

Universidad de Lima
Facultad de Ingeniería y Arquitectura
Carrera de Ingeniería Industrial



REDISEÑO DE LA ESTRATEGIA “GO TO MARKET” EN ACEITE LUBRICANTE PARA VEHÍCULOS MAYORISTA Y MINORISTA EN LIMA, PERÚ

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

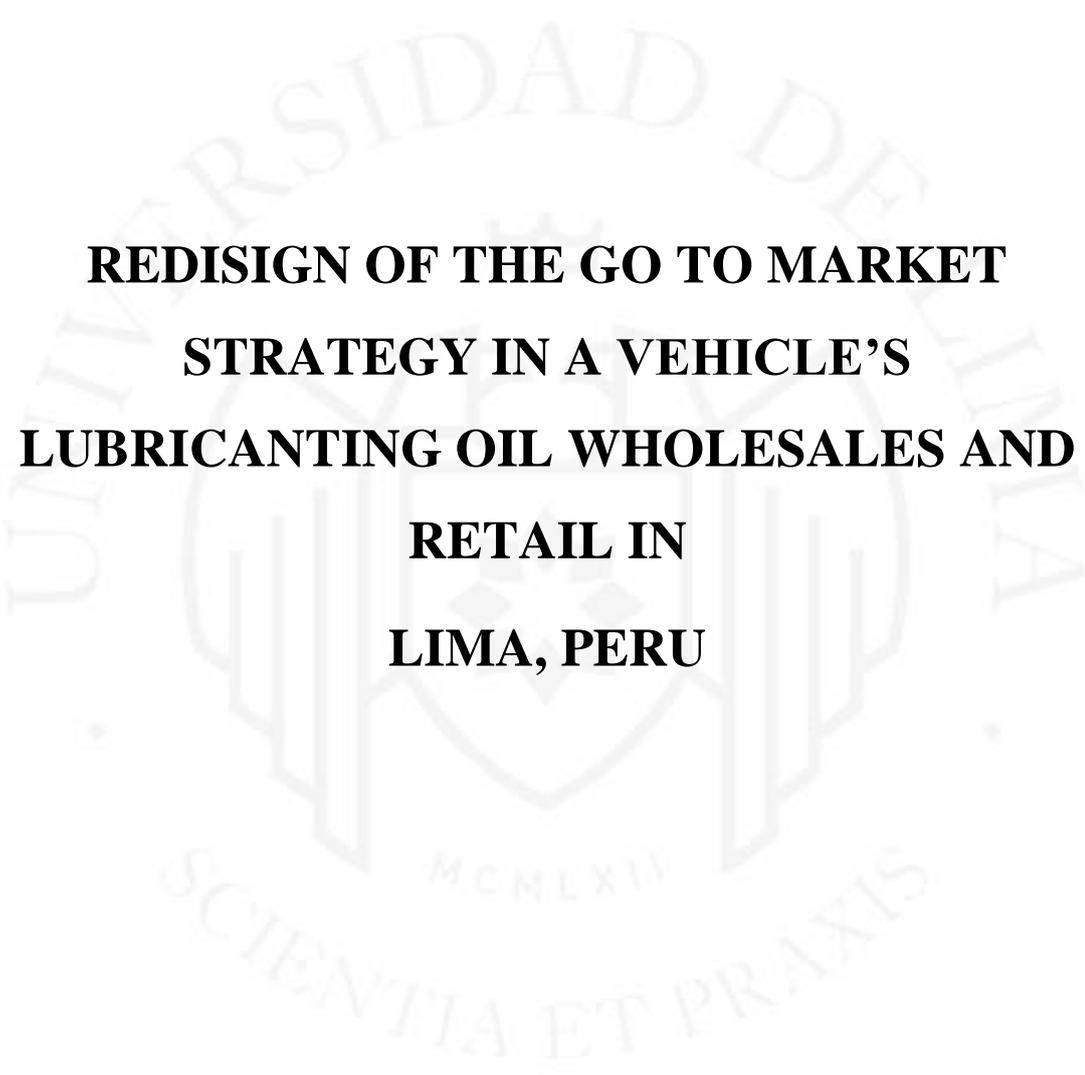
Miguel Angel Davila Olaechea

Código 19840683

Asesor

Sotomayor Cabrera Arístides

Lima – Perú
Setiembre 2021



**REDISIGN OF THE GO TO MARKET
STRATEGY IN A VEHICLE'S
LUBRICATING OIL WHOLESALERS AND
RETAIL IN
LIMA, PERU**

TABLA DE CONTENIDO

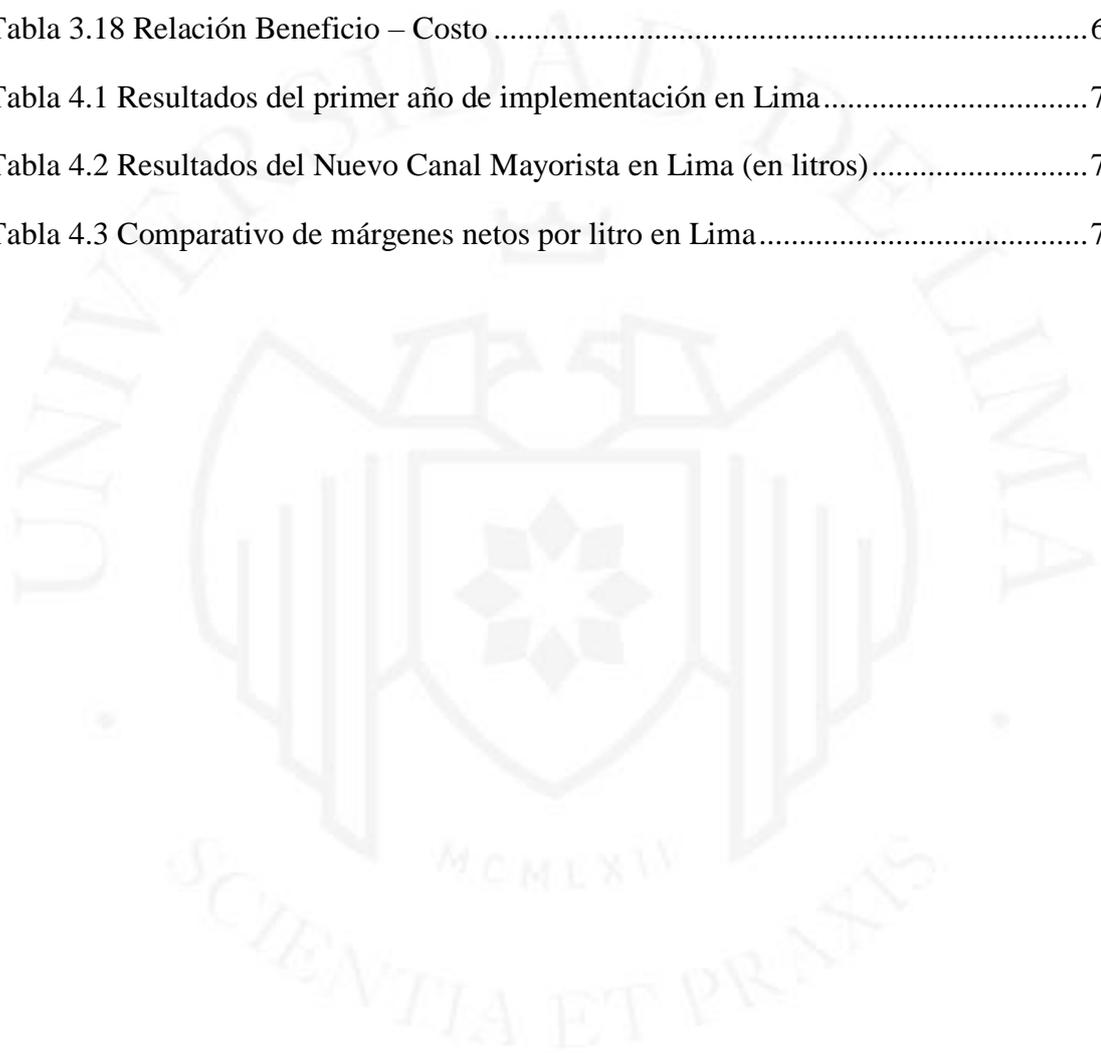
CAPITULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	1
1.1. Breve descripción de la empresa.....	1
1.2. Descripción de los productos o servicios ofrecidos	1
1.3. Análisis de la empresa.....	4
1.3.1. Análisis externo de la empresa.....	4
1.3.2. Análisis interno de la empresa	18
1.3.3. Análisis FODA.....	22
1.4. Descripción de la problemática.....	24
CAPITULO II: OBJETIVOS, ALCANCE, LIMITACIONES Y JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	30
2.1. Objetivos	30
2.1.1. Objetivo general.....	30
2.1.2. Objetivos específicos	30
2.2. Alcance y limitaciones de la investigación	30
2.2.1. Unidad de análisis	30
2.2.2. Población.....	31
2.2.3. Espacio.....	31
2.2.4. Tiempo	31
2.3. Justificación de la investigación	31
2.3.1. Técnica.....	31
2.3.2. Económica.....	31
2.3.3. Social.....	32
CAPITULO III: PROPUESTAS Y RESULTADOS	34
3.1. Diagnóstico del sistema o proceso objeto de estudio.....	34

3.1.1. Análisis del proceso objeto de estudio (indicadores de mercado)	35
3.1.2. Descripción detallada del sistema o proceso objeto de estudio (situación de la empresa en relación al mercado de lubricantes)	40
3.1.3. Determinación de las causas raíz del problema (Ishikawa, Thibaut, Klein u otros) 44	
3.2. Determinación de la propuesta de solución	48
3.2.1. Planteamiento de alternativas de solución	48
3.2.2. Selección de las alternativas de solución	49
3.3. Desarrollo, planificación y resultados esperados de la solución.....	52
3.3.1. Ingeniería de la solución (actividades, operaciones y recursos necesarios para cada una de ellas).....	52
3.3.2. Plan de implementación de la solución.....	53
3.3.3. Actividades y cronograma de implementación de la solución.....	55
3.3.4. Presupuesto general requerido para la ejecución de la solución.....	57
3.3.5. Evaluación cuantitativa (indicadores) y económica financiera de la estrategia de solución.....	57
CAPITULO IV: PRIMEROS RESULTADOS DEL NUEVO MODELO DE EJECUCION.....	70
4.1. Clientes directos segmentados	70
4.2. Nuevo canal mayorista.....	70
4.3. Variación en los márgenes por litro	71
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	73
REFERENCIAS.....	74
BIBLIOGRAFIA	76
ANEXOS.....	77

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Clasificación de los Productos de acuerdo al uso y requerimientos del vehículo.....	1
Tabla 1.2 Comercialización a Nivel Nacional a través de Regiones	2
Tabla 1.3 Resultado del Análisis de valoración de las Fuerzas del Sector	10
Tabla 1.4 Producto Bruto Interno por Sectores (variación porcentual anual)	12
Tabla 1.5 Evolución del Producto Bruto Interno 2010 - 2014.....	13
Tabla 1.6 Matriz EFE.....	17
Tabla 1.7 Matriz EFI.....	20
Tabla 1.8 Matriz FODA.....	23
Tabla 1.9 Parque Automotor Nacional por Departamentos 2008-2013	25
Tabla 1.10 Ventas en Lima Metropolitana enero - agosto 2014 (promedio mensual) ..	28
Tabla 2.1 Venta promedio mensual por canal (MT nivel nacional) año 2014	32
Tabla 2.2 Colaboradores que se integrarían a partir de la implementación.....	33
Tabla 3.1 Estructura Utilizada en Auditorías de Mercado de Lubricantes.....	36
Tabla 3.2 Clasificación de las Categorías por Segmento.....	40
Tabla 3.3 Resumen de la Situación del Segmento PCO	43
Tabla 3.4 Equipo de Implementación	45
Tabla 3.5 Jerarquización de las Causas que generan el Problema.....	46
Tabla 3.6 Lista de Acciones a Realizar como Alternativas de Solución a las Causas Raíz.....	49
Tabla 3.7 Factores de Impacto de las Actividades propuestas	50
Tabla 3.8 Factores de Factibilidad de las Actividades propuestas.....	50
Tabla 3.9 Análisis del Impacto y Factibilidad de las Actividades de Solución.....	51
Tabla 3.10 Acciones y/o Actividades para la implementación de la mejora propuesta ..	54

Tabla 3.11 Inversión requerida para la ejecución de la propuesta de mejora	57
Tabla 3.12 Composición y Evolución de Ventas en el MT de Lima 2014.....	58
Tabla 3.13 Clientes Mayoristas Clasificados en la Implementación de la Mejora.....	60
Tabla 3.15 Segmentación Propuesta para Clientes Directos	62
Tabla 3.16 Diferencia de costos en atención de clientes indirectos vs directos Lima	68
Tabla 3.17 Beneficios de la Nueva Estrategia en la ciudad de Lima.....	68
Tabla 3.18 Relación Beneficio – Costo	69
Tabla 4.1 Resultados del primer año de implementación en Lima.....	70
Tabla 4.2 Resultados del Nuevo Canal Mayorista en Lima (en litros).....	71
Tabla 4.3 Comparativo de márgenes netos por litro en Lima.....	71



INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Esquema de Abastecimiento y Despacho tercerizado	3
Figura 1.2 Resultado de las 5 Fuerzas de la Empresa Distribuidora de Aceite Automotriz	4
Figura 1.3 Esquema de valoración de intensidad para la Fuerza de ingreso de Nuevos Competidores	5
Figura 1.4 Intensidad de la Fuerza de Rivalidad entre Competidores	6
Figura 1.5 Intensidad de la Fuerza de Productos Sustitutos	7
Figura 1.6 Intensidad de la Fuerza Poder de Negociación de los Clientes	8
Figura 1.7 Intensidad de la Fuerza Poder de Negociación con Proveedores	9
Figura 1.8 Depreciación de la Moneda e Inflación	14
Figura 1.9 Resumen e impacto del análisis PESTEL	16
Figura 1.10 Cadena de valor de la empresa distribuidora de lubricantes	19
Figura 1.11 Matriz de evaluación Interna - Externa	21
Figura 1.12 Posición de la empresa en relación a los factores externos e internos	22
Figura 1.13 Parque automotor nacional 2013	24
Figura 1.13 Mercado Tradicional de la Empresa en el País, año 2014	26
Figura 1.14 Ventas Nacionales por Canal. Promedio mes/año (miles de Litros)	27
Figura 1.15 Ventas nacionales por regiones (miles de litros)	28
Figura 3.1 Diagrama General del Proceso Comercial de la Empresa	34
Figura 3.2 Distribución del Volumen del Mercado de Lubricantes en PCO	37
Figura 3.3 Distribución del Volumen del Mercado de Lubricantes en CVO y MCO ...	37
Figura 3.4 Distribución del Volumen Lima y Provincias (miles de Litros)	38
Figura 3.5 Distribución del Volumen en Lima de Lubricantes PCO	39
Figura 3.6 Distribución del Volumen en Lima en Lubricantes CVO y MCO	39
Figura 3.7 Zonas de Análisis de Variaciones para Enfoque de la Estrategia	41

Figura 3.8 Variación de la Participación y Cobertura de la Empresa y Peso de cada Segmento en el Mercado.....	42
Figura 3.9 Variación de la Participación y Cobertura de productos de la Empresa en PCO.....	43
Figura 3.10 Variación de la Participación y Cobertura de la empresa en productos PCO.....	44
Figura 3.11 Causas que determinan el problema de Gestión Comercial	45
Figura 3.12 Pareto de Causas que originan el Problema de Gestión Comercial.....	47
Figura 3.13 Etapas Sistemáticas del Estudio de Mejora	48
Figura 3.14 Matriz de priorización de soluciones propuestas	52
Figura 3.15 Diagrama de Ingeniería de Actividades para la Implementación de las mejoras.....	53
Figura 3.16 Esquema sistemático del plan de implementación	55
Figura 3.17 Cronograma de Actividades para la Implementación de las Mejoras (2014).....	56
Figura 3.18 Volumen de ventas de mayoristas 2014 (miles de litros).....	59
Figura 3.19 Evolución de la Cobertura de la Empresa, lecturas 2013 - 2014	61
Figura 3.20 Variación en la Estructura de los Canales de Distribución	61
Figura 3.21 Esquema de Segmentación de Clientes Directos	62
Figura 3.22 Drop promedio y número de SKUs de compra por segmento	63
Figura 3.23 Nueva estrategia de llegada al mercado de los segmentos en el canal directo..	64
Figura 3.24 Actividad de mejora por cambio de la estructura de precios y descuentos	65
Figura 3.25 Mejoras en los roles ejecutivos para la gestión comercial	65
Figura 3.26 Estimación del crecimiento potencial, segmento premium (margen en miles de soles).....	66
Figura 3.27 Estimación del Crecimiento Esperado, Segmentos 1, 2 y 3 (margen en miles de soles).....	67

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Estructura geográfica comercial de la empresa.....	78
Anexo 2: Detalle de la inversión en la ejecución de la propuesta de mejora	79
Anexo 3: Extracto del censo de negocios a nivel nacional 2014.....	80
Anexo 4: Cambios en la estructura del área comercial.....	82
Anexo 5: Cambios en la estructura del área de marketing	83
Anexo 6: Proyección de Ventas en Clientes Premium para el año 2015.....	84
Anexo 7: Proyección de Ventas en Segmentos 1, 2 y3 para el año 2015	86
Anexo 8: Planeamiento de rutas, con soporte gráfico MapInfo.....	87
Anexo 9: Planeamiento de rutas, con segmentación.....	88

RESUMEN

El presente estudio plantea demostrar, mediante la utilización de herramientas de ingeniería, como mejorar la estrategia de llegada al mercado conocido con la denominación en inglés, “*Go To Market*”, en una empresa distribuidora de aceite automotriz en Lima Metropolitana, reemplazando la operación efectuada por el subdistribuidor por una atención directa, además, junto con ello, optimizar el modelo de ejecución comercial de la compañía.

La primera parte de la investigación, desarrolla el diagnóstico de la empresa a través de la identificación de las oportunidades de mercado a nivel nacional y Lima, y que no se estarían aprovechando. Determinándose el principal problema, alta dependencia del canal indirecto e inadecuada gestión comercial.

La segunda parte del trabajo, plantea las posibles actividades preliminares para la implementación de la atención directa de los clientes del subdistribuidor y optimizar la estructura organizativa comercial para su correcta ejecución. Estas consisten en realizar un plan de mejoras estratégicas internas y diseñar un modelo de atención adecuado que acompañe la puesta en marcha de la propuesta.

Finalmente, se mostrará la inversión requerida para la implementación de las mejoras para luego ser contrastada con los beneficios estimados en la ejecución de las mismas en la relación beneficio/costo como evaluación de la propuesta. Como información de seguimiento, se realiza un análisis del primer año de ejecución para evaluar y explicar los indicadores resultantes comparados con la estimación inicial.

Palabras clave: subdistribuidor, viscosidad, cobertura, participación, segmento, directo, indirecto, canal

ABSTRACT

The present study proposes to demonstrate through engineering tools how to improve the strategy of reaching the market known with the name in English, Go To Market, in an automotive oil distribution company in Metropolitan Lima, replacing the operation carried out by the sub-distributor by direct attention, plus, along with this, optimize the company's commercial execution model.

The first part of the investigation develops the diagnosis of the company through the identification of market opportunities at the national and Lima level, and that they would not be taking advantage of. Determining the main problem, high dependence on the indirect channel and inadequate commercial management.

The second part of the work raises the possible preliminary activities for the implementation of the direct attention of the sub-distributor's clients and to optimize the commercial organizational structure for its correct execution. These consist of carrying out an internal strategic improvement plan and designing an adequate service model to accompany the implementation of the proposal.

Finally, the investment required for the implementation of the improvements will be shown to later be contrasted with the estimated benefits in the execution of the same in the benefit / cost ratio as an evaluation of the proposal. As follow-up information, an analysis of the first year of execution is carried out to evaluate and explain the resulting indicators compared to the initial estimate.

Keywords: sub-distributor, viscosity, coverage, participation, segment, direct, indirect, channel

CAPITULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Breve descripción de la empresa

La empresa distribuidora del presente estudio contaba con una experiencia de más de 80 años en el Perú dedicada a la gestión comercial y logística de diversas marcas y categorías de productos de consumo masivo y que finalmente desde el año 2008, quedó sólo con la representación exclusiva de una de las marcas transnacionales más reconocidas de aceites lubricantes a nivel mundial.

La empresa cuenta con una estrategia multicanal de llegada al mercado (“*go to market*”), a nivel nacional, con 4 jefaturas regionales y 8 oficinas de venta. Los almacenes, despacho de mercaderías y distribución detallista es tercerizada.

1.2. Descripción de los productos o servicios ofrecidos

Esta empresa es líder en la distribución y venta de lubricantes para uso automotriz (tabla 1.1). La comercialización es a nivel nacional, organizada por regiones (ver Anexo 1). Cada una de ellas a su vez tiene definida su zona de acción ya sea directa o indirecta. La oficina y el almacén central se encuentran en lima desde donde se realiza la gestión general y las decisiones comerciales de las operaciones de la empresa en cada región (tabla 1.2).

Tabla 1.1

Clasificación de los Productos de acuerdo al uso y requerimientos del vehículo

Aplicación	Tecnología	Viscosidad	Uso recomendado	Unidades de Venta
Gasolina/Gas	Sintéticos	➤ 0w – 30	Autos/camionetas nuevas de alta performance, según recomendaciones	• Caja 6 Bot Gal ▪ Caja 12 Bot. ¼ galón
		➤ 5w – 30		
		➤ 5w – 40		
		➤ 10w – 30		

(continúa)

(continuación)

Aplicación	Tecnología	Viscosidad	Uso recomendado	Unidades de Venta
Gasolina/ Gas	Semisintético	➤ 10w – 30 ➤ 20w – 50	Autos/camionetas hasta menos de 100,000Km	▪ Caja 12 Bot. ¼ galón ▪ Caja 6 Bot de 1 galón
	Mineral	➤ 10w – 30 ➤ 20w – 50 ➤ 25w – 60	Autos menos de 100,000Km Vehículos con alto Km	
Diesel	Mineral	➤ 15w – 40	Buses y camiones ligeros y pesados (nuevos)	▪ Balde 20lts ▪ Caja 6 Bot de 1 galón ▪ Caja 12 Bot ¼ galón
		➤ 25w – 60	Alto Kilometraje	
Motos	Sintético	➤ 10w – 50 ➤ 20w – 50	Motos de alta performance	
	Semisintético	➤ 10w – 40 ➤ 20w – 50	Motos de uso comercial y particular	▪ Caja 6 Bot de ¼ galón
	Mineral	➤ 25w - 60 ➤ 2T	Motos de alto Kilometraje	

Tabla 1.2

Comercialización a Nivel Nacional a través de Regiones

Región	Oficina Regional	Almacén	Zona de influencia
Norte	Chiclayo	➤ Chiclayo	➤ Directa (Chiclayo ciudad, Lambayeque, Jaén, Moyobamba) ➤ Subdistribuidor (Norte y Nor-Oriente)
		➤ Trujillo	➤ Directa (Trujillo ciudad, La Libertad, Cajamarca)
		➤ Piura	➤ Subdistribuidor (todo Piura)
Lima	Lima	➤ Lima	➤ Directa (Lima Metropolitana, puntos de venta top) ➤ Subdistribuidor (cobertura Lima metropolitana) ➤ Subdistribuidor (Norte Chico) ➤ Subdistribuidor (Sur Chico) ➤ Subdistribuidor (Ayacucho)
			➤ Lima

(continúa)

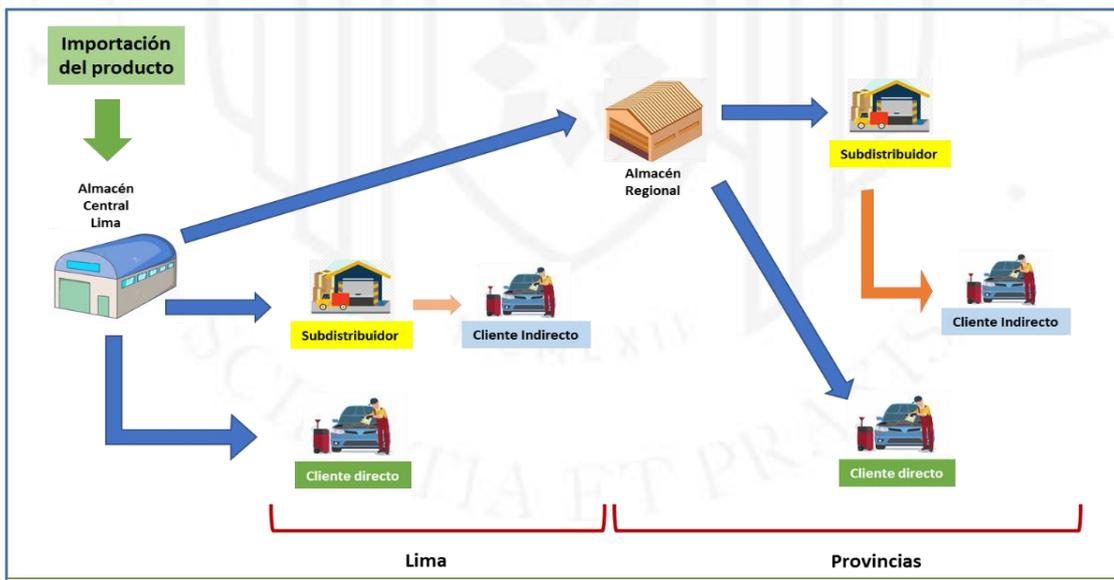
(continuación)

Región	Oficina Regional	Almacén	Zona de influencia
Sur	Arequipa	➤ Arequipa	➤ Directa (Arequipa ciudad, Camaná, Moquegua, Tacna, Ilo)
		➤ Cuzco	➤ Directa (Cuzco ciudad, Madre de Dios, Puerto Maldonado, Puno, Juliaca) ➤ Subdistribuidor (Cuzco provincia, Arequipa provincia, Sur, Sur-este)

Los almacenes son abastecidos desde un almacén central (tercerizado), ubicado en Lima hacia las sucursales (del tercero también), para posteriormente encargarse del despacho directo de los pedidos que se generen en los puntos de venta de la zona de influencia. En el caso del abastecimiento de los subdistribuidores, se gestiona el envío hasta su almacén como punto final para ellos encargarse de la comercialización (figura 1.1)

Figura 1.1

Esquema de Abastecimiento y Despacho tercerizado



Como se mencionó anteriormente, el producto es lubricante para uso automotriz, el cuál es importado desde algunas de las plantas que tiene la marca en EEUU, Italia, Brasil o Argentina y comercializado en sus distintas categorías según sus especificaciones técnicas y usos.

