

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



**ELABORACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE PLAN
COMERCIAL PARA UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO
QUE BRINDE MEJOR VISIBILIDAD A LA GERENCIA DE
VENTA Y CADENA DE ABASTECIMIENTO**

INFORME DE SUFICIENCIA

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

LEYVA EUSEBIO, JOSE ALBERTO

LIMA – PERU

2011

DEDICATORIA:

A mis padres, porque creyeron en mi, y me apoyaron para salir adelante,

dándome ejemplos dignos de superación; y porque el orgullo que

sienten por mi, es lo que me alienta a alcanzar metas.

ÍNDICE

DESCRIPTORES TEMÁTICOS	4
RESUMEN EJECUTIVO	5
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	7
1.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	7
1.2. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL.....	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	17
2.1. SOBRE EL OBJETIVO.....	17
2.2. ORGANIZACIÓN MATRICIAL.....	17
2.3. ADMINISTRACIÓN DE LA DEMANDA	19
CAPÍTULO III. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	30
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	30
3.2. Alternativas de Solución	32
3.3. Metodología de evaluación de soluciones.....	33
3.4. Toma de Decisión	37
3.5. Desarrollo de la solución elegida.....	37

3.6. RESULTADOS.....	46
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	47
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	49
BIBLIOGRAFÍA.....	50
ANEXOS	51

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

- Administración de Demanda
- Ciclo de Oferta y Demanda
- Planeamiento Comercial
- Planeamiento de Ventas y Operaciones
- Proyecciones de Venta a Corto, Mediano y Largo Plazo
- Objetivos de Venta

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe muestra la nueva metodología adoptada por una empresa de consumo masivo para elaborar un plan comercial que sea claro, consensuado, dinámico y consistente. Esta metodología contempla diferentes horizontes de tiempo. A través de este plan se integran las proyecciones de los objetivos de venta con el área comercial y se proporciona visibilidad a la cadena de abastecimiento.

La metodología adoptada es la de la compañía de consultoría: Oliver Wight.

Los resultados obtenidos se reflejan en un mejor cumplimiento de las ventas y el precio. A su vez, se tiene una mayor asertividad en los resultados financieros.

INTRODUCCIÓN

La empresa en estudio pertenece a un sector de consumo masivo, y se limita a la Unidad de Negocio Pollo Beneficiado, que atiende por sus canales de venta a negocios de autoservicios, cadenas, pollerías, restaurantes, tanto en Lima como en provincia.

La empresa mostraba una inercia en su proceso de ventas y operaciones, y para este rubro de productos perecibles, es necesario contar un mayor grado de asertividad para tener éxito en el negocio. Las proyecciones, como el cumplimiento de ventas deben mejorar, pero se necesitaba de un cambio en todo el ciclo del proceso del Planeamiento de Ventas y Operaciones.

Es así que este modelo de plan comercial, muestra la interacción con las áreas involucradas tanto comerciales como de abastecimiento. Se indica el orden de trabajo por horizonte de tiempo, el tipo de reuniones necesarias para lograr a consensuar y desplegar los objetivos de venta.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1.1. Visión de la empresa

"Ser competitivos a nivel mundial suministrando productos de valor agregado para la alimentación humana"

1.1.2. Misión de la empresa

"Contribuir al bienestar de la humanidad suministrando alimentos de consumo masivo en el mercado global."

1.1.3. Objetivos estratégicos

- Financieros – Rentabilidad para los accionistas.

- Comerciales – Lograr reconocimiento de la Marca y Liderazgo en el Mercado.
- Operativos – Lograr estándares internacionales de operación calidad y sanidad.
- Costos - Competitivos a nivel internacional
- Innovación – De los productos y servicios.
- Exportaciones – En su búsqueda de lograr la internacionalización.
- Organizaciones – Lograr capacidad para el crecimiento.

1.1.4. Fortalezas y Debilidades

Fortalezas:

- Capacidad instalada.
- Amplia línea de productos, lo que le permite mejorar su poder de negociación.
- Compromiso con la cultura de calidad.
- Cobertura en el país

Debilidades:

- Baja capacidad de respuesta productiva frente a variaciones del mercado.
- Amplia línea de productos, lo que le permite mejorar su poder de negociación.

1.1.5. Oportunidades y Amenazas

Oportunidades:

- Mercado en expansión, existe y se proyecta un mayor consumo de pollo en el sector.
- Plataforma tecnológica.
- Gran cartera de clientes

Amenazas:

- La informalidad en el sector.
- Mercado variante.
- Muy variable costo de insumos

1.1.6. FODA cruzado y estrategias

MATRIZ FODA - SAN FERNANDO UNIDAD DE NEGOCIO: POLLO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Amplia línea de productos, lo que le permite mejorar su poder de negociación.	Baja capacidad de respuesta productiva frente a variaciones de Demanda
	Compromiso con la cultura de calidad.	Falta de información oportuna, cuando ocurren eventos que afectan la disponibilidad.
	Bajos costos operativos, los más bajos de la industria	Información variable de Programación Maestra, por cambios en los indicadores productivos.
	Capacidad instalada.	
	Plataforma tecnológica.	
	Cobertura en el país.	
	Gran cartera de clientes.	
Existe potencial para incrementar volumen con alta calidad y bajo costo	Baja capacidad de respuesta de Oferta	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Mercado en expansión, existe y se proyecta un mayor consumo de pollo en el sector.	Campaña promocional de re potenciamiento de la marca, resaltando las virtudes de San Fernando para que elijan nuestra marca sobre otras	Establecer planes de crecimiento con periodos a firme
Preferencia de marca (alta valoración): 85% de top of mind.		
Mejora del ingreso promedio de la población.		
Fuerte inclinación de la población peruana a consumir pollo en sus diferentes presentaciones		
Existe demanda potencial para que el mercado siga creciendo		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
La informalidad en el sector	Incrementar volumen de ventas responsablemente y mantenerlo para lograr economías de escala y que los costos unitarios se mantengan	Contar con planes de contingencias comerciales
Mercado variante		
Muy variable costo de insumos		
Tendencia alcista del precio internacional del maiz (principal alimento de los pollos)		
Gobierno incentiva el consumo de pescado (producto sustituto)		
Plagas a nivel mundial		
Mercado muy competitivo y costos crecientes		

Fuente. Elaboración propia

1.2. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

1.2.1. Productos y/o Servicios

Los catálogos de productos que ofrece la empresa en estudio al mercado son:

- Pollos
- Pavos
- Huevos
- Cerdos

- Procesados (Embutidos, semielaborados y precocidos)

Estos catálogos están divididos por familias y posteriormente en subfamilias que se muestran en detalle en el **Anexo 01**. A continuación se muestran unos productos del catálogo pollo, en **Anexo 02**, que es la Unidad de Negocio en estudio.

1.2.2. Clientes

La empresa en estudio maneja canales de Ventas para su gestión comercial.

Entre estas tenemos:

- Autoservicios: Cencosud, Supermercados Peruanos, Hipermercados Tottus
- Cadenas: Rokys, Norkys, Pardos
- Detallistas: Tiendas al menudeo
- Negocios de Comida: Restaurantes
- Provincia: Clientes en todo el Perú, en especial Cusco, Ica,
- Instituciones del Estado: FAP, MGP, hospitales, etc.
- Cadena Multimarket: 5 tiendas de SF (Monterrico, San Borja; San Miguel, Surquillo, Surco)

1.2.3. Proveedores

Proveedores Internacionales:

- Huevos Hy Line: Son los huevos que llegan vía aérea en ambientes cerrados y climatizados, a fin de que empollen a su arribo a las granjas correspondientes. Por sus características genéticas, estos pollitos llegan a ser los padres de los pollos y gallinas reproductores y también los abuelos de los pollos destinados al consumo como Pollo Brasa y Pollo para carne trozada. También hay especies que se destinan sólo para la producción de huevos.
- Granos (alimento de productos); en sacos que son llevados hasta las plantas de alimentos balanceados a fin de lograr las mezclas necesarias de acuerdo a la etapa de crecimiento del ave para su posterior distribución en los galpones.

Proveedores Nacionales:

- Laboratorios (servicio); encargados de realizar el control de calidad de los alimentos así como de los diferentes productos antes de su comercialización. Por contrato.
- Viruta o pajilla (cama); por sacos, necesarios para optimizar la limpieza de los ambientes de crecimiento de las aves.

