

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting para la empresa Nestlé Perú

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

PRESENTADA POR

Roy Raúl Donayre Lozano, DNI: 09883320

Karem Lisseth Flores Arteaga, DNI: 40488596

Juhins Justo Nieves Soria, DNI: 46028290

Víctor Andrés Requena Palacios, DNI: 40692507

ASESOR

Beatrice Elcira Avolio Alecchi, DNI: 09297737

ORCID 0000-0002-1200-7651

JURADO

Presidente: Marquina Feldman, Percy Samoel

Jurado: Miranda Arica, Víctor Miguel

Asesor: Avolio Alecchi, Beatrice Elcira

Surco, agosto 2023

Declaración Jurada de Autenticidad

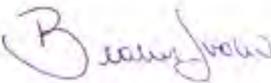
Yo, **Beatrice Elcira Avolio Alecchi**, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado: **“Business Consulting para la empresa Nestlé Perú”**, de los(as) autores(as):

- Roy Raúl Donayre Lozano, DNI: 09883320
- Karem Lisseth Flores Arteaga, DNI: 40488596
- Juhins Justo Nieves Soria, DNI: 46028290
- Víctor Andrés Requena Palacios, DNI: 40692507

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de **14%**. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el **01/09/2023**.
- 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.

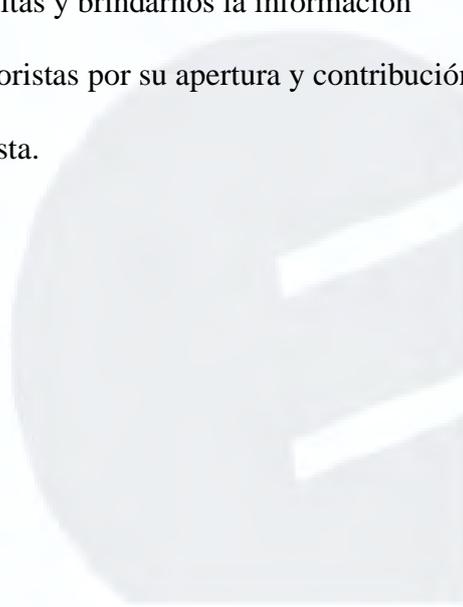
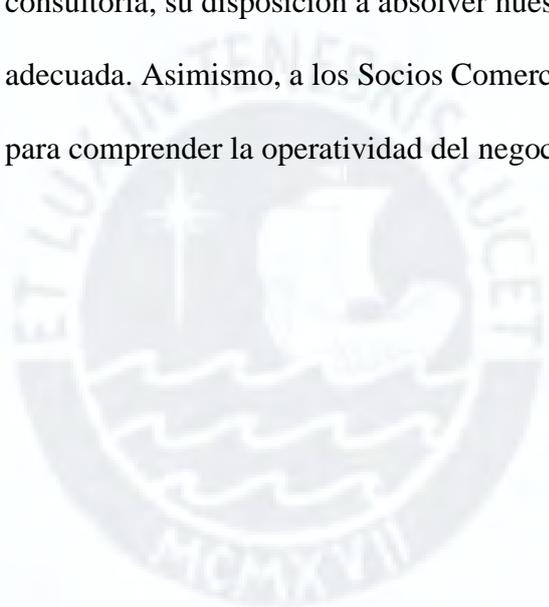
Lima, 1 de septiembre de 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Avolio Alecchi, Beatrice Elcira</u>	
DNI: 09297737	Firma
ORCID: 0000-0002-1200-7651	

Agradecimientos

Agradecemos a nuestros profesores de CENTRUM por compartir sus conocimientos y guiarnos con sus indicaciones y orientaciones durante esta maestría para actualizar nuestros conocimientos y desarrollar nuevas habilidades en beneficio de nuestro crecimiento profesional. Un especial agradecimiento a nuestra asesora Beatrice Avolio y al profesor Juan O'Brien por su apoyo y guía constructiva durante el desarrollo de la tesis.

A los directivos de Nestlé Perú por confiar en nosotros para el desarrollo de la consultoría, su disposición a absolver nuestras consultas y brindarnos la información adecuada. Asimismo, a los Socios Comerciales Mayoristas por su apertura y contribución para comprender la operatividad del negocio mayorista.



Dedicatorias

A mis padres, Raúl y María, por el cariño y la solvencia ética que siempre me brindaron. A mi hijo Sebastián, por la alegría que me ha dado. Al espacio y tiempo, por darme la oportunidad de conocerme a mí mismo.

Roy Raúl Donayre Lozano

A Dios que me bendice y me permite vivir esta experiencia. A mis ángeles que guían mis pasos. A mi madre Maritza que me apoya y aplaude mi esfuerzo. A mi esposo Renzo por su amor y apoyo incondicional y a mis hijos Ariana, Bruno y Fabio que me fortalecen y motivan a seguir creciendo para ser su guía.

Karem Lisseth Flores Arteaga

A mi madre Hilda por ser mi razón de vida y el amor más puro que fortalece mi alma. A mis hijos Naim y Amira quienes son mi inspiración; mi esfuerzo para ellos y por ellos.

A mi esposa Laura por ser mi compañera de vida y apoyo incondicional.

A ustedes, mi trilogía personal.

Juhins Justo Nieves Soria

A Dios que guía mi destino. A Dyana, mi amada esposa, por no soltar mi mano en todo este camino. A mi hija Mariana quien es mi motivación de superación. También a mis padres Yolanda y Víctor por sus lecciones de vida.

Víctor Andrés Requena Palacios

Resumen Ejecutivo

El panorama global está caracterizado por un crecimiento lento pero progresivo de la economía y el uso acelerado de la tecnología de la industria 4.0, transformando al entorno empresarial con procesos ágiles y eficientes en busca de la creación y retención de valor para los *stakeholders*. En ese contexto, Nestlé Perú compite en la industria de consumo masivo de alimentos, alineando sus procesos con tecnología e innovación, pero se pierde en su canal tradicional ya que existen ineficiencias originadas por la ausencia de sistemas integrados de gestión y control logístico con el Socio Comercial Mayorista. Ante esa situación se plantearon las siguientes interrogantes: ¿cómo mejorar las condiciones del canal tradicional mayorista para generar eficiencia, sostenibilidad y rentabilidad? y ¿cuál será el modelo de negocio óptimo para el canal?

La solución consiste en aprovechar los beneficios del Socio Comercial Mayorista en cuanto a la venta, distribución y obtención de información. Para ello se plantearon dos estrategias relacionadas con la gestión de la operación a través de un modelo de negocio centrado en el cliente y la implementación de un sistema integrado que lo conecte con dichos mayoristas. Con ello se alcanzará un mayor valor para el canal.

El modelo de negocio 2.0 es una propuesta deseable para Nestlé y sus Socios Comerciales Mayoristas porque mitiga las ineficiencias, a través de la visibilidad y control de los procesos. Es factible porque se ajusta a la realidad del entorno, las actividades, la capacidad, los recursos y socios claves. Es viable porque genera un margen financiero positivo reflejado en el VAN y la rentabilidad del proyecto. Es adaptable porque exige una revisión constante que permita el desarrollo iterativo y flexible del modelo a los cambios del entorno. Finalmente, es sostenible porque se alinea a la visión de valor compartido de Nestlé que contribuye con el desarrollo y crecimiento de los socios comerciales mayoristas.

Abstract

The global scenario is characterized by a slow but progressive growth of the economy and the accelerated use of Industry 4.0 technology, transforming the business environment with agile and efficient processes in search of the creation and retention of value for stakeholders. In this context, Nestlé Peru competes in the food mass consumption industry, aligning its processes with technology and innovation, but it is lost in its traditional channel since there are inefficiencies caused by the absence of integrated management and logistics control systems with the wholesale business partner. In view of this situation, the following questions were raised: how to improve the conditions of the traditional wholesale channel in order to generate efficiency, sustainability and profitability, and what will be the optimal business model for the channel?

The solution is to take advantage of the benefits of the wholesale business partner in terms of sales, distribution and information gathering. To this end, two strategies were proposed related to the management of the operation through an integrated business model focused on the customer and the implementation of an integrated system that connects with the wholesales. This will achieve greater value for the channel.

The 2.0 business model is a desirable proposition for Nestlé and its wholesale business partners because it mitigates inefficiencies through process visibility and control. It is feasible because it fits the reality of the environment, activities, capacity, resources and key partners. It is viable because it generates a positive financial margin reflected in the VPN and profitability of the project. It is adaptable because it requires constant revision that allows iterative and flexible development of the model to changes in the environment. Finally, it is sustainable because it is aligned with Nestlé's vision of shared value that contributes to the development and growth of wholesale business partners.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xii
Lista de Figuras.....	xiv
Capítulo I. Situación de Nestlé.....	1
1.1.Presentación de la Empresa.....	1
1.1.1.Historia.....	1
1.1.2.Mercados donde opera	2
1.2.Filosofía Corporativa	2
1.2.1.Visión.....	2
1.2.2.Misión	3
1.2.3.Propósito	3
1.2.4.Principios Corporativos	3
1.2.5.Objetivos Estratégicos Corporativos	4
1.3.Conclusiones	4
Capítulo II. Análisis del Contexto	5
2.1.Análisis Externo PESTE	5
2.2.Oportunidades y Amenazas.....	10
2.3.Análisis Competitivo 5 Fuerzas de Porter.....	11
2.4.Análisis Interno AMOFHIT	14
2.5.Fortalezas y Debilidades	20
2.6.Conclusiones	20
Capítulo III. Problema Clave.....	22
3.1.Canal Mayorista	22
3.1.1.Clasificación de los mayoristas.....	25
3.1.2.Funciones de los mayoristas	26

3.1.3.Perfil del mayorista.....	27
3.1.4.Tendencia del mercado mayorista	29
3.2.Metodología de Trabajo	31
3.3.Lista de Problemas	32
3.3.1.Problemas reportados por los expertos de Nestlé Perú.....	33
3.3.2.Problemas reportados por los SCM	33
3.3.3.Problemas identificados en la literatura académica.....	34
3.4.Alineamiento con los objetivos estratégicos.	35
3.5.Triangulación de Datos	35
3.6.Matriz de Priorización.....	38
3.7.Problema Central.....	40
Capítulo IV. Análisis de la Causa Raíz del Problema	41
4.1.Análisis de las Causas	41
4.1.1.Diagrama de causa – efecto	41
4.1.2.Diagramas de por qué – por qué.....	43
4.2.Matriz de Priorización.....	46
4.3.Principales Causas del Problema	47
4.4.Conclusiones	48
Capítulo V. Revisión de la Literatura	49
5.1.Mapa de Literatura	49
5.2.Revisión de la Literatura	52
5.2.1.Segmentación.....	52
5.2.2.Logística 4.0.....	53
5.2.3.Soluciones de TI para mayoristas	55
5.2.4.La información en la cadena de suministros.....	61

5.2.5.Gestión de almacenes.....	63
5.2.6.El beneficio de los incentivos	67
5.2.7.Capacitación como herramienta de fortalecimiento.	71
Capítulo VI. Alternativas de Solución	75
6.1.Definición de Alternativas de Solución al CTM.....	75
6.1.1.Definición del modelo de negocio Business Model Canvas (BMC)	75
6.1.2.Herramienta de las Cuatro Fuerzas del Entorno	80
6.1.3.Herramienta Value Proposition Canvas.....	85
6.1.4.Herramienta New SWOT Analysis.....	87
6.1.5.Herramienta Digital Strategy Framework.....	90
6.2.Alternativas de Solución asociadas a la Causa Raíz de los Problemas	93
6.3.Alternativas de Solución Propuestas	95
6.3.1.Perfil ideal de SCM.....	96
6.3.2.Plan de fidelización que transforme al SCM	100
6.3.3.Sistema de control y orden en almacenes del SCM.....	104
6.3.4.ERP para el manejo de información del SCM.....	107
6.3.5.Código de barras para el control de almacenes del SCM	110
6.3.6.Plan de capacitación al SCM	113
6.4.Indicadores de Gestión.....	115
6.5.Conclusiones	117
Capítulo VII. Plan de Implementación	118
7.1.Actividades del Plan de Implementación.....	118
7.1.1.Definir el perfil ideal de SCM	118
7.1.2.Desarrollar el plan de fidelización que transforme al SCM.....	120
7.1.3.Proponer un sistema de control y orden en almacenes del SCM.	122

7.1.4.Promover la implementación de un ERP para el SCM.....	124
7.1.5.Proponer el código de barras para el control de almacén del SCM.....	126
7.1.6.Desarrollar un plan de capacitación para el SCM.....	127
7.2.Análisis Financiero.....	128
7.2.1.Presupuestos.....	129
7.2.2.Análisis financiero para el CTM.....	133
7.2.3.Análisis Financiero para el SCM.....	143
7.3.Factores Clave de Éxito	150
7.4.Diagrama de Gantt del Plan de Implementación.....	151
7.5.Conclusiones	153
Capítulo VIII. Resultados Esperados.....	154
8.1.Beneficio de un perfil ideal de SCM.....	154
8.2.Beneficio de un plan de fidelización que transforme al SCM	155
8.3.Beneficio de un sistema de control en los almacenes del SCM	157
8.4.Beneficio de un ERP para el manejo de información.....	159
8.4.1.Beneficios para el SCM.....	159
8.4.2.Beneficios para el CTM de Nestlé Perú.....	161
8.5.Beneficio del código de barras en el control de almacenes	162
8.6.Beneficio de un plan de capacitación al SCM.....	163
8.7.Beneficio en la reputación de la compañía	164
8.8.Beneficio de un Modelo de Negocio 2.0.....	164
8.9.Conclusiones	166
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	168
9.1.Conclusiones	168
9.2.Recomendaciones.....	170

Referencias	173
Apéndices	189
Apéndice A Entrevistas a expertos y SCM.....	189
Apéndice B Entrevista a Gerente de Ventas Corporativas Lima.....	190
Apéndice C Entrevista a Channel Category Sales Development.....	192
Apéndice D Entrevista a Customer Facing Supply Chain Manager.....	194
Apéndice E Entrevista a Regional Sales Controller Perú-Bolivia.....	196
Apéndice F Entrevista a Business Partner Senior Human Resource.....	197
Apéndice G Entrevista a Coordinador Especialista en Business Intelligence.....	198
Apéndice H Entrevista a Coordinador Especialista en Business Intelligence.....	199
Apéndice I Check List Auditoria 5S SCM Corporacion Karina.....	200
Apéndice J Check List Auditoria 5S SCM Inversiones FAVEL EIRL.....	202
Apéndice K Check List Auditoria 5S SCM Inversiones PALCA SAC.....	204
Apéndice L Situación actual de los almacenes de los SCM.....	206
Apéndice M DAP, Diagrama de Muther y diseño layout.....	207
Apéndice N Módulos y Submódulos del ERP Integrens.....	209
Apéndice O Información de Clientes registrada en el ERP Integrens.....	210
Apéndice P Información que se puede compartir con Nestlé.....	211
Apéndice Q Módulo Logístico del ERP.....	212

Lista de Tablas

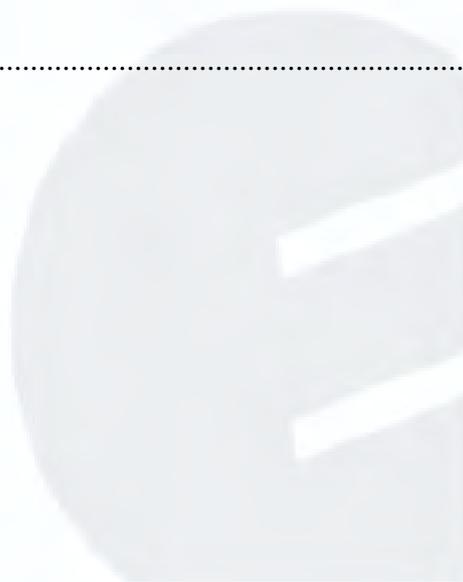
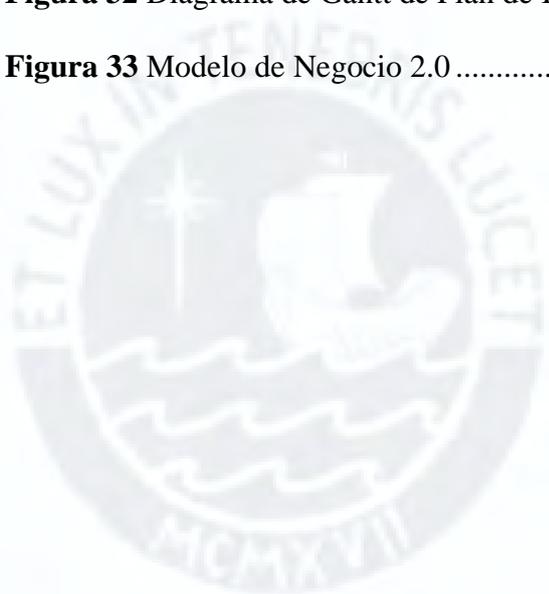
Tabla 1 Oportunidades y Amenazas de Nestlé Perú	11
Tabla 2 Fortalezas y Debilidades de Nestlé Perú.....	20
Tabla 3 Matriz de Categorías y Problemas del CTM.....	37
Tabla 4 Matriz de Priorización de Problemas	39
Tabla 5 Diagrama Por Qué Por Qué para el Problema Central	44
Tabla 6 Matriz de Priorización de Causa Raíz.....	46
Tabla 7 Mapa de Literatura.....	50
Tabla 8 Impacto de la Digitalización a causa del Sistema ERP.....	57
Tabla 9 Comparación entre el Código de Barras y el RFID	61
Tabla 10 Zonas Fundamentales en un Almacén	65
Tabla 11 Variables que afectan la Delimitación Eficiente del <i>Layout</i>	65
Tabla 12 Métodos y Sistemas de Implementación de Capacitación y Desarrollo	74
Tabla 13 Matriz de Priorización de los Proyectos Estratégicos.....	95
Tabla 14 Alternativas de Solución alineadas a Estrategias Macro	95
Tabla 15 Tipos de SCM	97
Tabla 16 Perfil ideal “Mayorista Distribuidor”.....	100
Tabla 17 Beneficios del programa el “Gran Socio Comercial”	102
Tabla 18 Metas y Objetivos para el programa el “Gran Socio Comercial”	103
Tabla 19 Definición de responsables en el programa “El Gran Socio Comercial”	104
Tabla 20 Cuadro Comparativo del Proceso Logístico	106
Tabla 21 Programa de Capacitación para el SCM	114
Tabla 22 Indicadores Propuestos	116
Tabla 23 Comparación de Propuestas para adquirir ERP	130
Tabla 24 Presupuesto de Nestlé para Programas de Capacitación y Fidelización.....	131

Tabla 25 Comparación de Propuestas de Código de Barras	132
Tabla 26 Inversión Total Incurrida por Nestlé y SCM	132
Tabla 27 Proyección en ventas brutas CTM (en miles de Soles).....	136
Tabla 28 Proyecciones en rebates y descuentos (en miles de Soles)	137
Tabla 29 Ciclo de Conversión del Efectivo (en miles de Soles).....	137
Tabla 30 Determinación de la Rentabilidad del Accionista.....	138
Tabla 31 Determinación del WACC	138
Tabla 32 FCF del CTM Actual (en miles de Soles).....	139
Tabla 33 FCF del CTM con Solución Propuesta (en miles de Soles).....	140
Tabla 34 Comparación de Indicadores Base del Presupuesto de Capital	141
Tabla 35 Análisis de Sensibilidad Sobre las Ventas del CTM (en miles de Soles)	142
Tabla 36 Análisis de Escenarios entre Ventas Brutas y los rebates (en miles de Soles)	142
Tabla 37 Análisis de Escenarios entre Ventas Brutas y PPI (en miles de Soles)	143
Tabla 38 Inputs de valor para el FCF proyectado del SCM.....	144
Tabla 39 Ciclo de Conversión del Efectivo (en miles de Soles).....	145
Tabla 40 Determinación del WACC	145
Tabla 41 FCF Actual del SCM (en miles de Soles)	146
Tabla 42 FCF del SCM con la Solución Propuesta (en miles de Soles).....	147
Tabla 43 Comparación de Indicadores Base del Presupuesto de Capital	148
Tabla 44 Análisis de Sensibilidad Sobre las Ventas del CTM (en miles de Soles).....	148
Tabla 45 Escenarios entre Ventas Brutas y Descuentos (en miles de Soles).....	149
Tabla 46 Escenarios entre Ventas Brutas y Gastos de Ventas (en miles de Soles)	149
Tabla 47 Escenarios entre Ventas Brutas y Gastos de Administración (en miles de Soles).	150
Tabla 48 Escenarios entre Ventas Brutas y PPI (en miles de Soles)	150
Tabla 49 Lineamientos clave de Éxito.....	151

Lista de Figuras

Figura 1 Principios Corporativos de Nestlé.....	3
Figura 2 Las cinco fuerzas de Porter de Nestlé Perú	14
Figura 3 Canales de Distribución Directo e Indirecto	24
Figura 4 Clasificación de los Comerciantes Mayoristas.....	25
Figura 5 Funciones del Canal Mayorista	26
Figura 6 Perfil del Mayorista.....	28
Figura 7 Ventas de la Industria de Alimentos en Perú 2019 – 2020	31
Figura 8 Triangulación de Datos de Investigación	36
Figura 9 Diagrama Causa Efecto para el Problema Central	42
Figura 10 Clasificación de Modelos Colaborativos Jerárquicos en Capas.....	62
Figura 11 Proceso de Gestión de Almacenes.....	63
Figura 12 Flujo de Almacén en “U” vs Línea Recta	66
Figura 13 Etapas 5S	67
Figura 14 Relación del Programa de Lealtad (PL)	70
Figura 15 Proceso de Capacitación y Desarrollo.....	73
Figura 16 Business Model Canvas (BMC) del CTM de Nestlé Perú	76
Figura 17 Creación de Valor Compartido.....	77
Figura 18 Canales de Distribución de Nestlé Perú	78
Figura 19 Impacto de las 4 Fuerzas del Entorno - Tendencias Claves	81
Figura 20 Impacto de las 4 Fuerzas del Entorno – Fuerzas del Mercado.....	82
Figura 21 Impacto de las 4 Fuerzas del Entorno - Fuerzas de la Industria.....	83
Figura 22 Impacto de las 4 Fuerzas del Entorno - Fuerzas Macroeconómicas	84
Figura 23 Lienzo de la Propuesta de Valor.....	86
Figura 24 New SWOT Analysis del CTM de Nestlé Perú	89

Figura 25 Digital Strategy Framework	92
Figura 26 Diferencias entre un Distribuidor Comercial y un “Mayorista Híbrido”	98
Figura 27 Características determinantes de un “Mayorista Híbrido”	99
Figura 28 Kit de la Herramienta Código de Barras	112
Figura 29 Crecimiento Histórico de las Ventas del CTM de Nestlé Perú	134
Figura 30 Universo de PDV a nivel nacional	134
Figura 31 Total de Bienes de Consumo de Alta Rotación en Almacenes (FMCG)	135
Figura 32 Diagrama de Gantt de Plan de Implementación	152
Figura 33 Modelo de Negocio 2.0	167



Capítulo I. Situación de Nestlé

El presente capítulo describe la situación general de Nestlé ya que inicia con una descripción general de la empresa, el sector donde se desarrolla, el análisis del modelo de negocio, sus valores y cultura organizacional.

1.1. Presentación de la Empresa

Nestlé es una de las compañías multinacionales de alimentos y bebidas más importantes del mundo que se inició en 1866. Con sede en Suiza opera en 194 países de los cinco continentes y emplea 339,000 personas. En sus 468 fábricas produce más de 2,000 marcas comprendidas en las siguientes categorías: alimentos de bebés, comida médica, agua embotellada, cereales, café, té, confitería, lácteos, helados, alimentos congelados, alimentos para mascotas y aperitivos. La propuesta de valor está relacionada con el propósito de mejorar la calidad de vida y contribuir con el futuro saludable de la sociedad, siendo clave su estrategia de nutrición, salud y bienestar.

1.1.1. Historia

Nestlé nace por una iniciativa del emprendedor alemán Henri Nestlé al crear la primera harina lacteada (*farine lactée*) que ayudó a disminuir los altos índices de mortalidad por desnutrición infantil en la Suiza de 1867. El éxito le permitió ampliar el negocio en 1904 con la producción y comercialización de chocolates con leche, por lo cual son pioneros en dicha categoría. Producto de la fusión con una empresa de chocolates se crea la empresa Nestlé & Anglo Swiss Condensed Milk Co.

Supo enfrentar las crisis del siglo XX creando 40 plantas de procesamiento en EEUU y Australia desde donde abasteció al mundo con sus productos durante la primera y segunda guerra mundial. La investigación y desarrollo de productos dio el surgimiento de Nescafé en 1938. En 1947 paso a denominarse Nestlé Alimentaria producto de la fusión con la empresa de alimentos suiza que producía sopas, caldos y condimentos Maggi.

Crea la empresa de aguas Nestlé Sources Internationales producto de la adquisición del grupo francés Perrier (1969) y al grupo italiano Sanpellegrino (1998). En 2002 cambió su denominación a Nestlé Waters. En 1977 Nestlé Alimentana es rebautizada a Nestlé SA y continúa su programa de adquisiciones con Friskies (1985) y Ralston Purina (2001), naciendo Nestlé Purina Petcare.

En Perú los productos de Nestlé se comercializan desde 1919 pero a partir de 1940 apertura oficinas. En 1942 creó la fábrica Perulac en Chiclayo y cuatro años después instala una planta de leche fresca en Cajamarca con capacidad recolectora de 300,000 litros diarios de leche fresca. En 1968 inauguró su fábrica en Lima para producir los productos Maggi y Libby's. En los años posteriores continuó con la producción local de sus diversas marcas como Milo y Nescafé (1949); leche Ideal (1956); Kirma, Nescao y cereales (1961). En 1997 adquirió a la centenaria empresa D'Onofrio con lo cual consolidó su posición en la categoría de golosinas y panetones.

1.1.2. Mercados donde opera

La estructura de Nestlé a nivel global consta de tres áreas geográficas: EMENA (Europa, Oriente Medio y Norte de África), América y AOA (Asia – Oceanía – África) (Nestlé, s.f.). En América la región Perú – Bolivia es una de las más importantes por la gran variedad de marcas propias que allí se producen con gran demanda y visión de exportación. Nestlé Perú es percibida como una de las empresas de mejor reputación en el país y como una de las más responsables socialmente por su compromiso con el medioambiente y sus socios estratégicos (MERCOSUR, 2022)

1.2. Filosofía Corporativa

1.2.1. Visión

“Ser la empresa líder en nutrición, salud y bienestar; además de ser un referente en el desempeño financiero y ganar la confianza de nuestros *stakeholders*”.

1.2.2. Misión

“Trabajamos juntamente con nuestros colaboradores, internos y externos, para hacer realidad nuestro propósito: mejorar la calidad de vida y contribuir a un futuro más saludable”.

1.2.3. Propósito

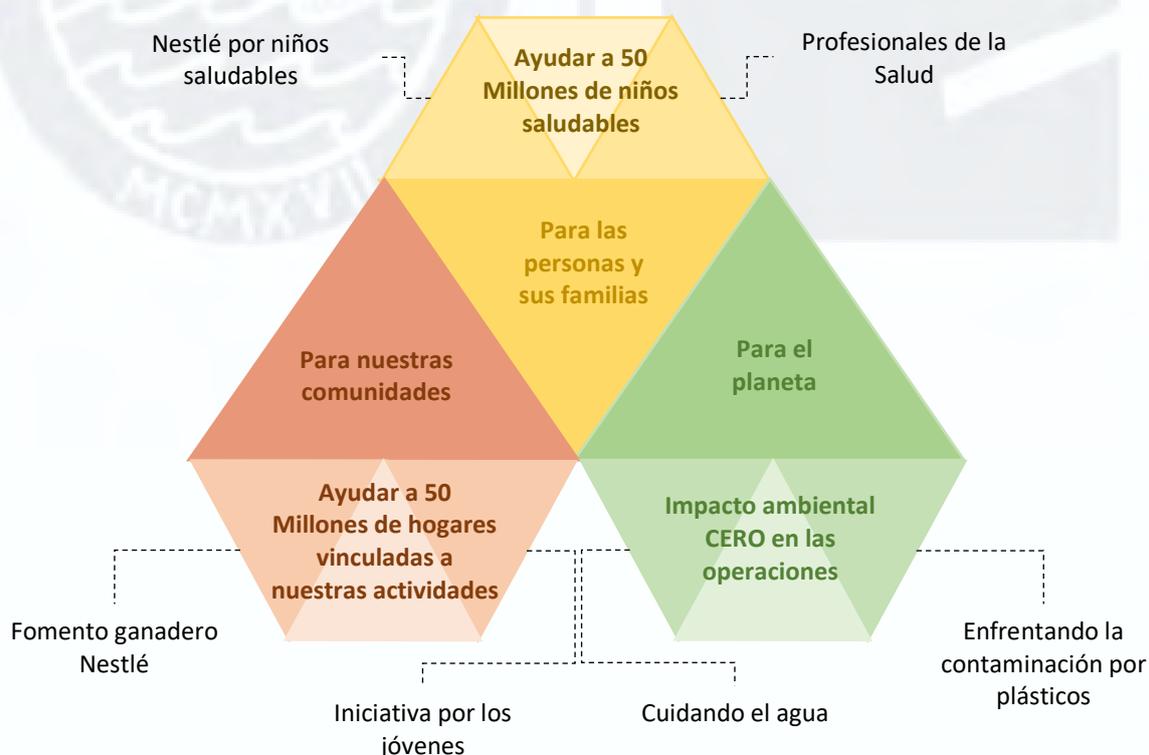
“Compartir todo el poder de la alimentación para mejorar la calidad de vida, hoy y para futuras generaciones”.

1.2.4. Principios corporativos

Son la base de su cultura empresarial y están basados en el respeto y compromiso hacia los consumidores, nuestra gente, la cadena de valor, la integridad del negocio, la interacción y comunicación transparente y el cumplimiento normativo (Figura 1).

Figura 1

Principios Corporativos de Nestlé



Nota. Tomado de *Principios Corporativos Empresariales*, Nestlé, 2020, empresa.nestle.es (<https://empresa.nestle.es/sites/g/files/pydnoa431/files/2020-10/principios-corporativos-empresariales-nestle-2020.pdf>).

1.2.5. Objetivos Estratégicos Corporativos

“Generar crecimiento rentable a través de la eficiencia”.

1.3. Conclusiones

Nestlé es una corporación global que ha sabido ser flexible y adaptarse a los cambios del entorno por más de un siglo, lo que le ha permitido ser líder en la industria y mantenerse en los primeros lugares de los rankings de empresas corporativas con mejor reputación corporativa. Su propuesta de valor contemplada en su visión, misión y valores corporativos ofrece nutrición, salud y bienestar para lo cual se apoya en la investigación, desarrollo y tecnología, apoyándose en sus socios estratégicos para desarrollar esos valores en sus productos, respetando las costumbres locales de las comunidades donde opera. La empresa apuesta por la eficiencia para alcanzar los objetivos de crecimiento y rentabilidad, lo cual debe estar desplegado en todas las actividades y planes de la organización.

Capítulo II. Análisis del Contexto

Este capítulo comprende un análisis integral del entorno donde opera Nestlé. A través del análisis PESTE se identificaron las fuerzas externas que impactan en las operaciones de Nestlé y a partir de allí identificar oportunidades y amenazas. Con el análisis AMOFHIT se determinaron los aspectos internos en áreas claves asociados a fortalezas y debilidades. Finalmente, el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter mostrando su capacidad de negociación y competitividad frente al entorno.

2.1. Análisis Externo PESTE

El análisis externo permite la comprensión del entorno donde se desarrolla Nestlé Perú para identificar los eventos que se encuentran fuera de su control inmediato y a partir de allí conocer las oportunidades y amenazas, tal como se muestra a continuación:

2.1.1. *Los aspectos políticos, gubernamentales y legales (P)*

El contexto político influye sobre las actividades del negocio, compradores y proveedores (D'Alessio, 2015). En los últimos cinco años el país atraviesa un periodo de inestabilidad social y política caracterizado por confrontaciones entre los poderes del Estado, lo que desalienta la confianza empresarial, aleja la inversión privada (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2020), disminuye las expectativas de los agentes económicos (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], s.f.) y afecta negativamente el consumo y la empleabilidad. Mientras el aparato político no consolide las bases de una reactivación económica frente a la crisis global, la inflación y el desempleo postpandemia, es más difícil recuperar los niveles de consumo que aliente la demanda, esa que se traduzca en mayores ventas y rentabilidad para las empresas.

Desde el punto de vista regulatorio las empresas de consumo masivo están obligadas a no promover el consumo de alimentos procesados con altos niveles de azúcar, sodio, grasas saturadas y grasas trans (Ley 30021 de la Promoción de Alimentación Saludable en Niños,

Niñas y Adolescentes, 2013) para lo cual deben colocar advertencias en las envolturas de sus productos y anuncios publicitarios en forma de octógonos (Manual de Advertencias Publicitarias, 2017). Su incumplimiento está sujeto a multas de hasta 700 unidades impositivas tributarias (UIT) que equivaldrían a tres millones 220 mil Soles. En 2022 una UIT equivale a 4,600 Soles.

El Ministerio de Salud (MINSA) supervisa las actividades de comercio y fabricación de alimentos y bebidas para el consumo humano. Al respecto, la Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (DIGESA) otorga los permisos sanitarios a los alimentos y las plantas donde se fabrican. Nestlé Perú se somete a la inspección permanente de sus productos, plantas industriales y de abastecimiento. Además, desarrolla estrategias de investigación orientadas a la producción de alimentos saludables en concordancia con su propósito de mejorar la calidad de vida para las generaciones actuales y futuras con alimentación saludable.

2.1.2. *Los aspectos económicos y financieros (E)*

El entorno macroeconómico influye en las decisiones de financiamiento y el poder adquisitivo de los clientes (D'Alessio, 2015). En un escenario mundial con altos niveles de incertidumbre y volatilidad, originados por los choques de oferta que propicia el conflicto Rusia – Ucrania, los altos costos energéticos, cuellos de botella en el comercio internacional y confinamientos en China, ello encarecen el precio de los alimentos a nivel internacional. La inflación mundial continúa con su tendencia alcista ocasionando que la Reserva Federal de los Estados Unidos (FED) aumente la tasa de referencia en 75 pbs a 1.7% en junio 2022.

El Perú ha demostrado sólidos fundamentos debido a sus reservas internacionales, una deuda pública relativamente baja en relación con el PBI y un sólido Banco Central (Banco Mundial, 2022), lo que explica que sea considerado como el país con el segundo nivel de riesgo país más bajo en América Latina y mantenga el grado de inversión. En el mercado

interno el BCRP (2022) prevé que la economía peruana se recupere gradualmente, es así que al mes de junio del 2022 el crecimiento del producto bruto interno (PBI) fue de 3.2% en promedio, luego del repunte de 13.3% del 2021. La inflación de 8.8% se ubica por encima del rango meta, lo que ha conllevado a incrementar la tasa de referencia a 6.0%. Otro frente del contexto económico es el comportamiento volátil del tipo de cambio, originado por el ruido político y el retiro de estímulos económicos a nivel global, generando descalces de moneda en sus operaciones de importación, los compromisos financieros y la repatriación de las utilidades hacia la matriz.

El contexto internacional y local afecta los planes de financiamiento y adquisición de insumos para las empresas por los precios alcistas. En ese contexto, Nestlé Perú ha mantenido una estrategia para reforzar sus alianzas con proveedores locales y asegurar el abastecimiento de los insumos lácteos que provienen de Cajamarca, la lúcuma de la Costa Norte, los tomates de Ica, el café y cacao de la Selva y los cereales de productores del Ande (Nestlé Perú, s.f.). Asimismo, es necesario dinamizar sus procesos o trasladar esos costos adicionales hacia el consumidor final.

2.1.3. Los aspectos sociales, culturales y demográficos (S)

Un estudio realizado por la plataforma Mercania revela que en el Perú el canal de distribución tradicional comprendido por los comerciantes mayoristas y minoristas representa el 75% del mercado de consumo masivo, su poder de compra alcanza los S/ 42 millones, está compuesto por dos millones de Mipymes (micro, pequeña y mediana empresa), vende tres veces más que el canal moderno (supermercados) y concentra el 98% de las empresas de consumo masivo del país (El Comercio, 2020). Un informe elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) sobre el mercado laboral en Lima Metropolitana en el segundo trimestre 2022 señaló que la población empleada aumentó un 3.9% respecto al 2019, un 131.5% respecto al 2020 y 11.2% respecto al 2021. La tasa de desempleo se ubicó en 6.8%,

mientras que en los años 2019, 2020 y 2021 fue de 6.3%, 16.3% y 10.3% respectivamente. El ingreso promedio mensual fue de S/ 1,667.2 que aunque significó una disminución del 2.0% respecto al 2019, es un incremento respecto al 2020 y 2021 en 8.1% y 6.3% respectivamente.

En este escenario Nestlé Perú desarrolla un portafolio de productos dirigidos a todos los niveles socioeconómicos (NSE) del poblador peruano con más de 2,000 productos en ocho líneas de negocio con lo cual diversifica la generación de los ingresos. También desarrolla los canales de distribución para tener mayor alcance de sus productos en los nuevos segmentos de consumidores (canal moderno). Asimismo, desarrolla estrategias de pricing para mitigar el impacto de la inflación, no solo con el incremento de precios, sino también con la variación del formato de los productos accesibles al consumidor.

2.1.4. *Los aspectos tecnológicos y científicos (T)*

Las empresas de consumo masivo no son ajenas a la era de la revolución industrial 4.0, lo que las impulsa a potenciar sus procesos orientándose a la automatización para ganar agilidad y atender la demanda de los consumidores cada vez más sofisticados, exigentes e impacientes. Al respecto, Hernán Neirotti, Business Developer Manager de la Unidad de Secure Power de Schneider Electric refiere:

Las empresas necesitan invertir en tecnologías y prácticas de la industria 4.0, como la industria de sistemas Edge Computing e internet de las cosas (IoT) que les permiten converger TI y operaciones de sistemas de tecnologías (OY), automatizar la cadenas de suministros y los sistemas de producción, y aumentar la visibilidad en todo el proceso de producción mediante la captura y el análisis de datos para impulsar las mejoras operativas. (Contenido ITSeller, 2021)

Un estudio de las Naciones Unidas refiere que el 55% de las personas en el mundo vive en las ciudades y se estima que este nivel aumente a 68% al 2050 (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2018). La Organización de las Naciones Unidas para la

Alimentación y la Agricultura (FAO) estima que entre un cuarto y un tercio de los alimentos producidos anualmente para consumo humano se pierden o desperdician. Estas pérdidas se producen a nivel consumidor (28%), producción (28%), mercado y distribución (17%), manejo y almacenamiento (22%) y procesamiento (6%) (Benítez, s.f.). Esta información sugiere que la aplicación de tecnología en la cadena de suministros de la industria de alimentos y bebidas es una necesidad para atender esa mayor demanda futura que exige rapidez y volumen, a través de la automatización de procesos que disminuyan la pérdida de alimentos en la cadena de suministros.

El CEO de Nestlé para Latinoamérica señaló al diario El Comercio que invertirán más de S/ 200 millones en la renovación de toda su cadena de suministros para mantener su posición de vanguardia. A nivel fabril se implementarán nuevas tecnologías en la planta de producción de helados y panetones. En 2022 se inauguró el nuevo centro de distribución que cuenta con una amplitud de 18 mil m² para almacenar 30 mil posiciones de pallets en sistemas de racks y 19 puertas de despacho, cuenta con una alta tecnología como el *voice picking*, *picking* por radiofrecuencia y telemetría a través de sensores que monitorean el transporte de los pedidos.

También se encuentra en marcha el desarrollo de plataformas *Ecommerce* para conectar al consumidor omnicanal (Freixe, 2022). El CEO de Nestlé espera duplicar sus ventas de comercio electrónico de un 14% (2020) a 25% hacia el 2025 intensificando las inversiones en marketing y tecnología, ello ya se viene realizando con la venta directa al consumidor de las cápsulas de café Nespresso y alimento para mascotas Purina PetCare a través de su página web (Schneider, 2021). Nestlé incrementó la participación de este canal de 3% a 10% después de la pandemia y tiene una expectativa de crecimiento de 10% adicional en los próximos tres a cinco años, lo cual es producto de la mayor demanda de los usuarios y el desarrollo de nuevas estrategias digitales. (Nestlé Perú, 2023)

2.1.5. Los aspectos ecológicos y ambientales (E)

La ONU estableció una agenda al 2030 con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para luchar por el cambio climático, la pobreza y la reducción de las desigualdades. Son 17 objetivos con 169 metas de desarrollo sostenible que las empresas públicas y privadas del Perú se comprometen a cumplir a través del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible para alcanzar la agenda al 2030. El INEI monitorea los avances para garantizar sostenibilidad, mejorar el ecosistema y bienestar.

En alineamiento con los ODS Nestlé Perú desarrolla una cultura de negocio definida por la “Creación de Valor Compartido” enfocada en tres campos: el primero en las personas y familias, mediante la promoción de alimentos balanceados y la generación de oportunidades a jóvenes (capacitación, becas y ferias laborales). El segundo en las comunidades, apoyando al desarrollo de sus proveedores agricultores, ganaderos y sus comunidades para procurarse insumos sostenibles. El tercero hacia el planeta, por medio de políticas que optimizan el uso de los recursos en la cadena de valor y conservación del patrimonio natural con el uso de envases ecológicos y reutilizables, así como la menor emisión de desechos (Nestlé Perú, s.f).

2.2. Oportunidades y Amenazas

Como resultado del análisis externo PESTE se analizaron los factores críticos de éxito que podrían impactar positiva o negativamente al logro de los objetivos de la compañía en el corto, mediano y largo plazo. A partir de dicha identificación se listaron las oportunidades y amenazas que enfrenta Nestlé (Tabla 1).

Tabla 1*Oportunidades y Amenazas de Nestlé Perú*

Oportunidades	Amenazas
1. Sólidos fundamentos económicos del Perú (Banco Mundial, 2022)	1. Inestabilidad política (IPE,2020)
2. Recuperación gradual de la economía (BCRP,2022)	2. Inflación y precios altos de los insumos (BCRP,2022)
3. Alianzas y acuerdos comerciales con proveedores locales para abastecerse de insumos (Nestlé Perú, 2023)	3. Regulación estricta en la industria de alimentos y bebidas para cuidar la salud (Ley 30021 - 2013 / Manual de Advertencias publicitarias - 2017)
4. Mercado peruano es muy abierto a la inversión extranjera de empresas transnacionales que posicionan sus marcas (Banco Mundial, 2022)	4. Volatilidad del tipo de cambio por el ruido político (BCRP, 2022)
5. Recuperación de los empleos formales asegura la capacidad adquisitiva (INEI,2022)	5. Aumento de la tasa de referencia incrementa el costo del crédito (BCRP, 2022)
6. Nuevas tecnologías favorecen la automatización de la cadena de suministros, los sistemas de producción y distribución (ITSELLER PERU, 2021)	6. Choques de oferta externos encarecen el precio de los alimentos a nivel global (Banco Mundial, 2022)
	7. Fuerte competencia en el canal tradicional que representa el mayor nivel de ventas (Nestlé Perú, 2023)
	8. Nuevos hábitos de consumo de clientes más sofisticados, exigentes e impacientes (El Comercio, 2020)
	9. Mayor conciencia ecológica y conservación del medio ambiente exige compromiso real de las organizaciones (ONU,2021)

2.3. Análisis Competitivo 5 Fuerzas de Porter

Para entender el nivel de competencia de Nestlé Perú dentro de la industria se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (Figura 2).

2.3.1. Amenaza de nuevos competidores

Nestlé es una empresa pionera y en el Perú posee las marcas de mayor recordación y preferencia de los consumidores, por lo cual la amenaza de nuevos competidores es baja, principalmente en los segmentos de panetones, helados, golosinas, alimentos para mascotas y

café. Existen varias barreras de entrada a los nuevos competidores, por las que Nestlé Perú tiene una gran ventaja: a) la logística y amplio canal de distribución que aseguran el suministro preciso, equilibrando los niveles de inventarios con la demanda y; b) economía de escalas por su alta capacidad para fabricar con menores costos de producción y vender a precios competitivos, asegurando así la productividad y la rentabilidad del negocio.

2.3.2. Poder de negociación de los clientes

Nestlé Perú cuenta con dos niveles de clientes: los mayoristas y los consumidores finales. Los primeros se sub dividen a su vez en mayoristas y minoristas. Los SCM tienen mediano poder de negociación frente a Nestlé ya que de ellos depende el cumplimiento de los objetivos de ventas, especialmente cuando son únicos distribuidores en una zona geográfica. Esta situación ha generado que Nestlé haya amoldado su operatividad al SCM. En el caso de los minoristas el poder de negociación lo maneja Nestlé ya que estos minoristas representan 263,680 puntos de venta a nivel nacional (Nestlé Perú, 2023) que pueden ser sustituidos de manera inmediata si no se adaptan a Nestlé. El segundo nivel está referido a los consumidores finales quienes tienen un alto poder de negociación al manejar opciones en marcas y precios, lo que exige a Nestlé la investigación permanente para desarrollar nuevos productos saludables, de calidad y adecuadamente segmentados.

2.3.3. Amenaza de productos sustitutos

Esta amenaza es baja pero cada vez aumentan las opciones en el mercado de productos saludables a precios accesibles y los consumidores están más informados sobre la calidad y el aporte nutricional de los alimentos y bebidas que ingieren, así como de sus efectos sobre la salud. En el Perú aumentan los establecimientos orgánicos con propuestas nutritivas e innovadoras en presentación y contenido, ofreciendo chocolates, helados y panetones con endulzantes naturales, cereales, café, confitería saludable y otros productos de abarrotes. A mediano plazo esta nueva tendencia puede transformarse en una amenaza que

exige al área de Investigación y Desarrollo de Nestlé a mejorar la composición nutricional de sus productos y reducir los porcentajes de azúcar, sodio, grasas trans y grasas saturadas.

2.3.4. Poder de negociación de los proveedores

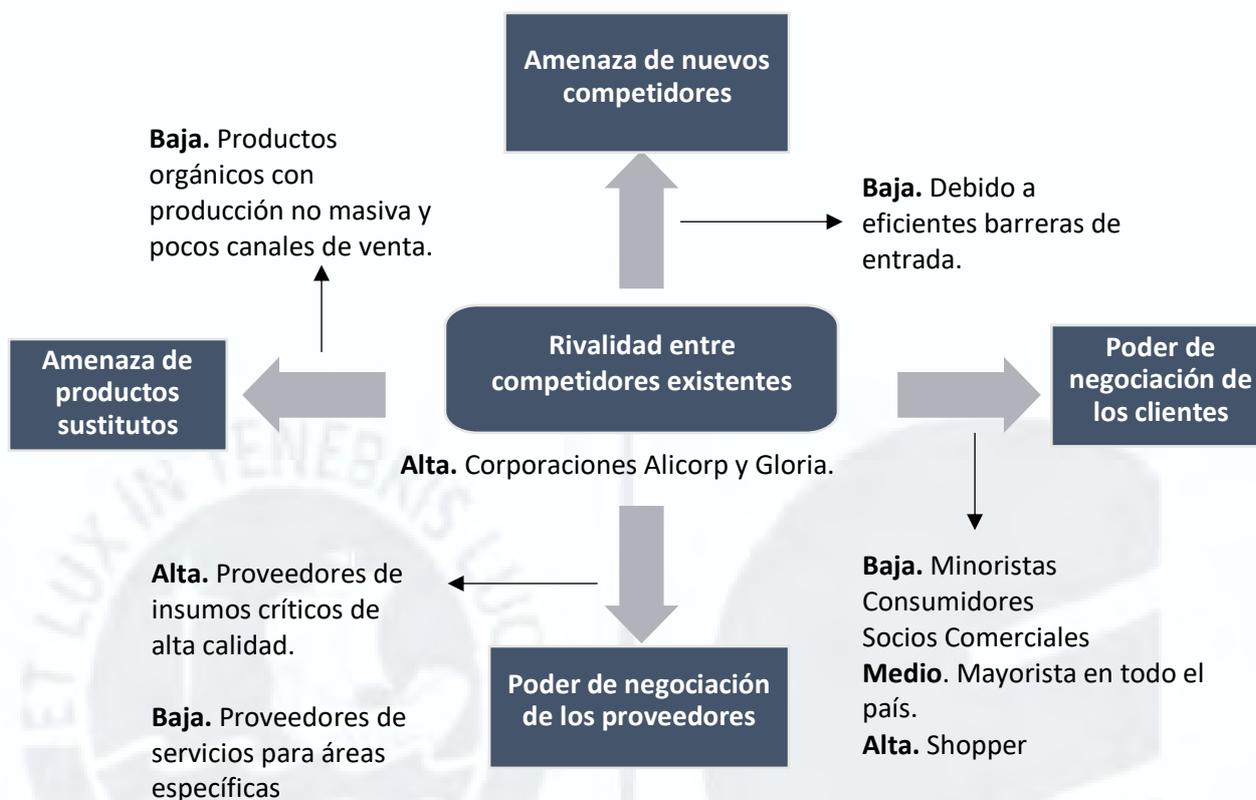
Nestlé Perú tiene una amplia red de proveedores seleccionados en base a principios corporativos y estándares de suministro responsable, definidos en el código de proveedores. Los proveedores son parte importante en la filosofía de valor compartido de Nestlé y en ese sentido se cuida mucho la relación con ellos. Existe un grupo de proveedores que son fundamentales para el suministro de insumos nacionales y extranjeros. Estos proveedores tienen un alto poder de negociación porque son pocos y abastecen de los insumos claves para la producción. Ante esta situación Nestlé Perú le transfiere tecnología, capacitación y apoyo técnico a cambio de recibir insumos de calidad en condiciones óptimas y a tiempo. Existen proveedores que no son críticos y su poder de negociación es baja. Aquí se pueden mencionar las empresas que brindan servicios a las áreas internas como marketing y comercial para temas de campañas publicitarias, preventistas en ventas, *merchandising*, etc.

2.3.5. Rivalidad entre los competidores existentes

Esta quinta fuerza es consecuencia de las anteriores y, en este sentido, en Perú existen pocas empresas con una enorme capacidad de producción de alimentos y bebidas, lo que hace muy competitiva a esta industria que alberga empresas como Alicorp, Gloria, San Fernando, Nestlé, Redondos, Molitalia, Mondelez y Laive entre las más importantes (Figura 7). Esta situación obliga a Nestlé Perú a trabajar para que sus productos de alta calidad tengan visibilidad y penetración de mercado cumpliendo las leyes de alimentación saludable, optimizando plazos de entrega, automatizando procesos, capacitando a proveedores críticos, optimizando los costos, diferenciándose de la competencia con propósitos y valores corporativos únicos alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Figura 2

Las cinco fuerzas de Porter de Nestlé Perú



Nota. Adaptado de *Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior* (A. de la Campa, Trad.), por Michael Porter, 1991. Rei Argentina S.A. (Obra original publicada en 1991).

2.4. Análisis Interno AMOFHIT

En base a los lineamientos planteados por D'Alessio (2013) se desarrollo el análisis interno para identificar las fortalezas de mayor impacto y mitigar las debilidades que afectan la operatividad de la compañía. Para dicho fin se realizaron entrevistas a colaboradores de áreas clave en la organización: administración y gerencia (A); marketing, ventas e investigación de mercado (M); operaciones, logística e infraestructura (O); finanzas y contabilidad (F); recursos humanos y cultura (H); sistemas de información y comunicación (I); y tecnología, investigación y desarrollo (T). (Apéndice A).

2.4.1. Administración y gerencia (A)

En la región Perú – Bolivia, la Directora Gerencial, Lilian Miranda lidera una plana de ocho gerentes bajo una estructura matricial donde se fomenta las buenas prácticas de gobierno corporativo. El cumplimiento de los planes estratégicos se elaboran anualmente y se revisan mensualmente para concretar acciones alineadas al cumplimiento de los objetivos. En este plan se definen los parámetros de trabajo para los equipos multidisciplinarios.

El área de Ventas Corporativas proporciona información del mercado para la realización de los pronósticos de ventas, investigación de mercado, planificación de inversiones y otras proyecciones que concluyan en beneficio de la compañía. Esta información permite analizar a la competencia en cuanto a nuevos productos, precios, promociones, situación contextual de los canales y consumidores para tomar acciones que contribuyan a reducir los impactos negativos del negocio.

Problemática: El canal tradicional mayorista (CTM) opera empíricamente y desordenado lo que dificulta el desarrollo de estrategias comerciales basadas en información fiable y oportuna para desarrollar ofertas a la medida. Es un canal complejo que no genera la rentabilidad esperada alineada al nivel de inversión incurrida (promociones, campañas, rebates, etc.) en la operación mensual.

Entrevista. Gerente de Ventas Corporativas Lima, Catherine Matos (Apéndice B).

2.4.2. Marketing, ventas e investigación de mercado (M)

La función del área de Marketing de cada negocio es potenciar el posicionamiento de las diversas marcas de Nestlé a partir del conocimiento de sus consumidores. En el transcurrir de los años la participación de mercado ha sido incremental, siendo referentes en la industria de consumo masivo. Marketing coordina mensualmente con el área de Ventas para definir estrategias, revisar la ruta de precios, desarrollar zonas, gestionar la distribución numérica y ponderada, gestionar al SCM y su fuerza de venta. Las herramientas que marketing

proporciona al área de Ventas Corporativas comprenden servicios de visibilidad, activaciones al trade, contenidos en las plataformas digitales, concursos para los SCM y sus equipos, inversiones generales por canal, y otros recursos que presentan el mismo fin.

Problemática. El desarrollo de estrategias de marketing están direccionadas a los objetivos comerciales, pero si no se cuenta con información clara del canal que se desea atender, la estrategia no genera el resultado esperado. Esto ocurre en el CTM que adolece de información clara de los SCM para poder diseñar estrategias (activaciones, promociones y apoyo) segmentadas que generen la rentabilidad esperada. Existe la percepción de que el canal adolece de controles adecuados, lo que ocasiona mayores gastos para el cumplimiento de objetivos.

Entrevista. Channel Category Sales Development, Rosangela Natteri (Apéndice C).

2.4.3. Operaciones, logística e infraestructura (O)

La calidad de los productos es un concepto no negociable porque significa satisfacción al cliente. En ese sentido, Nestlé Perú trabaja con proveedores seleccionados para adquirir insumos de alta calidad. Las gerencias de Producción, Demand Planning y Customer Service opera con altos estándares de calidad que le permiten producir niveles de inventario acorde a la programación, optimizar los costos de producción y cumplir las fechas de entrega de las órdenes comprometidas.

Se cuentan con supervisores e inspectores de calidad que constantemente monitorean la producción y la compra de insumos según lo estipulado en el Sistema de Gestión de la Calidad. La economía de escala que practica Nestlé Perú también agrega valor para reducir los costos fijos unitarios. Además, se lleva un exhaustivo control de los costos de mantenimiento de todas las máquinas, equipos e instalaciones de la fábrica.

Por otro lado, la gerencia de Producción se preocupa por minimizar los sobrecostos por mermas, desechos y desperdicios que afectan las eficiencias de producción. Se planifica

la demanda, compras de insumos, almacenaje, distribución y transporte. En la logística de salida también se busca optimizar los inventarios de productos terminados acorde a la cantidad y tiempo según programación de producción para no perder ventas, ni afectar la imagen por incumplimientos.

Problemática. Debido a la remodelación del centro de distribución en Ate se potenció el centro de despachos con tecnología de punta generando mayor espacio y velocidad de respuesta. Sin embargo, errores en la estimación de la demanda afectan negativamente la máxima capacidad instalada de almacenes por el incremento de días inventarios que se produce durante los meses. Este problema se presenta de manera reiterada en el CTM.

Entrevista. *Customer Facing Supply Chain Manager*, Mauro Lamas (Apéndice D).

2.4.4. Finanzas y contabilidad (F)

La situación financiera es analizada con ratios y KPI's para analizar las variaciones respecto a la industria, las proyecciones de crecimiento y el cumplimiento a las metas propuestas en los planes. El objetivo de la gerencia de Finanzas es la gestión óptima y eficiente de los recursos, evaluar los riesgos y la viabilidad económica de los proyectos y mostrar la posición financiera. Existen indicadores importantes relacionados al movimiento de inventarios, ventas, solvencia y rentabilidad que muestran la gestión.

