta con el perfil para desarrollar los procesos?

Respuesta: Tendría que evaluarse si todos cuentan con el perfil. En realidad, a quienes tenemos monitoreado son a los coordinadores y a los supervisores. Si hay etapas en los que tenemos que monitorear a los almaceneros, por ejemplo, y ver el desempeño de cada persona. Porque cuando los indicadores nos muestran algunas desviaciones es porque algo no está funcionando bien. Cuando esto pasa, y no tenemos sustento valedero por parte del supervisor o coordinador, es necesario estar allá y evaluar de cerca esa gestión. No lo realizamos cuando los indicadores nos muestran que hay avance, cuando nos muestra que hay avance no solemos estar allá, pero solemos hacer visitas rutinarias para conocer o para ver, que alternativas o puntos de mejora pueda tener la mejora, porque es cuando uno va, nos llenan de solicitudes y nos llenan de requerimiento en la misma sede. Estas son las visitas de rutina. Cuando las cosas nos van bien, no solo es una visita de rutina sino es evaluar todo el proceso.

Apéndice G: Entrevista Aplicada al Jefe de Recursos Humanos

Empresa: Punto Blanco

Nombre: Luz Carrasco

Fecha: 14/10/2023

1. ¿Considera que existe una brecha una incompatibilidad entre los perfiles que se tiene con las necesidades de la empresa?

Respuesta: Sí y no a la vez no el 100 % de los perfiles de los colaboradores no están afinados ni acorde a las necesidades de la empresa existen trabajadores con una vasta experiencia valioso para la compañía. Sin embargo, dado los cambios tecnológicos los cambios que se ven a nivel comercial si consideramos que puede o no que puede hay una brecha importante que la empresa tiene que visualizar que la empresa tiene que corregir por así decirlo con la finalidad que esta situación no complique la consecuencia de los objetivos que se atrasado la empresa.

De hecho, que las brechas existen, porque a veces las empresas en lo último que invierten son por ejemplo en capacitación y sabemos que el trabajador puede tener la experiencia lograda a través de los años en la compañía o a través de la experiencia que trae de otras empresas, sin embargo, a veces las necesidades de la empresa son distintas a los perfiles que puede traer el postulante o el colaborador con los perfiles que ya tenemos en la actualidad no.

Como te decía, nosotros ya tenemos personal con mucha experiencia pero que en el tiempo se ha quedado en su desarrollo profesional, se han quedado en la empresa también en invertir en capacitación que es una verdad que existe que tenemos que corregir sí pero que hoy por hoy ya puede ya estar afectando a la empresa porque queremos por ejemplo impulsar un crecimiento comercial pero en realidad si no hay una cabeza pensante en

estrategias, por ejemplo en desarrollo comercial no se puede lograr sin las competencias adecuadas de los profesionales.

2. ¿Cuáles son los puestos que se identifican con mayor brecha o poca compatibilidad que existe entre el perfil del colaborador versus las necesidades que tienen la empresa?

Respuesta: Básicamente el área de almacén si encontramos esa brecha bastante importante no en el almacén y también el área comercial no en el área comercial si encontramos esa deficiencia y no solamente en la compañía en personas también entonces también es muy complicado identificar personas con potencial por ejemplo para lo que nosotros buscamos por nuestra necesidades que tenemos no y obviamente tenemos que tomar ese recurso entonces si vivir en las deficiencia a la hora del desempeño personas que no se adaptan con facilidad personas que les cuesta aprender en el puesto mermas por ejemplo en el almacén por fallas el trabajo a nivel comercial igual personas poco comprometidas por ejemplo en tumbes tenemos personas que son poco comprometidas con el trabajo una conducta además de eso encontramos personas que no están bien formadas también o no vienen tan formadas en el puesto de trabajo que nosotros buscamos cubrir y se ahí donde encontramos una brecha importante y es ahí donde nosotros hemos identificado y que tenemos que ir cerrando poco a poco. porque ya en la empresa estamos implementando manuales de operaciones en este caso a nivel comercial para digamos disminuir esa brecha que tenemos a nivel comercial a nivel de almacén. todavía no hemos identificado que tareas a nivel de capacitación debemos hacer, pero sí hemos tenido por ejemplo en el último en el último mes alta rotación de alta rotación de personal y personas que vienen y que en realidad se mueven de la de la empresa súper rápido aún un mes, dos meses no. Digamos, que personas que, si son poco comprometidas con el trabajo en sí, respecto a la conducta. Además de eso, encontramos personas que no están bien formadas o no están tan formadas en el puesto de trabajo que nosotros buscamos

cubrir. Es ahí, en donde encontramos una brecha importante que ya nosotros identificamos y que tenemos que cerrar poco a poco. Porque ya como empresa estamos implementando manuales de operaciones, a nivel comercial para este caso, para disminuir esa brecha que tenemos a nivel comercial. A nivel almacén, todavía no identificamos, las tareas a nivel capacitación debemos, pero sí hemos tenido, por ejemplo; en el último mes una alta rotación de personal, personas que viene a la empresa y se mueven súper rápido, en uno o dos meses.