- Agua (para los galpones en zonas eriazas); suministrada en barriles o camiones cisterna que alimentan los reservorios de cada galpón y reservorios de consumo humano.
- Gas, en balones de diferentes capacidades.
- Productos de la industria pesquera; como la harina de pescado que se suministra en sacos a las plantas de alimentos balanceados.
- Maquinaria; bombas de agua, maquinas refrigeradoras, generadores eléctricos a combustible que se usan según la situación particular de cada establecimiento de crianza de animales.
- Utilería; artículos de limpieza, herramientas varias.
- Uniformes; en paquetes de docenas que se hacen a pedido según la necesidad de la empresa o de sus trabajadores

Nota: La empresa se reserva el derecho de guardar la información detallada de la procedencia de sus insumos por ser vital en el giro de su negocio.

1.2.4. Procesos

El proceso productivo principal es el de la Unidad de Negocios de Pollos. En él hay una división de Pollos vivos y Pollo beneficiado que es el que recibe valor agregado antes de su comercialización como Pollo carne y Pollo Brasa.

Centrándonos en el proceso productivo de los Pollos, tanto para la Línea Pollo vivo, Pollo Carne y Pollo Brasa, se tiene el siguiente orden:

- Crianza de Abuelos Carne:

Se lleva a cabo a través de importaciones de pollos de 1 día de nacidos.

- Crianza de Reproductoras de Pollo Carne:

Consiste en las etapas de Levante, cuya duración es de 23 semanas, que consiste en el desarrollo de la ave, tanto machos y hembras, seguidamente la etapa de Producción donde se realiza la convivencia por 40 semanas de ambos sexos con fines de producción de huevos.

- Crianza de Pollos Carne:

Cuya duración es de un periodo de 45 días de engorde hasta el beneficiado según clasificaciones por peso. De aquí se obtiene pollo para los tres tipos de Productos: Pollo Vivo, Pollo Brasa y Pollo Carne; para obtener los dos últimos es necesario pasar al proceso de Beneficio, el Pollo Vivo ya puede ser comercializado en los puntos de Acopio.

- Incubación de Pollos BBs Reproductoras:

Tiene un período de 21 días para obtener Reproductoras BBs.

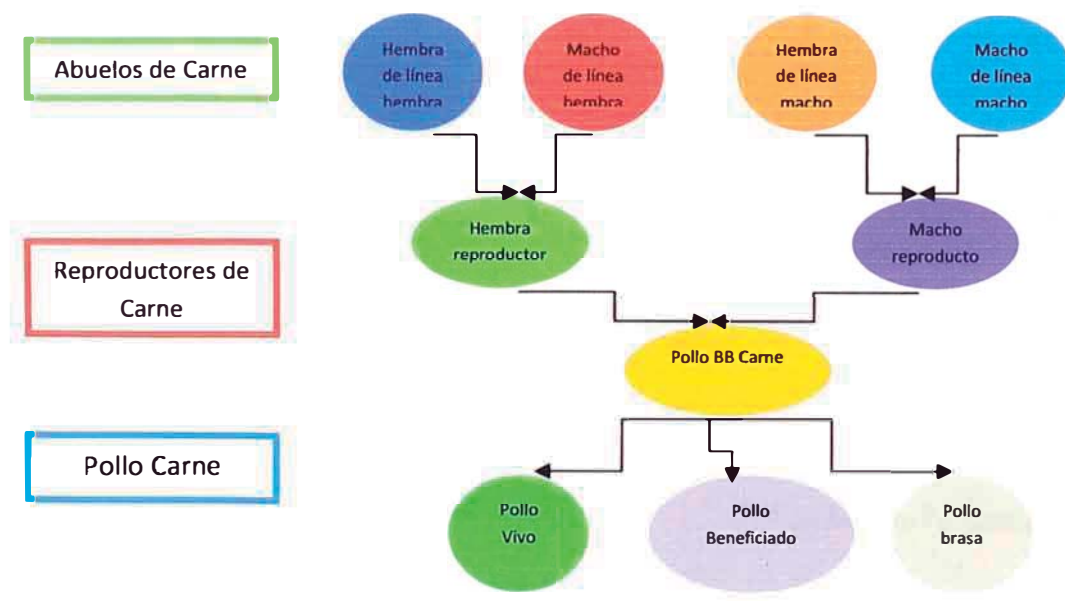
- Incubación de Pollos BBs Carne:

Se convierte en insumo al día de nacido, más los 45 días de engorde resulta a los 47 días aproximadamente el producto final de Pollo Vivo.

- Proceso de Beneficio

El beneficio del animal se da en la Planta de Huaral, donde se obtienen los distintos productos de la Familia del Pollo Brasa, la Familia del Pollo Carne; y, como parte natural del beneficio se obtienen los productos de la Familia Subproductos de Pollo.

- Ciclo productivo del Pollo

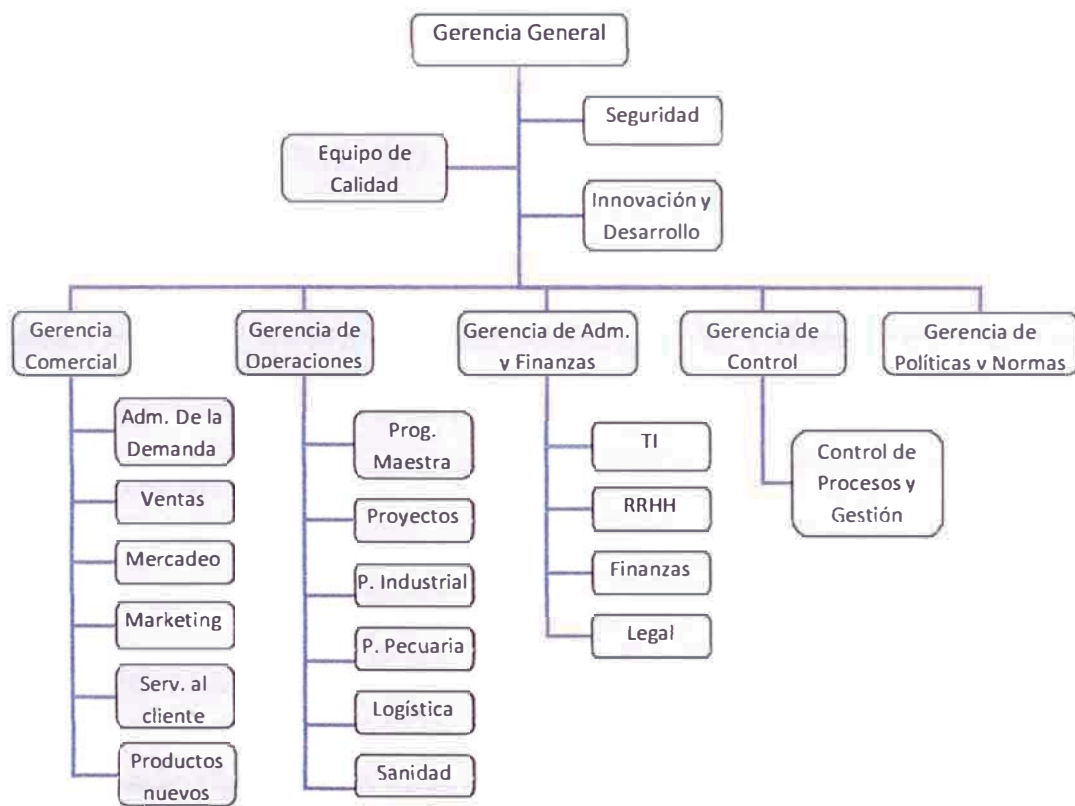


Fuente: San Fernando S.A.

1.2.5. Organización

A continuación se muestra el organigrama de la empresa en estudio.

Como se puede apreciar es netamente funcional, donde cada ejecutivo reporta a su jefe directo.



Fuente. San Fernando S.A.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. SOBRE EL OBJETIVO

Para el presente informe, se trata de implementar una metodología de trabajo en la cual las proyecciones para las Ventas y Operaciones sean más asertivas y asimismo se creen los mecanismos para que haya un mayor compromiso en los objetivos consensuado.

2.2. ORGANIZACIÓN MATRICIAL

Según David Hampton, la organización matricial es una estructura de doble dimensión, una es por producto y otra por función. Se presenta una autoridad dual, donde el subordinado tiene dos jefes (bidimensional).

La estructura matricial se aplica cuando en una empresa se tiene productos y mercados muy diferentes entre sí, que se deben gestionar por separado.

En este sentido, se presentan las Unidades Estratégicas de Negocios, que es independizar las líneas de Negocio, de tal manera que se gestionan en

forma individualizada con estrategias propias y medios, como si se trataran de negocios distintos.