1.3. Análisis de la empresa

1.3.1. Análisis externo de la empresa

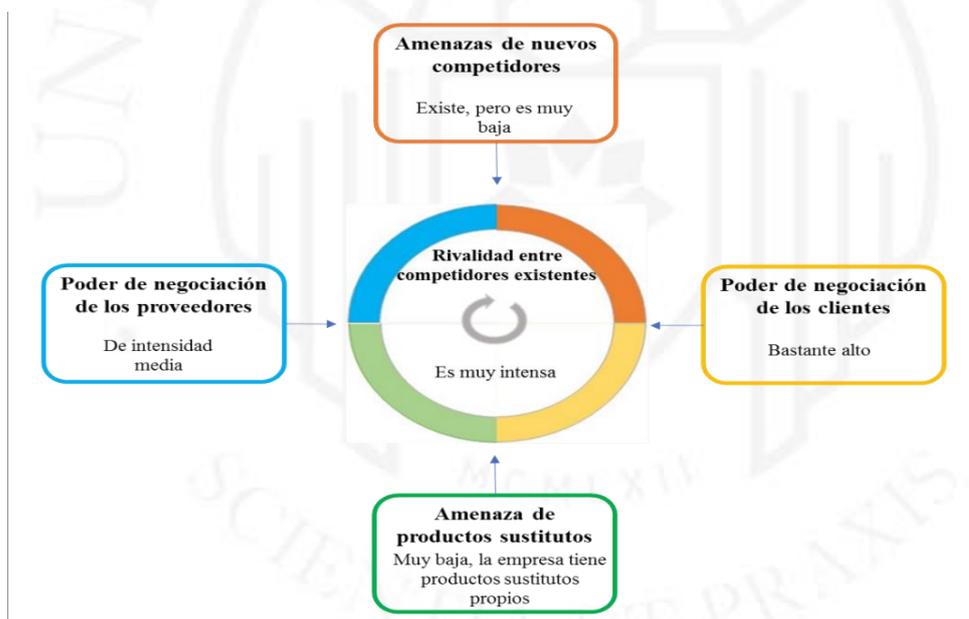
- Análisis del sector

Con la intención de acotar la dimensión e importancia de la empresa en el sector de aceite automotriz, se desarrolló el modelo de Porter y las cinco fuerzas que determinan el potencial de rentabilidad, a mediano y largo plazo en el mercado tradicional de Lima Metropolitana.

La figura 1.2 muestra el resultado del análisis aplicado a la empresa distribuidora de lubricantes objeto del presente estudio.

Figura 1.2

Resultado de las 5 Fuerzas de la Empresa Distribuidora de Aceite Automotriz



- a) Amenaza de nuevos competidores:

El ingreso de empresas que fabrican y/o distribuyen nuevas marcas de lubricantes en el mercado, se enfrenta a un sólido posicionamiento de las que ya existen, pues la mayoría, por no decir todas, son marcas transnacionales con presencia de muchísimos años en el país, y han otorgado a las empresas que las comercializan, el aprovechamiento de la fuerza del nombre y el marketing a gran escala, a pesar

de que quizá los nuevos ingresos sean productos también transnacionales pero de poco o nulo conocimiento en sud-américa. Actualmente, para una marca, al menos en el nivel en el que compiten las principales (Castrol, Mobil, Shell, Repsol,) es muy difícil ingresar y tener resultados competitivos en el mercado. Esta fuerza es considerada en el corto plazo de baja intensidad.

Adicionalmente, se requiere de un capital significativo para entrar al mercado debido a las periódicas demandas de inversión en marketing y optimización de la cadena de suministro. La figura 1.3. muestra la valoración de esta fuerza.

Figura 1.3

Esquema de valoración de intensidad para la Fuerza de ingreso de Nuevos Competidores

	Sector muy poco atractivo	Intensidad					Sector muy atractivo	
	Alta amenaza de ingreso	←—————→					Baja amenaza de ingreso	
	Barreras bajas						Barreras altas	
Barreras	Dimensión	1	2	3	4	5	Dimensión	
Diferenciación del producto	Baja		X				Alta	
Identificación de marca	Baja				X		Alta	
Requisito de capital	Bajo			X			Alto	
Acceso a canales de distribución	Amplio	X					Restringido	
Imitación del proceso	Fácil			X			Difícil	
Regulación gubernamental restrictiva	Baja	X					Alta	
Efecto de experiencia	No importante					X	Muy importante	
Expectativas de reacción	Bajas			X			Altas	
Sumatoria total por columna		2	2	9	4	5	Suma Total	22
		Grado de atractividad (GA) = Suma total / (número de barreras x 5)						0,55
		Poder de la fuerza (PF) = (1 - GA)						0,45

c) Amenaza de productos sustitutos:

En el rubro, el producto sustituto, es el aceite sintético, aquél que es fabricado en laboratorios con una inversión elevadísima para producirlos. Por tanto, que una compañía nueva intente producir aceite sintético e introducirla al mercado como marca nueva, le será muy difícil y le demandará mucho tiempo e inversión para llegar a niveles de participación que las existentes puedan tener.

Por tanto, ésta amenaza es muy baja, puesto que los fabricantes de aceite automotriz de las principales marcas a nivel mundial que ya compiten hoy, también producen aceites sintéticos e integran sus portafolios, es decir, también compiten en sustitutos simultáneamente desde hace tiempo.

El análisis de la valoración de esta fuerza, se muestra a continuación en la figura 1.5

Figura 1.5

Intensidad de la Fuerza de Productos Sustitutos

	Sector muy poco atractivo	Intensidad					Sector muy atractivo	
	Alta amenaza de sustitución	←————→					Baja amenaza de sustitución	
Características existentes	Dimensión	1	2	3	4	5	Dimensión	
Posibilidad de sustitutos cercanos	Alta					X	Baja	
Costo de cambio del usuario	Bajos					X	Altos	
Agresividad del producto sustituto	Alta			X			Baja	
Propensión de los consumidores a cambiar de productos	Alta			X			Baja	
Relación valor del producto sustituto / precio del producto sustituto	Alto			X			Bajo	
Sumatoria total por columna		0	0	9	0	10	Suma Total 19	
		Grado de atractividad (GA) = Suma total / (número de características x 5)						0,76
		Poder de la fuerza (PF) = (1 - GA)						0,24

d) Poder de negociación de los clientes:

Es muy alto, pues al tener varias alternativas de marca y calidad, los clientes se inclinan mucho a los precios, además optan por los productos que le ofrecen un mayor margen de ganancia, promociones atractivas y un mejor “*trade marketing*”.

Si bien es cierto no hay una gran cantidad de marcas de aceite automotriz, a los clientes no les cuesta mucho ir de una marca a otra, entre las conocidas, al margen de si tiene o no mejor calidad, pues muchos tienen la idea de “aceite es aceite”. Su fidelidad se basa en el margen y/o en lo que le pueda ofrecer la marca en cuanto apoyo a la infraestructura de su negocio, descuentos y facilidades de pago y el servicio postventa que podrían ofrecerle.

El análisis de valoración de esta fuerza se muestra a continuación en la figura 1.6

Figura 1.6

Intensidad de la Fuerza Poder de Negociación de los Clientes

	Sector muy poco atractivo	Intensidad					Sector muy atractivo	
	Alta poder de negociación	←————→					Bajo poder de negociación	
Características existentes	Dimensión	1	2	3	4	5	Dimensión	
Número de grandes compradores	Pocos		X				Muchos	
Volumen de compras de los clientes respecto a las ventas del sector	Alto			X			Bajo	
Identificación de marca	Baja			X			Alta	
Costo de cambio de los compradores	Bajo	X					Alto	
Sumatoria total por columna		1	2	6	0	0	Suma Total 9	
		Grado de atraktividad (GA) = Suma total / (número de características x 5)						0,45
		Poder de la fuerza (PF) = (1 - GA)						0,55

f) Resultado del análisis del sector

Los resultados del análisis del sector se muestran en la tabla 1.3, ordenados en función de su poder de afectación

Tabla 1.3

Resultado del Análisis de valoración de las Fuerzas del Sector

Fuerzas existentes en el sector en orden	Ponderación de mayor a menor
1 Poder de negociación de los clientes	0,55
2 Amenaza de ingreso de nuevos competidores	0,45
3 Poder de negociación de los proveedores	0,37
4 Intensidad en rivalidad de competidores existentes	0,34
5 Intensidad de amenaza de productos sustitutos	0,24

La tabla mostrada, explica la importancia o relevancia de las fuerzas a las que el presente estudio e investigación está expuesta y que se debería tener en cuenta al generar la propuesta de mejora.

El poder de negociación con clientes, ocupa el primer lugar, ya que el cliente, toma decisiones en función al precio del producto haciendo muy sensible esta característica. Luego la amenaza de nuevos competidores siempre presente en el rubro, muestra que al ser la mayoría marcas transnacionales, el soporte financiero para ingresar al mercado es significativo; en tercer lugar, el poder de negociación con proveedores, indica que la representación de una marca en las empresas distribuidoras, no es permanente y pueden cambiar en función a los beneficios de la misma y/o su posición entre la competencia. Y finalmente las dos siguientes, si bien no son prioritarias, indica que hay que tenerlas en cuenta en la gestión comercial y estar a la vanguardia de lo que podría aparecer en el mercado.

- Análisis PESTEL

- a) Factor político (P)

El año 2014, año en el que se realizó este estudio en la empresa, estuvo marcado por dos grandes hechos que marcaron la gestión del gobierno del Sr. Humala. Lo positivo, el fallo a favor del gobierno peruano por parte de la Corte Internacional de Justicia de La Haya respecto de la demarcación del límite marítimo con Chile y que según algunos analistas y periodistas del momento, no se supo aprovechar la sentencia, para generar un clima de consenso entre las fuerzas políticas del país y tender puentes de dialogo. Lo negativo, la corrupción en Ancash y otros gobiernos regionales se desbordaba junto con los presuntos lobbies de algunos integrantes del ejecutivo (Ortiz, 2014, párr. 1). Estos acontecimientos, incrementaron la desconfianza que viene arrastrando la población desde los 90's, por los actores políticos que conducen los destinos del país, generando mayor inseguridad política. Por lo que es de suponer, que mientras la situación política se va aclarando, las inversiones en el país serán más o menos conservadoras por parte de los empresarios nacionales y extranjeros.

Una de las directrices generales del Estado es la de implantar objetivos, políticas y lineamientos estratégicos, fundamentados en una economía social de mercado y libertad de la iniciativa privada. De acuerdo a la Constitución política del Perú, en su artículo 59, se garantiza la libertad de la empresa, comercio e industria. Además de defender también a los consumidores y usuarios, garantizando el derecho de estar informados sobre los bienes y servicios, la salud y seguridad de la población (Valeriano, 2020, pp. 15-16)

- b) Factor económico (E)

Según el informe económico de Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2014, p. 27), “la economía peruana durante el año 2014 experimentó una desaceleración al pasar de un crecimiento 5,8% en el año 2013 a 2,4% en el 2014”, (tabla 1.4). Además, “el menor ritmo de crecimiento reflejó en gran medida el menor crecimiento del consumo y la inversión”, como se muestra en la tabla 1.5.

Tabla 1.4*Producto Bruto Interno por Sectores (variación porcentual anual)*

	2010	2011	2012	2013	2014
Agropecuario	4,3	4,1	5,9	1,4	1,4
Pesca	-19,6	52,9	-32,9	18,1	-27,6
Minería e Hidrocarburos	1,3	0,6	2,8	4,9	-0,8
Manufactura	10,8	8,6	1,5	5,7	-3,3
Electricidad y Agua	8,1	7,6	5,8	5,5	4,9
Construcción	17,8	3,6	15,8	9,1	1,7
Comercio	12,5	8,9	7,2	5,9	4,4
Otros Servicios	7,7	7,3	7,4	6,2	5,9
Valor Agregado Bruto Total	8,0	6,5	5,9	5,9	2,5
Impuestos y derechos de importación	13,5	5,7	6,9	4,5	0,9
PBI	8,5	6,5	6,0	5,8	2,4

Nota. De “Aspectos económicos”, Cuenta general de la república, MEF, 2014, *Informe económico 2014 Tomo I*, segunda sección, p. 28.

(https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publica/2014/informe_economico2014_tomo1.pdf)

A continuación, en la tabla 1.5, se muestra la evolución del Producto Bruto Interno (PBI) en los indicadores más representativos del mercado, en términos de variación porcentual respecto del periodo anterior y la composición de los mismos dentro del indicador global del PBI.

Tabla 1.5*Evolución del Producto Bruto Interno 2010 - 2014*

	2010	2011	2012	2013	2014
	Variación porcentual real anual				
1. Demanda interna	14,9	7,7	7,4	6,9	2,2
a. Consumo Privado	8,7	6,0	6,1	5,3	4,1
b. Consumo Público	5,6	4,8	8,1	6,7	6,4
c. Inversión bruta interna	38,8	12,9	10,2	10,4	-3,5
Inversión bruta fija	23,1	6,0	16,4	7,4	-1,8
Privada	25,9	11,0	15,6	6,6	-1,6
Pública	14,2	-11,2	19,9	10,7	-2,4
2. Exportaciones	1,3	6,9	5,8	-1,3	-1,0
3. Producto Bruto Interno	8,5	6,5	6,0	5,8	2,4
4. Importaciones	26,1	11,6	11,3	2,9	-1,5
	Estructura del PBI (en porcentajes)				
1. Demanda interna	96,9	95,9	98,0	100,6	101,5
a. Consumo Privado	61,1	60,0	61,0	61,6	63,1
b. Consumo Público	10,6	10,2	10,8	11,2	11,8
c. Inversión bruta interna	25,2	25,7	26,2	27,8	26,6
Inversión bruta fija	25,1	24,0	25,8	26,7	25,9
Privada	19,2	19,2	20,4	20,9	20,4
Pública	5,9	4,8	5,4	5,8	5,6
Variación de existencias	0,1	1,8	0,4	1,1	0,6
2. Exportaciones	26,6	29,7	27,1	24,1	22,4
3. Producto Bruto Interno	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
4. Importaciones	23,5	29,7	27,1	24,1	22,4

Nota. Adaptado de “Demanda y oferta global”, Cuenta general de la república, MEF, 2014, *Informe económico 2014 Tomo I*, segunda sección, p. 31.

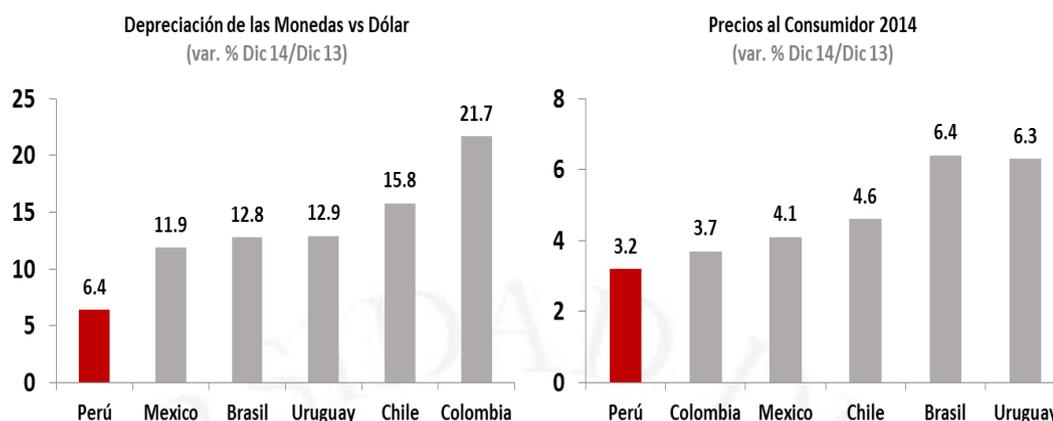
(https://www.mef.gob.pe/contenidos/cuenta_publica/2014/informe_economico2014_tomo1.pdf)

A su vez, como se muestra en la figura 1.8:

La inflación acumulada anual de Lima Metropolitana registró un crecimiento de 3,2% al cierre del periodo 2014, encontrándose temporalmente por encima del rango meta del Banco Central de Reserva (1% - 3%); sin embargo, la inflación total y la inflación de alimentos fueron una de las más bajas en comparación al resto de países de la región, (MEF, 2014, p. 27).

Figura 1.8

Depreciación de la Moneda e Inflación



Nota. De “Precios y tipo de cambio”, Cuenta general de la república, MEF, 2014, *Informe económico 2014 Tomo I*, segunda sección, p. 33.

(https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publica/2014/informe_economico2014_tomo1.pdf)

c) Factor social (S):

El acceso a créditos vehiculares para la población ha venido siendo atractivo y en buena proporción está siendo aprovechado por profesionales jóvenes entre los 31 y 40 años (Redacción Gestión, 2016, sección Tu Dinero), que consideran, a pesar del incremento de tráfico, que ser propietario de un vehículo es la alternativa para suplir el ineficiente sistema de transporte público y muchos además utilizan el automóvil como fuente de ingreso, realizando servicio de transporte menor como taxis asociados a aplicaciones digitales.

Por tanto, el interés y preocupación en el cuidado de sus vehículos es muy relevante, pues lo consideran como herramienta de trabajo que les genera un ingreso marginal adicional.

d) Factor tecnológico (T):

En estos tiempos se evidencia que los fabricantes de vehículos, desarrollan modelos con mayores exigencias técnicas para la lubricación de sus motores a combustión. Por lo cual, se hace muy relevante el aspecto tecnológico para producir aceites de mayor calidad y estén a la vanguardia con lo que demande el

fabricante del vehículo, el cual recomendará finalmente el uso de aquel que cumpla con la especificación técnica y haya sido comprobada su eficiencia.

e) Factor ecológico (E):

Por las características del producto y el negocio en sí, podría representar un riesgo para la marca y por consiguiente para la empresa distribuidora, pues entra en las discusiones del cambio climático y el cuidado del medio ambiente por el uso de productos derivados del petróleo y el crecimiento del parque automotor.

En la empresa, existe una política de recomendaciones a sus clientes, para la disposición de los residuos de aceite extraídos de los vehículos a los cuales le dan servicio.

La empresa distribuidora, cuenta con soporte técnico a clientes, trasladando los consejos y recomendaciones para el manejo de los lubricantes y el desecho de lo utilizado:

- Disposición adecuada de los aceites nuevos y usados, estos últimos en contenedores identificados.
- Contar con medidas y equipos de protección.
- Contratar a una empresa recolectora de residuos derivados del petróleo o sintéticos, incluyendo todo lo que estuvo en contacto con el producto utilizado.

Contar con un plan de emergencia utilizando dispositivos antiderrames, espumas absorbentes, etc.

f) Factor legal (L):

El producto, aceite o lubricante automotriz, viene regulado desde la fabricación en las plantas procesadoras a nivel mundial. La empresa distribuidora, no produce los artículos que comercializa, es una importadora de productos terminados de la marca que representa y que están regidos por el Ministerio de Energía y Minas (MINEM), según el “Reglamento para la Comercialización de Combustibles Líquidos y otros productos derivados de Hidrocarburos” (Decreto Supremo N° 030-098-EM).

Figura 1.9

Resumen e impacto del análisis PESTEL

	Factor	Detalle	Plazo			Impacto	Tipo
			Corto Plazo (12 meses o menos)	Mediano Plazo (1 a 2 años)	Largo Plazo (más de 2 años)		
POLITICO	Fallo Corte de La Haya	Delimitación Marítima con Chile			X	Positivo	Oportunidad
	Corrupción	Funcionarios de Gob. Regionales			X	Muy Negativo	Amenaza
	Políticas de libre Mercado	Libertad de empresa, comercio e industria			X	Muy Positivo	Oportunidad
ECONOMICO	Tipo de Cambio	Estabilidad del S/.		X		Positivo	Oportunidad
	PBI	Decrecimiento de la economía		X		Negativo	Amenaza
	Inflación	Control de índice de precios			X	Positivo	Oportunidad
SOCIAL	Acceso a crédito vehicular	Posibilidad de adquirir vehículo como herramienta de trabajo			X	Positivo	Oportunidad
TECNOLOGIA	Nivel de calidad de aceite	Tecnología de punta en proceso de fabricación	X			Muy Positivo	Oportunidad
ECOLOGICO	Medio Ambiente	Disposición de residuos de aceite, y emisión de gases tóxicos			X	Negativo	Amenaza
LEGAL	Regulaciones internacionales	Normas y procedimientos de manufactura reconocidos a nivel mundial	X			Positivo	Oportunidad

- Identificación de las oportunidades y amenazas del entorno.

a) Oportunidades:

- Moderada estabilidad económica en el país.
- Incremento del parque automotor (créditos vehiculares muy accesibles).
- Incremento de la importancia que da el consumidor al cuidado de su vehículo.
- Inversión en tecnología e innovación de los fabricantes de aceite automotriz

- b) Amenazas:
- Incremento del precio del petróleo a nivel global.
 - Incertidumbre política en el país (desborde de la corrupción).
 - Intensidad del trade marketing de las marcas competidoras.
 - Restricciones ambientales en los servicios de cambio de aceite.
- Elaboración de la matriz EFE

Como corresponde en la herramienta EFE, se evaluaron las oportunidades y amenazas y se asignaron los valores respectivos a fin de identificar la situación de la empresa distribuidora, respecto de su entorno, como se muestra en la tabla 1.6.

Tabla 1.6

Matriz EFE

Factores Externos	Peso	Calificación	Valor
Oportunidades			
Moderada estabilidad económica del país	0,11	2	0,22
Incremento del parque automotor (créditos vehiculares muy accesibles)	0,17	3	0,51
Importancia que da el consumidor al cuidado de su vehículo	0,12	4	0,48
Inversión en tecnología e innovación de los fabricantes de aceite	0,14	3	0,42
Subtotal oportunidades			1,63
Amenazas			
Incremento del precio del petróleo	0,06	2	0,12
Incertidumbre política en el país (desborde de la corrupción)	0,14	3	0,42
Intensidad del <i>trade marketing</i> de los competidores	0,17	3	0,51
Restricciones ambientales en los servicios de cambio de aceite	0,09	2	0,18
Subtotal Amenazas			1,23
Total	1,00		2,86

Con la matriz EFE, se analizaron las oportunidades y amenazas del entorno externo. El total ponderado dio como resultado 2,86 como se muestra en la tabla 1.6. Indicador que señala, que existe un espacio importante para robustecer las oportunidades y poder minimizar las amenazas que podrían generar cierta inestabilidad comercial en la empresa distribuidora de lubricante automotriz.

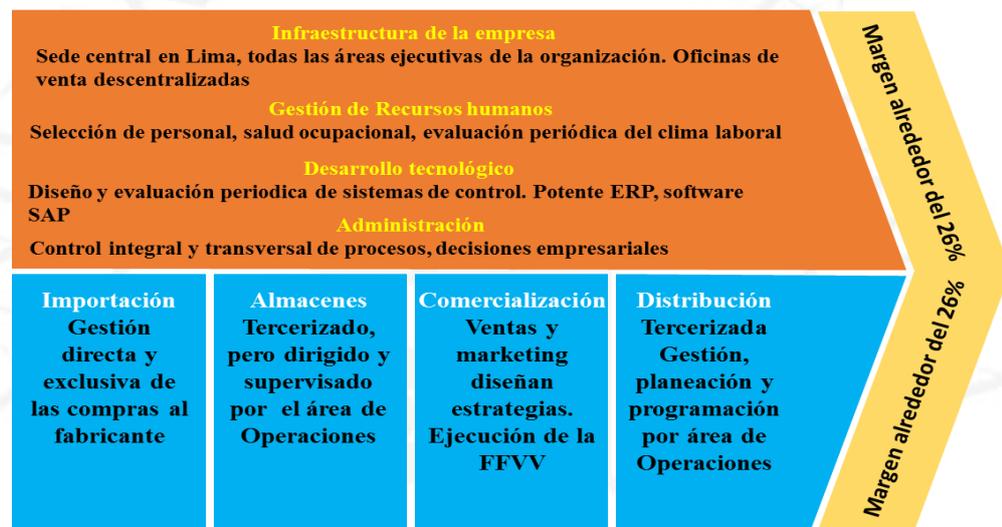
1.3.2. Análisis interno de la empresa

- Descripción de la cadena de valor de la empresa
 - a) Actividades primarias.
 - Importación: gestión y ejecución de parte de la gerencia de operaciones, en coordinación con el área de ventas y marketing, para la generación de pedidos al fabricante.
 - Supervisión de Almacenes: tercerizado, pero supervisado día a día por el área de operaciones.
 - Comercialización: gestión del área de ventas y marketing en la determinación de estrategias que serán ejecutadas a través de la FFVV hacia los canales.
 - Distribución, logística de salida: gestión del área de operaciones, procesando los pedidos generados por la FFVV en los clientes y estableciendo la programación de los despachos a los diferentes canales, oficinas regionales, etc., para luego remitir la misma a una empresa de transportes, contratada para las operaciones de entrega y cobranza a los clientes.
 - b) Actividades de soporte.
 - Infraestructura de la empresa: cuenta con sede central donde se ubican todas las áreas ejecutivas de la organización. Oficinas de venta descentralizadas.
 - Gestión de recursos humanos: responsable de la adecuada selección de personal, la salud ocupacional, evaluación periódica del clima laboral de la empresa.

- Desarrollo tecnológico: la empresa diseña y evalúa con frecuencia los procesos automatizados de la empresa y cuenta con un potente software ERP, el más importante del mercado en sistemas de información, SAP.
- Administración: controla integralmente todos los procesos transversales de la empresa a fin de estar con información actualizada y precisa para la toma de decisiones empresariales en cuanto a la forma de llevar el negocio.