3. ¿Y cómo afecta esta incompatibilidad a la empresa?

Respuesta: De varias formas, pero en principio en la productividad. En el desempeño del rol en sí, en que la empresa no logre los objetivos. A nivel comercial, por ejemplo; que es donde está más marcado el tema de objetivos. De hecho, la incompatibilidad del perfil del puesto que traemos versus la necesidad se ve reflejada justamente en el cumplimiento de objetivos que la empresa tiene para mantenerse en el negocio. Es una baja productividad de la persona, básicamente eso, que reduce la productividad.

4. ¿Y porque se origina esta incompatibilidad?

Respuesta: Yo he identificado varios temas, en principio es una falla de recursos humanos. El hecho de no definir adecuadamente el perfil. Cuando nosotros reclutamos, por lo general la consigna es que cada vez que nosotros necesitemos algo, tenemos que ir a la base de la necesidad, que es el área en donde se requiere cubrir la posición, identifiquemos con el jefe inmediato y que necesidades tiene. Como quiere que sea la persona que venga a trabajar acá, hacer un relevo del perfil a pesar que tenemos en el manual de organizaciones y funciones, cuáles son las tareas y responsabilidades que se cumplen en ese puesto y que están asociadas a las que nosotros buscamos en el mercado. Pero en el manual de organizaciones y funciones, no están qué características seleccionadas deberán traer el postulante, actitud, la formación. Las actitudes que buscamos no están bien definidas, entonces cuando nosotros buscamos estas personas en el mercado, nos pasa lo siguiente; identificamos lo que tiene el perfil a nivel

interna, pero en el mercado encontramos personas que no están ajustadas al milímetro pero que están muy cerca. Entonces, traemos a estas personas a la empresa y es ahí, en donde, surge esta incompatibilidad; a veces por caracteres, por actitudes, por disposición mismo del trabajador no se adapta. Personas que incluso por el horario de trabajo, que no les gusta este horario, personas que dicen que por temas de estudio y no van más. Entonces, esa incompatibilidad de varios temas es lo que genera este problema a la interna, que haya rotación de personal.

De hecho, el perfil es la base para conseguir la adecuada gente en el mercado, pero lo que encontramos en el mercado no va mucho con las necesidades que tenemos en la empresa y eso es un problema de formación universidades, institutos, el contexto. Y nos ha pasado varias veces personas que vienen con grados con todo eso, pero que lamentablemente en la empresa, llegan y no despegan rápido, pero en tumbes es una realidad completamente distinta. A nivel operativo, la verdad es penoso decir, pero es complicadísimo conseguir gente con alto compromiso, con una buena actitud para trabajar, es una realidad. Conversaba con colegas con el área de recursos humanos y me comentaban exactamente lo mismo que les pasaba, que hay un problema de actitud por parte del propio trabajador. A veces comportamientos, es una serie de elementos adicionales al perfil. Nosotros podemos tener muy bien definido el perfil, pero lo que encontramos en el mercado es complicado. Y bueno tenemos a veces que traerlo porque no es un mercado tan grande a nivel laboral, muchas empresas llevan a personas de otro departamento porque en realidad no encuentran lamentablemente las personas adecuadas para el puesto.

- 5. ¿Desde cuándo se identificó que la incompatibilidad entre los perfiles de los colaboradores y las necesidades de la empresa es un problema para Punto Blanco?**

Respuesta: Es una realidad, cuando empezó el despegue de la empresa en Tumbes y cuando la agresividad comercial de la empresa era cada día más alta data del año 2017 – 2028 notamos esa deficiencia la empresa opto por llevar personal de la sede central hacia Tumbes porque en la zona local no hay mano de obra calificada las necesidades se hicieron más altas, antes de los años mencionados los niveles de exigencia no eran tan altos no se requería de colaboradores siendo aso para RRHH un desafío, actualmente ya hay mano de obra real, utilizábamos filtros de búsqueda tradicional con medio del ministerio de trabajo hoy ya usamos redes sociales y canales de búsqueda más actuales. La incompatibilidad en la interna laboral ni notamos que necesitábamos mejorar el tema de sede, básicamente desde el área comercial donde se genera la mayor exigencia, ya como recursos humanos teníamos la necesidad de formar al personal en la interna o llevar gente de Piura así mismo como mezclar con gente de Tumbes que ya identificamos talentos que si daban la talla con lo que buscamos como compañía entonces hoy por hoy si tenemos gente con mucho potencial a nivel comercial sin embargo hay áreas como logística – almacén que si hay esa brecha que mencionaba al inicio, a nivel de líderes si hay gente con potencial a nivel de la parte operativa si existe aún esa deficiencia de perfil antes mencionada que la empresa ya inicio a tomar acciones este año en la parte comercial cabe señalar que si es importante desde el año 2017 que identificamos esas necesidades más urgentes.