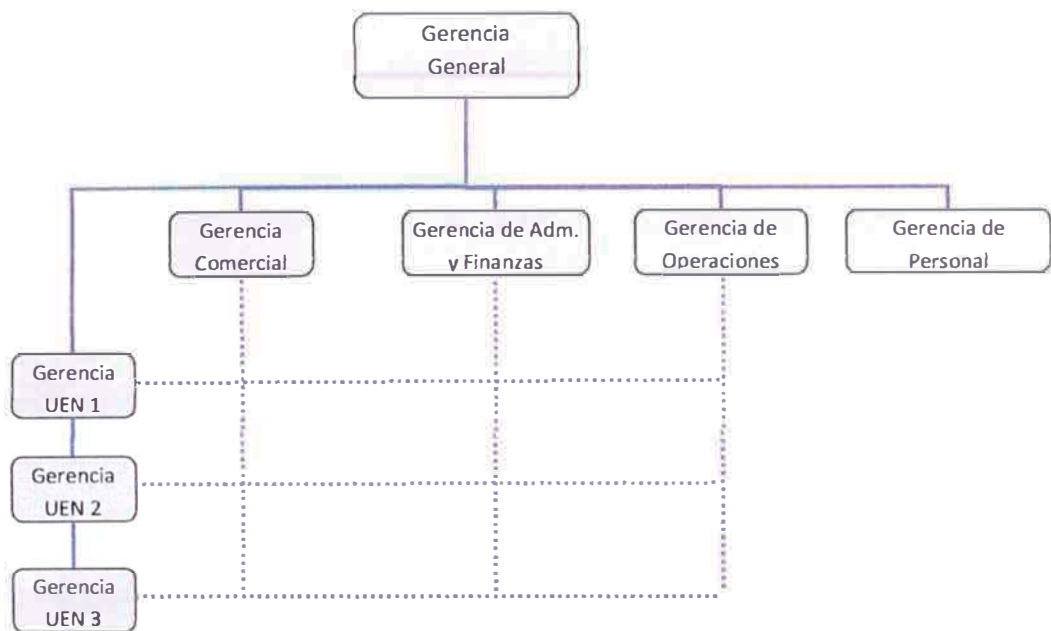
Ventajas:

- Mejora la coordinación de actividades funcionales.
- Concentra los esfuerzos y atención en los proyectos.
- Impone responsabilidad y atención en la rentabilidad de cada UEN.
- Permite el crecimiento y diversificación de proyectos y servicios
- Facilita el control de costos.

Desventajas:

- Dificulta el control al más alto nivel
- Se requieren más personas con habilidades administrativas generales.

Lo descrito en esta sección 2.2, lo podemos apreciar en forma gráfica en el siguiente esquema:



Fuente: Elaboración propia

2.3. ADMINISTRACIÓN DE LA DEMANDA

El área de Administración de Demanda tiene los siguientes roles:

- Liderar el Proceso de Demanda en la empresa.
- Integrar las áreas de Demanda y los clientes a la cadena de abastecimiento.
- Velar por el cumplimiento de los planes aprobados integrando las áreas comerciales en la corrección de las desviaciones.
- Entender las variables que influyen sobre la demanda y prever su impacto en forma anticipada.

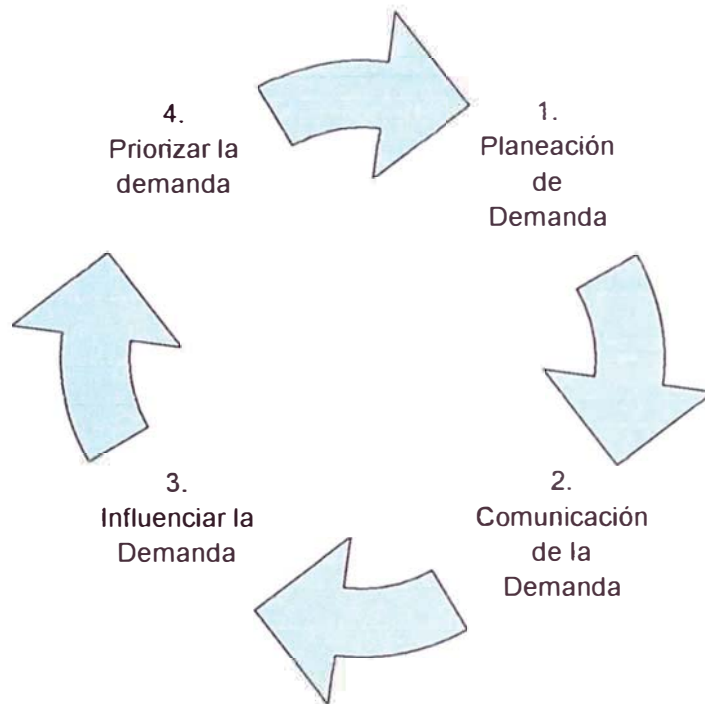
- Ser el experto indiscutible del desarrollo de pronósticos basándose en el conocimiento de las variables que influyen sobre la demanda.

En tal sentido el área de Administración de Demanda, tiene el rol fundamental en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La metodología de Oliver Wight nos muestra las mejores prácticas de esta área funcional, es así que tenemos:

2.3.1. Modelo de proceso de Administración de Demanda:

1. Planeamiento de Demanda, el cual incluye más que solo las proyecciones.
2. Comunicación de la Demanda, el cual incluye la comunicación del Plan de Demanda a las organizaciones de Abastecimiento y Finanzas, y cada vez más, a los socios de la cadena de la Cadena de Abastecimiento.
3. Influir la Demanda, el cual incluye las tácticas de Marketing y Ventas, posicionamiento de producto, precios, promociones y otros esfuerzos de Marketing y Ventas.
4. Administrar y Priorizar la Demanda, el cual incluye la gestión de pedidos de los clientes para que coincida con la oferta disponible.



Modelo de proceso de Administración de Demanda.

Oliver Wight International

Cientes del Plan de Demanda:

El Plan de Demanda no es solo desarrollado para uso interno de Ventas y Marketing. Este debería ser usado para manejar los planeamientos de Abastecimientos y Financieros, es así que se tiene los siguientes requerimientos:

Áreas	Información de producto	Medida	Horizonte	Frecuencia
Ventas	Familia de Producto	Unidades y \$	Más de 12-24 meses	Mensual
Marketing	Familia de producto por canal y por cliente	Unidades y \$	12-24 meses	Mensual
Producción	SKU	Unidades	12-24 meses	Semanal y mensual
Logística	SKU por ubicación	Unidades	12-24 meses	Semanal y mensual
Productos Nuevos	Familia de Producto	Unidades	12-24 meses	Mensual
Servicio al Cliente	SKU	Unidades	12-24 meses	Semanal y mensual
Finanzas	Familia de Producto por canal de venta	\$	1-5 años	Mensual

Cientes del Plan de Demanda

Oliver Wight International

2.3.2. Proceso de Planeación de Demanda.

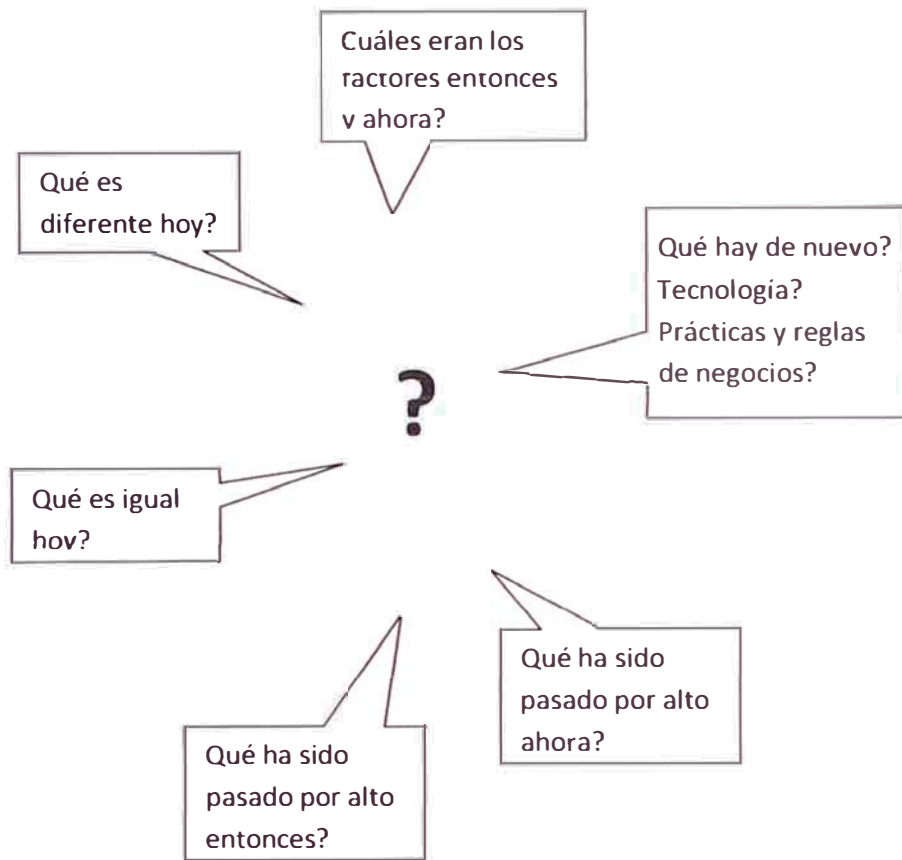
El plan de Demanda está basado en múltiples aportes, de las áreas de Ventas, Marketing, Gerencia de Producto, así como análisis estadísticos.