Nestlé Perú es una sucursal en LATAM, las variaciones de capital que se produce son remitidas a la matriz como parte de un plan estratégico. El financiamiento se consigue del sistema financiero nacional o internacional. La gerencia de Finanzas realiza el análisis de los riesgos de cada proyecto antes de su implementación, tomando en cuenta la coyuntura.

Esta evaluación permitió afrontar la crisis en la pandemia y los cambios en los hábitos de consumo que impactaron en las ventas, elaborando una adecuada estructura de capital que permitió sobrellevar este impacto. La oficina de Contabilidad registra las operaciones en los

estados financieros para mostrar la posición financiera de la empresa para la toma de decisiones, bajo las normas contables y las leyes tributarias del país.

Problemática. Errores en la estimación de la demanda y la planificación de la operación comercial afectan negativamente el flujo de caja del CTM por la generación de mayores gastos.

Entrevista. *Regional Sales Controller* Perú-Bolivia, Cinthya Apéstegui (Apéndice E).

2.4.5. *Recursos humanos y cultura (H)*

Esta área es el eje principal de la compañía ya que el recurso humano es su activo más valioso porque hace funcionar el ciclo operativo y establece las relaciones que le permiten a la organización lograr sus objetivos (D'Alessio, 2013). Para conocer el nivel de clima y cultura se realizan encuestas periódicas imparciales por intermedio de empresas especializadas. Se promueve la integración, el desarrollo de la cultura y los principios estratégicos de su filosofía mediante actividades corporativas.

Recursos Humanos trabaja para mejorar los canales de comunicación y acercamiento con los colaboradores y dinamizar la interacción mediante plataformas digitales amigables, donde pueden ingresar sus aspiraciones, despejar dudas y contar con información sobre la compañía y su entorno. Se promueve el desarrollo del conocimiento y habilidades con actividades de intercambio de personal entre áreas; además de capacitaciones “*in and out office*” programadas para manager, líderes y colaboradores. Anualmente se miden las evaluaciones de desempeño para reforzar áreas de mejora y evaluar promociones e incrementos salariales.

Problemática. La empresa invierte constantemente en plataformas de capacitación en áreas claves como logística, finanzas y analítica de datos que no son aprovechadas.

Entrevista. *Business Partner Senior Human Resorce*, Sandra Torres (Apéndice F).

2.4.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Un sistema de información gerencial efectivo retroalimenta la estrategia empresarial con apoyo de las tecnologías de información y comunicaciones, mejora la comunicación interna, provee información oportuna e incentiva la participación de todos en la organización (D'Alessio, 2013). Nestlé Perú cuenta con un potente sistema de información alimentado y analizado en tiempo real por los colaboradores internos y los socios comerciales ajenos a esta pero con sistemas interconectados. Ello le permite visualizar indicadores claves de gestión en la plataforma DataNest, además de herramientas digitales para la gestión diaria a través del *Power BI*.

Problemática. Los sistemas de información no están interconectados con todos los canales de distribución como ocurre en el CTM. Esta situación genera la elaboración de reportes manuales que son de poca utilidad para la planificación y toma de decisiones. Por otro lado, todo proceso de interconexión del sistema con externos deben ser revisados y aprobados por esta área para evitar problemas de seguridad de información.

Entrevista. Coordinador en *Business Intelligence*, Alfredo Estupiñán (Apéndice G).

2.4.7. Tecnología, investigación y desarrollo (T)

En esta área se idean y ejecutan proyectos de innovación y mejoras para ofrecer productos y servicios de calidad alineados a la filosofía de la empresa y a las normas vigentes. Las nuevas tecnologías y las mejoras que Nestlé Perú viene implementando en sus procesos permitirá desarrollar productos innovadores bajo los parámetros del Sistema de Gestión de Calidad. La oficina de BI realiza el monitoreo de los nuevos productos tecnológicos de acuerdo con los requerimientos aprobados por la gerencia.

Problemática. Escasa oferta de profesionales con competencias en la investigación y desarrollo alimenticio genera una brecha en el uso de la nueva tecnología que Nestlé está

implementando en Perú. Genera la necesidad de buscar talento en el exterior, lo que demanda tiempo y mayores gastos.

Entrevista. Coordinador en *Business Intelligence*, Alfredo Estupiñán (Apéndice H).

2.5. Fortalezas y Debilidades

Realizado el análisis interno se identificaron fortalezas y debilidades (Tabla 2).

Tabla 2

Fortalezas y Debilidades de Nestlé Perú

Fortalezas	Debilidades
1. Amplio canal de ventas a nivel nacional con presencia del 85% de distribución numérica en el CTM.	1. Nestlé adolece de un sistema de interconexión con los SCM.
2. Desarrollo tecnológico e infraestructura en la cadena logística con una mega planta de distribución en Ate.	2. Dificultad para obtener información del mercado por medio del CTM que adolece de sistemas de control y monitoreo.
3. Potente área de I+D soportada por 29 centros ubicados en el mundo con más de 5,000 trabajadores.	3. El CTM carece de una segmentación lo que dificulta el desarrollo de estrategias efectivas.
4. Automatización de los procesos de producción y logísticos.	4. Proveedores críticos tiene poder de negociación que obligan a la compañía a establecer alianzas estratégicas.
5. Buenas relaciones con ganaderos y agricultores para obtener insumos de calidad alineado a su estrategia de valor compartido.	5. Las herramientas de control comercial no recogen información precisa para los canales de ventas.
6. Cultura orientada al compromiso con los colaboradores, consumidores, proveedores y la sociedad.	
7. Controles permanentes en el manejo financiero.	
8. Capacitación, autonomía y formación de los líderes y mandos medios.	

Nota. SCM es la abreviatura de Socio Comercial Mayorista.

2.6. Conclusiones

El contexto internacional la inflación, la escasez de insumos y la crisis logística que interrumpe la cadena de suministros afecta la industria donde opera Nestlé, afectando la rentabilidad de la compañía por el aumento de los costos. Asimismo, existe una mayor

demanda de consumidores con características y tendencia orientadas a la alimentación saludable; sin embargo, en ese contexto Nestlé Perú cuenta con una enorme ventaja competitiva por la fidelidad de sus clientes, su amplia cadena de distribución y sólidas alianzas estratégicas con productores locales que abastecen la cadena de suministros reduciendo los costos. Además, en el último año recibió una inyección de capital para el desarrollo de su cadena logística con tecnología de punta.

Esas ventajas son las que debe aprovechar para desarrollar nuevas líneas de negocio o repotenciar las existentes para mantener óptimos niveles de venta y estructura adecuada de sus costos que sostengan la rentabilidad y participación de mercado en la coyuntura actual, afinando los procedimientos y alineación de las áreas de Ventas y Marketing en un mismo objetivo. Dentro de la cadena de distribución existe una oportunidad de desarrollo para el CTM a través de los SCM porque son un aliado importante en el proceso de distribución de los productos hacia las diversas zonas geográficas del país que concentran más de 263,680 puntos de venta a nivel nacional (Nestlé Perú, 2023) dispuestas para generar ingresos, sin embargo, no está siendo aprovechada a su máxima capacidad debido a la manera empírica en que se desarrollan dentro del mercado peruano lo que dificultan los negocios rentables y que generen valor.

Capítulo III. Problema Clave

En el capítulo anterior se analizó el contexto externo, interno y las competencias de Nestlé Perú, del cual surgieron oportunidades de mejora relacionadas con el desarrollo del CTM que carece de sistemas integrados con Nestlé y un modelo de negocio orientado hacia el cliente, tal como se indican en las debilidades número 1, 2, 3 y 5 de la Tabla 2, extraídas de las entrevistas realizadas en el análisis AMOFHIT de las áreas de Administración y Gerencia (A); Marketing, Ventas e Investigación de Mercado (M); Sistemas de Información y Comunicaciones (I); y Operaciones, Logística e Infraestructura (O) sustentadas en las páginas 15, 17 y 19. En este capítulo se profundizarán los conceptos y se analizarán los problemas del CTM mediante la técnica de triangulación de información recabados en las entrevistas a profundidad realizadas a los expertos de Nestlé Perú (Apéndices A, B, C, D, E, F, G y H); el trabajo de campo realizado a los establecimientos y almacenes de los SCM (Apéndices I, J, K y L); así como en la revisión de la literatura académica que aborda la problemática (Tabla 7).

3.1. Canal Mayorista

Entorno. Antes de desarrollar los conceptos del canal mayorista debemos entender que este forma parte del canal de distribución, que no es otra cosa que la ruta por la que se transfiere un producto desde el fabricante hasta el consumidor final. Para Kotler y Armstrong (2013) es el conjunto de organizaciones que participan del proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final o de un usuario industrial. Para Molinillo (2012) es un conjunto de entidades que intervienen en el acercamiento de bienes y servicios, de los lugares de producción a los lugares de consumo. Según Vásquez (2019) son recursos estratégicos por donde se produce el desplazamiento de los productos para llegar al consumidor final bajo condiciones de lugar, tiempo, calidad, precio y presentación, buscando la eficiencia y generación de valor. Surgen en respuesta a la necesidad de mecanismos

efectivos a menores costos para el desplazamiento de productos a nivel territorial en un tiempo adecuado.

Tipos de canal de distribución. Cuando un fabricante suministra sus productos por cuenta propia estamos hablando de un canal directo, pero cuando vende sus productos a través de intermediarios, este canal se vuelve indirecto (Figura 6). Este último es el más empleado por su eficacia, ya que proporciona ventajas en tiempo, lugar y utilidad, haciendo que el producto esté disponible cuándo y dónde se requiera, en las cantidades que se demanden. Además, ayuda al fabricante a incrementar sus ventas y a colocar sus productos en el mercado con diversas opciones. La elección de un canal de distribución directo o indirecto determinará la cantidad de intermediarios que participarán en la cadena.

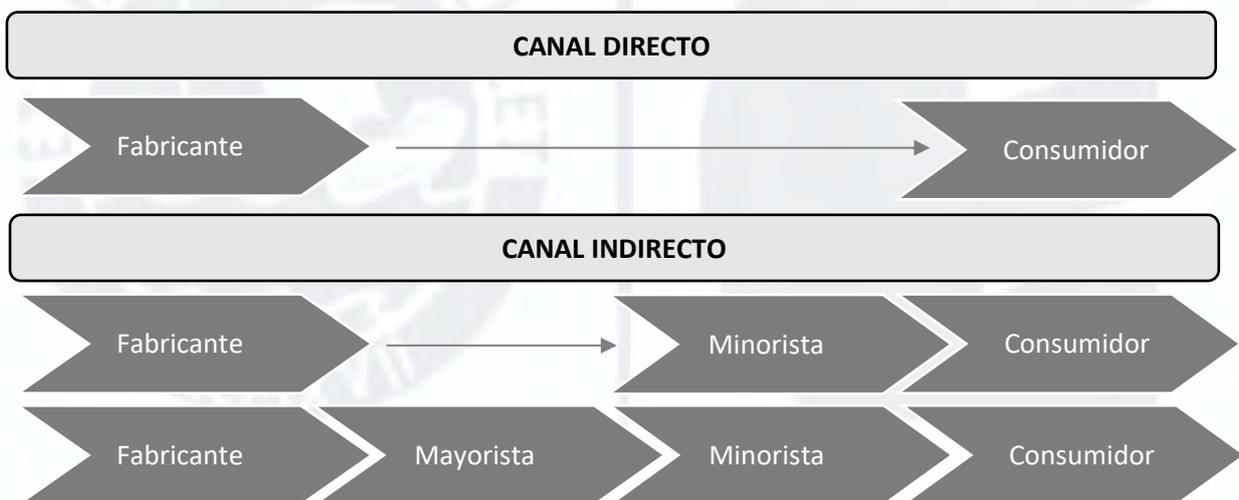
Intermediarios del canal de distribución. Los intermediarios son personas naturales o jurídicas cuyo objeto de negocio es comprar mercaderías en grandes lotes a los fabricantes, para luego venderlos. Si bien es complejo determinar todas las formas de intermediarios que se emplean en el negocio de consumo masivo, por lo general, existe una estructura básica donde se puede identificar al fabricante, comerciante mayorista, comerciante minorista y consumidor final (Figura 3), aunque no siempre suceda en este orden. Es posible que la participación de estos intermediarios genere connotaciones negativas ya que incrementan los costos por los servicios que prestan que finalmente se trasladan al precio final del producto. Además, están asociados a la pérdida de control sobre el cómo y a quienes se venden sus productos. Sin embargo, es a través de los contactos, experiencia, especialización y escala de operación de los intermediarios, que los fabricantes logran que los productos estén ampliamente disponibles y accesibles en los mercados meta, generando mayor eficiencia y eficacia de lo que podría lograr por su cuenta (BBVA, s.f.).

Las funciones que desempeñan los intermediarios en el canal de distribución son claves porque facilitan la labor de los fabricantes en cuanto a capacidad de almacenamiento,

gestión de inventarios, capacidad de transporte, control de información y procedimientos alineados a la calidad requerida por sus proveedores. Se distinguen tres grandes grupos de estos actores: minoristas, mayoristas y tecnológicos. Asimismo, el proceso de distribución genera mayor actividad comercial y, por ende, desarrollo económico ya que, a lo largo de la historia, la distribución comercial ha ido acelerándose con la aparición de la revolución industrial, así pues, en la medida que aparecían nuevos competidores y los fabricantes requerían ampliar su mercado, se generaba el incremento de la actividad comercial y especialización (Molinillo, 2012).

Figura 3

Canales de Distribución Directo e Indirecto



Nota. Adaptado de *Dirección de Marketing* (p. 420) (M. Mues y M. Martínez, Trad.), por Kotler, P. y Keller, K. 2012. Pearson Educación México.

Intermediario mayorista. Para Sainz de Vicuña (2001) son los encargados de la comercialización de productos por volúmenes entre mayoristas y minoristas. Son fundamentales en la cadena de suministros por su gran capacidad logística para simplificar diversas actividades al fabricante como: almacenaje, movimiento y reparto de mercancías, fuerza de ventas y distribución, capacidad financiera, información del comportamiento consumidor y otros relacionados al medio comercial.

Según Kotler y Keller (2012) la venta mayorista incluye las actividades relacionadas con la venta de bienes o servicios a aquellos que las adquieren para volver a venderlos o usarlos en su negocio. Molinillo (2012) refiere que el mayorista es un intermediario del canal de distribución ubicado entre el fabricante y otros mayoristas, minoristas, organizaciones o incluso otro fabricante. En algunos casos los mayoristas son conocidos por las funciones que desarrollan, siendo denominados almacenistas, proveedores, comerciantes o distribuidores.

3.1.1. Clasificación de los mayoristas

Según Molinillo (2012) el mayorista puede clasificarse en cinco categorías (Figura 4).

Figura 4

Clasificación de los Comerciantes Mayoristas



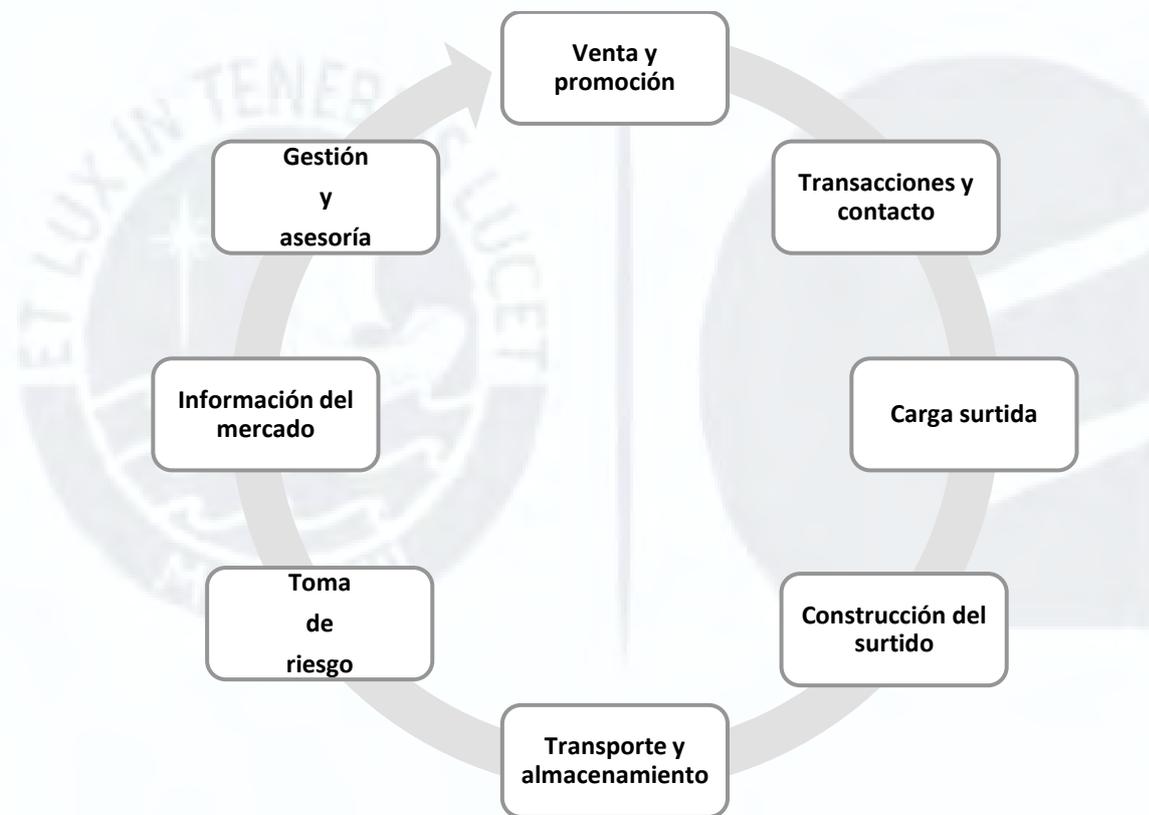
Nota. Adaptado de *Distribución Comercial Aplicada*, por Molinillo (2012). ESIC Editorial.

3.1.2. Funciones de los mayoristas

El abanico de funciones que desempeña el canal mayorista lo vuelve imprescindible dentro del canal de distribución y un socio estratégico para fabricantes como Nestlé que se apoya en ellos para cumplir sus objetivos de ventas, participación de mercado y posición de marca (Figura 5).

Figura 5

Funciones del Canal Mayorista



Nota. Adaptado de *Fundamentos de Marketing* por Kotler y Armstrong. (2013, p. 345).

Pearson Educación.

Venta y promoción. Su gran número de contactos y la confianza que generan hace que el fabricante llegue a muchos clientes a un bajo costo.

Transacciones y contacto. Evitan que el comprador tenga que desplazarse hacia todos los lugares donde se ubican los diversos fabricantes o productores para comparar precios y realizar compras.

Carga surtida. Comprando en grandes volúmenes obtienen ahorros que luego lo trasladan a los consumidores finales.

Construcción de surtido. Su habilidad para seleccionar artículos ajustados a las necesidades de los clientes ahorra mucho trabajo.

Transporte y almacenamiento. Rápida capacidad de entrega por estar cerca a los compradores. Reduce los costos y riesgos de inventario para sus proveedores y clientes.

Toma de riesgos. Absorben los riesgos de robo, daños, deterioro y obsolescencia de los productos que adquiere en propiedad.

Información del mercado. Proporcionan información al fabricante sobre la competencia y sus actividades, nuevos productos, precios, etcétera para hacer planes de intercambio, promoción, contactos, encontrar compradores potenciales y facilitar la adaptación del producto a las exigencias del consumidor.

Gestión y asesoría. Ayudan a capacitar a los minoristas, mejorar la disposición y exhibición de sus tiendas, establecer sistemas de control de inventarios y contabilidad.

3.1.3. Perfil del mayorista

Utilizando la herramienta para la identificación del perfil del cliente de Osterwalder et al. (2015) se describe de una manera detallada y estructurada el segmento mayorista. Esta identificación describe el trabajo que intentan resolver en su entorno (*jobs*), sus frustraciones producto de los riesgos, obstáculos y malas experiencias que ha tenido que afrontar (*pains*); además de sus aspiraciones y beneficios que desean conseguir (*gains*). Por medio de este análisis se pretende comprender el perfil del mayorista, que luego será corroborado con algunos de estos mayoristas que operan con Nestlé para Lima Metropolitana (Figura 6).

Figura 6*Perfil del Mayorista*

Nota. Adaptado de Diseñando la Propuesta de Valor: Cómo crear productos y servicios que tus clientes están esperando, por Osterwalder

et al., 2015. Deusto 2015

3.1.4. Tendencia del mercado mayorista

La aparición de nuevos competidores, clientes exigentes, avances tecnológicos y programas de compra directa provenientes de las grandes empresas industriales, institucionales y minoristas generan presión al mayorista peruano. Las quejas más comunes hacia este canal están referidas a su falta de promoción agresivamente a la línea de productos del fabricante actuando más como simples tomadores de pedidos; no tienen suficiente inventario y, por tanto, no surten los pedidos de los clientes con suficiente rapidez; no proporcionan al fabricante información actualizada sobre el mercado, el cliente y la competencia, y cobran demasiado por sus servicios (Kotler & Keller, 2012).

En ese contexto los fabricantes exigen mayor eficiencia a los mayoristas para que contribuyan con sus objetivos comerciales sin afectar la rentabilidad del negocio como consecuencia de una mayor demanda de precios bajos. Otro aspecto que merma la utilidad del negocio mayorista es la mayor demanda de servicios en precios de menudeo, publicidad, marketing, gestión de información, servicios de contabilidad, transacciones online y otros. Es por ello que, mientras no encuentren formas eficientes de ofrecer valor a sus clientes (fabricantes y minoristas) quedarán relegados (Kotler & Armstrong, 2013).

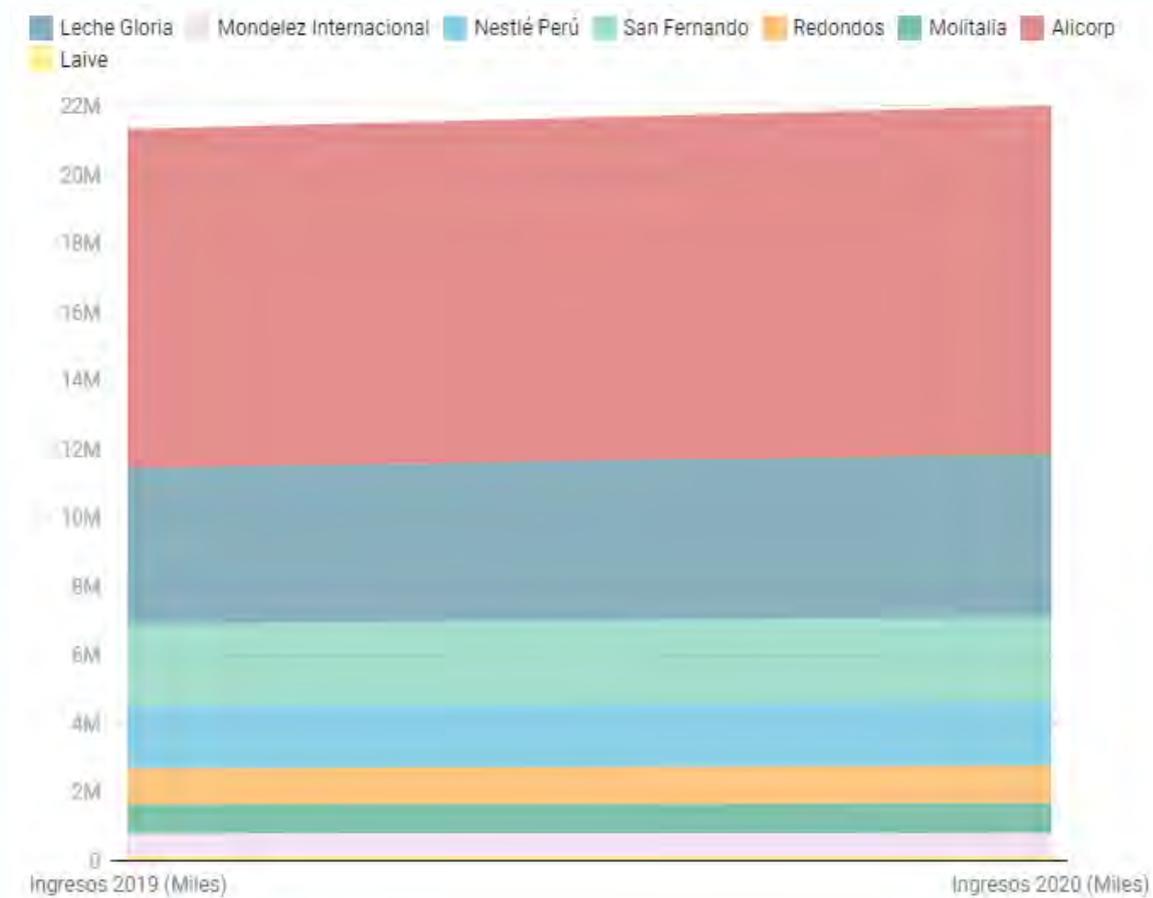
La tecnología digital, la automatización y el internet son claves para lograr el aumento de la productividad. Una encuesta realizada por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y la Federación Latinoamericana de Mercados de Abastecimiento (FLAMA) en julio 2020 revela que el 73 % de los mercados mayoristas de América Latina y el Caribe están usando aplicaciones o plataformas digitales para la comercialización de alimentos como una forma de adaptarse a la pandemia. La encuesta se aplicó a 64 mercados mayoristas de 15 países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Honduras, México, Nicaragua, Perú, Paraguay, República Dominicana, Venezuela y Uruguay. Estas plataformas son usadas en la comercialización de

alimentos, mientras que el 50% de los mercados implementó convenios con empresas de entregas para realizar envíos. Además, el 70% de los encuestados se mostraron preocupados por la incertidumbre de los mercados debido al contexto económico, social y sanitario de sus respectivos países (Gestión, 2020).

En el contexto peruano, la participación del canal tradicional (mayoristas, bodegas y puestos de mercado) alcanzan el 75% y su poder de compra llega a los S/ 42 millones de Soles al año entre los dos millones de MIPYMES (micro, pequeña y mediana empresa) que la componen, reveló un estudio de Mercania, una plataforma digital de comercio colaborativo (El Comercio, 2020). Ese mismo estudio agregó que en el canal tradicional se concentra el 98% de las empresas de consumo masivo del país, pero solo en ocho productores se focaliza el 80% de lo que compran estos pequeños negocios, lo que demuestra una concentración en la industria de consumo masivo de alimentos, convirtiéndolo en un mercado altamente competitivo (Figura 7). Pese a su gran participación de mercado (75%) es el más desatendido en cuanto a soluciones de tecnología de la información y servicios *fintech* y bajos niveles de bancarización. En contra parte a los problemas planteados, el canal también cuenta con alto grado de lealtad del cliente, capilaridad geográfica y un mayor impacto social y cultural que el canal moderno y el tipo de interacción con el consumidor final es más relacional. Pueden vender tres veces más que el canal moderno, alcanzado los S/ 49.350 millones de Soles al año (Perú 21, 2020).

Figura 7

Ventas de la Industria de Alimentos en Perú 2019 – 2020



Nota. Tomado de *Ojo Público*, por Salazar, 2020. (<https://ojo-publico.com/3146/las-empresas-peruanas-que-facturaron-millones-en-pandemia>).

3.2. Metodología de Trabajo

El trabajo de consultoría sigue una línea de la investigación proyectiva que tiene un carácter propositivo frente a la problemática que atraviesa el CTM de Nestlé Perú representado por sus SCM. La investigación proyectiva según Hurtado de Barrera (2010) busca generar propuestas de aplicaciones concretas, inspiradas en los procesos de investigación, teniendo como resultado la consecución de los objetivos para el funcionamiento adecuado del proceso planteado (pp. 567, 569). En ese sentido, estos SCM de Nestlé Perú que operan en Lima Metropolitana fueron el objeto de estudio.

En concordancia con la estrategia del estudio del caso Avolio (2016, p. 83), el tipo de estudio es exploratorio, descriptivo, analítico y propositivo. En el trabajo de campo se aplicaron procedimientos cualitativos de recolección de datos bajo el esquema de entrevistas en base a protocolos, casos y fuentes de evidencia (Yin, 2003, como se citó en Avolio, 2016, p. 92). Es así que se llevó a cabo entrevistas a profundidad con expertos profesionales de Nestlé Perú: *Head Corporation of Sales* Nestlé, Gerente de Ventas Corporativas Lima, Customer Team Leadership del Canal Mayorista Lima, *Key Account Manager* (KAM) Mayorista Lima, Ejecutivo Mayorista Confitería Lima y Ejecutivo Mayorista Abarrotes Lima (Apéndice A).

Se visitaron los puntos de venta y almacenes de tres SCM ubicados en Lima Metropolitana. Producto de la interacción con los dueños y la inspección a dichos establecimientos se recabaron debilidades y oportunidades de mejora que corroboran los comentarios proporcionados por los expertos y que se registraron en notas de campo. La información recabada en el campo se complementó con la recolección de literatura académica y otros estudios referente al caso.

Estas tres fuentes de información se registraron en un software denominado Atlas Ti para su ordenamiento, clasificación y adecuado manejo de datos. Con ello, se realizó la triangulación de datos que generó una lista de problemas recurrentes para su incorporación al trabajo propositivo, tal como se sugiere en la obra de Hernández y Mendoza (2018) y se soporta en la investigación de Avolio (2018, p. 93). Finalmente, con la matriz de priorización se ponderó la lista de problemas, permitiendo identificar el problema clave.

3.3. Lista de Problemas

De manera general las fuentes coinciden en que el CTM actúa de manera empírica, dificultando la realización de negocios rentables, eficientes y sostenibles, a pesar de generar transacciones comerciales importantes por su poca capacidad de gestión, lo cual genera un

impacto negativo sobre los objetivos estratégicos corporativos mencionados en el numeral 3.2. Es a través de las técnicas aplicadas en el trabajo de campo que identificamos una serie de problemas, los mismos que se presentan en este capítulo de acuerdo a su fuente de información: los expertos, los SCM y la literatura. A partir de aquí empieza el análisis de la investigación.

3.3.1. Problemas reportados por los expertos de Nestlé Perú

Los profesionales expertos de Nestlé Perú representan la primera fuente de información en este estudio. El rol directivo que ejercen estos profesionales en la organización los vuelve piezas fundamentales para el entendimiento del canal. Las principales preocupaciones recogidas en estas entrevistas se centran en dos perspectivas: Por un lado, Nestlé no logra comprender el modelo del CTM lo que le dificulta segmentarlo para dirigir estrategias comerciales rentables y obtener información del mercado. Por otro lado, indican que los SCM dificultan el diseño de estrategias conjuntas porque operan empíricamente sin una visión y enfoque de negocio a largo plazo, tienen una alta rotación de personal y poseen bajo conocimiento técnico logístico y financiero. Los problemas planteados por los expertos permitieron conocer las áreas de oportunidad que requieren mejoras para facilitar los negocios sostenibles.

3.3.2. Problemas reportados por los SCM

Para obtener información se realizaron dos procedimientos fundamentales: la entrevista y la visita de campo. La muestra comprendió a tres clientes mayoristas del rubro de confitería y bodegas (Apéndice A). Esta muestra representa el 20% del total de la cartera mayorista de Lima Metropolitana de Nestlé Perú comprendida por un total de 15 clientes que facturan alrededor del 35% del total del CTM.

Los SCM de la muestra fueron seleccionados por tres criterios: ubicación, antigüedad y disponibilidad. Bajo el primer criterio la muestra comprendió clientes que operan en el

Mercado Central del Cercado de Lima y en el Mercado de Productores de Santa Anita, ya que son los dos emporios comerciales más grandes del Perú y en donde circula un enorme volumen comercial que mueve millones por día. El segundo criterio consideró a los clientes con más de cinco años operando con Nestlé y el tercer criterio se basó en la disposición que tuvieron para participar en el proceso de investigación y el interés a mejorar sus procesos.

Las entrevistas permitieron identificar problemas específicos en base a la realidad del negocio, en los que manifestaron una falta de apoyo de Nestlé para el crecimiento ya que son desplazados por el canal moderno y los distribuidores en cuanto a precios, ofertas, campañas y apoyo logístico. Asimismo, se pudo constatar que el entorno donde operan es altamente informal y precario en el manejo de inventarios, la distribución y despacho de mercadería. A través de una visita *in situ* al almacén de los SCM de la muestra se identificó desorden en el almacenamiento de la mercadería, tampoco se custodian en anaqueles o estantes para mayor protección (Apéndice L). El almacén es transitado por el personal que ingresa para disponer de los productos sin dejar registro de los retiros.

3.3.3. Problemas identificados en la literatura académica

Para Kotler y Keller (2012) los principales problemas están referidos a que no promueven agresivamente la línea de productos del fabricante participando como tomadores de pedidos; no tienen suficiente inventario para surtir con rapidez los pedidos de los clientes; y no proporcionan al fabricante información actualizada sobre el mercado. Molinillo (2014) refiere que el aumento de comerciantes minoristas y la tecnología afectan la participación del mayorista en el canal de distribución, viéndose obligados a desarrollar una diversidad de funciones incurriendo en mayores costos logísticos, recursos de personal y manteniendo un precio competitivo, lo cual es difícil porque requiere dinamismo y eficiencia en sus procesos. Para Arrieta et al (2018) los comerciantes mayoristas no usan la tecnología y son percibidos como poco seguros por su ubicación física. Estas conclusiones guardan similitud con las

afirmaciones de So y Muchotrigo (2018), quienes agregan que los mayoristas operan en un entorno de “juego sucio” manipulando la fecha y precio del inventario para reducir costos y competir en precios, generando desconfianza y rechazo.

3.4. Alineamiento con los objetivos estratégicos.

Es importante mencionar que en el proceso de identificación de riesgos se tuvo presente los objetivos de la Gerencia Corporativa de Ventas, alineada con los objetivos corporativos y desplegada a su CTM para desarrollar estrategias. Una recomendación de parte de esta consultoría que no esté alineada con ello no estaría aportando valor.

El Planeamiento Maestro de Objetivos (OMP) de Nestlé para el 2023 es “Generar crecimiento rentable a través de la eficiencia”. La Gerencia de Ventas Corporativas es fundamental en el modelo de negocio por su rol generador de los ingresos cumpliendo metas establecidas alineadas a los objetivos estratégicos corporativos. En esta misión se promueve la construcción de estrategias para cada una de las áreas que la conforman; es así que para el presente año es menester generar crecimiento de cartera pero que genere rentabilidad a través de la capitalización de eficiencias. Sus objetivos giran en torno a tres *key driver*: “Gente Ganadora”, “Ganar con Eficiencias” y “Ganar en el Mercado” lo que promueve un cambio de modelo de ventas centrada en el *trade*, la retención de talento, la mejora de las eficiencias operacionales, la protección de los márgenes por canal, la reducción de gastos, la focalización en productos de innovación que otorguen mayores márgenes.

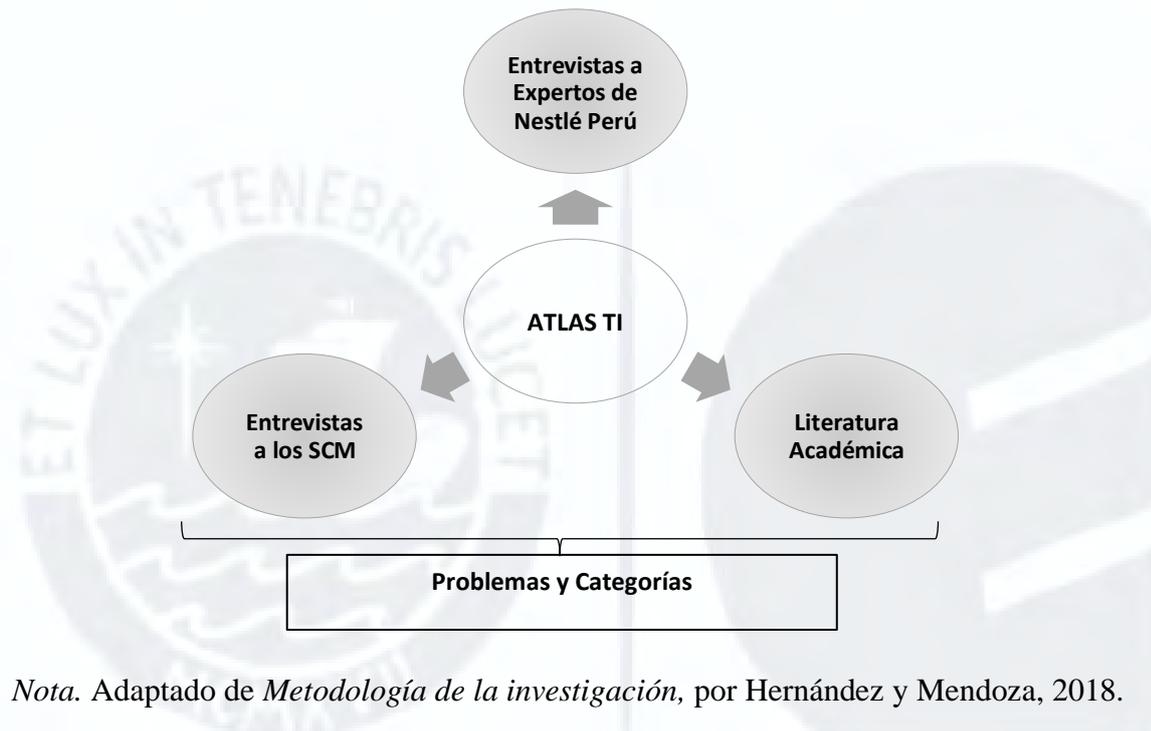
3.5. Triangulación de Datos

El proceso de investigación está sustentado en el análisis cualitativo a través de la triangulación de datos (Figura 8). Esta metodología facilita el análisis de datos recabados en los procesos de entrevistas a los expertos de Nestlé, las visitas de inspección a los establecimientos de los SCM y la revisión de la literatura para identificar características y tener un mapa detallado de la problemática en el CTM libre de sesgos como recomiendan

Hernández y Mendoza (2018). Para un mejor desempeño en el trabajo de campo se empleó la herramienta del Atlas Ti porque facilita la clasificación de los datos por categorías (Avolio, 2016).

Figura 8

Triangulación de Datos de Investigación



Nota. Adaptado de *Metodología de la investigación*, por Hernández y Mendoza, 2018.

McGRAW HILL Interamericana Editores.

La triangulación de datos permitió confrontar el punto de vista de los expertos, los SCM y la literatura académica identificando semejanzas en la red de problemas orientadas en cinco categorías: gestión comercial, gestión estratégica, gestión financiera, gestión logística y gestión de recursos humanos. La matriz de categorías y problemas del CTM (Tabla 3) muestra los principales problemas, clasificados por categoría y el nivel de impacto que representan para el CTM. Estos problemas fueron calificados por los expertos de Nestlé como alto (color rojo), medio (color naranja) y bajo (color verde).

Tabla 3

Matriz de Categorías y Problemas del CTM

Categoría	Conceptos	Problema	Impacto	Nivel de Impacto
Gestión Comercial	Estrategias necesarias para llegar al público al que se busca ofrecer servicios o productos. Se enfoca en las ventas y la satisfacción al cliente.	P1. Incumplimiento del presupuesto de ventas <i>sell in</i> (SI).	Disminución de la venta bruta por el otorgamiento de descuentos (rebates) adicionales a lo presupuestado.	Medio
Gestión Estratégica	Es la organización de los recursos para alcanzar los objetivos de negocio. Proceso continuo de formulación, evaluación y mejora para obtener una ventaja competitiva.	P2. La gestión del CTM sigue la dinámica cortoplacista del SCM.	Disminución del margen operativo producto de la incapacidad de desarrollo de nuevos portafolios.	Medio
Gestión Financiera	Tareas de planificación, organización y control de todas las operaciones contables de la compañía, con el fin de utilizar de manera eficiente los recursos para garantizar un buen desempeño en todas sus áreas.	P3. Deterioro en la gestión de créditos y cobranzas por incumplimiento de pagos de SCM.	Incremento del gasto financiero que afecta el capital de trabajo por la demora en los pagos.	Medio
Gestión Logística	Es un subconjunto de la cadena de suministros que empieza en la acumulación de materia prima y culmina en la entrega final de la mercancía. Planifica, ejerce y controla el flujo eficiente de almacenamiento e información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo.	P4. Ineficiencia en el proceso de distribución al CTM.	Disminución de la venta bruta por: <ul style="list-style-type: none"> • Rebates para desplazar mercadería en S/ 165,000 anuales aproximadamente. • Rebates para incentivar el desplazamiento de mercadería próxima a vencer incrementando un 33% en los últimos cuatro años. • Devoluciones alrededor de S/ 2'000,000 en últimos cuatro años. 	Alto
Gestión Recursos Humanos	Conjunto de prácticas, políticas y decisiones destinadas a trabajar por el bienestar de las personas. Incluye la planificación, organización, dirección, adquisición, mantenimiento y desarrollo de talento.	P5. No se cuenta con un programa de entrenamiento a los SCM.	Pérdidas, errores operativos e ineficiencia del CTM.	Bajo

Nota. SCM es la abreviatura para Socio Comercial Mayorista.

3.6. Matriz de Priorización

Luego de identificar los principales problemas del CTM y clasificarlos en categorías, se valorizaron en una matriz de priorización (Tabla 4). Esta herramienta permite priorizar los problemas que aquejan a una organización en base a cuatro criterios: magnitud, gravedad, capacidad y beneficio, y a partir de allí, definir cuan prioritario es un problema para abordarlo. Se aplicaron los siguientes criterios:

La magnitud y cuantos son afectados por el problema. Valores de menor a mayor: (1) poco impacto, (2) mediano impacto, (3) alto impacto y (4) impacto extremo.

La gravedad o impacto a la productividad, la rentabilidad y la sostenibilidad. Valores de menor a mayor: (1) nada grave, (2) medianamente grave, (3) grave y (4) muy grave.

La capacidad mide si existe la posibilidad de solución en el corto plazo. Valores de menor a mayor: (1) baja, (2) mediana, (3) alta y (4) muy alta.

El beneficio cuánto favorece la solución a la productividad, la sostenibilidad y la rentabilidad. Valores de menor a mayor: bajo (1), medio (2), alto (3) y muy alto (4).

El promedio ponderado de las cuatro variables determina un puntaje para cada problema analizado siendo 4 el máximo puntaje por otorgar en dicha matriz. La elección del problema a abordar en la presente consultoría dependerá de aquel o aquellos que obtengan un puntaje superior a 3.6 ya que equivale al 90% del puntaje promedio. Los problemas que serán priorizados son de tal magnitud que afectan tanto al CTM y al SCM y tienen un impacto o gravedad que afecta la rentabilidad, productividad y sostenibilidad. De otro lado, se evalúa gran posibilidad de ser abordados en el corto plazo por contar con las capacidades para ello y son prioridad porque su remediación va a generar beneficios para la organización ya que contribuye con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Tabla 4*Matriz de Priorización de Problemas*

Categoría	Problema	Criterios y Ponderación				Puntaje
		Magnitud	Gravedad	Capacidad	Beneficio	
Gestión Logística	P4. Ineficiencia en el proceso de distribución al CTM.	4	4	3	4	3.75
Gestión Estratégica	P2. La gestión del CTM sigue la dinámica cortoplacista de su SCM.	4	3	3	3	3.25
Gestión Comercial	P1. Incumplimiento del presupuesto de ventas <i>sell in</i> .	3	3	3	4	3.25
Gestión Financiera	P3. Deterioro en la gestión de créditos y cobranzas por incumplimiento de pagos de los SCM.	3	3	2	3	2.75
Gestión Recursos Humanos	P5. No se cuenta con un programa de entrenamiento para los SCM.	2	2	2	3	2.25

Nota. Adaptado de *Herramienta Matriz de Priorización de Problemas*, por la Agencia de Calidad del Ministerio de Educación de Chile.

(http://archivos.agenciaeducacion.cl/Matriz_de_priorizacion_de_problemas.pdf). SCM es la abreviatura para Socio Comercial Mayorista.

3.7. Problema Central

Luego de analizar los problemas recabados de los expertos, de los SCM y de la literatura académica mediante la triangulación de datos y la matriz de priorización de problemas, se concluye que el problema crítico del CTM se ubica en la categoría logística y está relacionado con la ineficiencia en el proceso de distribución (P4) lo que genera una logística ineficiente y se puede percibir en los comentarios de los expertos de Nestlé sobre el canal que demanda mucha inversión pero no genera los resultados esperados porque los SCM operan de forma empírica y son ajenos a procesos eficientes, automatizados y ordenados. El problema que se abordará representa un alto impacto en cuanto a su magnitud porque además de afectar al CTM y al SCM, también resta eficiencia en toda la cadena. En cuanto a la gravedad el impacto en la productividad genera mayores gastos, por consiguiente, afecta de manera adversa la rentabilidad y liquidez del canal destruyendo valor para la compañía.

Por otro lado, existe alta probabilidad de implementar mejoras que mitiguen el problema en el corto plazo contando con estrategias de solución factibles y variables en base a los objetivos y recursos del canal. La atención al problema va a generar beneficios futuros al canal lo que implicará una mayor deseabilidad.

Capítulo IV. Análisis de la Causa Raíz del Problema

El presente capítulo identifica las causas que originan los problemas priorizados en el capítulo III, los mismos que están relacionados con aspectos de índoles estratégicos y logísticos. Es importante abordar tal problemática porque viene afectando la operatividad y la rentabilidad para Nestlé Perú y el SCM. Para el análisis se emplearon técnicas de identificación de la causa de los problemas.

4.1. Análisis de las Causas

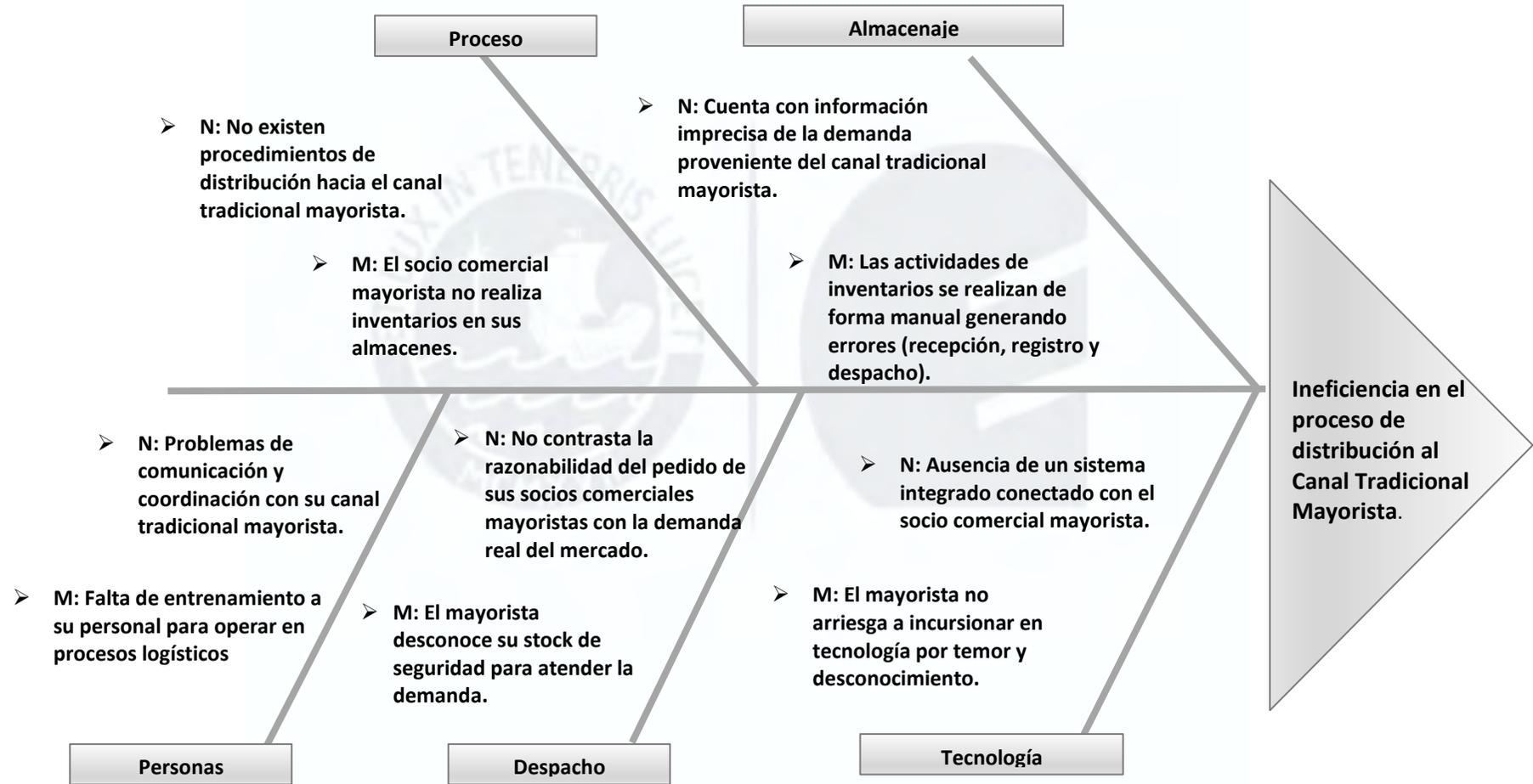
El objetivo de este análisis es identificar de una manera objetiva y asertiva las causas que originan los problemas con el fin de abordarlos, empleando las técnicas más adaptables al caso de estudio y establecer estrategias que mejoren los procesos orientados al valor (Summers, 2006).

4.1.1. Diagrama de causa – efecto

Este análisis se inició con entrevistas a los directivos de Nestlé: *Head Corporation of Sales* de Nestlé, Gerente de Ventas Corporativas Lima, CTL del Canal Mayorista Lima, *KAM* mayorista de Lima, Ejecutivo Mayorista de Confitería Lima y al Ejecutivo Mayorista de Abarrotes. La información recabada fue analizada con la herramienta del diagrama causa – efecto, también llamado diagrama de Ishikawa cuyo “propósito es facilitar la identificación del problema principal y sus posibles causas, para identificar soluciones” (Lizarzaburu et al, 2018, p. 194). Para Summers (2006, p. 251) esta técnica permite granular los problemas con la finalidad comprenderlos en un campo visual más específico y ordenado. El desarrollo de esta técnica se aplicó al problema elegido, identificando las causas originadas por el CTM y el SCM, considerando una responsabilidad compartida tal como se muestra en la Figura 9.

Figura 9

Diagrama Causa Efecto para el Problema Central



Nota. La letra M corresponde a las causas originadas por el SCM; mientras que la letra N corresponde al CTM.

4.1.2. Diagramas de por qué – por qué

La técnica consiste en cuestionar reiteradas veces por qué ocurre un hecho a fin de llegar a la causa origen o causa raíz. No se enfoca en el “quién” porque lo que se busca es identificar la debilidad del proceso (Lizarzaburu et al, 2018). La técnica organiza visualmente un problema ilustrando una cadena de síntomas para llegar al origen y desde allí aplicar soluciones eficientes que mejoren el proceso y generen valor (Summers, 2006).

El diagrama del por qué por qué se adapta y complementa con el diagrama de causa efecto, asociando las causas a un origen o causa raíz. En ese sentido se sometió al cuestionamiento sucesivo las causas que originan el problema central (P4), preguntando hasta en cinco oportunidades “¿por qué está pasando esto?” o “¿por qué es así?” (Tabla 5). El resultado obtenido fue que las causas vinculadas al problema se concentran en cuatro causas de origen. De esa manera, el estudio se centra en un campo de acción reducido que permite dirigir asertivamente las estrategias de solución y así, atacar la mayor cantidad de problemas que afectan la operatividad, rentabilidad y sostenibilidad del CTM.

Tabla 5

Diagrama Por Qué Por Qué para el Problema Central

Categorías	Causas	Por qué 1	Por qué 2	Por qué 3	Por qué 4	Por qué 5
Almacenaje	N: Cuenta con información imprecisa de la demanda proveniente del CTM.	El canal no provee información oportuna de la demanda.	Sus procesos son manuales o se emplean sistemas que no conversan con los de Nestlé.	No se ha desarrollado una cultura de entornos colaborativos.	La información del canal no fluye en la medida que se requiere.	Ausencia de un sistema integrado conectado con el SCM.
Tecnología	N: Escasas herramientas tecnológicas aplicables al SCM.	El negocio opera de manera informal.	La operativa es muy dinámica y requiere de flexibilidad de los sistemas.	Dificulta el intercambio de información en el canal.	En la mayoría de los casos el SCM carece de sistemas de gestión.	
Despacho	N: No contrasta el volumen de pedidos del SCM con la demanda del mercado.	No existe información actual de la demanda.	La información histórica en circunstancias no se ajusta a la demanda.	El SCM no provee información del mercado.	Sus sistemas no generan información oportuna.	El SCM carece de un sistema de control de inventarios.
Procesos	M: El SCM no realiza inventarios en sus almacenes.	Operan de manera empírica en el corto plazo.	Buscan resultados inmediatos.	Ven complejo el ordenamiento logístico.	Desconocen los beneficios del control de inventarios.	
Almacenaje	M: Las actividades de inventarios se realizan de forma manual generando pérdidas y errores.	No se invierte en modernizar los procesos.	Se piensa que es costoso y se requiere mucha experiencia.	No se conoce las pérdidas que generan procesos ineficientes y manuales.	No se cuenta con información de análisis.	
Despacho	M: El SCM desconoce su stock de seguridad para atender la demanda.	No se cuenta con información confiable del nivel de ventas, demanda y ciclos de negocio.	Las operaciones se registran en sistemas limitados o en registros manuales.	No se piensa en analizar información como una estrategia de negocio.	No se cuenta con procesos de control de inventarios.	

Categorías	Causas	Por qué 1	Por qué 2	Por qué 3	Por qué 4	Por qué 5
Procesos	N: No existen procedimientos de distribución hacia el CTM.	Se sigue un modelo estándar para todos los canales de distribución.	No se visualiza al SCM parte de un canal distinto en el proceso de distribución.	Requiere inversión de recursos y tiempo.	Es complejo adecuar al SCM.	No existen estrategias centradas en el CTM que faciliten la asociación comercial.
Personas	N: Problemas de comunicación y coordinación con su CTM.	Falta de entendimiento al SCM.	El SCM exige un trato diferenciado.	Busca apoyo y beneficios para comprometerse.	-	La cultura del SCM no se adapta a las nuevas tendencias del mercado.
Tecnología	M: El SCM no arriesga a incursionar en tecnología.	Temor y desconocimiento.	Se piensa que es costoso y se requiere mucha experiencia.	No se visualiza el beneficio en cuanto a crecimiento y rentabilidad.	Operan pensando el resultado de corto plazo.	La cultura del SCM no se adapta a las nuevas tendencias del mercado.
Personas	M: Falta de entrenamiento a su personal para operar en procesos logísticos.	No es prioridad del SCM.	Se piensa que personal entrenado se irá pronto.	Se prefiere personal poco entrenado y que aprenda en el trabajo de campo.	Se opera bajo las órdenes del dueño o fundador del negocio.	La cultura del SCM no se adapta a las nuevas tendencias del mercado.

Nota. SCM es la abreviatura para Socio Comercial Mayorista

4.2. Matriz de Priorización

Las causas del problema central obtenidas en la técnica del “por qué por qué” fueron analizadas en la matriz de priorización (Tabla 6). Las causas con puntaje mayor a 3.60 serán abordadas en esta consultoría por el riesgo que representan y la viabilidad en su ejecución generando un impacto positivo al canal. La matriz indica que la ausencia de un sistema integrado del CTM que esté conectado con el SCM es la principal causa de mantener un proceso de distribución ineficiente en el CTM. Estas causas han sido elegidas en consenso con los especialistas de Nestlé Perú toda vez que la implementación de estrategias de solución dependerá de su disponibilidad y compromiso. Los criterios de evaluación son los mismos que se han comentado en el numeral 3.6.

Tabla 6

Matriz de Priorización de Causa Raíz.

Problema	Causa Raíz	Criterios y Ponderación				Puntaje
		Magnitud	Gravedad	Capacidad	Beneficio	
P4CR1	Ausencia de un sistema integrado conectado con el SCM.	4	4	3	4	3.75
P4CR2	El SCM carece de un sistema de control de inventarios.	4	4	3	4	3.75
P4CR4	No existen estrategias centradas en el CTM que faciliten la asociación comercial.	4	3	3	3	3.25
P4CR5	La cultura del SCM no se adapta a las nuevas tendencias del mercado.	3	4	2	4	3.25

Nota. SCM es la abreviatura para Socio Comercial Mayorista.