Figura 1.10

Cadena de valor de la empresa distribuidora de lubricantes



- Identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa
 - a) Fortalezas
 - Alto posicionamiento de la empresa en el sector comercial.
 - Confiabilidad hacia la marca y sus productos por parte de los consumidores.
 - Experiencia en la gestión comercial y logística de hace más de 80 años.
 - Estructura organizacional sólida con gente profesional, especializado y con amplia experiencia en consumo masivo.
 - b) Debilidades:
 - Precios altos
 - Pobre supervisión en sus canales de distribución y cobertura.

- Dependencia riesgosa de la venta indirecta
 - Planilla ejecutiva muy por encima del promedio del mercado.
- Elaboración de la matriz EFI

Se procedió a evaluar los factores internos para poder identificar la posición actual que la empresa mantiene frente a sus fortalezas y debilidades (tabla 1.7).

Tabla 1.7
Matriz EFI

Factores Internos	Peso	Calificación	Valor
Fortalezas			
Alto posicionamiento de la empresa en el sector comercial	0,11	4	0,44
Confiabilidad hacia la marca y sus productos por parte de los clientes	0,21	4	0,84
Experiencia en la gestión comercial y logística de más de 80 años	0,08	3	0,24
Estructura organizacional sólida, profesional y amplia experiencia en consumo masivo	0,05	3	0,15
Subtotal fortalezas			1,67
Debilidades			
Precios altos	0,13	2	0,26
Pobre supervisión en los canales de distribución y cobertura	0,16	2	0,32
Dependencia riesgosa de la venta indirecta	0,16	2	0,32
Planilla ejecutiva por encima del promedio del mercado	0,10	1	0,10
Subtotal Debilidades			1,00
Total	1,00		2,67

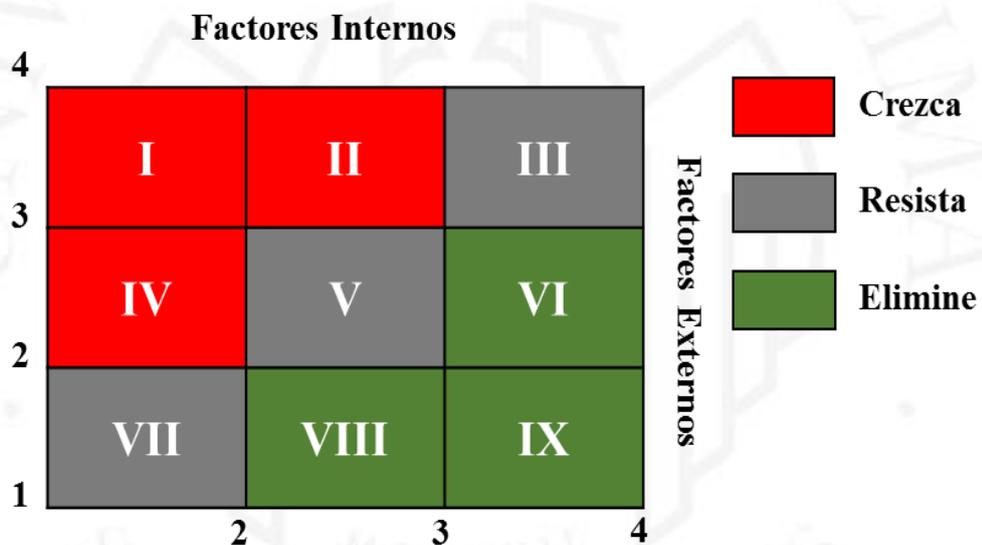
El total ponderado dio como resultado 2,67 como se muestra en la tabla 1.7. El indicador nos alerta para realizar los cambios necesarios en el enfoque de la estrategia a fin de reducir o eliminar las debilidades.

- Evaluación de la posición estratégica de la empresa

Con el fin de visualizar la posición estratégica de la empresa, se utilizó la herramienta de evaluación conjunta de los análisis de fuerzas externas e internas, que a continuación se muestra en la figura 1.11, que señala 9 sectores de enfoque.

Figura 1.11

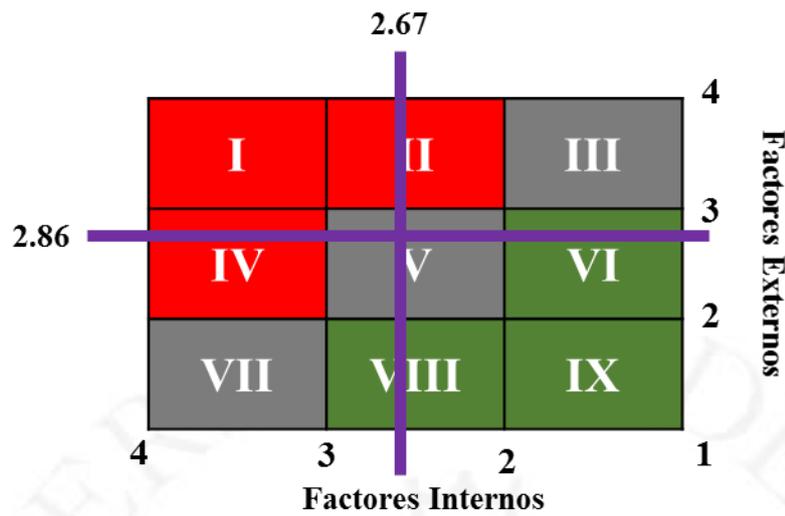
Matriz de evaluación Interna - Externa



Utilizando los valores obtenidos en cada una de las matrices EFE y EFI, se establece la posición de la empresa en términos de la aplicación de estrategias, tal como se muestra en la figura 1.12.

Figura 1.12

Posición de la empresa en relación a los factores externos e internos



Tal como se observa en la figura 1.12, la posición se ubica en el cuadrante V, ello implica que la prioridad en la definición de la estrategia será la de mantener la posición frente a los factores y establecer las pautas para mejorar la gestión comercial de la empresa distribuidora de lubricante automotriz.

1.3.3. Análisis FODA

De acuerdo a lo indicado, se mostraron los resultados y se establecieron reuniones de trabajo entre todas las áreas para generar los planes de acción y tareas en función a la posición obtenida y cumplir con los roles que le competen a cada uno, definiendo además los plazos para desarrollar los procesos.

A continuación, se muestra en la tabla 1.8, luego de las reuniones de área, el establecimiento de las estrategias y planes de acción para mitigar amenazas y aprovechar oportunidades en función de las fortalezas.

Tabla 1.8*Matriz FODA*

	Fortalezas	Debilidades
Matriz FODA	1) Alto posicionamiento de la empresa en el sector comercial 2) Confiabilidad hacia la marca y sus productos por parte de los clientes 3) Experiencia en la gestión comercial y logística de más de 80 años 4) Estructura organizacional sólida, profesional y amplia experiencia en consumo masivo	1) Precios altos 2) Pobre supervisión en los canales de distribución y cobertura 3) Dependencia riesgosa de la venta indirecta 4) Planilla ejecutiva por encima del promedio del mercado
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1) Moderada estabilidad económica del país 2) Incremento del parque automotor (créditos vehiculares muy accesibles) 3) Importancia que da el consumidor al cuidado de su vehículo 4) Inversión en tecnología e innovación de los fabricantes de aceite	1) Robustecer los procesos de comercialización y distribución, aprovechando la experiencia logística en el sector (4,3) 2) Promociones atractivas para fidelizar aún más la marca y mantener su participación (2,3) 3) Resaltar la innovación tecnológica del proceso de fabricación (2,4)	4) Establecer mejores relaciones con clientes, garantizar stocks de productos y tiempos de entrega (2,3) 5) Fortalecer e incrementar la venta directa (3,1) 6) Rediseñar la estructura de precios y segmentación por tipo de cliente (1,3)
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1) Incremento del precio del petróleo 2) Incertidumbre política en el país (desborde de la corrupción) 3) Intensidad del trade marketing de los competidores 4) Restricciones ambientales en los servicios de cambio de aceite	7) Mayor soporte de la marca, beneficios para fidelización de clientes (2,3) 8) Capacitación técnica frecuente en clientes. Uso adecuado y desecho de aceite (4,4) 9) Recurso humano especializado y profesional (4,3)	10) Mayoristas alineados con los objetivos de cobertura (3,3). 11) Reestructurar la organización comercial y marketing (4,3) 12) Robustecer los mecanismos de supervisión, en base a indicadores y sistemas de monitoreo (2,3)

La tabla anterior muestra como las estrategias están asociadas con la fortaleza, debilidades, oportunidades o amenazas respectivamente. La interpretación al final de cada estrategia, es como sigue:

Estrategia FO: (Nº fortaleza, Nº oportunidad)

Estrategia DA: (Nº debilidad, Nº amenaza)

Estrategia FA: (Nº fortaleza, Nº amenaza)

Estrategia DO: (Nº debilidad, Nº amenaza)

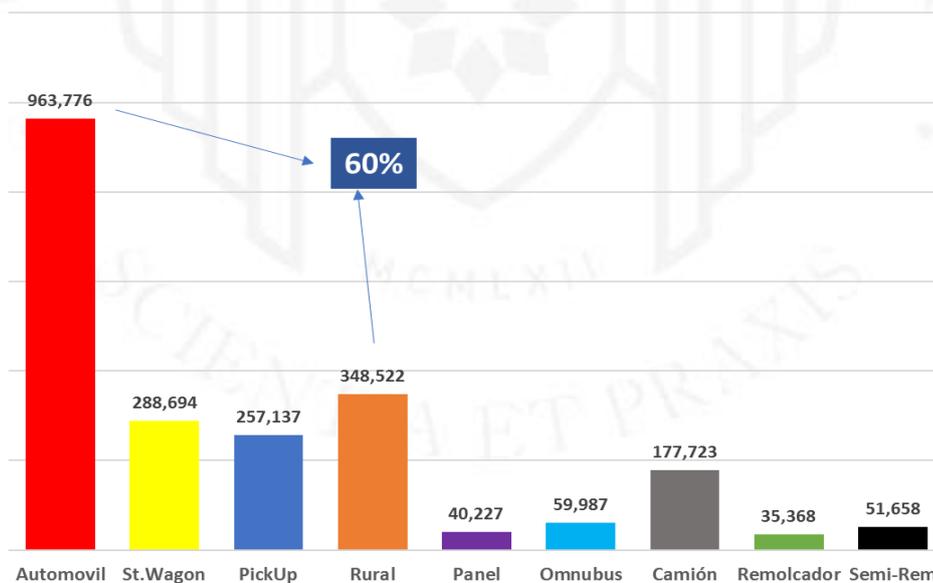
1.4. Descripción de la problemática

Los aceites lubricantes en el país poseen diferentes categorías según su uso, como son, los marítimos, industriales y automotrices, entre otros. Estos últimos, de acuerdo a un representante de la marca Brook's, el sector mueve alrededor de US\$ 300 millones en ingresos por ventas y la tendencia es que dicho valor siga incrementándose (Redacción Gestión, 2014, sección Empresas, párr. 2).

Con el incremento del parque automotor, según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, alrededor del 5.6% promedio anual (MTC,2013, pp. 87), donde los automóviles y camionetas constituyen la mayor proporción con un 60% (véase figura 1.13), y además Lima Metropolitana (incluyendo el Callao) concentra el 66% del parque nacional (Posada, 2018, pp. 24), se considera relevante evaluar e identificar las principales oportunidades comerciales de segmento de clientes que usan y venden aceite automotriz en la ciudad capital. El parque automotor nacional se muestra en la tabla 1.9

Figura 1.13

Parque automotor nacional 2013



Nota. De "Parque automotor", Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2013, *Anuario estadístico 2013*, p. 87. (<https://sinia.minam.gob.pe/download/file/fid/39849>)

Tabla 1.9*Parque Automotor Nacional por Departamentos 2008-2013*

Departamento	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	1 640 970	1 732 834	1 849 690	1 979 865	2 137 837	2 223 092
Amazonas	2 218	2 292	2 390	2 407	2 400	2 351
Áncash	21 001	21 309	22 086	23 322	25 418	26 786
Apurímac	3 934	3 973	3 969	3 966	4 039	4 048
Arequipa	91 674	98 270	106 521	118 985	134 533	143 914
Ayacucho	5 404	5 572	5 716	5 784	5 941	5 950
Cajamarca	12 383	13 563	15 107	17 320	19 673	20 849
Cusco	39 688	42 175	45 090	48 491	53 675	57 222
Huancavelica	1 216	1 291	1 319	1 317	1 323	1 298
Huánuco	11 255	11 382	11 864	12 576	13 476	13 899
Ica	25 498	25 691	26 135	26 419	26 551	26 305
Junín	47 769	49 404	51 094	53 118	56 237	57 762
La Libertad	155 411	156 646	158 672	162 026	167 325	170 255
Lambayeque	41 920	43 689	45 881	49 440	53 902	56 412
Lima	1 036 850	1 106 444	1 195 353	1 287 454	1 395 576	1 453 028
Loreto	5 132	5 089	5 089	5 211	5 313	5 372
Madre de Dios	913	941	986	1 027	1 062	1 099
Moquegua	12 202	12 692	13 348	14 003	14 608	14 772
Pasco	6 807	7 187	7 351	7 292	7 238	7 103
Piura	33 497	34 650	36 367	39 099	42 404	44 543
Puno	29 889	31 645	34 169	37 074	40 543	42 383
San Martín	9 917	9 977	10 151	10 418	10 926	11 082
Tacna	35 911	38 457	40 465	42 318	44 430	45 247
Tumbes	3 040	3 054	3 086	3 119	3 257	3 296
Ucayali	7 441	7 441	7 481	7 679	7 987	8 116

Nota. Adaptado de “Parque automotor por departamentos”, INEI, *Índice temático, capítulo: transporte, almacenamiento, correo y mensajería.*

(<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/prueba-11103/>)

Cabe resaltar, que cada vez más propietarios de vehículos (particulares o empresas), toman conciencia del cuidado y mantenimiento de sus máquinas, empleando lubricantes, repuestos y accesorios en el momento debido, lo cual asegura una demanda frecuente de los mismos. Los productos buscados son aquellos que le brinden seguridad y mayor vida útil de los motores a combustión, evitando desgaste y corrosión.

La estrategia general de canales de la empresa está dividida en 5 grupos; **Directo** (lubricentros y/o negocios que usan o venden aceite), que se atienden directamente, **Mayoristas** de aceite, **Subdistribuidores**, **Flotas** y **Cuentas Claves** (talleres, dealers).

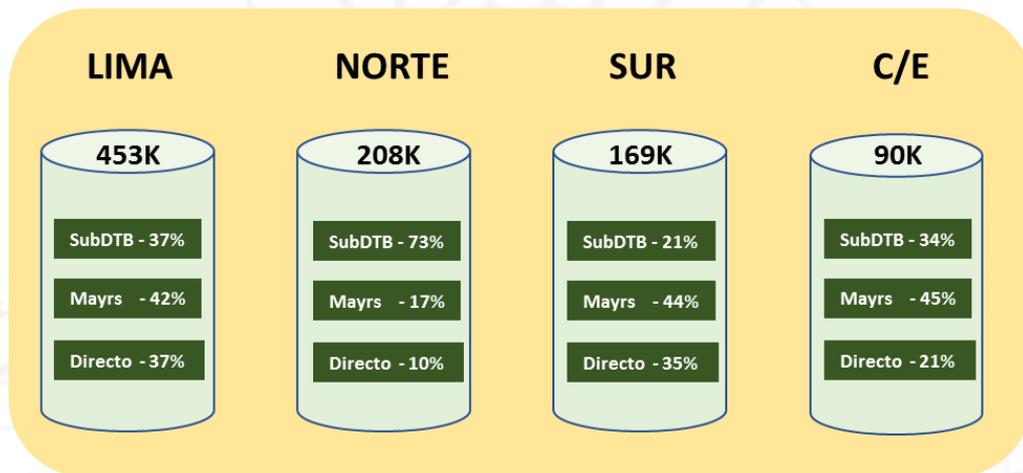
Separando los dos últimos, se tendrían los canales del “**mercado tradicional**” de aceite automotriz y el mismo que, llega a ser alrededor del 85% del negocio en el país a

partir del año 2012, como se muestra en la figura 1.14. Además, en este modelo tradicional, existe alta dependencia del canal indirecto en general y una muy baja atención del canal directo en la región Norte, como se muestra en la figura 1.13.

Se aislarán los canales restantes (Flotas y Cuentas Claves), pues como se mostrará más adelante, muestran una tendencia positiva de cerca del 50% a nivel nacional.

Figura 1.13

Mercado Tradicional de la Empresa en el País, año 2014



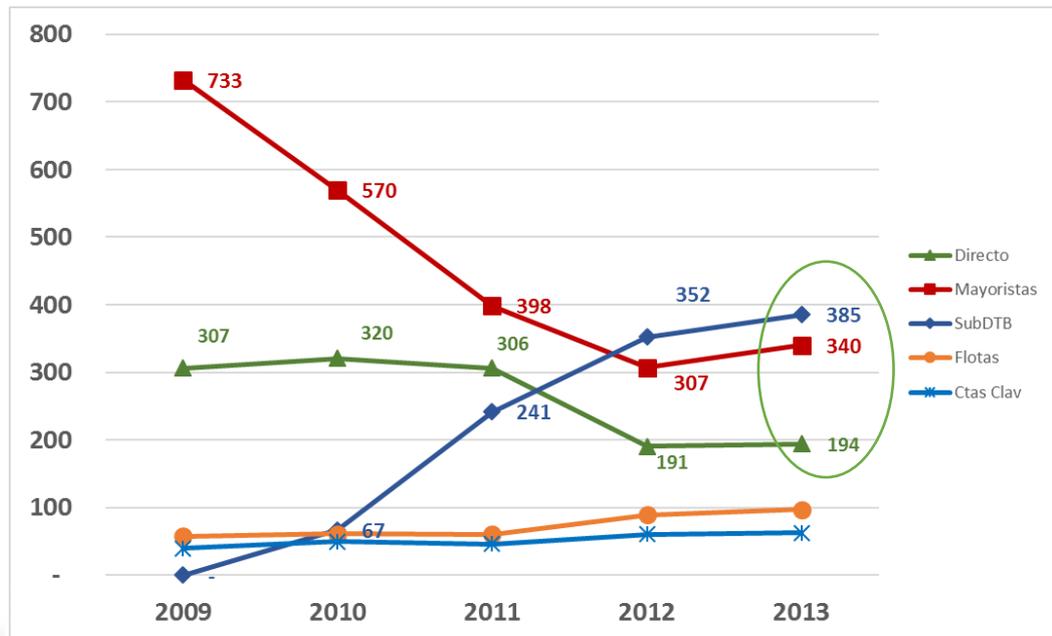
Nota. Datos proporcionados por la empresa en estudio, por regiones, 2014. Valores expresados en miles de litros

En la evaluación de las ventas nacionales incluyendo todos los canales, como se muestra en la figura 1.14, se puede apreciar que, en el canal Directo, las ventas han sufrido un deterioro importante, con un volumen de ventas pérdidas acumuladas de aproximadamente 127 000 litros, (promedio mes/año), desde el año 2010.

Haciendo un análisis paralelo del volumen de ventas en el mercado tradicional, en el 2009, el canal mayorista representaba algo más del 60% de ese mercado e iba sufriendo una gran caída de su volumen; pero éste se va recuperando a través de los subdistribuidores en los años 2012 y 2013. Los canales Flotas y Cuentas claves muestran una tendencia de crecimiento del más del 50% como se observa en la figura 1.14.

Figura 1.14

Ventas Nacionales por Canal. Promedio mes/año (miles de Litros)

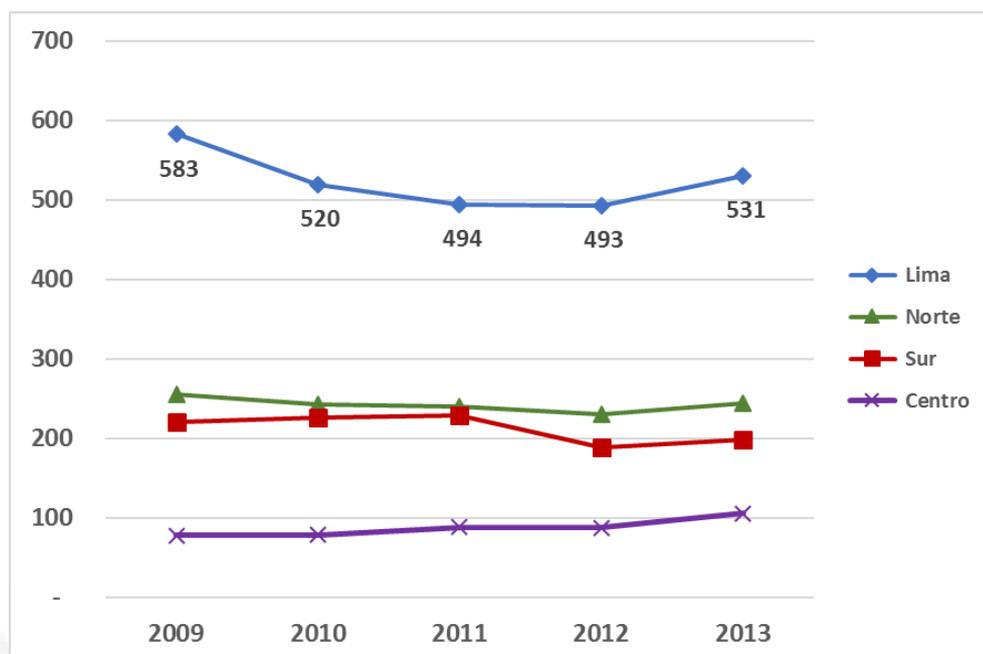


Nota. Datos proporcionados por la empresa en estudio, estadística de ventas, 2014

Se amplía el análisis de venta por regiones como se muestra en la figura 1.15 y se observa que Lima impacta con la caída de sus ventas a comparación de las demás regiones, lo cual determina la prioridad del estudio y que nos focalicemos en la problemática de dicha región.

Entonces, en el análisis del comportamiento de la región Lima, se observa que en el canal tradicional hay una pérdida neta de cerca de 90 000 litros promedio mensual, producto de la caída en el canal Directo (70 000 litros), caída en el canal Mayorista (188 000 litros) y un incremento en el canal Subdistribuidor (168 000 litros) desde el 2009 al 2013.

Finalmente, comparando la caída del volumen nacional en el canal Directo de 127 000, descrito anteriormente, Lima representa más del 50% de dicha pérdida.

Figura 1.15*Ventas nacionales por regiones (miles de litros)*

Nota. Datos proporcionados por la empresa en estudio, 2014

Haciendo aún, un mayor acercamiento a la región, Lima ciudad (Lima Metropolitana), y considerando como situación actual, el año 2014, ésta representa el 80% de la región y su vez corresponde alrededor del 40% de las ventas nacionales, como se muestra en la tabla 1.10.

Tabla 1.10*Ventas en Lima Metropolitana enero - agosto 2014 (promedio mensual)*

Canal	Ventas (Lts x mes)	Peso (en el MT)	Clientes atendidos	Peso Clientes (en el MT)
Directos	80 960	30%	90	5%
Mayoristas	115 723	43%	15	1%
Subdistribuidor	75 478	27%	1 684	94%
Sub-Total M.T.	272 161		1 789	
Flotas y Cuentas Claves	78 456		200	
Total	350 617		1 989	

Nota. Datos proporcionados por la empresa en estudio. M.T. = Mercado tradicional

Se observa, además, que en el mercado tradicional sólo el 5% de los clientes, hacen el 30% del volumen, y se observa una alta concentración del mismo en los mayoristas.

Luego de interpretar y evaluar la información histórica mostrada, se puede considerar que existe una oportunidad de mejora para rediseñar la forma de llegar al mercado (“*Go To Market*”), y profundizar la evaluación utilizando herramientas de ingeniería, como el análisis estadístico, recopilando información interna y externa para diseñar la nueva ruta y propuesta de valor de la gestión comercial, matrices de causa efecto, Diagrama de Pareto y algunas otras herramientas propias del rubro para éste fin, como por ejemplo, software de geo-referenciación, censos y estudios de mercado.

Tal como se ha mostrado en los indicadores, si bien existen oportunidades en otras regiones, el enfoque se dará sobre la ciudad de Lima Metropolitana por representar algo más del 40% del volumen total, y es además la que presenta mayores retos que impactarán con mayor alcance al resultado general de la empresa.

CAPITULO II: OBJETIVOS, ALCANCE, LIMITACIONES Y JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo general

Rediseñar la estrategia de llegada al mercado (“*Go to Market*”), construyendo una propuesta de atención a los clientes con una segmentación adecuada y mejoras en la gestión de los canales actuales de Lima Metropolitana.

2.1.2. Objetivos específicos

- Robustecer la estructura organizativa del equipo comercial, marketing y operaciones, alineadas con la nueva estrategia de llegada al mercado para mejorar la gestión comercial.
- Lograr beneficios/ahorros con la toma de control de la atención de clientes que actualmente realiza el subdistribuidor en Lima ciudad y prescindir de él.
- Reducir el número de mayoristas, definiendo los parámetros de volumen para su clasificación como tales.
- Lograr beneficios/ahorros generados por la segmentación de clientes, estimando el margen bruto incremental, por crecimiento esperado en litros.

2.2. Alcance y limitaciones de la investigación

2.2.1. Unidad de análisis

La evaluación de la estrategia comercial con el objeto de alcanzar la mejor manera de llegar al mercado y con mayor eficiencia, se basará en herramientas de ingeniería con énfasis en la construcción de un análisis estadístico riguroso. La unidad de análisis para esta investigación es el canal de comercialización en el mercado tradicional.

2.2.2. Población

En este estudio, la población viene dada por el universo de negocios (puntos de venta Lubricentos), que comercializan y/o utilizan aceite automotriz en el mercado tradicional, en la ciudad de Lima.

2.2.3. Espacio

El proceso de elaboración y análisis en este estudio, se realizó en la empresa distribuidora de lubricante automotriz, focalizando la propuesta para la ciudad de Lima Metropolitana.

2.2.4. Tiempo

El estudio se llevó a cabo en los meses de setiembre, octubre y noviembre del año 2014. La implementación de la propuesta se ejecutará en Lima Metropolitana a inicios del año 2015 en adelante.