Proceso de Planeación de Demanda.

Oliver Wight International

En el análisis estadístico es importante hacerse preguntas para comprender la Demanda Histórica.



Preguntas a responder acerca de la Demanda Histórica

Oliver Wight International

Con respecto a los aportes por las áreas de Demanda, éstas reflejan el más actualizado conocimiento acerca de los, competencia y mercado.

Aportes	Información	Horizonte de Planeamiento
Ventas	Planes por cliente Planes de vendedor individual	1-12 meses

	Planes de venta por geografía	
	Estrategias y tácticas de Ventas	
	Planes de Incentivos	
Marketing	Planes de mercado Planes por canal Planes de promociones Planes de precios Monitoreo de Indicadores claves económicos Análisis y monitoreo de factores de negocio Análisis de competencia	1-18 meses
Gerencia de Producto / Marca	Desarrollo de Productos Nuevos Planes de lanzamiento de productos Planes de salida de producto Ciclo de vida de producto Planes de precios de producto Planes de marca y categoría Tácticas de productos de la competencia	1-18 meses

Aportes requeridos a largo plazo para el Plan de Demanda

Oliver Wight International

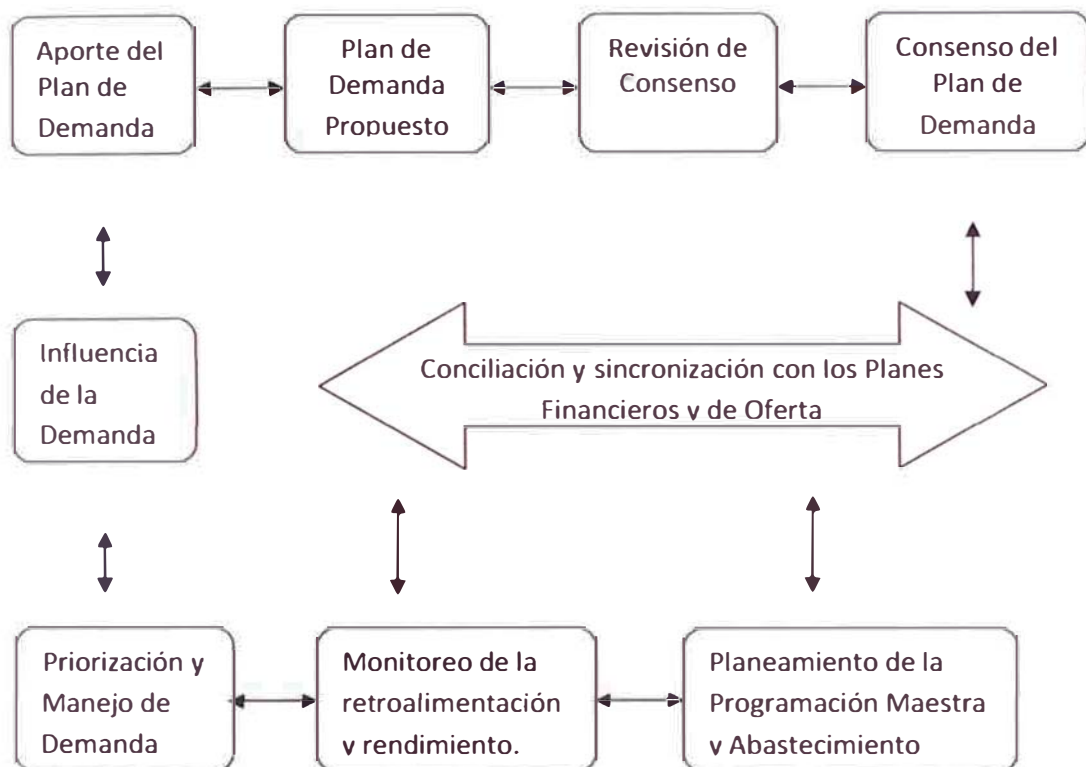
Luego de contar con los aportes de la para el Plan de Demanda, podemos encontrar diferencias entre la proyección estadística y el Plan de Demanda a largo plazo.

Asimismo, cuando se revisa la Demanda Histórica, y el Plan de Demanda a largo, se debe analizar las diferencias con el Plan de Negocio Objetivo.

2.3.3. Comunicación de la Demanda.

El siguiente proceso importante es el de la Comunicación de la Demanda. Se trata de la comunicación de los aportes al Plan de la Demanda, la validación de los supuestos, se propone un Plan de Demanda, y lograr un consenso en el Plan de Demanda.

El proceso de comunicación vincula el proceso de planificación de la demanda con la reconciliación y sincronización de los planes de Oferta, Finanzas y Demanda a través del Plan de Ventas y Operaciones.



Proceso de Comunicación de la Administración de Demanda

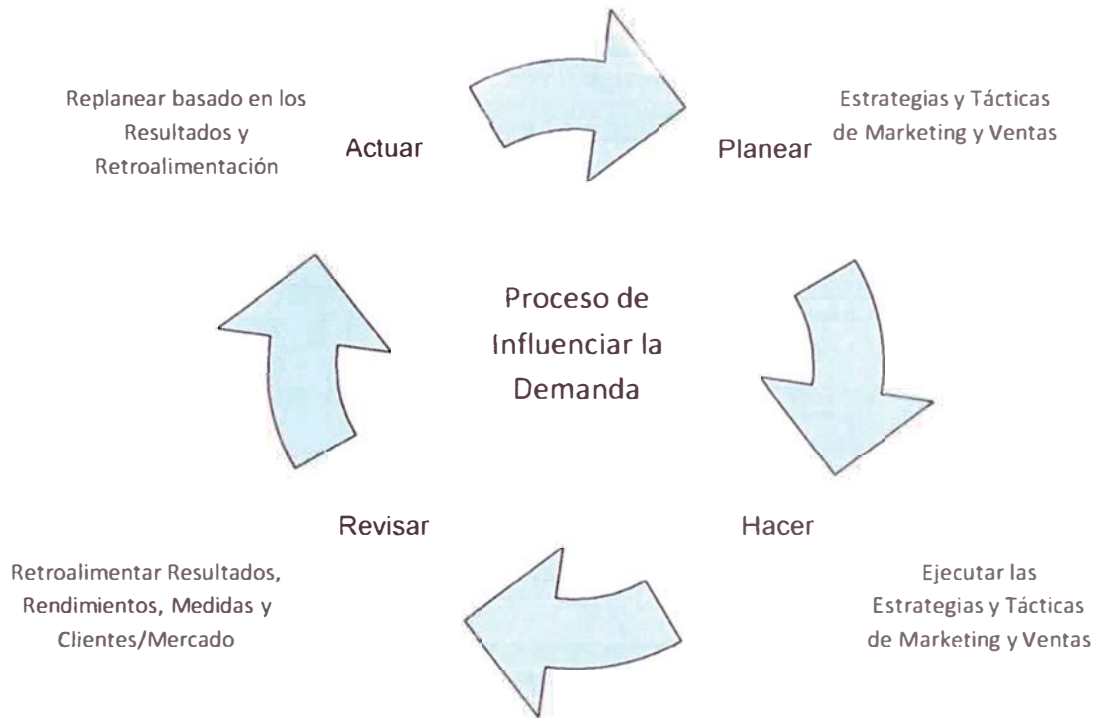
Oliver Wight International

2.3.4. Influenciar la Demanda.

La esencia del Marketing y Ventas es influenciar la Demanda. La razón de su existencia es convencer a los clientes a comprar productos y servicios para cumplir los objetivos de su compañía.

Influenciar la Demanda también tiene otra faceta. Marketing y Ventas también son responsables de influenciar en sus compañías a encontrar las expectativas de los clientes y mercados.