6. ¿Como se puede solucionar el problema de la brecha que menciona?

Respuesta: Esta brecha se puede solucionar de la siguiente manera, en principio mejorando las competencias de las personas y mejoran desde la capacitación, estudios, rotación de personal en la interna siempre monitoreando el avance de ellos es una buena forma de reducir las brechas esas movilidades si las tenemos básicamente a nivel comercial hemos rotado gente del área en Tumbes hemos cambiado personal del área de distribución a comercial, por ejemplo un colaborador fue cambiado de área observando el perfil de este colaborador donde

identificamos su mejor desempeño en el cambio de área, el resultado fue bastante optimo así mismo a nivel administrativo también en algunos casos también hay cambios dotándoles de herramientas para el desempeño de su trabajo por ejemplo capacitación del programa Excel que es muy importante el área administrativa y en general, donde no hemos formado con agresividad es en almacén, donde hemos certificado en parte operativa personal con manipulación de maquinaria logística de forma anual en una capacitación que es de forma regulatoria también es importante para disminuir riesgos o accidentes laborales, este año si nos hemos marcado el reducir la brecha en el área comercial, nuestros ejecutivos o representantes de venta personas que trabajan en campo hemos diseñado un manual de operaciones que estarían procesos internos para que las personas sepan cómo vender o hacer una buena proyección en ventas hacer seguimientos esto va a marcar un antes y un después en la parte comercial esas estrategias se estan poniendo en marcha para así reducir las brechas que tenemos.

7. ¿Considera que Punto Blanco cuenta con los recursos para solucionar esos problemas?

Respuesta: Todos los recursos si puede poseer Punto Blanco señala que esto genera un presupuesto extra que de ser aceptado debe invertirse de manera gradual, para reducir brechas de cara al 2024 se mejorarían competencias en los lideres.

8. ¿Quiénes estarían a cargo de la solución de estos problemas?

Respuesta: En realidad son varios factores los que juegan allí. En principio recursos humanos identificando estas necesidades de capacitación, por ejemplo, lo principal, primero las fechas, luego el área de finanzas dotando lo recursos y la voluntad de la gerencia general para poder dar el "ok" y dar estos cambios. Pero esto ya se ve de una manera distinta este año, de una manera decidida por parte de la gerencia general, y la voluntad sobre todo de

capacitar a las personas. No al 100% de trabajadores, pero sí creo que a la parte más importante de la compañía que es el área comercial este año.

9. ¿Y en cuanto tiempo se plantearía solucionar este problema?

Respuesta: Creo que para el área comercial ya empezó el proceso, la siguiente semana, más o menos fines de noviembre ya tenemos un lanzamiento de este manual de operaciones que es justamente un estándar de procesos para el área comercial. Ya empezamos, en este mes de octubre tenemos capacitaciones internas a nuestros operadores de máquinas para seguir puliendo y mejorando sus competencias en su trabajo. El próximo año seguramente yo calculo que hasta julio del próximo año podríamos reducir una brecha importante en el área de administración donde también tenemos que mejorar. En el área de almacén tenemos que identificar estas necesidades para poder presentar a la gerencia general qué es lo que necesitamos en esta área. Yo me pondría la fecha de un año como para que un programa así de resultado. Al menos se ejecute y ver los resultados a futuro

10. Usted ya ha mencionado, me parece que, en el área de almacén y comercial, había una alta rotación. ¿En promedio el indicador de rotación de Punto Blanco y específicamente de la sede Tumbes, cuál sería? ¿Está acorde con lo que necesita la empresa? ¿Está alto o bajo?

Respuesta: Sin embargo, en el último mes en el área de almacén si hubo una rotación de dos personas de cinco, para mí eso sí es una alta rotación, es una alerta. Personas que han estado dos o tres años en la compañía y deciden irse y otras personas que ingresaron y decidieron irse inmediatamente. Por ejemplo, a los dos meses se fue un trabajador, entonces como que surge una alerta para nosotros. Por eso les decía una alta rotación en el área de almacén. En el área comercial nosotros manejamos un indicador de 3% que no es tan alto tampoco porque a nivel de mercado sé que el indicador es alrededor de 8% o 9% a nivel comercial.

Apéndice H: Entrevista Aplicada al Jefe de Planeamiento Comercial

Empresa: Punto Blanco

Nombre: Henry Zapata

Fecha: 10/10/2023

1. ¿Cuáles son los problemas en la gestión de planeamiento comercial que usted puede identificar?