4.3. Principales Causas del Problema

A través de la matriz de priorización se determinó que las causas más críticas y factibles de implementar están relacionadas a la categoría de gestión logística, las mismas que reflejan una responsabilidad compartida entre el CTM y el SCM

P4CR1. Ausencia de un sistema integrado conectado con el SCM. La ineficiencia en el proceso de distribución del CTM se origina en parte porque no se cuenta con sistemas interconectados con los SCM para facilitar el intercambio de información; agilizar las transacciones de solicitud, confirmación y despacho; promover la cooperación y coordinación de estrategias comerciales; y asegurar información oportuna del mercado para analítica de datos. Existen empresas en el mercado como Alicorp que ya ha incursionado con tecnología en el canal tradicional para hacer más eficientes sus procesos y tomar decisiones en base a información.

En Nestlé los SCM continúan realizando procedimientos manuales, lo cual es improductivo porque generan ineficiencias operativas que encarecen el canal, consumen horas hombre en exceso, encarecen los costos, generan descontrol y desorden que finalmente se traducen en pérdidas económicas. El SCM se ve perjudicado también porque desconoce de información que le permita mejorar la gestión y compartir con el canal a través de modelos colaborativos. Por otro lado, la ausencia de segmentación e información en el CTM impiden definir estrategias que enfrenten el malestar que se presenta en los SCM al verse relegados por el canal moderno de recibir beneficios más rentables.

P4CR2. El SCM carece de un sistema de control de inventarios. El problema más crítico en el canal es el aspecto logístico reflejado en el manejo deficiente de los inventarios por falta de organización y metodologías básicas de control, lo cual hace que este proceso sea altamente riesgoso para los objetivos del canal, ya que el deterioro de la mercadería por exceso de pedidos, la pérdida o cualquier evento adverso en estos mayoristas afecta

directamente al canal mayorista de Nestlé que terminará por compensar dichas pérdidas con el fin de no perder la relación comercial. Por otro lado, dichos almacenes adolecen de criterios de diseño o *layout*, lo que facilitaría las actividades de recepción, almacenamiento, despacho y reposición de productos. Como bien señala D'Alessio (2017) el diseño adecuado del *layout* en almacenes reduce los costos operativos, ya que este simplifica el proceso productivo y optimiza la utilización de los recursos. En ese sentido, Díaz (2016) agrega que el *layout* debe apuntar a la protección de todos los recursos que participan en el proceso como el humano, los equipos y la mercadería. De otro lado, el uso de tecnología alineada con el negocio y las nuevas tendencias del mercado permitirían lograr competitividad y desarrollo sostenible.

4.4. Conclusiones

El desarrollo de las técnicas de identificación de la causa de los problemas permitió conocer que existen deficiencias en el proceso de distribución del canal mayorista ante la ausencia de un sistema integrado que lo conecte con los SCM para gestionar de manera eficiente y coordinada, obteniendo información fidedigna y oportuna para analizar el mercado, desarrollar estrategias comerciales y planear adecuadamente negociaciones que convengan al canal. De manera complementaria el SCM urge de un sistema de control de inventarios con tecnología y que, en conjunto, permitan aumentar la operatividad, la rentabilidad y la sostenibilidad del canal.

Capítulo V. Revisión de la Literatura

El objetivo del presente capítulo es hacer uso de la literatura académica y de las investigaciones recientes sobre los temas que involucra esta consultoría y a partir de allí, obtener un sustento lógico, imparcial y completo al problema del canal mayorista. Es necesario recalcar la importancia de dicho canal para cualquier empresa de consumo masivo porque provee una logística que permite penetrar el mercado en los segmentos de consumo tradicional. En ese sentido, este capítulo contiene el marco de referencia sobre el que se basan las propuestas de solución al problema que enfrenta el CTM definido en la consultoría.

5.1. Mapa de Literatura

Para una visualización práctica y ordenada acerca de la gran cantidad de literatura obtenida a través de diversas fuentes de investigación como Scopus, *Web of Science* y Google Académico, se utilizó el mapa de literatura (Tabla 7). Esta herramienta permite apreciar los diversos conceptos, teorías y lineamientos metodológicos que soportan la propuesta de solución que se plantea al CTM, abordando los siguientes temas: Segmentación, Logística 4.0, Soluciones de TI para mayoristas, Información en la cadena de suministros, Gestión de almacenes, Incentivos y Programas de capacitación.

Tabla 7*Mapa de Literatura*

Temas	Importancia	Estructura y fuentes bibliográficas revisadas
Segmentación	Permite entender las necesidades de un grupo particular de clientes, ya que no se puede ofrecer los mismos productos, beneficios o servicios a todos por igual, cada uno valora un trato diferenciado.	<ul style="list-style-type: none"> • Definición (Lescura et al., 2022; Mejía, 2022; Kotler & Keller, 2012) • Tipos de segmentación (Mejía, 2022; Kotler & Keller, 2012) • Propósitos de la segmentación (Mejía, 2022; Bandeira de Lamônica, 2014) • Estrategias de segmentación (Bandeira de Lamônica, 2014) • Estudios relevantes de segmentación (Lescura et al., 2022)
Logística 4.0	La logística 4.0 apareció con las nuevas tecnologías de la industria 4.0 para reemplazar las tareas rutinarias y operativas por medio de la automatización y digitalización con lo cual se generan eficiencias en producción, disminuyen los costos y agregan valor en ahorros y satisfacción a clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Definición (Perotti et al., 2022; Gavilán, 2019) • Transformación digital (De Souza et al., 2020; Gavilán, 2019) • Impulsores de la transformación digital (Omraní et al., 2022; Perotti et al., 2022) • Ventajas de la transformación digital (Perotti et al., 2022; De Souza et al. 2020) • Desafíos de la transformación digital (Omraní et al., 2022; Perotti et al., 2022; Alonso et al., 2021; De Souza et al., 2020) • Tecnologías de transformación digital (Alexandre de Souza, 2020; Gavilán, 2019; Weber & Schutte, 2019)
Soluciones de TI para mayoristas	Las soluciones de TI son herramientas que permiten el control de los procesos logísticos y su interconexión con las demás áreas, compartiendo información oportuna para tomar decisiones de manera ágil.	<ul style="list-style-type: none"> • Definición (Pareti et al., 2020; Alexandre de Souza, 2020; Cabral y Simões, 2018) • Enterprise Resource Planning ERP (Alieva & Von Haartman, 2021; Pareti et al., 2020) • Impacto del ERP en la cadena de suministros (Alieva & Von Haartman, 2021) • Casos de implementación de ERP (Pareti et al., 2020; Lacase, 2020; Vadillo, 2019; Barrera, 2014; Avolio et al., 2011; Bulege, 2011) • Código de Barras (Sangsane & Vanichchinchai, 2021; Amanda Istiqomahe et al., 2020; Ruales, 2017; Kubáňová et al. 2022) • Comparativo código de barras y RFID (Kubáňová et al. 2022; Sangsane & Vanichchinchai, 2021; Perkumiene et al., 2022; De Souza et al., 2020; Mukhopadhyay et al., 2018)

Temas	Importancia	Estructura y fuentes bibliográficas revisadas
Información en la cadena de suministros	En entornos competitivos la información es vital para generar entornos ágiles que faciliten el intercambio de información y mitigue el riesgo de <i>Bullwhip</i> .	<ul style="list-style-type: none"> Definición (Zhang et al., 2022; Holgado de Frutos et al., 2020) Efecto <i>Bullwhip</i> - BWE (Holgado de Frutos et al., 2020) Clasificación de modelos colaborativos (Holgado de Frutos et al., 2020) Objetivos y desafíos al implementar modelos colaborativos (Holgado de Frutos et al., 2020)
Gestión de almacenes	La gestión de almacenes es fundamental para un funcionamiento óptimo de la cadena de suministros. Los sistemas de almacenamiento y control generan eficiencias en la gestión de inventarios y con ello ganar competitividad.	<ul style="list-style-type: none"> Definición (Amanda Istiqomah et al., 2020; Perkumiene et al. 2022) Control de inventarios (Díaz, 2016; Duran, 2012; Duran, 2012; Amanda Istiqomah et al., 2020; Cabral & Simões, 2018) <i>Layout</i> de almacenes (Amanda Istiqomah et al., 2020; Cabral & Simões, (2018); Anaya, 2011; Díaz, 2016; Frazelle, 2007) Metodología 5S (Samanamud & Núñez, 2020)
Incentivos	Los incentivos son un factor determinante que busca atraer y retener a los mejores SCM. Son un motivo por el que estos eligen a Nestlé.	<ul style="list-style-type: none"> Planes de incentivo. (Licen et al., 2016; Macho Stadler et al., 2021; Prasanthama & Kumarb, 2022) Tipos de incentivos. (Licen et al., 2016; Macho Stadler et al., 2021; Licen et al., 2016) Programas de lealtad. (Meyer-Waarden et al., 2022)
Programas de capacitación	La capacitación es fundamental para impartir los conocimientos, habilidades y actitudes que les permiten a los individuos cumplir con el trabajo encomendado y el logro de objetivos en las organizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Definición de capacitación. (López et al., 2021; Jashari & Kutllovci, 2020; Mondy & Noe, 2005) Necesidad de capacitación en las pymes. (Jashari & Kutllovci, 2020; Antonioli & Della Torre, 2016). Beneficios de capacitación en las pymes. (López et al., 2021; Bermúdez, 2015) Proceso de capacitación y desarrollo (CyD). (López et al., 2021; Bermúdez, 2015; Mondy y Noe, 2010)

Nota. SCM es la abreviatura de Socio Comercial Mayorista.

5.2. Revisión de la Literatura

En esta parte se profundiza cada uno de los temas descritos en el mapa de la literatura, con el fin de lograr un profundo análisis que permita el entendimiento del problema y sus propuestas de solución.

5.2.1. Segmentación

Definición. Para Kotler y Keller (2012) la segmentación es la división del mercado en partes homogéneas según sus gustos y necesidades. Mejía (2012) coincide con esta definición agregando que esta división en segmentos más pequeños de clientes con necesidades, características y comportamientos similares que puedan agruparse y describirse detalladamente para establecer una estrategia diferenciada. Para Lescura et al. (2022) es un proceso clave por el conocimiento profundo que se obtiene del cliente, del segmento donde opera y de las oportunidades del mercado. El éxito de una empresa no está en la venta sino en la construcción de relaciones duraderas con el cliente.

Tipos de segmentación. Para Kotler y Keller (2012) y Mejía (2022) la segmentación puede ser: (a) geográfica cuando estudian las necesidades de los clientes potenciales y como varían según la geografía el clima y la región; (b) psicográficas cuando estudian el comportamiento, estilo de vida, actitudes e intereses de las personas, obtenidas a través de *focus group*, encuestas, entrevistas y estudios de caso; (c) demográficas cuando involucra variables como la edad, género, nacionalidad, nivel educativo, tamaño de familia, ocupación e ingresos; y (d) conductual cuando se centra en la actitud del público hacia la marca basadas en el comportamientos y patrones. Los datos son recopilados de la misma manera que se hace con los datos psicográficos.

Propósitos de la segmentación. Para Mejía (2022) permite la creación de productos atractivos y exitosos, la definición del precio correcto, la comprensión del canal más activo para el mercado objetivo y el desarrollo de campañas personalizadas. En ese sentido,

campañas específicas generarán mejores resultados que campañas generales, tal como menciona Higuera et al. (2021) citado en (Mejía, 2022). Bandeira de Lamônica (2014) menciona otros propósitos de la segmentación relacionados con la búsqueda del conocimiento de las características del producto que más le interesan al consumidor, el nivel de participación de los consumidores en la toma de decisiones y la segmentación del mercado para productos de alta o baja implicancia.

Estrategias de segmentación. Bandeira de Lamônica (2014) señala tres criterios: (a) segmentación no diferenciada donde los clientes son vistos como un único mercado por lo tanto la propuesta es única y masiva; (b) segmentación diferenciada aplicando estrategias específicas para cada grupo en cuanto a comunicación, precios, disponibilidad y accesibilidad; y (c) segmentación por concentración, eligiendo un único segmento como foco que es a donde se concentran los esfuerzos.

5.2.2. *Logística 4.0*

Definición. No existe una definición universal al respecto, pero los autores coinciden en que es un proceso de cambio en los procesos logísticos apoyados en las herramientas digitales de la industria 4.0 para agilizar los procesos. Para Gavilán (2019) es un proceso continuo de cambio para adaptarse a los retos y oportunidades que genera la tecnología. Perotti et al. (2022) identifica un gran volumen de estudios referidos a la automatización y digitalización, lo que demuestran una preocupación de las empresas para alcanzar un método que les permita simplificar las tareas, los procesos y los puestos de trabajo.

Transformación digital. En la era de la industria 4.0 el foco de las estrategias empresariales es la transformación digital. Esta es definida como “la explotación y exploración de nuevas tecnologías digitales, que traen como resultado la transformación de las operaciones para impulsar los cambios desde los productos y procesos hasta la gestión y estructura organizacional” (De Souza et al., 2020, p. 339). Gavilán (2019) complementa esta

idea señalando que la transformación se da en los sistemas de información, en el puesto de trabajo, en la relación con el cliente, en los procesos de negocio, en los productos y servicios, y en los modelos de negocio.

Impulsores de la transformación digital. Según Omrani et al. (2022) en un entorno logístico existen tres factores claves: (a) el entorno empresarial (competencia, socios e industria); (b) los factores organizacionales (recursos, apoyo de la dirección, habilidades y competencias); y (c) la tecnología en la medida que se perciba como generadora de beneficios y oportunidades. Perotti et al (2022) añaden otros factores: (a) la conciencia digital (cultura, grado de madurez y actitud); (b) la educación y el nivel de habilidades; y (c) las políticas de incentivos.

Ventajas de la transformación digital. Perotti et al. (2022) describe una serie de ventajas para las organizaciones que implementen la transformación digital en un entorno logístico: (a) aumenta eficiencias de almacenamiento; (b) optimiza los recursos; (c) aumenta la capacidad de respuesta; (d) mejora de la trazabilidad de los productos y la transparencia de los procesos; (e) reduce el error humano; (f) minimizar tareas estresantes y repetitivas reduciendo el riesgo de lesiones y fatiga; (g) mejora de la sostenibilidad reduciendo los niveles de desechos y emisiones; (h) aumenta la lealtad y satisfacción del cliente. De Souza et al. (2020) añaden que la transformación digital cambia el modelo de negocio en cinco aspectos: (a) reinventa industrias, (b) sustituye productos, (c) crea nuevos negocios, (d) reconfigura el modelos de entrega de valor y (e) reformula la propuesta de valor.

Desafíos de la transformación digital. Para De Souza et al. (2022) los desafíos en un entorno logístico están asociados a dificultades técnicas, informalidad, carencia de habilidades y barreras culturales motivadas por la resistencia al cambio. Omrani et al. (2022) nos dicen que estas barreras esta relacionadas con la rigidez y la centralización en los planes estratégicos. Mientras que Perotti el at. (2022) señalan a los costos de implementación, la falta

de infraestructura y la seguridad como los desafíos a superar por las organizaciones que deseen implementar la transformación digital. La seguridad está referida con aspectos cibernéticos (ciberataques) y físicos (salvaguarda de equipos). Finalmente, Alonso et al. (2021) manifiesta que la forma tradicional de vender, junto a los costos de adoptar nuevas tecnologías son factores fuertes de resistencia al cambio.

Tecnologías de la transformación digital. De Souza et al. (2020) señala que la inteligencia artificial (IA), el internet de las cosas (IoT), la robótica, el machine learning y la analítica avanzada son las principales herramientas tecnológicas capaces de reinventar la manera de hacer negocios y comunicarse. Para Gavilán (2019) la inteligencia artificial “es una disciplina que define algoritmos capaces de aprender a partir de datos y experiencias, adaptando su comportamiento con un cierto grado de autonomía” (p.104). Weber y Schutte (2019) las tecnologías de transformación digital permiten superar las tareas humanas a través de las máquinas, en la medida que se imposibilite manejar el volumen de transacciones. La aplicación de IA en la planificación logística genera impactos positivos centrados en la mejor experiencia del cliente; la eficiencia producto de la automatización que reduce las labores repetitivas que generan errores y demoras; brinda un soporte rápido y a bajo costo frente a picos de carga laboral; y está a disposición los siete días a la semana, las 24 horas al día y los 365 días al año (Gavilán, 2019).

5.2.3. Soluciones de TI para mayoristas

Definición. El rápido desarrollo de los negocios hace cada vez más compleja la gestión en la cadena de suministros, lo que hace que las empresas recurran a una planificación logística más sofisticada, incluyendo las operaciones de almacén. El uso de TI como sistemas de almacén, *Enterprise Resource Planning* (ERP), códigos de barra y RFID son parte inherente de la gestión de almacenes, porque mejoran su eficiencia y eficacia, convirtiendo un almacén convencional en uno productivo menciona Cabral et al. (2018). Para

Pareti et al. (2020) las TI facilitan una gestión logística eficiente porque dan fluidez a la creación, almacenamiento, intercambio y procesamiento de información. Alexandre de Souza (2020) coincide con ello añadiendo que también proporcionan rapidez en la recolección y distribución de información.

Enterprise Resource Planning (ERP). Pareti et al. (2020) indican que un ERP integra los procesos en áreas funcionales, utilizando una base de datos común, con lo cual mejora el flujo de operaciones, estandariza prácticas comerciales otorga el acceso a datos actualizados en tiempo real. Su mayor beneficio es garantizar una gestión de datos precisa y transparencia de los procesos. Alieva y Von Haartman (2021) añaden que su uso dentro y fuera de las organizaciones ayuda a tener procesos más ágiles. Pareti et al. (2020) refieren tres factores fundamentales para la implementar un ERP exitoso: habilidades de TI en los empleados; rediseño o reingeniería de procesos que genere valor en términos de costes, servicio, calidad y productividad; y predisposición al cambio.

Impacto del ERP en la cadena de suministros. Un estudio realizado por Alieva y Von Haartman (2021) determinó el impacto de la digitalización a través del ERP (Tabla 8) como un mediador entre proveedores y clientes en una cadena de suministros colaborativa porque permite el intercambio de información en los procesos de negociación, optimiza el modelo comercial existente y proporciona una base de datos que se alimenta constantemente. Para medir su impacto es necesario el uso de indicadores de asociación, colaboración, agilidad, flexibilidad, productividad y excelencia.

Tabla 8*Impacto de la Digitalización a causa del Sistema ERP*

Detalle	Sin uso del ERP	ERP conectado	ERP compartido
Tiempo de espera	Es alta porque la atención es restringida al horario laboral vía telefónica.	Disminuye debido al acceso oportuno al inventario.	Sin pérdida de tiempo al planificar los pedidos.
Mermas de existencias	Es posible debido a errores humanos.	Altamente improbable.	Altamente improbable.
Mejora continua	Limitado debido a la falta de colaboración con clientes y proveedores a nivel digital.	Oportuna para prevenir problemas por el acceso a información.	Exclusión de error técnico humano, por la automatización de procesos.
Sobrestocks	Posible por falta de producción a consecuencia de procesos lentos y manuales.	Imposible debido al acceso oportuno al inventario y demanda de clientes.	Imposible debido al procesamiento automático de datos precisos.
Factor humano	Alta dependencia en horas de trabajo para comunicarse, descubrir el problema y resolverlo.	Enfoque de abajo hacia arriba para informar problemas inmediatos con alta participación humana.	Acceso común a un sistema ERP unificado, mínima participación humana.

Nota. Adaptado de *Digital collaboration within the supply chain: Unlocking the hidden lean potential*, por Alieva y Von Haartman, 2021.

Casos de implementación de ERP. Avolio et al. (2011) señalan como un problema que restringe el crecimiento de una pyme es la falta de tecnología en sus procesos, además el desconocimiento acerca de estos temas es otro factor limitante para el sector. En ese sentido, Bulege (2011) comenta que tecnologías como el ERP mejora la gestión empresarial, al contar módulos diseñados para controlar las principales actividades como son: los inventarios, registro de compras, registro de ventas al contado y crédito, devolución de productos, control de gastos operativos, control de caja, gestión de créditos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, rotación de productos, rentabilidad por productos, gestión de clientes y nómina.

Vadillo (2019) identificó una relación directa entre la percepción de los colaboradores de la pyme *M&E Electrical Solutions SAC* frente a la implementación de un ERP al percibir una mejora en la gestión. Dicha mejora se reflejó en las actividades operativas, estratégicas, organizacionales e infraestructura. Sin embargo, recomienda revisar las características del ERP para que guarde relación a los procesos del negocio.

Barrera (2014) considera que un ERP debe dar soporte administrativo, comercial y productivo, a través de la sincronización de información e integración de datos, maximizando la veracidad y vigencia. Ello genera ventajas para la integración, comunicación, creación de documentos electrónicos, creación de reportería dinámica, reducción de errores, crecimiento sistemático, diferenciar canales, entre otros. El mercado de las pymes es de alta oportunidad pero debe tener una correcta segmentación y una estrategia de liderazgo en costos.

Lacase (2020) encontró que la carencia de herramientas técnicas y tecnológicas impide establecer un camino estratégico. La rentabilidad está sujeta a la renovación tecnológica en los procesos de comercialización y gestión de inventario. Ello hace imprescindibles la implementación de ERP y CRM para proyectar una rentabilidad mayor al objetivo y con menos probabilidad de error por falta de información.

Como hemos visto, todos los autores afirman las bondades del ERP, pero no todas las organizaciones poseen áreas distintivamente señalan Pareti et al. (2020), tal como ocurre con los SCM, que en muchos casos se encuentran en etapa de emprendimiento y le resulta indispensable analizar el costo beneficios que resulte la inversión en este software en su implementación y capacitación.

Código de barras. Para Ruales (2017) es una herramienta clave de captación de información de forma automática y continua. Amanda Istiqomah et al. (2020) señalan que el código de barras o *barcode* es una de las herramientas más comunes en la gestión y control de inventarios porque proporciona datos precisos en tiempo real minimizando el error de

registro e integra el proceso de gestión de almacenes. Para Sangsane y Vanichchinchai (2021) la herramienta es muy popular debido a su rapidez, precisión, facilidad, conveniencia y aceptación a nivel internacional. Este sistema está compuesto de los siguientes elementos:

- Sistema de Gestión de Almacén (WMS) es el sistema por el cual fluye la información para controlar los procesos que ocurren en el almacén.
- Impresora: especial para realizar la impresión de las etiquetas.
- Etiquetas: es la base donde se encuentran impreso los códigos de barra diseñados en forma de líneas o barras y espacios paralelos.
- Barcode scanner (RFmachine) es un lector de código de barra a través de infrarrojos que registran y traducen (decodifican) los códigos de barras a dígitos alfanuméricos.

Los autores coinciden en que su uso genera eficiencia. Amanda Istiqomah et al. (2020) destaca los siguientes: (a) aceleración de la entrada y salida de mercancías en un almacén en tiempo real; (b) identificación y ubicación de mercadería para simplificar la recolección y almacenamiento; (c) disminución de errores al reducir la intervención humana; (d) mejora del servicio al cliente; (e) reducción de la posibilidad de desabastecimiento; (f) reducción del costos de manipulación de almacenes; (g) reducción de errores humanos producidos por el manejo manual. Ruales (2017) agrega otros: (h) facilidad de uso por su automatización en la recolección e identificación; (i) ahorro de tiempo de inventarios; (j) trazabilidad de los materiales dentro y fuera el almacén; (k) identificación de los responsable y el lugar donde se ubican los materiales.

Por su parte Sangsane y Vanichchinchai (2021) aportan otros beneficios: (l) reducción del costo de mano de obra; (m) asegura la calidad de los datos en el sistema; (n) alivia las pérdidas por quejas de clientes; (o) conocer el estado de las anomalías. Finalmente Kubáňová et al., (2022) señalan: (p) aceptación universal y (q) bajo costo de producción. Asimismo,

menciona las siguientes desventajas: (a) limitaciones por escaneo lineal uno a uno, no puede leer varias etiquetas en forma simultánea como lo hace la tecnología RFID; (b) riesgo de seguridad ya que los códigos de barra se leen con facilidad y (c) costos (equipos asociados y costos de reemplazo).

Comparativo código de barras y RFID. La identificación por radiofrecuencia (RFID) es una tecnología digital del *IoT* aplicada en el comercio para generar eficiencias en las operaciones físicas de inventario refieren De Souza et al. (2020). La gestión de inventarios con RFID puede beneficiarse por la rapidez con que estas ubican los productos superando la capacidad del código de barras, ahorrando esfuerzos y tiempo comentan Mukhopadhyay et al (2018). Es importante conocer el problema del negocio y el alcance de la solución para decidir por un sistema de esta categoría porque involucra una importante inversión y aunque sea la herramienta más versátil también presenta errores en el reconocimiento de productos si es mal empleada (Kubáňová et al., 2022).

Para Kubáňová et al. (2022) la tecnología de código de barras permite reducir el tiempo y el índice de error en los procesos de gestión de almacenes. Para Sangsane y Vanichchinchai (2021) garantiza eficiencia en la recolección de datos, atacando el problema más importante en los almacenes según Perkumiene et al. (2022). Es cierto que RFID es una tecnología más sofisticada respecto al código de barras por lo cual resulta ideal para empresas de grandes dimensiones de almacenes, pero implica un costo mucho más elevado en su implementación. Para los SCM el código de barras es ideal en una primera etapa, en la medida que evolucione puede pensar en RFID. Es por ello que se realiza una comparación entre estas dos tecnologías (Tabla 9).

Tabla 9

Comparación entre el Código de Barras y el RFID

Variables	Código de barra	RFID
Codificación	Por contraste.	En forma electrónica.
Lectura	Secuencial uno a uno.	Rápida y simultánea.
Tiempo	En minutos.	En segundos.
Información	Tipo de producto.	Tipo de producto, fecha, origen, precio.
Visibilidad	Directa.	No requiere visibilidad directa.
Precio	Menos costosa.	Más costosa.
Utilidad	Fácil, disminuye errores.	Compleja, genera mayor error.

Nota. Adaptado de *Implementation of barcode technology to logistics processes of a company*, por Kubáňová et al., 2022.

5.2.4. La información en la cadena de suministros

Definición. El intercambio de información mejora la coordinación y la previsión de pedidos generando un menor inventario de seguridad y un mejor servicio para los clientes señalan Zhang et al. (2022). La aparición de modelos colaborativos en la cadena de suministros ha surgido principalmente para mitigar el problema del efecto *Bullwhip* (*BWE*) nos dice Holgado de Frutos et al. (2020). Para Zhang et al. (2022) es viable compartir información, conocimientos y riesgos siempre que exista un compromiso mutuo que persiga la reducción del riesgo de *Bullwhip* e incremente los beneficios en la cadena de suministros..

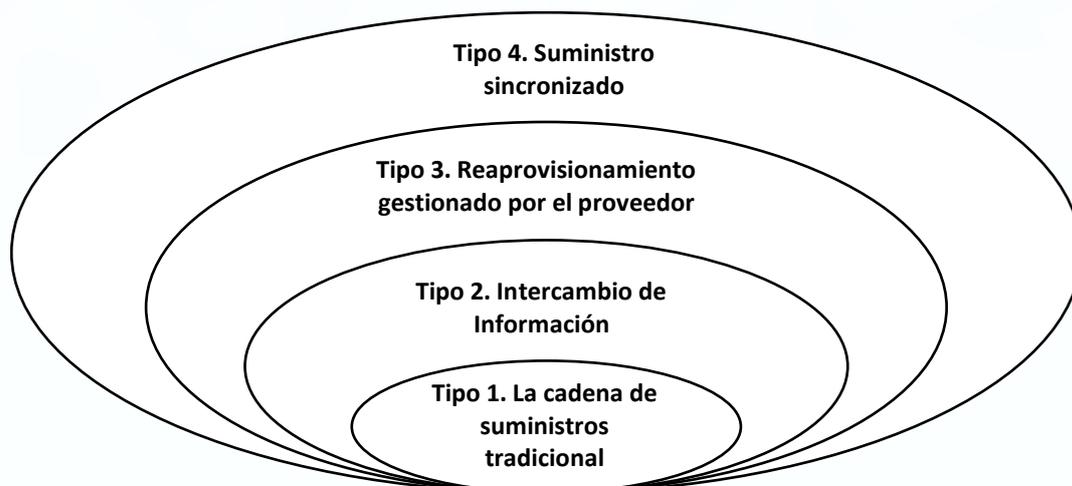
Efecto bullwhip (*BWE*). Se puede definir como “la amplificación de la variabilidad de la demanda a medida que se asciende en la cadena de suministros” (Holgado de Frutos et al., 2020, p. 2), es decir, es una imprecisión en la estimación de la demanda porque cada miembro de la *supply chain* toma como indicador la información que le transmite su antecesor en la cadena, en lugar de basarse en la demanda del cliente final. *BWE* tiene efectos perniciosos tales como: inversiones excesivas en inventario a lo largo de la cadena, menor servicio al cliente, pérdidas en los ingresos, productividad reducida de la inversión de capital.

Clasificación de modelos colaborativos. Holgado de Frutos et al. (2020) señalan cuatro tipos de colaboración (Figura 10). En el tipo 2 la información de intercambio está relacionada con: nivel de inventarios, datos de ventas, estado de pedidos, pronóstico de ventas, entre otros, que, a fin de cuentas, es la que interesa al CTM.

Objetivos y desafíos de implementar modelos colaborativos. Para Holgado de Frutos et al. (2020) el objetivo es reducir el nivel de stock de seguridad o colchón de obsolescencia, aumentar el nivel de servicio al cliente y disminuir los costos en la cadena de suministros. Los desafíos corresponden a la falta de información oportuna por la dificultad de incorporarla en los sistemas del proveedor, la desconfianza de mayoristas y minoristas de compartir información y perder el poder en la negociación y asignación de precios. El estudio de Holgado de Frutos et al. (2020) revela que un fabricante se beneficia del intercambio de información en perjuicio del mayorista y minorista, solo cuando domina el mercado; pero cuando estos últimos manipulan la información de la demanda a su conveniencia, pueden influir en la reducción de precios al por mayor.

Figura 10

Clasificación de Modelos Colaborativos Jerárquicos en Capas



Nota. Tomado de *A literature review on operational decisions applied to collaborative supply chains*, por Holgado de Frutos et al., 2020.

5.2.5. Gestión de almacenes

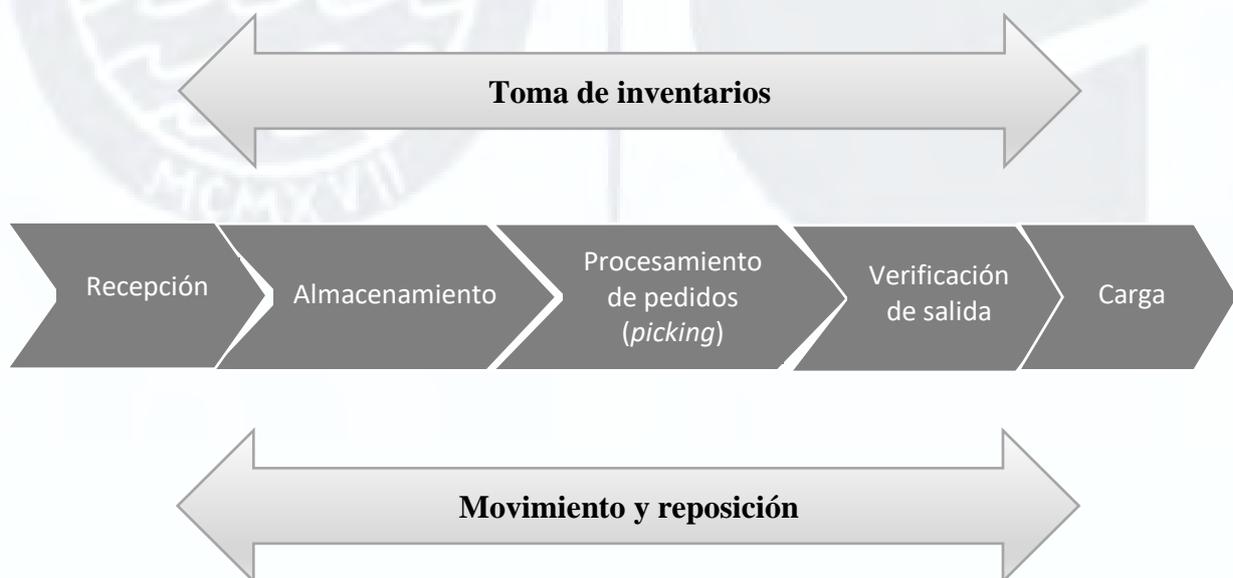
Definición. Según Amanda Istiqomah et al. (2020) es un proceso que incluye actividades logísticas (Figura 11) referidas a:

- Recepción, se recibe la mercadería en el almacén.
- Almacenamiento, se coloca las mercancías en el área de almacenamiento.
- Procesamiento, se preparan los productos solicitados.
- Verificación, se coteja los productos antes de ser despachados.
- Carga, se envía la mercancía en un camión o contenedor hacia su destino.
- Actividades de control en todo el proceso a través de inventarios en almacén.

Incluye, las actividades de movimiento interno y reposición de mercadería.

Figura 11

Proceso de Gestión de Almacenes



Nota. Adaptado de *The Implementation of Barcode on Warehouse Management System for Warehouse Efficiency*, por Amanda Istiqomah et al., 2020.

Perkumiene et al. (2022) destacan la importancia de los almacenes en la cadena de suministros porque allí se desarrollan funciones que respaldan el flujo de almacenamiento, preparación y despacho de inventarios. Un almacén con problemas afectará dicho flujo

creando problemas en el suministro y distribución. El objetivo más importante es garantizar la ubicación del producto correcto, en la cantidad correcta, en el momento correcto y en buen estado, satisfaciendo al máximo las necesidades de la demanda.

Control de inventarios. Los inventarios son catálogos o lista de bienes, productos, mercadería o recursos (Díaz, 2016) adquiridos para comercializarse en un período de tiempo (Duran, 2012) y se mueven en un ambiente de almacén, cuya gestión es fundamental porque facilita los procesos en la cadena de suministro (Amanda Istiqomah et al.,2020). El beneficio de cualquier red de distribución se determina en gran medida por el buen funcionamiento de los almacenes (Cabral & Simões, 2018). El control de inventarios implica la capacidad de tomar medidas preventivas que beneficien el flujo de los recursos en cantidad, calidad, costos y tiempo y evitar problemas de desabastecimiento (D'Alessio, 2017). Para Duran (2012) la actividad de inventario valida que la cantidad física de mercancías coincida con el registro de del sistema, verificando el estado de los artículos y el stock por cada ítem. Estos pueden ser: inventario inicial, inventario periódico, inventario final, inventario permanente, inventario físico de confrontación e inventario en tránsito pendientes de recepción.

Layout de almacenes. Para Amanda Istiqomah et al. (2020) la disposición de los productos en un almacén aumentará el flujo, la calidad, la capacidad y la flexibilidad del almacenamiento, siempre que se mantenga ordenado. Sangsane y Vanichchinchai (2021) coinciden en ello y agregan la eficiencia operativa, la disminución de errores y demoras mejorando el cumplimiento hacia los clientes. Para Cabral y Simões (2018) la planificación de un almacén depende de una correcta asignación de artículos y maximización de espacios.

El *layout* según Anaya (2011) es la distribución física de las zonas de trabajo en un almacén. Díaz (2016) recomienda configurar la organización óptima en cuanto a cantidad, peso, rotación, cubicación, forma de empaque, caducidad y fragilidad de los artículos. Para Anaya (2011) el ordenamiento debe realizarse bajo criterios de operatividad y la localización,

considerando seis zonas fundamentales (Tabla 10). Díaz (2016) recomienda delimitar los espacios bajo seis variables (Tabla 11).

Tabla 10

Zonas Fundamentales en un Almacén

Zona	Descripción
Almacenamiento	Zona de custodia de productos asegurando.
Manipulación	Zona donde se clasifican y preparan los pedidos.
Carga y descarga	Es el área donde el producto se encuentra en tránsito.
Ingreso/salida de vehículos	Se requiere rutas de tránsito bien señalizadas.
Seguridad	Procura salvaguardar la integridad de los trabajadores.
Administración	Es el área donde se ubican las oficinas administrativas.

Nota. Adaptado de *Almacenes: análisis, diseño y organización*, por Anaya, 2011.

Tabla 11

Variables que afectan la Delimitación Eficiente del Layout

Variables	Detalle
Fronteras	Secciones del almacén que deben delimitarse y distinguirse claramente.
Pasillos	Vías de tránsito por donde circulan personas, equipos y artículos.
Codificación	Códigos de identificación para cada sección.
Estanterías	Dimensiones diseñadas según el producto y espacio.
Caducidad	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Last In – First Out</i> (LIFO): “Último en ingresar, primero en salir”. • <i>First In – First Out</i> (FIFO): “Primero en ingresar, primero en salir”. • <i>First Expirid – First Out</i> (FEFO): “Primero en expirar, primero salir”.

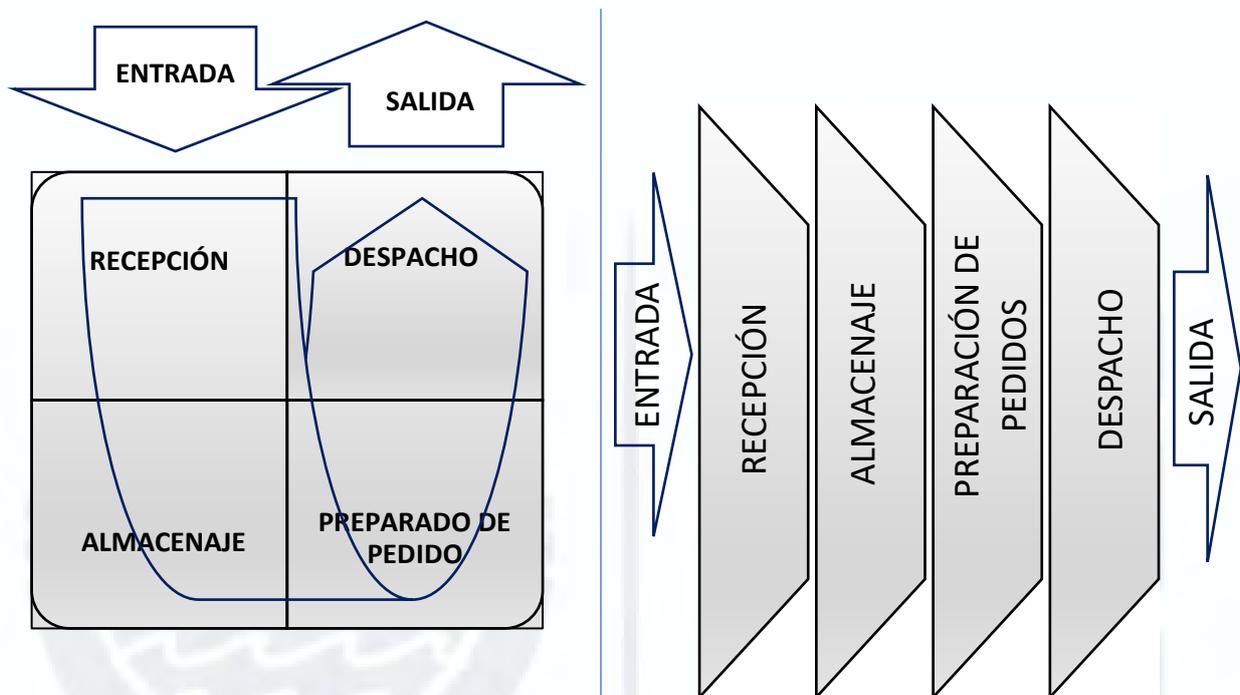
Nota. Adaptado de *Gestión de la cadena de suministro. Almacenamiento: logística y abastecimiento*, por Díaz, 2016.

Flujos de distribución. Esta referido a la manera en que se ha diseñado los espacios para que se produzca en tránsito de los productos, equipo y personas en un almacén. Para Frazelle (2007) puede darse de dos maneras: (a) en forma de “u” cuando se cuenta con la

entrada y salida adyacente; y (b) en línea recta cuando las entradas y salidas están muy alejadas (Figura 12).

Figura 12

Flujo de Almacén en “U” vs Línea Recta



Nota. Adaptado de *Logística de almacenamiento y manejo de materiales*, por Frazelle, 2007.

Metodología 5S. Es una filosofía japonesa dirigida a organizar los lugares de trabajo sentando las bases para procesos esbeltos, buscando la optimización, sistematización, orden, limpieza, productividad y seguridad refieren Samanamud y Núñez (2020). Consta de cinco etapas (Figura 13) desarrolladas de manera continua para llevar a cabo el proceso de mejora hasta su estandarización:

- Seiri (clasificar) elimina espacio de trabajo lo que no sea útil.
- Seiton (ordenar) organiza eficazmente situando lo necesario.
- Seiso (limpiar) suprimir la suciedad y mejorar el nivel de limpieza.
- Seiketsu (estandarizar) señala anomalías y mantiene los tres pilares.
- Shitsuke (disciplina) para seguir mejorando y fomentar la mejora.

Figura 13*Etapas 5S*

Nota. Adaptado de *Propuesta de mejora en la gestión de almacenes utilizando la metodología Lean Warehouse y la herramienta de asignación de mercadería para incrementar la rentabilidad en las empresas distribuidoras de productos de consumo masivos*, por Samanamud y Núñez, 2020.

5.2.6. El beneficio de los incentivos

Planes de Incentivo. Licen et al. (2016) nos dicen que no es suficiente la simple instrucción de una tarea para mejorar el desempeño organizacional, sino que esta debe ser muy explícita y con un control permanente, pero si esto está acompañado de planes de incentivos el resultado sería mucho mejor, en términos de rendimiento, precisión, proactividad y tiempos más cortos. También sugieren involucran a las personas que van a cumplir la tarea, ya que las metas ambiciosas que son aceptadas se convierten en un impulsor en la mejora del desempeño.

Macho Stadler et al. (2021) refieren que los agentes con objetivos son más atractivos para los principales (corporaciones, empleadores, gestores, etc.) debido a la utilidad e incentivos adicionales que obtendrían si se cumple el objetivo. Ello implica la posibilidad de que una sociedad entre un principal y un agente con objetivo sea siempre rentable, por lo cual se genera una competencia entre principales para asociarse con estos agentes con objetivos ofreciendo los mejores programas de incentivos. Para Prasanthama y Kumarb (2022) una razón importante para que las corporaciones quieran involucrarse con nuevas empresas es la búsqueda de exploración en lugar de explotación, buscando nuevos conocimientos e innovación que complementen su modelo de negocio. Se reconoce la importancia de adoptar una “mentalidad de ecosistema” en las organizaciones.

Tipos de incentivos. Para Licen et al. (2016) mejorar el desempeño en las organizaciones requiere de mecanismos de control basados en incentivos, monetarios y sociales principalmente. De los primeros la literatura afirma que producen un mejor desempeño, pero de manera limitada ya que solo se orienta al logro de objetivos específicos, restringiendo el aprendizaje y la creatividad, necesarios en entornos cambiantes que demandan mayores tareas. En sentido opuesto, Macho Stadler et al., (2021) opinan que la meta y los incentivos monetarios son complementarios, ya que la retribución permite al agente cumplir un objetivo individual, que es el motivante para cumplir la meta.

La penalidad es una forma de incentivo económico señalan Licen et al. (2016). Además de incentivos monetarios se puede pensar en la presión social como una manera de motivar al logro de objetivos. Esta presión social se genera cuando un agente no quiere ser revelado en público, pero tiende a generar un estrés y disminución de los resultados. Macho Stadler et al. (2021) comentan la existencia de programas donde el incentivo no significa recibir mayor cantidad de dinero, sino evitar una sanción.

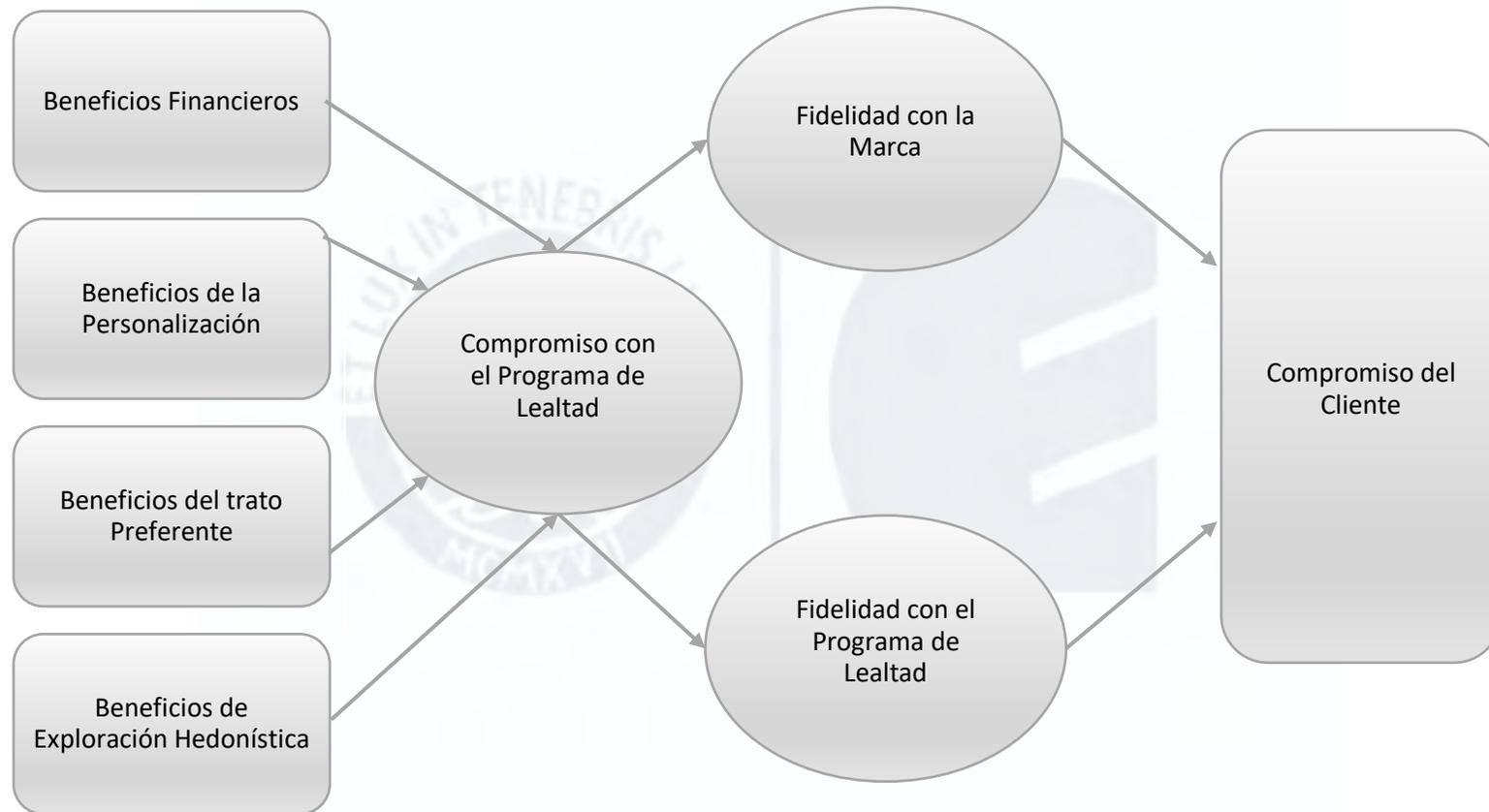
Programas de lealtad (PL). Para Meyer-Waarden et al. (2022) son sistemas integrados que fortalece la motivación, la identificación emocional, los comportamientos de compra, las relaciones y el compromiso con la marca, siempre que el cliente perciba su valor. Ofrecen una serie de beneficios que pueden ser:

- Tangibles, son utilitarios y financieros como los descuentos, las recompensas, los obsequios, los cupones, etc.
- Intangibles, son informativos y simbólicos relacionados con sentimientos de disfrute hedónico.
- Socio – relacional, está referido al servicio personalizado, apoyo, relaciones, estatus y autoestima.

Para los autores un PL es exitoso en la medida que los clientes perciben su valor y reconozcan los beneficios. Los beneficios están relacionados con las siguientes recompensas: (a) financieras, corresponden a una motivación de compra económica, por ejemplo, descuentos, vales de compra, devoluciones y descuentos; (b) personalización, a través de relaciones interpersonales en la comunicación y ofertas personalizadas se mejora el valor percibido para ambos 'socios' y la reciprocidad y la gratitud fomentan buenas relaciones; (c) trato preferencial, permiten a los miembros tener un nivel elevado de estatus y reconocimiento dentro de un grupo privilegiado o en la estructura jerárquica. Ello despierta un sentimiento de pertenencia, importancia e integración. Todo ello genera lazos sociales difíciles de imitar y; (d) exploración hedonística, que se refleja en la experiencia, el entretenimiento, la alegría y el placer de recibir un beneficio y explorar nuevos productos. Un compromiso con el PL generará fidelidad con este y con la marca, lo que conduce al compromiso del cliente (Figura 14).

Figura 14

Relación del Programa de Lealtad (PL)



Nota. Adaptado de *Loyalty programs, loyalty engagement and customer commitment to the company's brand: insights from consumer-centric behavioral psychology. Consumer-focused behavioral psychology insights from three industries*, por Meyer-Waarden et al., 2022.

5.2.7. *Capacitación como herramienta de fortalecimiento.*

Definición de capacitación. Jashari y Kutllovci (2020) la describen como un enfoque sistemático que mejora el aprendizaje y el desarrollo del individuo, el grupo y la organización generando un impacto en el retorno de la inversión, al generar crecimiento y desarrollo organizacional. En consecuencia, capacitación y desarrollo tienen una relación significativa con el desempeño organizacional, albergando la idea de que las personas mejoran con capacitación y habilidades adicionales. Mondy y Noe (2005) coinciden con ello, pero adicionan conceptos de planeamiento (saber en qué y para qué se va a capacitar), desarrollo (implica en cómo se va a capacitar) y evaluación de desempeño (medición de los resultados) para alcanzar el crecimiento a largo plazo.

Para Lopez et al. (2021) es un proceso enmarcado en la gestión del recurso humano. Abarca tres vertientes: (a) aprendizaje teórico referido al conocimiento, (b) aprendizaje práctico referido a las habilidades y (c) el cambio de actitud por parte de los involucrados. Su objetivo es proporcionar competencias específicas a los trabajadores para disminuir la brecha en su desempeño acorde a los requerimientos de la compañía.

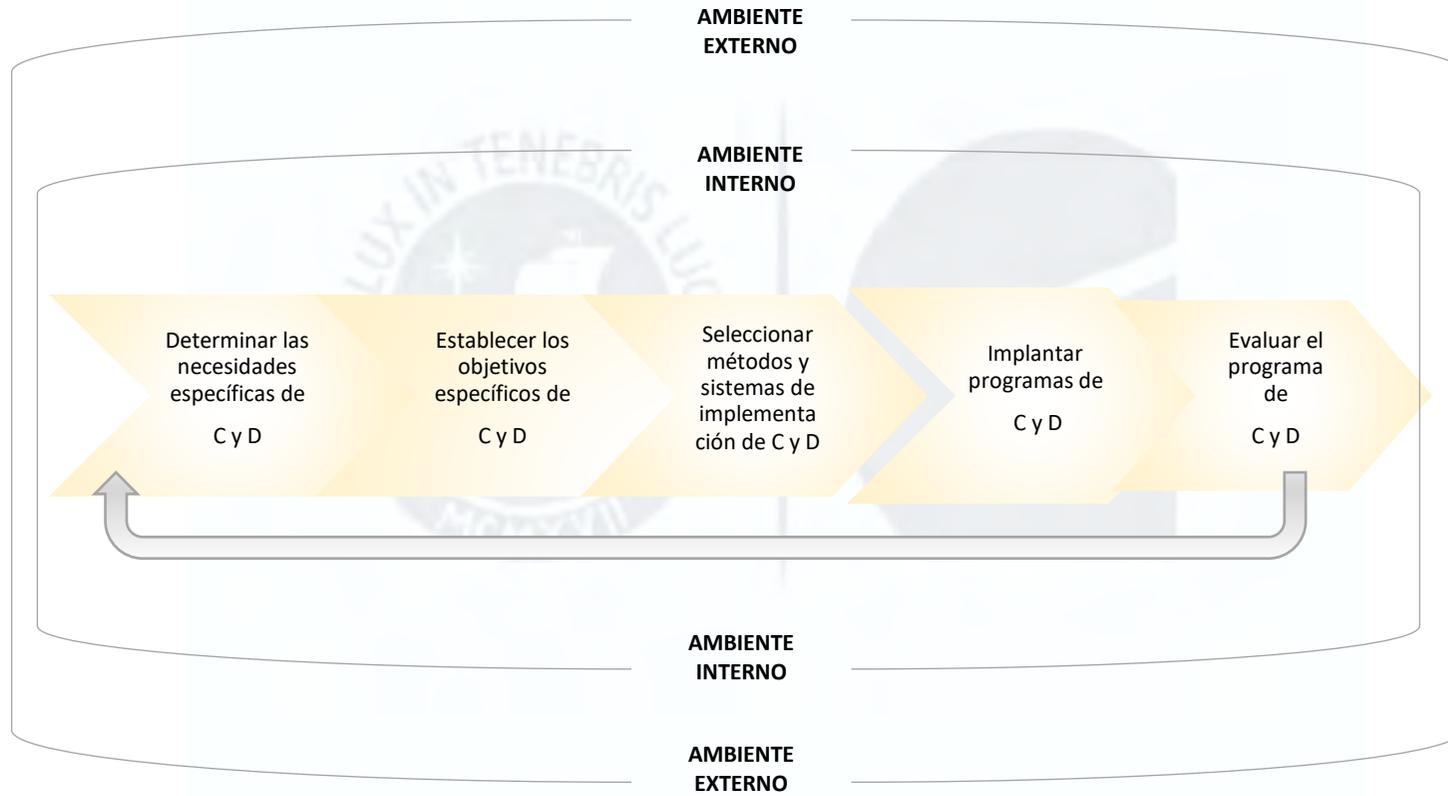
Necesidad de capacitación en las pequeñas y medianas empresas (pyme). Para Antonioli y Della Torre (2016) el nivel de capacitación en las pymes es mínimo debido al precio y costo de oportunidad (por el tiempo que perdería en producción), las limitaciones financieras y el riesgo de que se produzca la salida del talento capacitado. Sin embargo, la evolución de la industria 4.0 y la crisis sanitaria de la COVID-19 han estimulado la innovación de la tecnología digital, por lo cual se vuelve imperativo el desarrollo de esas habilidades en los empleados para ser competitivos refieren Jashari y Kutllovci (2020). Es por ello su importancia en las organizaciones, y porque, además, impulsa el incremento de la productividad y el desempeño económico (Antonioli & Della Torre, 2016).

Beneficios de capacitación en las pequeñas y medianas empresas (pyme). Para Lopez et al. (2021) un programa de capacitación genera los siguientes beneficios: (a) impulsa un cambio positivo a su orientación informal y visión de corto plazo; (b) desarrolla las competencias laborales en los colaboradores; (c) flexibilidad y capacidad de respuesta ante variaciones internas y del entorno; (d) mejora los procesos internos y el rendimiento empresarial; (e) planeación y alcance de objetivos a largo plazo; y (f) mejora la capacidad y actitud de los gerentes para tomar decisiones con pensamiento estratégico. Bermúdez (2015) agrega otros: (g) alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo; (h) contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones; (i) forjan líderes y mejora las aptitudes comunicativas (j) aumenta el nivel de satisfacción con el puesto; (k) permite el logro de metas individuales; (l) desarrolla un sentido de progreso en muchos campos; y (m) elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Proceso de capacitación y desarrollo (CyD). Establecer un plan de ejecución y desarrollo orientado a los empresarios pyme tomando como referencias a los autores Lopez et al. (2021), Bermúdez (2015) y Mondy y Noe (2010), para lo cual se adaptó un modelo (Figura 15) que implica: la determinación de las necesidades específicas, el establecimiento de los objetivos específicos, la selección de métodos y sistemas (Tabla 12), la implantación de programas y obtener retroalimentación. Finalmente la evaluación del programa a través de métrica de control y mejora continua. Los autores sugieren el método de Kirkpatrick (opinión de participantes, alcance del aprendizaje, cambio de comportamiento y logro de objetivos).