Uno de los propósitos de un proceso estructurado para influenciar la demanda es adaptarse a las condiciones cambiantes. Esto resulta de la metodología de influenciar la demanda: planear, hacer, revisar y actuar.



Proceso de Influenciar la Demanda

Oliver Wight International

El replanear es una rutina regular como parte del proceso de administración de demanda.

El horizonte del plan de demanda es como mínimo 18 meses para lograr que administrador monitoree y administre los planes y tácticas para influenciar la demanda.

2.3.5. Administrar y priorizar la Demanda.

La Administración y priorización de Demanda se puede dar por muchos casos, tales como, cuando se comunica el plan de Demanda para reconciliar y sincronizar, se puede tener restricciones de Oferta. Del mismo modo, la demanda puede variar por múltiples factores, y se podría estimar que las ventas van a bajar o subir excesivamente, en tal caso, se debe administrar y priorizar la Demanda de acuerdo a las restricciones de Oferta, mientras se corrige la proyección en el periodo respectivo.

CAPÍTULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El rubro del negocio en estudio, trabaja con productos perecibles, en tal sentido requiere que sus proyecciones de ventas sean muy certeras, para no tener los inconvenientes de degradación de producto, devoluciones, sobre-stock, descuentos no planeados, etc. Estos inconvenientes se reflejan directamente en los ingresos de ventas, en tal sentido, toda acción que se muestre para atacar este problema, se reflejará en los Estados Financieros de la Unidad de Negocio.

Para asegurar el cumplimiento de dichas proyecciones, se requiere identificar los planes de ventas, que tengan un análisis económico para determinar el retorno de inversión. De no tener planes, o sus respectivos análisis de rentabilidad, tendríamos problemas con el cumplimiento de objetivos.

Del mismo modo, la proyección de ventas sirve para que la Cadena de Abastecimiento esté preparada para el oportuno abastecimiento (cantidad, calidad, capacidad, transporte, etc.) en los horizontes de tiempo definidos.

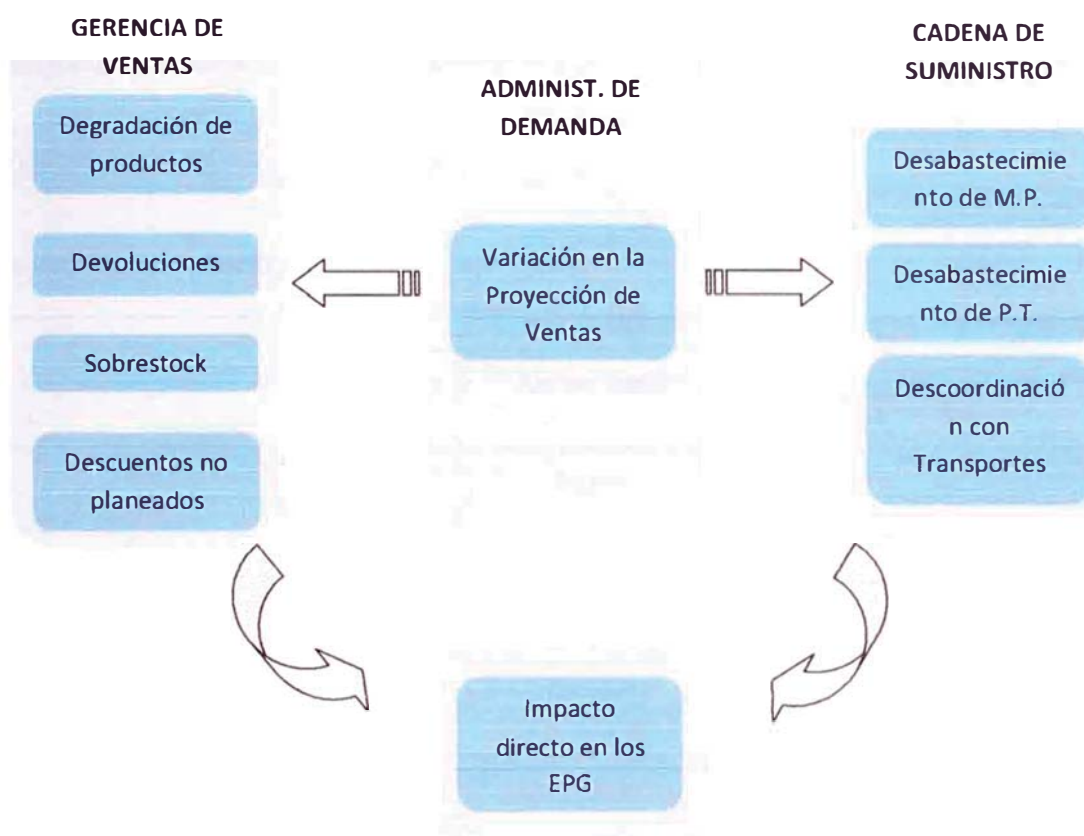
Incluye el abastecimiento de la plataforma normal, de los días con fechas pico (Día de San Valentín, Día del Trabajo, Día de la Madre, Fiestas Patrias, Día de la Canción Criolla y Fiestas Navideñas), días con promociones que establecen los mismos clientes, aperturas de tiendas, etc.

Por lo expuesto anteriormente, el problema sería:

Las proyecciones actuales de ventas y el respectivo cumplimiento por parte de la Fuerza de Ventas, no cumplen con los nuevos requerimientos de la organización, asimismo, por otra parte, se han presentado inconvenientes con el abastecimiento.

Se requiere de herramientas / metodologías que provean una mejor proyección y cumplimiento de las Ventas para cumplir con los objetivos de la organización.

Diagrama:



Fuente: Elaboración propia

3.2. Alternativas de Solución

1. Adoptar la metodología de Plan de Ventas y Operaciones de Oliver Wight
2. Adoptar la metodología de Plan de Ventas y Operaciones de Oliver Wight con una estructura matricial de las Unidades de Negocio.

3.3. Metodología de evaluación de soluciones

Para evaluar las alternativas usaremos la técnica del ranking de factores

Factores técnicos: 50%

Factores económicos: 50%

3.3.1. Calificación:

0	No se hace
1	Pobre
2	Regular
3	Bueno
4	Muy Bueno
5	Excelente

A continuación se muestran los factores a evaluar en ambas alternativas:

3.3.2. Factores técnicos / cualitativos:

- a) Estructura de Gestión Integrada.
- b) Proceso de dirección a cargo de responsables del proceso.
- c) Revisión mensual de los planes de Venta para una gestión de 18 meses.

- d) Agenda centrada en crear valor y prioridades competitivas.
- e) Clara declaración de los objetivos, procesos y responsabilidades.
- f) Clara identificación de los participantes del negocio.
- g) Análisis adecuado del negocio.
- h) Énfasis en los supuestos de mercado.
- i) Revisión de estrategias por producto, categoría o marca.
- j) Revisión de la Demanda, con las perspectivas de MKT, Ventas, Cadenas de Abastecimiento e historia.
- k) Reuniones de consenso para resolver temas de prioridad.
- l) Capacidad de respuesta frente a las desviaciones reportadas.

3.3.3. Factores económicos / cuantitativos

- a) Exactitud en el Cumplimiento de los Objetivos de Ventas
- b) Cumplimiento en la Rentabilidad
- c) Reducción de recortes de Ventas.
- d) Reducción de devolución de productos.

3.3.4. Evaluación técnica:

No.	Factor	Alternativa 1	Alternativa 2
A	Estructura de Gestión	4	5
B	Proceso de dirección	5	4
C	Revisión mensual	4	5
D	Agenda centrada	4	5
E	Políticas claras	5	4
F	Clara identificación de los participantes	5	4
G	Análisis adecuado del negocio	4	5
H	Énfasis en los supuestos de mercado	4	5
I	Revisión de estrategias por producto	3	5
J	Revisión de la Demanda	4	5
K	Reuniones de consenso	4	5
L	Capacidad de respuesta	4	5
	Total	50	57

3.3.5. Evaluación económica:

A. Cumplimiento de Ventas.

Al aplicar esta metodología, el % de desviación del objetivo entre las ventas despachadas disminuye, del promedio de 10%, ahora se puede llegar entre 9% a 8% como meta, con el compromiso de Ventas y Marketing.

B. Cumplimiento en Rentabilidad.

Aplicando esta metodología, el % de desviación de la rentabilidad disminuye, del promedio de 8%, ahora se puede llegar entre 6% a 5% como meta, con el compromiso de Ventas y Marketing.