Respuesta: Sí, bueno, ya esta es la segunda entrevista que tenemos. En la primera, vimos un poco la problemática del área y cómo es, cómo impactaba en general en la gestión de la empresa, en la operación de la empresa. Entonces, habíamos dicho que era, yo pienso, considero que el primer principal era un poco predecir la demanda. A veces en ese entorno, en esta situación que estamos del mercado, una recesión, un fenómeno del Niño de Puertas. Y en general, ahora con una competencia mucho más agresiva que antes de pandemia, entonces se complica un poco por decirlo de mal. Yo creo que era el principal factor para poder hacer una mejor gestión de planeamiento. Comercial, es decir, mi área, lo que tratamos es un poco de hacer enlace entre el abastecimiento y la venta. Es decir, nosotros mismos hacemos las compras con la finalidad de obtener una mayor venta y una venta más rentable. Lamentablemente, es complicado, repito, predecir la demanda y es lo que hace un poco más complicado predecir la compra.

2. ¿Cuáles son los elementos o recursos que recurren para obtener ese tipo de determinación?

Respuesta: Bueno, lo hacemos a través de data histórica. De data histórica revisamos los últimos tres meses, cómo ha ido un poco la evolución de la venta, revisamos el *stock* y también en algunos casos en los frutos, si no les revisamos cómo ha ido las ventas, digamos en el mismo período o en el mismo trimestre del año anterior. Pero no solamente eso queda

ahí, eso lo tenemos que amarrar con una cuota que te pone el proveedor, por la cual tú tienes también un descuento que finalmente es una rentabilidad para la empresa. Entonces, a veces en ese cuadro es donde podemos a veces acceder un poco en la compra, o a veces decidimos no comprar. Entonces, no es que siempre va a alcanzar exactamente. Entonces, eso sí complica un poco que tengamos un poco más de *stock*, o que por no acceder al descuento o ver que no hay un beneficio o una rentabilidad para la empresa, decidamos no comprar, con lo cual también puede verse afectada también la venta.

3. ¿Considera que el determinar la demanda, que es un problema que usted identifica, se convierte en un problema que ya afecta la gestión empresarial?

Respuesta: En parte, en el sentido de ser muy finos con el número, pero obviamente hay un movimiento también en el mes que es independientemente al histórico, por ejemplo, puede que algún producto con alguna promoción o algún precio y automático se te va, digamos, a acabar el producto, se te va a acabar el producto, vas a ver que va la venta avanzando más allá de lo normal. Entonces, tú el único que tienes es pedir y seguir un poco esa promoción y esa venta. No es que siempre... No somos muy cuadrículados, pero no es en el área de manejo, no. Siempre le hemos abierto alguna posibilidad, alguna promoción para aprovecharla y aumentar la venta.

4. ¿Y qué problemas usted identifica que provoca una deficiente gestión en la empresa?

Respuesta: Sí, como dije, también había comentado, el no tener un sistema integrado, un ERP completamente integrado, hace también poco que se complique el tema de los tops, porque constantemente tenemos que estar observando un poco cómo está el momento del listado, las fechas también de vencimiento y los días de rotación por el CKU. El sistema como tal, al no ser completamente un degrado, no te permite, no te permite ver lotes o fechas, y eso hace que sí te complica un poco el tema también de algunos vencimientos. Y de algo

que se te puede pasar, no te da al sistema tantas alertas como para decir Mira, este producto no está rotando o ya se va a vencer. Entonces, tal cual no te da un sistema focalizado ni en de crecimiento, ni en rotación del sistema, por lo cual toda esa operación, todo ese análisis, tiene que hacer manual. Eso hace un poco que quite un poco el tiempo y también complica todo, no solamente a nosotros, también a la parte del más centros, también. Entonces, eso hace que la gestión sea un poco más lenta.

5. El no tener a la fecha un ERP que no está reuniendo las características deseadas, ¿qué está originando en la gestión empresarial? ¿Qué tipo de problemáticas??

Respuesta: Sí, por ejemplo, a veces en almacén, en el almacén puede haber puede haber lotes que se estén pidiendo o lotes cruzados, en el sistema no lo puedo mover. Nosotros nos olvidamos de lo que dice el sistema. Hay tantas unidades de tal producto, vemos que va a faltar, pedimos o vemos que hay mucho y no pedimos y de repente no es el stock correcto el que está yendo más en el sistema. O en todo caso las fechas no son las apropiadas. Entonces, yo veo más por el tema de que afecta más típicamente a nosotros, principalmente en el tema de eventos, pelotes y también de que no nos alerta cuando un producto está con baja rotación. Sí, básicamente nosotros nos complica en esas dos cosas, en el tema de los lotes, pensamientos y en el tema de las alertas para cuando un producto estaba de baja rotación. O sea, sí nos permitía alertar, pero la alerta se hace un poco más lenta porque es un análisis manual que se tiene que hacer.

6. ¿Y eso tiene implicancias, por ejemplo, a nivel de negociación con proveedores en comprar, comprar menos o comprar más?