Figura 15

Proceso de Capacitación y Desarrollo



Nota. Adaptado del Libro de Administración de Recursos Humanos, por Mondy y Noe, 2010.

Tabla 12*Métodos y Sistemas de Implementación de Capacitación y Desarrollo*

Métodos	Sistemas
<u>Formales:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Cursos impartidos por instructores • Talleres. • Seminarios. • Tutorías. • Conferencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auspicio de colegios, universidades y ONG. • Educación en línea. • Videos • Electrónicos E-learning • Simuladores. • <i>Mentoring y coaching.</i>
<u>Informales:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en el puesto de trabajo. • Rotación de puestos. • Aprendizaje basado en experiencias. 	

Nota. Adaptado del *Libro de Administración de Recursos Humanos*, por Mondy y Noe, 2010.

Capítulo VI. Alternativas de Solución

En el presente capítulo se definen las alternativas de solución a la causa raíz que genera el problema central relacionado con la ineficiencia en el proceso de distribución al CTM, debido a la ausencia de sistemas integrados interconectados con el SCM. Para identificar las propuestas de solución se plantearon dos preguntas: ¿cómo mejorar las condiciones del CTM para generar eficiencia, sostenibilidad y rentabilidad? ¿cuál será el modelo de negocio óptimo para el canal?

6.1. Definición de Alternativas de Solución al CTM

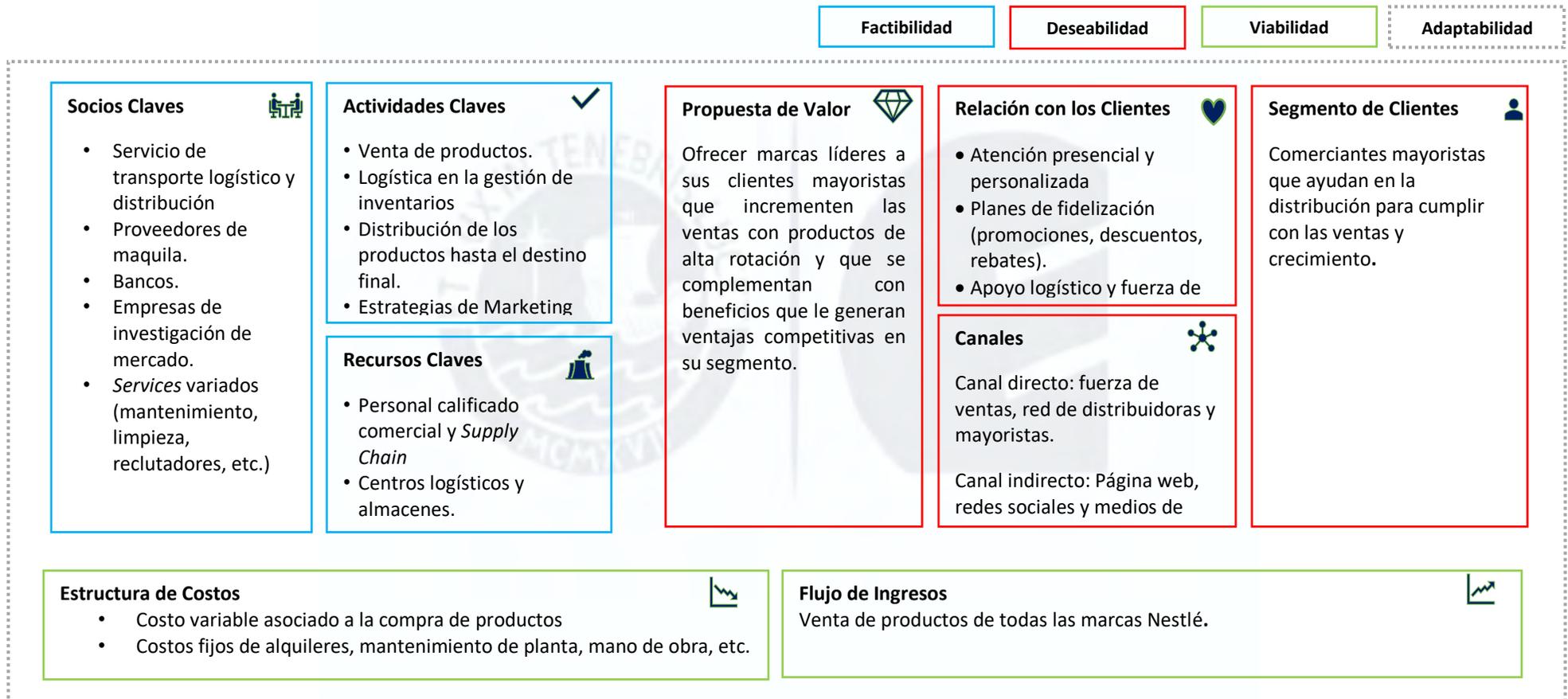
Para dar respuesta a las interrogantes se realizaron técnicas que permitan identificar alternativas de solución y con ello tener un portafolio de soluciones aplicadas en la medida que se demuestre su importancia y ejecución en el corto plazo. Para Osterwalder et al. (2015) es importante conocer el modelo de negocio para definir una propuesta de valor factible, viable, deseable y adaptable. Es así que se realizó un análisis al modelo de negocio del CTM y su propuesta de valor actual para luego realizar un análisis interno (*zoom in*) y externo (*zoom out*) a dicho modelo y con ello identificar alternativas de solución que agregen valor y ayuden a construir un modelo de negocio 2.0 adecuado para el canal mayorista.

6.1.1. Definición del modelo de negocio *Business Model Canvas (BMC)*

Para comprender el modelo de negocio del CTM de Nestlé Perú fue conveniente emplear la metodología Canvas propuesta por Osterwalder et al. (2015) que gráficamente describe los aspectos claves del negocio y como se relacionan entre sí (Figura 16). El éxito del modelo depende del cumplimiento de cuatro condiciones: la factibilidad comprendida en las asociaciones, las actividades y los recursos; la viabilidad analizando el margen apropiado entre estructura de costos y el flujo de ingresos; la deseabilidad, a través de la propuesta de valor, la relación con los clientes, la segmentación y los canales. Finalmente, la adaptabilidad del modelo al entorno cambiante como resultado de la iteración y la mejora continua.

Figura 16

Business Model Canvas (BMC) del CTM de Nestlé Perú



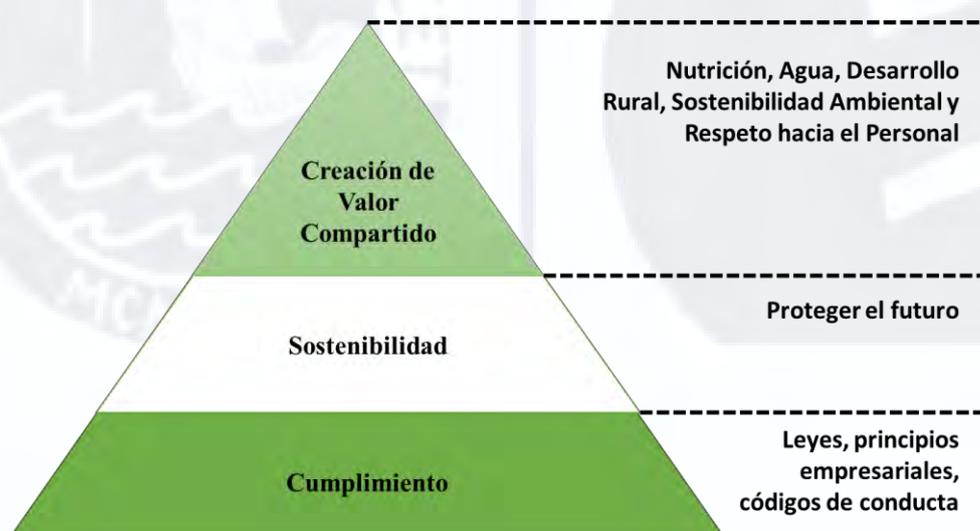
Nota. Adaptado de *Diseñando la Propuesta de Valor: Cómo crear productos y servicios que tus clientes están esperando*, por Osterwalder et al., 2015. Deusto.

A continuación se detalla cada uno de los elementos del *front stage* y que se encuentran visibles de cara al cliente y las partes interesadas:

Propuesta de valor. Ofrecer productos de calidad y de alta rotación que generen márgenes positivos como resultado de la diversificación del portafolio. El *pricing* está acorde a la calidad, segmento y ruta de mercado. La creación del valor compartido “es una visión articulada e inclusiva de hacer negocios. Se trata de dar valor y conectar con toda la comunidad de modo sostenible” (Nestlé Perú, 2020). Esta filosofía estratégica se basa en compromisos de largo plazo que se encuentran sujetos a cinco ámbitos como la nutrición, agua, desarrollo rural, sostenibilidad ambiental y respeto hacia el personal (Figura 17).

Figura 17

Creación de Valor Compartido



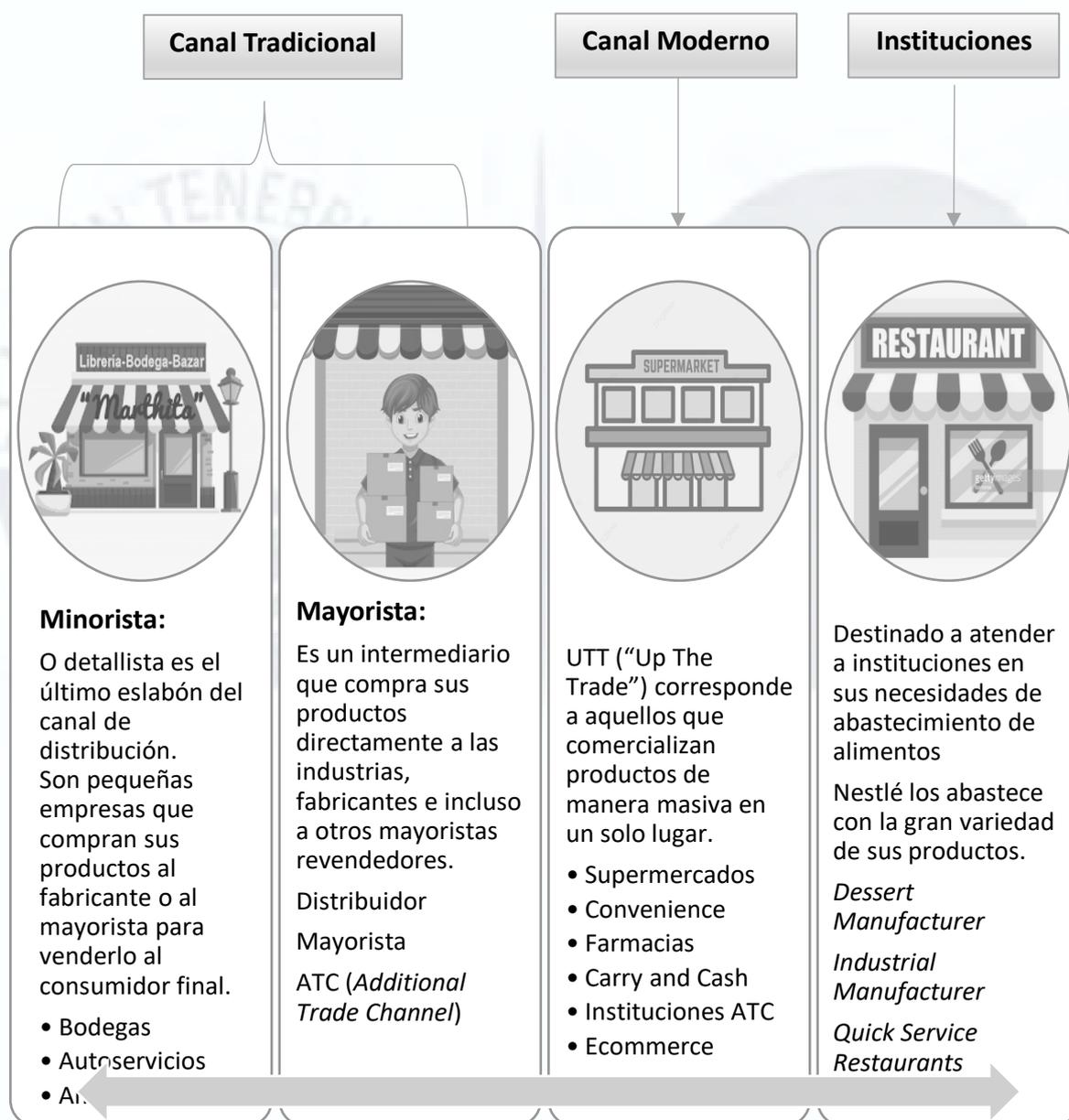
Nota. Tomado de *Informe de Creación de Valor Compartido* (p.6), Nestlé Perú, 2020.

Relaciones del cliente. Las estrategias de relación con el cliente se basan en la co-creación y la asistencia personal. La primera se fundamenta en la creación del valor compartido con estrategias de captación y retención con sus socios estratégicos. La asistencia personal es el beneficio a los clientes que reciben apoyo, cercanía y asesoría. Se promueve su fidelización a través de una atención personalizada e incentivos como promociones, *rebates*, apoyo en logística y ventas.

Canales. Los canales de distribución son determinados por la estrategia de negocio, y están comprendidos en tres: tradicional, moderno e instituciones (Figura 18). El CTM representa el 40% del *sell in* total de Nestlé al cierre del periodo 2022.

Figura 18

Canales de Distribución de Nestlé Perú



Nota. El cuadro detalla la distribución que asigna Nestlé Perú a su canal de distribución.

Segmento de clientes. Corresponde al SCM de Nestlé.

Flujo de ingresos. Involucra la venta de todo el portafolio de Nestlé. Cada una de las ocho líneas de negocio generan los ingresos de manera diferenciada en cuanto a precios, márgenes y rentabilidad.

El complemento del modelo de negocio es el back stage por medio de elementos que hacen posible la operatividad del negocio:

Asociaciones clave. La relación de Nestlé con los SCM es de confianza y colaboración, alineada al propósito de creación de valor compartido. Los socios claves facilitan que el producto llegue al consumidor por medio de la adquisición de insumos, producción, almacenamiento, transporte, venta y promoción. Nestlé proporciona soporte para que desarrollen procesos con calidad, de manera planificada y sostenible.

Actividades claves. Corresponden a la venta del portafolio; el aspecto logístico para la gestión de inventarios y su distribución; y las estrategias de marketing para visibilizar la marca. Proporcionan también el soporte necesario para la planeación estratégica de ventas, investigación de mercado, elaboración de pronósticos y demanda, planeación y desarrollo de productos, desarrollo de mercado, relaciones públicas y comunicación (Hair et al, 2010). Esta información debe ser alimentada en base a información real del mercado proporcionada por el área de ventas (Jobber & Lancaster, 2012)

Recursos clave. Se menciona a personal calificado, centro logístico y almacenes, transporte, presupuesto e inventario disponible. El nuevo centro de distribución inaugurado en Lima en 2021 proporciona una capacidad instalada de almacenamiento de 30 mil posiciones paletizadas con sistemas de racks y salidas de despacho automatizadas, proporcionando una óptima distribución que conserva la alta calidad de sus productos (Trigoso, 2021).

Estructura de costos. Corresponde a los costos directos producto de la adquisición de mercadería y los variables por alquileres de almacén y unidades de transporte, mano de obra y mantenimiento de equipos principalmente.

6.1.2. Herramienta de las Cuatro Fuerzas del Entorno

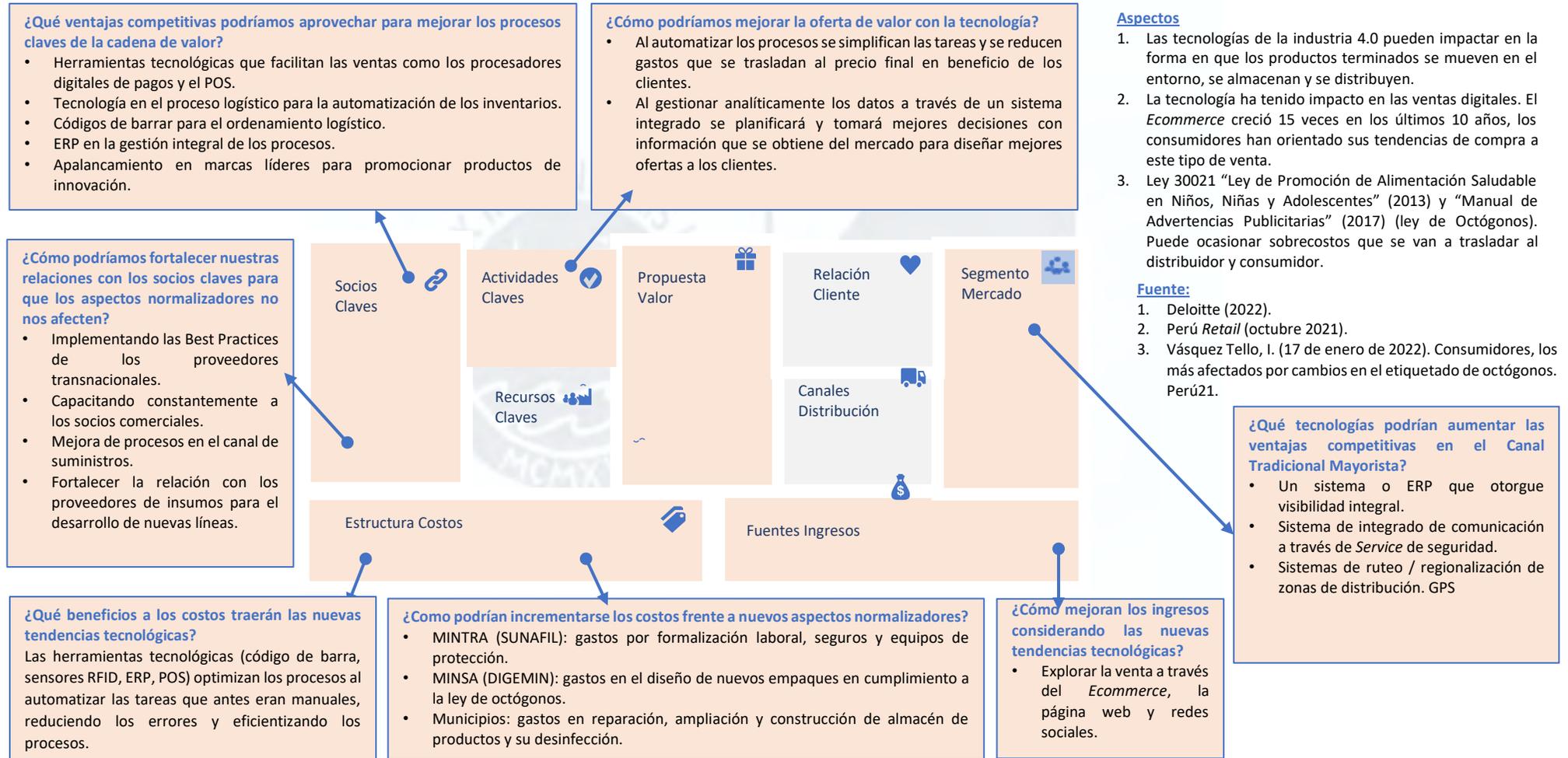
Para comprender el contexto donde opera el canal se analizan las cuatro fuerzas del entorno. Estas fuerzas están referidas a las tendencias claves como la innovación en tecnología y el marco regulatorio (Figura 19); las fuerzas de la industria y la presencia de los actores clave (Figura 20); las fuerzas del mercado para saber acerca de las nuevas tendencias de consumo (Figura 21); y las fuerzas macroeconómicas y las condiciones globales del mercado (Figura 22). Cada una de estas fuerzas impactan con mayor o menor proporción en cada uno de los componentes del lienzo Canvas, a excepción de “la relación con clientes” porque este depende exclusivamente de la empresa y no del entorno.

Alternativas de solución. Esta mirada hacia afuera (*zoom out*) permite visualizar las oportunidades y amenazas del entorno y tomar una dirección para crear o redefinir la propuesta de valor y hacerla competitiva. Estas son:

- Automatización e integración de los sistemas de Nestlé con el SCM.
- Implementación de sistema integrado de gestión (ERP) que integre todos los procesos del negocio del SCM y genere analítica de datos.
- Sistemas de ruteo GPS.
- Regionalización de zonas de distribución.
- Capacitación al SCM para lograr mayor competitividad.
- Nuevas formas de comunicación con un nuevo tipo de segmento mayorista.
- Buscar la eficiencia operativa para reducir costes con la automatización y tecnificación de procesos.

Figura 19

Impacto de las 4 Fuerzas del Entorno - Tendencias Claves

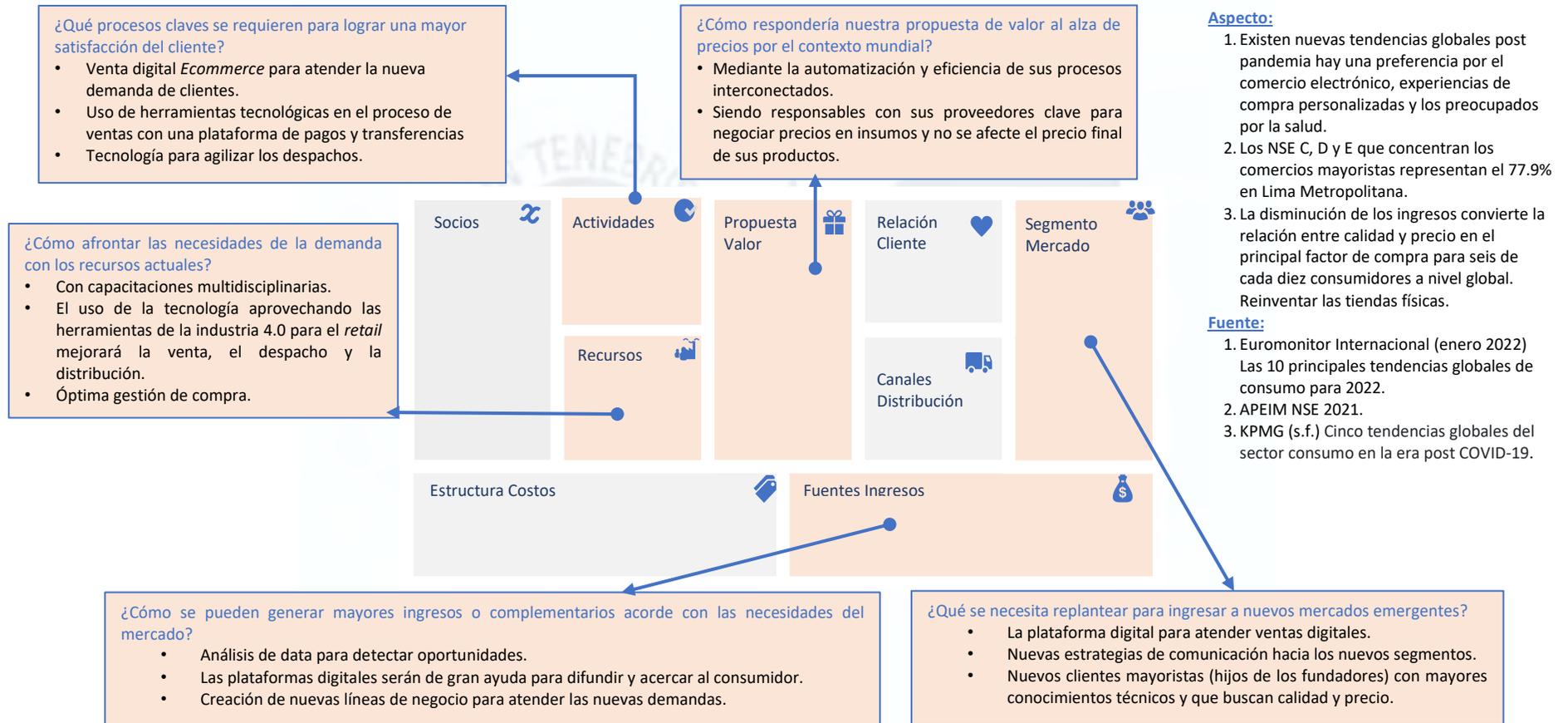


Nota. Adaptado de *Diseñando la Propuesta de Valor: Cómo crear productos y servicios que tus clientes están esperando*, por Osterwalder et al., 2015.

Deusto

Figura 20

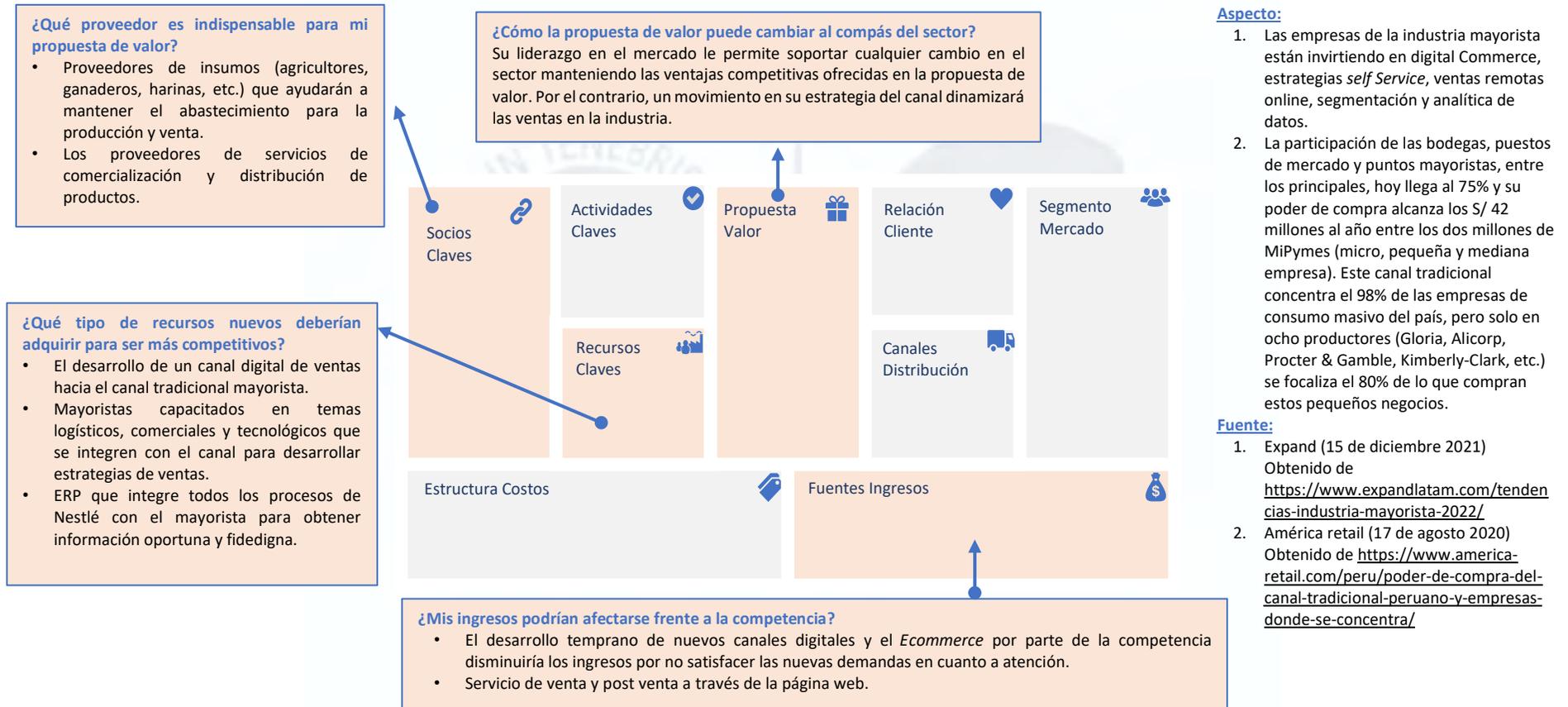
Impacto de las 4 Fuerzas del Entorno – Fuerzas del Mercado



Nota. Adaptado de *Diseñando la Propuesta de Valor: Cómo crear productos y servicios que tus clientes están esperando*, por Osterwalder et al., 2015. Deusto

Figura 21

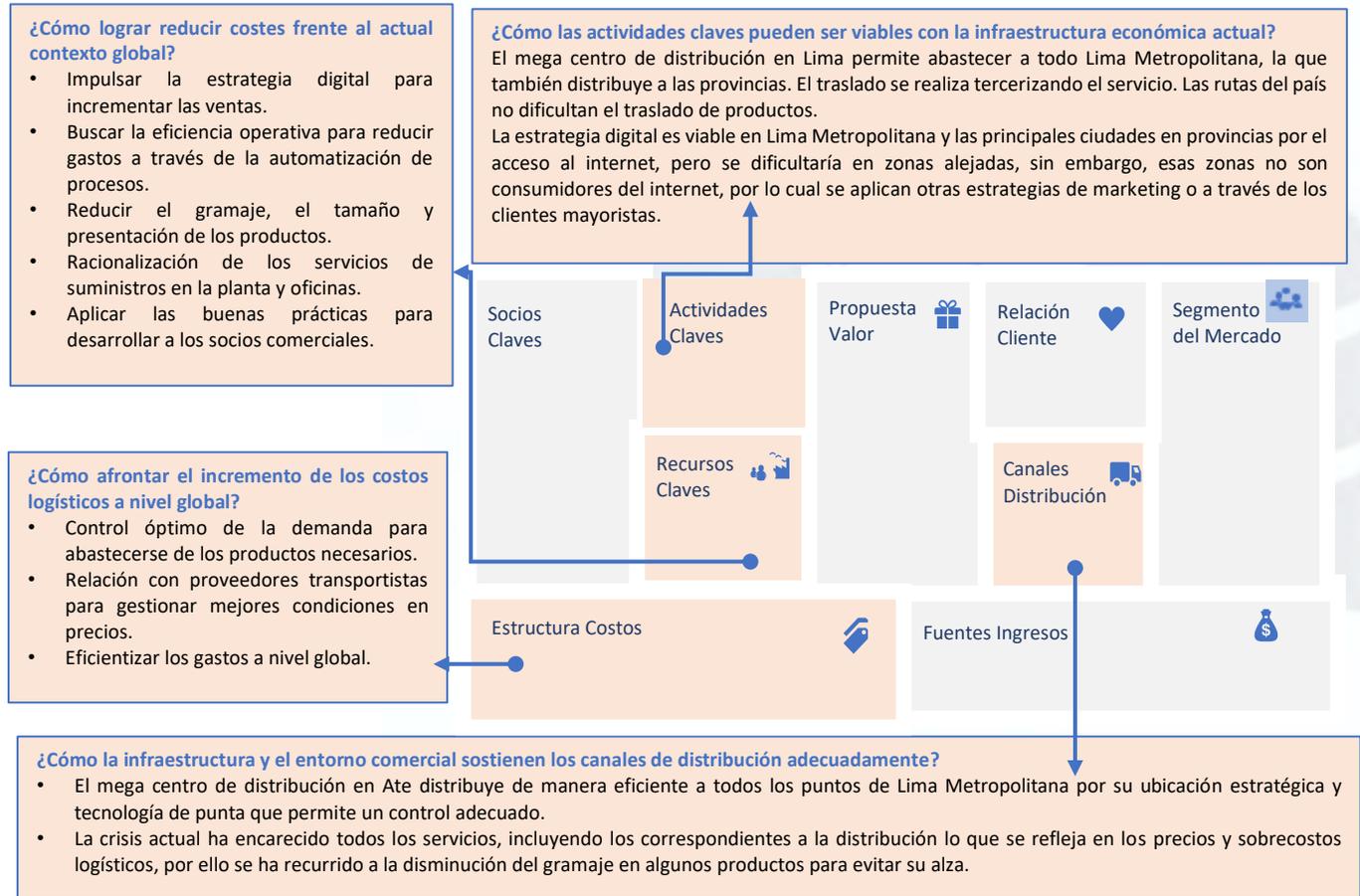
Impacto de las 4 Fuerzas del Entorno - Fuerzas de la Industria



Nota. Adaptado de *Diseñando la Propuesta de Valor: Cómo crear productos y servicios que tus clientes están esperando*, por Osterwalder et al., 2015. Deusto

Figura 22

Impacto de las 4 Fuerzas del Entorno - Fuerzas Macroeconómicas



Aspecto:

1. BCRP:
 - El precio de los alimentos se incrementó debido al impacto de la guerra, el aumento del precio del petróleo y los cuellos de botella en la cadena de suministros a nivel internacional.
 - Las perspectivas de crecimiento mundial disminuyen por la expectativa del alza de tasas de referencia como política monetaria en las economías avanzadas, el menor crecimiento de China y los conflictos internacionales.
 - En Perú la inflación registra 8.53% a Set/22 y la tasa de referencia a Oct/22 es de 7%
 - Ligeramente crecimiento del consumo en el sector comercio de 2,3% interanual en agosto 22, por las mayores ventas. El sector se incrementó 3,7% de enero a agosto 22.
2. Banco Mundial:
 - PBI Perú interanual creció 3.5% el primer semestre 2022.
 - La mejora de la pobreza ha sido lenta (un 12 % por debajo de su nivel de 2019). Las tasas de subempleo e informalidad aumentaron 4% respecto al 2019.
 - El consumo de alimentos representa más del 42% del gasto de los hogares peruanos.

Fuente:

1. Reporte de Inflación BCRP Set 2022
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2022.pdf>
2. Banco Mundial(s.f.)
<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
3. Kantar (27 de mayo 2022) Obtenido de
<https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumo-masivo/2022-peru-consumo-masivo-y-inflacion>

Nota. Adaptado de *Diseñando la Propuesta de Valor: Cómo crear productos y servicios que tus clientes están esperando*, por Osterwalder et al., 2015. Deusto

6.1.3. Herramienta Value Proposition Canvas

Esta herramienta permite analizar el modelo de negocio por dentro (*zoom in*), conociendo las necesidades, frustraciones y beneficios que afectan al cliente y a partir de allí reducir la brecha de valor del modelo de negocio actual. Esto produce un encaje entre el perfil del SCM identificado con el mapa de valor propuesto (Figura 23).

Alternativas de solución. Las brechas de valor identificadas son alertas que permiten identificar oportunidades para crear estrategias que alivien las frustraciones, entreguen nuevos productos y creen beneficios. Están relacionadas con un encaje multinivel porque su implementación impactaría al SCM que es un intermediario de la cadena de distribución de Nestlé (B2B) y a su vez, al consumidor final (B2C) con un mejor servicio y con una amplia variedad de marcas de Nestlé en tiempo y calidad esperadas. Estas son:

- Impulsar la formalización del SCM para que mejore la reputación, tenga acceso al crédito y capte nuevos clientes.
- Definir un perfil de SCM deseado para alinear a todos los que hoy componen el canal y desarrollar una propuesta de valor a la medida.
- La automatización de procesos genera eficiencias en costos y rentabilidad.
- Programas de capacitación al SCM con un lenguaje sencillo y flexible.
- Sistema de control de inventarios con tecnología acorde al SCM.
- Tecnología para el ordenamiento logístico con eficiencia.
- Programas de promoción y beneficios para incentivar cumplimiento de metas.
- ERP que integre todas las actividades del negocio del SCM y permita el intercambio de información.

Figura 23

Lienzo de la Propuesta de Valor



Nota. Adaptado de *Diseñando la Propuesta de Valor: Cómo crear productos y servicios que tus clientes están esperando*, por Osterwalder et al., 2015. Deusto.

6.1.4. Herramienta New SWOT Analysis

Es importante en el análisis comparar al SCM con las fuerzas dinámicas que operan en el entorno. Brandenburger (2019) da un aporte trascendental sobre la manera de analizar la herramienta FODA y plantea mirar las debilidades de la competencia y las fortalezas propias como amenazas para el negocio por las cuales se deben definir estrategias que las refuercen. Contrariamente, considerar las debilidades propias y fortalezas de la competencia como oportunidades de crecimiento, reforzando las brechas y buscando alianzas que refuercen el modelo de negocio. En ese sentido, se comparó al CTM con el sector identificando estrategias competitivas para el negocio (Figura 24).

Alternativas de solución. Del análisis de las fortalezas del CTM y de las debilidades del sector se identificaron alternativas de solución que ayudan a mitigar amenazas al canal:

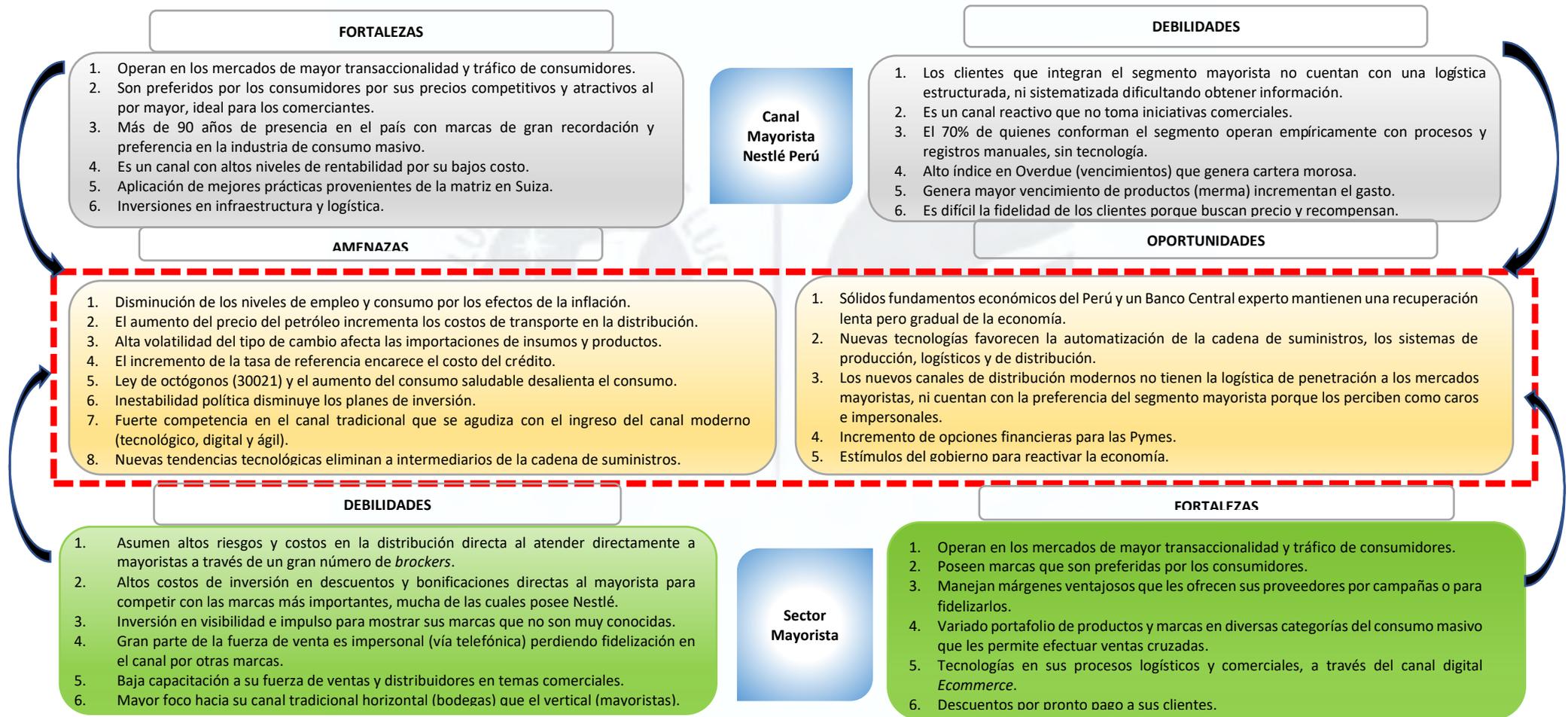
- Explotar al CTM y capacitarlo para que, además de distribuir los productos, pueda servir como un facilitador en la venta de nuevos productos comercializados por Nestlé, apalancándose en la potencia de sus marcas.
- Fortalecer la relación comercial con los SCM a través de campañas y promociones para ser la principal opción de compra y captar ese nicho desatendido por la competencia aprovechando la cercanía con el canal.
- Incentivar al personal de los SCM para que impulsen los productos de la marca, premiando el incremento de ventas en base a metas.
- Incentivar la adquisición de un ERP para pymes que se interconecte con los sistemas de Nestlé y facilite el intercambio de información segura para planificar estrategias.

Del análisis de las debilidades del CTM y de las fortalezas del sector se identificaron algunas alternativas de solución estratégicas como nuevas oportunidades:

- Desarrollar proyectos digitales para el CTM que facilite la obtención de información del mercado (clientes, operaciones, demanda, tráfico y entorno) en asociación con startups y desarrollar ofertas segmentadas al canal.
- Estrategias de segmentación para el CTM acorde a sus necesidades en precios, promociones, financiamiento, apoyo logístico y fuerza de ventas que favorezca el crecimiento de las ventas y la mayor distribución de los productos.
- Colaborar con los SCM en la implementación de un sistema de control de almacenes con herramientas tecnológicas y el diseño de un *layout*.
- Desarrollar programas de formación y mentoría para los SCM para el adecuado manejo del portafolio, el orden del inventario y la reducción de pérdidas, que combine el *expertise* con conocimiento técnico.

Figura 24

New SWOT Analysis del CTM de Nestlé Perú



Nota. Adaptado de Are Your Company's Strengths Really Weaknesses? por A. Brandenburger, 2019. Harvard Business Review

6.1.5. *Herramienta Digital Strategy Framework*

El CTM cuenta con procesos definidos y tecnología que aporta eficiencia a los procesos, pero que no puede ser desarrollado en su totalidad por la carencia de estructura tecnológica en los SCM. En ese sentido la propuesta estará centrada en una estrategia *out* con soluciones digitales que implemente la capacidad de tomar de decisiones basada en datos y ayude a la cadena de valor. En la medida que se refuerzan las estrategias digitales estas también son aprovechadas para ir generando información que permita la mejora continua del proceso y a futuro diseñar nuevas soluciones digitales.

Al analizar al modelo de negocio del CTM en el *Digital Strategy Framework* de McKinsey y Company (2016) se observa que es más vulnerable a una disrupción radical, por lo que la propuesta de estrategia digital debe apuntar hacia la innovación gradual que sienta las bases para futuros cambios (Figura 25). Esa medida es razonable para la capacidad del SCM, su modelo de negocio, actitud, disposición, nivel de compromiso, sus recursos y la realidad donde opera. En la medida que prospere esta innovación gradual se podrá pensar en nuevas estrategias, inclusive de índole radical que proporcione nuevas soluciones disruptivas.

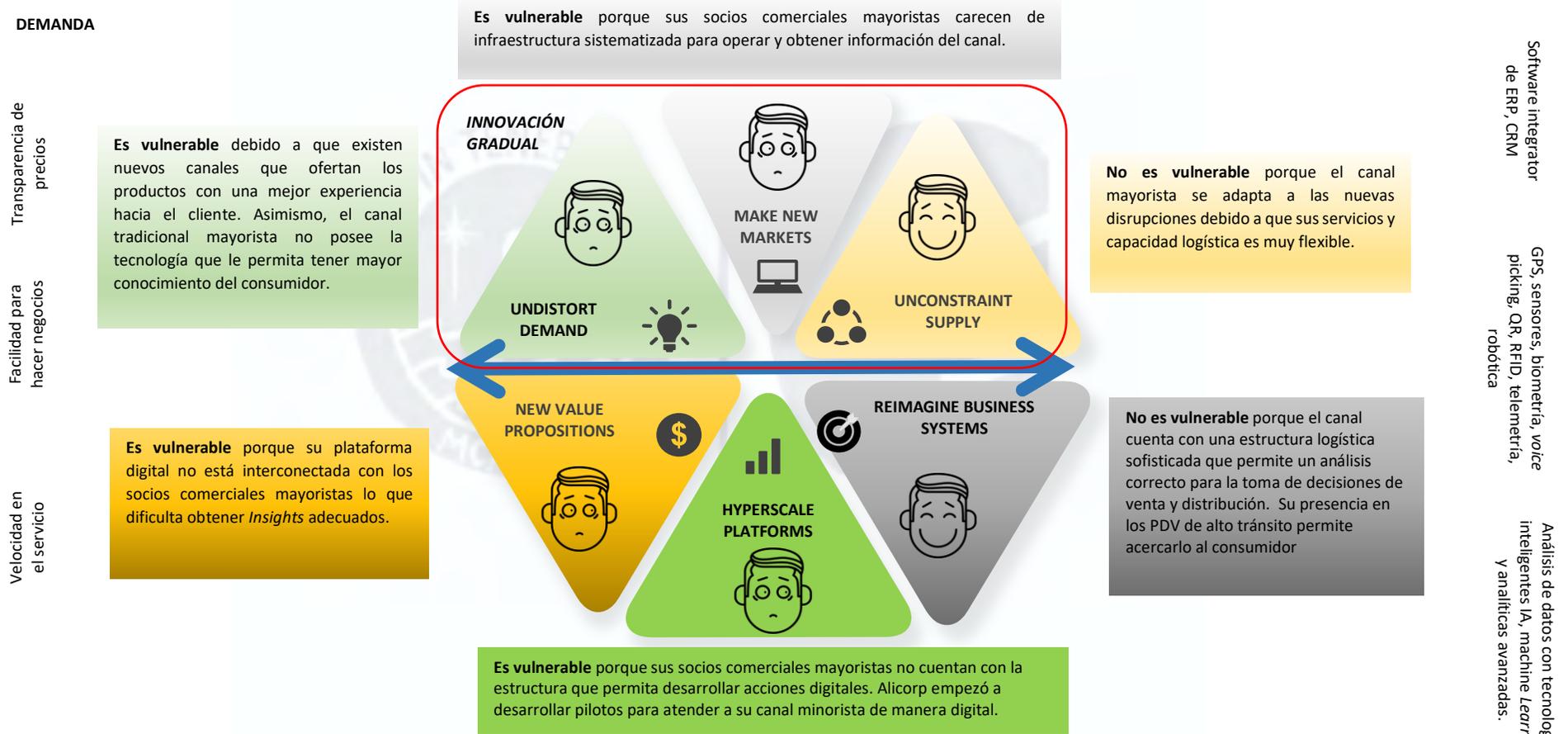
Alternativas de solución. Del análisis se desprendieron alternativas de solución digitales para el CTM:

- Elegir un sistema ERP aplicable al SCM que le permita integrar sus procesos con el sistema de Nestlé y compartir información en tiempo real que permita tomar decisiones y desarrollar estrategias.
- Desarrollar soluciones B2B a través de una plataforma *Ecommerce* que muestre el catálogo de productos y precios actuales a los SCM las 24x7.
- Analítica de datos con herramienta *Power BI* para actualizar la segmentación del canal mayorista acorde a la nueva demanda.

- Alinear la plataforma del SCM con el CRM de Nestlé para obtener *Insights* que le permita diseñar soluciones personalizadas (*tailored*) en lugar de propuestas generales, realizar análisis de datos de la demanda para un *forecast* exacto y desarrollar *bundles* con ofertas ad hoc por segmentos y estacionalidad.
- Desarrollar programas con contenido en las redes sociales dirigidos al consumidor y enlazados a sus distintos canales, principalmente el mayorista.
- Abrir nuevos canales de atención a través de *chatbots* y mensajería que se integre al canal mayorista para absolver consultas y post venta.
- Desarrollar programas de capacitación que refuercen una cultura organizacional orientada en la automatización con métodos ágiles hacia el segmento mayorista.
- Desarrollar un modelo de negocio para el SCM con herramientas tecnológicas y digitales en el manejo de almacenes que reduzcan el exceso de mermas y faltantes.

Figura 25

Digital Strategy Framework



Nota. Adaptado de A digital-Strategy Framework, por McKinsey y Company, 2016.

6.2. Alternativas de Solución asociadas a la Causa Raíz de los Problemas

Las herramientas estratégicas empleadas (Cuatro Fuerzas del Entorno, *Value Proposition Canvas*, *New SWOT Analysis* y *Digital Strategy Framework*) proporcionaron 18 alternativas de solución relacionadas con la causa raíz del problema que enfrenta el CTM.

Estas se detallan a continuación:

ES1.- Implementar un sistema integrado de gestión (ERP) que integre todos los procesos del negocio del SCM y genere analítica de datos.

ES2.- Sistemas de ruteo GPS.

ES3.- Regionalización de zonas de distribución.

ES4.- Nuevas formas de comunicación con un nuevo tipo de segmento mayorista.

ES5.- Buscar la eficiencia operativa para reducir costes con la automatización y tecnificación de procesos.

ES6.- Impulsar la formalización del SCM para que mejore la reputación, tenga acceso al crédito y capte nuevos clientes.

ES7.- Definir un perfil del SCM deseado para alinear a todos los que hoy componen el canal y facilite el desarrollo de la propuesta de valor en cuanto a precios, servicio de calidad y desarrollo tecnológico.

ES8.- Programas de capacitación al SCM con un lenguaje sencillo y flexible.

ES9.- Fortalecer la relación comercial con los SCM a través de promociones y beneficios para ser la principal opción de compra e incentivar el cumplimiento de metas.

ES10.- Incentivar al personal de los SCM para que impulsen los productos de la marca, premiándolo en base a metas.

ES11.- Desarrollar proyectos digitales con startups para obtener información del mercado (clientes, operaciones, demanda, tráfico y entorno) y desarrollar ofertas segmentadas al canal.

ES12.- Estrategias de segmentación para el canal mayoristas en base a precios, promociones, financiamiento, apoyo logístico y fuerza de ventas que favorezca el crecimiento de las ventas y la mayor distribución de los productos.

ES13.- Colaborar con los SCM en la implementación de un sistema de control de almacenes con herramientas tecnológicas y el diseño de un *layout*.

ES14.- Desarrollar soluciones B2B a través de una plataforma *Ecommerce* que muestre el catálogo de productos y precios actuales a los SCM las 24x7.

ES15.- Analítica de datos con herramienta *Power BI* para actualizar la segmentación del canal mayorista acorde a la nueva demanda.

ES16.- Alinear la plataforma del SCM al CRM de Nestlé para obtener *Insights* que permita diseñar soluciones personalizadas (*tailored*) en lugar de propuestas generales, realizar análisis de datos de la demanda para un *forecast* exacto y desarrollar *bundles* con ofertas ad hoc por segmentos y estacionalidad.

ES17.- Desarrollar programas con contenido en las redes sociales dirigidos al consumidor y enlazados a sus distintos canales, principalmente el mayorista.

ES18.- Abrir nuevos canales de atención a través de *chatbots* y mensajería que se integre al canal mayorista para absolver consultas y post venta.

Estas alternativas forman parte de un portafolio que fue evaluado a través de una Matriz de Priorización (Tabla 13) que considera dos criterios: el impacto en beneficio del canal y el esfuerzo incurrido para su implementación en el corto plazo. Bajo dicha matriz se seleccionaron las alternativas que generen un alto impacto y un esfuerzo de implementación bajo y medio.

Tabla 13*Matriz de Priorización de los Proyectos Estratégicos*

	Bajo Esfuerzo	Esfuerzo Medio	Gran Esfuerzo
Alto Impacto	ES7, ES8, ES9, ES10, ES12	ES1, ES5, ES13	ES6, ES11, ES14, ES16
Impacto Medio	ES17	ES15	ES4
Bajo Impacto	ES3	ES18	ES2

6.3. Alternativas de Solución Propuestas

El objetivo de las alternativas propuestas es mejorar el proceso de distribución en el CTM. Cada propuesta se fundamenta con argumentos lógicos que demuestra la necesidad de su aplicación para alcanzar procesos eficientes. Al evaluar el esfuerzo se consideró la viabilidad en su implementación según el presupuesto disponible y la capacidad del SCM. El impacto se mide considerando el beneficio económico, logístico y de servicio al cliente. Las alternativas de solución se centran en dos grandes estrategias tal como se aprecia en Tabla 14.

Tabla 14*Alternativas de Solución alineadas a Estrategias Macro*

Estrategias	Alternativas de Solución
Gestionar la operación como un modelo de negocio integrado hacia adelante centrado en el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil ideal de SCM Nestlé (ES7). • Plan de fidelización que transforme al SCM en el mayorista distribuidor (ES9, ES10, ES12). • Programas de capacitación al SCM (ES8).
Implementar un sistema integrado de gestión que conecte con el SCM.	<ul style="list-style-type: none"> • ERP para el manejo de información del SCM (ES1, ES5). • Sistema de control y ordenamiento en los almacenes del SCM (ES13). • Código de barras para el control de inventarios en los almacenes del SCM (ES13, ES5).

6.3.1. Perfil ideal de SCM

Argumentación. Las alternativas de solución parten del conocimiento del SCM, quien es a su vez un cliente de Nestlé. La definición de un perfil ideal se basa en el conocimiento profundo, sabiendo quién es, como se siente, qué compra y cuáles son sus hábitos de consumo (Soler & Castelló, 2019). La mixtura de características (intereses, capacidad adquisitiva, creencias y valores personales) conducen a la formación de distintos extractos de mercado que, combinados a la capacidad de respuesta de la organización dan lugar al desarrollo de estrategias para un segmento específico de clientes (Bandeira De Lamônica, 2014).

Aplicación. Para definir al SCM se determinaron sus principales características descriptivas y conductuales (Mejía, 2022) las que se detallan en la Figura 6 del capítulo III y están relacionadas con el esfuerzo (*jobs*), frustraciones (*pains*) y deseos (*gains*) del SCM. A partir de esa información y las entrevistas realizadas a los SCM se identificaron grupos comunes para definir el segmento deseado (Lescura et al., 2022). Dicho resultado concluyó en la identificación de dos tipos de SCM con los que interactúa Nestlé en Lima Metropolitana (Tabla 15):

- Mayorista primario, caracterizado por un nivel básico de gestión, operando en un entorno informal y desconocimiento total de la tecnología. Es el más complejo y el más resistente al cambio, motivado únicamente por beneficios económicos inmediatos.
- Mayorista híbrido, con potencial para realizar negocios que generen valor al canal, pero de manera incipiente. Tienen muchos años de experiencia y trabajo y hacen un *mix* entre la experiencia del dueño fundador y el deseo de crecimiento y tecnificación de los hijos que han recibido educación y están familiarizados con tecnologías.

Tabla 15*Tipos de SCM*

Características	Mayorista Primario	Mayorista Híbrido
Ubicación	<ul style="list-style-type: none"> • Presentan un lugar fijo de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentan puntos de venta fijos y centro de distribución.
Dimensión	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan espacios de almacenaje limitados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poseen espacios optimizados a criterio del dueño.
Visión de futuro	<ul style="list-style-type: none"> • Carecen de planes de crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de crecimiento de ventas a corto plazo.
Capacidad de consumo	<ul style="list-style-type: none"> • Su capacidad de compra en rangos mínimos determinados por proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentan capacidad de compra a niveles de crecimiento esperados por los proveedores.
Manejo de información	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos manuales impiden la generación de información. La información que poseen es básica, incompleta e inexacta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con sistemas de registro de operaciones de ventas principalmente pero no integran todos sus procesos.
Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Poco acceso al crédito por falta de historial y experiencia les queda recurrir al crédito del proveedor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentan buen historial crediticio y cuentan con perfil idóneo para financiamientos de proveedores y la banca.
Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Sin estructura formal, las operaciones se ejecutan por orden del dueño/gerente como único actor de múltiples funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentan una estructura organizacional básica donde no están definidas tareas y los trabajadores realizan diversas actividades de venta y logística.
Aspecto comercial	<ul style="list-style-type: none"> • No presentan estructura de ventas de campo o sus niveles son básicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su estructura comercial le permite distribuir y desarrollar mercado.
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución es limitada, no se cumplen plazos de entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poseen activos y la capacidad de tercerizarlos para distribuir.
Percepción del proveedor	<ul style="list-style-type: none"> • Son desconfiados por desconocimiento en gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son más confiados por su experiencia empírica en gestión.
Fidelización	<ul style="list-style-type: none"> • Solo les interesa el precio y la rotación de los productos que le generen rentabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • No son fidelizables, pero se esfuerzan por trabajar con sus proveedores.
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptan las condiciones que les otorgan los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen capacidad de negociar condiciones con proveedores.
Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Poca preocupación por sus clientes, realizan prácticas comerciales indebidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Con sentido de responsabilidad frente a sus clientes y proveedores.