C. Reducción de recortes.

Revisando el volumen de recortes del 2009, estos se podrían mejorar entre un 50% a 66% respecto al año pasado. Esto implicaría un ahorro en S/.2, 529,238 anuales.

D. Reducción de devoluciones.

Revisando el volumen de recortes del 2009, estos se podrían mejorar entre un 8% a 12% respecto al año pasado. Esto implicaría un ahorro en S/.83,155 anuales.

No.	Factor	Alternativa 1	Alternativa 2
A	Cumplimiento de Ventas	4	4.5
B	Cumplimiento en Rentabilidad	3.1	3.7
C	<i>Reducción de recortes</i>	3	4.5
D	Reducción de devoluciones	4.6	4.4
	Total	14.7	17.1

3.4. Toma de Decisión

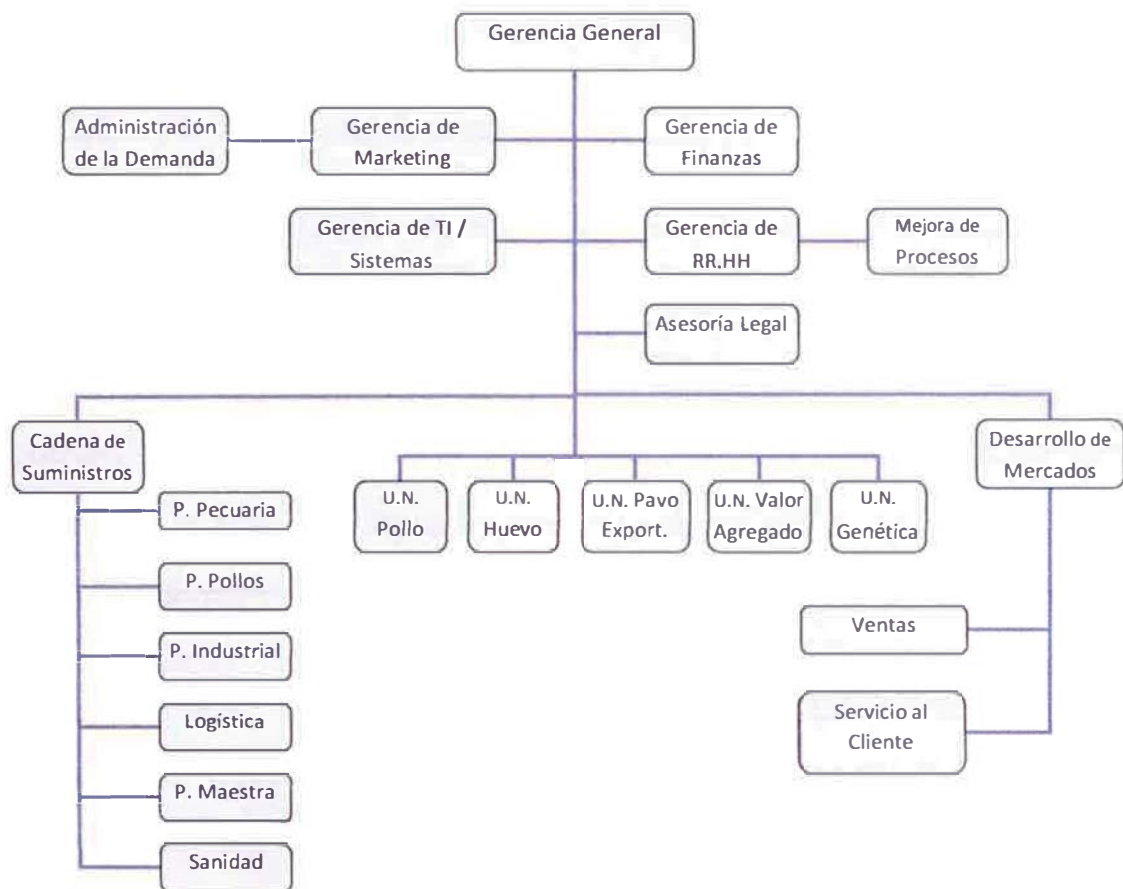
De la evaluación económica, podemos observar que la estrategia adoptada por Oliver Wight trae beneficios estructurales y económicos para la Unidad de Negocio, además, adoptando la nueva estructura matricial, en lugar de la funcional, ésta trae más beneficios aún, en tal sentido se decide adoptar la Alternativa 2.

3.5. Desarrollo de la solución elegida

A continuación se muestra la implementación de la Alternativa 2.

3.5.1. Aplicación de la estructura matricial

El nuevo organigrama quedaría de la siguiente manera:



Con esta estructura matricial, los profesionales funcionales, ahora reportan también a las respectivas Unidades de Negocios, lo cual permite:

- Focalizar las estrategias y planes por Unidad de Negocio.
- Comprender mejor el mercado, hacer un mayor seguimiento al mercado y las ventas.
- Hacer énfasis en la rentabilidad.

3.5.2. Aplicación de la Metodología de Oliver Wight

3.5.2.1. Planeación de Demanda

Con respecto al proceso de Planeación de Demanda, las proyecciones toman como base la proyección lineal en base a la información histórica y luego se afina con los indicadores económicos más actualizados que se puedan obtener, información del mercado, de la competencia. Esto para establecer la Demanda Base y a continuación se adicionan los aportes de las áreas de Ventas y Marketing.

Para el tema de los indicadores, usamos fuentes confiables como Apoyo Consultoría, CCR Investigación de Mercados y Macroconsult y otros. Por ejemplo tenemos:

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
I. Sector real (Var.%)								
PBI	8.9	9.8	0.9	6.8	5.0	6.0	6.4	6.0
PBI (US\$ miles de millones)	108	128	126	148	164	180	198	213
PBI per cápita (US\$)	3,839	4,499	4,384	4,966	5,379	5,850	6,381	6,808
Empleo dependiente	8.3	8.3	1.3	6.4	4.9	5.5	5.1	4.9
II. Sector monetario								
Inflación anual, IPC (%)	3.93	6.7	0.2	2.7	2.5	2.5	2.5	2.5
Tipo de cambio fdp (S/. por dólar)	2.98	3.14	2.89	2.8	2.7	2.7	2.6	2.6
Depreciación anual (%)	-6.4	5.3	-8.0	-4.8	-1.8	-1.9	-1.9	0.0
III. Sector público (% del PBI)								
Balance fiscal	3.1	2.1	-2.1	-1.6	-1.0	-0.3	0.1	0.5
Presión tributaria 2/	15.6	15.6	13.7	15.4	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Deuda Pública	18.7	24.0	26.6	24.2	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV. Sector externo (US\$ millones)								
PBI mundial (Var. %)	5.2	3.0	-0.8	3.6	3.3	3.3	3.4	3.0
Terminos de intercambio	3.4	-12.0	-5.5	15.8	-0.3	-0.5	-0.5	-0.5
Cuenta corriente (% del PBI)	1.3	-3.7	0.2	0.0	-1.1	-1.3	-0.9	-1.2
Balanza comercial	8,357	3,090	5,873	7,352	5,800	5,766	6,754	7,821
Exportaciones	27,956	31,529	26,885	34,175	35,305	38,125	42,474	46,997
Importaciones	19,599	28,439	21,011	26,823	29,504	32,359	35,719	39,175
Reservas Internacionales Netas	27,689	31,196	33,136	37,300	38,320	39,272	40,752	42,825
Apertura (% del PBI) 3/	41.4	46.9	38.0	39.8	39.7	39.8	40.5	41.0

1/ 2010 es proyectado.

2/ Ingresos tributarios del Gobierno Central.

3/ Exportaciones más importaciones como porcentaje del PBI, en términos reales.

Fuente: BCR, APOYO Consultoría

En el proceso de incluir los aportes de Ventas y Marketing, en la empresa en mención, se denomina: Proyección por Bloques de Volumen.