Respuesta: Correcto. Y al no estar integrado, tampoco sabemos a veces el tema de... O sea, en el sistema no podemos ver cuál es el espacio asignado para cada SKU, para cada proveedor. O sea, más o menos lo sabemos, digamos de manera general, pero no somos muy

finos en ese detalle, porque el sistema tampoco te vota o tampoco te da este. Digamos que el SKU en particular ya ocupó más del espacio asignado.

7. Y dígame, bajo su perspectiva, en el área de ventas, ¿qué implicancia tendría esta dificultad?

Respuesta: Bueno, ya en el área de ventas, para el vendedor es muy importante saber que el inventario que les arroja sus tomas pedidos sea el correcto. Porque si el vendedor ofrece algún producto y de repente ese producto no existe o está por vencer, va a tener luego un rechazo con el cliente. Para llegar a un futuro muy corto, está muy convencido que el vendedor no sabe o no se enteró que ese producto está por vencer, entonces no se lo dijo a su cliente. El problema no es que esté por vencer, el problema es que el señor al no saberlo, no puedo comunicar. ¿por qué son productos que obviamente son perecibles que son obviamente fechas cortas, ¿no? Esto no es una tragedia, lo que sí es bastante negativo es que el vendedor no sepa exactamente la fecha de con la cual sale este producto y por supuesto no termine comunicando el cliente.

8. ¿Y desde cuándo se identificó este problema que afecta en la gestión?

Respuesta: Esa es la parte física y la parte del sistema, el sistema no tiene un algoritmo potente como para predecirte qué es lo que tienes que pedir, ¿no? O sea, ¿cuál es el lote económico que tienes que pedir? En todo sentido, en el sentido de tener en cuenta los históricos, la última demanda, los precios, las emociones, ¿cuál es su impacto en cada una de ellas? O sea, el sistema no te da eso, no tienes algo nuevo potente, que sí lo puede tener un SAP o algún otro sistema especializado en compras y en compras de productos como sí lo pueden tener, por ejemplo, un supermercado, un mercado generador, unos muy potentes que te parecen con mucha más exactitud qué es lo que tienes que comparar.

9. ¿Y desde cuándo se identificó esta eficiencia? ¿desde cuándo ya se vio como problema esto?

Respuesta: Porque cuando yo entré, vendíamos la mitad de lo que vendemos ahora, ¿no?

Entonces en pandemia hubo un crecimiento de dos a doble dígito durante cuatro años consecutivos. Entonces, en esos cuatro años, obviamente, de tener todo controlado y un poco pasamos más que todo a tratar de comprar y de comprar más porque se vendía solo, pero se vendía solo prácticamente el producto, con un tema de primera necesidad. Nadie faltaba en la mercadería, entonces eso hizo que en pandemia creyéramos rápidamente, pero al crecer más, obviamente las operaciones se complicaron más. Y al terminar la pandemia y volver, volver otra vez al mundo, a lo que el consumo era normal y fue un retroceso, pero ya teníamos toda más mercadería y teníamos muchos más proveedores que en antes. Es un poco más complicada la operación y la gestión y el control. Entonces, estamos en eso, un poco corrigiendo esto.

10. Y bajo este problema y los otros que me ha comentado, ¿cuál considera las alternativas de solución frente a ello?

Respuesta: Bueno, hay que atender la solución en corto, mediano y largo plazo, ¿no? En el corto plazo es tratar de ver si bien ciertos sistemas no los podemos dejar en su totalidad o no podemos tener a la mano, con lo que trabajamos, no sé, analizar mejor la data o pedirle al programador que haga algo riesgo un poco más potente y pasar este a otras plataformas, tipo Power BI, que te permite un poco tener un análisis más rápido de la información, y también usar o tener plantillas de éxito también te permitan trabajar, tener un análisis un poco más rápido de la situación general de los stocks. Y también apoyamos en otras áreas. Tenemos un área de finanzas, tenemos un área de finanzas, también un área de administración que ven poco control de masa y des apoyamos en ellos para que ellos nos den las alertas que necesitamos. Entonces, eso es lo que hemos hecho. Ahora el área de almacén que está bajo la dirección de administración, con algo que nos da un poco las alertas en cuanto a los lotes,

básicamente, a las fechas de vencimiento. Y también nos alerta en algunos casos cuando algún producto ha ido a bajar la rotación. Entonces, eso hemos visto.

11. ¿Considera que Punto Blanco posee los recursos para solucionar estos problemas

llámese un EEERP más integrado con la identificación de la demanda?