Para continuar con la definición de un perfil adecuado de SCM, se realizó una comparación entre el mayorista híbrido y una distribuidora comercial. Es importante recordar que ambos forman parte del CTM, pero esta última opera en un entorno formal y tecnificado, haciendo viable la ejecución de estrategias comerciales. Esta comparación permitió identificar brechas que impiden al SCM alcanzar un estado óptimo que le permitan competir de manera eficiente y rentable alineado a los objetivos comerciales del canal (Figura 26).

Determinación de la tipología del nuevo SCM. La comparación entre el SCM y la distribuidora permitió identificar características fundamentales que bien desarrolladas van a permitir alcanzar un perfil acorde a los requerimientos de Nestlé, dentro de sus limitaciones y alcance. Es así que se define una intersección con los factores comunes y positivos más relevantes para el SCM (Figura 27).

Figura 26

Diferencias entre un Distribuidor Comercial y un “Mayorista Híbrido”

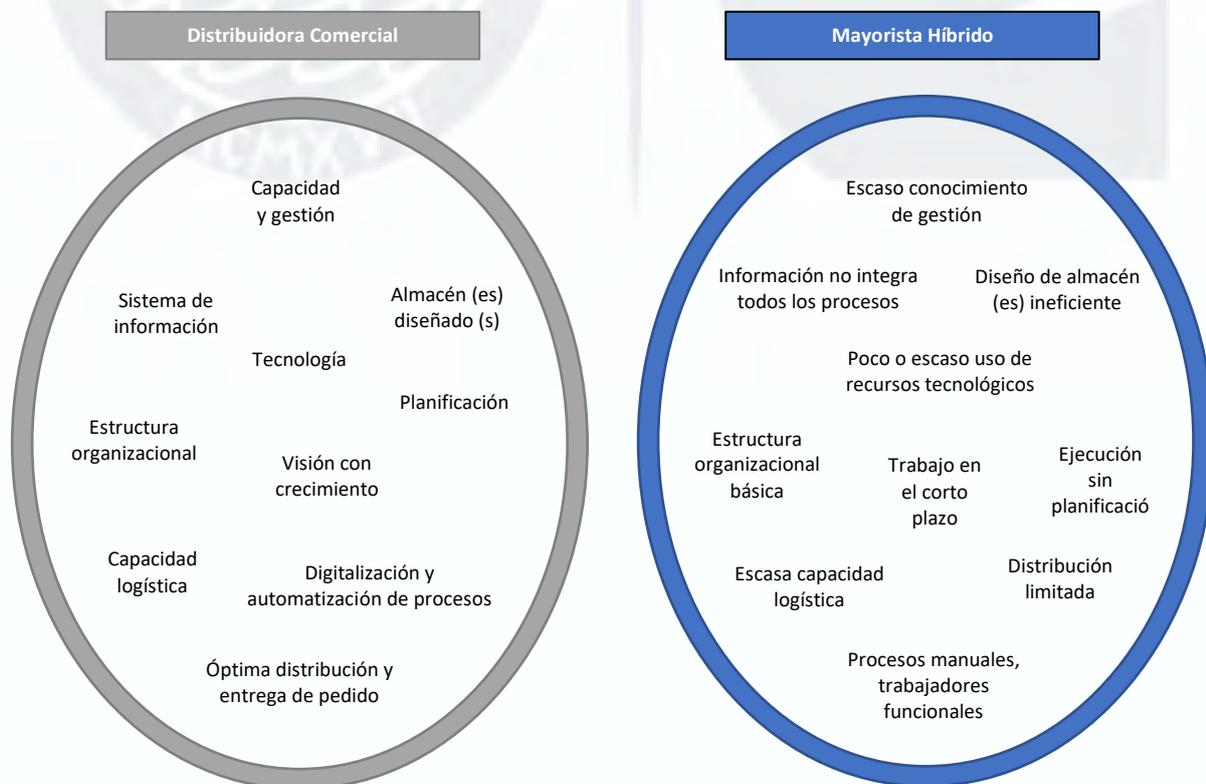
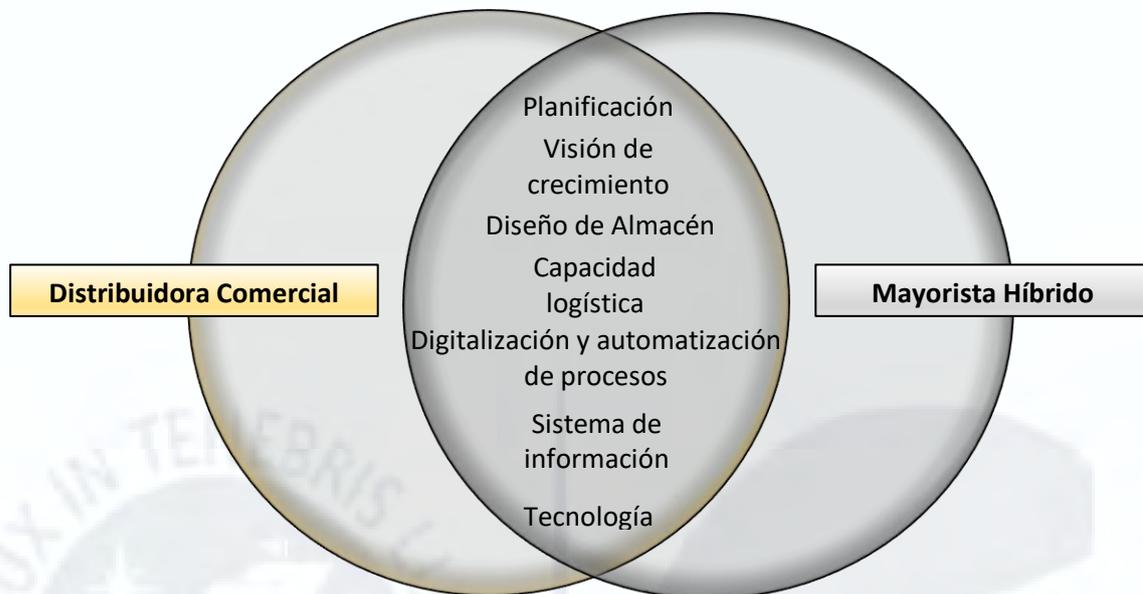


Figura 27

Características determinantes de un “Mayorista Híbrido”



Es importante precisar que, al definir el perfil deseado mayorista, no se busca imitar a una distribuidora, sino por el contrario, tomar lo mejor de esta, en cuanto a la gestión logística y el uso de herramientas a la medida del negocio bajo un enfoque de modernidad y tecnología. Sin embargo, cada uno opera en entornos distintos, siendo la principal característica y fortaleza del mayorista, su flexibilidad para atender al segmento pyme cuyo alcance llega hasta otros distribuidores menores, minoristas e inclusive consumidores finales, que valoran principalmente el precio al por mayor. Esta consultoría propone un perfil con las condiciones mínimas que debe tener el SCM denominado “mayorista distribuidor” que serán determinantes para desarrollar estrategias con perspectivas de largo plazo y competitividad (Tabla 16).

Tabla 16*Perfil ideal “Mayorista Distribuidor”*

Características	Mayorista distribuidor
Ubicación	<ul style="list-style-type: none"> • Puntos fijos de venta, centro de distribución con altas capacidad instalada de inventario y herramientas logísticas eficientes.
Dimensión	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios estructurados por un <i>layout</i> y zonas de <i>picking</i>.
Visión de futuro	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de crecimiento sostenido con visión a largo plazo.
Capacidad de consumo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de compra con niveles de crecimiento esperado por los proveedores.
Manejo de información	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con sistemas de información sincronizados con sus procesos de venta, logísticos, financiera y contables que permita la colaboración en el intercambio de información.
Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Buen historial crediticio y perfil para ser sujetos de crédito.
Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional definida y jerárquica para cada área del negocio.
Aspecto comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura comercial sólida para distribuir y desarrollar mercado.
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Posee activos propios para hacer distribución.
Percepción / fidelización / negociación	<ul style="list-style-type: none"> • Percibe a Nestlé como un socio comercial estratégico que genera confianza, bajo su filosofía de creación de valor compartido.
Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Atención oportuna de pedidos.

6.3.2. Plan de fidelización que transforme al SCM

Argumento. Uno de los principales motivos por los que existe gran resistencia al cambio por parte del SCM es la desconfianza de entregar información y quedar expuesto en una posición desventajosa al negociar precios mayoristas (Holgado de Frutos et al., 2020). La propuesta de modelos colaborativos exige un compromiso de ambos lados en el que el SCM comparta información oportuna y Nestlé garantice el mejor uso de dicha información orientada a ofrecer estrategias comerciales que generen beneficios para ambos. Si bien la tarea es complicada, la adopción de planes de incentivo pueden flexibilizarla.

Un plan de fidelización es una estrategia generadora de compromisos para la ejecución de planes decía Licen et al. (2016) puesto que otorga beneficios a cambio del cumplimiento de metas. Pero también busca fidelizar a los clientes y fortalecer las relaciones

a largo plazo (Toquica, 2020). Un plan bien gestionado puede ser positivo porque despierta el sentido de identificación con la compañía (Gárate, 2019), y más aún en socios comerciales que reciben soporte regular de Nestlé.

En ese sentido, se propone un plan de fidelización con una serie de beneficios financieros a través de descuentos, recompensas y obsequios; personalización y trato preferente; y de exploración hedonística que despierte una serie de sentimientos en los SCM como la pertenencia, la importancia, la integración, el estatus y la autoestima. De acuerdo con Meyer-Waarden et al. (2022) lograr compromiso con el programa generará también su compromiso con la marca reflejado en crecimiento económico, operativo y de mercado. Un SCM no solo es importante para Nestlé por el apoyo logístico y el nivel de ventas; su principal valor debe residir en la generación de rentabilidad (Licen et al., 2016).

Aplicación. Una vez identificado el modelo de SCM, el diseño de un plan de fidelización a la medida es el siguiente paso. Este se llamará “Gran Socio Comercial” cuyo objetivo será “construir una relación permanente con los SCM a través de su desarrollo comercial y acondicionamiento que posibiliten la ejecución de proyectos a largo plazo”. Nestlé cuenta con 15 SCM en Lima Metropolitana que representan el 40% de las ventas del canal tradicional, es por ello su importancia y como tal, se requiere reforzar el vínculo y motivarlos a transformar su proceso logístico bajo un modelo ordenado con controles clave soportado con herramientas tecnológicas que aseguren la captura de información que permita visualizar de manera integral la gestión, para lo cual se define serie de beneficios que impulsen esa motivación (Tabla 17).

Tabla 17*Beneficios del programa el “Gran Socio Comercial”*

Dimensiones	Detalle
Beneficios comerciales	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con la disponibilidad de una <i>service</i> que proporcione soporte de visibilidad, impulso y soporte de <i>layout</i> en puntos de venta. Se cuenta con un presupuesto de S/ 30,000 anuales. • Análisis de ventas y planificaciones mensuales para su desplazamiento de la mercadería a través de procesos formales que rige la compañía. • Participación en los eventos de alta prioridad comercial como presentaciones de campaña.
Beneficios logísticos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación certificada para los colaboradores del área logística encargados del manejo del almacén. • Entrenamientos de buenas prácticas por el área de <i>Customer y Calidad</i>. • Inclusión en planes de buenas prácticas para el acondicionamiento de áreas y procesos logísticos.
Beneficios de fidelización	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos económicos por cumplimiento de objetivos y KPI que no se relacionan a la ruta de precios. • Premios y concursos regulados para los colaboradores del SCM que se afilia al programa. • Para los premios se cuenta con un presupuesto de S/ 55,500 anuales • Se reconoce el 100% del costo de instalación de ERP al SCM.

Nota. ERP es la abreviatura de Enterprise Resource Planning

Aplican al programa todos los SCM del portafolio de Nestlé que cumplan con las condiciones definidos por la empresa (Tabla 18), para lo cual tendrán un plazo de 30 días desde su lanzamiento para aceptar el programa y hasta un año para su adecuación progresiva al modelo en base al cumplimiento de objetivos y metas. Durante dicho periodo se busca que el SCM vaya progresando de un nivel primario a híbrido y posteriormente consiga el nivel ideal de mayorista distribuidor.

Tabla 18

Metas y Objetivos para el programa el “Gran Socio Comercial”

Dimensiones	Metas y Objetivos
Comerciales	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente con la capacidad de compra proyectiva • Disponibilidad comercial, estructural y operativa para conseguir los objetivos planteados por Nestlé. • Capacidad de compra a niveles de crecimiento esperados por Nestlé.
Logísticos	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente con la capacidad de implementar los requisitos necesarios para calzar con el perfil Mayorista Híbrido. • Presentar puntos de venta fijos y centro de distribución. • Contar con espacios estructurados por un <i>layout</i>, optimizando espacios y buscando la mejor organización de almacenaje. • Contar con sistemas de información adecuadas para sus procesos de venta, logística, financiera, como base mínima. • Estructura definida en cada área del negocio, contando principalmente con colaboradores capaces en las áreas de venta, logística y financiera. • Presentar activos o la capacidad de tercerizar activos necesarios para hacer distribución. • Contar con una estructura comercial para la distribución y desarrollo de mercado. • Presentar niveles básicos, pero con objetivos definidos para su crecimiento empresarial y competitividad.
Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente con capacidad crediticia y condiciones financieras. • Presentar buen historial crediticio y perfil idóneo para financiamiento.

El seguimiento de su implementación y progreso estará a cargo del área comercial, de acuerdo con un nivel de responsabilidad (Tabla 19), así como de métricas de cumplimiento en base a objetivos o *Key Performance Indicators* (KPI) vs efectividad definidos por el área comercial y revisados permanentemente a través de un *check list*.

Tabla 19

Definición de responsables en el programa “El Gran Socio Comercial”

Responsable	Función General
Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> Realizará la evaluación de prospectos de nuevos SCM y presentará referencias sustentadas para su inclusión al programa.
<i>Key Account Manager</i>	<ul style="list-style-type: none"> Filtrará y sustentará al prospecto de SCM a través de ventas proyectivas y condiciones requeridas en el plan.
<i>Consumer Development Trade</i>	<ul style="list-style-type: none"> Analizará el nivel de inversión del plan.
Gerente de Ventas Corporativas	<ul style="list-style-type: none"> Liderará del proyecto asegurando la inclusión del plan en la propuesta de ruta y planificaciones estratégicas.

Nota. SCM es la abreviatura de Socio Comercial Mayorista.

Con ello se compromete al SCM con el programa de fidelización, con la marca de los productos Nestlé y principalmente con sus planes de crecimiento individual y colectivo como un socio estratégico en la relación B2B. Esta relación afianzaría la confianza perdida por estos SCM y los motivaría a seguir creciendo en la medida que se sientan reconocidos como un socio importante por el apoyo y trato preferente recibido de Nestlé. Asimismo, verán que se hacen tangibles los reconocimientos del programa y finalmente, verán reflejados los beneficios económicos con una mayor rentabilidad producto de la mejora de sus procesos.

6.3.3. Sistema de control y orden en almacenes del SCM

Argumentación. Los SCM poseen un negocio muy dinámico, pero en ese dinamismo han descuidado el orden en sus almacenes, lo que les resta competitividad y eficacia. En ese sentido, un ordenamiento estratégico y planificado a través de un modelo de diseño como el *layout* (Anaya, 2011) bajo sus principios de integración total, mínima distancia, flujo óptimo, seguridad y flexibilidad (D'Alessio, 2017) garantiza la operatividad y localización de los productos (Díaz, 2016) pues genera eficiencias, aprovechamiento de espacios reducidos, reduce los tiempos de manipuleo y permite la visualización de productos, evitando pérdida por extravío o caducidad. No cabe la menor duda que contar con un almacén ordenado es

beneficioso porque reduce los errores operativos, salvaguarda la mercadería, ahorra tiempos en la ubicación de productos y evita accidentes de trabajo.

El uso de las mejores prácticas para un control eficaz y eficiente de los inventarios (Duran, 2012) resulta fundamental en la solución del problema y en ese sentido la toma de inventarios físicos, el método *FEFO* para organizar el almacén, la definición de responsables, el acceso restringido al ambiente de almacén, el registro oportuno de entradas y salidas de mercancías, el rastreo y trazabilidad de los saldos de stock, son buenas prácticas viables para la dimensión logística y tecnológica de los SCM. Considerando que estos almacenes no se conoce el stock con exactitud, será fundamental la ejecución de inventarios periódicos y permanentes. (Duran, 2012).

Aplicación. Conociendo la capacidad de almacenamiento del SCM y la manera en que operan se propone un desarrollo integral para su ordenamiento físico y control permanente a través de técnicas de gestión de almacenes. El primer paso es lograr el ordenamiento del espacio físico en los almacenes del SCM y, en ese objetivo, el conocimiento de todas las actividades del almacén, su vinculación o grado de proximidad es fundamental por ello se desarrolló un diagrama de Muther de un almacén logístico y con ello diseñar el *layout* que permita planificar estratégicamente la disposición para un tráfico secuencial de actividades, siguiendo el principio de distancia mínima y generando ahorro de tiempo en desplazamiento (Apéndice M). Para que este ordenamiento sea exitoso, se debe señalar y codificar los espacios con el fin de guiar al personal en la ruta logística y se ubicar los productos. Una comparación entre el proceso logístico actual y uno bajo un diseño de *layout* refleja la mejora (Tabla 20).

Tabla 20

Cuadro Comparativo del Proceso Logístico

Procedimiento actual	Procedimiento con <i>layout</i>
<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de carga y descarga lo realizan varias personas quienes cotejan el stock recibido con la guía de remisión, pero sin supervisión o control dual. Las guías se archivan para el control posterior pero no se registran los datos en algún sistema. Solo se confirma la recepción y se derivan los productos al almacén. • La mercadería se descarga y se ubica según la disponibilidad de espacios entre todos sus almacenes sin clasificación de <i>sku</i>, marca o categoría. No existen señaléticas que identifiquen los espacios y por el desorden el tiempo de búsqueda demora los tiempos de respuesta. • El encargado del almacén recurre al apoyo del personal de ventas, el transportista o cualquier familiar del dueño para preparar un pedido. • No existe una zona de expedición, los productos se preparan en cualquier parte de la tienda. • No ejecuta un contraste de la mercadería que ingresa o sale del almacén por la falta de información de saldos de stocks. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de carga y descarga. Cerca a la puerta principal con acceso a la vía pública, donde el ingreso de productos lo ejecuta un logístico bajo la supervisión de un administrativo/vigilante. • Zona de recepción. Cerca de la zona de carga y descarga para identificar y clasificar los productos antes de ser almacenados según su código de ubicación dentro del almacén. Se rechazan los productos en mal estado. El control de calidad y el buen conteo es relevante en esta zona para evitar inconvenientes en la relación cliente – proveedor. • Zona de almacenaje. Es el área destinada a la custodia de mercadería en un ambiente seguro y a temperatura adecuada dentro de estanterías o anaqueles. • Zona de preparación de pedidos. La efectividad en esta zona depende de la codificación en zonas de almacenaje. La trazabilidad se complementa con un ERP a la medida del negocio mayorista. • Zona de expedición. En esta área se emban los productos previamente preparados según la orden de pedido. Su ubicación cerca de la zona de descarga es importante para agilizar los despachos. • Zona de administración. Es la zona destinada para el responsable del almacén quien hará el control de las entradas y salidas, y otras funciones relacionadas con la seguridad de los productos.

Con un espacio ordenado el siguiente paso es la ejecución de un inventario general de la mercadería para tomar el control absoluto en el almacén en base a información que permita planificar objetivamente y no en base a supuestos tal como opera el SCM actualmente. Los

inventarios se agilizarán en la medida que se dispongan de mecanismos electrónicos como el código de barras o el RFID. El resultado de los inventarios debe ser clave para la ubicación de los productos y constituir una zona de stocks de alta rotación. Otro factor a considerar en el ordenamiento de los inventarios es uso del método FEFO (*Fisrt Expires, Firt Out*) para dar visibilidad a los productos que expiran primero, para que sean los primeros en salir y reducir el problema de obsolescencia. Para asegurar el monitoreo se diseñó un Check List de Auditoria siguiendo la filosofía 5S (Apéndices I, J y K).

6.3.4. ERP para el manejo de información del SCM

Argumento. El entorno en el que operan los comerciantes mayoristas los obliga a ser competitivos para ser indispensables en la cadena de suministros y subsistir en el tiempo. La literatura al respecto muestra una preocupación hacia la automatización y digitalización para simplificarlo todo (Perotti et al. 2022) y transformar productos, procesos y actividades en información para ser gestionada. El foco de las estrategias empresariales es la transformación digital, por lo que el uso de herramientas digitales se vuelve indispensable (Gavilán, 2019).

Pensar en la transformación digital de todos los procesos de un SCM es muy ambicioso, por lo cual esta consultoría se centra en dos aspectos fundamentales: el control de inventarios y la gestión de la información, lo cual es viable considerando sus recursos, capacidades y habilidades (Omran et al., 2022). El beneficio se reflejará en la eficiencia de los procesos, la optimización de recursos, capacidad de respuesta (De Souza et al., 2020), trazabilidad y transparencia en los procesos y menos errores (Perotti et al., 2022).

El objetivo primordial de que debe perseguir el ERP es obtener información del negocio, ya que la información es una gran ventaja competitiva (Pareti et al., 2020). La implementación de un ERP es imprescindible porque disminuye las probabilidades de error (Lacase, 2020) ya que proporciona información fiable y oportuna (Jara & Moscoso, 2017) para visualizar la gestión del negocio y aumentar la productividad (Chiesa, 2004). Esto es un

cambio absoluto en la gestión del mayorista que actualmente opera de forma manual imposibilitando cualquier oportunidad de crecimiento.

Un alto nivel tecnológico es clave para la competitividad y el desarrollo de las pymes (Avolio et al., 2011). Un ERP mejora la gestión por el control de los procesos a través de módulos sistemáticos (Bulege, 2011) como caja, ventas, inventarios, gastos y compras obteniendo reportería a la medida. Este ERP debe estar asociados al proceso del negocio (Vadillo, 2019) y dar soporte (Barrera, 2014) para la sincronización de información e integración de datos, creación de documentos tributarios electrónicos, reportería dinámica y reducción de errores en datos.

Un segundo aspecto en la implementación del ERP es el intercambio de información entre los miembros de la cadena para mejorar la coordinación, la previsión de pedidos y disminuir el inventario de seguridad (Zhang et al., 2022). Este proceso debe realizarse siempre que se defina claramente los objetivo: el pronóstico para una adecuada previsión o la gestión del inventario para una reposición oportuna (Zhang et al., 2022). Es posible compartir información en la medida que exista compromiso mutuo en la reducción de los riesgos e incertidumbre del *Bullwhip* (Zhang et al., 2022).

La existencia de proveedores de ERP es innumerable y cada uno ofrece diversos enfoques y atributos que no siempre son aplicables a un negocio pyme. Una buena elección del proveedor dependerá de la posibilidad de contar con la mayor cantidad de propuestas y explorar opciones de éxito en implementación del ERP relacionados al *core* del negocio y las buenas referencias (Mazariegos, 2020).

Aplicación. La implementación de un ERP parte de la elección del software adecuado para la operatividad del SCM. Considerando las recomendaciones de Mazariegos (2020) se analizaron propuestas identificando un software a la medida del canal. Este es el ERP Integrens, el cual ha sido aplicable y con éxito en varios modelos de negocio de similares

dimensiones como es el caso de la empresa Saga Trans SAC, que actualmente opera como un distribuidor comercial dentro del portafolio de Nestlé. La gestión de este distribuidor es eficiente por la sofisticación del ERP, brindando servicios óptimos a la cadena de distribución.

En ese sentido, la propuesta es recomendar la implementación del sistema ERP Integrens como requisito mínimo el nuevo SCM o, en su defecto, un software con características similares a este. El software Integrens es una solución integrada que une todos los procesos de una empresa de manera efectiva, dinámica y con respaldo técnico para cada eventualidad que requiera el cliente. Este ERP es un servicio facilitado por un proveedor formal como Dacta SAC que ofrecen múltiples servicios informáticos y cuenta con certificaciones ISO que dan una garantía de buen servicio y productos de calidad.

Las características de Integrens se relacionan con la integración de los procesos logísticos como compras, inventarios y distribución; las operaciones comerciales de venta, planeamiento, gestión de la cartera de clientes e indicadores; los procesos financieros de tesorería, cuentas por cobrar y pagar, *controlling* e informes financieros y; finalmente, la gestión de recursos humanos en su amplitud. El sistema sincroniza en tiempo real dicha información generando información que luego será utilizada en reportería e indicadores claves para conocer la gestión y tomar decisiones.

Módulos del ERP Integrens. Se muestran los módulos y submódulos que deben tener los SCM en el ERP (Apéndice N). Integrens cuenta con módulos de gestión para los diversos procesos de comercialización, logística, finanzas, organización, sistemas y geo mapas (geolocalización) que ayudan a cualquier negocio en la gestión eficiente de sus procesos. El módulo de comercialización permite crear una base de clientes, lo cual es indispensable para conocer la magnitud de la demanda, frecuencia de pedidos, información de productos, geolocalización y otras bondades.

Posibilidad de la gestión e intercambio de información. ERP Integrens genera información oportuna facilitando su intercambio en un entorno de modelo colaborativo, ya que se integra fácilmente con los sistemas de Nestlé, quien tiene un grado de confianza con este software. Se muestra la bondad del sistema para el registro de información generando base de datos para la gestión de cartera, indispensable en cualquier estructura comercial, sea del SCM o del CTM (Apéndice O).

También se muestra el detalle de información que puede generarse en el ERP y que pueda captarse para tomar decisiones en base a cartera construida (Apéndice P). Nótese el alto nivel de detalle para administrar los SKU del portafolio de productos, lo cual es un recurso muypreciado en el análisis corporativo. Una empresa como Nestlé valora esa información porque con ella puede medir de manera óptima el nivel de previsión y reposición. (Holgado de Frutos et al., 2020)

El ERP contiene opciones para el control de inventarios, dejando registro de las unidades que ingresan y salen del almacén, evitando pérdidas generadas por el vencimiento de productos, que luego son cargados a Nestlé (Apéndice Q). Esta información también permite mejorar la coordinación y prever la demanda para solicitar una cantidad optima de pedido (Zhang et al., 2022) mitigando así, el efecto *Bullwhip* (Holgado de Frutos et al., 2020) en la cadena de suministros.

6.3.5. Código de barras para el control de almacenes del SCM

Argumento. La eficiencia que se produce con la automatización reduce o elimina las labores repetitivas que generan costos, errores y demoras. Además, libera carga laboral y facilita su disponibilidad los siete días a la semana, 24 horas al día, 365 días al año y mejora la experiencia al cliente (Gavilán, 2019). Los sistemas de información recolectan, procesan, almacenan y distribuyen información (Alexandre de Souza, 2020), pero necesitan de

información oportuna, fidedigna y en tiempo real. Y es allí que el código de barras aparece como una solución tecnológica automática y continua (Ruales, 2017).

En el mercado existe una gran variedad de herramientas de control de inventarios, que se diferencia por su utilidad, costo y funcionalidad, desde lo básico hasta lo más sofisticado. Los más empleados por las organizaciones son: el sistema de código de barras y la tecnología RFID, siendo esta última la más sofisticada. Sin embargo, tal como sugiere Kubáňová et al. (2022) el código de barras es de mayor utilidad para las pymes por su facilidad de uso, es el más utilizado en el mercado y su costo es mucho menor respecto al RFID. Además, sus beneficios son enormes respecto a un sistema manual en cuanto a la reducción de la tasa de error, ahorro de tiempo, recursos y trazabilidad (Amanda Istiqomah et al., 2020).

Para Perkumiene et al. (2022) el almacenamiento juega un rol importante en las cadenas de suministro y sus tres problemas más importantes se ubican en la recolección de datos, la falta de espacio y procesos no automatizados. Ante ello, el código de barras es una solución al problema que aqueja a los SCM. Esta herramienta otorga una precisión del 99% en las trazabilidades de inventarios en comparación con un control manual (91%) señalan Sangsane y Vanichchinchai (2021).

Finalmente, la necesidad del control de inventarios es fundamental para el CTM porque bajo el modelo propuesto será requerido a los SCM que deseen trabajar con Nestlé. La gestión de inventarios con herramientas tecnológicas facilita la visibilidad de los productos, la distribución de productos Nestlé en óptimas condiciones y el acceso a información en tiempo real para tomar decisiones en el desarrollo de mercados.

Aplicación. Entendiendo el entorno del SCM y reconociendo las ventajas de un sistema tecnológico de identificación de inventarios, se propone la aplicación del código de barras sobre el sistema RFID, considerando como ya se ha mencionado, su rapidez, precisión, facilidad, conveniencia y aceptación a nivel internacional (Sangsane & Vanichchinchai,

2021). Para la definición del proveedor se analizaron tres proveedores: Memory King, Infotec y Etiqucontrol. Se decidió la tercera opción debido a una mejor oferta económica, la experiencia de la empresa en el mercado, la compatibilidad del sistema con el ERP Integrens, buenas referencias, lenguaje sencillo para su uso e implementación, servicio post venta para mantenimiento, insumos accesibles de reposición, calidad y garantía. El dispositivo de código de barra contiene los siguientes elementos (Figura 28):

- Impresora de etiquetas TSC TE200, USB-203dpi. Esta alineada al negocio mayorista, almacenamiento, fabricación y logística. Es capaz de imprimir códigos diseñados desde su plataforma e interconectarse con el ERP.
- Escáner Imager lineal con cable de uso general Zebra LI2208 con un sistema moderno que otorga un alcance extendido reduce tiempos de registro.

Figura 28

Kit de la Herramienta Código de Barras



Nota. Tomado del proveedor EtiquControl. 2023.

6.3.6. *Plan de capacitación al SCM*

Argumentación. Muchos investigadores coinciden en que el nivel de capacitación de las pymes es mínimo debido al costo de oportunidad, bajo la lógica de que las horas improductivas no generan ingresos (Antonioli y Della Torre, 2016). Sin embargo, en un entorno post Covid y la industria 4.0 impulsa nuevas estrategias comerciales, cada vez más digitalizadas (Jashari & Kutllovci, 2020) y la presencia de nuevos agentes en la cadena de suministros ocasiona que los mayoristas tradicionales estén obligados a reinventarse. Un programa de capacitación beneficia a las pymes porque impulsa la transformación de su orientación informal o flexible y su visión de corto plazo (Lopez et al., 2021). Existen grandes brechas entre los comerciantes mayoristas, distribuidoras y el canal moderno como resultado de la manera informal en que los dueños/gerentes las gestionan. En el CTM la capacitación debe orientarse a disminuir la brecha entre el desempeño actual del SCM y lo que Nestlé necesita (Lopez et al., 2021).

El programa de capacitación debe desarrollarse planificadamente pensando en el por qué se debe llevar a cabo, analizando los retos, cual es el target y el objetivo a alcanzar para ser medido (Mondy & Noe, 2005). El contenido debe comprender tres aspectos: teórico, práctico y el cambio de actitud (Lopez et al., 2021). La capacitación y el desarrollo tienen una estrecha relación con el desempeño organizacional (Mondy & Noe, 2005), es por ello que todo esfuerzo desplegado hacia los SCM se verá reflejados en eficiencias para el canal; y el retorno de la inversión al cumplir las metas comerciales, captar de nuevos nichos de mercado y obtener mayor rentabilidad.

Ejecución. Se propone el desarrollo de un programa de capacitación con el objetivo de desarrollar las capacidades de los gestores SCM para reforzar el conocimiento técnico en temas de gestión, logística, ventas y uso de las herramientas tecnológicas y a la vez motivar el compromiso con la marca (Tabla 21). Se busca que los mayoristas reconozcan la necesidad

de desarrollar sus negocios para ser competitivos. Este programa es una herramienta que los ayudará a afinar sus habilidades adquiridas por experiencia, aprender nuevas técnicas, reforzar conocimientos, revisar cumplimiento de metas y reconocer a los que las alcancen.

Para que el programa tenga éxito y tenga aceptación debe ser desarrollado a la medida de los participantes que son emprendedores progresistas, orientados al logro, exigentes, prácticos, realistas y buscan ser respetados (Arellano, 2016). Otro aspecto para considerar es la poca atención que brindan a temas distintos al negocio porque valoran mucho el tiempo y no les gusta alejarse del negocio a menos que exista una razón que consideren importante. La capacitación constará en tres ejes temáticos divididos en módulos por 12 semanas.

Tabla 21

Programa de Capacitación para el SCM

Etapas	Detalle
Determinación de la necesidad de capacitación	Es una estrategia de negocio para realizar proyectos conjuntos, pero se requiere de inversión en potenciar sus conocimientos técnicos y habilidades de gestión de negocio.
Establecer los objetivos específicos de capacitación	En un periodo de tres meses lograr el entrenamiento que prepare a los SCM en habilidades logísticas, comerciales y visión estratégica a largo plazo.
Seleccionar método y sistema de implementación de capacitación	Método formal: presencial en el ambiente de trabajo del SCM. Sistema: electrónico, videos y virtual e-learning (complemento).
Implantar el programa de capacitación.	Los ejes temáticos abordarán los siguientes temas: Módulo I. Gestión de negocio. Módulo II. Control logístico y herramientas. Módulo III. Uso del sistema ERP. Funciones.
Duración del programa de capacitación y horarios.	Duración: Cada módulo tendrá una duración de 4 semanas que equivale a 3 horas de entrenamiento.
Evaluar el programa	Indicadores de medición: <ul style="list-style-type: none"> • Requisitos cumplidos/ total de requisitos mínimos • Numero de SCM entrenados • Horas de capacitación SCM • SCM entrenados / total SC

Nota. Adaptado del *Libro de Administración de Recursos Humanos*, por Mondy y Noe, 2010.

SCM es la abreviatura de Socio Comercial Mayorista.

6.4. Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión tienen como objetivo principal evaluar la efectividad y eficacia de las propuestas de solución, en base al cumplimiento de objetivos. Los objetivos planteados recogen las expectativas de la Gerencia de Ventas Corporativas de Nestlé y de los SCM y sirven como referencia para identificar si se sigue el camino correcto o de lo contrario, existe alguna desviación sobre la cual se tomen acciones correctivas o preventivas. Los indicadores propuestos son 15 y están dirigidos a los colaboradores del CTM que forma parte de la Gerencia de Ventas Corporativas de Nestlé y a los SCM. Estos están alineados a cada una de las seis alternativas de solución propuestas en la presente consultoría y a sus objetivos de corto plazo propuestos (Tabla 22).

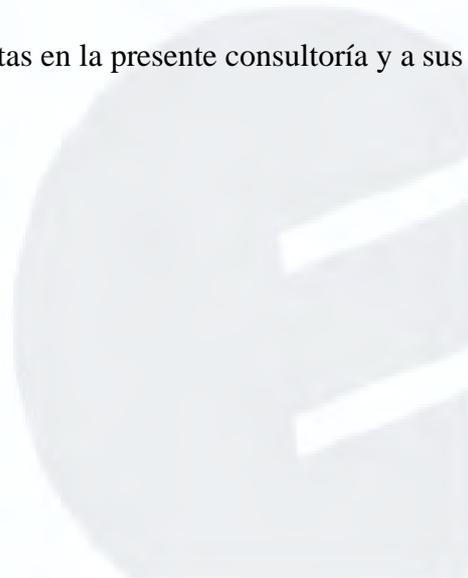
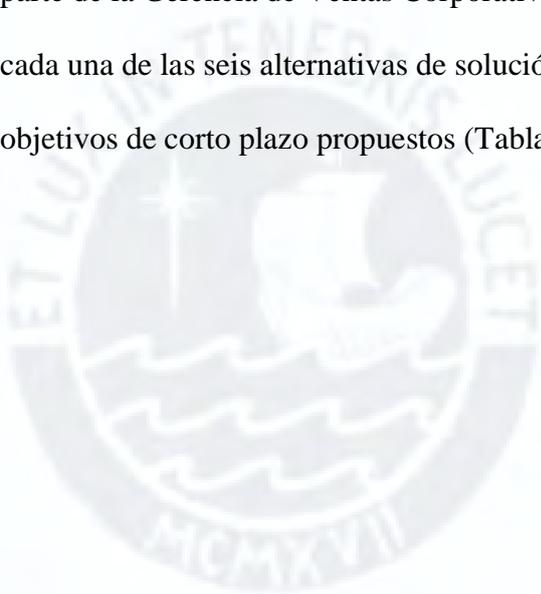


Tabla 22

Indicadores Propuestos

Estrategia	Planes Tácticos / Operativos	Objetivo a corto plazo	Indicador				
			Nombre	Descripción	Fórmula	Dirigido a	
Gestionar la operación como un modelo de negocio hacia adelante centrado en el cliente	AS1. Perfil ideal de SCM	OC1. Implementar el perfil de mayorista distribuidor en los planes estratégicos de Nestlé en tres meses	IG1. Gestión del conocimiento	% de colaboradores del área comercial de Nestlé que reconoce el perfil de mayorista distribuidor	Núm. de colaboradores Nestlé aprobados en test de conocimiento / Total colaboradores de Ventas de Nestlé	CTM	
		OC2. Transformar el 80% de los actuales SCM en el perfil deseado en 12 meses	IG2. Transformación del CTM	% SCM que migraron al perfil mayorista distribuidor	Núm. de mayoristas distribuidores / Total de SCM	SCM	
	AS2. Plan de fidelización que transforme al SCM	OC3. Aceptación del plan de fidelización en el 50% de los SCM en seis meses	IG3. Aceptación del CTM	% SCM que aceptan ingresar al programa "Gran socio comercial"	Núm. de SCM ingresantes al programa / Total SCM	SCM	
		OC4. Lograr el compromiso hacia el programa de fidelización con un cumplimiento del 80% de KPI's definidos en dicho programa	IG4. Nivel de compromiso	% de mayoristas distribuidores que cumplen el 80% de KPI's definidos en el programa de fidelización	Núm. de mayoristas distribuidores que cumplen el 80% de KPI's / Total de mayoristas distribuidores	SCM	
	AS3. Plan de capacitación al SCM	OC5. Conseguir que el 100% de los mayoristas distribuidores aprueben el programa de capacitación	IG5. Plan de capacitación	% asistencia en las capacitaciones	Núm. de asistentes / Total capacitaciones	SCM	
				% de aprendizaje	Núm. de aprobados / Total de participantes	SCM	
		OC6. Lograr una mejora en el desempeño en el 90% del personal del SCM afiliados al programa de fidelización	IG6. Evaluación de competencias	% impacto de la capacitación	Competencias desarrolladas / Total de competencias planificadas	SCM	
		AS4. Sistema de control y ordenamiento en los almacenes del SCM	OC7. Alcanzar el ordenamiento logístico del almacén del SCM en un plazo de 90 días	IG7. Check List de Auditoria 5S	% mayoristas distribuidores con puntaje > 90 en check list de auditoria 5S	Núm. de mayoristas distribuidores puntaje > 90 / Total mayoristas distribuidores	SCM
	IG8. Capacidad almacenaje				% de capacidad de almacenaje	Mercadería del mes anterior / Total de mercadería del mes	SCM
	OC8. Reducir el PPI del CTM en 3.5 días stock (DS) por trimestre hasta reducir de 75 a 61 el DS del periodo.		IG9. PPI SCM	Periodo Promedio de Inventario		Inventario / Costo de ventas * 360	SCM
				OC9. Reducir el PPI en los almacenes del SCM de 90 a 75 días al cierre del periodo.	IG10. PPI CTM	Periodo Promedio de Inventario	
	OC10. Reducir los rebates aplicados a la mercadería hacia el trade en 0.3% promedio trimestral.		IG11. Rebate aplicado a mercadería	% descuento aplicado por conceptos de mercadería próxima a vencer, por sobre inventario y otros motivos de desplazamiento		Soles rebate / sell out	CTM
				OC11. Reducir los rebates entregados al SCM por conceptos aplicados a "mercadería" en 1.9% al cierre del periodo.	IG12. Rebates entregados al SCM	% de rebate entregado al SCM por conceptos de "mercadería"	
	AS5. ERP para el manejo de información del SCM	OC12. Implementar ERP en los SCM en un plazo de 90 días desde su afiliación	IG13. Implementación ERP	% de mayoristas distribuidores con ERP Integrens	Núm. de mayoristas distribuidores con ERP / Total SCM	SCM	
AS6. Código de barras para el control de inventarios en los almacenes del SCM	OC13. Implementar código de barras en el almacén del mayorista distribuidor en un lapso de 45 días	IG14. Implementación del código de barras	% de mayoristas distribuidores con código de barras		Núm. de mayoristas distribuidores con código de barras / Total de SCM	SCM	
			OC14. Inventario general en almacenes del mayorista distribuidor en cinco meses	IG15. Inventario general	% de mercadería identificada y codificada		Inventario por sku codificado de Nestlé / Total inventario

Nota. SCM es la abreviatura de Socio Comercial Mayorista y CTM es la abreviatura de Canal Tradicional Mayorista.

6.5. Conclusiones

Explorar diversas herramientas estratégicas permite la obtención de un portafolio de propuestas estratégicas como alternativas de solución al problema del CTM de Nestlé Perú, que encajen con el modelo de negocio y que sean viables, factibles y deseables. Una matriz de priorización ayuda en la elección de las alternativas más adecuadas tomando los criterios de esfuerzo e impacto. De esa manera se puede responder al primer cuestionamiento planteado al inicio del capítulo respecto a la manera en que se puede mejorar las condiciones del SCM.

La revisión de la literatura ayuda a aterrizar las ideas porque se toman modelos y teorías como *best practices*, y dan un sustento lógico. Las alternativas de solución planteadas están relacionadas con la definición de un perfil ideal de SCM para segmentarlo y potenciarlo con programas de fidelización en base a metas y objetivos. Brindar apoyo al SCM en el mejoramiento de la gestión de sus almacenes con mecanismos de control y ordenamiento, soportados por un sistema de gestión integrado (ERP) y herramienta tecnológica como el código de barras que simplifiquen la tarea y aseguren la trazabilidad y transparencia del proceso. Un programa de capacitación facilita su aceptación y despliegue.

De esa manera se da respuesta al segundo cuestionamiento respecto al mejor modelo de SCM. Transformar el modelo de negocio actual es el objetivo de la propuesta para llevar la relación comercial hacia el modelo deseado. En ese sentido, el seguimiento al cumplimiento de planes es fundamental y por ello se han diseñado indicadores de gestión alineados a objetivos de corto plazo.

Capítulo VII. Plan de Implementación

El presente capítulo tiene por objeto detallar los pasos a seguir para llevar a cabo la ejecución de las alternativas de solución descritas en el capítulo anterior y que tienen como propósito solucionar el problema en la gestión logística del CTM. Para dicho fin se desarrollan las actividades del plan de implementación con un diagrama de Gantt para visualizar detalladamente la planificación, alcance y tiempos incurridos. Asimismo, se ha estimado los costos de implementación y los factores claves de éxito.

7.1. Actividades del Plan de Implementación

Las actividades de implementación están orientadas al desarrollo de un plan piloto que se llevará a cabo en un SCM. Su éxito permitirá el despliegue hacia los demás socios del canal con el objetivo de estandarizar el modelo ideal del SCM.

7.1.1. Definir el perfil ideal de SCM

La estrategia de segmentación permitirá a Nestlé conocer al SCM que forma parte del canal tradicional y que posee características particulares en cuanto a su forma de operar y necesidades, que son importantes describirlas para proponer una estrategia acorde a esa realidad y con ello Nestlé pueda tener una visión que le permita segmentarlo para diseñar su oferta de valor con estrategias comerciales y de fidelización. En primera instancia se realizó un análisis del perfil del cliente para conocer sus necesidades (*jobs*), frustraciones (*pains*) y deseos (*gains*). Posteriormente se realizó un análisis comparativo de este segmento mayorista con el socio distribuidor, que a pesar de que ambos operan en el mismo canal denominado tradicional, presentan diferencias marcadas en la manera de operar y la propuesta de valor que ofrecen al canal.

Al analizar las características del segmento mayorista se identificaron dos tipos marcados a los que se les denominó: mayorista primario y mayorista híbrido. Ello demuestra que dentro del mismo segmento mayorista existen SCM que están evolucionando en la

manera de operar empírica y muestran algunas características que son beneficiosas para el canal y para ser competitivos en el mercado. Sin embargo, dista mucho de lo que Nestlé necesita en su canal.

En un segundo análisis se comparó las características del mayorista híbrido con una distribuidora oficial de Nestlé, encontrando una gran brecha en cuanto a la gestión del negocio centrados principalmente en la administración del almacén, la carencia de información y la manera de operar en forma manual por carecer de herramientas tecnológicas o las que cuentan no son integradoras. Para conocer el perfil de las distribuidoras se realizó entrevistas con Ejecutivos Comerciales de Nestlé a cargo de dichas cuentas. Tomar los factores claves de éxito de un distribuidor oficial de Nestlé para replicarlo en el perfil de un SCM es adecuado para potenciar al canal mayorista y generar relaciones de largo plazo.

El resultado del análisis fue obtener un perfil deseado de SCM al que se le denominó mayorista distribuidor, que es un *mix* de los factores claves que se requieren para el canal dentro de las particularidades y limitaciones del mayorista. A partir de allí Nestlé deberá considerar el aporte para definir su propuesta de valor y diseñar estrategias de segmentación dirigida a este segmento que busca trato personalizado y preferente, generar confianza que es valioso para el mayorista, campañas comerciales atractivas y exitosas, precios y promociones atractivos y siempre teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas. Se deberá trabajar de manera conjunta con el SCM para incentivar su transformación al perfil requerido denominado mayorista distribuidor y sentar las bases de un canal opere de manera ágil y eficiente, uniendo sinergias y generando beneficios para ambos. Esta etapa se realizará en dos fases:

Fase 1: Presentación de la propuesta de perfil mayorista y aprobación (1 mes). La propuesta del perfil mayorista denominado “mayorista distribuidor” será presentado al área de *Customer Development Trade* ya que es responsable de ver las mejoras y propuestas en el

canal. Es importante señalar que una de las expectativas de Nestlé era tener un perfil de este segmento y como explotar su potencial. Una vez aprobado en esta instancia debe pasar por la aprobación final de la Gerencia de Ventas Corporativas. Considerando que la propuesta está sujeta a algún ajuste producto de algún requerimiento específico, esto demandará un plazo de implementación de 30 días.

Fase 2: Formalización y comunicación interna (1 mes). Inmediatamente aprobado, el programa debe ser formalizado como parte de las estrategias del canal mayorista y ser circularizado al área comercial, especialmente a los Ejecutivos Comerciales Mayoristas. Esta formalización requiere pasar por el área de Procesos y Métodos quienes ven los temas normativos. La comunicación deberá ser realizada en una reunión mensual donde participan todos los Ejecutivos junto al Key Account Manager y el Gerente de Ventas Corporativas.

7.1.2. Desarrollar el plan de fidelización que transforme al SCM

Una vez definido el perfil del SCM deseado el siguiente paso es proporcionar elementos que permitan alcanzarlo, para lo cual requiere la transformación de sus socios actuales y los nuevos que ingresen al canal. Como se ha mencionado anteriormente, el comerciante mayorista es desconfiado y busca resultados inmediatos, por lo que imponer un cambio abruptamente sin un propósito, solo generará resistencia afectando la buena relación y hasta la pérdida de un socio que es vital, más aún si son mayoristas híbridos con alto potencial de crecimiento. Así que el objetivo será lograr el compromiso del mayorista una vez que reconozca el valor de la propuesta y comprenda que sus deseos de trato personalizado, ofertas atractivas, competitividad, apoyo del canal, beneficios y rentabilidad se pueden materializar.

La búsqueda del compromiso por parte de los SCM ha generado la formulación de un plan de fidelización que se encuentre alineado a los requisitos mínimos del perfil socio comercial que busca Nestlé. El objetivo del plan de fidelización es la construcción de una

relación sostenible en el canal mayorista a través del desarrollo de sus socios, de manera empresarial y acondicionamiento logístico que permita el desarrollo de nuevos proyectos a largo plazo. La revisión del plan de fidelización estará a cargo del área de *Customer Development Trade* y la Gerencia de Ventas Corporativas para definir el plan de inversión.

La estructura del plan de fidelización consta de tres componentes asociados al objeto del proyecto. La primera se basa en el desarrollo de las condiciones generales de accesibilidad al plan de fidelización, involucrando factores comerciales, logísticos y financieros; la segunda plasma las métricas necesarias para asegurar el cumplimiento de lo solicitado por los grandes SCM y, finalmente, la tercera se detallan los beneficios que obtendrán los SCM que cumplan los parámetros del plan. El plan de implementación de esta propuesta constará de tres fases:

Fase 1: Presentación de la propuesta y aprobación (1 mes). La propuesta del programa de fidelización “Gran Socio Mayorista” deberá contar con la revisión y aprobación del *Customer Development Trade* ya que toda propuesta de mejora sobre el canal pasa por su aprobación. Su revisión comprende el alcance del proyecto alineado a los objetivos del canal, el presupuesto y la viabilidad de este, analizando como impactará en el aspecto de relación con el cliente y el aspecto económico. De ser aprobado en esta instancia debe pasar por la aprobación final de la Gerencia de Ventas Corporativas, así que este proceso tiene un plazo de 30 días entre revisiones y algún ajuste producto del requerimiento del canal.

Fase 2: Formalización del programa y comunicación interna (1 mes). Inmediatamente aprobado el programa debe ser formalizado como parte de las estrategias del canal mayorista y ser circularizado al área comercial a través de una reunión de inicio (*Kick off*), especialmente a los Ejecutivos Comerciales Mayoristas. La comunicación deberá ser realizada en una reunión mensual donde participan todos los Ejecutivos, junto al Key Account Manager y el Gerente de Ventas Corporativas.

Fase 3: Comunicación externa y despliegue (1 mes). Una vez aprobado y comunicado internamente, el siguiente paso es el despliegue externo hacia los SCM para lo cual se realizarán dos acciones:

- Visita a los SCM por parte de sus Ejecutivos para informar acerca del programa, proporcionando material publicitario explicando los beneficios y requisitos.
- Reunión de inicio del despliegue del programa, donde se invita a todos los SCM que aceptaron el programa para manifestarles más información de lo que se requiere de ellos, las pautas a seguir, las metas y como se conseguirán los beneficios. Se aprovechará la reunión para recoger expectativas y generar compromisos, involucramiento y confianza.

7.1.3. Proponer un sistema de control y orden en almacenes del SCM.

El ordenamiento de los almacenes del SCM es un aspecto crítico del proceso de mejora, ya que su ejecución involucra la disposición y el compromiso de este para mejorar sus almacenes y definir un sistema de control que le permita gestionarlo con eficiencia. Como se ha dicho en capítulos anteriores la gestión de almacenes es una parte fundamental en la cadena de suministros porque de ello depende el abastecimiento y la entrega del producto al consumidor final en las mejores condiciones en cuanto a calidad y tiempo de entrega. Es un objetivo fundamental dar solución a este problema que se ha convertido en el más crítico del canal mayorista. La responsabilidad recae en el dueño/gerente del negocio mayorista apoyado por los Ejecutivos Comerciales y el equipo consultor para el soporte y supervisión en el cumplimiento de plazos. Resulta favorable planificar la puesta en marcha de esta fase en cuatro etapas; además, se pronostica una duración de tres meses:

Fase 1: Definir un procedimiento para el control de inventarios (15 días). El SCM debe formalizar un procedimiento general para el tratamiento de sus inventarios, con el

soporte de un service proporcionado por Nestlé y el equipo consultor para definir los siguientes aspectos básicos de control:

- Responsables del almacén y de la ejecución de inventarios.
- Método de tratamiento de inventarios.
- Acceso al ambiente de almacén.
- Frecuencia de inventarios.
- Niveles de supervisión para el ingreso y retiro de productos.

Fase 2: Ordenamiento del almacén con el diseño layout (1 mes). Es quizás el trabajo más complejo, ya que los almacenes operan sin ningún criterio de orden y control, tampoco conocen el stock de su mercadería. Esa situación eleva el riesgo de pérdidas por robo, vencimiento de productos y mal servicio por demorar la entrega de pedidos. Los almacenes del SCM generalmente tienen una sola vía para el ingreso y despacho de mercadería. Con esa restricción se implementa un *layout* que logre el óptimo posible y facilite un traslado eficiente y ordenado de mercadería y personas; minimice los costos de operación y el derroche de energía; que garantice la seguridad de las personas y logre una administración eficaz del almacén. Esta fase contiene las siguientes actividades:

- Diseño del diagrama de actividades (DAP).
- Definir la ubicación física de las áreas del almacén.
- Proceder al ordenamiento físico y retiro de productos que no generen orden.
- Señalizar los espacios de manera secuencial del proceso: recepción, almacenamiento, preparación de pedidos, carga y descarga, despacho.
- Detallar la mercadería por marca, categoría, *sku*, antigüedad, etc.
- Colocar en lugar visible las señalizaciones por normas de seguridad.

Fase 3: Recuento del inventario (1 mes). Con el espacio ordenado y adecuado para circular, se debe iniciar el inventario general del almacén, para lo cual se pueden optar dos

opciones: realizar el recuento con personal propio del almacén o contratar el servicio de inventarios de empresas especializadas. La realización del inventario estará a cargo del dueño/gerente del negocio mayorista con la supervisión imparcial del equipo consultor para hacer el seguimiento correspondiente para el cumplimiento de plazos. Si el inventario lo realiza el mismo personal del SCM debe efectuarlo inmediatamente después de haber instalado el ERP Integrens y el sistema de código de barras porque ello facilitaría la tarea.

Fase 4: Control y seguimiento (1 mes). Inmediatamente después de lograr el recuento del inventario el equipo consultor visitará el ambiente de almacén para aplicar un check list basado en la metodología 5S con los criterios: Seiri (clasificar), Seiton (orden), Seiso (limpieza), Seiketsu (estandarización) y Shitsuke (disciplina). Posteriormente, una vez al año se deberá llevar a cabo esta revisión para medir el impacto de las mejoras y realizar ajustes necesarios hasta alcanzar un nivel óptimo. Después de un año esta revisión estaría a cargo del Ejecutivo Comercial al ser el contacto permanente entre los SCM y el CTM. El ordenamiento y las herramientas tecnológicas facilitarían la tarea.

7.1.4. Promover la implementación de un ERP para el SCM

La propuesta de implementación de un ERP es requisito elemental para el SCM que busque mantener relaciones comerciales con Nestlé. El manejo de la información es vital en un entorno colaborativo que requiere de analítica de datos para analizar, comprender y generar estrategias para la distribución de productos, desarrollo de mercado, despliegue de campañas y otra estrategia de interés para el canal. Esta medida es clave para la homologación de información que Nestlé viene incursionando con todos sus socios comerciales a nivel nacional, siendo de alta relevancia en el plan estratégico.

Por otro lado, el SCM también resultará beneficiado de contar un sistema a la medida del negocio que le proporcione información que le permita evaluar la gestión con resultados tangibles, hacer proyecciones y mejoras. Esto lo vuelve competitivo en su segmento y

atractivo para los proveedores que querrán hacer negocios con ellos. Además, pueden analizar la demanda de sus clientes minoristas y mini mayoristas para desarrollar estrategias de ventas y abastecerse de los productos necesarios acorde a la demanda.

Esta propuesta de solución tecnológica estará a cargo del gerente/dueño del negocio mayorista, quien dará su aprobación a la instalación en la medida que este conforme con el costo, flexibilidad y soporte post venta. El proveedor del sistema brindará el apoyo técnico y soporte de acuerdo con las condiciones pactadas y especificadas en el contrato. El equipo consultor supervisará la implementación del sistema para verificar la funcionalidad y cumplimiento de plazos que estima una duración de dos meses contados desde la aceptación con el proveedor. La implementación se llevará a cabo en un periodo de cuatro fases:

Fase 1: Aprobación de la Cotización del ERP (15 días). La cotización se solicitará a un especialista de ingeniería que provee el servicio de implementación y soporte analítico de TI a Nestlé. No obstante que la propuesta de esta investigación está centrada en el mejoramiento logístico, el ERP brinda soluciones integrales a todas las áreas del negocio como son: contabilidad, planilla, tesorería, cobranzas, compras, kárdex, libro de ventas, inventarios, requerimientos, abastecimiento, presupuesto, gestión e indicadores, factura electrónica. Así que la cotización propuesta puede variar en la medida del requerimiento del SCM en base a sus necesidades y expectativas. El dueño/gerente del negocio mayorista aprueba la cotización y se inicia con la fase de implementación.