POLLO BRASA

		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Neg de Comida	Plan Demanda	2,002,600	2,605,020	2,007,412	2,700,007	2,614,200	3,201,000
	Demanda Base	2,693,327	2,327,331	2,400,670	2,491,530	2,262,838	2,962,796
	Plan de Marketing	74,815	64,648	66,685	69,209	62,857	82,300
	Plan de Ventas	224,444	193,944	200,056	207,628	188,570	246,900
Autoservicio	Plan Demanda	430,500	357,000	357,000	409,500	361,698	504,000
	Demanda Base	387,450	321,300	321,300	368,550	325,528	453,600
	Plan de Marketing	10,763	8,925	8,925	10,238	9,042	12,600
	Plan de Ventas	32,288	26,775	26,775	30,713	27,127	37,800
D.Aliado	Plan Demanda	602,202	547,050	547,050	610,304	547,050	820,050
	Demanda Base	541,982	492,345	492,345	549,274	492,345	738,045
	Plan de Marketing	15,055	13,676	13,676	15,258	13,676	20,501
	Plan de Ventas	45,165	41,029	41,029	45,773	41,029	61,504
Mayorista	Plan Demanda	21,000	18,900	17,850	17,850	18,446	28,844
	Demanda Base	18,900	17,010	16,065	16,065	16,602	25,959
	Plan de Marketing	525	473	446	446	461	721
	Plan de Ventas	1,575	1,418	1,339	1,339	1,383	2,163
Provincia	Plan Demanda	107,100	86,100	129,026	121,099	86,100	128,100
	Demanda Base	96,390	77,490	116,123	108,989	77,490	115,290
	Plan de Marketing	2,678	2,153	3,226	3,027	2,153	3,203
	Plan de Ventas	8,033	6,458	9,677	9,082	6,458	9,608
Detallista	Plan Demanda	34,650	32,550	33,600	35,708	29,969	37,800
	Demanda Base	31,185	29,295	30,240	32,138	26,972	34,020
	Plan de Marketing	866	814	840	893	749	945
	Plan de Ventas	2,599	2,441	2,520	2,678	2,248	2,835
Multimarket	Plan Demanda	42,000	37,800	36,750	35,700	33,600	50,400
	Demanda Base	37,800	34,020	33,075	32,130	30,240	45,360
	Plan de Marketing	1,050	945	919	893	840	1,260
	Plan de Ventas	3,150	2,835	2,756	2,678	2,520	3,780
Instituciones	Plan Demanda	2,205	2,100	2,100	2,100	2,100	2,205
	Demanda Base	1,985	1,890	1,890	1,890	1,890	1,985
	Plan de Marketing	55	53	53	53	53	55
	Plan de Ventas	165	158	158	158	158	165
TOTAL	Plan Demanda	4,232,243	3,667,423	3,790,788	4,000,628	3,593,228	4,863,394
	Demanda Base	3,809,019	3,300,681	3,411,709	3,600,565	3,233,905	4,377,055
	Plan de Marketing	105,806	91,686	94,770	100,016	89,831	121,585
	Plan de Ventas	317,418	275,057	284,309	300,047	269,492	364,755

Fuente. Elaboración propia

Para establecer la proyección de precios, se realiza un análisis de proyección por producto por Canal de Venta, la cual, al agregar todos los productos, podemos encontrar el precio por canal en la familia indicada.

POLLO BRASA

		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Neg de Comida	TM	2,992,586	2,585,923	2,667,412	2,768,367	2,514,265	3,291,996
	S/K	5.54	5.50	5.49	5.51	5.51	5.51
Autoservicio	TM	430,500	357,000	357,000	409,500	361,698	504,000
	S/K	5.70	5.70	5.70	5.70	5.70	5.70
D.Aliado	TM	602,202	547,050	547,050	610,304	547,050	820,050
	S/K	4.60	4.48	4.46	4.48	4.48	4.76
Mayorista	TM	21,000	18,900	17,850	17,850	18,446	28,844
	S/K	5.69	5.35	5.23	5.41	5.44	5.30
Provincia	TM	107,100	86,100	129,026	121,099	86,100	128,100
	S/K	4.28	4.17	4.16	4.17	4.18	4.43
Detallista	TM	34,650	32,550	33,600	35,708	29,969	37,800
	S/K	6.89	6.66	6.22	6.55	6.40	6.88
Multimarket	TM	42,000	37,800	36,750	35,700	33,600	50,400
	S/K	5.37	5.21	5.23	5.15	5.13	5.24
Instituciones	TM	2,205	2,100	2,100	2,100	2,100	2,205
	S/K	8.51	8.09	7.88	8.16	8.00	8.67
TOTAL	TM	4,232,243	3,667,423	3,790,788	4,000,628	3,593,228	4,863,394
	S/K	5.40	5.35	5.32	5.34	5.35	5.39

Fuente. Elaboración propia

3.5.2.2. Comunicación de la Demanda

Con respecto al proceso de Comunicación, en la empresa en mención se denomina Reunión de Consenso, en la cual se comunica el plan de Demanda, con los aportes de Ventas y Marketing para conciliar y sincronizar con Oferta.

Negocio	Inicio	Duración	Responsable
Inicio.	08:30	5 min.	
NEGOCIO POLLO			
Resultados y Aprendizajes	08:35	15 min.	Lider de Negocio
Objetivos y Planes de Ventas	08:50	70 min.	
Revisión de Acuerdos	10:00	5 min.	
Intermedio	10:05	15 min.	
NEGOCIO VALOR AGRFGADO			
Resultados y Aprendizajes	10:20	15 min.	Lider de Negcio
Objetivos y Planes de Ventas	10:35	70 min.	
Revisión de Acuerdos	11:45	5 min.	
NEGOCIO HUEVO			
Resultados y Aprendizajes	11:50	10 min.	Lider de Negcio
Objetivos y Planes de Ventas	12:00	40 min.	
Revisión de Acuerdos	12:40	5 min.	
Intemedio - Almuerzo			
NEGOCIO PAVO			
Resultados y Aprendizajes	14:30	15 min.	Lider de Negcio
Objetivos y Planes de Ventas	14:45	45 min.	
Revisión de Acuerdos	15:30	5 min.	
NEGOCIO GENÉTICA			
Resultados y Aprendizajes	15:35	10 min.	Lider de Negcio
Objetivos y Planes de Ventas	15:45	40 min.	
Revisión de Acuerdos	16:25	5 min.	
FeedBack	16:30	10 min.	

Fuente. Elaboración propia

3.5.2.3. Influencia de la Demanda

Con respecto a la Influencia de la Demanda, se tienen que realizar un seguimiento minucioso, para retroalimentarse de Ventas y Marketing. En la empresa en mención, Administración de Demanda se encarga de realizar el Informe de Seguimiento de Ventas, y al final del mes, se presenta un análisis de brechas por canal.

Familia :		Real (TM)	Proy.(TM)	Real (S/Kg)	Proy (S/Kg)	Cump Kg	Cump S/Kg
Pollo Brasa		1,192,769	1,732,504	5.36	5.56	88%	86%

Canales	Medida	Real	Proyec.	Precio Real S/Kg	% Avance al 21	% Cierre al 30	Dif. en Kgs al Cierre	Diferencia Total
NEGOCIO DE COMIDA	Kg	1,631,365	2,546,258	5.58	64%	92%	-215,737	-914,894
AUTOSERVICIO	Kg	279,670	378,000	5.70	74%	106%	21,529	-98,330
DISTRIBUIDOR ALIADO	Kg	397,628	526,050	4.55	76%	108%	41,991	-128,422
PROVINCIA	Kg	74,384	106,050	4.13	70%	100%	213	-31,966
DETALLISTA	Kg	18,900	28,350	6.66	67%	95%	-1,350	-9,450
MAYORISTA	Kg	52,481	17,850	4.38	294%	420%	57,122	34,631
CADENA MULTIMARKET	Kg	24,298	33,600	4.72	72%	103%	1,111	-9,302
INSTITUCION	Kg	1,673	2,100	9.50	80%	114%	291	-437
CD	Kg	0	0	0.00	0%	0%	0	0
CLIENTES OCASIONAL(C.	Kg	3,414	0	5.28	0%	0%	0	3,414
TOTAL	Kg	2,483,813	3,638,258	5.36	68%	98%	-84,531	-1,154,445

Fuente. Elaboración propia

Asimismo tenemos que, para elaborar los planes comerciales, y llevar un mejor planeamiento y seguimiento de las actividades, se debe usar esta metodología PHVA, según el Excel adjunto líneas a continuación, el cual incluye desde el objetivo hasta el detalle de las actividades y sus formas de medición.

PHVA																		
1. OBJETIVO:																		
2. ÍTEM DE CONTROL:																		
3. UNIDAD DE MEDIDA:																		
4. META:																		
5. FECHA DE LOGRO:																		
N°	ACTIVIDAD	RESPON SABLE	P/E	2010												PUNTO DE VERIFICACIÓN	META	AVANCE (%)
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1			Prog Ejec															
2			Prog Ejec															
3			Prog Ejec															
4			Prog Ejec															
5			Prog Ejec															
6			Prog Ejec															
7			Prog Ejec															
8			Prog Ejec															
9			Prog Ejec															
10			Prog Ejec															
11			Prog Ejec															
12			Prog Ejec															
13			Prog Ejec															
14			Prog Ejec															
15			Prog Ejec															

Versión: _____ Fecha: / /

Fuente: San Fernando S.A.