2.3. Justificación de la investigación

2.3.1. Técnica

En correspondencia con la problemática planteada, se consideró hacer uso de herramientas de ingeniería para el diagnóstico de los procesos y el análisis estadístico de datos, para identificar oportunidades comerciales, diagnosticar y evaluar la gestión comercial, la estrategia de llegada al mercado, además de apoyarse en otros indicadores de comportamiento de los productos y canales (auditoría de mercado, censo de negocios,), del rubro.

2.3.2. Económica

En el mercado de aceite automotriz, la marca que comercializa la empresa es mundialmente conocida y lidera el mercado en Lima, con una participación de 34% (Gerencia de Marketing de la empresa, auditoria de mercado, 2013-2014). Sin embargo, la empresa tiene una alta concentración de su volumen en los canales indirectos, que

afectan de manera importante la gestión comercial y los resultados en el mercado, al no tener el control directo de la gestión de clientes en términos de cobertura y participación de mercado. En la tabla 2.1, se muestra el margen bruto sobre las ventas en cada canal y el peso que representa en la empresa.

Tabla 2.1

Venta promedio mensual por canal (MT nivel nacional) año 2014

Canal	Ventas (en soles)	Costo Venta (en soles)	Margen (en soles)	Margen bruto	Peso en ventas
Directo	972 531,41	665 100,26	307 431,15	32%	29%
Indirecto	2 429 675,79	1 825 110,88	604 564,91	25%	71%
Total	3 402 207,20	2 490 211,14	911 796,06	27%	100%

Nota. Datos proporcionados por la empresa en estudio, 2014. MT=Mercado Tradicional

Que la propuesta de mejora o el rediseño de la estrategia comercial de canales en Lima, revierta en beneficios y ahorro importantes para la empresa luego de su implementación, justifica su realización en el ámbito económico.

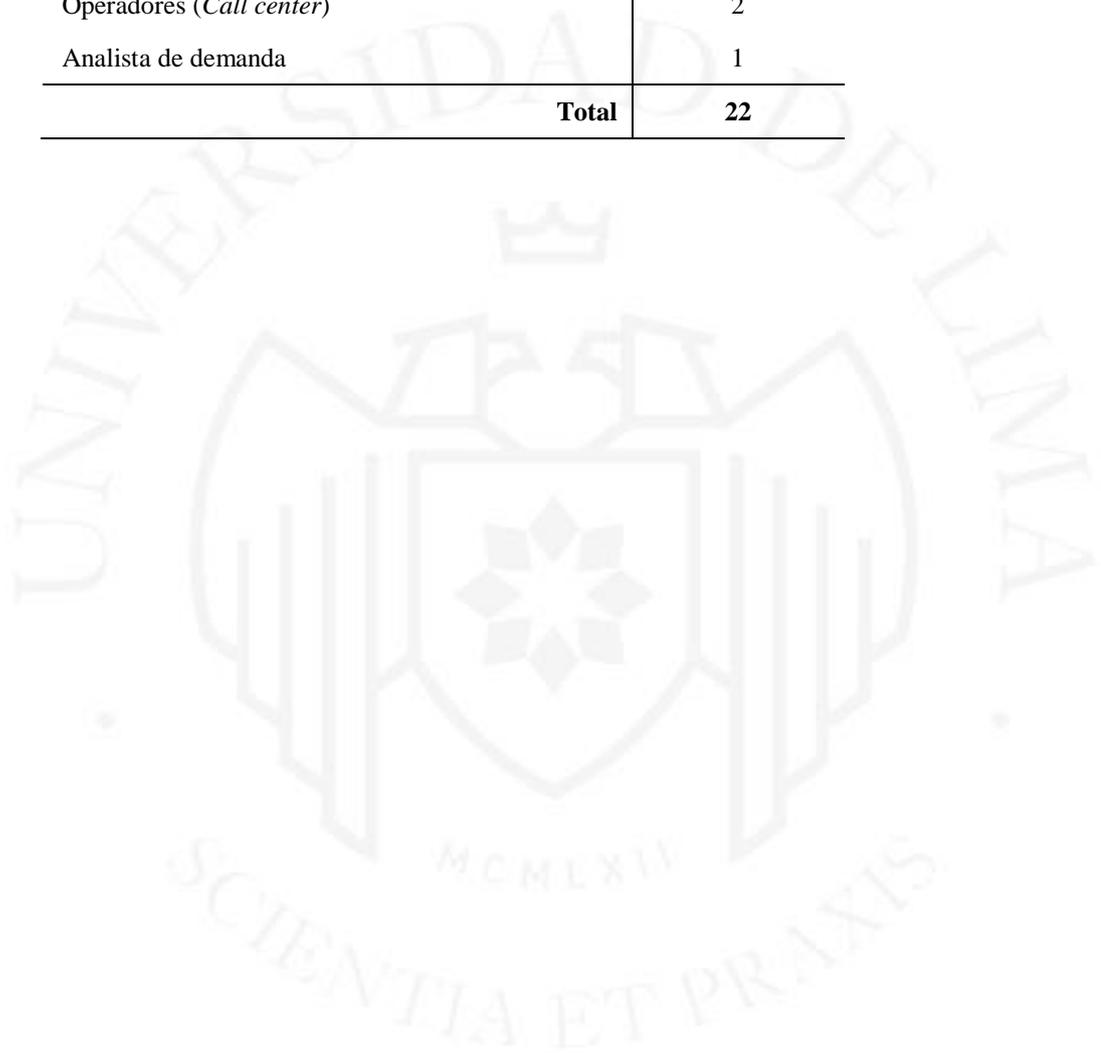
2.3.3. Social

Al fortalecer e incrementar la venta directa en Lima Metropolitana, será oportunidad de contratar vendedores y supervisores con mejor experiencia y contribuir con la reducción del desempleo en el país y ejecutar la estrategia a plantear. La tabla 2.2, nos muestra los puestos de trabajo que se integrarían en la ejecución de la propuesta.

Tabla 2.2

Colaboradores que se integrarían a partir de la implementación

Posición	Cantidad
Vendedor	16
Supervisor de ventas	2
Supervisor (<i>Call center</i>)	1
Operadores (<i>Call center</i>)	2
Analista de demanda	1
Total	22



CAPITULO III: PROPUESTAS Y RESULTADOS

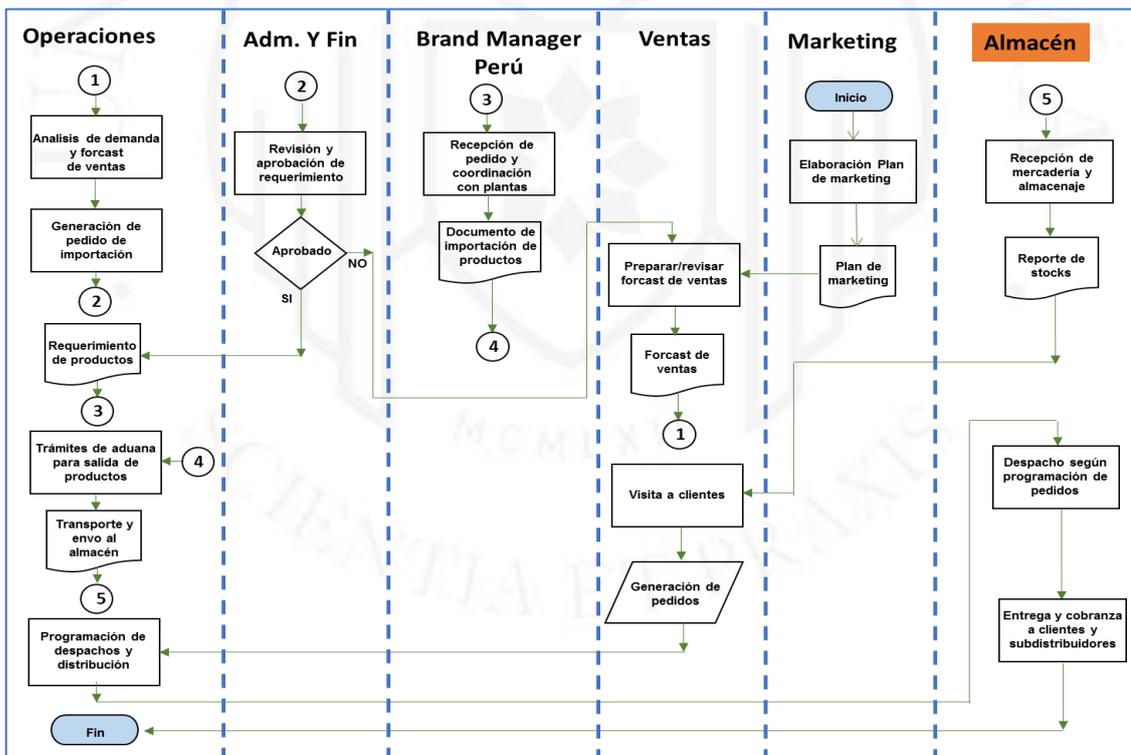
3.1. Diagnóstico del sistema o proceso objeto de estudio

El objeto de estudio de nuestra investigación, es determinar cómo la empresa distribuidora, está aprovechando las oportunidades que el mercado, el comportamiento de los productos y categorías nos muestra y evaluar, si la estrategia de canales actuales es la más adecuada o finalmente es susceptible a una mejora.

Para entender de manera integral la operación comercial de la empresa, se muestra el mismo utilizando la herramienta de diagrama de flujo del proceso en la figura 3.1.

Figura 3.1

Diagrama General del Proceso Comercial de la Empresa



En tal sentido, es importante analizar que ocurre en el mercado donde participa la empresa para hacer un diagnóstico de su posición y establecer las estrategias y los planes de mejora.

3.1.1. Análisis del proceso objeto de estudio (indicadores de mercado)

- Aspectos generales

Los análisis del comportamiento de la comercialización de aceite automotriz, se evalúan dividiendo y subdividiendo el mercado (como se mencionó en el capítulo 1), considerando el tipo de vehículo, las características de su uso, tipo de combustible, tipo de aceite y requerimientos de viscosidad.

Cabe tener en cuenta algunas definiciones para interpretar los indicadores relacionados con la estructura general del rubro de lubricantes en las auditorías de mercado (véase tabla 3.1).

- Segmento: espacio del mercado de acuerdo al tipo de vehículo y el uso más relevante que le dan los consumidores finales.
 - PCO: siglas de “*Particular Car Oil*”, vehículos livianos de uso particular como autos, camionetas, etc.
 - CVO: siglas de “*Commercial Vehicules Oil*”, vehículos pesados como camiones, buses, remolques, etc.
 - MCO: siglas de “*Motor Cycle Oil*”, y lo componen las motocicletas y vehículos similares
- Aplicación: clasificación del aceite por el tipo de combustible que utiliza el vehículo
- Tecnología: metodología o proceso de obtención del producto
- Viscosidad: resistencia del producto durante su fluidez o deformación

Tabla 3.1*Estructura Utilizada en Auditorías de Mercado de Lubricantes*

Segmento	Aplicación	Tecnología	Viscosidad
PCO	Gasolina/Gas	Sintéticos	0w – 30
			5w – 30
			5w – 40
			10w – 30
			10w – 30
CVO	Diesel	Mineral	20w – 50
			25w – 50
			25w – 60
MCO	Motos	Sintético	Mono grado
			10w – 50
			20w – 50
			10w – 40
			20w – 50
		Mineral	25w - 60
			2T

- Mercado nacional

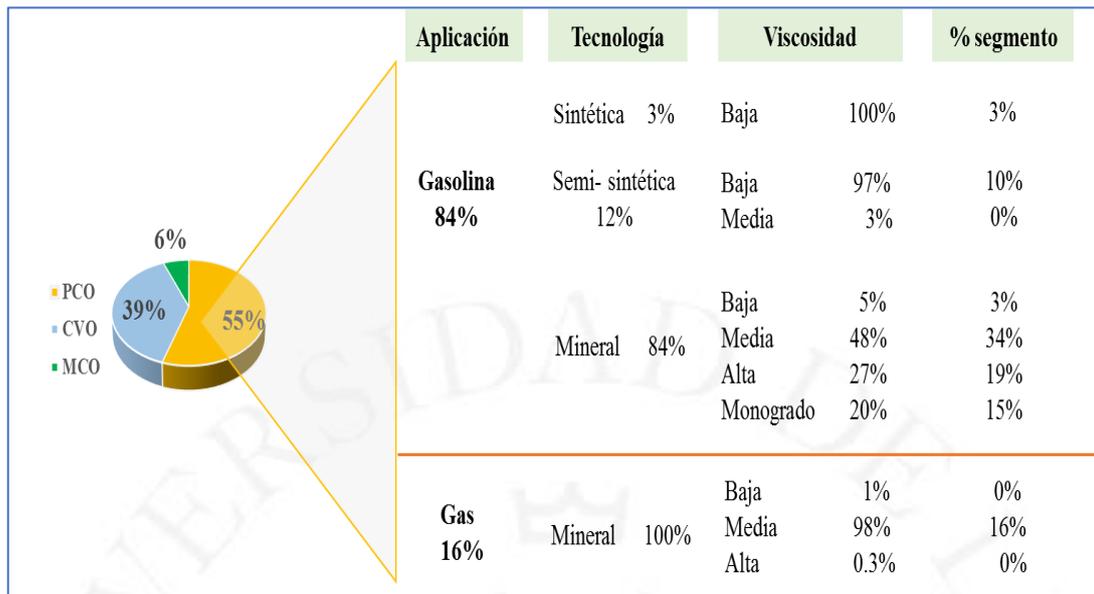
De acuerdo al estudio de mercado elaborado por encargo de la gerencia de marketing de la empresa, se observa que el segmento PCO lidera el mercado nacional de lubricantes y representa aproximadamente el 55% del volumen, seguido de CVO con un 39% y finalmente el segmento MCO con una participación del 6% del volumen total de la industria (Gerencia de Marketing, 2014).

En el segmento PCO, se nota que, 5 viscosidades destacan por su significativa participación en el segmento. El resto del mercado se explica principalmente por CVO y la importancia de sus 3 viscosidades y finalmente MCO con 1 viscosidad relevante en el segmento.

La figura 3.2 y figura 3.3, ilustra tal comportamiento y como se distribuye en términos porcentuales, el volumen de ventas en cada uno de los segmentos en los que la marca participa con sus categorías.

Figura 3.2

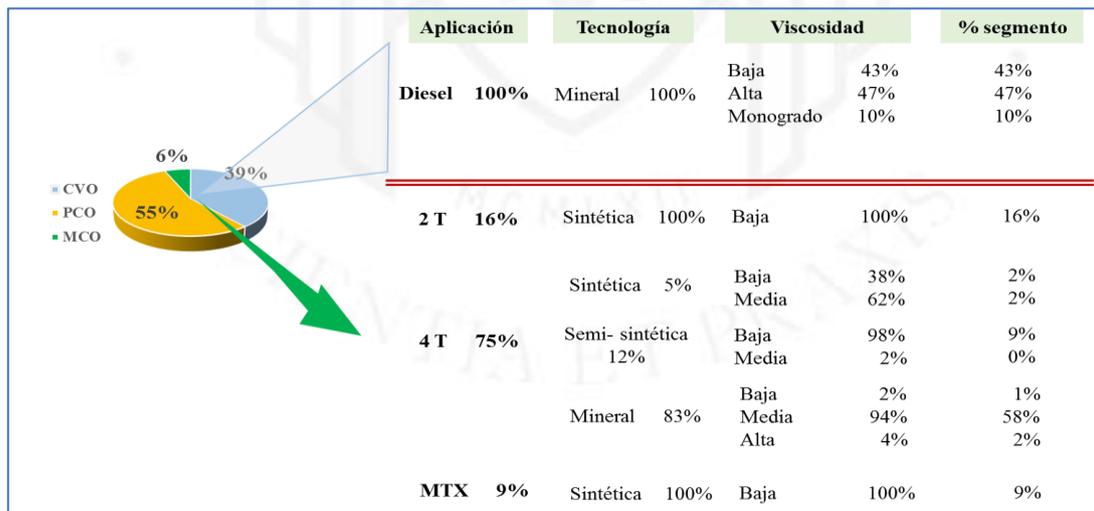
Distribución del Volumen del Mercado de Lubricantes en PCO



Nota. Datos proporcionados por la empresa en estudio en su auditoría de mercado 2014

Figura 3.3

Distribución del Volumen del Mercado de Lubricantes en CVO y MCO



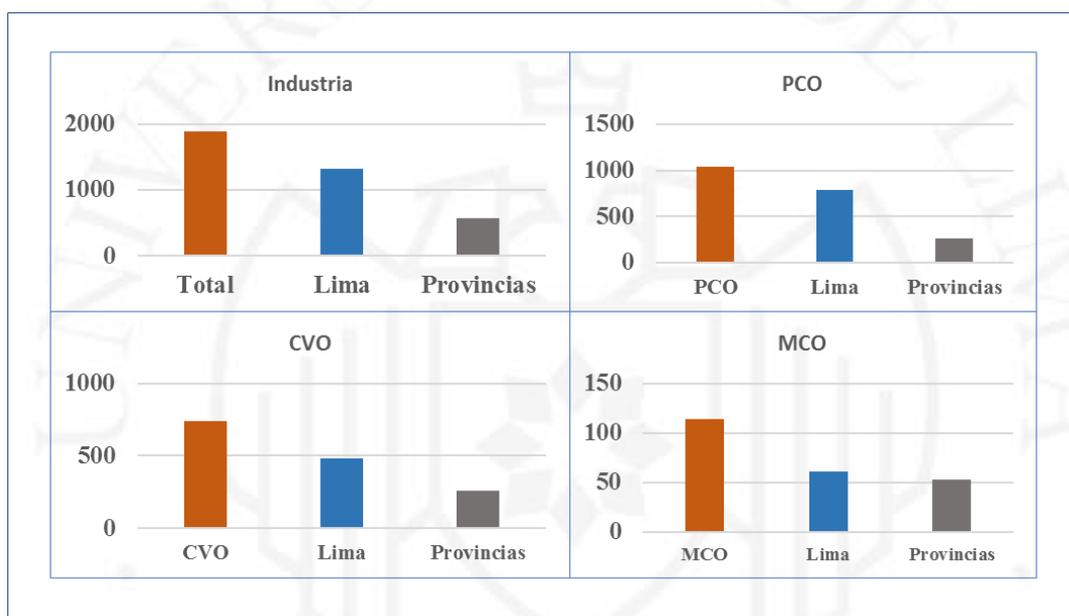
Nota. Datos proporcionados por la empresa en estudio en su auditoría de mercado 2014

- Desagregado nacional (Lima y provincias)

Separando la composición nacional del mercado de lubricantes (figura 3.4), y se analiza, cómo es común por la centralización del país, se observa que Lima concentra el 70% de la industria y en forma similar cuando se evalúa por segmentos. En el PCO representa ~75%, en el CVO ~65% y finalmente en el MCO ~54%.

Figura 3.4

Distribución del Volumen Lima y Provincias (miles de Litros)



Nota. Datos proporcionados por la empresa en estudio en su auditoría de mercado, 2014

- Análisis del mercado Lima

Siguiendo la misma metodología de análisis de la información del estudio de mercado elaborado por encargo de la gerencia de marketing de la empresa, en el caso de Lima, se observa que el segmento PCO lidera el mercado con un indicador similar al nacional y representa aproximadamente el 55% del volumen comercializado en la ciudad, seguido de CVO con un 43% y finalmente el segmento MCO con una participación del 2% del volumen de la zona.

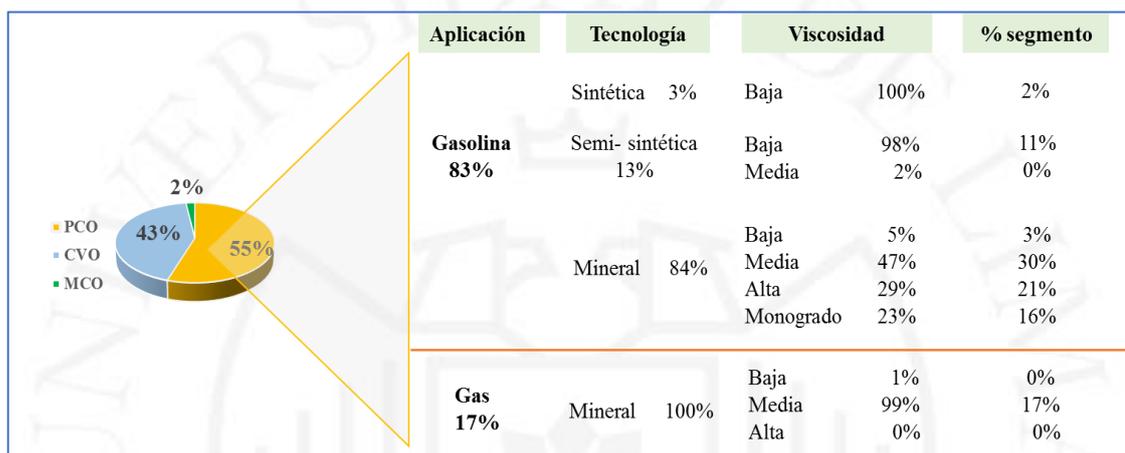
En el segmento PCO, también similar al nacional, 5 viscosidades destacan por su significativa participación en el segmento. El resto del mercado se explica

principalmente por CVO y la importancia de sus 3 viscosidades y finalmente MCO con 1 viscosidad relevante en el segmento.

La figura 3.5. y figura 3.6, ilustran el comportamiento y como se distribuye en términos porcentuales, el volumen de ventas en cada uno de los segmentos en los que la marca participa con sus categorías.

Figura 3.5

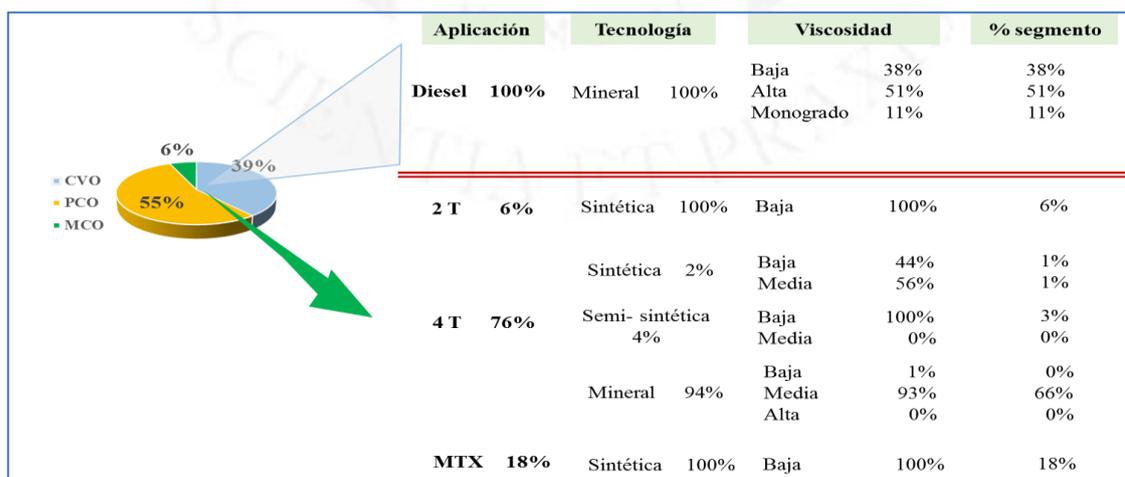
Distribución del Volumen en Lima de Lubricantes PCO



Nota. Datos proporcionados por la empresa en estudio en su auditoría de mercado, 2014

Figura 3.6

Distribución del Volumen en Lima en Lubricantes CVO y MCO



Nota. Datos proporcionados por la empresa en estudio en su auditoría de mercado, 2014.

3.1.2. Descripción detallada del sistema o proceso objeto de estudio (situación de la empresa en relación al mercado de lubricantes)

Para describir la situación es importante realizar un análisis comparativo de la empresa distribuidora versus los indicadores mostrados anteriores, clasificando los productos en niveles de importancia en cada segmento en función a la tecnología y viscosidad del aceite lubricante. Esta clasificación permitirá analizar con respecto al mercado, hacia donde se debe direccionar con mayor énfasis la estrategia de mejora y donde debe mantenerse.

La tabla 3.2 muestra la clasificación de las categorías que se comercializan en la empresa distribuidora de lubricantes.

Tabla 3.2

Clasificación de las Categorías por Segmento

PCO	CVO	MCO
Premium Sintético y semi-sintético	Premium Viscosidad baja (15w-40)	Premium 4 T delgada
Nivel 1 Viscosidad Baja (10w-30)	Nivel 1 Viscosidad Baja (25w-60)	Nivel 1 4T Viscosidad media (20w-50)
Nivel 2 Viscosidad media (20w-50)	Nivel 2 Monogrado (40, 50)	Nivel 2 Mototaxi alta (25w-60)
Nivel 3 Viscosidad alta (25w-60)	No aplica	Nivel 3 2T Monogrado (40)
Nivel 4 Monogrado (40, 50)	No aplica	No aplica

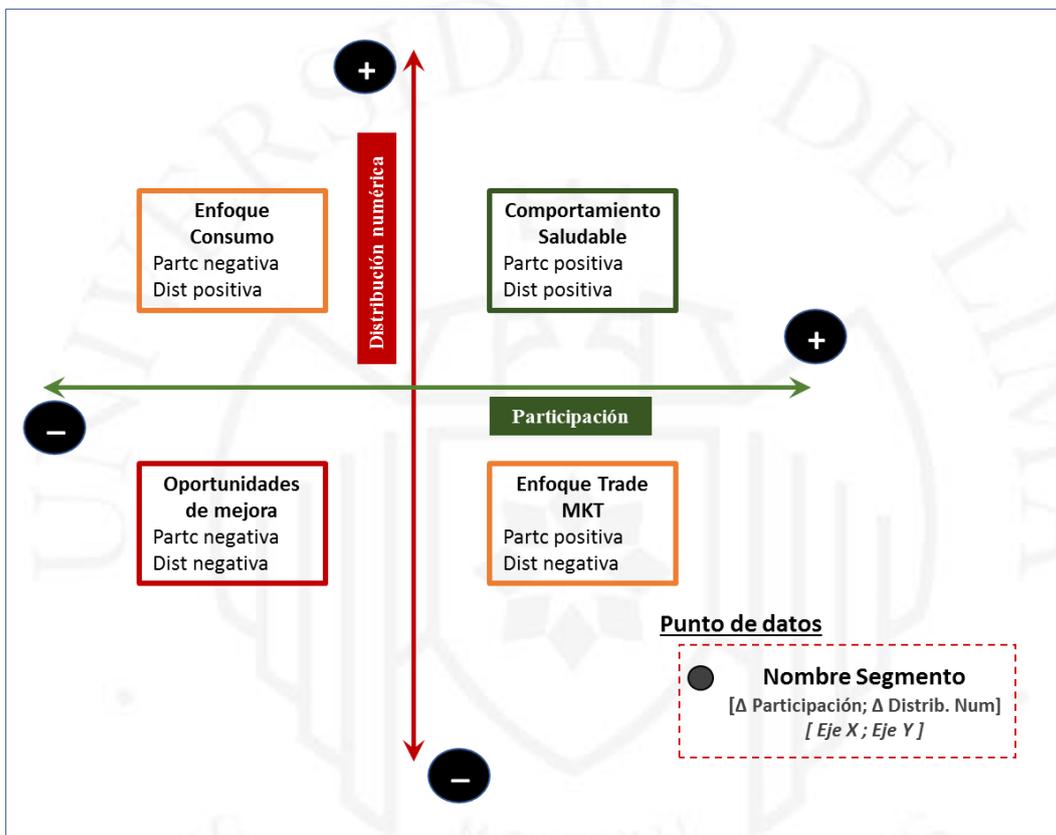
Nota. Datos proporcionados por la empresa en estudio, 2014

Se realizará el análisis soportándose en la información de la auditoría de mercado realizado por encargo de la Gerencia de Marketing de la empresa, referido a las variaciones de la participación de mercado de la marca y sus categorías, y la distribución numérica (cobertura), que presentan ambos del año 2014 respecto al 2013 y relacionado con la información referencial del margen de contribución en cada caso, brindado por la Gerencia de Administración y Finanzas de la empresa.