Fase 2: Evaluación del entorno del SCM (un mes). El proceso de implementación del ERP se inicia con la revisión de las características y compatibilidades que se requieren para el SCM, analizando las áreas que deben integrar en el sistema, su tipología, accesibilidad, nivel de dificultad, costos y conexión con los sistemas de Nestlé. Es importante señalar que en este análisis se revisará el sistema actual que cuenta el SCM, si es que en caso utilice alguno. El ERP propuesto para este proyecto de implementación es Integrens,

plataforma de uso común en varias distribuidoras de Lima Metropolitana que vienen operando con Nestlé bajo un entorno de modelo colaborativo. Una ventaja de este sistema es su factibilidad para homologar los datos del SCM con los sistemas de Nestlé.

Fase 3: Implementación del ERP en el SCM (un mes). El SCM con quien se iniciará la prueba piloto es un negocio pyme de gran representatividad por las ventas que genera al canal, es por ello que en esta fase se calibrarán las áreas administrativas, comercial, logística y financiera para su funcionamiento con alineación al prospecto de cliente que se busca.

Fase 4: Pruebas y entrenamiento (un mes). Ya implementado el sistema, se realizarán unas pruebas piloto y que el dueño/gerente del SCM y sus trabajadores realicen las pruebas y reciba un entrenamiento integral por parte del proveedor del sistema ERP. En esta etapa se debe asegurar lo siguiente:

- Facilidad de uso
- Adaptabilidad y funcionalidad.
- Calidad y disponibilidad de los servicios de soporte
- Integración con medios de pago, POS, almacenamiento en la nube.
- Mecanismos de seguridad para protección de datos en el sistema.

7.1.5. Proponer el código de barras para el control de almacén del SCM

El uso de una herramienta que permita identificar los productos de manera inmediata como el código de barras es una solución muy conveniente para el proceso de toma de inventarios, ya que su mecanismo de barras y espacios permite reconocer rápidamente un artículo de forma única y asociada a sus características. Su uso facilita la labor en el proceso de toma de inventarios y en la captura de información (*picking*) para la recepción, búsqueda, despacho y traslado o manipuleo. Ello hace viable el registro de toda la mercadería generando trazabilidad y transparencia para una mejor búsqueda de los productos. Este código de barras propuesto de la marca Zebra es compatible con el ERP Integrens.

Los resultados de esta implementación se verán reflejados en un sistema de control robusto sobre los inventarios, adecuado en tiempos mínimos, sin desgaste de los colaboradores, calidad de información, registro de cualquier producto y soporte sistematizado para la vista de los ingresos y salidas de todo producto adquirido. La propuesta será dirigida por el equipo consultor y soportado por el proveedor.

Fase 1: Aprobación de la cotización (15 días). La aprobación de la cotización de la herramienta dependerá del dueño/gerente del negocio mayorista que será asesorado por el equipo consultor para dicho fin. Esta cotización incluye una impresora, etiquetas y un escáner para la captura de información, así como el servicio de instalación, adecuación al negocio y sincronización con el ERP. El proveedor Etiqucontrol será el responsable de la instalación ya que cumple con los criterios en cuanto a precio y calidad.

Fase 2: Instalación del sistema de código de barras (un mes). La instalación se inicia con la revisión de compatibilidad con el ERP del SCM, almacenamiento de información y el alcance requerido. Una ventaja de esta herramienta es su practicidad y eficiencia en la gestión de inventarios que simplifica la tarea ahorrando esfuerzos y horas hombres. Su mecanismo sencillo hace que el plazo de implementación sea sencillo.

Fase 3: Pruebas y entrenamiento (un mes). Luego de la implementación se requiere de pruebas y ajustes por parte del proveedor, acompañado de entrenamiento.

7.1.6. Desarrollar un plan de capacitación para el SCM

Habiendo establecido la importancia de realizar las capacitaciones, es necesario establecer un plan de implementación que asegure el aprendizaje a través de la práctica y que genere un cambio de actitud en el SCM. En el capítulo anterior hemos visto la importancia de planificar adecuadamente el programa de capacitación, que es de vital importancia para los planes de desarrollo del canal. Los almacenes del SCM juegan un rol fundamental en todo

este proceso de mejora, ya que en ellos se almacena, prepara y distribuye todos los productos de Nestlé hacia los consumidores finales.

Como se ha descrito en la literatura, diversos autores coinciden que es poco relevante para los emprendedores pyme estudiar o capacitarse por iniciativa propia, porque les gusta ver resultados inmediatos, pero muestran voluntad cuando hay incentivos de por medio o seguimiento de terceros. El acompañamiento es el impulso que necesitan para dar el salto hacia la transformación y con la propuesta de un programa de capacitación a la medida estaremos cumpliendo esa necesidad. Para llevar a cabo esta capacitación se desarrollarán cuatro etapas con una duración de 4 meses. El proyecto estará a cargo de un equipo especial de capacitadores contratados por Nestlé y el equipo consultor supervisará su ejecución y el logro de los objetivos.

Fase 1: Planificación de la logística (un mes). Se coordinará con el *Customer Development Trade* y la Gerencia de Ventas Corporativas el presupuesto asignado y la contratación de los capacitadores para que se formalice el servicio.

Fase 2: Definición de la temática curricular (un mes). Si bien se ha definido tres temas básicos que deben entrar en la capacitación, es importante que los capacitadores expliquen su metodología, objetivos y desarrollo de las capacitaciones.

Fase 3: Desarrollo de la capacitación (tres meses) y desarrollar los siguientes temas:

- Módulo I. Gestión de negocio e importancia del programa de fidelización “Gran Socio Mayorista” (cuatro semanas: 3 horas).
- Módulo II. Control logístico y herramientas (cuatro semanas: 3 horas).
- Módulo III. Uso del sistema ERP. Funciones (cuatro semanas: 3 horas).

7.2. Análisis Financiero

Para realizar el análisis financiero que determine la viabilidad de las alternativas de solución propuestas en esta consultoría se diseña el presupuesto de inversión. Considerando

que la propuesta requiere una acción conjunta entre el CTM y los SCM, se define un presupuesto para ambos, tomando en consideración la mejor opción. Asimismo, se proyectaron los supuestos que generará el proyecto alineado a los objetivos estratégicos de crecimiento con eficiencia. Estas proyecciones son fundamentales para estructurar los Flujo de Caja Libre o *Free Cash Flow* (FCF) y los Indicadores Base del Presupuesto del Capital como el VAN, TIR y el Costo Beneficio (*Profit Index*), los mismos que son analizados en diversos escenarios para conocer el impacto en el supuesto que no se cumplan las proyecciones.

7.2.1. Presupuestos

Costos de implementación que asume Nestlé

El costo de implementación se definió analizando diversas opciones del mercado en cuanto a precio, garantía, servicio de instalación, capacitación, asistencia, facilidad de uso, compatibilidad del sistema y buenas referencias. Respecto al ERP se evaluaron dos empresas (Tabla 23), de las cuales Integrens ofrece es la mejor opción porque tienen un menor costo de instalación que incluye servicio de facturación electrónica, *business intelligence* para analítica de data y otras bondades que también se detallaron en el numeral 6.3.4. Ambas empresas proporcionan gratuitamente el servicio de afiliación y puesta en marcha. Es importante mencionar que Nestlé asumirá el costo total de la instalación de ERP en todos sus SCM debido a su necesidad de información para sus estrategias. Dicho costo proyectado asciende a S/ 261,635.

Tabla 23*Comparación de Propuestas para adquirir ERP*

Actividad	Costo Instalación (S/)	Costo Anual (S/)	N° SCM	Inversión Total (S/)
ERP FLEXBUSINESS				
Consultoría y asistencia técnica. Costo por hora \$65. Deben ser 150 horas.	36,894		15	553,410
Renta mensual. Flex Business ERP con infraestructura en Google Cloud (incluye 3 licencias).		4,541	15	68,112
Renta mes de 6 móviles		908	15	13,622
Renta mes de 3,000 comprobantes electrónicos		6,042	15	90,627
Total	36,894	11,491		725,772
ERP INTEGRENES				
Implementación y capacitación. Costo por sesión \$ 120. Deben ser 5 sesiones.	2,270		15	34,056
Renta mensual pack Integrens SAAS empresarial estándar. Incluye 4 usuarios. \$50.		2,270	15	34,056
Renta mensual Integrens Inmapx SAAS empresarial estándar. \$70 con descuento 30% = \$49		2,225	15	33,375
Renta mensual Integrens Inmobiler SAAS comercial estándar (tomador pedidos móviles). Incluye 5 usuarios. Con descuento 25% = \$6.		272	15	4,087
Renta mensual del Servicio Includ de aplicaciones Integrens y base de datos (servidor de nube) Hosting. Precio \$120 con descuento 10% = \$108.		4,904	15	73,561
Renta anual por servicio de emisión de documentos electrónicos Intelifac empresarial (factura, boleta, nota de crédito y débito). Incluye hasta: 50,000 emisiones y validaciones OSE.		3,500	15	52,500
Renta anual por servicio de Business Intelligence (soporte de información, análisis de indicadores y elaboración de reportes de ventas).		2,000	15	30,000
Total	2,270	15,171		261,635

Nota. Ningún proveedor cobra el servicio de afiliación y puesta en marcha. El tipo de cambio empleado fue de 3.784, obtenido del BCRP al 01 de marzo 2023.

Adicionalmente, Nestlé cuenta con un presupuesto anual asignado a los programas de capacitación y estrategias de los cuales se destinará un monto anual aproximado para el CTM de S/ 150,300 (Tabla 24).

Tabla 24

Presupuesto de Nestlé para Programas de Capacitación y Fidelización

Conceptos	N° Beneficiados	Periodicidad	Costo unitario	Costo Anual
• <i>Service</i> visibilidad, impulso y soporte <i>layout</i> en PDV	15	Mensual	2,000	30,000
• Programas de fidelización (efectivo, premios en viajes, vales de compra y otros)	3	Bimensual	1,000	3,000
	3	Trimestral	3,000	9,000
	3	Semestral	4,500	13,500
	3	Anual	10,000	30,000
• Capacitación	45	Semanal	1,440	64,800
Total				150,300

Costos de implementación a cargo del SCM

El SCM debe contar con el mecanismo de control automatizado a través del sistema de código de barras. Luego de analizar tres proveedores en el mercado, Etiqcontrol significó la mejor opción porque ofrece equipos de marca garantizada (Zebra), una lectora inalámbrica de largo alcance, una impresora capaz de imprimir hasta 3,000 etiquetas diarias, servicio de consultoría *on line*, asesoría y compatibilidad con el ERP Integrens. El presupuesto final incluye una impresora, tres lectoras y un rollo de 6,000 etiquetas que cubren el volumen de productos de un almacén mayorista. La inversión total asciende a S/ 3,261 (Tabla 25).

El ordenamiento de almacenes en base al *layout* requiere mejoras como la adquisición de estructuras de musculación logística (*racks*), sistemas de ventilación, iluminación, señaléticas, patos cargadores y remodelación de infraestructura (paredes, ventanas, etc.). Todo ello implica una inversión inicial de S/ 80,000 y S/ 15,000 adicionales por año. Los Ejecutivos Comerciales de Nestlé revisarán estas mejoras mediante el uso del *Check List* de Auditoría 5S. Estas cifras se adicionan en el presupuesto final de la Tabla 26.

Tabla 25*Comparación de Propuestas de Código de Barras*

Cotizaciones	Precio Unitario	Cantidad	Costo Total (S/)
Etiqcontrol			
• Lector de código de barra (marca Zebra LI2208 inalámbrico)	\$106	3	1,202
• Impresora térmica de etiquetas TSC TE200 (USB - 203 dpi). Hasta 3,000 impresiones diarias	\$241	1	910
• Etiquetas poliéster 2x2 cm. RX x 6000, 3 columnas	\$25	10	962
• Ribbon de resina 300 metros	\$25	2	186
Total			3,261
Infotec			
• Lector de código de barra (marca 3NSTAR SC310BT Wireless 1D) inalámbrico, memoria 2MB, modo de transmisión hasta 100m radio y 10m en bluetooth	S/491	3	1,472
• Impresora 3NSTAR LTT204 (USB - 203 dpi)	S/846	1	846
• Suministros (etiquetas y accesorios)	S/267	10	2,669
Total			4,987
Memory Kings			
• Lector de código de barra (marca 3NSTAR SC 100 1D Laser C/Base)	S/152	3	455
• Impresora térmica 3NSTAR RPT008 RED / USB	S/342	1	342
• Contómetro 80mmx70Mtsx1.3 PAQx20 rollos	S/84	10	839
Total			1,636

Nota. Todas las propuestas ofrecen garantía, soporte y asistencia. El tipo de cambio empleado fue 3.784, obtenido del BCRP al 01 de marzo 2023.

La Tabla 26 resume la inversión total que incurrirán Nestlé y el SCM.

Tabla 26*Inversión Total Incurrida por Nestlé y SCM*

Inversión	Referencia	Nestlé	SCM
ERP Integrens	Tabla 23	261,635	-
Programas de capacitación y fidelización	Tabla 24	150,300	-
Código de barras Etiqcontrol	Tabla 25	-	3,261
Acondicionamiento de almacenes		-	80,000
Total		411,935	83,261

Nota. El CTM asumirá gastos de inversión anual adicional por S/ 45,000 y el SCM gastos en mejoras por S/ 15,000.

7.2.2. Análisis financiero para el CTM

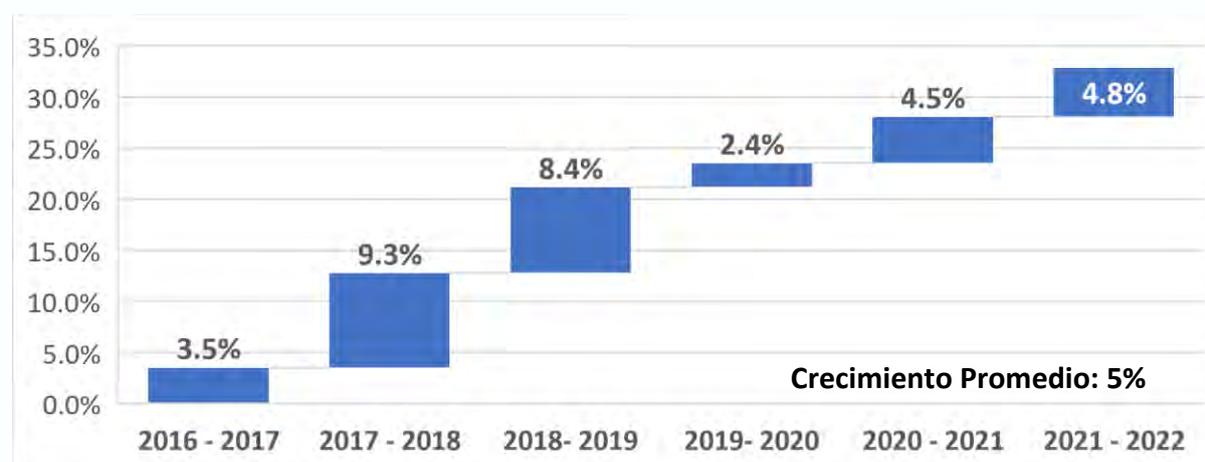
Estas se iniciaron a partir de la data histórica del Estado de Resultados del canal, la tendencia del mercado y las expectativas de crecimiento de la Gerencia Corporativa de Ventas alineados a los objetivos estratégicos.

Proyecciones en ventas. Para proyectar las ventas se analizaron un conjunto de variables que determinan la evolución histórica, expectativas de los expertos de Nestlé, comportamiento del mercado, condiciones del mercado y el consumo. Para determinar un factor de crecimiento se consideraron los siguientes aspectos:

- El CTM creció en promedio un 5% en los últimos siete años (Figura 29).
- La Gerencia Corporativa de Ventas proyecta un crecimiento en ventas del CTM en 5% bajo las mismas condiciones del canal.
- El consumo de alimentos representa más del 42% del presupuesto de los hogares peruanos, las bebidas el 13.6, los lácteos el 13% y *pet food* 3.5%. El consumo en hogares creció 1.2% en volumen y en valor 11.1%. La industria de alimentos mantuvo una tendencia creciente durante la crisis de pandemia (KANTAR, 2022).
- En 2022 los puntos de ventas PDV crecieron un 14% respecto al año anterior (de 123,045 a 140,937) en Lima Metropolitana (Figura 30).
- La rotación de bienes de consumo (FMCG) se han desplazado hacia las compras por despensa y reposición de productos, implicando un incremento en el volumen del ticket promedio en cada compra (Figura 31).
- El IPC creció un 31.5% respecto al año anterior (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2023). Esta información es importante para tener presente el costo de vida junto al índice de inflación que enfrenta la economía peruana para ser consecuentes en las proyecciones.

Figura 29

Crecimiento Histórico de las Ventas del CTM de Nestlé Perú



Nota. Información obtenida de la plataforma DataNest, 2023. Los datos son aproximados.

Figura 30

Universo de PDV a nivel nacional

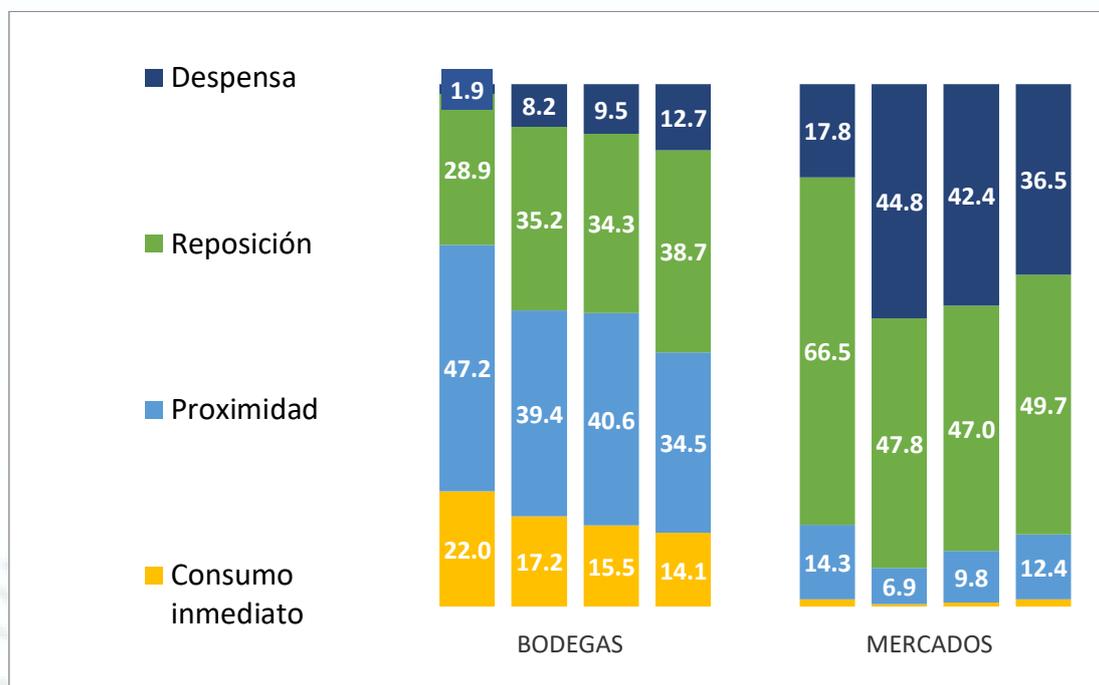
Antes 2022	AREA NIELSEN /PROVINCIA	PUESTOS DE MERCADO	BODEGAS	TRADICIONAL
	LIMA+CALLAO	18,565	104,480	123,045
CENTRO ORIENTE	604	13,712	14,316	
NORTE	4,460	41,579	46,039	
SUR	2,278	28,569	30,847	
NORTE CHICO	709	5,280	5,989	
SUR CHICO	1,456	10,188	11,644	
TOTAL LIMA+23	28,072	203,808	231,880	

2022	AREA NIELSEN / PROVINCIA	PUESTOS DE MERCADO	BODEGAS	TRADICIONAL
	LIMA+CALLAO	20,201	120,736	140,937
CENTRO ORIENTE 3	630	15,593	16,223	
NORTE 6	4,582	48,318	52,900	
SUR 5	2,341	32,090	34,431	
NORTE CHICO	673	5,934	6,607	
SUR CHICO	1,543	11,040	12,583	
TOTAL LIMA+23	29,969	233,711	263,680	

Nota. Tomado de Presentación de Planes Comerciales del CTM Nestlé Perú, 2023.

Figura 31

Total de Bienes de Consumo de Alta Rotación en Almacenes (FMCG)



Nota. Tomado de *Presentación de Planes Comerciales del CTM Nestlé Perú, 2023.*

Bajo dicho escenario se plantea un crecimiento en ventas del 7% para los próximos cinco años. Para alcanzarlo será fundamental la interconexión del sistema entre CTM y SCM porque permitirá generar la visibilidad del producto desde su despacho al SCM (*sell in*) hasta su entrega al consumidor final (*sell out*). Actualmente el canal solo monitorea y plantea objetivos en base al *sell in*, lo que le impide conocer en qué porcentaje llegan sus productos hacia el consumidor final y cuáles retornan en términos económicos a través de *rebates* y descuentos cuando no se alcanza el desplazamiento total de productos próximos a vencer por un mal abastecimiento de productos. De esta manera se plantea definir objetivos *sell out* como parte del programa de fidelización “Gran Socio Mayorista” debidamente recompensado y monitoreado por los Ejecutivos Comerciales. Cada SCM tendrá un objetivo base de crecimiento del 7% mensual para alcanzar un crecimiento total del CTM tal como se detalla en Tabla 27. La meta propuesta de crecimiento del 7% se basa en los siguientes hechos:

- Un crecimiento promedio del 5% en ventas del canal.
- El sector crece en promedio entre 11% y 14% (PWC, 2022).
- La casa matriz de Nestlé creció en el último año un 8.4% (Nestlé Corp., 2022).
- El ordenamiento logístico impulsa un crecimiento ordenado en ventas en los SCM.

Tabla 27

Proyección en ventas brutas CTM (en miles de Soles)

Detalle	Importe
(a) <i>Sell in</i> anual del CTM 2022	145,407
(b) <i>Sell in</i> mensual promedio del CTM 2022 = (a) / 12	12,117
(c) <i>Sell in</i> mensual promedio del SCM 2022 = (b) / 15	808
(d) Objetivo de venta 7% <i>sell in</i> y <i>sell out</i> = (c) x 7%	57
(e) Crecimiento mensual del SCM = (c) + (d)	864
(f) Crecimiento anual del SCM = (e) x 12	10,372
Crecimiento Anual del CTM = (f) x 15	155,585

Proyección del costo de ventas. El costo de los productos varía por fluctuaciones en el precio de la materia prima, mano de obra, gastos indirectos de fabricación y su nivel de consumo; así como eficiencias de producción. El efecto de inflación ha impactado estos cinco factores en Nestlé, por lo cual se estima un incremento del costo de ventas a 91%, alineado al crecimiento de ventas proyectadas.

Proyección en rebates y descuentos. La problemática del CTM asociada a la falta de visibilidad del *sell out* ocasiona que tenga que recurrir al otorgamiento de *rebates* y descuentos para incentivar mayores ventas (*sell in*). El CTM tiene como política otorgar estos rebates hasta el 1.2% de las ventas brutas, sin embargo, ello no se cumple. En los últimos siete años este concepto representa el 3.1% de las ventas brutas, originadas por descuentos para rotar mercadería próxima a vencer, descuentos para construcción de inventarios y reconocimiento de mermas y vencidos. El ordenamiento logístico en almacenes del SCM reducirá el nivel de mermas y vencidos, lo que se complementará con la implementación de

objetivos *sell out* para el CTM. Con la medida se reducirán S/ 2,456,172 volverá a niveles aceptados. La Tabla 28 muestra cómo será distribuido el ahorro:

Tabla 28

Proyecciones en rebates y descuentos (en miles de Soles)

Detalle	Importe
Descuentos para rotar mercadería próxima a vencer	240
Rebates por Construcción de Inventarios	360
Rebates por mermas y vencidos	1,856
Total Reducción Aproximada	2,456

Periodo Promedio Inventario (PPI). El incremento en ventas proyectadas ocasionarán que la mercadería rote de 90 días (cuatro veces en el año) a 75 días (cinco veces en el año). Esta situación también es resultado de la transformación de los SCM en cuanto al control interno y la interconexión de información. Además de la propuesta de implantar objetivos de venta con el *sell out*.

Ciclo de Conversión del Efectivo. Las necesidades de requerimiento de capital de trabajo se muestran en la Tabla 29. En el análisis se consideró una reducción importante del PPI en 15 días (de 90 a 75). Se mantendrá el periodo promedio de cobro (PPC) en 35 días y el periodo promedio de pagos (PPP) en 60 días. En el capital de trabajo del “Año 1” se deduce el saldo de capital de trabajo de año 2022 ascendente a S/ 18 187,900.

Tabla 29

Ciclo de Conversión del Efectivo (en miles de Soles)

Datos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Cuentas por Cobrar	15,126	16,185	17,318	18,530	19,828
(+) Inventarios	29,496	31,561	33,770	36,134	38,664
(-) Cuentas por Pagar	23,597	25,249	27,016	28,907	30,931
Capital de Trabajo	2,838	22,497	24,072	25,757	27,560
Inversiones en Capital de Trabajo	2,838	19,660	1,575	1,685	1,803

Determinación del WACC. Para determinar la estructura de capital del canal se ha tomado de referencia la estructura de Nestlé. La compañía cuenta con una TEA de 6.8% por

debajo del promedio del mercado que asciende a 9.03% (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2023). Ese factor es un beneficio importante que utiliza la empresa para apalancarse y beneficiarse con alguna deuda. Para estimar la rentabilidad del accionista se utilizó el modelo CAPM (Tabla 30). Para los datos de la tasa libre de riesgos y la tasa de mercado y el riesgo país se utilizó un promedio de los últimos 20 años. Con dicha información se realiza el cálculo del WACC (Tabla 31).

Tabla 30*Determinación de la Rentabilidad del Accionista*

Datos	%
Rrf: tasa libre de riesgo	3.1%
Rm: rentabilidad del mercado	11.2%
Beta (β): nivel de sensibilidad	64.0%
Riesgo País	2.0%
Rentabilidad del Accionista (Ke)	10.3%
Ke: $Rrf \times \beta (Rm - Rrf)$	

Nota. Rrf y Rm obtenido de Damodaran www.damodaran.com. Riesgo país (β) obtenido de BCRP www.estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04709XD/html

Tabla 31*Determinación del WACC*

Datos	Participación (%)	Costo (%)	Escudo Tributario	Promedio Ponderado
Deuda	60%	6.8%	70.50%	2.9%
Equity (Recursos Propios)	40%	10.3%	-	4.1%
WACC				7.0%

Con la información obtenida se generaron los flujos de caja libre o free cash flow (FCF) actuales (Tabla 32) y los que se obtendrían de aplicarse las alternativas de solución propuestas (Tabla 33).

Tabla 32*FCF del CTM Actual (en miles de Soles)*

Partidas	Proyección	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
Ventas Brutas	4.8%		152,386	159,701	167,366	175,400	183,819	
(-) Rebates	3.1%		4,724	4,951	5,188	5,437	5,698	
Ventas Netas			147,662	154,750	162,178	169,963	178,121	
(-) Costo de Ventas	89.2%		135,929	142,453	149,291	156,457	163,967	
Utilidad Bruta			11,734	12,297	12,887	13,506	14,154	
Gasto de Administración	1.9%		2,895	3,034	3,180	3,333	3,493	
Gastos de Venta	5.1%		7,772	8,145	8,536	8,945	9,375	
EBITDA			1,067	1,118	1,172	1,228	1,287	
(-) Depreciación	Dato Balance		778	778	778	778	778	
EBIT (Utilidad Operativa)			289	340	394	450	509	
(-) Impuesto	29.5%		85	100	116	133	150	
(+) Depreciación	Dato Balance		778	778	778	778	778	
NOPAT			982	1,018	1,055	1,095	1,137	
Inversiones en Capital de Trabajo		7,955	19,443	1,315	1,378	1,444	0	
Flujo de Caja Libre		-7,955	-18,461	-297	-323	-349	1,137	1,186
Factor de Descuento		1.00	0.93	0.87	0.82	0.76	0.71	30.53
Flujo de Caja Libre Descontado		-7,955	-17,255	-260	-264	-267	811	36,190
VAN		-20						
TIR		7.0%						
Profit Index		0.0						

Tabla 33

FCF del CTM con Solución Propuesta (en miles de Soles)

Partidas	Proyección	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
Ventas Brutas	7.0%		155,585	166,476	178,129	190,599	203,940	
(-) Rebates	1.2%		1,867	1,998	2,138	2,287	2,447	
Ventas Netas			153,718	164,478	175,992	188,311	201,493	
(-) Costo de Ventas	91.0%		141,583	151,493	162,098	173,445	185,586	
Utilidad Bruta			12,136	12,985	13,894	14,867	15,907	
Gasto de Administración	1.9%		2,956	3,163	3,384	3,621	3,875	
Gastos de Venta	5.0%		7,779	8,324	8,906	9,530	10,197	
EBITDA			1,400	1,498	1,603	1,715	1,835	
(-) Depreciación	Dato Balance		778	778	778	778	778	
EBIT (Utilidad Operativa)			622	720	825	937	1,058	
(-) Impuesto	29.5%		184	213	243	277	312	
(+) Depreciación	Dato Balance		778	778	778	778	778	
NOPAT			1,217	1,286	1,360	1,439	1,523	
Inversión en ERP, Capacitación y Fidelización		412	45	45	45	45	45	
Inversiones en Capital de Trabajo		2,838	19,660	1,575	1,685	1,803	0	
Flujo de Caja Libre		-3,250	-18,488	-334	-370	-409	1,479	1,547
Factor de Descuento		1.00	0.93	0.87	0.82	0.76	0.71	30.53
Flujo de Caja Libre Descontados		-3,250	-17,280	-292	-302	-312	1,055	47,236
VAN		12,107						
TIR		17.4%						
Profit Index		4.7						

Comparación del FCF actual versus el FCF con la Solución Propuesta

Las ventas actuales del CTM no producen valor para la compañía ya que generan un VAN negativo (Tabla 33). Aplicando un proceso integral de mejora como el propuesto en esta consultoría se puede revertir esa situación a través de eficiencias e interconexión logística y de información entre el CTM y sus SCM. En la Tabla 34 se muestra una comparación de los indicadores base del presupuesto de capital. Las soluciones propuestas tendrían un impacto positivo por los siguientes beneficios:

- El incremento en las ventas brutas a consecuencia de una definición de los objetivos de venta con un horizonte claro de las ventas *sell in* y *sell out* a través de información generada desde el SCM.
- Mejora significativa de la rotación de inventarios que incrementará las ventas en concordancia a la estrategia de crecimiento eficiente, lo que da soporte al cumplimiento de los objetivos de Nestlé.
- Disminución importante en los *rebates* y descuentos otorgados de manera desmedida que merma rentabilidad y producen ventas que no generan liquidez.

Tabla 34

Comparación de Indicadores Base del Presupuesto de Capital

Datos	FCF Actual	FCF con Solución Propuesta
VAN (en miles de Soles)	-20	12,107
TIR	7%	17.4%
<i>Profit Index</i>	0	4.7

De la Tabla 34 se puede apreciar como las alternativas de solución propuestas generan valor a la compañía, lo que se sustenta con un VAN positivo luego de cubrir el pago a accionistas y acreedores. La TIR de 17.4% es mayor al WACC de 7% con lo cual se cubre lo que nos cuesta los recursos. Con el *Profit Index* o índice de rentabilidad se sabe que el valor actual de cada Sol invertido es 4.7 dicha inversión.

Análisis de Sensibilidad y Escenarios. Con la finalidad de determinar cual sería el impacto de no cumplirse las proyecciones planteadas se realizó un análisis de sensibilidad de las ventas. Con un crecimiento del 1% inclusive, el CTM genera valor, como consecuencia de un ajuste en el proceso. Luego cualquier incremento en las ventas solo generará valor.

Tabla 35

Análisis de Sensibilidad Sobre las Ventas del CTM (en miles de Soles)

Proyecciones de Crecimiento	Ventas Brutas	VAN	TIR	Profit Index
1.0 %	146,861	11,472	17.6%	6.5
5.0%	152,677	11,895	17.4%	5.2
7.0%	155,585	12,107	17.4%	4.7
9.0%	158,493	12,319	17.3%	4.4
11.0%	161,401	12,531	17.3%	4.1

También se analizó el impacto de no cumplir las proyecciones de rebates y descuentos otorgados sobre las ventas brutas (*sell in*). A mayor otorgamiento de rebates y descuentos por encima de la política (1.2%) el VAN se volvería negativo, lo que significaría que se estaría destruyendo valor. El punto de equilibrio en el escenario propuesto (crecimiento de *sell in* al 75) encontraría sobre una tasa de 1.55%. De volver a llegar a niveles anteriores (3.1%) el impacto sería perjudicial para el CTM y por consiguiente, para la compañía (Tabla 36).

Tabla 36

Análisis de Escenarios entre Ventas Brutas y los rebates (en miles de Soles)

Proyecciones de Crecimiento	Ventas Brutas	Impacto de Descuentos y Rebates sobre el VAN		
		Propuesto 1.2%	Actual 3.1%	PE 1.55%
1.0%	146,861	11,472	-50,999	0
5.0%	152,677	11,895	-53,049	0
7.0%	155,585	12,107	-54,075	0
9.0%	158,493	12,319	-55,100	0
11.0%	161,401	12,531	-56,125	0

Un crecimiento del *sell in* como el propuesto (7%) producirá mayor valor con un PPI de 75 días. De volver a los niveles anteriores de PPI, también se generará un VAN positivo pero en menor magnitud. El punto de equilibrio bajo el escenario propuesto es de 100 días (Tabla 37).

Tabla 37

Análisis de Escenarios entre Ventas Brutas y PPI (en miles de Soles)

Proyecciones de Crecimiento	Ventas Brutas	Impacto del PPI sobre el VAN		
		Propuesto 75 días	Actual 90 días	PE 100 días
1.0%	146,861	11,471.88	4,668.83	0
5.0%	152,677	11,895.42	4,822.94	0
7.0%	155,585	12,107.19	4,899.99	0
9.0%	158,493	12,318.96	4,977.05	0
11.0%	161,401	12,530.73	5,054.11	0

7.2.3. Análisis Financiero para el SCM

El despliegue de las alternativas de solución propuestas en esta consultoría requiere del compromiso del SCM para invertir tiempo y recursos en la transformación de su modelo de negocio desarrollado empíricamente, principalmente en el aspecto logístico. Para determinar las proyecciones del CTM es fundamental tener un entendimiento de los SCM, su situación financiera y capacidad de generación de valor. Asimismo, es importante transmitir esta información al SCM para motivar el cambio. Para el análisis se tomó como referencia al SCM Corporación Karina al 2022 con quien se iniciará el despliegue de la propuesta piloto. Las proyecciones que se han considerado se detallan en la Tabla 38.

Tabla 38*Inputs de valor para el FCF proyectado del SCM*

Partidas	Proyecciones	Actual	Proyección
Ventas Brutas	Con una mayor rotación de inventarios proyecta un crecimiento de 9%, lo cual es razonable porque va acorde con el crecimiento del sector. Esta mayor rotación representa la salida de mercadería de sus almacenes en S/ 5'043,673 lo que significa un incremento en ventas del 9%.	7%	9%
Costo de Ventas	Un incremento alineado a la coyuntura actual de inflación y la alineación con el crecimiento de las ventas.	92%	93%
Descuentos	El ordenamiento logístico en sus almacenes disminuirá la emisión de descuentos aplicadas a promociones para sus clientes minoristas con el fin de movilizar los inventarios. Un ahorro de S/ 170,846 producto de:	1%	0.5%
Gasto de Administración	<ul style="list-style-type: none"> • La automatización de procesos logísticos y administrativos generará la reducción de dos recursos y permitirá la contratación de un especialista en analítica de datos. • El ordenamiento de almacenes genera liberación de espacios y dejar de alquilar un almacén, incluido los gastos de suministros, seguridad y limpieza asociados. 	3.5%	2.4%
Gastro de Ventas	Un ahorro de S/ 216,649 producto de la reducción en dos recursos de la fuerza de ventas, que será reemplazada con personal <i>Service Preventista</i> de Nestlé dentro del programa de fidelización.	4.5%	3.1%
Periodo Promedio Inventario (PPI)	Una reducción del PPI producto de la automatización, control y ordenamiento en los almacenes y procesos logísticos.	75 días	61 días

Ciclo de Conversión del Efectivo. Con las alternativas de solución propuestas bajo las variables proyectadas el PPC se reduce de 21 días a 15 días; el PPI cambia de 75 días a 61 días y el PPP se mantiene en 30 días. Con esa información se obtiene el requerimiento de capital para el SCM (Tabla 39).

Tabla 39

Ciclo de Conversión del Efectivo (en miles de Soles)

Datos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Cuentas por Cobrar	878	957	1,043	1,137	1,239
(+) Inventarios	3,320	3,618	3,944	4,299	4,686
(-) Cuentas por Pagar	1,633	1,780	1,940	2,114	2,305
Capital de Trabajo	2,122	2,796	3,047	3,321	3,620
Inversiones en Capital de Trabajo	2,122	673	252	274	299

Determinación del WACC. La estructura de capital del SCM tomado como piloto (Corporación Karina) se muestra en la Tabla 40. De acuerdo con la información obtenida en la SBS, los créditos PYME otorgan tasas promedio de 14.7%. Para estimar el costo del accionista (*Equity*) se utilizó el dato de la Tabla 31.

Tabla 40

Determinación del WACC

Datos	Participación (%)	Costo (%)	Escudo Tributario	Promedio Ponderado
Deuda	70%	14.7%	70.50%	7.2%
Equity (Recursos Propios)	30%	10.3%	-	3.1%
	WACC			10.3%

Flujo de Caja Libre. Con la información obtenida se determinan los flujos de caja libre actuales del SCM (Tabla 41) y los que se obtendrían de aplicarse las alternativas de solución propuestas (Tabla 42).

Tabla 41*FCF Actual del SCM (en miles de Soles)*

Partidas	Proyección	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
Ventas Brutas	7.0%		20,679	22,127	23,676	25,333	27,106	
(-) Descuentos otorgados	1.0%		207	221	237	253	271	
(+) Descuentos (<i>rebates</i>) recibidos	1.5%		310	332	355	380	407	
Ventas Netas			20,783	22,237	23,794	25,460	27,242	
(-) Costo de Ventas	92%		19,025	20,357	21,782	23,306	24,938	
Utilidad Bruta			1,758	1,881	2,012	2,153	2,304	
(-) Gastos de Administración	3.5%		724	774	829	887	949	
(-) Gasto de Ventas	4.5%		931	996	1,065	1,140	1,220	
EBITDA			103	111	118	127	136	
(-) Depreciación			38	38	38	38	38	
EBIT			65	73	80	89	97	
(-) Impuesto a la Renta	29.5%		19	21	24	26	29	
(+) Depreciación			38	38	38	38	38	
NOPAT			84	89	95	101	107	
Inversiones en Capital de Trabajo		2,700	693	268	287	307	0	
Flujo de Caja Libre		-2,700	-609	-179	-193	-207	107	112
Factor de Descuento		0	0	0	0	0	0	0
Flujo Caja Libre Descontados		-2,700	-552	-147	-143	-140	65	1,292
VAN	-2,765.72							
TIR	-17.03%							
Profit Index	0							

Tabla 42*FCF del SCM con la Solución Propuesta (en miles de Soles)*

Partidas	Proyección	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
Ventas Brutas	9.0%		21,066	22,962	25,028	27,281	29,736	
(-) Descuentos otorgados	0.5%		105	115	125	136	149	
(+) Descuentos (<i>rebates</i>) recibidos	1.0%		211	230	250	273	297	
Ventas Netas			21,171	23,076	25,153	27,417	29,885	
(-) Costo de Ventas	93.0%		19,591	21,354	23,276	25,371	27,655	
Utilidad Bruta			1,580	1,722	1,877	2,046	2,230	
(-) Gasto Administración	2.4%		506	551	601	655	714	
(-) Gasto de Ventas	3.1%		653	712	776	846	922	
EBITDA			421	459	501	546	595	
(-) Depreciación			38	38	38	38	38	
EBIT			383	421	463	508	557	
(-) Impuesto a la Renta	29.5%		113	124	136	150	164	
(+) Depreciación			38	38	38	38	38	
NOPAT			308	335	364	396	431	
Acondicionamiento de almacenes		80	15	15	15	15	15	
Inv. Código de Barras		3	0	0	0	0	0	
Inv. Capital de Trabajo		2,122	673	252	274	299	0	
Flujo de Caja Libre		-2,206	-380	68	75	82	416	436
Factor de Descuento		1.00	0.91	0.82	0.74	0.68	0.61	11.52
Flujo Caja Libre Descontados		-2,205,654	-344,415	56,196	55,780	55,345	254,351	5,026,135
VAN		552						
TIR		14.2%						
Profit Index		1.3						

Comparación del FCF actual versus el FCF con la Solución Propuesta. Con las alternativas de solución propuestas se crea valor para el SCM reflejado en un VAN positivo. Este resultado señala la generación de flujos de liquidez suficientes para cubrir el costo de oportunidad, recupera la inversión y crea valor para el negocio. Una TIR que supera el WACC (10.3%). El *Profit Index* señala que el valor actual de los flujos es 1.3 veces la inversión (Tabla 43).

Tabla 43

Comparación de Indicadores Base del Presupuesto de Capital

Datos	FCF Actual	FCF con Solución Propuesta
VAN (en miles de Soles)	-2,766	552
TIR	-17.0%	14.2%
Profit Index	-	1.3

Análisis de Sensibilidad y Escenarios. El análisis realizado muestra como las alternativas de solución propuestas generan un impacto financiero positivo sobre el SCM que alcanzan al CTM. Estos cambios generan un VAN positivo hasta con un crecimiento del 1% en ventas; y una rentabilidad y *profit index* aceptables (Tabla 44).

Tabla 44

Análisis de Sensibilidad Sobre las Ventas del CTM (en miles de Soles)

Proyecciones de Crecimiento	Ventas Brutas	VAN	TIR	Profit Index
1%	19,520	509	14.21%	1.25
7%	20,679	541	14.22%	1.25
9%	21,066	552	14.22%	1.25
11%	21,452	563	14.22%	1.25
13%	21,839	574	14.23%	1.25

Asimismo, se observó la variación de las proyecciones sobre las ventas brutas (*sell in*) y la generación de valor (VAN); y que ocurriría de no cumplirse y cual sería el punto de equilibrio mínimo aceptable.

Los descuentos que otorga el SCM a sus clientes minoristas representa el 3.5% de las ventas brutas anuales lo que viene ocasionando la destrucción de valor. Una reducción al 3.1% como propone esta consultoría genera un VAN positivo. El máximo nivel de descuento a otorgar para no destruir valor puede ser de 3.39% (Tabla 45).

Tabla 45

Análisis de Escenarios entre Ventas Brutas y Descuentos (en miles de Soles)

Proyecciones de Crecimiento	Ventas Brutas	Impacto sobre el VAN		
		Propuesto 0.5%	Actual 1.0%	PE 0.79%
1%	19,520	509	-373	0
7%	20,679	541	-393	0
9%	21,066	552	-399	0
11%	21,452	563	-406	0
13%	21,839	574	-413	0

El gasto de ventas representa el 3.5% de las ventas anuales. Una disminución hacia el 3.1% creará el valor requerido para el SCM. Esta variable podría manejarse hasta el 3.39% para no destruir valor (Tabla 46).

Tabla 46

Análisis de Escenarios entre Ventas Brutas y Gastos de Ventas (en miles de Soles)

Proyecciones de Crecimiento	Ventas Brutas	Impacto de los Gastos de Ventas sobre el VAN		
		Propuesto 3.10%	Actual 3.50%	PE 3.39%
1%	19,520	509	-197	0
7%	20,679	541	-206	0
9%	21,066	552	-209	0
11%	21,452	563	-212	0
13%	21,839	574	-215	0

El gasto de Administración es el 3.5% de las ventas anuales. Reducir esta variable al 2.4% como propone esta consultoría va a generar un escenario donde se crea valor y que actualmente no se tiene. El punto de equilibrio se dará con un nivel de 2.7% (Tabla 47).

Tabla 47

Análisis de Escenarios entre Ventas Brutas y Gastos de Administración (en miles de Soles)

Proyecciones de Crecimiento	Ventas Brutas	Impacto sobre el VAN		
		Propuesto 2.40%	Actual 3.50%	PE 2.69%
1%	19,520	509	-1,431	0
7%	20,679	541	-1,513	0
9%	21,066	552	-1,541	0
11%	21,452	563	-1,569	0
13%	21,839	574	-1,596	0

Finalmente, el PPI que maneja el SCM se encuentra en 75 días promedio. Reducirlo hacia los 61 días como se ha demostrado va a generar un VAN positivo. Esta variable puede manejarse hasta los 69 días para no destruir valor (Tabla 48).

Tabla 48

Análisis de Escenarios entre Ventas Brutas y PPI (en miles de Soles)

Proyecciones de Crecimiento	Ventas Brutas	Impacto sobre el VAN		
		Propuesto 61 días	Actual 75 días	PE 69 días
1%	19,520	509	-376	0
7%	20,679	541	-396	0
9%	21,066	552	-402	0
11%	21,452	563	-409	0
13%	21,839	574	-416	0

7.3. Factores Clave de Éxito

Todo plan de implementación debe presentar lineamientos claves que aseguren su cumplimiento (Tabla 49).

Tabla 49*Lineamientos clave de Éxito*

Factor clave de éxito	Descripción
Disposición y compromiso del SCM	El principal agente en estas propuestas de implementación es el SCM. Un factor clave es la disciplina en cada fase del proceso, la supervisión y seguimiento para que se sientan integrados y cumpla las funciones asignadas en los plazos acordados, asegurando la calidad en el servicio.
Disposición de presupuesto para la ejecución del plan de fidelización	Nestlé a través del área de <i>Customer Development Trade</i> tienen en sus manos el análisis del beneficio del proyecto y asignarle la importancia al logro de sus objetivos, de ello dependerá la disposición de recursos económicos y del personal para llevar a cabo planes de fidelización, apoyo y seguimiento al SCM.
Supervisión y seguimiento al SCM	A través de los Ejecutivos Comerciales se deberá asegurar que los SCM cumplan con los objetivos definidos en el plan de fidelización. De modo tal que la inversión genere beneficios en rentabilidad y eficiencia.
Capacitación al SCM	A través del área de <i>Customer Service</i> de Nestlé se realizarán capacitaciones de refuerzo y seguimiento periódico al SCM para asegurar la continuidad de las buenas prácticas y asegurar las buenas condiciones de los productos Nestlé en el almacén y la distribución.
Integración de la información del SCM a Nestlé	El área de <i>Business Intelligence</i> (BI) liderará el proceso de integración de información entre el ERP del SCM y el sistema extractor de Nestlé para obtener información que le permita analizar la data de ventas, inventarios y tratamiento de planes operativos efectivos para el negocio. La Gerencia de Ventas Corporativas hará seguimiento para asegurar base de datos en el corto plazo.
Definición de KPI's de medición.	Con un SCM estructurado y base de datos es importante incluir una metodología de revisión a través de KPI's para evaluar las necesidades de ventas y el estudio de nuevos requerimientos en desarrollo del negocio en un largo plazo.

7.4. Diagrama de Gantt del Plan de Implementación

El Diagrama de Gantt muestra de manera secuencial las seis alternativas de solución y sus actividades para su ejecución en un plan piloto (Figura 32).

Figura 32

Diagrama de Gantt de Plan de Implementación

Descripción	Área responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
1. Definir el perfil ideal de SCM	<ul style="list-style-type: none"> Customer Development Trade Gerencia de Ventas Corporativas 							
Fase 1: Presentación de la propuesta de perfil mayorista y aprobación (1 mes)		■	■					
Fase 2: Formalización y comunicación interna (1 mes)			■					
2. Desarrollar el plan de fidelización que transforme al SCM en mayorista distribuidor	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutivos Comerciales Customer Development Trade Gerencia de Ventas Corporativas 							
Fase 1: Presentación de la propuesta y aprobación (1 mes)		■	■					
Fase 2: Formalización del programa y comunicación interna (1 mes)			■					
Fase 3: Comunicación externa y despliegue hacia el canal mayorista (1 mes)				■				
Visita a SCM por los Ejecutivos			■					
Reunión de Inicio de Programa				■				
3. Proponer un sistema de control y ordenamiento en los almacenes del SCM	<ul style="list-style-type: none"> Dueño/gerente del SCM Ejecutivos Comerciales 							
Fase 1: Definir un procedimiento interno de control de inventarios (15 días)					■			
Fase 2: Ordenamiento del almacén con el diseño <i>layout</i> (1 mes)						■		
Fase 3: Recuento del inventario (1 mes)							■	
Fase 4: Control y seguimiento (1 mes)							■	
4. Promover la implementación de un ERP para el manejo de información del SCM	<ul style="list-style-type: none"> Dueño/gerente del SCM Business Intelligence 							
Fase 1: Aprobación de la Cotización del ERP (15 días)					■			
Fase 2: Evaluación del entorno del SCM (1 mes)					■			
Fase 3: Implementación del ERP en el SCM (1 mes)						■		
Fase 4: Pruebas y entrenamiento (1 mes)						■		
5. Proponer el uso de una herramienta de para el control de los inventarios del SCM	<ul style="list-style-type: none"> Dueño/gerente del SCM Ejecutivos Comerciales 							
Fase 1. Aprobación de la Cotización (15 días)					■			
Fase 2: Instalación del sistema de código de barras (1 mes)					■			
Fase 3: Pruebas y entrenamiento (1 mes)						■		
6. Desarrollar un plan de capacitación para que el SCM en la gestión de almacenes	<ul style="list-style-type: none"> Customer Service Gerencia de Ventas Corporativas 							
Fase 1: Planificación de la logística (1 mes)			■					
Fase 2: Definición de la temática curricular (1 mes)				■				
Fase 3: Desarrollo de la capacitación (3 meses)				■	■	■		

7.5. Conclusiones

El presente capítulo detalla cada una de las fases de desarrollo para implementar las seis alternativas de solución propuestas y de manera progresiva avanzar cada una de las etapas por fases, las mismas que están a cargo de un responsable dentro de Nestlé en conjunto con el SCM. Esta implementación contará con el apoyo de la Gerencia de Ventas Corporativas de Nestlé, el *Customer Development Trade*, el *Customer Service* y los Ejecutivos Comerciales del canal Mayorista, además del equipo consultor para el monitoreo del cumplimiento de los plazos. Como se ha mencionado la implementación se realizará en el negocio de un SCM como piloto, para poder ajustar el modelo y luego replicarlo en todo el canal.

El costo de inversión para la implementación de las alternativas de solución propuestas es viable. Ello se sustenta en un VAN positivo que demuestra el cumplimiento con los accionistas, acreedores y un excedente que es ese valor incremental para el canal. También refleja una TIR que supera el WACC y cualquier otra alternativa del mercado. Estos beneficios se traducen finalmente en rentabilidad tanto para el negocio del SCM como para el canal de Nestlé, al generarse oportunidades de aplicación de estrategias comerciales conjuntas y disponer de información valiosa del mercado. Finalmente, se debe tener presente los seis factores claves de éxito para llevar a cabo el proyecto que involucra necesariamente el apoyo de la Gerencia Corporativa de Nestlé con el destino de un presupuesto para su ejecución, la disposición y compromiso de los SCM como pieza clave del proyecto, la supervisión y seguimiento de los plazos de cumplimiento en cada una de las fases por etapas, la capacitación al SCM, la integración de información del SCM con Nestlé y la definición de KPI's para el monitoreo al cumplimiento de los objetivos y comprobar su aporte como solución al problema del canal mayorista.

Capítulo VIII. Resultados Esperados

En el presente capítulo se presentan los resultados esperados por cada una de las propuestas de solución diseñados al problema logístico en el canal mayorista, desde el enfoque del SCM y del canal mayorista de Nestlé, en donde sea beneficioso para ambos construir sinergias, crear entornos colaborativos y mantener relaciones a largo plazo.

8.1. Beneficio de un perfil ideal de SCM

La definición de un perfil mayorista detallado en una guía es un aporte proporcionado a la Gerencia Comercial de Nestlé, considerando que no se tenía un conocimiento detallado de este segmento que opera como un socio comercial con bastante participación en el portafolio y que opera con deficiencias importantes que requieren un tratamiento particular para aprovechar su potencial. A continuación, se detallan los beneficios generados:

Entender las necesidades del SCM. Los beneficios globales que otorga esta definición de perfil mayorista están relacionados con el conocimiento profundo de las características, deseos y expectativas de un segmento de mercado muy particular, como lo es el SCM que opera en Lima Metropolitana. Esta información facilita la atracción de este tipo de consumidores al canal bajo las particularidades que Nestlé exige. Además, le permite crear una oferta de valor dirigida que despierte el sentido de compromiso y confianza, con lo cual se puede construir sinergias que ayuden la co-creación de oportunidades de crecimiento conjuntas. Es importante mencionar que estos SCM son a la vez clientes del canal con capacidad de compra y que exigen una calidad en el servicio y trato diferenciado, que bien puede ser entregado en la medida que se aproveche adecuadamente el estudio de las tipologías de SCM.

Desarrollo de estrategias. A partir de este input al canal mayorista de Nestlé puede definir estrategias que le permitan afinar la búsqueda, selección y tratamiento de relaciones sostenibles a largo plazo, bajo un estándar ya definido. Asimismo, reducirá la variación de

conceptos sobre un SCM que lo único que origina es desarrollar diversas estrategias que no conversan entre sí creando contradicción entre estas que afectan el logro de objetivos. Las estrategias pueden ser de negocio, operativas, comerciales, logísticas u otras en la medida de lo que necesita el canal en un determinado momento.

Beneficia el proceso de selección de nuevos mayoristas. La unificación de criterios para definir un perfil de cliente mayorista orienta la labor de los responsables en el proceso de selección de este tipo de clientes. La formalización de este perfil disminuye el tiempo de búsqueda en la selección de este tipo de clientes para los Ejecutivos Comerciales, ya que cuentan con un parámetro objetivo de evaluación, que disminuye la subjetividad y sesgos, creando altas probabilidades de logro de objetivos conjuntos rentabilizando operaciones.

Actualización constante del perfil. Otro beneficio surgido a raíz de la definición de este perfil es la flexibilidad para ser modificado con el tiempo y ajustarlo a conceptos y criterios claves para otras circunstancias. Para ello es importante la definición de métricas de medición que permita evaluar el desempeño de los participantes. Sin medición constante no va a ser posible adecuarse a las nuevas demandas que cada vez son una constante y conocer el segmento al que se desea atender, es una ventaja competitiva en el océano rojo de la industria de consumo masivo en que se desarrolla Nestlé.

8.2. Beneficio de un plan de fidelización que transforme al SCM

Para Nestlé contar con un programa de fidelización dirigido al segmento mayorista que anteriormente desconocía es una gran ventaja porque le va a facilitar desarrollar estrategias integradoras que atraigan la atención de los mayoristas, que como ya se ha mencionado, están atraídos por los beneficios que puedan recibir, por lo que rechazan todo aquello que para ellos no genera valor. Pero ¿qué genera valor a este segmento mayorista? El precio, los productos de alta rotación, las ofertas y los beneficios que reciben de Nestlé les

atrae bastante, pero a ese mismo nivel se encuentra otro tipo de intereses que tiene mucho que ver con el comportamiento y sus emociones como el reconocimiento, el trato diferenciado

y personalizado. El programa de fidelización denominado “El Gran Socio Mayorista” cubre esas necesidades y las plasma en un documento que consta de beneficios comerciales, logísticos y de fidelización (Tabla 17). A continuación, se detalla los principales beneficios de dicho programa:

Referencia. Con la ejecución del programa de fidelización “El Gran Socio Mayorista” se alcanzará un nivel de compromiso tan elevado que generará la recomendación y referencia de estos dentro de su entorno, despertando un interés por nuevos socios que quieran formar parte de ese programa, con lo cual será el mayorista el que vaya hacia Nestlé liberando al Ejecutivo Comercial en su labor de búsqueda y nuevos prospectos para destinarlo en otras actividades dentro de su cargada agenda de trabajo.