Respuesta: Si, pero yo creo que este año no, dado que es un año altamente complicado estamos aun cumpliendo con obligaciones de pago, por ejemplo, crédito como Reactiva Perú, este año debemos terminar con eso así mismo acomodando temas de gestiones anteriores de las cuales no fui parte conciliando cuentas con proveedores sumando otros factores como competidores de mercado, estamos optimizando recursos y demás acciones propias, cabe señalar que estamos tratando de optimizar procesos que no requieran tanta operatividad, también estamos viendo el sistemas solicite al programador general que haga algunos ajustes con procesos operativos, como temas de control, y demás gestiones que optimice procesos operativos, hemos mejorado el sistema sabiendo que estas implementaciones tienen un límite no es tan potente no es un SAP, hoy por hoy no creo que Punto Blanco este en la capacidad de hacer una inversión quizás el próximo año sí.

Hay que tener en cuenta hemos hablando que el EERP nos ayuda a percibir la demanda no todo puede ser automatizado también hay una gran información del área de ventas y oportunidades de distintos clientes y proveedores que puedan darnos esa fuentes de información que te cambian la proyección realizada, si sumamos un algoritmo o un sistema que permita predecir un poco más la demanda y a esto se agrega el *feedback* que se pueda obtener la suma de los dos tendríamos una sólida información general.

12. ¿Quiénes estarían a cargo de estas soluciones de estos dos problemas

identificados?

Respuesta: Con respecto a la proyección de la demanda tendría que estar a cargo yo y mi equipo y las jefaturas de ventas como el gerente comercial, con esto tendríamos un dato más

preciso del proyectado de ventas en este caso tenemos dos jefes de ventas uno a nivel distributivo y otro a nivel mayorista que nos deben dar un dato más preciso en la proyección de ventas, el otro es el área de TI que es el área que tiene que lanzar y liderar los proyectos a futuro, así como usuarios existen otras áreas tienen su fuente de requerimientos ellos son los encargados de integrar todo lo antes detallado.

13. La gestión de inventarios considera que es una causa del problema, ¿Qué comenta?

Respuesta: La gestión de inventarios si es otro problema hemos hecho avances mejoras en cuanto al análisis de las alertas que se nos puedan dar de productos de baja rotación y de corto vencimiento mientras el sistema no soporte el tener lotes que es uno de los indicadores de vencimiento no vamos a dar en el número exacto, entonces no sería una gestión totalmente impecable, es importante que el sistema te permita tener lotes y fecha de vencimiento eso todavía no se hace.

14. ¿Considera que los cuellos de botella en el área de distribución son una causa de problema no identificado?

Respuesta: En cuanto a la distribución con respecto a nosotros exactamente a la gestión de inventarios todo lo que es sistema de compras no tiene que ver con nosotros entendemos que todo está integrado tiene que ver más que todo con el área de distribución, es el área que tiene que dar un buen servicio, pertenece al cierre de la venta es decir es el que cierra la venta con la entrega, ellos realizan la entrega de manera óptima y a la vez ejecuta la cobranza si ambos pasos entrega y cobranza no se ejecutan bien no hay un cierre de venta total, la mercadería regresa a los inventarios y eso puede generar un manipuleo y la misma se deteriore ocasionando una pérdida se busca que la efectividad de cobranza entrega sea la mayor posible, igual estamos al 95% de ese proceso mejorarlo cuesta un poco más también depende de otras variables como que el cliente sea bastante bueno o acepte el pedido o que tengan

algún imprevisto, el cliente no tiene dinero dado que es un producto contado hay contingencias que son difíciles de controlar y son impredecibles.

15. ¿Considera que el almacenamiento de productos es una causa del problema identificado?

Respuesta: El problema identificado, si claro, en el sentido de que nosotros no tenemos una visión de que espacio o volumen puede ocupar tal SKU. A lo mejor sí lo sabemos, pero no lo tenemos en el sistema a la mano como para saber cuántos metros cúbicos o tonelaje está ocupando cada SKU. Y en el caso de productos la mayoría si son bien almacenados, salvo por allí productos que son muy delicados por ejemplo comida de mascotas que por su naturaleza se ven un poco más afectados por plagas, roedores o insectos. Esto se hace un poco más complicado para manejarlo por el almacén.

16. ¿Considera que los descuentos que se realizan aminoran las ganancias y que de alguna forma son causas del problema que conversamos?

Respuesta: Sí, pero cuando se hace un descuento o bonificación se hace con el fin de ganar una venta, y obviamente está el costo más el margen. Entonces en los pedidos de volumen se hace un análisis donde se toman en cuenta donde lo principal es la rentabilidad. Obviamente se ve un ingreso que por lo menos va a servir para gastos fijos. Entonces la empresa está estructurada donde tiene gastos fijos y tenemos que llegar a un punto de equilibrio. Debemos tener un mínimo de volumen de ventas con un margen adecuado, tratando el óptimo, pero por lo menos que te permita llegar al punto de equilibrio. Y también hay otras formas de evaluar, por ejemplo, tu das un descuento que tal vez no es tan atractivo como una diferencia o resta entre el precio y costo de venta, pero si es atractivo porque te permite llegar a una cuota con la cual consigues un rebate que si es rentable. Otra consideración es no perder el liderazgo que tú tienes como distribuidora y como grupo con el resto de las distribuidoras. Obviamente si tú no aceptas una venta con un margen determinado, la competencia si lo va a hacer.