Se acotará el análisis en 4 zonas para enfocar la estrategia e identificar los posibles planes de acción de mejora. Como se mencionó líneas arriba, se utilizaron dos indicadores fundamentales para la empresa de distribución como la que es sujeto de este estudio y se cruzarán para establecer dichas zonas. La figura 3.7 explica el modelo de análisis.

Figura 3.7

Zonas de Análisis de Variaciones para Enfoque de la Estrategia



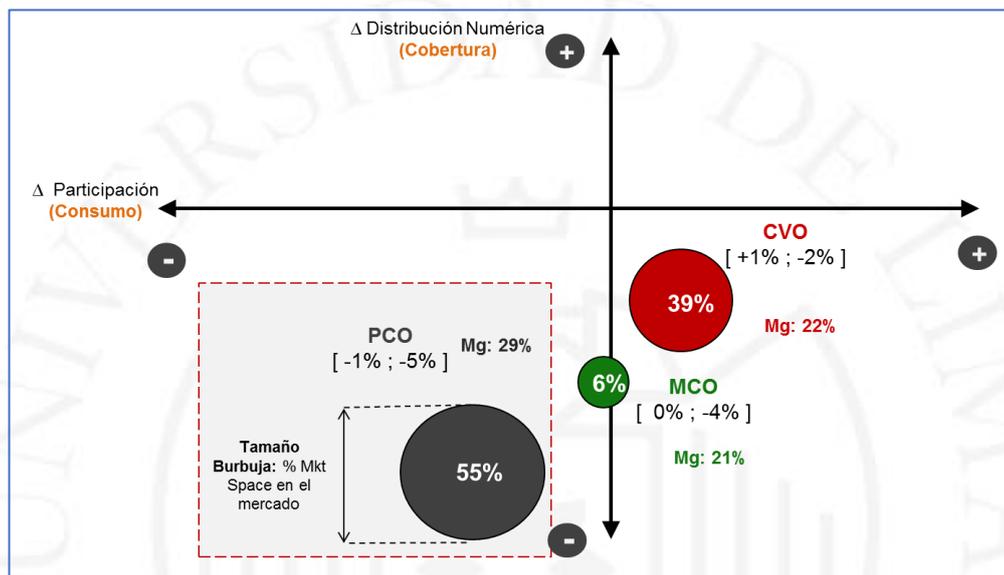
- **Segmento PCO**

En el segmento, la empresa distribuidora tiene un margen promedio de 29% en los productos de la categoría y se observa que la variación en términos porcentuales de la participación de mercado (o “share”) y la cobertura, caen ambas en comparación con el año 2013.

Por lo que en éste primer análisis general (véase figura 3.8), se podría concluir que existen oportunidades de mejora a lo largo de todas las categorías en las que participa la empresa.

Figura 3.8

Variación de la Participación y Cobertura de la Empresa y Peso de cada Segmento en el Mercado



Nota. Burbujas representan la importancia del segmento en el mercado total, como referencia al análisis de variación de indicadores del mismo en la empresa en estudio.

Desglosando el segmento de acuerdo a la clasificación realizada, del análisis siguiente, se observa que, sólo los productos del nivel 2, se encuentran en la zona de comportamiento saludable (véase figura 3.9).

El resto, por consiguiente, que se encuentra dentro del 68% del segmento de mercado, disminuye en cobertura y la participación es casi inamovible, a pesar de tener márgenes relevantes (véase figura 3.10).

La tabla 3.3 muestra el resumen de la situación y su calificación frente a las variaciones porcentuales en participación y cobertura (auditoría de mercado 2014).

Disminución por encima de 5% = mal

Incremento por encima de 5% = bien

Tabla 3.3

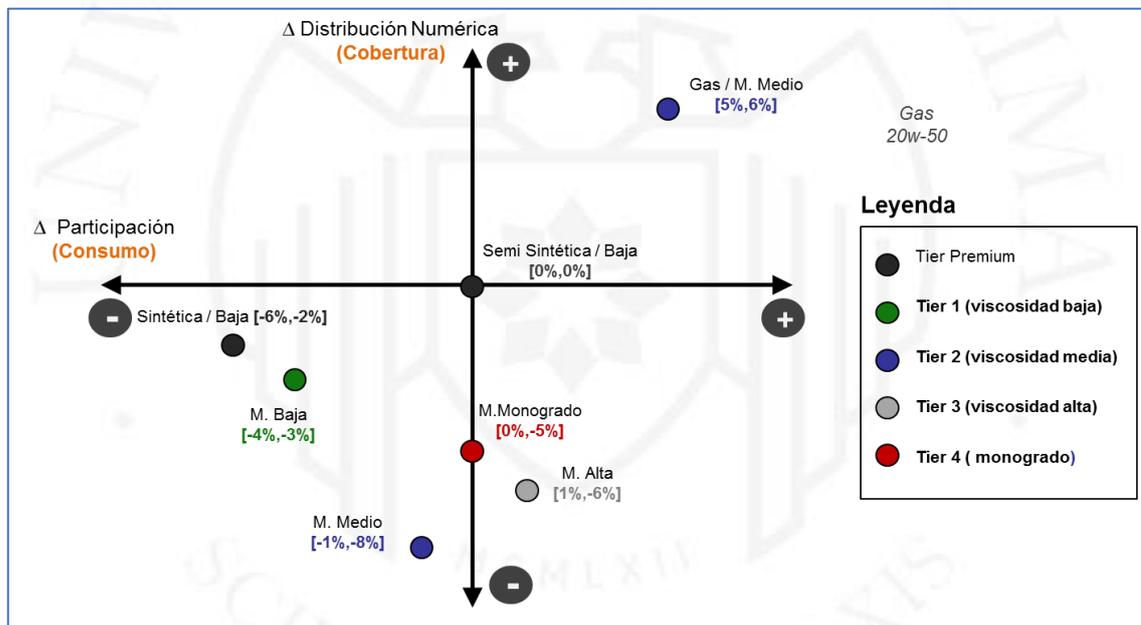
Resumen de la Situación del Segmento PCO

Nivel	Participación	Cobertura	Peso (PCO)
Premium	Se mantiene	Se mantiene	10%
Nivel 1	Mal	Mal	3%
Nivel 2	Mal	Mal	34%
Nivel 2 (Gas mineral, medio)	Bien	Bien	16%
Nivel 3	Bien	Mal	19%
Nivel 4	Se mantiene	Mal	15%

Nota. Datos proporcionados por la empresa en estudio en su auditoría de mercado, 2014.

Figura 3.9

Variación de la Participación y Cobertura de productos de la Empresa en PCO

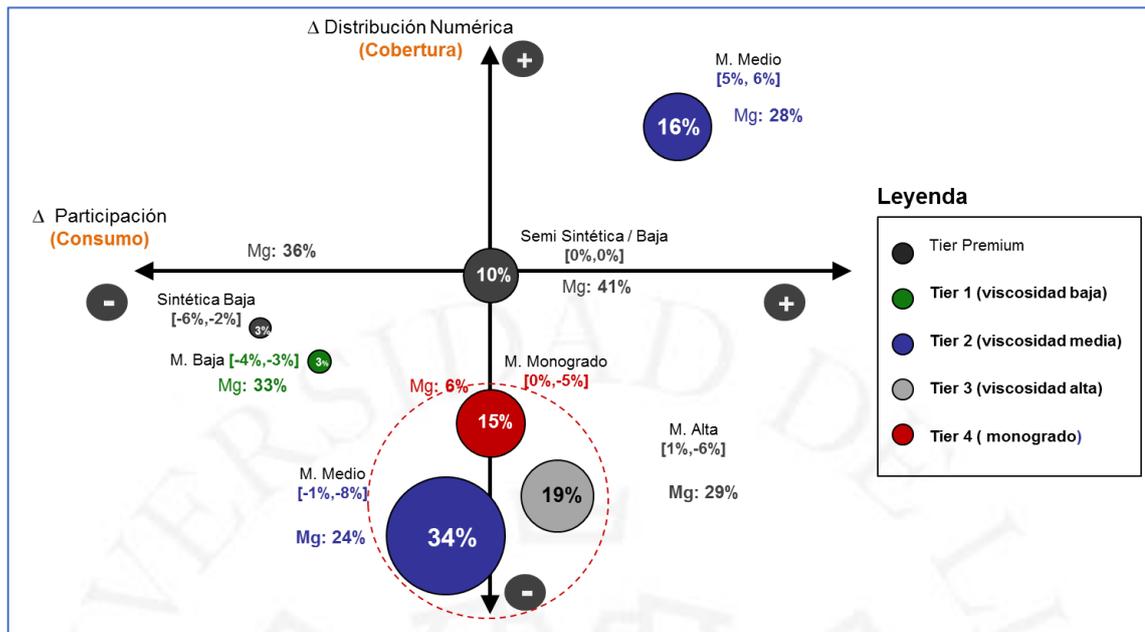


Nota. Representación del comportamiento de los productos de la empresa en relación a su importancia por viscosidad, M=mineral, Tier=nivel.

En el gráfico siguiente (figura 3.10) se muestran el margen y el peso en el segmento de cada uno de los niveles. Se puede observar lo mencionado en el párrafo anterior.

Figura 3.10

Variación de la Participación y Cobertura de la empresa en productos PCO



Nota. Burbujas representan la importancia de productos del mercado de igual nivel de viscosidad vs la variación que muestran los de la empresa en estudio

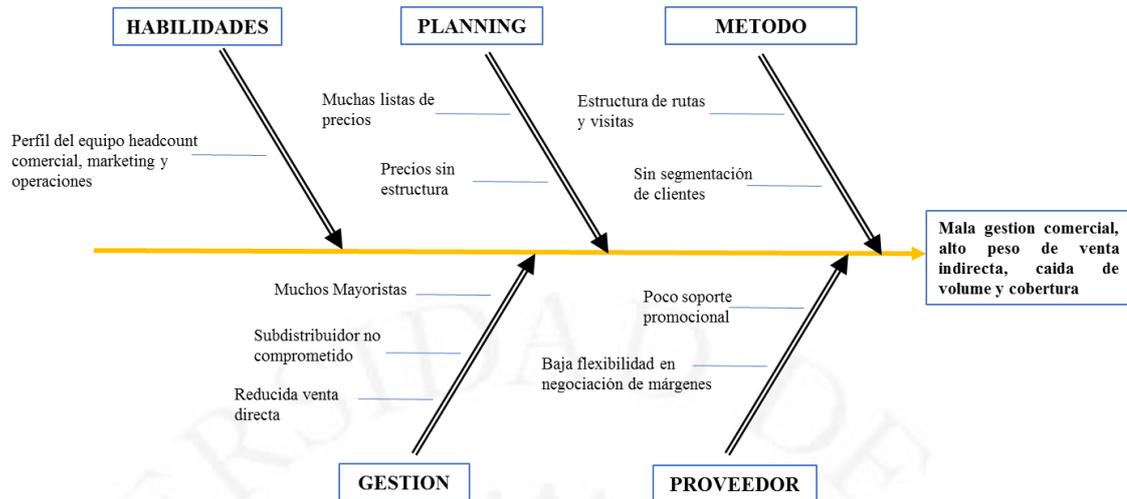
Finalmente se puede concluir que, existen oportunidades de mejorar la participación y cobertura en las categorías de PCO - gasolina. La empresa distribuidora presenta mejor desempeño relativo en el nivel premium, pero dicho desempeño va disminuyendo en los niveles más bajos. Se debe tener en consideración, que las empresas líderes, son las que logran un balance entre la cobertura y participación de mercado.

3.1.3. Determinación de las causas raíz del problema (Ishikawa, Thibaut, Klein u otros)

En esta sección, se hizo uso de una herramienta de tipo diagnóstico, con el fin de visualizar las fuentes directas e indirectas que originan la causa raíz que origina el problema. En la Figura 3.11, se muestra la representación esquemática del diagrama de Ishikawa donde se ubican las causas más relevantes que generan el problema de ejecución comercial, dependencia del canal indirecto y caída de volumen y cobertura en Lima Metropolitana.

Figura 3.11

Causas que determinan el problema de Gestión Comercial



Mostradas las posibles causas raíz del problema, identificadas en las reuniones del equipo de investigación, que consideran como problema, la caída de la cobertura, la dependencia del canal indirecto y por consiguiente, las ventas en desaceleración.

En la Tabla 3.4, se muestran los roles de los colaboradores involucrados en el equipo, así como, la ponderación de compromiso de los mismos.

Tabla 3.4

Equipo de Implementación

Rol	% Compromiso	Cantidad de personas
Gerencia Proyectos (G. General)	40	1
Gerencia de Adm. y Finanzas	25	2
Gerencia de Ventas	40	1
Gerencia de Operaciones	25	2
Gerencia de Marketing	40	2
Jefe de Proyectos (G. General)	100	1

(continua)

(continuación)

Rol	% Compromiso	Cantidad de personas
Jefe Regional de ventas (G. Ventas)	50	4
Jefe técnico (G. Ventas)	50	1
Supervisor de venta (G, Ventas)	40	6
	Total	20

A fin de establecer un nivel crítico de las causas, el equipo realizó un resumen individual, de cual o cuales, a su criterio y experiencia eran las causas más relevantes que generan el problema que juntos consideran. El resultado de la jerarquización se muestra en la tabla 3.5.

Tabla 3.5

Jerarquización de las Causas que generan el Problema

Causas	Frecuencia	% Frecuencia	% Acumulado
1. Subdistribuidor no comprometido	16	14,55	14,55
2. Muchos mayoristas	14	12,73	27,27
3. Reducida venta directa	14	12,73	40,00
4. No hay segmentación de clientes	13	11,82	51,82
5. Estructura de ruta y visitas	11	10,00	61,82
6. Perfil del equipo “headcount”	10	9,09	70,91
7. Precios sin estructura	10	9,09	80,00
8. Poco soporte promocional	8	7,27	87,27
9. Muchas listas de precios	8	7,27	94,55
10. Bajá flexibilidad en negociación de márgenes	6	5,45	100,00
Total	110	100,00	

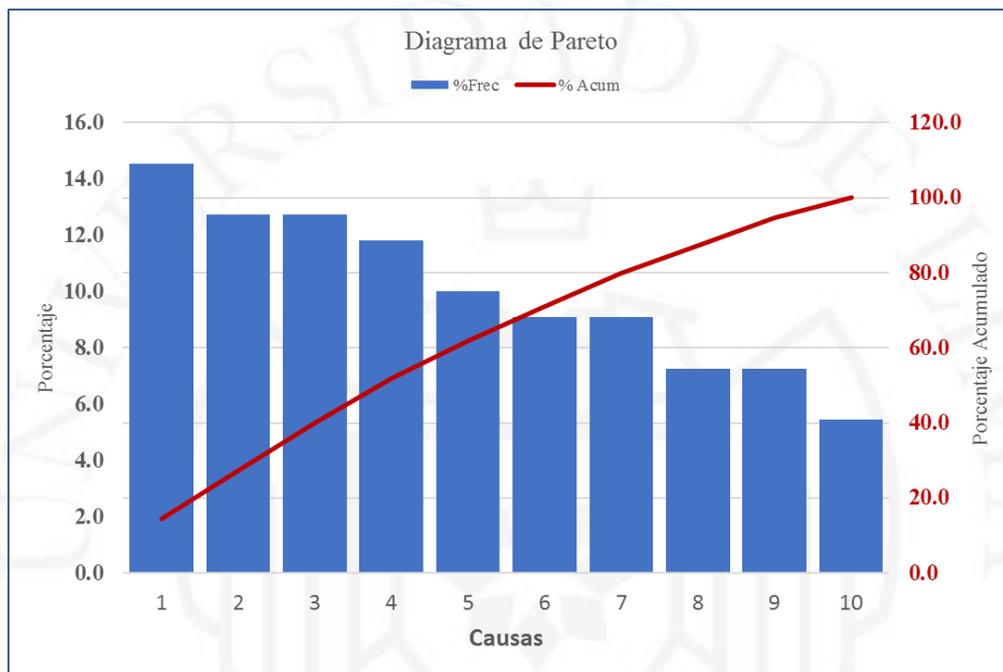
Se dispuso a la realización de un diagrama con el fin de determinar el impacto, influencia o efecto que tienen determinadas causas sobre un aspecto o resultado, generado esto con los valores resultantes de la jerarquización.

Esto permitirá clasificar las causas consideradas como principales favoreciendo la toma de decisiones en vías a la gestión de la organización de la implementación del estudio. En la figura 3.12, se muestra el diagrama de Pareto, que cual consiste en un gráfico tipo histograma que se relaciona con una curva de tipo creciente y que representa

en forma descendente el grado de importancia o peso que tienen las diferentes causas que afectan a la gestión comercial de la empresa distribuidora. Con este procedimiento se representó el porcentaje que cada una alcanzó en la evaluación realizada. Gracias a este análisis, se logró priorizar los planes de acción en función a la relevancia de las causas.

Figura 3.12

Pareto de Causas que originan el Problema de Gestión Comercial



Se puede observar de la figura 3.12, que el 80% de los problemas de gestión comercial o performance en ventas y cobertura, provienen de 7 causas identificadas.

De las causas encontradas se generan planes de acción, que en algunos casos corresponden a actividades concretas y en otros, a estudios de mayor profundidad, los cuales tienen como objetivos solucionar o minimizar la ocurrencia del problema identificado.

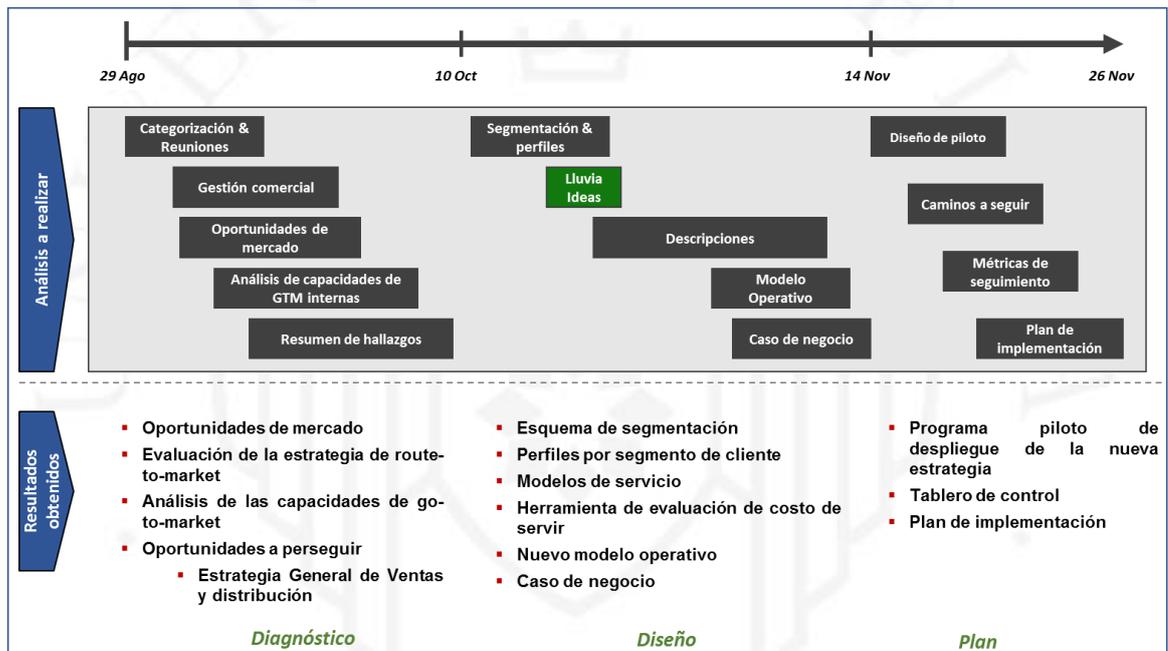
3.2. Determinación de la propuesta de solución

3.2.1. Planteamiento de alternativas de solución

En función a la problemática expuesta en la sección anterior. En la Figura 3.13, se muestran las etapas de la metodología consideradas en el presente estudio, para plantear las posibles soluciones en función de las principales causas raíz.

Figura 3.13

Etapas Sistemáticas del Estudio de Mejora



Para la determinación de las posibles soluciones, se aplicó una lluvia de ideas, con el propósito de encontrar las más viables en relación a las causas raíz del problema. Para esto se realizaron reuniones frecuentes con los colaboradores más cercanos del proceso comercial y expusieron sus ideas para ser evaluadas. Las mismas que se muestran en la tabla 3.6

Tabla 3.6*Lista de Acciones a Realizar como Alternativas de Solución a las Causas Raíz*

Nº	Soluciones posibles
S1	Tomar el control de la atención de clientes del subdistribuidor a través de la venta directa
S2	Reestructurar el canal mayorista (requisitos para pertenecer o mantenerse en el canal)
S3	Migrar las rutas al mercado indirecta y directa, a un sistema de administración geográfico
S4	Segmentar y categorizar a los clientes, según comportamiento y tamaño de compra, de acuerdo a información de censo de negocios
S5	Implementar un planeamiento de rutas, por territorio, visitas según segmentación
S6	Control de precios por canal, en función a una única lista de precio base
S7	Mejorar el registro, aplicación y control vía sistemas, de descuentos aplicados
S8	Mejorar el análisis de rentabilidad vía sistemas
S9	Definir estrategias por tipo e importancia de productos, de acuerdo al análisis de mercado
S10	Reestructurar la organización y perfil del equipo de ventas, marketing y operaciones
S11	Implementar un área de <i>call center</i> para fortalecer la gestión de ventas en segmento de clientes
S12	Mejorar la supervisión del desempeño en campo de los ejecutivos de venta
S13	Mejorar los talleres de capacitación técnica
S14	Fortalecer las técnicas de venta (coach)
S15	Negociar mejores márgenes con proveedor para fidelización a través del “ <i>trade marketing</i> ”

Se observa de la tabla anterior, que las soluciones/actividades propuestas se pueden agrupar en 5 bloques estratégicos, como son: prescindir del subdistribuidor (S1, S3), reducir el número de mayoristas (S2), segmentación de clientes directos (S4), fortalecer la estructura comercial (S9, S10, S12, S13, S14, S15) y desarrollo o ajustes en el sistema para el control de la ejecución (S5, S6, S7, S8, S11).

3.2.2. Selección de las alternativas de solución

En esta sección, se revisará el plan táctico para evaluar y priorizar las actividades descritas para la mejora del proceso comercial y establecimiento de un nuevo “*Go to Market*”. Se utilizará la herramienta de impacto-factibilidad, que es la que mejor se ajusta a una organización comercial como la empresa distribuidora materia de este análisis.

a) Determinación y ponderación de criterios de evaluación de las alternativas

Para generar la matriz de priorización de alternativas, enseguida, se evaluarán las mismas en función a factores de impacto y factibilidad de su implementación, (tabla 3.7 y tabla. 3.8), para luego ponderar y analizar los resultados obtenidos.