Fidelización. La manera en que se ha propuesto el desarrollo de “El Gran Socio Mayorista” permite el involucramiento de los SCM con las metas de Nestlé, asimismo, a través de talleres y seguimiento constante del Ejecutivo Comercial, se le invita a dar sus aportes y ser escuchado, con lo cual se involucrará en el proyecto, generando un mayor compromiso con su Ejecutivo Comercial, con el canal mayorista y con los diversos productos de la marca Nestlé.

Desarrollo del canal. El programa no solo es una serie de beneficios y recompensas, también exige del SCM la transformación de su manera de operar, comprometiéndolo a salir de su zona de confort y comenzar a preocuparse por ser más competitivo en la cadena de distribución y ser atractivo para todos los proveedores y fabricantes del sector de consumo masivo.

Intercambio de información en el canal. La implementación de sistemas de gestión integral de procesos (ERP) permite la trazabilidad de sus transacciones, creando una base de

datos para el análisis y la evaluación de la gestión, la demanda de clientes, necesidad de abastecimiento, proyecciones de ventas, estructura de costos y gastos, gestión de recursos, etc. Esta información es el insumo vital para los planes comerciales de Nestlé, que se verá beneficiada porque sus sistemas son compatibles con el ERP que se propone implementar en sus SCM, con los que puede formalizar contratos de intercambio, que le asegure al canal tal información que contiene el comportamiento de la demanda mayorista y minorista.

Mejora del proceso logístico en el canal mayorista. La implementación de herramientas tecnológicas aplicadas a la gestión logística agiliza el proceso de distribución y venta de los productos de Nestlé, generando un impacto positivo en la satisfacción de los clientes o consumidores finales. Al mismo tiempo, se incrementa la demanda del SCM ya que tiene visibilidad del almacén y las necesidades de abastecimiento de manera oportuna mitigando el riesgo de *bullwhip*.

Logro de objetivos comerciales. El programa contempla también objetivos de ventas incrementales que puedan negociarse de manera mensual, bimestral o el número de periodos que calce el retorno de la inversión de acuerdo con las tasas fijadas por Nestlé. Cumplir los objetivos beneficia a la compañía en el aumento incremental de las ventas de acuerdo con las necesidades del canal y la capacidad de compra del SCM.

8.3. Beneficio de un sistema de control en los almacenes del SCM

Un almacén ordenado y limpio contribuye con el aumento de la productividad en el manejo de los productos y en el movimiento del personal, agregando eficiencia al control de gestión de los inventarios. A continuación, se detallan los principales beneficios que genera esta propuesta de solución al SCM en el proceso de recepción, almacenamiento, carga y descarga, despacho e inventarios en sus almacenes:

Beneficios de un layout óptimo. Un buen diseño e implementación de *layout* acorde a las dimensiones de cada almacén reduce los tiempos de operación gestionando mejor los

pedidos para brindar un servicio de calidad en la entrega y genere la satisfacción de los clientes que se fidelizan y generen mayores ventas. Asimismo, produzcan un ahorro en los costos de almacenaje por el aprovechamiento máximo de todo el espacio cúbico disponible. Asimismo, genera una percepción de seguridad al personal y cumplimiento regulatorio. Estas ventajas seguirán existiendo en la medida que el *layout* se actualice en busca de la mejora continua conforme a los cambios de necesidades y las tendencias del negocio.

Beneficios de un sistema de control adecuado. Un sistema de control y gestión de almacenes mayoristas repercute favorablemente en la rentabilidad del negocio, porque se reducen significativamente las pérdidas por sobre stocks de baja rotación, pérdida, hurto, fragilidad u obsolescencia; además, se tiende a fidelizar a los clientes en la medida que este encuentre oportunamente sus productos. Si bien es cierto, este beneficio favorece en gran medida al SCM, el CTM se beneficia en la medida que reciba un requerimiento de pedidos adecuados que se transformen en *sell in* y rentabilidad. Asimismo, es un mecanismo que asegura que los productos del fabricante lleguen hacia el consumidor final en el momento oportuno y en las cantidades deseadas, bajo las condiciones de calidad en presentación y vigencia.

Visibilidad de productos. Ello se logra con la toma de inventarios físicos y respetando el stock mínimo y máximo de cada producto para atender la demanda aleatoria o conocida. El control también implica que los productos estén almacenados correctamente para su ubicación inmediata y así poder lograr ventas más eficientes. Otro beneficio importante que nos ofrece el ordenamiento del almacén es la aplicación de criterios de gestión de productos como el FEFO (*First Experid – First Out*), donde la fecha de vencimiento de los productos marca la prioridad de salida, evitando las pérdidas por mercadería obsoleta.

Indicadores de medición. Con toda la información que se obtiene del control de inventarios soportado a través de un ERP adecuado al negocio mayorista, se pueden

determinar indicadores claves de rendimiento (KPI) para alertar sobre cómo se viene administrando los almacenes tomando medidas preventivas o correctivas para optimizar los resultados económicos y financieros del SCM y por ende del canal. La aplicación de indicadores como días de inventario, tasa de retorno de *stock*, tasa de rotación de inventarios, nivel de servicio, porcentaje de mermas, ausentismo del personal, entre otros, vienen a ser métricas que ayudan a la gerencia a tomar decisiones acertadas e inmediatas para satisfacer las expectativas de los clientes, mejorar la eficiencia y eficacia, y minimizar las pérdidas. Finalmente, asegurando un almacén bien controlado, ordenado y seguro desde los puntos de vista antes explicados, los beneficios para la gestión del SCM son diversos pero el más significativo viene a ser el soporte que brinda al planeamiento del flujo de caja para optimizar el ciclo de compras y calendarizar los pagos en coordinación con los proveedores como Nestlé, de esta manera se logra mejorar el flujo efectivo para el canal.

8.4. Beneficio de un ERP para el manejo de información

La implementación de un ERP en el negocio de los SCM es de alta prioridad para atacar el problema de escasez de información y generar base de datos para el análisis y desarrollo de planes táctico y operativos orientados al incremento de ventas en el *trade* de forma estratégica. Los beneficios fluirán para el SCM y para Nestlé en la medida que se desarrollen modelos colaborativos de intercambio de información. A continuación, se detallan los beneficios esperados a la medida del canal mayorista:

8.4.1. Beneficios para el SCM

Con el ERP adquiere el control de información sobre todas las áreas del negocio, principalmente las áreas de ventas, logística, contable y tributaria (facturación electrónica).

Provee información para el análisis y la toma de decisiones. La información unificada por el software provee información actualizada, oportuna, fidedigna y sin errores, que permitirá análisis de información histórica, proyecciones de ventas, stocks de inventarios,

comportamiento de la demanda y cualquier tipo de información para la gestión del negocio en la medida que se alimente de información. Otra particularidad del ERP es que la información se almacena en una nube, con lo cual esta puede ser visualizada desde cualquier ordenador o desde el celular.

Control del almacén. El ERP otorgará un control logístico por la trazabilidad que se produce sobre la mercadería desde su recepción, almacenamiento, manipuleo, preparación y despacho, con lo cual se puede conocer el stock actual, las necesidades de abastecimiento, la ubicación de sus productos, el stock vencido, el traslado entre almacenes y los responsables de tales actividades. Con tal nivel de detalle también se alcanza a reducir los altos niveles de pérdidas por vencimientos y hurto. Estas promedian entre el 1.5 y 2% de la facturación anual.

Mitiga el riesgo de bullwhip. Al contar con información precisa de la necesidad de abastecimiento y la demanda se disminuye el riesgo de imprecisión en el pedido, lo que genera un efecto negativo en toda la cadena, desde el minorista al mayorista y este hacia el proveedor, solicitando cantidades en exceso que generan sobre stocks que luego se deterioran o cantidades mínimas que luego merman la capacidad de respuesta a los pedidos. Con información precisa de los inventarios se conoce cuánto es lo que los minoristas necesitan y a la vez se solicitan pedidos precisos al proveedor (Nestlé).

Agilidad de los procesos. La digitalización de información proveniente de sus procesos reemplaza sus antiguas formas de gestionar información en formatos manuales o en archivos Excel. Con ello se visualizan los productos y sus características de manera inmediata y detallada como la ubicación en almacén, número de caja, unidades, moneda, marca, SKU, entre otra información del inventario que tendría en sus almacenes, logrando así una simplicidad y agilidad de sus procesos por la eficiencia en el manejo de información de datos. Además, se produce la reducción de los costos que generaba la ausencia de controles en almacén que no advertían el stock de productos.

Generación de reportería. El ERP genera el beneficio de emitir reportería interna e incluir data proveniente de Nestlé relacionada con los productos. Asimismo, generar información hacia los proveedores en tiempo real solicitando especificaciones técnicas del producto y enviando el volumen de la demanda. Por otro lado, la información se transforma en KPI's o reporterías relevantes para las negociaciones comerciales, no solo con Nestlé sino con los demás proveedores, generando altas expectativas para el trabajo colaborativo de desarrollo de negocios en cumplimiento a objetivos comerciales y logísticos.

8.4.2. Beneficios para el CTM de Nestlé Perú

Tener un socio comercial implementado con tecnología de procesamiento de información fiable y en tiempo real es una gran ventaja porque todo el entorno se alinea, transformando los procesos tradicionales y especulativos por procesos ágiles de alto valor.

Ventajas comerciales. La información compartida por el SCM es monitoreada por el área comercial y de *Customer Service* de Nestlé, para elaborar estrategias orientadas a la reducción de las tasas de inversión como consecuencia de un inadecuado control de inventarios. Así también, desarrollaría estrategias para lograr una mayor rotación de productos de manera eficiente al emplear la misma tasa para otros servicios o planes que contribuyan al desarrollo del negocio.

Visualización del proceso de venta 360 grados. A través de la visibilidad del SCM por la interconexión de los sistemas se podrá diseñar objetivos *sell out* que hoy no cuenta. Esta limitante dificulta el seguimiento, control y formulación de estrategias porque solo cuenta con información *sell in*. Con ello se reducirá también los niveles de mermas y vencimientos producidos en el canal y que Nestlé absorbe para sostener el negocio a costas del deterioro de la rentabilidad y generación de valor.

Interconexión de información. Desde un punto de vista de asociación de datos, la inclusión del ERP como centro neural del negocio canalizará la información desde el SCM

hacia el CTM para análisis de la data y diversos estudios que las marcas requieran, reduciendo las inversiones en contrataciones de externas para el mismo fin.

Asociaciones. La relación comercial genera una sólida estructura comercial que generadora de beneficios, es así que Nestlé gana un socio comercial comprometido con los objetivos del canal de distribución porque le proporciona información de la industria y del mercado, produce la rotación óptima de mercadería y brinda el soporte logístico adecuado para la distribución eficiente. Por su parte el SCM encuentra la oportunidad de formar parte del *networking* de Nestlé, potencia su modelo de negocio, se surte de productos y marcas de alto posicionamiento como las que forman parte de Nestlé y además, recibe el apoyo logístico y estratégico para crecer orgánicamente. Estas sinergias abren la posibilidad de alcanzar las ventajas competitivas que el CTM requiere con eficiencia y rentabilidad.

8.5. Beneficio del código de barras en el control de almacenes

Por la dimensiones del almacén de un SCM, el volumen de productos que maneja, el nivel tecnológico y la capacidad de sus recursos, el código de barras es una herramienta a la medida para el control de los inventarios de manera automatizada y secuencial, donde la captura de información de los productos se realiza de manera inmediata. Los beneficios que se consigue con esta herramienta son listados a continuación:

Agiliza el recuento de la mercadería. Con herramientas de automatización de actividades rutinarias se reducen los tiempos y la cantidad de recursos de personal y logísticos que antes se empleaban, lo que se traduce en eficiencia, que no es otra cosa que hacer más con menos. Este control es fundamental en el SCM que desconoce la mercadería que poseen.

Simplifica las actividades de identificación de productos. Por su automatización en la recolección y manipuleo a través de una pistola infraroja capturando los códigos que identifican al producto, reduce los tiempos de inventarios con cero probabilidad de error,

asegurando así, la calidad de los datos. Lo que antes se realizaba manualmente con gran cantidad de personas en varios días y con alta probabilidad de error queda en el pasado.

Trazabilidad dentro y fuera del almacén. La captura de información de los productos permite identificar además de los datos, al responsable del inventario, la fecha, lugar, estado de la mercadería, destino y procedencia, y demás información que antes era impensado obtener en un sistema. Con ello se alivian las pérdidas por hurto en el almacén o reclamos de clientes por recibir mercadería en mal estado, producto de un deterioro o manipulación.

Compatibilidad con otros sistemas. Su fácil aplicación y compatibilidad permite el entendimiento de la información técnica con otros sistemas como el ERP Integrens, que como ya se ha mencionado, es conocido y compatible con los sistemas de Nestlé.

8.6. Beneficio de un plan de capacitación al SCM

Las capacitaciones tienen como objetivo potenciar las habilidades y conocimientos de los dueños /gerentes de los negocios mayoristas, más aún porque muchos de los temas que involucran las propuestas de solución son nuevos para ellos. Sin embargo, una vez entrenados y familiarizados son muchas las oportunidades y ventajas disponibles para estos mayoristas frente a Nestlé, los demás proveedores y hacia sus clientes minoristas. El éxito radica en la aceptación de la propuesta y en su capacidad de adaptación y aprovechamiento.

Las capacitaciones dirigidas a los dueños del negocio y en sus colaboradores refuerza el aprendizaje que han adquirido a lo largo de sus años de experiencia trabajando de manera empírica. Los beneficios que otorgará el plan de capacitaciones están vinculados a temas de gestión de negocios y almacenes, la comprensión del plan de fidelización “Gran Socio Mayorista” y uso del ERP y códigos de barra propuestos en la presente consultoría. El éxito del programa generará un aumento de la productividad en el proceso logístico y comercial, rentabilizando el negocio por las mejores condiciones operativas y administrativas,

despejando las dudas o incertidumbre que pueda surgir en su ejecución, mejorando la estabilidad del negocio mayorista a través del servicio que ofrecerá a sus clientes.

8.7. Beneficio en la reputación de la compañía

Nestlé es una empresa líder con principios de responsabilidad social empresarial (RSE) bien definidos orientados hacia las personas, la comunidad y el medioambiente; que se desarrollan ampliamente en su visión de creación de valor compartido (CVC) de la que se habló en el capítulo I. Hablar de CVC es hablar de Nestlé porque en el año 2006 ideó junto a los profesores de la universidad de Harvard, Michael Porter y Mark Kramer dicho concepto (Nestlé Perú, 2015). En ese sentido, la propuesta de solución planteada vista de manera integral impactará positivamente en la buena imagen de la compañía porque promueve la transformación del modelo de negocio desfasado que realizan los SCM hacia uno moderno, competitivo, rentable, tecnificado y con visión a largo plazo, a través del despliegue en capacitación y asesoría, el apoyo en fuerza de ventas y soporte logístico, y la motivación con programas de fidelización e incentivos.

De esa manera se contribuye con su compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), específicamente con el ODS 8 referido a la “promoción del trabajo decente y crecimiento económico”. Ello se realiza al promover el desarrollo de los empresarios pyme, un sector de uso intensivo de la mano de obra y gran valor añadido, al potenciar su eficiencia y productividad económica con modernización tecnológica e innovación. Con ello se logra su crecimiento económico que a la vez promueve el empleo y la activación de la economía en los demás agentes económicos de la cadena de suministros, con una visión a largo plazo.

8.8. Beneficio de un Modelo de Negocio 2.0

La presente consultoría entrega una propuesta que refuerza la idea de un modelo de negocio 2.0 para el canal mayorista, surgido a partir del entendimiento del canal, sus deseos, necesidades y esfuerzos (Figura 33). En la búsqueda de estrategias que permitan disminuir las

brechas de valor que muestra el canal originado por la manera en que operan sus SCM respecto a los demás actores del canal tradicional y con las alternativas de solución propuestas se logra la transformación del modelo de negocio a una versión mejorada en la que se contempla los siguientes beneficios:

- La propuesta de valor no solo se preocupa en ofrecer marcas líderes para incrementar las ventas, sino en la entrega de experiencias personalizadas al SCM con ofertas personalizadas y apoyo en su transformación a través de una estructura digital y un ordenamiento logístico orientado al control y capacitación constante.
- Con la digitalización de los procesos el segmento de clientes se amplía del mayorista al mini mayorista, minorista y segmentos institucionales.
- La relación con clientes basada en atención presencial y planes de fidelización estándar, se transforman a ofertas de segmentación al canal específico, potenciando las capacidades y el desarrollo.
- Los socios claves ahora involucran también a prestadores de servicio de plataformas digitales, consultoras en ciberseguridad y servicio de capacitación.
- El recurso clave ahora involucra a personal operativo con conocimientos de TI complementando los conocimientos comerciales, logísticos y *supply chain*.
- Las actividades claves de ventas, logística, distribución y marketing deben incluir, además, asesoría, *mentoring*, capacitaciones, cultura y plataforma de red.
- Se abre la posibilidad de potenciar el canal tradicional (directo), web y redes sociales (indirecto) con los canales B2B (nueva segmentación) y B2D (*Ecommerce* a nivel mayorista).
- Los flujos de ingresos se incrementan en la medida se logre mayor penetración de mercado, incremento de la presencia en PDV y de la venta del ticket promedio.

- Los costos se reducen a consecuencia de la automatización en búsqueda de la eficiencia de los procesos.

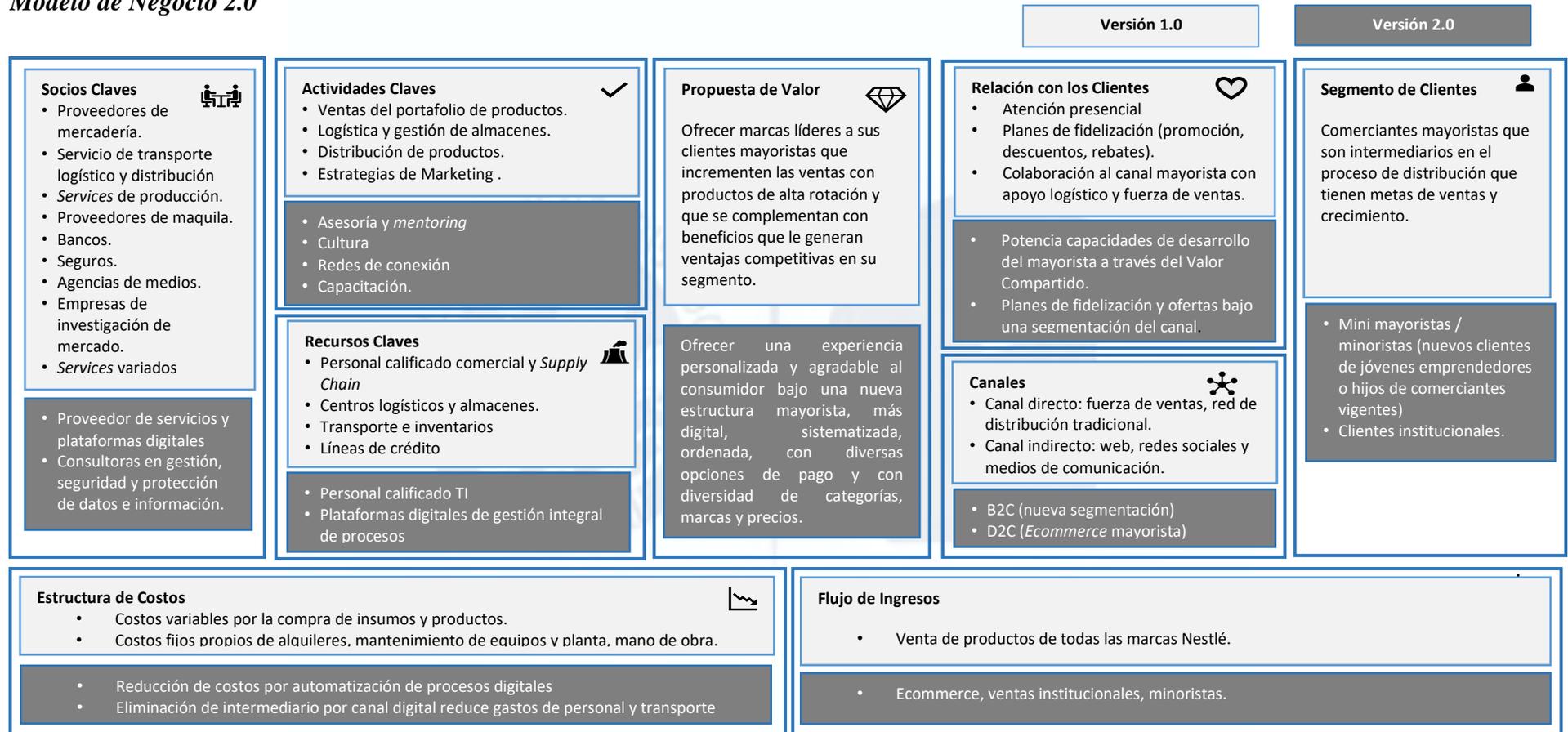
8.9. Conclusiones

Cada una de las alternativas de solución planteadas generan un beneficio para los SCM que decidan transformar su modelo de negocio, pero también al CTM de Nestlé Perú con una solución lógica sustentada con argumentación académica y empresarial vigente, viable porque se adapta a la realidad y capacidad presupuestal del canal mayorista, factible porque la inversión genera un retorno rentable para todos los miembros del canal y deseable en la medida que soluciona los problemas planteados al inicio de esta consultoría.

Los beneficios esperados producirán una transformación integral en los SCM con el uso de tecnología para lograr el ordenamiento logístico en sus almacenes que producirán eficiencia en sus procesos generando márgenes de rentabilidad e información para gestionar el negocio y compartir en el canal, como una ventaja competitiva. Por su parte Nestlé consolidará una relación muy poderosa con sus SCM a los que fidelizará producto de un sentimiento de compromiso e involucramiento en alcanzar objetivos conjuntos. De esa manera Nestlé se verá fortalecido frente a la sociedad al generar valor compartido en su entorno a través de su canal mayorista, transformando los problemas en oportunidades de negocio con responsabilidad social.

Figura 33

Modelo de Negocio 2.0



Nota. Adaptado de Diseñando la Propuesta de Valor: Cómo crear productos y servicios que tus clientes están esperando, por Osterwalder et al., 2015. Deusto 2015.

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo contiene la parte concluyente de este trabajo de consultoría con el aporte de los principales resultados alineados a los objetivos planteados y se sugieren algunas recomendaciones prácticas hacia Nestlé y otras de carácter académico.

9.1. Conclusiones

El CTM que opera en Lima Metropolitana es importante para los planes comerciales de Nestlé, ya que representa el 40% de las ventas totales del canal tradicional. Es importante mencionar que dicho canal tradicional representa el 70% del total de ventas de Nestlé. Los SCM son empresas PYME que operan de forma empírica carentes de conocimientos técnicos y son el sector más desatendido en cuanto a soluciones digitales y tecnológicas, lo que les resta eficiencia a sus operaciones. Ese problema se encuentra arraigado en el mayorista peruano que surge a raíz de una necesidad de subsistencia y no con una visión empresarial. En ese contexto Nestlé busca hacer negocios rentables ya que el SCM es un agente fundamental en la cadena de distribución debido a su elevado nivel de consumo y penetración de mercado, a pesar de sus limitaciones para dar un soporte integral en la distribución.

La técnica de triangulación de información desarrollada en esta consultoría permitió conocer que el CTM presenta una serie de problemas, siendo la ineficiencia en el proceso de distribución el más importante. Tiene su origen en la ausencia de un sistema integrado que lo conecte con los SCM. Este último también adolece de un sistema de control de inventarios. En los negocios la eficiencia en los procesos es fundamental porque van a permitir rentabilizar los esfuerzos y el uso de recursos, lo que podría determinar su continuidad. En ese sentido, las alternativas de solución propuestas apuntan ese camino con una mirada holística de la solución alineada a los objetivos estratégicos de la organización.

Las estrategias de solución propuestas fueron obtenidas luego de aplicar una serie de herramientas estratégicas para crear y recrear ventajas competitivas, tomando en

consideración al *Dynamic Capabilities Framework* (Schoemaker et al., 2018). La consultoría analizó el entorno a través de las herramientas PESTE y el Análisis de las cuatro fuerzas del entorno para detectar cambios (*Sensing Change*). Las herramientas como el *Value Proposition Canvas*, *New SWOT Analysis* y *Digital Strategy Framework*, con los que se obtuvo un portafolio de alternativas de solución para aprovechar las oportunidades (*Seizing Opportunities*).

La transformación del modelo de negocio 1.0 al 2.0 (*Transforming the Firm*) es la propuesta de valor de esta consultoría gestionando las operaciones como un modelo de negocio hacia adelante centrado en el cliente acompañado de un sistema integrado de gestión que conecte a Nestlé con sus SCM. Estas estrategias se despliegan a través de la definición de un perfil de SCM que permita desarrollar planes de fidelización y capacitación que mejoren la experiencia y generen compromiso. Además de contar con un perfil adecuado para filtrar futuros prospectos de SCM acordes a lo que busca el canal.

El fortalecimiento de la relación SCM y CTM se logrará con planes de fidelización como el propuesto, al que se le ha denominado “Gran Socio Mayorista” cuyo objetivo es encontrar aliviadores a los *jobs* y *pains* del SCM que lo motivarán a emprender los planes conjuntos con Nestlé. Planes de capacitación son parte de la solución ya que mejorarán las competencias del SCM y lo convertirán en un potente aliado de Nestlé.

El modelo busca la implementación de sistemas de control que ayuden al ordenamiento logístico en los almacenes del SCM. El check list de auditoría 5S contribuye en ese sentido para procurar un ambiente limpio, ordenado y con disciplina. La instalación de un ERP a la medida y herramientas de identificación automatizada de inventarios como el código de barras proporcionan eficiencia, agilidad y seguridad en el proceso de recepción, descarga, almacenamiento, manipuleo, preparación, despacho y registro de inventarios.

La implementación de sistemas integrados facilita el flujo de información fiable y oportuna para analítica de datos, desarrollo de estrategias y objetivos conjuntos que fortalezcan las relaciones comerciales en un entorno colaborativo. Esta información que fluye desde los SCM permitirá visualizar el comportamiento del *sell in* y el *sell out* en el canal y con ello, definir mejores estrategias relacionadas con la promoción del portafolio de productos y el aprovechamiento de una diversidad de variables (zonificación, puntos de venta, temporalidad, etc.) que permitan dirigir los recursos de manera eficiente, sin tener que recurrir a incentivos (rebates) que no producen los retornos esperados.

Finalmente, el modelo de negocio 2.0 cumple con las cuatro condiciones para ser escalable. Es deseable porque mitiga las ineficiencias en el CTM y en los SCM. Es factible porque se ajusta a la realidad del entorno, las actividades, los recursos y los socios claves. Es viable porque genera un margen financiero positivo que da valor al canal con un VAN positivo de S/ 12 107,187; una TIR de 17.4% que supera el WACC de 7%; y un RI de 4.7. Es adaptable porque es perfectamente ajustable a los cambios del entorno. Además, es sostenible porque se alinea a la visión de valor compartido de Nestlé que contribuye con el desarrollo y crecimiento de los socios comerciales mayoristas.

9.2. Recomendaciones

Las propuestas de solución planteadas en la presente consultoría tendrán el impacto deseado en la medida que la alta gerencia demuestre un compromiso en el involucramiento y despliegue de cada una de las actividades propuestas y que demuestre el *tone at the top* para dar el soporte y asegurar su éxito.

La coyuntura actual exige constantes cambios en un entorno competitivo y sofisticado con la llegada de la tecnología 4.0 y donde los clientes empoderados son más exigentes. En ese contexto, Nestlé debe afrontar el cambio no solo en sus actividades, procesos y tecnología, sino propiciar que su entorno también siga ese mismo ritmo con innovación y

adaptación hacia las nuevas tendencias del mercado, a través de sus socios claves y proveedores principalmente, para llegar hasta el consumidor final, en espacio y tiempo óptimo con productos de calidad y acordes a las nuevas demandas.

Alineado con su filosofía de valor compartido, el CTM de Nestlé tiene una enorme oportunidad para desarrollar a sus SCM y generar ventajas competitivas producto del intercambio de información y soporte al canal. De esa manera se genera un impacto positivo sobre la imagen de Nestlé frente a los *stakeholders* al apoyar el desarrollo de los emprendedores, alineados en los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

La capacitación al interno de la organización para reforzar al capital humano que interactúa con el SCM es una medida importante para cumplir el rol de asesor que ayude en el logro de objetivos conjuntos y ser un embajador de la cultura de valor compartido de Nestlé. Complementar esta medida con estándares de control orientados a la satisfacción del cliente y la rentabilidad, como medidas del desempeño.

Se debe continuar los programas de fidelización y capacitación hacia el SCM en la medida que se planteen nuevos objetivos cada vez más retadores y alineados a los cambios del entorno para mantener el compromiso y entusiasmo en el canal. En ese sentido es importante involucrar a los hijos de los dueños del negocio mayorista, quienes forman parte de la gestión, pero con un estilo más flexible y con disposición para adaptarse a las nuevas tendencias, lo que ayudará a inyectar una dosis de motivación y nuevos aires en los planes de constante cambio y transformación del modelo, pasando de un perfil de SCM primario, a uno híbrido hasta alcanzar el nivel mayorista distribuidor.

Involucrar al SCM en las estrategias comerciales fortalece la confianza, la transparencia y el trato preferencial que reclaman. De esa manera se refuerza el compromiso con el canal y con la marca de los diversos productos de Nestlé. Es fundamental revisar con ellos el cumplimiento de las metas e indicadores, recabar sus expectativas y escucharlos, ya

que como se ha mencionado, lo que los mantiene motivados es sentirse apreciados con un trato diferenciado.

El SCM debe procurar la contratación, retención y capacitación de personal idóneo, competente y confiable para la gestión de los almacenes y manejo del sistema. Cuidar este aspecto, beneficia a todo el canal de distribución en cuanto a la atención de pedidos. Este personal técnico profesional debe poseer las competencias suficientes para elaborar KPI's que ayuden al control concurrente de los inventarios y del buen servicio.

Evaluar la oportunidad de replicar el modelo de negocio 2.0 a las plazas en provincia que cuentan con grandes comercios mayoristas con capacidad de competir con los distribuidores exclusivos. En provincias estos distribuidores son líderes del mercado porque no tienen competencia y sus condiciones dificultan a los fabricantes tener un mayor crecimiento del mercado.

En el desarrollo de las alternativas de solución planteadas en esta consultoría se recomienda el uso de metodologías ágiles que faciliten el desarrollo del proyecto siendo las más recomendable el *Scrum o Design Thinking*, ya que se basan en un marco de mejora continua iterativas. Asimismo, establecer hitos para monitorear el grado de avance en los plazos establecidos y atender cualquier requerimiento adicional o cambio que puede surgir en el desarrollo del programa.

Por medio de la consultoría a Nestlé se propone una serie de alternativas de solución a los problemas que enfrenta el canal mayorista de las empresas que participan en la industria de consumo masivo de alimentos; sin embargo, esas alternativas están centrada en los aspectos logísticos. Por lo que se motiva la investigación de otros problemas ya descritos en esta investigación y que están referidas a cultura, visión estratégica, aspectos financieros y el recurso humano.

Referencias

- Alexandre de Souza, C. (Mayo de 2020). *Sistemas Integrados de Gestão Empresarial: Estudos de Caso de Implementação de Sistemas ERP*. Obtenido de Universidade de São Paulo: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12133/tde-19012002-123639/publico/CAS-ERP.pdf>
- Alieva, J., & Von Haartman, R. (2021). Digital collaboration within the supply chain: Unlocking the hidden lean potential. *International Journal of Advanced Operations Management* 13(1), pp. 1-20.
- Alonso García, J., Pablo Martí, F., & Nuñez Barriopedro, E. (2021). Omnichannel Management in B2B. Complexity-based model. Empirical evidence from a panel of experts based on Fuzzy Cognitive Maps. *Industrial Marketing Management*, pp. 93-113.
- Amanda Istiqomah, N., Fara Sansabilla, P., Himawan, D., & Rifni, M. (2020). The Implementation of Barcode on Warehouse Management System for Warehouse Efficiency. *Journal of Physics: Conference Series*, Conf. Ser. 1573 012038.
- Anaya Tejero, J. (2011). *Almacenes: Análisis, Diseño y organización. Segunda Edición*. Madrid: ESIC Editorial.
- Antonioli, D., & Della Torre, E. (2016). Adopción de la innovación y actividades formativas en las pymes. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(3), 311-337. doi:10.1080/09585192.2015.1042901
- Arellano, R. (2016). *Seis estilos de vida en Perú y América Latina*. Obtenido de Arellano Consultores: <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/los-progresistas/>
- Arrieta, Pilares, Portilla y Ríos, R. (2018). Plan de Negocios para la implementación de un nuevo canal de distribución para el Mercado Mayorista N°2 de Frutas. *Tesis*

presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Gestión Empresarial: ESAN.

Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercado [APEIM]. (s.f.). *TuDashboard*.

Obtenido de <https://tudashboard.com/login-apeim/>

Avolio Alecchi, B. (2016). *Métodos Cualitativos de Investigación: una aplicación al estudio de caso*. Lima: Cengage Learning Editores S.A.

Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). *Factores que Limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES)*. Obtenido de *Strategia* (22), 70-80: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/issue/view/430>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2023). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. Obtenido de BCRP Data:

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05197PA/html>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (23 de junio de 2023). *SPREAD - EMBIG PERÚ (PBS)*. Obtenido de

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04709XD/html>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (s.f.). *Banco Central de Reserva del Perú / Expectativas*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html>

Banco Mundial. (15 de Abril de 2022). *Banco Mundial BIRF - AIF*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Bandeira De Lamônica, O. (2014). Segmentação de mercado em empresas de base tecnológica: O caso da segmentação de espumantes. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(3), 90-107. Obtenido de

<https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12042/5679>

- Barrera Chevecich, B. (2014). *PLAN DE NEGOCIO PARA UN SOFTWARE DE GESTIÓN EMPRESARIAL ORIENTADO A LAS MIPES*. Obtenido de TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS:
https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116175/cf-barrera_bc.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- BBVA. (s.f.). *BBVA Finanzas - Vistazo*. Obtenido de Cómo funcionan los canales de distribución de la empresa: <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/canales-de-distribucion.html>
- Benítez, R. (s.f.). *Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura [FAO]*. Obtenido de Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe:
<https://www.fao.org/americas/noticias/ver/es/c/239393/>
- Bermúdez Carrillo, L. A. (8 de enero de 2015). Capacitación: Una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *Revista electrónica de las Sedes Regionales de la Universidad de Costa Rica*, XVI(33), 1-25.
- Brandenburger, A. (2019). Are Your Company's Strengths Really Weaknesses? *Harvard Business Review*, 2-8.
- Bulege Gutiérrez, W. (Junio de 2011). *Efectos de la aplicación del software "Business ERP" en la percepción del control de gestión de las MYPE's de Huancayo*. Obtenido de Revista Apuntes de Ciencia y Sociedad Universidad Continental:
<http://journals.continental.edu.pe/index.php/apuntes/article/view/21/20>
- Cabral Ribeiro, P., & Simões Gomes, C. (2018). Bibliometric research in Warehouse Management System from 2006 to 2016. *Conference: 22nd World Multiconference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2018)* (págs. p. 200- 203). Orlando: ResearchGate.

Chiesa, F. (2004). Metodología para selección de sistemas ERP. *Reportes Técnicos en Ingeniería de Software*, 6(1), 17-37. Obtenido de Centro de Ingeniería del Software e Ingeniería del Conocimiento. Instituto Tecnológico de Buenos Aires:
<http://www.ucla.edu.ve/dac/departamentos/informatica-II/metodologia-para-seleccion-de-sistemas-erp.PDF>

Contenido ITSeller. (22 de Noviembre de 2021). *irseller.pe*. Obtenido de
<https://itseller.pe/2021/11/22/digitalizando-la-industria-de-alimentos-y-bebidas-en-tres-pasos/>

D'Alessio, F. (2013). *El Proceso Estratégico, Un enfoque de Gerencia*. Lima: Pearson Educación de Perú S.A.

D'Alessio, F. (2017). *Administración de las Operaciones Productivas: conceptos, casos y ejercicios razonados*. Lima: Pearson Educación.

De Souza, C., Szafir Goldstein, C., & Aagaard, A. (2020). IoT in the Context of Digital Transformation and Business Model Innovation: The case of a traditional Brazilian wholesaler [IoT en el contexto de la transformación digital y la innovación del modelo de negocio: el caso de una empresa tradicional mayorista. *GIoTS 2020 - Global Internet of Things Summit, Proceedings* (pág. 339). Dublin: Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc.

Della Torre, E., & Antonioli, D. (2016). Innovation adoption and training activities in SMEs. *The International Journal of Human Resource Management* 27:3, p. 311-337. Obtenido de ISSN: 0958-5192 (Print) 1466-4399 (Online) Journal homepage:
<https://www.tandfonline.com/loi/rijh20>

Díaz, H. (2016). *Gestión de la Cadena de Suministros. Almacenamiento: Logística y Abastecimiento*. Lima: Marco.

Duran, Y. (2012). *Administración del inventario: elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas*. Obtenido de *Visión Gerencial*, núm. 1, enero-junio, 2012, pp. 55-78 Universidad de los ANdes de Venezuela:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545892008>

EALDE Business School. (2022). *El stock de seguridad en la dirección de operaciones:*

Principales conceptos y cómo calcularlo. Obtenido de <https://www.ealde.es/stock-de-seguridad/>

El Comercio. (13 de Agosto de 2020). El 80% de las compras del canal tradicional se concentra en solo ocho empresas de consumo masivo. págs.

<https://elcomercio.pe/economia/peru/cual-es-el-poder-de-compra-del-canal-tradicional-en-el-pais-y-en-cuantas-empresas-de-consumo-masivo-se-concentra-bodegas-puestos-de-mercado-mayoristas-crisis-pandemia-peru-soluciones-digitales-plataforma-mercania-alicor>.

El Comercio. (02 de junio de 2022). Las marcas más recordadas por los peruanos en 2022:

¿las recomienda y las extrañaría si desaparecen? *El Comercio*, págs.

<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/las-marcas-mas-recordadas-por-los-peruanos-2022-las-recomienda-y-las-extranaria-si-desaparecen-estudio-de-marcas-2022-arellano-consultoria-ranking-mercado-peruano-noticia/?ref=ecr>.

Frazelle , E. (2007). *Logística de almacenamiento y manejo de materiales*. Colombia: Norma.

Freixe, L. (27 de mayo de 2022). Nestlé: “Queremos que nuestra cadena de suministro sea lo

más peruana posible”. *El Comercio*, págs. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/nestle-queremos-que-nuestra-cadena-de-suministro-sea-lo-mas-peruana-posible-entrevista-laurent-freixe-precio-de-los-alimentos-covid-19-seguridad-alimentaria-noticia/>.

- Gárate, L. (Septiembre de 2019). *Análisis de las Estratpegicas de Fidelización para los Clientes de la EMpresa Biolimpio SA*. Obtenido de Trabajo de Titulación para obtener el Grado de Ingeniero en Gestión Empresarial con mención en Marketing y Ventas: <http://181.39.139.68:8080/bitstream/handle/123456789/1054/An%c3%a1lisis%20de%20las%20Estrategias%20de%20Fidelizaci%c3%b3n%20para%20los%20Clientes%20de%20la%20Empresa%20Biolimpio%20S.A.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García de Castro, A., & Reina Paniagua, R. (2019). Nespresso, un modelo de negocio sostenible. *Harvard Deusto Business Review* (núm. 292), 67-76.
- Gavilán, I. (2019). *La Carrera Digital*. Andalucía - España: ExLibric.
- Hair, J., Anderson, R., Mehta, R., & Babin, B. (2010). *Administración de ventas relaciones y sociedades con el cliente*. Santa Fe: Cengage Learning Editores S.A.
- Heizer, J., & Render , B. (2001). *Dirección de la Producción, Decisiones Tácticas. Sexta Edición*. México : Pearson Educación.
- Hernández - Sampieri y Mendoza Torres, R. y. (2018). *Metodología de la Investigación, las rutas cuantitativas, cualitativas y miztas*. México: McGRAW-HILL Interamericana Editores S.A.
- Holgado de Frutos, E., Trapero, J., & Ramos, F. (2020). A literature review on operational decisions applied to collaborative supply chains [Revisión bibliográfica sobre decisiones operativas aplicadas a las cadenas de suministro colaborativas]. *PLOS ONE*.
- Hurtado de Barrera, J. (2010). *Metodología de la Investigación, guía para la comprensión holística de la ciencia*. Caracas: Quirón Ediciones.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). *Publicaciones Digitales*. Obtenido de Indicadores económicos - financieros para empresas con ventas netas mayores a 300 UIT, según división económica:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0932/index.htm

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s.f.). *INEI Estadística*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/07-informe-tecnico-mercado-laboral-abr-may-jun-2022.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s.f.). *ODS.INEI*. Obtenido de <http://ods.inei.gob.pe/ods/>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (21 de Setiembre de 2020). ¿Cómo impacta la incertidumbre política sobre los agentes de la economía peruana? *El Comercio*, págs. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/ipe-como-impacta-la-incertidumbre-politica-sobre-los-agentes-de-la-economia-peruana-noticia/>.

Instituto Peruano de Economía. (16 de Noviembre de 2020). *La crisis desde fuera*. Obtenido de IPE Web site: <https://www.ipe.org.pe/portal/la-crisis-desde-fuera/>

Jara, C., & Moscoso, D. (2017). *Sistemas ERP ¿Un factor diferenciador para las Pymes chilenas?* (U. d. Bío, Editor) Obtenido de Memoria para optar el Título de Ingeniero Comercial: <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2998/1/Jara%20Arriagada%2c%20Catalina%20Andrea.pdf>

Jashari, A., & Kutllovci, E. (2020). THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE CASE STUDY: MANUFACTURING ENTERPRISES IN KOSOVO. *Business: Theory and Practices Vol 21 No 1*, p. 222-229. doi:<https://doi.org/10.3846/btp.2020.12001>

Jobber, D., & Lancaster, G. (2012). *Administración de ventas*. Distrito Federal México: Pearson Educación.

- KANTAR. (27 de Mayo de 2022). *Alimentos representa más del 42% del gasto de los hogares peruanos*. Obtenido de <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumo-masivo/2022-peru-consumo-masivo-y-inflacion>
- KANTAR Group. (s.f.). *Comportamiento del consumo tras un año de pandemia*. Obtenido de <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumo-masivo/peru-ci-1q21>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kubáňová, J., Kubasáková, I., Čulík, K., & Štítik, L. (2022). Implementation of barcode technology to logistics processes of a company. *Sustainability (Switzerland)*, 14(2), 1-20. doi:10.3390/su14020790
- Lacase, B. (2020). *Planificación estratégica para A.J y J.A Redolfi S.R.L. como instrumento demejora en la gestión y rentabilidad de distribuidoras mayoristas*. Obtenido de Trabajo Final de Grado Universidad Siglo 21: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/23650/TFG%20-%20LACASE%2c%20BAUTISTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lei, Q., Zhang, Y., & Zhou, L. (2018). Supply Chain Coordination under Inventory Inaccuracy with RFID Technology. *Mathematical Problems in Engineering*.
- Lescura Franca, J., Macedo Da Silva, M., Augusto Dos Santos, O., & Honorato Costa, D. (Diciembre de 2022). *e-Acadêmica*, v. 3, n. 3, e6133355,. Obtenido de A utilização da segmentação de mercado para melhor posicionamento de uma empresa: <https://eacademica.org/eacademica/article/view/355/276>
- Licen, M., Hartmann, F., Repovš, G., & Slapničar, S. (2016). The Impact of Social Pressure and Monetary Incentive on Cognitive Control. *Frontiers in Psychology article Psychol., Sec. Cognition, Volume 7*, p. 1-15.

- Lizarzaburu, E. C. (2018). *Gestión de Operaciones y Calidad*. Perú: Pearson Educación.
- Llontop, A., Najar, S., Paquioma, K., Salomé, G., & Sánchez, O. (Diciembre de 2021). *Propuesta de implementación de una estrategia de cadena de suministro esbelta a través del uso de RFID para la mejora de la efectividad en el proceso logístico de la harina de pescado en una empresa pesquera*. Obtenido de Universidad ESAN: <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/2930>
- Lopez Montalvo, D., Jorge Coto, E., & Cadena Lopez , A. (2021). La capacitación en pequeñas y medianas empresas: hacia una caracterización. *Perspectiva Empresarial*, 8(1), 71-85. doi:<https://doi.org/10.16967/23898186.686>
- Macho Stadler, I., Pérez Castrillo, D., & Querou, N. (2021). Goal-oriented agents in a market Volume 84, 102378. *Journal of Economic Psychology*, p. 1-17. Obtenido de <file:///D:/MIS%20DOCUMENTOS/Desktop/Avance%20tesis%2023Mar/Incentivos/Agentes%20orientados%20a%20objetivos%20en%20un%20mercado.pdf>
- Mazariegos , M. (Febrero de 2020). *Factores asociados ue se deben evaluar antes de implementar un sistema ERP (Enterprise Resource Planning)*. (U. d. Guatemala, Editor) Obtenido de Trabajo de graduación para el título de Ingeniero en Ciencias y Sistemas: <http://www.repositorio.usac.edu.gt/13575/1/Miguel%20C3%81ngel%20Mazariegos%20Romero.pdf>
- McKinsey & Company. (2016). *A digital-strategy framework*. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=2emAuGBIRNE&list=RDCMUCQMqUlg362Hhar_iCZ9tcjQ&start_radio=1&t=31s
- Mejía Jiménez, A. (Diciembre de 2022). *La segmentación lo es todo. Teniendo una buena segmentación podemos cumplir todos los objetivos*. Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/366052671_LA_SEGMENTACION_ES_TODO_Teniendo_una_buena_segmentacion_podemos_cumplir_todos_los_objetivos

Meyer-Waarden, L., Bruwer, J., & Galán, J.-P. (2022). Loyalty programs, loyalty engagement and customer commitment to the company's brand: insights from consumer-centric behavioral psychology. Consumer-focused behavioral psychology insights from three industries. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Volumen 73, P. 1-12.

Ministerio de la Producción . (s.f.). *Estadística MIPYME*. Obtenido de

<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oe-documentos-publicaciones/boletines-comercio-interno>

Molinillo, S. (2012). *Distribución Comercial Aplicada*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Obtenido de

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4meQwbS5944C&oi=fnd&pg=PA57&dq=tipos+de+mayoristas&ots=zGp3KPCn3K&sig=Nhfl_ndkcjrQ0J2SAfDSu5Ay_c8#v=onepage&q=tipos%20de%20mayoristas&f=false

Mondy , R. W., & Noe, R. M. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (Décimo primera ed.). (J. Reyes Martinez, Ed.) México, Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Monitor Empresarial de Reputación Corporativa [MERCO]. (2022). *Ránking de empresas con mejor reputación Corporativa en Perú 2022*. Obtenido de

<https://www.merco.info/pe/ranking-merco-empresas>

Moreno, H. M., Espirito Olmos, R., Aparicio Rosas, V., & Cardenas, A. S. (2009).

Capacitación en las micro y pequeñas empresas de la Ciudad de Tecomán, Colima, México. (U. d. Zulia, Ed.) *Multiciencias*, 9(1), 38-45.

Mukhopadhyay, D., Barsakar, T., Inamdar, A., Yelnare, V., & Gundecha, N. (2018).

Application of RFID and path planning algorithm for locating products in a wholesale

market. *International Conference on Advances in Computing, Communication and Control 2017, ICAC3 2017, 2018* (págs. 1-7). India: Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc.

Nestlé Corp. (2022). *Corporate Governance Report 2022, Compensation Report 2022 and Financial Statements 2022*. Obtenido de <https://www.nestle.com/sites/default/files/2023-03/2022-corp-governance-compensation-financial-statements-en.pdf>

Nestlé Perú. (2015). *Creación de Valor Compartido*. Lima.

Nestlé Perú. (2023). *Participación de ventas de canales de distribución*. Lima: DATANEST.

Nestlé Perú S.A. (2017). *150 años Nestlé*. Lima: Documento interno intranet Nestlé Perú.

Nestlé Perú S.A. (2018). *Política de Canales de Ventas*. Lima: 0124.VTAS.POL.001.

Nestlé Perú. (s.f.). *Conoce nuestra marca empleadora*. Obtenido de <https://unia.edu.pe/wp-content/uploads/2022/04/Marca-Employadora-Nestle.pdf>

Nestlé Perú. (s.f.). *La historia de Nestlé Global*. Obtenido de Nestlé Perú Web site: <https://www.nestle.com.pe/nosotros/historia-de-nestle>

Nestlé Perú. (s.f.). *me@Nestlé*. Obtenido de The Nest: (Intranet Nestlé)

Nestlé. (s.f.). *Nestlé - CWA*. Obtenido de Gestión Global de Nestlé: <https://www.nestle-cwa.com/en/aboutus/management/globalmanagement>

Nestlé. (s.f.). *Nestlé Perú*. Obtenido de <https://www.nestle.com.pe/creaciondevalorcompartido/desarrollorural/busquedamejoresinsumos>

Omriani, N., Rejeb, N., Maalaoui, A., Dabic, M., & Kraus, S. (2022). Drivers of Digital Transformation in SMEs [Impulsores de la transformación digital en las PYMES]. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1-14.

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (16 de Mayo de 2018). *Noticias ONU*.

Obtenido de Departamento de Asuntos Económicos y Sociales:

<https://www.un.org/development/desa/es/news/population/2018-world-urbanization-prospects.html>

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (07 de Septiembre de 2021). *Naciones Unidas en Perú*. Obtenido de <https://peru.un.org/es/143191-el-peru-firma-un-nuevo-marco-de-cooperacion-con-naciones-unidas>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Diseñando la Propuesta de Valor: Cómo crear productos y servicios que tus clientes están esperando*. Barcelona: Deusto.

Pareti, S., Córdova, A., & Fuentes, J. (Julio de 2020). *Tecnología de la Información y Comunicación (CRM y ERP) como Herramientas de Segmentación y Fidelización de Clientes: El Caso de los Emprendimientos Hoteleros de Cerro Alegre y Cerro Concepción, Valparaíso Chile*. Obtenido de Universidad Andrés Bello: https://media.proquest.com/media/hms/PFT/1/Kt8oH?_s=hZAA%2FE44iIVFDfEIPr8iDxO6Y0I%3D

Parra, F. (2005). *Gestión de Stocks. Tercera Edición*. España: ESIC Editorial.

Perkumiene, D., Ratautaite, K., & Pranskūnienė, R. (2022). Innovative solutions and challenges for the improvement of storage processes. *Sustainability (Switzerland)*, 14(16), 10616. doi:10.3390/su141710616

Perotti, S., Bastidas Santacruz, R., Bremer, P., & Beer, J. (2022). Logistics 4.0 in warehousing: a conceptual framework of influencing factors, benefits and barriers [Logística 4.0 en almacenamiento: un marco conceptual de factores de influencias, beneficios y barreras]. *International Journal of Logistics Management* 33 (5), 193-220.

Perú 21. (13 de Agosto de 2020). Economía - Artículo Informativo. *Poder de compra del canal tradicional peruano y empresas donde se concentra*, págs.

<https://peru21.pe/economia/cual-es-el-poder-de-compra-del-canal-tradicional-en-el-pais-y-en-cuantas-empresas-de-consumo-masivo-se-concentra-bodegas-puestos-de-mercado-mayoristas-crisis-pandemia-peru-soluciones-digitales-plataforma-mercania-alicorp-procter>. Obtenido de <https://www.america-retail.com/peru/poder-de-compra-del-canal-tradicional-peruano-y-empresas-donde-se-concentra/>

Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Buenos Aires: Rei Argentina S.A. Obtenido de

[http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)

Prasanthama, S., & Kumarb, K. (2022). Engaging with emerging companies: perspectives from multinational companies [Comprometerse con empresas emergentes: perspectivas de empresas multinacionales]. *IIMB Management Review (IMR) Volume 34, Issue 4*, p. 407-417.

PWC. (2022). *ALICORP SAA ESTADOS FINANCIEROS SEPARADOS 31 DE DICIEMBRE DE 2022 Y 31 DE DICIEMBRE DE 2021*. Lima: PWC. Obtenido de

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Informe%20Auditado%20EEFF%20Separados%202022.pdf>

Ruales, D. (2017). *Implementación de un sistema de código de barras para mejorar la trazabilidad de los materiales en un warehouse de una empresa de servicios de mantenimiento de turbinas*. Obtenido de Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial en UNMSM:

<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/7417>

- Sainz de Vicuña, J. (2001). *La Distribución Comercial: Opciones Estratégicas*. Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HLwXz-NvVoEC&oi=fnd&pg=PA5&dq=tipos+de+mayoristas+detallistas&ots=s3xgaPcqDg&sig=7LCZM9UDqIATIFvtpU1cAa1-1o#v=onepage&q=tipos%20de%20mayoristas%20detallistas&f=false>
- Salazar, E. (8 de Noviembre de 2021). *Empresas peruanas que controlan mercados facturaron millones en pandemia*. Obtenido de Ojo Público: <https://ojo-publico.com/3146/las-empresas-peruanas-que-facturaron-millones-pandemia>
- Samanamud, M., & Núñez, Y. (23 de enero de 2020). *Propuesta de mejora en la gestión de almacenes utilizando la metodología Lean Warehouse y la herramienta de asignación de mercadería para incrementar la rentabilidad en las empresas distribuidoras de productos de consumo masivos*. Obtenido de Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Industrial: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/648835>
- Sangsane, K., & Vanichchinchai, A. (2021). Improvement of warehouse storage area and system: An application of visual control and barcode. *2021 IEEE 8th International Conference on Industrial Engineering and Applications* (págs. 444-448). Tailandia: ICIEA. doi:10.1109/ICIEA52957.2021.9436727
- Schneider, M. (18 de Noviembre de 2021). *Perú Retail*. Obtenido de Nestlé espera duplicar sus ventas por comercio electrónico para 2025: <https://www.peru-retail.com/nestle-espera-duplicar-sus-ventas-por-comercio-electronico-para-2025/>
- Schoemaker, P., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Management Review - Haas School of Business University of California Berkeley*(Vol. 61(1)), 15–42. doi:10.1177/0008125618790246

- So Tarazona y Muchotrigo Siguel, S. (2018). *Gestión Estratégica de Mypes mayoristas. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en Gestión Empresarial : PUCP.*
- Soler Bigas, B., & Castelló Molina, J. (julio de 2019). *Harvard - Deusto*. Recuperado el 2022, de <https://www.harvard-deusto.com/hacer-marketing-hoy-diez-importantes-retos>
- Summers, D. C. (2006). *Administración de la Calidad*. México: Pearson Educación.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (23 de junio de 2023). *Tasa de Interés Promedio del Sistema Bancario* . Obtenido de Tasas activas anuales de las operaciones en moneda nacional realizadas en los últimos 30 días útiles por tipo de crédito:
<https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>
- Toquica , K. (Junio de 2020). *Plan de Fidelización de Distribuidora Grupo Éxito*. Obtenido de Trabajo de Grado para optar el Grado de negocios Internacionales.:
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/27742/2020karentoquica.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Trigoso, M. (02 de diciembre de 2021). *Empresas: Nestlé "Venimos ampliando centro de distribución de Ate para duplicar los despachos"*. Obtenido de Gestión:
<https://gestion.pe/economia/empresas/nestle-venimos-ampliando-centro-de-distribucion-de-ate-para-duplicar-los-despachos-noticia/>
- Vadillo Cuadros, R. (Diciembre de 2019). *Propuesta de mejora de la Gestión Administrativa a través del Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) en la Empresa M&E Electrical Solutions SAC, en el distrito del Callao - 2018*. Obtenido de

- (Tesis de licenciatura). Repositorio de la Universidad Privada del Norte.:
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/23586>
- Vásquez, G. (Julio de 2009). Los canales de distribución y el valor para el consumidor. *Temas de Management, II*, 10-15. Obtenido de Temas de Management:
<https://www.econbiz.de/Record/los-canales-de-distribuci%C3%B3n-y-el-valor-para-el-consumidor-v%C3%A1squez-gustavo/10008513015>
- Veloz Navarrete, C., & Parada Gutiérrez, O. (2017). *Métodos para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones en la Gestión de Inventarios*. Obtenido de Revista Ciencia Unemi, vol. 10, núm. 22, pp. 29-38, 2017 Universidad Estatal de Milagro:
<https://www.redalyc.org/journal/5826/582661263003/>
- Villegas, M. G. (2021). <https://www.dejusticia.org/column/la-aldea-global/>. Obtenido de Dejusticia.
- Weber, F., & Schutte, R. (2019). State-of-the-art and adoption of artificial intelligence in retailing [Estado del arte y adopción de inteligencia artificial en el comercio minorista]. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 264-277.
- Zahoor, N., Zopiatis, A., Adomako, S., & Lamprinakos, G. (2023). The micro-foundations of digitally transforming SMEs: How digital literacy and technology interact with managerial attributes [Los microfundamentos de las pymes que se transforman digitalmente: Cómo la alfabetización digital y la tecnología interactúan]. *Journal of Business Research*.
- Zhang, H., Hong, X., & Cao, X. (2022). To Share or Not to Share? The Role of Retailer's Information Sharing in a Closed-Loop Supply Chain [¿Compartir o no compartir? El papel del intercambio de información del minorista en una cadena de suministros de circuito cerrado]. *Frontiers in Psychology*.