Entonces si tu dejas que la competencia siga incrementando su venta, va a llegar un momento en el cual no vas a poder controlar, vas a perder liderazgo, participación de mercado y puede afectar en el mediano y largo plazo en el tema de ser líder.

17. ¿Considera que el incremento en costos de almacenamiento es una causa del problema identificado?

Respuesta: Si, porque como te repito no sé cómo es la evaluación por parte de almacén, no sé cuál debería ser el óptimo de valor entre soles por metro cúbico o metro cuadrado, que sería un indicador que sería bueno para saber el costo de almacenamiento exacto por SKU. Hoy por hoy, lo sabemos sólo en general, pero no de determinado SKU como costo de almacenamiento. Lo tenemos global, pero te serviría más si lo tenemos en soles por metro cuadrado.

18. ¿Considera que el desconocimiento de potenciales clientes de compra es una causa del problema identificado?

Respuesta: Si porque afecta en la proyección de la demanda, en lo que tiene que ver con ventas nos va a afectar directamente.

19. ¿Considera que la falta de comunicación o coordinación oportuna con el área de ventas, por ejemplo, el abastecimiento de productos es una causa del problema identificado?

Respuesta: Si, es una causa. No es que la comunicación sea cero. Si hay una comunicación, hay una coordinación constante, por ese lado no hay problema. Donde hay problema es un poco en el tema del análisis o la proyección que dan ellos como ventas. De allí si se puede coordinar una que otra cosa. Pero digamos que eso se hace en el camino. Y eso está bien porque se debe hacer correcciones de lo que se había hecho. Pero a veces esas coordinaciones pueden ser tardías si es que antes no se ha tenido una proyección más fina.

20. ¿Y en el tema de abastecimiento de productos es un tema clave entre ambas áreas?

Respuesta: Si, claro que sí. Porque nosotros pedimos a través de una proyección que hacemos. Y si esa proyección que hacemos, y si esa proyección no está bien, obviamente la compra de mercadería no va a ser la adecuada.

21. ¿Y es frecuente que exista una discrepancia entre lo que se pide y lo que se requiere en la venta?

Respuesta: Obviamente no va a ser exacta y no solamente por la proyección de ventas y planeamiento, sino porque el mercado a veces tiene algunas coyunturas que son difíciles de predecir. Por ejemplo, me pasó el año pasado con un tema de la campaña de navidad que afectó mucho con las protestas y disturbios que afectó mucho, e impidió que gente que venía fuera de la ciudad pueda llegar a comprar y lleguen a los pueblos la mercadería que necesiten, entonces cosas como esas. O el fenómeno del niño, cosas como esas no las podemos predecir y en general también el tema de la agricultura que está más complicado le quita capacidad de consumo, son cosas que no te lo da ningún algoritmo. Pero obviamente se trata de aminorarlo lo más posible.

22. ¿Considera que la adquisición de producto obedece o no obedece a la necesidad de mercado, es una causa del problema identificado?

Respuesta: Si obedece, porque definitivamente pedimos productos que si se van a necesitar. El tema es la cantidad exacta y en el tiempo exacto, nosotros manejamos productos y marcar que son muy conocidas en el mercado, que son de alta rotación. No con productos que sean difíciles o poca rotación, el asunto está dar con la cantidad de producto exacta o mejor dicho óptima y en el tiempo preciso también.

23. ¿Considera que la falta de actualización técnica del personal es una causa del problema identificado?

Respuesta: Bueno, en la parte técnica como tal, no, no lo creo porque cuento con dos asistentes, uno que ya tiene experiencia, técnicamente es muy bueno y tengo otro muchacho que recién empieza, que técnicamente es muy bueno pero aún le falta algunas habilidades blandas, como comunicación, como un poco más de manejo de algunos temas, pero obviamente es un chico que recién comienza y eso lo va ir aprendiendo con la experiencia, pero técnicamente son buenos y yo creo que no tengo muchos problemas, obviamente de cara al otro año se tendría que capacitar y que sigan mejorando en la parte técnica igual que yo, pero de este lado está por ahora cubierto, no es necesario, obviamente siempre hay oportunidades de mejorar y aprender, que es lo que queremos hacer con ambos chicos, por lo menos de mi parte.

24. ¿Considera que la ausencia de indicadores de seguimiento es una causa del problema identificado?