Tabla 3.7

Factores de Impacto de las Actividades propuestas

Impacto de la mejora	Ponderación (%)
Ahorro en costos	45
Incremento de ventas y cobertura	35
Incremento del nivel de servicio	10
Disminución de errores de gestión	5
Disminución del tiempo de entrega	5
Total	100

Tabla 3.8

Factores de Factibilidad de las Actividades propuestas

Factibilidad en la mejora	Ponderación (%)
Compromiso con el cambio	40
Disponibilidad de poder (extensión del proyecto)	30
Uso de tecnología	15
Monto de la inversión	10
Grado de dificultad de la implementación	5
Total	100

b) Evaluación cualitativa y/o cuantitativa de las alternativas de solución

Finalmente, luego de la calificación de cada una de las actividades de solución en relación a su impacto y factibilidad, se obtuvieron los resultados ponderados que se muestran en la tabla 3.9

Tabla 3.9*Análisis del Impacto y Factibilidad de las Actividades de Solución*

Número de Solución	Impacto (%)	Factibilidad (%)
S1	8,25	5,45
S2	7,40	5,30
S3	4,15	6,15
S4	8,60	6,60
S5	7,55	6,80
S6	7,20	6,60
S7	5,60	7,10
S8	6,25	7,05
S9	6,90	6,35
S10	6,90	7,15
S11	8,05	8,05
S12	5,65	5,40
S13	4,20	5,60
S14	5,20	4,50
S15	8,15	4,10

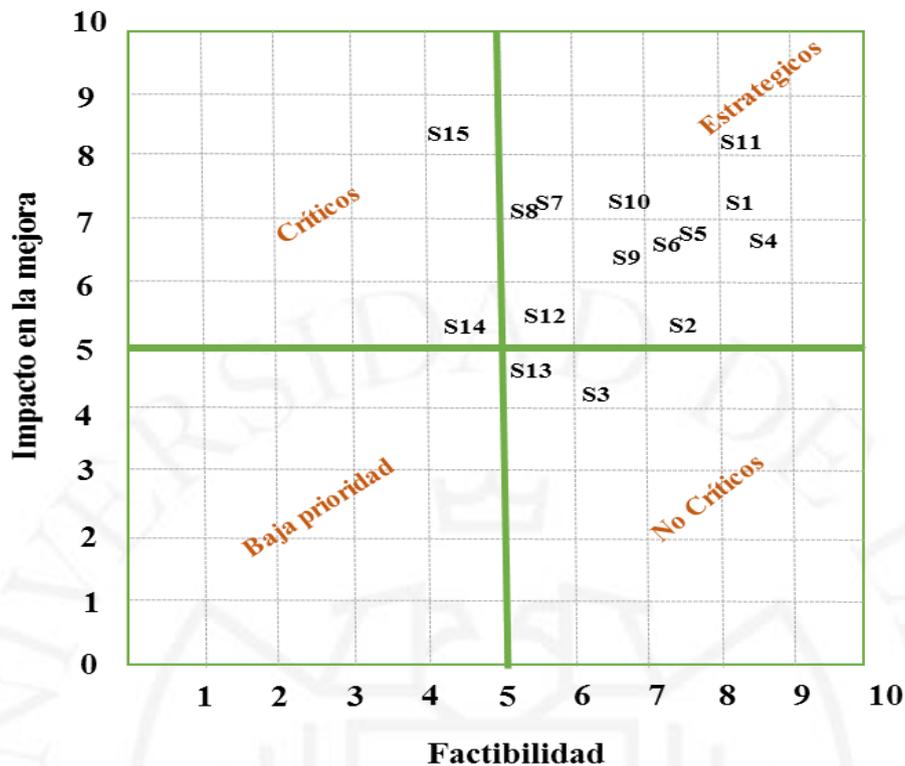
Con estos datos se establecerá la matriz de priorización de soluciones y el tipo de la misma para su implementación. La figura 3.14, muestra la matriz respectiva. La lectura es: alto impacto alta factibilidad (implementación estratégica); bajo impacto alta factibilidad (implementación crítica); bajo impacto baja factibilidad (implementación de baja prioridad), por último, bajo impacto alta factibilidad (implementación no crítica).

c) Priorización y selección de soluciones

Al establecer las prioridades y tipo de implementación, se determinarán los planes de acción y los procedimientos para implementarlas.

Figura 3.14

Matriz de priorización de soluciones propuestas



Las soluciones propuestas en la tormenta de ideas, a partir del análisis y diagnóstico de la situación actual de la gestión comercial, están enmarcadas en tres grandes estrategias, como son: el fortalecimiento y control del canal directo, la segmentación de clientes, el modelo de atención por segmentos y la reestructuración de precios.

3.3. Desarrollo, planificación y resultados esperados de la solución

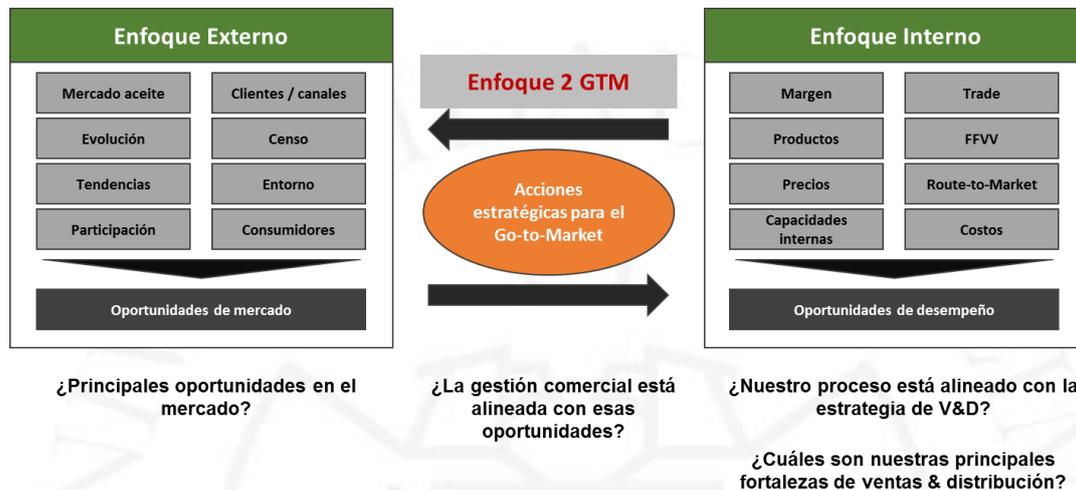
3.3.1. Ingeniería de la solución (actividades, operaciones y recursos necesarios para cada una de ellas)

La planificación estratégica va mucho más allá de reunir las 4P en el análisis comercial (Producto, plaza, promoción y precio), se deben combinar de una manera creativa y elaborar una mezcla adecuada para el aprovechamiento de las oportunidades identificadas

(McCarthy & Perreault, 1992, p. 541), y con ellas el alineamiento de las áreas de soporte de la empresa distribuidora, con los planes de acción de la gestión comercial, véase figura 3.15.

Figura 3.15

Diagrama de Ingeniería de Actividades para la Implementación de las mejoras



Nota. V&D=Ventas y distribución

3.3.2. Plan de implementación de la solución

El diseño de la nueva estrategia de llegada al mercado, se construirá sobre los análisis y conclusiones realizados por el equipo del proyecto y con el compromiso de la alta gerencia para su puesta en marcha. (Fig. 3.16).

El plan de actividades entorno a la estrategia, se muestran en la tabla 3.10, donde se definen los bloques principales del plan, el análisis requerido, la base de información, los resultados y el equipo multifuncional involucrado.

Todas estas actividades darán forma el nuevo diseño de la estrategia de llegada al mercado tradicional de Lima Metropolitana, “Go to Market”

Tabla 3.10

Acciones y/o Actividades para la implementación de la mejora propuesta

Bloque	Análisis	Base	Resultado	Equipo
Diagnóstico	Oportunidades de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Información de ventas de la empresa • Estudio de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentos de mercado con potencial • Tamaño de segmento • Volumen potencial 	G. Marketing G. Proyectos
	Estrategia de distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Información de ventas Subdistribuidor • Estudio de mercado • Costos de distribución • Espacio de oportunidad • Espacio de oportunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Peso canales directo e indirecto • Espacio de mercado donde debe llegar directo 	G. General G. Proyectos G. Ventas
Estrategia	Rol por canal	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de distribución • Perfil por canal • Censo • Estudio de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Rol comercial de cada canal • Definición de atributos que conforman cada canal 	G. General G. Proyectos G. Ventas
	Segmentación de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Información interna • Censo • Estudio de mercado • Modelo de costo de servir 	<ul style="list-style-type: none"> • Racional de segmentación • Variables de corte • Punto de corte • “Cluster” de clientes 	G. Proyectos G. Ventas
Propuesta de valor	Para clientes directos	<ul style="list-style-type: none"> • Rol por canal • Esquema de segmentación • Información interna 	<ul style="list-style-type: none"> • Variables de la propuesta de valor • Intensidad de servicio • Modelo 	G. Marketing G. Ventas G. General G. Proyectos
	Para subdistribuidor	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de mercado • Estrategia de distribución • Rol por canal • Segmentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Variables de la propuesta de valor • Modelo 	G. Ventas G. General G. Proyectos
Modelo operativo	Modelo de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de distribución • Rol por canal • Segmentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de servicio por “cluster” de clientes 	G. Marketing G. Ventas G. General G. Proyectos
	Fortalezas internas	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de valor • Conclusiones del enfoque interno 	<ul style="list-style-type: none"> • Detalle de nuevos roles y responsabilidades en el RTM 	Adm Y Fin RRHH G.G/G.P
	Habilitadores	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusiones del enfoque interno 	<ul style="list-style-type: none"> • Detalle de los ajustes al modelo operativo 	Sistemas Adm y Fin RRH Cds Mktg/Trade

(continúa)

(continuación)

Bloque	Análisis	Base	Resultado	Equipo
Negocio	Inversión	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusiones del enfoque interno • Costos actuales • Modelo de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta de costos • Herramienta de rentabilidad 	G. Ventas Adm y Fin G. Proyectos G. General

Figura 3.16

Esquema sistemático del plan de implementación



3.3.3. Actividades y cronograma de implementación de la solución

A continuación, se muestra el cronograma propuesto para la realización de actividades y los análisis respectivos, cabe señalar que, al ser un equipo conformado por ejecutivos y colaboradores involucrados en la gestión de cambio, muchas de las tareas son simultaneas, no necesariamente tiene que concluir una para comenzar la siguiente.

Los ejecutivos comprometidos con el planteamiento de las mejoras, analizan independientemente la información que manejan, y, por consiguiente, comparten la misma en la medida que el responsable de otra actividad la requiera. Además, entre cada

actividad e internamente en cada una de ellas, existe por lo menos una reunión de coordinación e intercambio de tareas o resultados preliminares para el uso de todo el equipo de estudio.

En la figura 3.17, que a se muestra a continuación, se indica el cronograma del plan de implementación.

Figura 3.17

Cronograma de Actividades para la Implementación de las Mejoras (2014)

	Agosto		Setiembre					Octubre				Noviembre				Diciembre			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Diagnóstico																			
Oportunidades de mercado																			
Información de ventas de la empresa																			
Estudio de mercado																			
Estrategia																			
Estrategia de distribución																			
Información Subdistribuidor																			
Estudio de mercado																			
Costos de distribución																			
Espacio de oportunidad																			
Rol por canal																			
Espacio de oportunidad																			
Estrategia de distribución																			
Perfil por canal																			
Censo																			
Estudio de mercado																			
Segmentación de Clientes																			
Información interna																			
Censo																			
Estudio de mercado																			
Modelo de servir																			
Propuesta de valor																			
Para Cliente directo																			
Rol por canal																			
Esquema de segmentación																			
Información interna																			
Estudio de mercado																			
Para Cliente indirecto																			
Estrategia de distribución																			
Rol por canal																			
Esquema de segmentación																			
Modelo Operativo																			
Modelo de Servicio																			
Estrategia de distribución																			
Rol por canal																			
Esquema de segmentación																			
Propuesta de valor																			
Fortalezas internas																			
Conclusiones del enfoque interno																			
Habilitadores																			
Conclusiones del enfoque interno																			
Negocio																			
Inversión																			
Conclusiones del enfoque interno																			
Costos actuales																			
Modelo de servicio																			

3.3.4. Presupuesto general requerido para la ejecución de la solución

Luego de asignar los recursos humanos de la empresa en función a su dedicación, para la consecución de las actividades preliminares de implementación, la inversión requerida para la puesta en marcha de la propuesta de mejora en Lima ciudad, se muestra en la tabla 3.11

Tabla 3.11

Inversión requerida para la ejecución de la propuesta de mejora

Items	Inversión en soles
RRHH	795 902,88
Material y Equipos	68 600,00
Infraestructura	9 596,00
Total	874 098,88

El detalle de la inversión se muestra en el anexo 2 del presente estudio.

3.3.5. Evaluación cuantitativa (indicadores) y económica financiera de la estrategia de solución

La consecución de actividades, dieron forma a la nueva estrategia de llegada al mercado en Lima Metropolitana, objeto del presente estudio y que se detallan a continuación.

a) Cambios en la estructura de canales

Desplegando la composición de la venta en el canal tradicional de Lima, se genera en detalle, la evolución del volumen de ventas que se muestra en la tabla 3.12

Tabla 3.12*Composición y Evolución de Ventas en el MT de Lima 2014*

Canal	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Total
Directo	70,43	82,20	79,80	81,99	61,00	113,35	77,31	81,40	647,68
Subtotal Directo	70,43	82,20	79,80	81,99	61,00	113,35	77,31	81,40	647,68
M1	14,05	29,00	29,78	24,01	23,31	31,50	31,04	27,38	210,09
M2	7,65	15,10	14,19	14,39	10,70	9,00	6,83	8,36	86,23
M3	0,00	0,00	0,00	0,19	0,21	0,15	0,97	0,00	1,52
M4	4,19	11,47	4,15	8,18	0,00	12,07	3,04	3,13	46,23
M5	1,19	1,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,61	0,48	3,62
M6	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,93	4,17	7,10
M7	0,00	0,01	5,11	7,70	1,93	2,34	0,24	0,01	17,34
M8	1,65	3,83	3,52	5,69	1,99	2,76	2,84	1,53	23,82
M9	2,07	0,00	2,89	4,01	0,61	1,85	2,41	1,83	15,66
M10	0,00	0,06	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,07
M11	15,94	31,50	35,77	16,18	1,09	3,18	18,01	16,72	138,38
M12	0,00	0,00	0,00	0,07	0,31	2,97	2,18	1,37	6,91
M13	4,78	41,73	19,18	17,51	19,39	7,03	15,08	24,23	148,93
M14	3,07	36,84	42,24	32,36	21,12	23,03	31,24	29,57	219,47
M15	0,00	0,00	0,00	0,20	0,23	0,00	0,00	0,00	0,43
SubTotal Mayorista	54,59	170,89	156,84	130,50	80,88	95,88	117,42	118,78	925,78
Subdistribuidor	85,78	50,08	83,68	62,19	85,07	105,19	66,60	65,24	603,82
Subtotal Subdistribuidor	85,78	50,08	83,68	62,19	85,07	105,19	66,60	65,24	603,82
Total	210,80	303,17	320,31	274,67	226,96	314,62	261,33	265,42	2 177,28

Nota. Datos proporcionados por la empresa en estudio, 2014. Volumen en miles de litros; (M=mayorista)

MT= Mercado Tradicional

De acuerdo a los totales mostrados de cada canal en la tabla anterior, tenemos que los mayoristas representan actualmente el 44% de las ventas totales en el canal tradicional de Lima

- **Estrategia en mayoristas**

Los mayoristas eran calificados como tales, sólo por la promesa de un volumen de compra promedio mensual al cual le otorgaban un descuento determinado y sin tener un esquema predeterminado para ser evaluados.

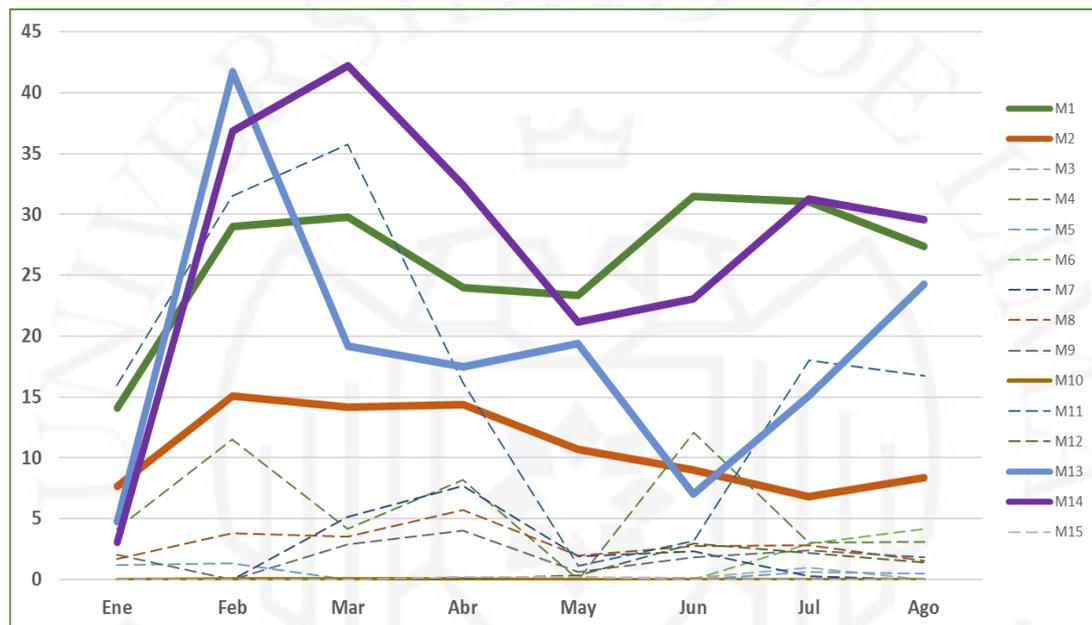
Luego de las reuniones para tratar el tema de canales, se acotaron las condiciones para calificar a un cliente como mayorista, las cuales serían, tener compras mensuales no menores a 5 000 litros, cumplir y no tener problemas

con el pago del crédito otorgado, requerimientos aprobados por la Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Ventas y Gerencia de Marketing de la empresa.

El comportamiento de las ventas de los mayoristas, se muestra en la figura 3.18.

Figura 3.18

Volumen de ventas de mayoristas 2014 (miles de litros)



Nota. Datos proporcionados por la empresa en estudio, 2014

Finalmente, y considerando las condiciones mencionadas y otros aspectos cualitativos (exclusividad, experiencia y reconocimiento en el mercado), se concluyó reconsiderar la calificación de los 15 mayoristas actuales y quedarse con 4 de los mejores que se muestran en la tabla 3.13, validados por las Gerencias antes mencionadas.

Tabla 3.13*Clientes Mayoristas Clasificados en la Implementación de la Mejora*

Canal	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Total
M1	14,05	29,00	29,78	24,01	23,31	31,50	31,04	27,38	210,09
M2	7,65	15,10	14,19	14,39	10,70	9,00	6,83	8,36	86,23
M13	4,78	41,73	19,18	17,51	19,39	7,03	15,08	24,23	148,93
M14	3,07	36,84	42,24	32,36	21,12	23,03	31,24	29,57	219,47
Total	29,55	122,67	105,39	88,27	74,52	70,56	84,19	89,54	664,72

Nota. Datos proporcionados por la empresa en estudio. Volumen de compra en miles de litros, 2014

De la tabla anterior, se realizó el cálculo de lo que finalmente será el peso del volumen del canal. Este valor calculado resultó ser 31%, del total del volumen. Los 11 clientes restantes serían reclasificados y atendidos como clientes directos.

- **Estrategia subdistribuidor**

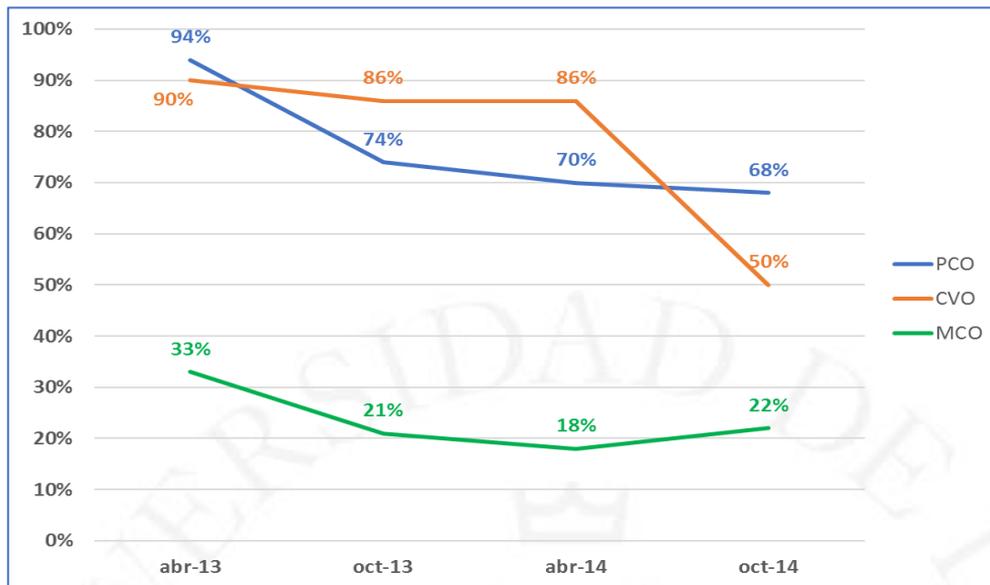
Se sabe, por información del propio subdistribuidor, que el universo de clientes que atiende es de 1 684 lubricentros, pero de acuerdo a la información proporcionada por la Gerencia de Marketing de la empresa, existen 1 926 en Lima y Callao. En el anexo 3 se muestra un extracto del censo de negocios del rubro automotriz, realizado por encargo de la empresa distribuidora.

Además, de acuerdo a los datos obtenidos en la auditoría de mercado realizado por encargo de la gerencia general, observamos en la figura 3.19, que los indicadores de cobertura, han ido descendiendo en cada una de las lecturas de la auditoría en las categorías del producto.

Por la anterior información mencionada observada en la auditoría de mercado, se confirman los resultados del diagnóstico y su relación con la gestión del subdistribuidor y las oportunidades de mejora en los indicadores de distribución numérica, lo cual conlleva a considerar la toma del control de aquellos clientes indirectos que fueran atendidos por el único subdistribuidor en Lima y mejorar los resultados.

Figura 3.19

Evolución de la Cobertura de la Empresa, lecturas 2013 - 2014

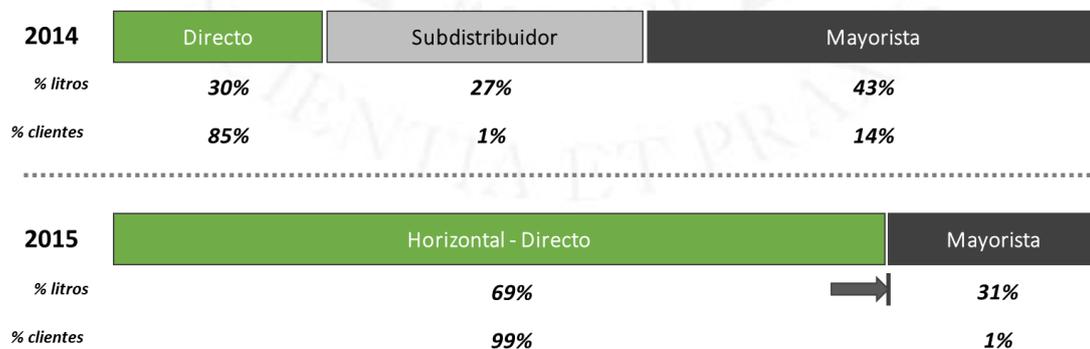


Nota. Datos proporcionados por la empresa en estudio en la auditoría de mercado, 2014.

Finalmente, como se ilustra en la figura 3.20, el mercado tradicional de la empresa distribuidora quedará implementado en los canales que se muestran en forma comparativa actual y propuesta.

Figura 3.20

Variación en la Estructura de los Canales de Distribución



b) Segmentación de clientes directos

Incorporando la información de ventas por cliente compartida por el subdistribuidor y la de clientes directos actuales de la empresa distribuidora, el área de ventas determinó la cantidad y características de la segmentación de clientes por rango de compras, como se muestra en la tabla 3.15.

Tabla 3.15

Segmentación Propuesta para Clientes Directos

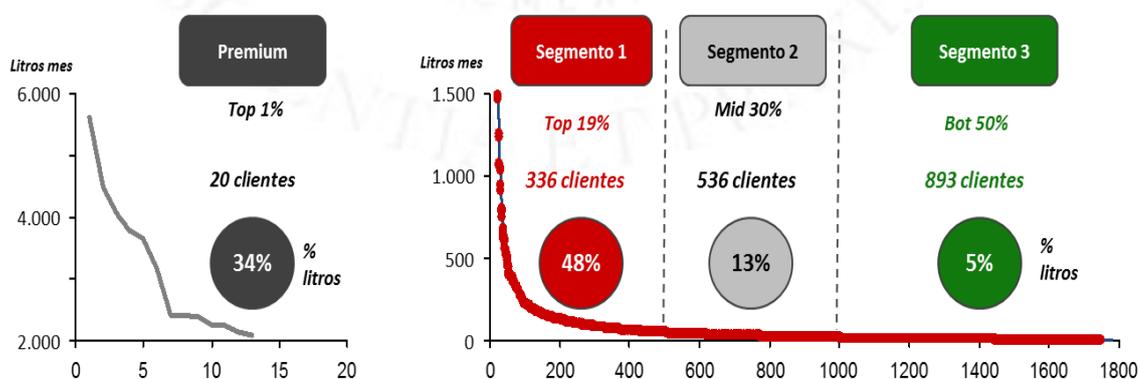
Segmento	Rango de compra	Nº de Clientes
Premium	Entre 1 500 y 5 000 litros	20
Segmento 1	Entre 100 y 1 499 litros	336
Segmento 2	Entre 20 y 99 litros	536
Segmento 3	Menores a 19 litros	893
Total		1 785

Nota. Datos proporcionados por la empresa en estudio, 2014. Volumen promedio mensual

En la figura 3.21, se muestra gráficamente la segmentación que dará lugar al modelo de servicio a proponer con el objetivo de mejorar la ejecución en el punto de venta.

Figura 3.21

Esquema de Segmentación de Clientes Directos

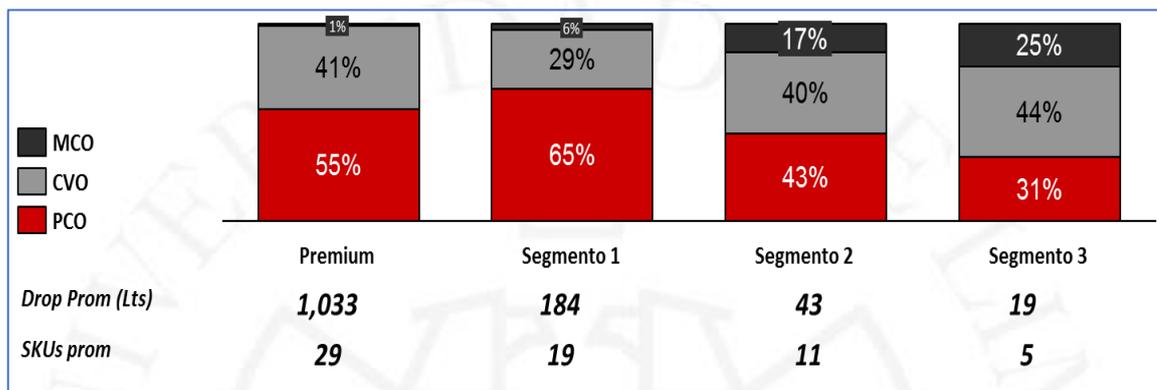


Nota. Datos proporcionados por la empresa en estudio, enero – agosto, 2014

Adicionalmente, se realizó el análisis por productos en cada segmento, cuyo resultado se muestra en la figura 3.22, que ayudará a definir la propuesta del esquema de precios que definirá la Gerencia de Marketing y Ventas de la empresa en estudio para cada uno de ellos.