3.5.2.4. Administración y Priorización de la Demanda

Con respecto a la Administración y Priorización de Demanda, esto se da cuando se tiene restricción de Oferta por motivos productivos, o cuando se sabe que la Demanda se va a incrementar, pero no es posible atender durante el periodo a firme. En la empresa en mención el periodo a firme es de 10 semanas por motivos propios del proceso productivo.

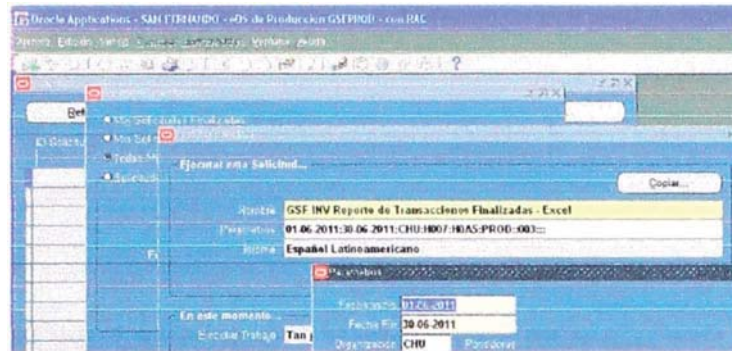
No	Fecha de		Brasa
	Dom	Sabado	
1	27-dic	02-ene	673,050
2	03-ene	09-ene	399,000
3	10-ene	16-ene	420,000
4	17-ene	23-ene	441,000
5	24-ene	30-ene	483,000
6	31-ene	06-feb	504,000
7	07-feb	13-feb	564,900
8	14-feb	20-feb	493,500
9	21-feb	27-feb	483,000
10	28-feb	06-mar	472,500
11	07-mar	13-mar	492,660
12	14-mar	20-mar	500,430
13	21-mar	27-mar	505,050
14	28-mar	03-abr	443,100
15	04-abr	10-abr	485,100
16	11-abr	17-abr	514,500
17	18-abr	24-abr	504,000
18	25-abr	01-may	598,500
19	02-may	08-may	735,000
20	09-may	15-may	525,000
21	16-may	22-may	525,000
22	23-may	29-may	535,500
23	30-may	05-jun	543,900
24	06-jun	12-jun	515,550
25	13-jun	19-jun	535,500
26	20-jun	26-jun	507,150
27	27-jun	03-jul	529,200



El periodo a firme (no se aceptan modificaciones del plan semanal) es de 10 semanas. Si se toma la medida de modificar plan en este periodo, se incurre en sobrecostos.

Fuente. Elaboración propia

Para estas situaciones, nos apoyamos también en una herramienta del sistema ERP Oracle, denominado Sistema de Cuotas. Aquí podemos establecer cuotas de producto por canal de venta, de tal manera que no haya forma que los pedidos superen el disponible, ya que a su vez, los supervisores de Venta tendrían que priorizar el disponible entre sus clientes, y así amortiguar el malestar.



Módulo Oracle – EBS

Fuente. San Fernando S.A.

3.6. RESULTADOS

Los resultados al aplicar esta metodología fueron exitosos, ya que se logró crear en la empresa:

- Una metodología ordenada para elaborar los planes de Ventas y Operaciones.
- Los objetivos están ligados a planes, los cuales, al estar detallado por monto de inversión y con un cronograma, hace más sencillo el seguimiento.
- Las Unidades de Negocio, al estar separadas, obtienen un mayor grado de priorización y especialización, pudiendo dar un mayor valor agregado por la calidad de trabajo y tiempo de respuesta.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La metodología de Oliver Wight es una herramienta de excelencia operacional que contribuye con el logro de objetivos de la empresa. Es una herramienta comprobada en muchas organizaciones a través de su consultora internacional.
- Si a esta metodología le sumamos una organización matricial, podemos obtener mejores resultados, debido a la especialización que se tiene al estar todos los profesionales funcionales dedicados a un solo Negocio.
- Cuando se tiene un orden y se define bien los planes con volúmenes, promociones y responsables, es más fácil hacer el seguimiento del cumplimiento de Ventas.
- El contar con proyecciones más asertivas y con horizontes de tiempo definidos, permite a la parte productiva hacer un planeamiento que responda a las expectativas de Demanda.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda difundir esta metodología de Excelencia Operacional para lograr el éxito en el Planeamiento Comercial.
- Se recomienda incluir en sus estructuras funcionales las áreas de Demanda y Oferta, la primera para agrupar las áreas comerciales y la segunda para agrupar las áreas productivas.
- El presente trabajo hace énfasis en la parte comercial, se recomienda hacer un análisis similar en la parte productiva.
- Se recomienda también usar la organización matricial para lograr la especialización por Unidad de Negocio.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Administración de Demanda: Proceso por el cual se planea, comunica, influencia y administra los volúmenes de Venta acordados.

Asertividad: Grado certeza que permite trabajar con cifras más confiables.

EBS Oracle – Sistema de Cuotas: Módulo del ERP Oracle, que permite restringir el ingreso de pedidos de Ventas al Sistema.

EBS Oracle – Sistema de Cuotas: Módulo del ERP Oracle, que permite restringir el ingreso de pedidos de Ventas al Sistema.

PHVA: Herramienta de Calidad, que permite mediante un formato establecer los objetivos, pasos y puntos de control, para nuestros proyectos.

PVyO: Plan de Ventas y Operaciones, es el proceso por el cual se coordina la Oferta y la Demanda en un horizonte de tiempo determinado.

Recortes de Venta: Se presenta cuando el pedido del cliente es mayor a la disponibilidad.

BIBLIOGRAFÍA

CITAS DE LIBROS

- Demand Management. Best Practices: Process and Collaboration.
Colleen Crum with George E. Palmatier.
Edición 2003.
- Checklist de Clase A para la Excelencia Empresarial de Oliver Wight.
Sexta Edición.
- DAVID R.. HAMPTON - Administración —3° Edición, 1996 – Ed. Mc
Graw-Hill

CITAS DE PÁGINAS WEB

www.oliverwight-americas.com

ANEXOS

ANEXO 01.

Detalle de los catálogos de productos:

CATALOGO	FAMILIA	SUBFAMILIA
POLLO	POLLO VIVO	POLLO VIVO
	POLLO BRASA	POLLO BRASA ENTERO
		POLLO BRASA MACERADO
		POLLO BRASA TROZADO
	POLLO CARNE	POLLO CARNE ENTERO CONGELADO
		POLLO CARNE ENTERO FRESCO
		POLLO CARNE ENTERO MERCADO
		POLLO CARNE TROZADO CONGELADO
		POLLO CARNE TROZADO FRESCO
	REPRODUCTORES DE CARNE	REPRODUCTORA CARNE BENEFICIADA
		REPRODUCTORA CARNE VIVO
	SUBPRODUCTOS POLLO	SUBPRODUCTOS POLLO
	GENETICA POLLO	SUBPRODUCTO
PAVO	PAVO ENTERO	PAVO ENTERO
	PAVO TROZADO	PAVO TROZADO CONGELADO

		PAVO TROZADO FRESCO
HUEVO	HUEVO EMPACADO	HUEVO EMPACADO
	HUEVO GRANEL	HUEVO GRANEL
		HUEVO GRANEL CON MARCA
		HUEVO GRANEL NO COMERCIAL
	GALLINA DE POSTURA	GALLINA POSTURA BENEFICIADA
GALLINA POSTURA VIVO		
CERDO	CERDO CARCASA	GORRINO BENEFICIADO
	CERDO TROZADO	CORTES NO PRIMARIO CERDO
		CORTES PRIMARIOS CERDO
	SUBPRODUCTOS CERDO	SUBPRODUCTOS CERDO TROZADO
PROCESADOS	EMBUTIDOS	ESPECIALIDADES ENTEROS
		FIAMBRES
		JAMONES
		SALCHICHA Y HOT DOG
	PRECOCIDOS	FILETES
		FORMADOS
		PIEZAS

SEMIELABORADOS	APANADOS
	HAMBURGUESAS
	MACERADOS

ANEXO 02:

Algunos productos de la línea Pollo:

Pollo trozado



Pollo carne



Pollo brasa



POLLO CON MENUDENCIA

POLLO SIN MENUDENCIA

TIPO BROASTER

Pollo congelado



POLLO ENTERO

PIERNA CON ENCUESTRO

Pollo roaster



POLLO ROASTER