Respuesta: Si, si en la primera parte, se parte en dos el año, en el primer semestre nosotros hacemos como unos indicadores que luego vimos que para el negocio acá habían quedado digamos, que no había tenido el mismo impacto que antes, hemos tenido que cambiar esos indicadores por otros, más que todo relacionados al tema de control porque la situación es otra, la situación también te obliga a pensar o a repensar tu manejo de área en mi caso y a tu manejo del negocio también, entonces hemos sido mucho más finos en el control de por ejemplo en inventarios, de saber exactamente cuánto, de nuestro lado, hay de manera tipo celdón de saber cuánto es el stock o los días de piso de cada proveedor considerando productos que están en tránsito y costeadando otros factores y también de hacer un seguimientos de cómo va la cuota y cómo van las ventas, en eso hemos mejorado, como te repito, la situación obligó a cambiar, ya no es solamente vender, vender o tratar de seguir con ese crecimiento sino más bien ahora es no dejar de crecer, no decrecer, tratar de optimizar en recursos, tratar de optimizar stock y tratando de que el negocio sea rentable y sostenible ya

que la primera parte del crecimiento de ventas como tal, no es por ahora nuestro objetivo, las ventas a empresas privadas tampoco, en una situación tan competitiva es simplemente crecer lo justo, lo más pequeño pero con un mejor soporte, con un mejor stock, en general, menor gasto financiero.

25. ¿Considera que la falta de controles en los inventarios es una causa del problema identificado?

Respuesta: Sí, inventarios físicos sí, los chicos de almacén hacen un inventario general de su propia área, lo hacen todos los miércoles, revisan de manera general y cada chico comienza a generar sus inventarios y le ponen foco a determinado producto o una determinada lista de productos, porque obviamente el inventario no lo pueden hacer en un solo día todo completo, entonces ellos van haciendo inventario de ciertos productos y aparte ellos también tienen una auditora que también está con ellos controlando que los inventarios sean los correctos, obviamente después de pandemia nos dejaron unos inventarios muy, por decirlo entre comillas, sucios o desordenados por lo que todo el personal prácticamente se dedicó a vender, recién este año se ha dedicado a mejorar o a mejorar el hallado del almacén y sí, estamos un poco más ordenados y todo, pero siguen habiendo cosas por mejorar obviamente.

26. ¿Considera que la falta de un plan estratégico consolidado es una causa del problema identificado?

Respuesta: Al comienzo el plan estratégico se tuvo que cambiar porque los directivos se dieron cuenta de que no estamos en la misma situación que hasta el año pasado entonces tuvieron que replantear algunas estrategias y eso ha costado hacer replanteos en todas las áreas, no solamente para ser más eficientes, que es primordial, sino para cambiar algunos aspectos que sabemos que por tratar de no complicar no se van a dar, o sea no va haber mayores inversiones, vamos a tener que optimizar recursos, vamos a tener que posponer algunas cosas que teníamos previstas para el próximo año, proyectos y todo lo demás y tratar

de ser un poco más eficientes en las ventas. Como compañía ser más eficientes los procesos y como ventas, al ser una empresa comercial, ser más eficientes en las ventas, entonces yo siento que eso es lo que se ha replanteado.

27. ¿Es decir el objetivo estratégico estaría direccionándose a ser más eficiente en la venta?

Respuesta: Si, hoy por hoy, sí. La primera parte fue ser gentil a los procesos, hemos mejorado, pero ahora con los mismos recursos y la misma logística ser más eficientes en la venta.

28. ¿Será que la falta de pronóstico de venta una causa del problema identificado?

Respuesta: Si, claro. Tener un pronóstico óptimo es complicadísimo porque como te repito a veces hay impredecibles que ningún algoritmo, por más fuerte que sea te lo va a poder aguantar, pero sí, podemos ser más finos por parte del área de ventas el tema de hacer un mejor pronóstico.

29. ¿Entonces Ud. reafirma que la falta de un sistema integrado de información es una causa del problema identificado?

Respuesta: Si.

Apéndice I: Estado Financiero

PUNTO BLANCO - TUMBES

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES

Período Terminado el 31 de Diciembre de 2022

Presentado en Soles

2022

Ventas	S/	41'080,653.00	97.88%
Descuentos y Rebajas Obtenidas	S/	2'379,702.00	5.67%
Descuentos y Rebajas Concedidas	-S/	1'491,336.00	-3.55%
Total Ventas	S/	41'969,019.00	100.00%
Costo de Ventas	-S/	37'059,583.00	-88.30%
Utilidad Bruta	S/	4'909,436.00	11.70%
Gastos Administrativos	-S/	696,772.00	-1.66%
Gastos de Ventas	-S/	2'941,745.00	-7.01%
Utilidad Operativa	S/	1'270,919.00	3.03%
Gastos Financieros	-S/	298,413.00	-0.71%
Otros Ingresos	S/	124,089.00	0.30%
Diferencia de Cambio	-S/	111.00	0.00%
Resultados Finales	S/	1'096,484.00	2.61%