Apéndices

Apéndice A *Entrevistas a expertos y SCM*

Origen	Nombre	Cargo	Fecha	Medio
Experto de Nestlé	Catherine Matos	Gerente de Ventas Corporativas Lima	15/07/22 22/11/22	<i>Presencial</i>
Experto de Nestlé	Robinson Pérez	<i>Customer Team Leadership</i> Canal Mayorista Lima	22/11/22	<i>Presencial</i>
Experto de Nestlé	Rosangela Natteri	<i>Channel Category Sales Development</i>	15/07/22	<i>Teams</i>
Experto de Nestlé	Mauro Lamas	<i>Customer Facing Supply Chain Manager</i>	18/07/22	<i>Teams</i>
Experto de Nestlé	Cinthy Apéstegui	Regional Sales Controller Perú Bolivia	13/07/22	<i>Teams</i>
Experto de Nestlé	Sandra Torres	<i>Business Partner Senior Human Resource</i>	14/07/22	<i>Teams</i>
Experto de Nestlé	Alfredo Estupiñán	Coordinador Especialista en <i>Business Intelligence</i>	19/07/22	<i>Teams</i>
Experto de Nestlé	Alfredo Estupiñán	Coordinador Especialista en <i>Business Intelligence</i>	20/07/22	<i>Teams</i>
Experto de Nestlé	Sandro Carvalho	<i>Head Corporation of Sales</i> Nestlé,	15/07/22	<i>Teams</i>
Experto de Nestlé	Robinson Pérez	<i>Key Account Manager</i> Mayorista Lima	15/07/22	<i>Teams</i>
Experto de Nestlé	Juan Carlos Tipacti	Ejecutivo Mayorista Confitería Lima	18/07/22	<i>Teams</i>
Experto de Nestlé	Gustavo Soria	Ejecutivo Mayorista Abarrotes Lima	18/07/22	<i>Teams</i>
Socio Comercial Mayorista	Karina Paye	Corporación Karina	27/07/22	Presencial
Socio Comercial Mayorista	Gloria Pariona	Inversiones FAVEL EIRL	25/07/22	Presencial
Socio Comercial Mayorista	Edwin Palca	Inversiones PALCA SAC	26/07/22	Presencial

Apéndice B Entrevista a Gerente de Ventas Corporativas Lima

N°	Pregunta	Sí/No	Comentario
1.-	¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?	Sí	El planeamiento estratégico de los diversos negocios se construye en el segundo semestre de cada año, con ejecución en el siguiente año. Cada mes se revisa y ajustan operaciones particulares en base a la planificación. Esta revisión se da por cada negocio.
2.-	¿Se tienen una visión, misión, y objetivos estratégicos establecidos?	Sí	Es parte del planeamiento estratégico de la compañía citada anteriormente.
3.-	¿Se desarrollan pronósticos? ¿de ventas, producción, financieros, u otros?	Sí	En cada área funcional se realizan pronósticos en contraste con lo buscado. En ventas corporativas, cada line manager de los canales se junta con sus equipos para realizar un análisis proyectivo de ventas del mes y, una reunión mensual, se reúnen con los responsables de categorías para revisar la demanda y proyecciones de ventas por <i>Building blocks</i> .
4.-	¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda?	Sí	Es vital tener información de lo que sucede en el Trade, analizar la competencia (acciones, nuevos productos, precios, promociones, etc.). De esta manera nosotros buscamos armar planes de acción en beneficio de los objetivos. Toda esta información es compartida con el negocio para sus diversas áreas y, en conjunto, tomar acción que mitigue el riesgo operativo.
5.-	¿Se revisa la estructura de la organización frecuentemente?	Sí	Es indispensable ver los nuevos talentos para buscar su desarrollo y promoción.
6.-	¿Es adecuado el diseño organizacional?	Sí	La estructura la define el Corporativo para la región Perú – Bolivia.
7.-	¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?	Sí	El plan estratégico se traslada a cada una de las Gerencias Corporativas de ventas y estas a su vez hacia cada uno de sus equipos y Ejecutivos Comerciales.
8.-	¿Se cumplen los principios de Fayol unidad de mando, homogeneidad de funciones, alcance de control y delegación de autoridad?	Sí	En Nestlé se otorga el cargo de confianza, siempre con el acompañamiento de su mando superior; sin embargo, se le otorga la autonomía de trabajar según su experiencia y acciones concretas.
9.-	¿Es alta la moral y motivación de los trabajadores?	Sí	Se motiva constantemente a los Ejecutivos Comerciales con retos permanentes y motivadores.
10.-	¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?	Sí	Existe un gran clima laboral y compañerismo. Nestlé se preocupa constantemente por el clima laboral.

N°	Pregunta	Sí/No	Comentario
11.-	¿Las comunicaciones son efectivas?	Sí	La compañía presenta una estructura matricial; con ella la comunicación puede ir a distintos niveles, por la confianza entregada.
12.-	¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?	Sí	Están acordes al mercado.
13.-	¿Las relaciones laborales son productivas?	Sí	Sí, existen procedimientos de <i>feedback</i> , <i>one to one</i> , acompañamiento y trabajos por equipos, lo que genera una relación más cercana y productivas.
14.-	¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?	Sí	Existen políticas definidas de manera corporativa y cada gerencia Comercial lo tiene claro.
15.-	¿Existen líneas de carrera para los funcionarios y empleados?	Sí	Nestlé presenta un programa sistematizado donde se registran las aspiraciones y los objetivos trazados durante al año, además de las calibraciones al cierre de año para evaluar su performance.
16.-	¿Las medidas de seguridad e higiene industrial se cumplen?	Sí	Son exigencias regulatorias.
17.-	¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad, y de costos son eficientes?	Sí	Existen controles que son adecuados; sin embargo, es importante que exista mayor cercanía con cada contexto.
18.-	¿Los gerentes han probado su capacidad gerencial y de liderazgo?	Sí	Existen evaluaciones de desempeño de manera permanente (semestral), además de evaluaciones por cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2017.

Apéndice C Entrevista a Channel Category Sales Development

N°	Pregunta	Sí/No	Comentario
1.-	¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?	Sí	Cada marca detalla bien su target para trabajar sus propuestas en base a sus gustos y preferencias.
2.-	¿Los mercados están segmentados adecuadamente?	Sí	Sí, cada marca tiene bien definidos los mercados a trabajar, a través de los canales.
3.-	¿Los productos están óptimamente posicionados en estos segmentos?	Sí	Nestlé es caracterizado por contar con un portafolio amplio de alto posicionamiento en el mercado; a nivel de marca, existen pilares que apalancan el <i>mix</i> , justamente por el nivel de posicionamiento en el mercado.
4.-	¿La participación de mercado se ha incrementado?	Sí	En líneas generales, se viene incrementando el <i>market share</i> , ya que somos referentes en nuestro rubro; sin embargo, es una lucha constante, ya que los competidores siguen en su constancia.
5.-	¿El alcance de las operaciones es solo local?	Sí	Nestlé es una transnacional, presenta sus operaciones en todo el mundo. Nuestras funciones se basan en el mercado nacional.
6.-	¿Las ventas están geográficamente bien distribuidas?	Sí	Sí, existen planificaciones por canal y zonas a nivel nacional.
7.-	¿La organización desarrolla investigación de mercados?	Sí	Sí, principalmente cuando se busca desarrollar un producto, innovación y mejora de procesos.
8.-	¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz?	Sí	Sí, cada canal cuenta con ejecutivos de cuentas, liderados por un Line Manager; en equipo gestionan las cuentas la fuerza de ventas de sus socios comerciales.
9.-	¿La calidad de los productos, bienes y servicios, es reconocida por los clientes y consumidores?	Sí	La calidad de los productos Nestlé son muy reconocidas y de preferencia de los consumidores a nivel global. Es por ello que se exige calidad en el servicio a los socios, proveedores e intermediarios.
10.-	¿La calidad del servicio posventa es reconocida como de calidad?	Sí	Depende bastante de los intermediarios y proveedores que ayudan en los planes de Nestlé, como la distribución, venta y servicio al cliente.
11.-	¿Los precios son adecuados y siguen una política de precios organizacional?	Sí	Existe una ruta de precios que se plantea para diversos canales; sin embargo, existen ciertos incentivos que pueden alterar el mercado, es por ello que se evalúa bien las inversiones para las activaciones.

N°	Pregunta	Sí/No	Comentario
12.-	¿Es la publicidad usada la adecuada para cumplir los objetivos de la organización?	Sí	Sí, se emplean publicidad 360° en todos los medios de comunicación, medios y las redes sociales.
13.-	¿Es la industria altamente competitiva?	Sí	Muy competitiva y requiere de gran esfuerzo y presupuesto para tener visibilidad.
14.-	¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la industria?	Sí	Madura, pero en constante revisión para adaptarse a las nuevas tendencias del mercado y demanda de los consumidores.
15.-	¿La gerencia y los funcionarios de marketing cuentan con la experiencia necesaria?	Sí	Es política de Nestlé contratar al mejor talento y retener a los mejores en la organización. Por ello se invierte en capacitación constante para líderes y colaboradores.
16.-	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de marketing?	Sí	Nestlé cuenta con formaciones constantemente con <i>Service</i> especializados; además, se cuenta con un programa de Universidad Nestlé digital.
17.-	¿Se maneja un presupuesto de marketing?	Sí	Presupuesto evaluado de manera mensual y trabajados en base a los servicios ofrecidos al área de ventas, tales como visibilidad, comerciales en medios, y otros mecanismos de soporte marketera.
18.-	¿Son los clientes y consumidores leales?	No	En la industria hay clientes y consumidores leales y otros no; sin embargo, se trabaja con planes para atraerlos y fidelizarlos.
19.-	¿Están las marcas bien posicionadas?	Sí	El mercado es muy competitivo por lo que se trabaja constantemente.
20.-	¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos?	No	Todos los canales presentan oportunidades de mejora. El canal mayorista es el más complejo y requiere mejorar.
21.-	¿Los depósitos, puntos de venta, y transportes usados son eficientes y contribuyen a la gestión?	No	En el caso particular del canal mayorista es muy deficiente porque opera en un entorno informal deficiente sin tecnología lo que lo hace lento e improductivo.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2017.

Apéndice D *Entrevista a Customer Facing Supply Chain Manager*

N°	Pregunta	Sí/No	Comentario
1.-	¿Son los proveedores confiables y proveen insumos directos e indirectos de calidad?	Sí	Sólo se trabaja con proveedores exhaustivamente seleccionados locales e internacionales, dentro de un plan de socio comercial.
2.-	¿Son los procesos productivos controlados y corregidos, acordemente, con frecuencia?	Sí	Se determinan KPI's de planta y se les hace seguimiento diariamente.
3.-	¿Se usan las siete herramientas de Deming para evaluar la calidad de los procesos?	Sí	A través del Sistema de Gestión de la Calidad siguiendo estándares internacionales del Corporativo.
4.-	¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de inventarios?	Sí	Las políticas y procedimientos se realizan en base a los estándares internacionales del Corporativo a través un Sistema de Gestión de Inventarios.
5.-	¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de calidad?	Sí	Las políticas y procedimientos se realizan en base a los estándares internacionales del Corporativo a través un Sistema de Gestión de Calidad.
6.-	¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de costos?	Sí	Las políticas y procedimientos se realizan en base a los estándares internacionales del Corporativo a través de un Contralor de Costos.
7.-	¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de los activos fijos productivos?	Sí	Los activos fijos se adquieren con aprobación de las gerencias de Operaciones y Finanzas de acuerdo con el presupuesto. Contabilidad lo registran para su control y depreciación.
8.-	¿La tecnología usada en los procesos es de punta?	Sí	En Dic21, se invirtió más de PEN 200 millones en logística, innovación y tecnología.
9.-	¿Está la planta distribuida productivamente?	Sí	Altos estándares en la remodelación de la planta.
10.-	¿Se hacen <i>relayout</i> con frecuencia?	Si	Es por ello que n las fábricas, no.
11.-	¿El diseño de las labores es revisado frecuentemente?	Sí	Por los jefes y supervisores de producción.
12.-	¿Se siguen estándares de trabajo internacionales?	Sí	Se siguen los más altos estándares internacionales.
13.-	¿Se desarrollan estudios de tiempos y movimientos?	Sí	Lo realiza el equipo de planeamiento y control de la producción.
14.-	¿Se le da importancia a la ergonomía, especialmente en los servicios?	Sí	Está supervisado por el área de seguridad industrial y medio ambiente.

N°	Pregunta	Sí/No	Comentario
15.-	¿Están las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas, almacenes, y otros en buen estado?	Sí	En el 2021 se invirtió en la remodelación de la planta de fabricación y en un nuevo centro de distribución en Ate con los más altos estándares de calidad y tecnología.
16.-	¿Están los almacenes bien distribuidos y manejados eficientemente?	Sí	Frecuentemente, se optimizan los <i>layouts</i> . Con la mejora de las plantas y centros de distribución Nestlé se encuentra acorde a los más altos estándares internacionales.
17.-	¿La manipulación de materiales es eficiente y productiva, en general?	Sí	Con la automatización, robotización y digitalización de procesos se reducen los daños por accidentes, mermas y desmedros.
18.-	¿Se realizan planeamientos agregados?	Sí	Es función del área de planeamiento y control de la producción.
19.-	¿Se realizan programaciones de la producción usando técnicas modernas de administración?	Sí	Destacan los sistemas CRP, MRP y EOQ. Estas técnicas están apoyadas por tecnología moderna.
20.-	¿La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria?	Sí	Nestlé, siempre selecciona y trabaja con personal competente y capaz. Se invierte en la adquisición del mejor talento humano.
21.-	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?	Sí	Es un área que requiere constante capacitación, este se gestiona con el área de Recursos Humanos.
22.-	¿Se maneja un presupuesto de operaciones?	Sí	Forma parte del presupuesto maestro liderado por el área de Finanzas y Control.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2017.

Apéndice E *Entrevista a Regional Sales Controller Perú-Bolivia*

N°	Pregunta	Sí/No	Comentario
1.-	¿Los índices financieros son mejores que los del promedio de la industria?	No	Son los adecuados de acuerdo con el plan estratégico. Sin embargo, son revisados mensualmente (KPI).
2.-	¿Tienen fortalezas y debilidades?	Sí	Se aprovechan las fortalezas y se mejora para reforzar las debilidades. Es una tarea permanente.
3.-	¿Es buena la estructura de capital?	Sí	La adecuada para las operaciones de la empresa.
4.-	¿Se puede aumentar el capital a corto y/o largo plazo?	Sí	Esto se realiza en la matriz de la empresa.
5.-	¿Cuentan con fuentes de fondos adecuados y de calidad?	Sí	Las fuentes son producto del Core de la empresa o apalancamiento en entidades financieras de primer nivel.
6.-	¿Cuentan con adecuado capital de trabajo?	Sí	Se cuida a detalle el capital de trabajo necesario.
7.-	¿Son pertinentes y de ayuda los estados financieros que se usan?	Sí	Son emitidos oportunamente y son la base para la realización de métricas de control y seguimiento.
8.-	¿Usan el estado de flujo de efectivo?	Sí	El flujo de caja es revisado diariamente.
9.-	¿Se manejan presupuestos?, ¿de qué tipo?	Sí	Algunos de los presupuestos que se utilizan son de ventas, de marketing, entre otros
10.-	¿Se cuenta con una política de dividendos?	Sí	-
11.-	¿Se mantiene una buena relación con accionistas e inversionistas?	Sí	Es muy importante para la gestión y confianza a largo plazo.
12.-	¿Se cotiza en bolsa?	No	La sucursal de Perú no cotiza en bolsa, pero la matriz en Suiza si lo hace.
13.-	¿Se efectúan análisis de riesgos?	Sí	Existen análisis de riesgos financieros, de mercado, de liquidez y se coordina con la Gerencia de Riesgos.
14.-	¿La gerencia y funcionarios de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia?	Sí	La Oficina de Recursos Humanos contrata al personal con el perfil adecuado.
15.-	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de finanzas y contabilidad?	Sí	La Oficina de Recursos Humanos se encarga de las capacitaciones

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2017.

Apéndice F Entrevista a Business Partner Senior Human Resource

N°	Pregunta	Sí/No	Comentario
1.-	¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional? ¿se miden usualmente?	Sí	Una empresa especializada mide el clima laboral a través de encuestas manteniendo la objetividad y transparencia.
2.-	¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?	Sí	Cada año se evalúan a los colaboradores a los que se les asigna nuevas misiones e incrementos salariales.
3.-	¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones?	Sí	Los responsables de equipo son capacitados en habilidades blandas para mejorar su estilo de liderazgo y toma de decisiones.
4.-	¿Se cuenta con un área de organización y métodos?	Si	Es el área encargada de la revisión y actualización de las normas y políticas que rigen en la organización.
5.-	¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?	Sí	Forma parte de las políticas salariales. Se busca dar el mejor trato a los colaboradores desde su ingreso hasta su salida.
6.-	¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?	Sí	La capacitación se realiza de manera presencial y a través de una plataforma digital denominada "Universidad Nestlé".
7.-	¿Se cuenta con una política de promociones y línea de carrera?	Sí	Es una política fundamental para la motivación y crecimiento profesional de los colaboradores.
8.-	¿Se cuenta con una política de incentivos?	Sí	Los criterios de incentivos que se rigen por las políticas generales corporativas y son coordinadas con Recursos Humanos.
9.-	¿Se cuenta con una política de tercerización?	Sí	Los proveedores deben cumplir con el perfil de proveedor y está sujeto a la revisión de Nestlé y al cumplimiento de las políticas de Nestlé.
10.-	¿Existen políticas de control de ausentismo?	Sí	Forma parte del Reglamento Interno de Trabajo y Código de Conducta.
11.-	¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?	Sí	En cumplimiento con las exigencias regulatorias participan todos los colaboradores para formar un comité de Seguridad y Salud.
12.-	¿Se cuenta con actividades de coaching y asesoramiento?	Sí	Nestlé invierte en planes de asesoría de manera constante para cada área y posición específica.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2017.

Apéndice G *Entrevista a Coordinador Especialista en Business Intelligence*

N°	Pregunta	Sí/No	Comentario
1.-	¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?	Sí	Se trabaja con el software Imperium 2.0 y el Power BI por su dinamismo y capacidad de análisis en tiempo real.
2.-	¿Se cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones?	Sí	Existen sistemas alternos que se emplean cuando el sistema principal falla y asegura la continuidad de las operaciones.
3.-	¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?	Sí	Se contrata a profesionales con conocimiento técnico y se capacita constantemente.
4.-	¿Los sistemas de seguridad son eficientes?	Sí	Ti se encarga de la ciberseguridad y protección de datos.
5.-	¿La administración de los sistemas de información y comunicaciones es productiva?	Sí	El equipo está constantemente al pendiente de los requerimientos de información y actualizaciones para su disponibilidad en la toma de decisiones.
6.-	¿Están, el sistema y la data, actualizadas permanentemente?	Sí	Se trabaja permanentemente en la agilidad de los sistemas, además de los mecanismos de seguridad.
7.-	¿Son amigables los sistemas de información y comunicaciones? ¿Se actualizan estos sistemas?	Sí	Se renueva constante los sistemas, por esta razón se está migrando al Power BI para analítica de data.
8.-	¿Se cuenta con una constante capacitación al personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?	Sí	Las áreas de Ti se actualizan permanentemente. Todos los colaboradores son capacitados en temas de seguridad de información para el debido cuidado en el uso de los sistemas.
9.-	¿El personal conoce la ventajas e incremento de la productividad con el uso de sistemas de información?	Sí	Cada área trabaja en automatizar sus procesos y utilizar cada vez más la tecnología y la analítica de datos.
10.-	¿La gerencia y los funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria?	Sí	Tienen años de experiencia, estudios en centros de reconocida trayectoria. Se contrata al mejor talento.
11.-	¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?	Sí	El presupuesto se define en cada planeamiento estratégico y se aprueba a nivel corporativo.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2017.

Apéndice H *Entrevista a Coordinador Especialista en Business Intelligence*

N°	Pregunta	Sí/No	Comentario
1.-	¿Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo?	Sí	La empresa cuenta con 29 centros de investigación y desarrollo en todo el mundo.
2.-	¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?	Sí	La empresa invirtió en diciembre del 2021, 200 millones de Soles para logística, innovación y tecnología.
3.-	¿Son productivas y contribuyen al desarrollo de la empresa?	Sí	Se cuenta con la tecnología más moderna de nivel internacional.
4.-	¿Esta actividad está integrada eficientemente a la organización y se considera estratégica en los planes?	Sí	E
5.-	¿Se terceriza esta actividad, toda o parte de esta?	Sí	Cuando es necesario.
6.-	¿Los productos y procesos son tecnológicamente competitivos?	Sí	-
7.-	¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?	Sí	Se han adquirido los necesarios para la compañía.
8.-	¿Existen automatismos y tecnología de punta productiva en la organización?	Sí	Nestlé invirtió en mejoras en diciembre 2021
9.-	¿Es moderna la tecnología productiva y contribuye a la productividad total?	Sí	Se optimizan constantemente.
10.-	¿La gerencia y funcionarios de tecnología e investigación y desarrollo cuentan con la experiencia necesaria?	No	La empresa contrata solo contrata personal calificado.
11.-	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de tecnología e investigación y desarrollo?	Sí	Recursos humanos se encarga de eso.
12.-	¿Se maneja un presupuesto de tecnología e investigación?	Sí	-

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2017.

Apéndice I Check List Auditoria 5S SCM Corporacion Karina

Criterio de Clasificación	Puntaje	Datos
No está implementado	0	Fecha: 17/12/22
Está parcialmente implementado, no hay evidencia de campo	1	Evaluador: VRP
Está parcialmente implementado, hay evidencia de campo	2	Entrevistado: KP
Esta implementado y hay evidencia de campo	3	
Análisis de la situación actual del almacén del SCM		Puntaje de Evaluación
Clasificar (SEIRI)	21	13
¿Los productos del almacén están en buen estado?	3	3
¿Los productos se ubican en un espacio disponible en el almacén dentro de racks o estanterías?	3	2
¿El almacén se destina exclusivamente a la custodia de mercadería?	3	2
¿Los pasillos están libres facilitando el libre tránsito?	3	2
¿La mercadería vencida o dañada está clasificada y separada en un lugar específico?	3	0
¿Los equipos se ubican según la necesidad, ergonomía y manejo del espacio (<i>layout</i>)?	3	2
¿El almacén está libre de documentos que no son necesarios para las actividades cotidianas?	3	2
Orden (SEITON)	24	12
¿La mercadería del almacén está ordenada en base a un <i>layout</i> que facilite la búsqueda, manipuleo y despacho de productos?	3	2
¿La mercadería en almacén tienen un sistema de clasificación y señaléticas que facilitan la visualización?	3	2
¿Los productos están ordenados de acuerdo con su rotación y fecha de vencimiento (método FEFO)?	3	0
¿La mercadería se almacena en su respectiva ubicación por categoría, marca o <i>sku</i> ?	3	2
¿Los equipos se encuentran en un sitio específico, son de fácil acceso e identificables cuando son requeridos?	3	2
¿Hay claridad con relación a la clasificación de mercadería según la demanda y obsolescencia?	3	2
¿La mercadería se encuentra debidamente custodiada y protegida de humedad, suciedad y es accesible el espacio?	3	2
¿Existen mecanismos de seguridad, protección y atención ante emergencias?	3	0
Limpieza (SEISO)	21	8
¿El ambiente del almacén muestra las superficies visiblemente limpias?	3	0
¿La mercadería y los equipos se encuentran visualmente limpios y ordenados?	3	2
¿Existe un responsable de la limpieza en el almacén?	3	0
¿Los anaqueles y estanterías se encuentran limpios?	3	2
¿Los pasadizos y vías del almacén están limpios?	3	2
¿La limpieza es una actividad habitual?	3	0
¿En el almacén hay una adecuada disposición para la basura cumpliendo criterios de clasificación y reciclaje?	3	2

Análisis de la situación actual del almacén del SCM		Puntaje Máximo	Puntaje de Evaluación
Estandarización (SEIKETSU)		18	6
¿El SCM cumple con los criterios definidos en el programa para el control, orden y limpieza?		3	2
¿Existen procedimientos internos para organizar el almacén?		3	2
¿El SCM aplica los procedimientos para mantener el control, orden y limpieza en sus almacenes?		3	2
¿Está establecida la periodicidad y se encuentra documentado?		3	0
¿Los trabajadores del SCM están informados de los procedimientos de control, orden y limpieza?		3	0
¿Existen responsables de verificar el cumplimiento de procedimientos de control, orden y limpieza en almacén?		3	0
Disciplina (SHITSUKE)		24	14
¿El SCM ha mejorado notablemente las condiciones para trabajar en el almacén?		3	2
¿El SCM aplica mecanismos de autocontrol proactivamente?		3	0
¿Los trabajadores dejan su lugar de trabajo organizado cuando terminan sus actividades diarias?		3	2
¿Se ha implementado estrategias para que los trabajadores del SCM conozcan el check list de auditoría 5S?		3	2
¿El SCM tiene mecanismos que propician la adhesión de sus trabajadores con el check list 5S?		3	1
¿El check list 5S y el programa gran socio mayorista son conocidos y respetados por los colaboradores del SCM?		3	2
¿Los trabajadores cumplen con los requerimientos del programa de fidelización Gran Socio Mayorista?		3	2
¿Los trabajadores del SCM mantienen una presentación limpia, aseada y buenos elementos de protección?		3	2
Resumen de Elementos de 5S	Puntaje Posible	Puntaje Obtenido	% Implementación
Orden (SEIRI)	21	13	62%
Organización (SEITON)	24	12	50%
Aseo (SEISO)	21	8	38%
Estandarización (SEIKETSU)	18	6	33%
Disciplina (SHITSUKE)	24	13	58%
Total	108	52	49%

Nota. Adaptado de *Propuesta de mejora en la gestión de almacenes utilizando la metodología Lean Warehouse y la herramienta de asignación de mercadería para incrementar la rentabilidad en las empresas distribuidoras de productos de consumo masivos*, por Samanamud y Núñez, 2020.

Apéndice J Check List Auditoria 5S SCM Inversiones FAVEL EIRL

Criterio de Clasificación	Puntaje	Datos
No está implementado	0	Fecha: 18/12/22
Está parcialmente implementado, no hay evidencia de campo	1	Evaluador: RDO
Está parcialmente implementado, hay evidencia de campo	2	Entrevistado: GP
Esta implementado y hay evidencia de campo	3	
Análisis de la situación actual del almacén del SCM		Puntaje de Evaluación
Clasificar (SEIRI)	Puntaje Máximo	
	21	16
¿Los productos del almacén están en buen estado?	3	3
¿Los productos se ubican en un espacio disponible en el almacén dentro de racks o estanterías?	3	3
¿El almacén se destina exclusivamente a la custodia de mercadería?	3	2
¿Los pasillos están libres facilitando el libre tránsito?	3	2
¿La mercadería vencida o dañada está clasificada y separada en un lugar específico?	3	2
¿Los equipos se ubican según la necesidad, ergonomía y manejo del espacio (<i>layout</i>)?	3	2
¿El almacén está libre de documentos que no son necesarios para las actividades cotidianas?	3	2
Orden (SEITON)	Puntaje Máximo	
	24	14
¿La mercadería del almacén está ordenada en base a un <i>layout</i> que facilite la búsqueda, manipuleo y despacho de productos?	3	2
¿La mercadería en almacén tienen un sistema de clasificación y señaléticas que facilitan la visualización?	3	2
¿Los productos están ordenados de acuerdo con su rotación y fecha de vencimiento (método FEFO)?	3	2
¿La mercadería se almacena en su respectiva ubicación por categoría, marca o sku?	3	2
¿Los equipos se encuentran ubicados en un sitio específico, son de fácil acceso e identificables cuando son requeridos?	3	2
¿Hay claridad con relación a la clasificación de mercadería según la demanda y obsolescencia?	3	2
¿La mercadería se encuentra debidamente custodiada y protegida de humedad, suciedad y es accesible el espacio?	3	2
¿Existen mecanismos de seguridad, protección y atención ante emergencias?	3	0
Limpieza (SEISO)	Puntaje Máximo	
	21	12
¿El ambiente del almacén muestra las superficies visiblemente limpias?	3	2
¿La mercadería y los equipos se encuentran visualmente limpios y ordenados?	3	2
¿Existe un responsable de la limpieza en el almacén?	3	0
¿Los anaqueles y estanterías se encuentran limpios?	3	2
¿Los pasadizos y vías del almacén están limpios?	3	2
¿La limpieza es una actividad habitual?	3	2
¿En el almacén hay una adecuada disposición para la basura cumpliendo criterios de clasificación y reciclaje?	3	2

Análisis de la situación actual del almacén del SCM		Puntaje Máximo	Puntaje de Evaluación
Estandarización (SEIKETSU)		18	10
¿El SCM cumple con los criterios definidos en el programa de para el control, orden y limpieza?		3	2
¿Existen procedimientos internos para organizar el almacén?		3	2
¿El SCM aplica los procedimientos para mantener el control, orden y limpieza en sus almacenes?		3	2
¿Está establecida la periodicidad y se encuentra documentado?		3	2
¿Los trabajadores del SCM están informados de los procedimientos de control, orden y limpieza?		3	2
¿Existen responsables de verificar el cumplimiento de los procedimientos de control, orden y limpieza en el almacén?		3	0
Disciplina (SHITSUKE)		24	16
¿El SCM ha mejorado notablemente las condiciones para trabajar en el almacén?		3	2
¿El SCM aplica mecanismos de autocontrol proactivamente?		3	2
¿Los trabajadores dejan su lugar de trabajo organizado cuando terminan sus actividades diarias?		3	2
¿Se ha implementado estrategias para que los trabajadores del SCM conozcan el check list de auditoría 5S?		3	2
¿El SCM tiene mecanismos que propician la adhesión de sus trabajadores con el check list 5S?		3	2
¿El check list 5S y el programa son conocidos y respetados por los colaboradores del SCM?		3	2
¿Los trabajadores cumplen con los requerimientos del programa de fidelización Gran Socio Mayorista?		3	2
¿Los trabajadores del SCM mantienen una presentación limpia, aseada y con elementos de protección en buen estado?		3	2
Resumen de Elementos de 5S	Puntaje Posible	Puntaje Obtenido	% Implementación
Orden (SEIRI)	21	16	76%
Organización (SEITON)	24	14	58%
Aseo (SEISO)	21	12	57%
Estandarización (SEIKETSU)	18	10	56%
Disciplina (SHITSUKE)	24	16	67%
Total	108	68	63%

Nota. Adaptado de *Propuesta de mejora en la gestión de almacenes utilizando la metodología Lean Warehouse y la herramienta de asignación de mercadería para incrementar la rentabilidad en las empresas distribuidoras de productos de consumo masivos*, por Samanamud y Núñez, 2020.

Apéndice K Check List Auditoria 5S SCM Inversiones PALCA SAC

Criterio de Clasificación	Puntaje	Datos
No está implementado	0	Fecha: 20/12/22
Está parcialmente implementado, no hay evidencia de campo	1	Evaluador: JNS
Está parcialmente implementado, hay evidencia de campo	2	Entrevistado: EP
Esta implementado y hay evidencia de campo	3	
Análisis de la situación actual del almacén del SCM	Puntaje Máximo	Puntaje de Evaluación
Clasificar (SEIRI)	21	15
¿Los productos del almacén están en buen estado?	3	3
¿Los productos se ubican en un espacio disponible en el almacén dentro de racks o estanterías?	3	2
¿El almacén se destina exclusivamente a la custodia de mercadería?	3	2
¿Los pasillos están libres facilitando el libre tránsito?	3	2
¿La mercadería vencida o dañada está clasificada y separada en un lugar específico?	3	2
¿Los equipos se ubican según la necesidad, ergonomía y manejo del espacio (<i>layout</i>)?	3	2
¿El almacén está libre de documentos que no son necesarios para las actividades cotidianas?	3	2
Orden (SEITON)	24	16
¿La mercadería del almacén está ordenada en base a un <i>layout</i> que facilite la búsqueda, manipuleo y despacho de productos?	3	2
¿La mercadería en almacén tienen un sistema de clasificación y señaléticas que facilitan la visualización?	3	2
¿Los productos están ordenados de acuerdo con su rotación y fecha de vencimiento (método FEFO)?	3	2
¿La mercadería se almacena en su respectiva ubicación por categoría, marca o sku?	3	2
¿Los equipos se encuentran ubicados en un sitio específico, son de fácil acceso e identificables cuando son requeridos?	3	2
¿Hay claridad con relación a la clasificación de mercadería según la demanda y obsolescencia?	3	2
¿La mercadería se encuentra debidamente custodiada y protegida de humedad, suciedad y es accesible el espacio?	3	2
¿Existen mecanismos de seguridad, protección y atención ante emergencias?	3	2
Limpieza (SEISO)	21	12
¿El ambiente del almacén muestra las superficies visiblemente limpias?	3	2
¿La mercadería y los equipos se encuentran visualmente limpios y ordenados?	3	2
¿Existe un responsable de la limpieza en el almacén?	3	0
¿Los anaqueles y estanterías se encuentran limpios?	3	2
¿Los pasadizos y vías del almacén están limpios?	3	2
¿La limpieza es una actividad habitual?	3	2
¿En el almacén hay una adecuada disposición para la basura cumpliendo criterios de clasificación y reciclaje?	3	2

Análisis de la situación actual del almacén del SCM		Puntaje Máximo	Puntaje de Evaluación
Estandarización (SEIKETSU)		18	12
¿El SCM cumple con los criterios definidos en el programa para el control, orden y limpieza?		3	2
¿Existen procedimientos internos para organizar el almacén?		3	2
¿El SCM aplica los procedimientos para mantener el control, orden y limpieza en sus almacenes?		3	2
¿Está establecida la periodicidad y se encuentra documentado?		3	2
¿Los trabajadores del SCM están informados de los procedimientos de control, orden y limpieza?		3	2
¿Existen responsables de verificar el cumplimiento de los procedimientos de control, orden y limpieza en el almacén?		3	2
Disciplina (SHITSUKE)		24	17
¿El SCM ha mejorado notablemente las condiciones para trabajar en el almacén?		3	2
¿El SCM aplica mecanismos de autocontrol proactivamente?		3	2
¿Los trabajadores dejan su lugar de trabajo organizado cuando terminan sus actividades diarias?		3	3
¿Se ha implementado estrategias para que los trabajadores del SCM conozcan el check list de auditoría 5S?		3	2
¿El SCM tiene mecanismos que propician la adhesión de sus trabajadores con el check list 5S y el programa?		3	2
¿El check list 5S y el programa son conocidos y respetados por los colaboradores del SCM?		3	2
¿Los trabajadores cumplen con los requerimientos del programa de fidelización Gran Socio Mayorista?		3	2
¿Los trabajadores del SCM mantienen una presentación limpia, aseada y con elementos de protección en buen estado?		3	2
Resumen de Elementos de 5S	Puntaje Posible	Puntaje Obtenido	% Implementación
Orden (SEIRI)	21	15	71%
Organización (SEITON)	24	16	67%
Aseo (SEISO)	21	12	57%
Estandarización (SEIKETSU)	18	12	67%
Disciplina (SHITSUKE)	24	17	71%
Total	108	72	67%

Nota. Adaptado de *Propuesta de mejora en la gestión de almacenes utilizando la metodología Lean Warehouse y la herramienta de asignación de mercadería para incrementar la rentabilidad en las empresas distribuidoras de productos de consumo masivos*, por Samanamud y Núñez, 2020.

Apéndice L *Situación actual de los almacenes de los SCM*

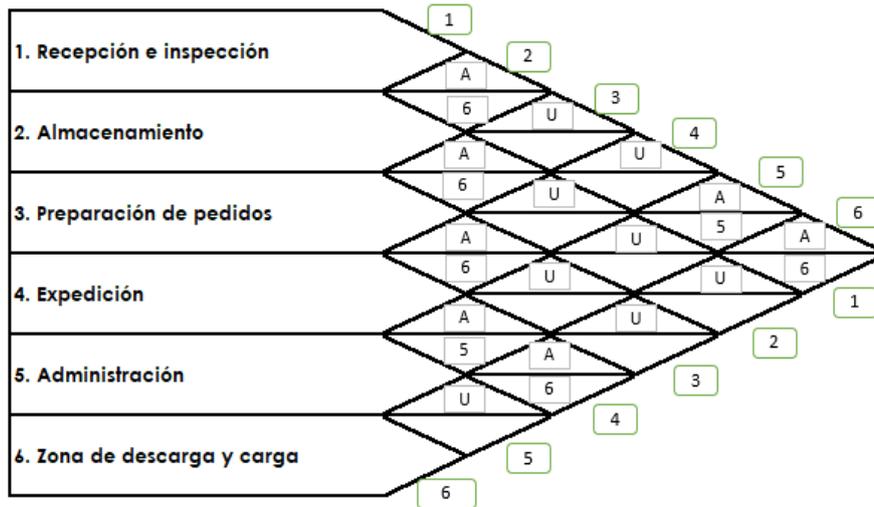


Nota. Imágenes corresponden a los almacenes de los SCM visitados.

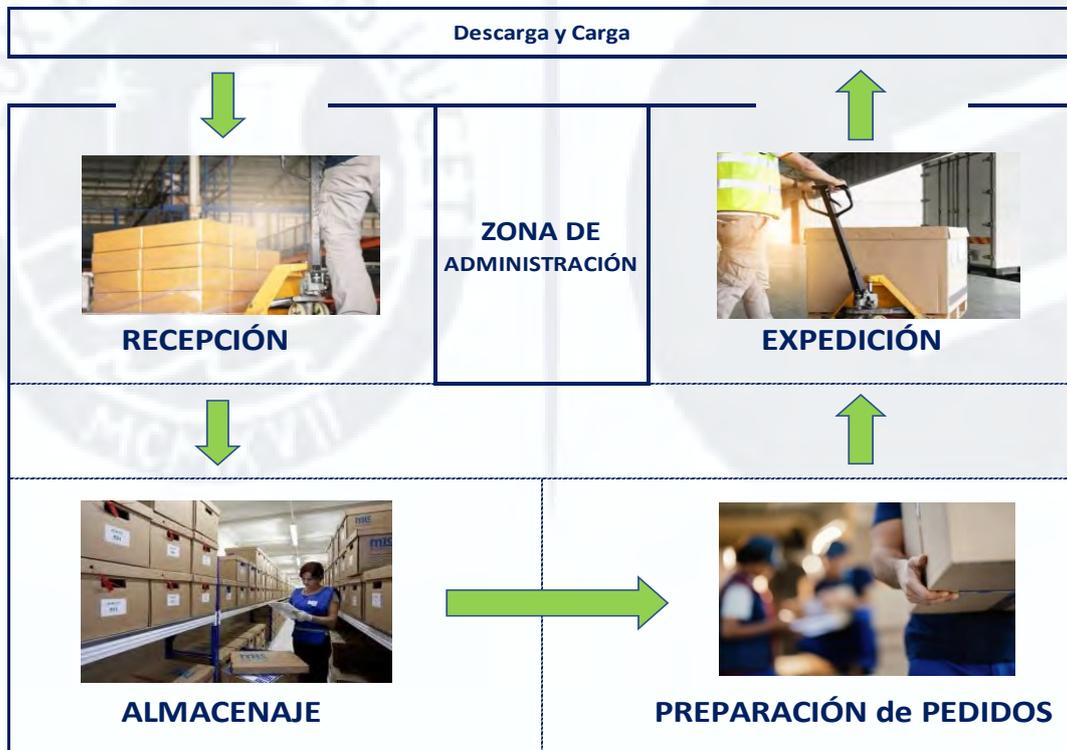
Apéndice M DAP, Diagrama de Muther y diseño layout

Operación	Transporte	Inspección	Administración	Almacenamiento	Descripción de Actividades
					1. Recepción e inspección
					2. Registro informático de entrada
					3. Etiquetado de entrada del producto
					4. Ubicación del producto
					5. Orden de <i>picking</i>
					6. Selección del producto
					7. Traslado a zona de preparación
					8. Preparación del producto
					9. Registro informático de salida
					10. Etiquetado de salida del producto
					11. Expedición e inspección del producto
					12. Transporte del producto

Diagrama de Muther para el almacén del SCM

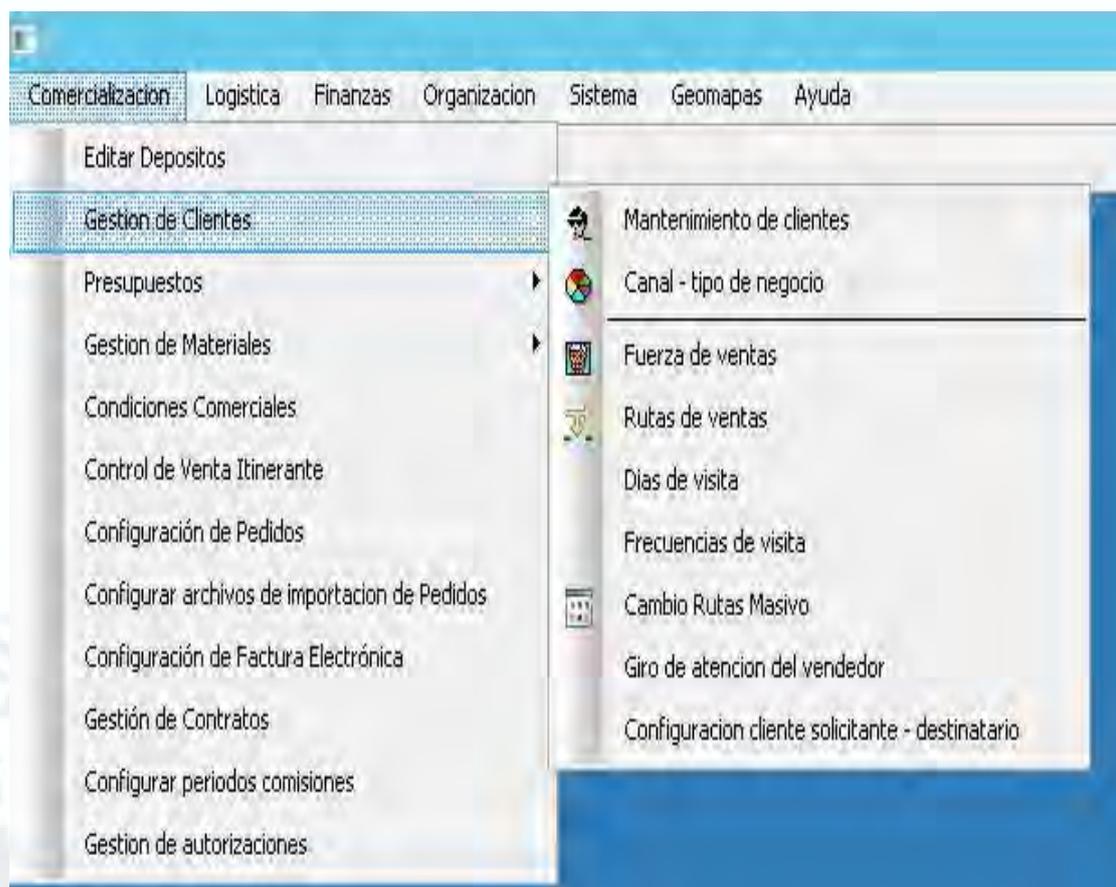


Diseño de Layout para el Almacén Mayorista



Nota. El diseño de *layout* se efectuó considerando las dimensiones y actividades del almacén de SCM “Corporación Karina”. Adaptado de *Administración de las operaciones productivas: Un enfoque en procesos para la Gerencia*, (p. 181), por F.A. D Alessio, 2012, México D.F., México: Pearson.

Apéndice N Módulos y Submódulos del ERP Integrens



Nota. Imagen proporcionada por proveedor de TI.

Apéndice O Información de Clientes registrada en el ERP Integrens

Archivo Edición Comercialización Logística Finanzas Organización Sistema Geomapas Ayuda

Clientes

Código : 015200 - Ap. Paterno GARCIA Razón social : GARCIA PALOMINO EBER Mandante 015200

Jurídica Natural Ap. Materno PALOMINO Tipo cliente: Recurrente Categoría: C Vinculo :

Tipo Documento: D.N.I. Nombres EBER Bloqueos: Venta con deuda Bloquear por Lim. Cred.

R.U.C. : Nombre 2 Estado: Activo Dias contado 0 dias Historico

DNI 44343777 Lim. Cred.: 1,000.00 Forma Pago : EFECTIVO Moneda: S/. Custodia: NO autorizado

Verificar datos

Local Nro. 001 Nombre del local : Teléfono: 934557113 Fax: Estado del local: Local en uso

Dirección de entrega Pais 51 PERU Coordenadas Lat. -12.118192
 Departamento LIMA Provincia: LIMA Lon. -77.006798
 Distrito (ubigeo): 150141 SURQUILLO
 Urb./PPJJ/Coop./Res. Nro. 438 Interior Refer. al frente huaca 1/2 cd

Dirección de cobranza Pais 51 PERU
 Departamento LIMA
 Provincia: LIMA
 Distrito (ubigeo): 150141 SURQUILLO
 Urb./PPJJ/Coop./Res. Sector Etapa Grupo Mz. Lte. Stand Piso

Centro Refer.: /Jr./Ca./Psj./Prq: AV. PRINCIPAL Nro. 438 Interior Refer. Copiar Datos (F8)

Canal de venta 03 BODEGA 19/02/2019 10:02:45 Observación : crs

Tipo de negocio : 47 Bodegas 09/09/2022 10:28:49

Condición de Vta: 01 CONTADO Horario de entrega pedido:

Frecuencia de venta: N Nro. máx. docs. x cobrar 0 Desde: 08:00 Hasta: Categoría del local : B

Tipo local: C Monto pedido mínimo: S/. .00 Contacto:

Ruta de Venta Ruta Distribución Comodatos Especiales Log de eventos Transportes

Territorio	Terr	Local	Ruta/Modulo	Zona	Vendedor	Secuencia	Giro	Fuerza	Centro
001	001	166	VILLARAN	100	10236 OMAR FRANCISCO BOCANEGRA HE	1	HELADOS	0001	01

Nota. Imagen proporcionada por proveedor de TI.

Apéndice P Información que se puede compartir con Nestlé

Archivo Edición Ventas Finanzas Logística Intelsofterp Ayuda Window

Liquidación de Despachos del día 12/09/2022

Centro CENTRO SAGA CORP ABBOTT Ingrese nro. de Despacho: 1457

DESPACHOS EN REPARTO

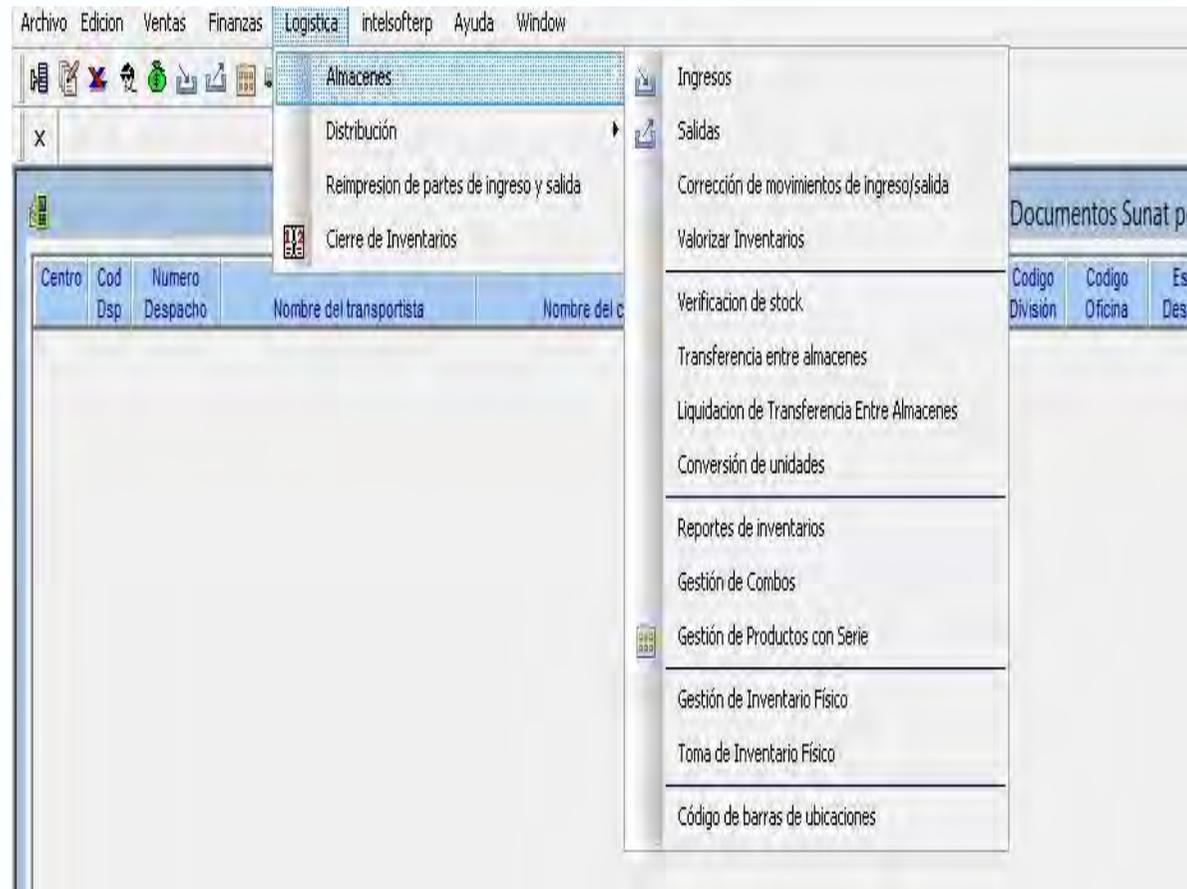
Item	Cod.	N° Despacho	Centro	Placa	Código Chofer	Nombre del chofer	Puntos	Documentos	Importe	Empresa de transportes	Fecha despacho	Fecha liquidación	Cia.	Dia	Ofi.	Estado
1	PDE	1350	01	BFH20	000007	ASTORGA MONZON FRANK CARLOS	1	1	241.58	SAGA DIS S.A.C	20/05/2022	12/09/2022	072	001	001	ER
2	PDE	1380	01	BFH39	000007	ASTORGA MONZON FRANK CARLOS	2	2	28.68	SAGA DIS S.A.C	01/06/2022	12/09/2022	072	001	001	ER
3	PDE	1405	01	BFH20	000007	ASTORGA MONZON FRANK CARLOS	1	1	90.31	SAGA DIS S.A.C	08/06/2022	12/09/2022	072	001	001	ER
4	PDE	1430	01	BFH20	000007	ASTORGA MONZON FRANK CARLOS	2	2	217.20	SAGA DIS S.A.C	14/06/2022	12/09/2022	072	001	001	ER
5	PDE	1440	01	BFH20	000007	ASTORGA MONZON FRANK CARLOS	1	1	95.79	SAGA DIS S.A.C	17/06/2022	12/09/2022	072	001	001	ER
6	PDE	1457	01	BFH20	000007	ASTORGA MONZON FRANK CARLOS	1	1	4,101.40	SAGA DIS S.A.C	22/06/2022	12/09/2022	072	001	001	ER
7	PDE	1503	01	BFH20	000007	ASTORGA MONZON FRANK CARLOS	1	1	35.58	SAGA DIS S.A.C	08/07/2022	12/09/2022	072	001	001	ER
8	PDE	1504	01	BFH20	000007	ASTORGA MONZON FRANK CARLOS	3	3	139.62	SAGA DIS S.A.C	08/07/2022	12/09/2022	072	001	001	ER
9	PDE	1518	01	BFH20	000007	FERIA LINDLEY	1	1	16.50	SAGA DIS S.A.C	13/07/2022	12/09/2022	072	001	001	ER
10	PDE	1519	01	BFH20	000007	ASTORGA MONZON FRANK CARLOS	1	1	195.00	SAGA DIS S.A.C	13/07/2022	12/09/2022	072	001	001	ER
11	PDE	1522	01	BFH20	000007	ASTORGA MONZON FRANK CARLOS	1	1	.12	SAGA DIS S.A.C	14/07/2022	12/09/2022	072	001	001	ER
12	PDE	1539	01	BFH20	000007	ASTORGA MONZON FRANK CARLOS	2	2	32.13	SAGA DIS S.A.C	20/07/2022	12/09/2022	072	001	001	ER
13	PDE	1559	01	BFH20	000007	ASTORGA MONZON FRANK CARLOS	1	1	8.72	SAGA DIS S.A.C	27/07/2022	12/09/2022	072	001	001	ER
14	PDE	1577	01	BFH20	000007	ASTORGA MONZON FRANK CARLOS	1	2	1,301.10	SAGA DIS S.A.C	03/08/2022	12/09/2022	072	001	001	ER
15	PDE	1578	01	BFH20	000007	ASTORGA MONZON FRANK CARLOS	1	1	264.66	SAGA DIS S.A.C	03/08/2022	12/09/2022	072	001	001	ER
16	PDE	1581	01	BFH20	000007	ASTORGA MONZON FRANK CARLOS	1	1	195.12	SAGA DIS S.A.C	04/08/2022	12/09/2022	072	001	001	ER
17	PDE	1582	01	BFH20	000007	ASTORGA MONZON FRANK CARLOS	1	1	8.63	SAGA DIS S.A.C	04/08/2022	12/09/2022	072	001	001	ER
18	PDE	1588	01	BFH20	000007	ASTORGA MONZON FRANK CARLOS	2	2	44.13	SAGA DIS S.A.C	06/08/2022	12/09/2022	072	001	001	ER
19	PDE	1595	01	BFH20	000007	ASTORGA MONZON FRANK CARLOS	1	1	81.20	SAGA DIS S.A.C	08/08/2022	12/09/2022	072	001	001	ER
									25,924.96							

Liquidación de documentos *** Reportes Liquidación de productos Transposiciones/Sobranites Personalización

Producto Retorno Unidades 0 Retorno Entero

Gen Des	Almacén	Código de Producto	Descripción del producto	Piezas por Und. Venta	Forma Venta	Cantidad despachada	Cantidad entregada al Cliente	Cantidad Retornada al Almacén	Entrega total	Cantidad Merma	Estado produc
01	1001	20000001	CACAO HBS ORGANICO 227GR	50	F	0 - CJ , 21 - DPK	0 - CJ , 21 - DPK	0 - CJ	✓	0 - CJ	✓
		20000002	CACAO EN POLVO ORGANICO 227GR	52	F	0 - CJ , 24 - DPK	0 - CJ , 24 - DPK	0 - CJ	✓	0 - CJ	✓
		20000009	PBP SUPERBLEND VAIN LUC DOYPACK 500GR	22	F	0 - CJ , 18 - DPK	0 - CJ , 18 - DPK	0 - CJ	✓	0 - CJ	✓
		20000011	CACAO MACA ORGANICO DOYPACK 500GR	18	F	1 - CJ	1 - CJ	0 - CJ	✓	0 - CJ	✓
		20000012	CACAO MACA ORGANICO SACHET 37GR	12	F	1 - CJ , 2 - UNI	1 - CJ , 2 - UNI	0 - CJ	✓	0 - CJ	✓
		20000013	VAINILLA LUCUMA ORGANICO SACHET 37GR	12	F	1 - CJ , 2 - UNI	1 - CJ , 2 - UNI	0 - CJ	✓	0 - CJ	✓

Nota. Imagen proporcionada por proveedor de TI.

Apéndice Q Módulo Logístico del ERP

Nota. Imagen proporcionada por proveedor de TI.