Figura 3.22

Drop promedio y número de SKUs de compra por segmento



c) Modelo de servicio a implementar

Los modelos de servicio diferenciados por segmento permitirán entregar el foco de atención para asegurar capturar el máximo valor por cliente.

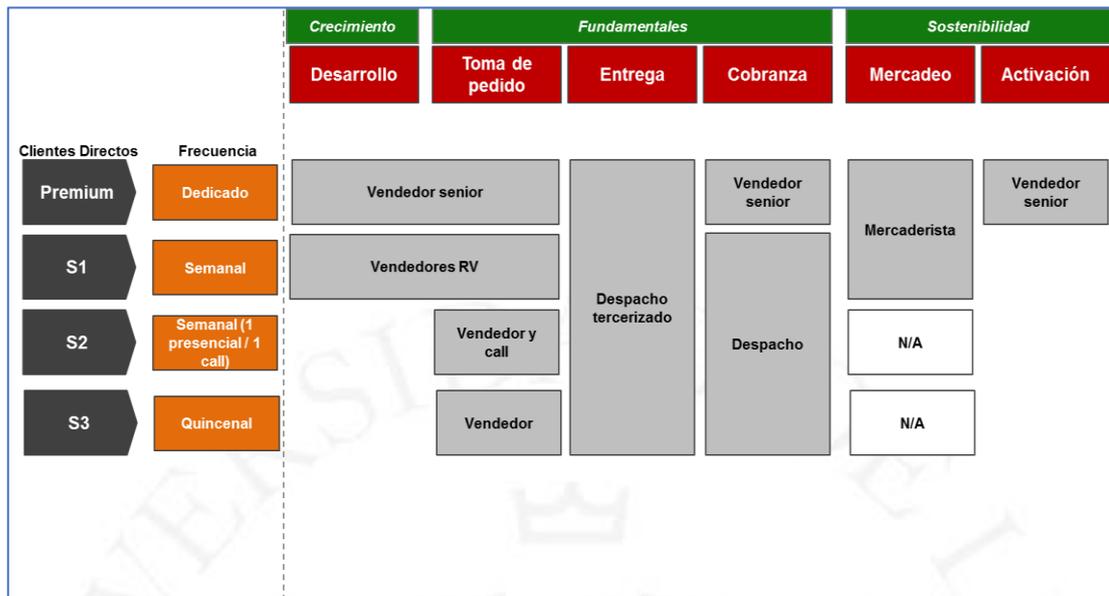
En la figura 3.23, se muestra la nueva estrategia de llegada a clientes, basándose en la segmentación propuesta y en una eficiente ejecución comercial.

Como soporte a la propuesta de segmentación, se realizaron los ajustes y modificaciones al sistema, en relación a la estructura interna del nuevo maestro de clientes de la empresa, a fin de poder generar los reportes de control frecuentes, para los análisis de resultados de ventas, y las estadísticas propias de la empresa.

Adicionalmente, se implementó un software de apoyo gráfico (Mapinfo), como herramienta para el planeamiento y estructuración de rutas mediante la geo-referenciación de los clientes en un plano digital (anexos 8 y 9).

Figura 3.23

Nueva estrategia de llegada al mercado de los segmentos en el canal directo



d) Esquema de precios

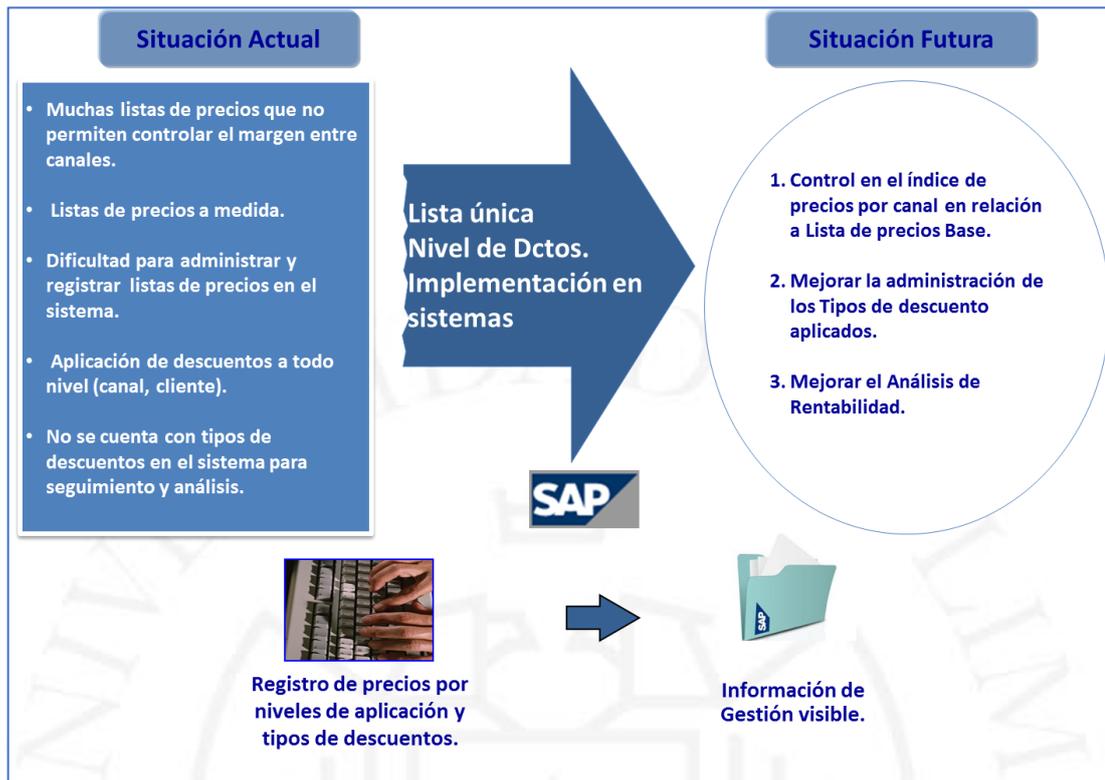
Como se mostró anteriormente en la matriz de priorización de alternativas de solución, uno de los factores claves para la puesta en marcha de la estrategia, es la de diseñar y preparar una nueva estructura de precios, basados en una lista única, a la que se aplicarán los descuentos, bonificaciones y/o promociones de acuerdo al rol de cada canal y el segmento de clientes.

El nuevo esquema de precios, será analizado y preparado por las gerencias de marketing, ventas, administración y finanzas y el “*Brand Manager*” de la marca en Perú. Una vez realizada la lista, la misma será implementada en el sistema comercial como habilitador de la propuesta de mejora.

Este nuevo cambio, optimizará la gestión administrativa de control de la operación comercial y el seguimiento de los indicadores de rentabilidad, que antes no se tenía (Comité interno de gerencias de la empresa en estudio, 2014), cuyo esquema presentado se muestra en la figura 3.24.

Figura 3.24

Actividad de mejora por cambio de la estructura de precios y descuentos



e) Nuevos roles en la estructura organizativa y soporte “call center”

La figura 3.25 nos muestra el soporte para la aplicación del nuevo modelo.

Figura 3.25

Mejoras en los roles ejecutivos para la gestión comercial

Posición	Area	Funciones	Inversión anual
Analista de la demanda	Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aseguramiento de un forecast alineado con realidad del negocio ▪ Nexo entre Ventas/Marketing y Operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se asigna el 40% de la inversión a Lima, pues su rol es a nivel nacional:
Trade Marketing	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable de la ejecución en el canal ▪ Desarrollo y control de la estrategia de canal ▪ Nexo entre marketing y ventas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se contrata, se reasigna la posición. Si inversión en material POP:
Servicio al cliente (Call center)	Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Call de venta (segmento 3) ▪ Atención a clientes directos y consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se contrata supervisor, se reasigna internamente

f) Cuantificación y beneficios esperados de la propuesta de mejora

- **Beneficio potencial en la segmentación de clientes**

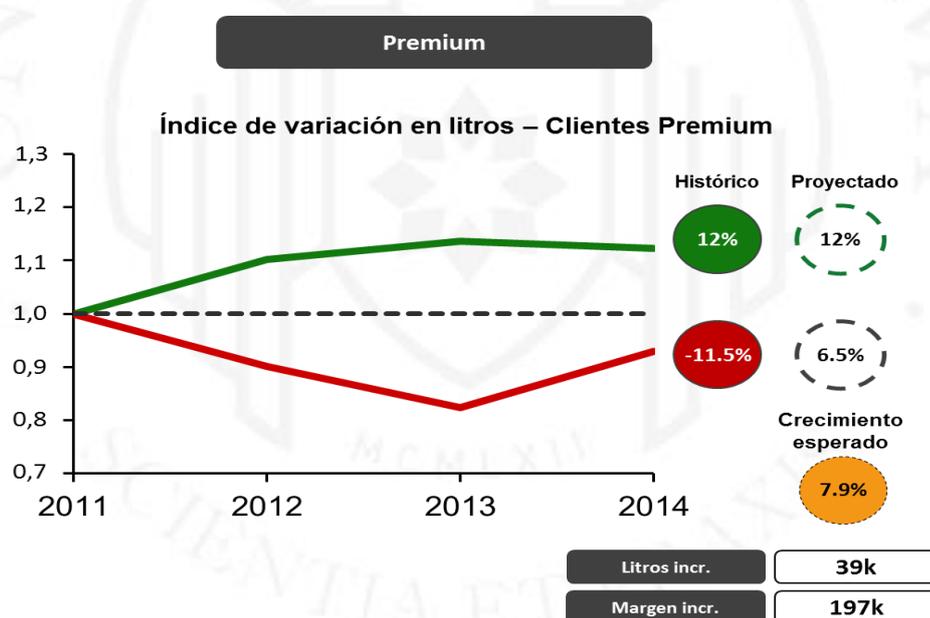
Para cada segmento, se ha estimado el beneficio potencial luego de desplegar la nueva estrategia de “Go to Market”.

La estimación del beneficio, se calcula en base al volumen incremental en función del crecimiento esperado como factor, en cada cliente del segmento versus el margen bruto promedio del segmento.

El análisis y estimación del crecimiento esperado de los segmentos premium, se muestra en las figuras 3.25.

Figura 3.26

Estimación del crecimiento potencial, segmento premium (margen en miles de soles)



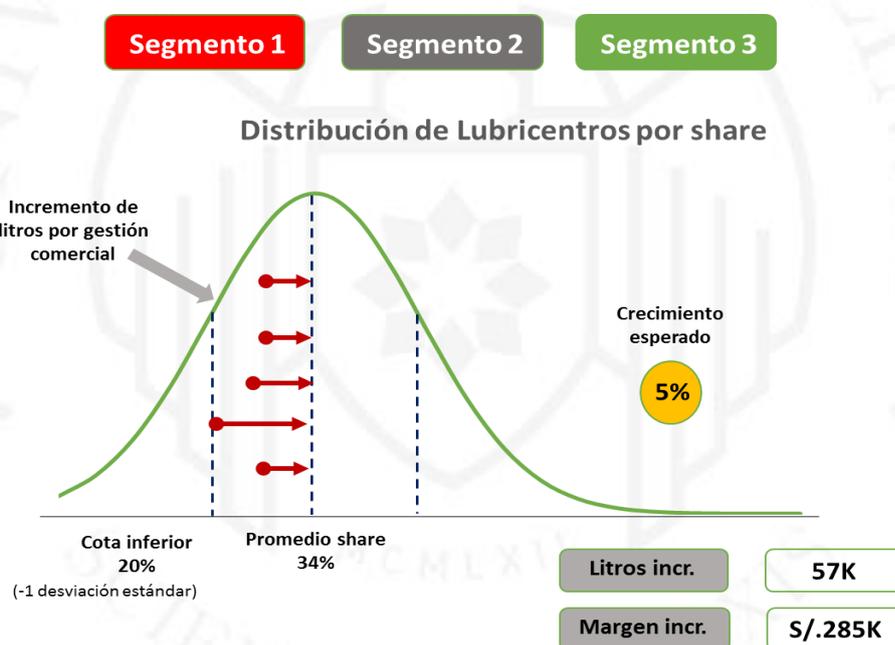
En los clientes que crecen, se proyecta mantener el crecimiento igual al histórico promedio, y en los clientes que decrecen se toma como referencia el crecimiento proyectado del PBI, 6,5% en promedio anual, para los próximos años, según publicación del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2014). Ver análisis de la estimación en el anexo 6

En la estimación del beneficio potencial en el resto de segmentos (figura 3.26), se realiza un análisis de participación de la marca en el punto de venta y se toma como objetivo, la participación de mercado de la empresa distribuidora, que es del 34%, según información de la Gerencia de Marketing de la empresa de acuerdo a la auditoría de mercado que realizó.

Se estima que los clientes que estén entre 20% y 34%, alcanzarán el volumen incremental para llegar a dicho objetivo. El crecimiento esperado para el total de segmentos se estima en 5%. Ver análisis detallado de la estimación en el anexo 7.

Figura 3.27

Estimación del Crecimiento Esperado, Segmentos 1, 2 y 3 (margen en miles de soles)



- **Beneficios al ejecutar la operación actual del subdistribuidor**

Retomar el control de la operación actual del subdistribuidor, generará un ahorro de aproximadamente S/. 610 000 como se detalla en la tabla 3.16.

Tabla 3.16*Diferencia de costos en atención de clientes indirectos vs directos Lima*

	Vía Subdistribuidor	Directo por empresa	Diferencia
Ingreso Bruto	10,19	11,92	+1,73
Costo de Venta	7,95	7,95	
Margen Bruto	2,24	3,97	+1,73
Gasto de Ventas		0,75	+0,75
Gasto entrega primaria	0,05		-0,05
Gasto de entrega		0,30	+0,30
Gasto Adm. y Fin		0,11	+0,11
Margen Neto	2,20	2,81	0,61

Nota. Datos proporcionados por la empresa en estudio, 2014. Las cifras están expresadas en millones de soles

La tabla 3.17 muestra el resumen del beneficio anual estimado con la implementación del nuevo modelo “Go to Market”, aplicado en Lima Metropolitana.

Tabla 3.17*Beneficios de la Nueva Estrategia en la ciudad de Lima*

Descripción	Beneficios (en soles)
Ahorro en costo por atención directa	610 000
Margen Incremental por litros adicionales vendidos	482 000
Beneficio total	1 092 000

La tabla 3.18 muestra el resultado estimado de la propuesta de mejora en la estrategia y fortalecimiento de la gestión comercial. La relación beneficio/costo resultó ser de 1,25, respecto de la inversión aproximada de 874 000 soles para la implementación. Al ser mayor a 1, la propuesta de cambio en la ejecución comercial, resulta positiva para la empresa distribuidora.

Tabla 3.18

Relación Beneficio – Costo

Indicadores económicos	Valor
Inversión / Soles	874 098,88
Indicador Beneficio – Costo	1,25

Finalmente, la empresa toma la decisión e implementará la propuesta de ejecución del nuevo modelo, a partir del año 2015 en adelante.



CAPITULO IV: PRIMEROS RESULTADOS DEL NUEVO MODELO DE EJECUCION

4.1. Clientes directos segmentados

Luego de la implementación de la propuesta a inicios del año 2015, los resultados conseguidos con la nueva estrategia de atención a clientes directos sin subdistribuidor, basados en la segmentación de clientes propuesta y las mejoras en la ejecución comercial en Lima Metropolitana se muestran en la tabla 4.1

Tabla 4.1

Resultados del primer año de implementación en Lima

Segmentación	2014		2015		Variación (2015 vs 2014)	
	<u>Volumen</u>	<u>Margen</u>	<u>Volumen</u>	<u>Margen</u>	<u>Volumen</u>	<u>Margen</u>
Premium	494 638	2 611 688	447 972	2 365 292	(46 666)	(246 396)
Segmento 1	1 066 549	5 279 417	960 007	5 385 639	(106 542)	106 222
Segmento 2	100 316	463 460	140 077	739 607	39 761	276 147
Segmento 3	87 454	404 037	79 103	417 664	(8 351)	13 627
Total	1 748 957	8 758 602	1 627 159	8 908 202	(121 798)	149 600

Nota. Valores de volumen expresados en litros, valores de margen neto expresados en soles

El resultado mostrado en cuanto al margen neto diferencial, muestra un valor positivo de S/.149 600 respecto del año 2015, a pesar de no alcanzar los niveles de volumen del año 2014.

4.2. Nuevo canal mayorista

Además, el comportamiento del volumen de ventas de los clientes del nuevo canal mayorista, prácticamente se mantuvo similar al del año 2014, como se observa en la tabla 4.2.

Tabla 4.2*Resultados del Nuevo Canal Mayorista en Lima (en litros)*

<u>Canal</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>
Mayorista	997 080	1 002 663

4.3. Variación en los márgenes por litro

Los márgenes netos por litro de la compañía, tuvieron una mejora importante, tal como se muestra en la tabla 4.3

Tabla 4.3*Comparativo de márgenes netos por litro en Lima*

Segmento/canal	2014	2015	Variación
Premium	5,28	5,45	+ 0,17
Segmento 1	4,95	5,61	+ 0,66
Segmento 2	4,62	5,28	+ 0,66
Segmento 3	4,62	5,28	+ 0,66
Mayorista	4,35	4,35	0,00
Total MT	5,03	5,51	+ 0,48

Nota. Valores expresados en soles netos por litro

Es importante mencionar, que no se alcanzan los niveles de volumen del 2014, debido al impacto de la decisión de descartar al subdistribuidor de Lima, pues éste, al contar con stock remanente, a fin de consumir los mismos, distorsionó los precios, ofreciendo a sus ex-clientes un remate masivo de productos por debajo del costo, impactando en la decisión de compra de los clientes que pasaron a ser directos de la compañía.

La empresa finalmente continuó aplicando y potenciando el nuevo modelo, enfocándose en recuperar los niveles de volumen y crecer en el mercado.

CONCLUSIONES

- Se demuestra objetivamente la premisa inicial y con el empleo de herramientas de tipo diagnóstico, que existían oportunidades de mercado que en la ejecución del subdistribuidor pasaban desapercibidas. Por lo que se toma la decisión de atender en Lima, directamente aquellos clientes indirectos.
- A partir de lo anterior, se ejecutaron actividades estratégicas para reformular el modelo de atención directa
- Dichas actividades, además, permitieron la oportunidad de mejorar y fortalecer la estructura organizativa interna y los roles en posiciones claves para una mejor ejecución comercial, ya que también se identificaron falencias, como son, demasiadas listas de precio, no segmentación de clientes, vacíos en el sistema para el seguimiento de la rentabilidad.
- La aplicación de la propuesta de mejora, en el primer año de ejecución, mostró una mejora en términos de margen incremental positivo de aproximadamente de 149 000 soles, lo cual motiva seguir potenciando el nuevo modelo, para ir evolucionando en dicho margen.
- A pesar de no alcanzar los volúmenes de ventas respecto del año 2014, se considera que el resultado denota una venta más saludable y enfocada en productos de mejor rentabilidad.
- Finalmente, se logró una mejora importante en el margen neto promedio de las ventas en el mercado tradicional de Lima Metropolitana.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda, continuar el proyecto haciendo un análisis similar para provincias e identificar las oportunidades de atención directa y gestión de canales.
- Se recomienda incluso antes de preparar las actividades preliminares para provincias, que se extienda la operación del área de call center, para recibir y generar pedidos de los clientes directos de las otras regiones.
- Por la posterior identificación del impacto de reemplazar al subdistribuidor, se recomienda, en principio, evaluar y considerar la recompra de stock a los subdistribuidores que se descartarían en cada zona (si así lo demostrara el análisis local), antes de iniciar la puesta en marcha, para evitar inconvenientes de colocación de productos en los nuevos clientes.
- Se recomienda realizar capacitaciones técnicas trimestrales a la nueva fuerza de ventas, a fin de mantener el conocimiento actualizado de los productos y además fortalecer las técnicas de venta para una adecuada performance comercial.

REFERENCIAS

Auditoría de mercado de lubricante automotriz 2013 – 2014, 2014. *Gerencia de Marketing de la empresa*. Estudio contratado por la empresa para el presente estudio.

Brook's ingresa al Perú para competir en el mercado de lubricantes que mueve US\$320 millones. (06 de octubre de 2014). *Gestión*.

<https://gestion.pe/economia/empresas/brook-s-ingresa-peru-competir-mercado-lubricantes-mueve-us-320-millones-151015-noticia/?ref=gesr>

Censo de negocios del mercado de lubricante automotriz, 2014. *Gerencia de Marketing de la empresa*. Estudio contratado por la empresa para el presente estudio.

INEI, Perú. Parque automotor en circulación a nivel nacional por departamentos 2011 – 2014. *Índice temático, capítulo: Transporte, almacenamiento, correo y mensajería*

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/prueba-11103/>

¿Los jóvenes menores de 25 años compran vehículos?, (03 de noviembre de 2016). *Gestión*.

<https://gestion.pe/tu-dinero/jovenes-menores-25-anos-compran-vehiculos-148545-noticia/>

McCarthy, Jerome. & Perrault William. (1992). *Comercialización: Basic Marketing*. El Atheneo

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Perú. *Informe Económico 2014*. Cuenta General de la república, segunda sección.

https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/2014/informe_economico2014_tom1.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Perú, 2013. *Marco Macroeconómico Multianual 2014 – 2016*. Aprobado en consejo de ministros el 22 de mayo del 2013.

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2014_2016.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), Perú. 2014. *Anuario estadístico 2013*. Oficina de estadística del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.
<https://sinia.minam.gob.pe/download/file/fid/39849>

Ortiz Martínez, Sebastián. (28 de diciembre de 2014). Se acaba el 2014: los hechos políticos que marcaron el año. *El Comercio*.
<https://elcomercio.pe/politica/actualidad/acaba-2014-hechos-politicos-marcaron-ano-382147-noticia/>

Posada, Carlos. (26 de febrero 2018). Aumento continuo del parque automotor, un problema que urge solucionar. *La Cámara*, Comercio exterior 24-26.
https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r816_3/comercio%20exterior.pdf

Valeriano F., Andrea. (2019). Propuesta de mejora en una línea de producción de pañales desechables para niños. *Trabajo de suficiencia profesional para optar por el título profesional de Ingeniería Industrial*. Universidad de Lima

BIBLIOGRAFIA

Accenture, (2012). *La cadena de suministro para el canal tradicional*. Pulso Estratégico, 3ra edición.

Agueda, Esteban. (2008). *Principios de marketing*. Editorial ESIC.

McCarthy E. Jerome & Perrault, W.D. (1992). *Comercialización: Basic Marketing*. El Atheneo. 8va edición

Hau, W. (2013). *Análisis del costo de servicio al cliente: estrategia competitiva*. CLI México

Imai, Masaaki. (1992). *KAIZEN: La clave de la ventaja competitiva japonesa*. Compañía Editorial Continental S.A de C.V.

Kotler, Phillip. (2001). *Marketing*. Pearson Educación

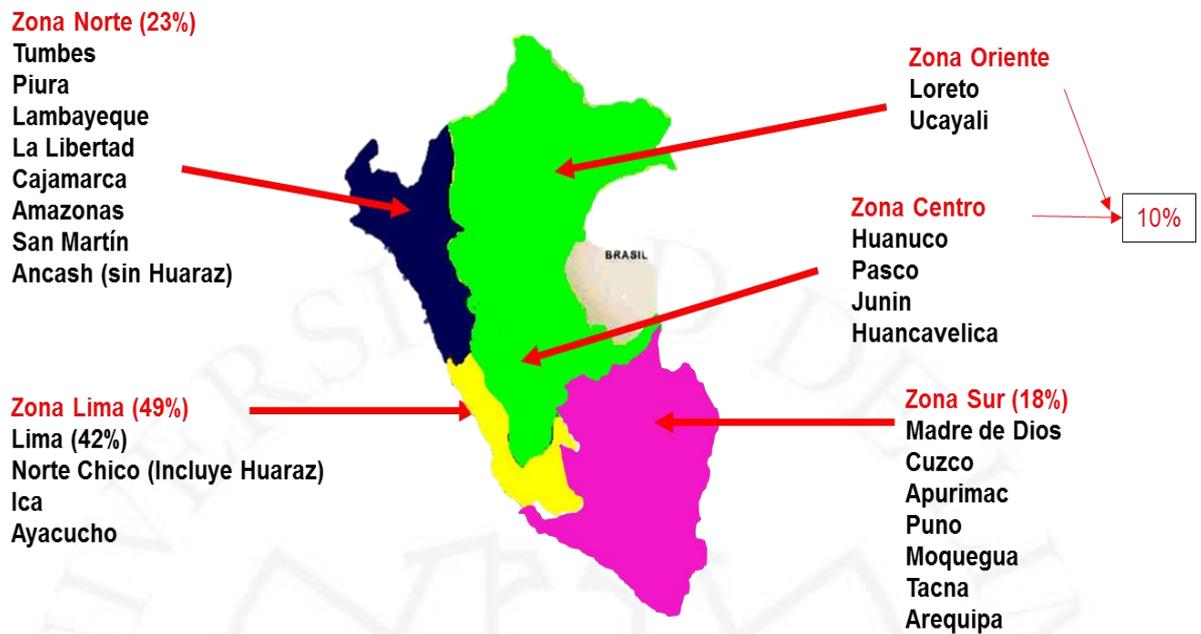
Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores y de la competencia*. (2a ed.). Grupo editorial patria.

Rodríguez, Ana Isabel. (2007). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Primera edición, editorial ESIC



ANEXOS

Anexo 1: Estructura geográfica comercial de la empresa



Canales de comercialización:

MT = Mercado tradicional: 85% (Lubricentros, mayoristas y subdistribuidores)

B2B = Mercado Corporativo: 15% (Concesionarios, talleres, Cia. De Transportes)

Anexo 2: Detalle de la inversión en la ejecución de la propuesta de mejora

Inversión en nuevos roles ejecutivos

Posición	Area	Funciones	Inversión anual (S/.)
Analista de la demanda	Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aseguramiento de un forecast alineado con realidad del negocio ▪ Nexo entre Ventas/Marketing y Operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se asigna el 40% de la inversión a Lima, pues su rol es a nivel nacional: 69 511,10
Trade Marketing	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable de la ejecución en el canal ▪ Desarrollo y control de la estrategia de canal ▪ Nexo entre marketing y ventas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se contrata, se reasigna la posición. Si inversión en material POP: 50 000
Servicio al cliente (Call center)	Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Call de venta (segmento 3) ▪ Atención a clientes directos y consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se contrata supervisor, se reasigna internamente
Total RRHH y material			119 511,10

Inversión en gestión operativa

Posición	Cantidad	Inversión total anual (S/.)
Vendedores	16	500 480,64
Supervisor	2	156 400,08
Operadores Call center	2	52 133,28
Capacitación	1	17 377,78
Total RRHH		726 391,78

Inversión en infraestructura y equipos

Material	Cantidad	Inversión total anual (S/.)
Acondicionamiento de sala Call	1	700,00
Sistema/Software Callcenter	2	8 396,00
Mobiliario	2	500,00
Subtotal Infraestructura		9 596,00
Impresora	1	2 800,00
Celulares (postpago)	16	15 300,00
Computadoras	2	500,00
Total general		28 196,00

RESUMEN

Material	Inversión total anual (S/.)
RRHH	795 902,88
Material y Equipos	68 600,00
Infraestructura	9 596,00
874 098,88	

Anexo 3: Extracto del censo de negocios a nivel nacional 2014

Número de establecimientos o negocios que compran/usan aceite automotriz en Lima

Etiquetas de fila	Taller Automotriz	Lubricentros	Tda de Repuestos	Taller para Motos/Mototaxi	Total general
LIMA	7 881	1 926	2 110	426	12 343
Ancon	11	7	2	2	22
Ate	528	160	149	63	900
Barranco	94	4	12		110
Bellavista	15	5	5		25
Breña	103	8	17	2	130
Callao	356	96	91	7	550
Carabayllo	188	71	16	10	285
Carmen de la Legua	2	6		3	11
Chaclacayo	25	8		1	34
Chorrillos	327	81	73	10	491
Cieneguilla	9	4	1	2	16
Comas	242	105	60	19	426
El Agustino	65	27	13	3	108
Independencia	170	24	61	8	263
Jesús María	8	1	2		11
La Molina	48	8			56
La Perla	18	5			23
La Victoria	930	71	670	3	1 674
Lima Cercado	137	32	28	3	200
Lince	34	10	3		47
Los Olivos	178	92	47	1	318
Lurigancho	111	56	11	22	200
Lurín	161	26	16	3	206
Magdalena	13	7	5	2	27
Magdalena vieja	29	18		1	48
Miraflores	59	3	12		74
Pachacamac	69	25	12	10	116
Puente Piedra	146	51	55	11	263
Punta Hermosa	1				1
Punta Negra	1				1
Rimac	66	19	2	4	91
San Bartola	5	3			8
San Borja	64	7	1	1	73
San Isidro	10				10

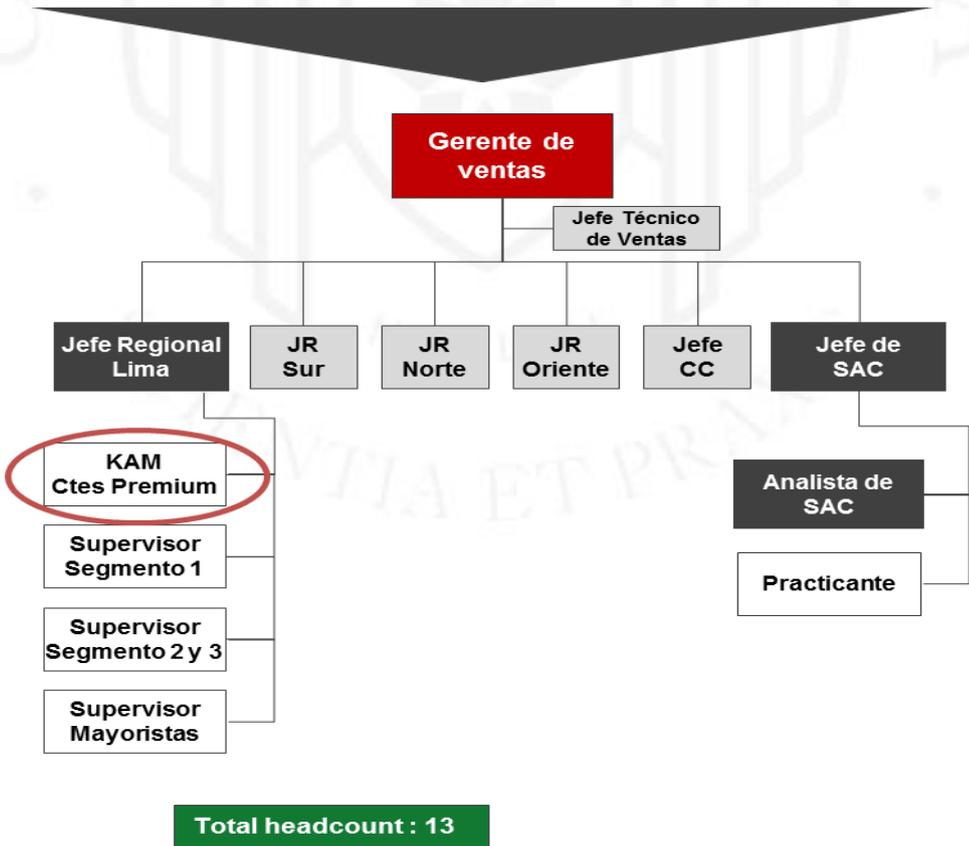
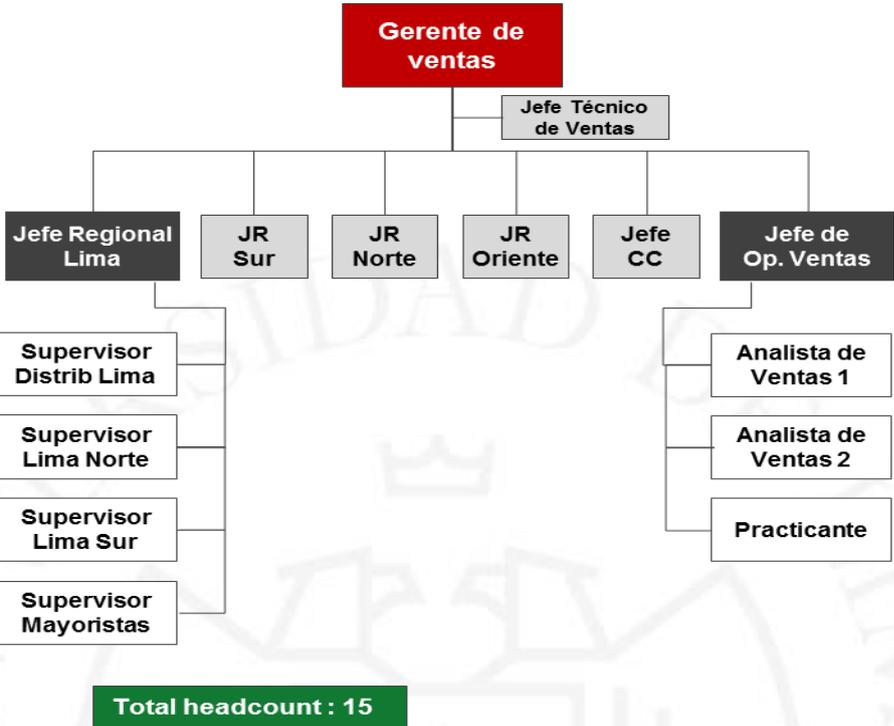
(continua)

(continuación)

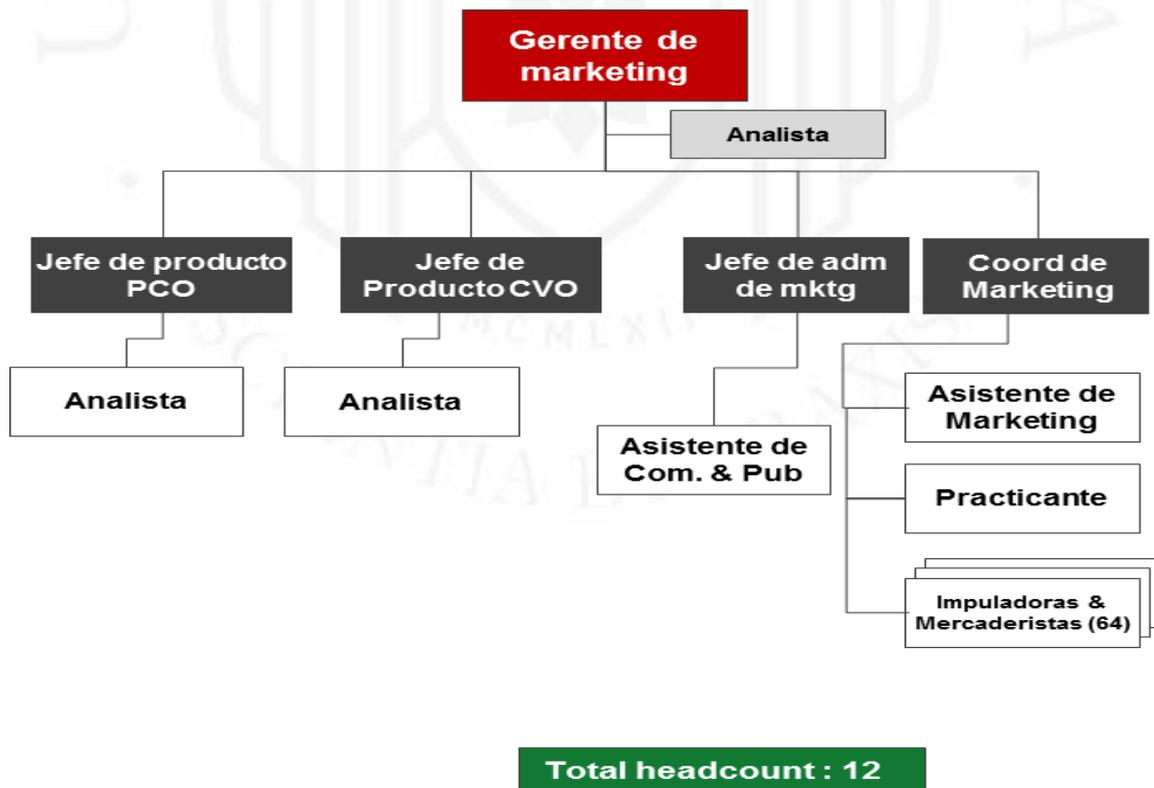
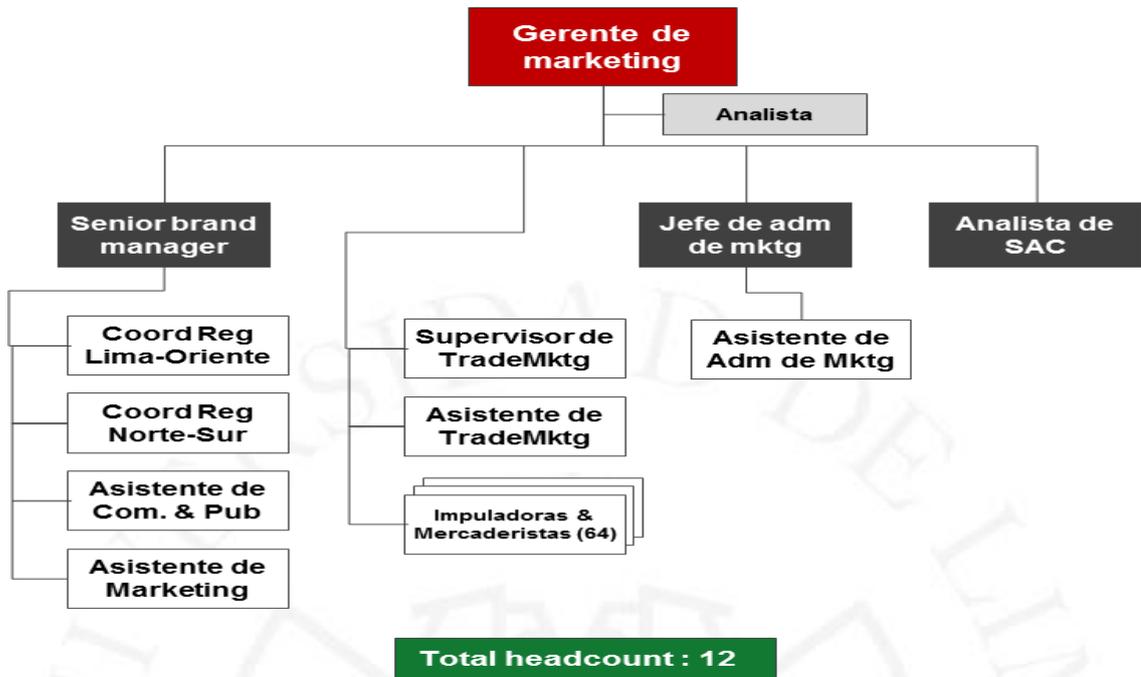
Etiquetas de fila	Taller Automotriz	Lubricentros	Tda de Repuestos	Taller para Motos/Mototaxi	Total general
San Juan de Luriganç	855	206	121	71	1 253
San Juan de Miraflores	324	75	39	17	455
San Luis	269	34	291	4	598
San Martín de Porres	472	159	96	14	741
San Miguel	99	9	8		116
Santa Anita	341	73	39	10	463
Santa Rosa	3	1		1	5
Santiago de Surco	173	33	11	6	223
Surquillo	281	21	50	6	358
Ventanilla	162	52	29	41	284
Villa El Salvador	380	150	33	29	592
Villa María del Triunfo	299	73	29	36	437
Total general	7 881	1 926	2 110	426	12 343

Nota. Gerencia de Marketing de la empresa, censo de negocios rubro automotriz, 2014.

Anexo 4: Cambios en la estructura del área comercial



Anexo 5: Cambios en la estructura del área de marketing



Anexo 6: Proyección de Ventas en Clientes Premium para el año 2015

Cliente	2011	Crec/ Decr	2012	Crec/ Decr	2013	Crec/ Decr	2014	2015	Crec. Esperado
1	46 966,49	1,00025	46 978,11	0,81952	38 499,70	1,12224	43 205,78	48 390,47	1,12
2	48 957,16	1,09439	53 578,34	0,81987	43 927,46	1,00032	43 941,52	43 941,52	1,00
3	15 878,53	0,90421	14 357,58	1,13875	16 349,72	1,00004	16 350,41	16 350,41	1,00
4	19 214,98	1,10258	21 186,02	0,82436	17 464,83	1,12223	19 599,50	21 951,44	1,12
5	46 210,95	0,89764	41 480,58	1,13463	47 064,90	1,12453	52 925,81	59 276,91	1,12
6	19 296,59	1,09672	21 163,03	1,00023	21 167,99	1,00057	21 180,00	21 180,00	1,00
7	28 692,36	1,00024	28 699,15	1,13623	32 608,96	0,92898	30 292,95	32 261,99	1,07
8	17 654,71	1,10234	19 461,54	1,00021	19 465,71	0,92915	18 086,63	19 262,26	1,07
9	15 999,51	0,90218	14 434,38	1,14212	16 485,84	1,12247	18 504,82	20 725,40	1,12
10	14 078,57	1,00036	14 083,59	0,83000	11 689,41	1,12232	13 119,32	14 693,64	1,12
11	18 287,87	1,10223	20 157,53	1,13675	22 914,14	1,00066	22 929,29	22 929,29	1,00
12	27 339,44	1,00055	27 354,41	1,00215	27 413,35	1,00331	27 504,20	30 804,70	1,12
13	19 929,86	0,90390	18 014,59	1,13678	20 478,66	0,92873	19 019,19	20 255,44	1,07
14	12 112,69	1,10325	13 363,29	1,00023	13 366,42	1,12234	15 001,70	16 801,90	1,12
15	20 885,80	1,00027	20 891,38	0,82436	17 222,04	1,12222	19 326,99	21 646,23	1,12
16	22 553,84	1,10433	24 906,79	1,00027	24 913,44	0,92835	23 128,51	24 631,87	1,07
17	36 199,03	0,90233	32 663,33	1,13347	37 022,84	1,12226	41 549,21	46 535,11	1,12

(continua)

(continuación)

Cliente	2011	Crec/ Decr	2012	Crec/ Decr	2013	Crec/ Decr	2014	2015	Crec. Esperado
18	15 900,79	1,10123	17 510,50	1,00027	17 515,17	1,00046	17 523,21	18 662,22	1,07
19	22 621,68	1,00023	22 626,99	0,82413	18 647,48	0,92976	17 337,74	18 464,70	1,07
20	14 861,31	0,89913	13 362,21	1,13567	15 175,12	0,92988	14 110,98	15 028,20	1,07
Totales	483 642,18	1,00544	486 273,32	0,98585	479 393,17	1,03180	494 637,75	533 793,68	1,0792

Litros adicionales respecto del año 2014 = 533 793,68 – 494 637,75 = 39 155,93

Beneficio por Margen neto incremental = S/.196 954,33 (margen neto x litro S/.5,03 ; 2014)

Resumen de análisis clientes premium:

	2011	2012	2013	2014	HISTORICO	
Promedio de los que crecen	1	1,1026605	1,1368014	1,1225762	1,12067936	12,07%
Promedio de los que decrecen	1	0,9015630	0,8237072	0,9291427	0,884804285	-11,52%
Se mantienen	1	1	1	1	1	0

Para los clientes que crecen, se proyecta un incremento en litros, igual al histórico, y para los que están decreciendo, se proyecta un crecimiento de 6,5%, igual al PBI proyectado por el Ministerio de Economía y Finanzas para el mencionado año. Crecimiento esperado total, 7,9%.

Anexo 7: Proyección de Ventas en Segmentos 1, 2 y 3 para el año 2015

La participación de mercado de la empresa, representa el 34% en Lima Metropolitana.

En los clientes heredados del subdistribuidor, y que han sido segmentados ahora por la empresa, se identifica a aquellos (por información del subdistribuidor), que tienen una participación entre 20% y 34%, a los cuales se proyecta con el nuevo modelo de atención y gestión implementado, incrementar su volumen a fin de alcanzar la participación de mercado de la marca en general.

Se identifican con esta característica, un total de 250 clientes entre los segmentos, 1, 2 y 3. El análisis del volumen estimado para el año del 2015, se muestra en el siguiente cuadro:

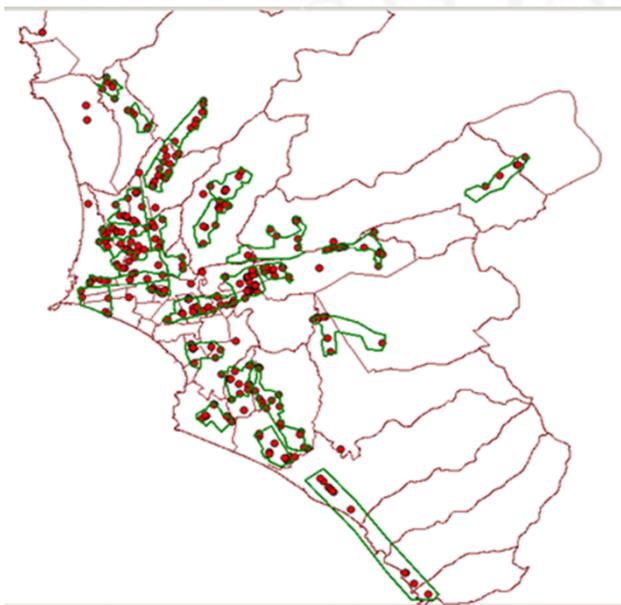
Clientes	Cantidad Clientes	2014	2015	Crec. Esperado
Segmento 1	336	1 066 549	1 109 210	4%
Segmento 2	536	100 316	107 338	7%
Segmento 3	893	87 454	94 450	8%
Total	1 765	1 254 319	1 310 998	5%

El volumen de aquellos clientes que crecerán, genera 56 679,56 lts. incrementales; finalmente en su conjunto, el volumen total de los tres segmentos, presenta un crecimiento estimado de 5%.

Este volumen, representa un beneficio o margen incremental de S/.285 098,19 (S/.5,03 margen neto x litro, 2014).

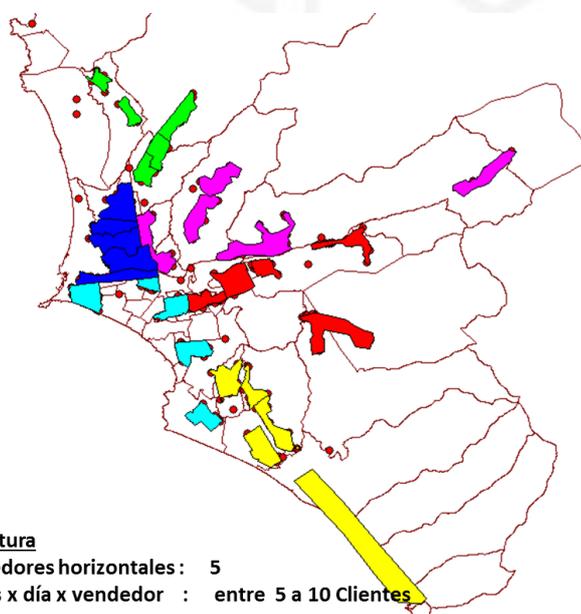
Anexo 8: Planeamiento de rutas, con soporte gráfico MapInfo

Para el soporte del modelo de atención de clientes a implementar y que corresponda a la segmentación propuesta, se ha hecho uso de una herramienta gráfica utilizada frecuentemente en las empresas comerciales de alcance masivo, llamado MapInfo, que es un software para estructurar territorios de una manera más óptima y eficiente para la gestión de ventas y distribución.



Se define el "ruteo" en función al sector geográfico donde se encuentren ubicados los puntos de venta; relacionando el número de clientes que potencialmente visita un vendedor.

Se determina luego de la configuración y ajustes, el número de vendedores mínimo para la ejecución comercial y atención de éstos negocios, en la frecuencia estimada



Estructura

Vendedores horizontales : 5

Visitas x día x vendedor : entre 5 a 10 Clientes

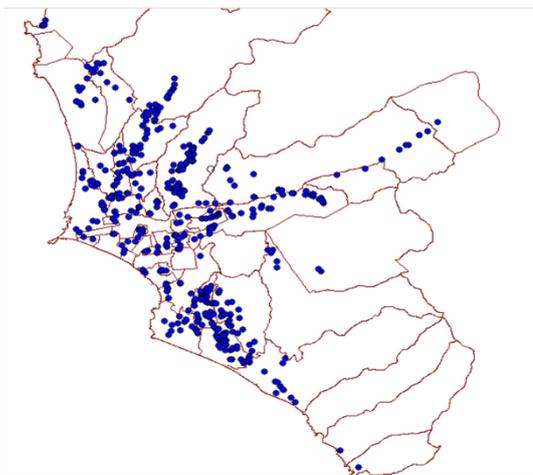
Finalmente se definen los días en que los sectores serán atendidos por la fuerza de venta; teniendo en cuenta la logística del reparto

Un sector equivale a un vendedor en cada uno de los días de la semana.

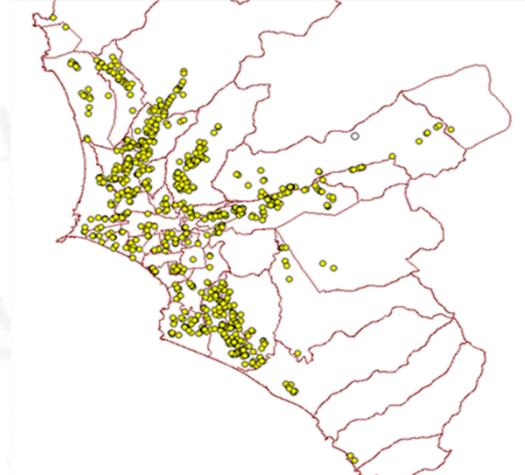
CADA VENDEDOR TENDRA 6 SECTORES

Anexo 9: Planeamiento de rutas, con segmentación

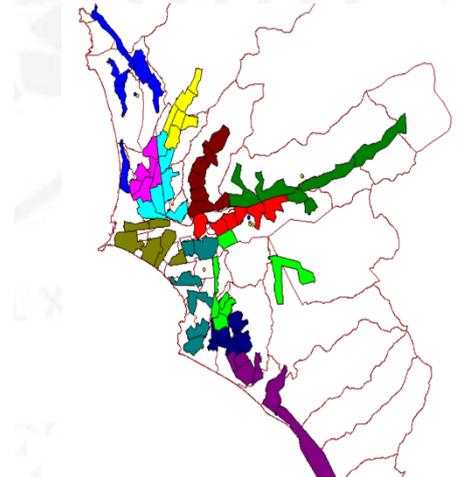
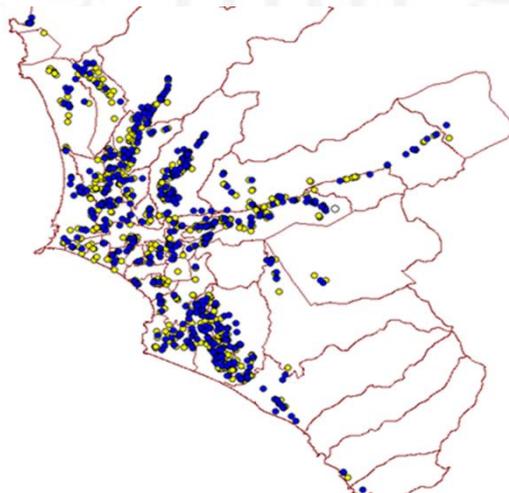
El planeamiento y administración de territorios, corresponde con la segmentación y atención de los clientes, via presencial y call-center.



535 Clientes, constituyen el segmento 2 con visita SEMANAL/QUINCENAL



892 Clientes, constituyen el segmento 3 con visita QUINCENAL



Estructura
Vendedores horizontales: 6
Visitas x día x vendedor :
entre 10 a 25 Clientes, entre
quincenales y semanales