



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

# SAGA FALABELLA IQUITOS

Michel Lugo-Mena, Renzo Lertora-Ceruti

Lima, agosto de 2016

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)



**PROGRAMA MASTER EN DIRECCIÓN  
DE EMPRESAS PARA EJECUTIVOS**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE  
MASTER EN DIRECCION DE EMPRESAS

**SAGA FALABELLA IQUITOS**

**MICHEL ARTURO LUGO MENA  
RENZO ANTONIO LERTORA CERUTI**

Lima, 19 de agosto de 2016

*Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias, que con amor nos han apoyado y animado a seguir esforzándonos a lo largo de esta maestría.*

RENZO/MICHEL

*Dedico especialmente esta tesis a mi hijo Marcelo, que partió al cielo cuando me encontraba cursando esta maestría. Estoy seguro de que él me ha dado las fuerzas necesarias para continuar y llevarla a cabo con éxito, pese a no dejar de pensar en él un solo día de mi vida.*

MICHEL

## RESUMEN EJECUTIVO

El caso a analizar, perteneciente al sector *retail*, aborda temas de operaciones y cadena de suministros en un mercado nuevo y complejo como la selva peruana (Iquitos). Se muestra la secuencia de acciones que permitieron tomar la decisión de abrir la tienda de Saga Falabella Iquitos. Adicionalmente se presentan los roles y desafíos que tienen las diferentes personas que laboran en la empresa y se explica cómo se realiza el proceso logístico en un *retail*.

En el primer capítulo se detallan los acontecimientos que evidencian los problemas en el área de Logística de Tienda en relación a la tienda de Iquitos.

El segundo y tercer capítulo brindan detalles generales de la empresa y se analizan tópicos específicos del sector *retail* en el Perú.

Del cuarto al sexto capítulo se contextualiza la estrategia comercial que será la guía para las operaciones a implementar en Iquitos y el formato al que estas tendrán que alinearse. En él, se explica la decisión de entrar a un mercado nuevo

en el que Saga Falabella debe cumplir con las expectativas de ser líder en su rubro, tal y como lo es a nivel nacional. Asimismo, se presentan diversas consideraciones que apoyan la decisión de apertura, como es el análisis de los beneficios tributarios.

En los capítulos séptimo y octavo se detallan las operaciones de la tienda, así como los problemas y desafíos del *Planner* Logístico, durante los primeros dos años de funcionamiento.

Finalmente en el último capítulo se presentan los retos que el Gerente de Logística de Tienda deberá afrontar para corregir los problemas.

## ÍNDICE

1. Introducción.....	1
2. La compañía.....	2
3. Sector <i>retail</i> en el Perú .....	4
4. Proyecto Iquitos .....	7
5. Particularidades de Iquitos.....	9
6. Decisiones para la apertura de la tienda (2014) .....	11
7. Implementación de Saga Falabella Iquitos .....	14
8. <i>Planner</i> logístico (PL).....	20
9. Retos a futuro del Gerente de Logística de Tiendas .....	24
10. Anexos .....	26
11. Teaching Notes: SAGA FALABELLA IQUITOS .....	38

## SAGA FALABELLA IQUITOS

### 1. Introducción

Un día de febrero del año 2016, el Gerente de Logística de Tiendas de Saga Falabella (SF) se encontraba en una de las sesiones del MBA que entonces cursaba, sin poder dejar de pensar en lo que había ocurrido esa mañana. El Gerente Comercial de su empresa lo había convocado junto con el Gerente de Planeamiento y Abastecimiento, y en un tono de gran preocupación le había dicho:

– ¿Por qué la tienda tiene 106 mil unidades<sup>1</sup> de stock? ¡Esto es más del doble que el año pasado! [Ver Anexo 1]. La tienda ha vendido lo mismo que en enero último y la primera semana de este mes recién hemos logrado crecer un 18%. He observado que es imposible identificar la mercadería en el almacén para poder subirla a piso, pues la trastienda y el local adicional que tenemos para almacenar mercadería están atiborrados de cajas y de línea blanca (refrigeradoras, lavadoras, cocinas).

---

<sup>1</sup> Unidades equivalentes de productos. Es una unidad física de cualquier producto, independiente de la categoría (puede ser un polo o un televisor) a la que pertenece.

»¿Cómo hemos llegado a esta situación? ¿En qué estado se encuentra el plan de acción para arreglar esta tienda? Ya hemos hablado del potencial que tenemos en esos 800 m<sup>2</sup>, dado que somos los primeros en instalarnos en Iquitos. También hemos hablado de los retos actuales y futuros que tenemos en este mercado...

El Gerente de Logística de Tiendas se comunicó inmediatamente con el Centro de Distribución (CD) para detener el envío de otras 2000 unidades y devolverlos al almacén. Tal medida nunca se había podido llevar a cabo anteriormente, puesto que generaba demasiados procesos manuales<sup>2</sup>.

Efectivamente, el Gerente Comercial y el Gerente General habían regresado recientemente de una visita a la tienda de Iquitos, donde oficializaron el cambio del Gerente de Tienda, quien estuvo en el cargo desde la apertura de la misma en abril de 2014. Ambas autoridades también presentaron al nuevo responsable del cargo ante todos los trabajadores. Este nuevo Gerente de Tienda había ascendido desde una posición en Lima. Por su parte, el Gerente de Logística de Tiendas asumió el cargo en agosto de 2015 (ver Anexo 2).

## **2. La compañía<sup>3</sup>**

En 1955, la empresa Sears Roebuck abrió la primera gran tienda por departamentos en el Perú. Las ventas a crédito y una innovadora política de devoluciones marcaron la pauta en el mercado local desde entonces. Trece años después, en 1988, Sears se transformó en Saga (Sociedad Andina de los Grandes

---

<sup>2</sup> Había que extornar el *picking* efectuado (ubicar un ítem en una posición del almacén y llevarlo a la zona de salida para carga del camión) tanto física y lógica (en los sistemas).

<sup>3</sup> Ver <http://www.falabella.com.pe/falabella-pe/category/cat50648/Nuestra-empresa>.

Almacenes), que, para 1995, se fusionó con el minorista regional Falabella (de capitales chilenos), acontecimiento que dio origen a Saga Falabella S.A. A partir de esta fusión, se implementó un sistema de pagos más cómodo y flexible con la introducción de la tarjeta CMR y la sociedad se convirtió en la tienda por departamentos líder en la región. A su vez, se firmaron importantes alianzas con distintas marcas, como la italiana Benetton y la española MNG.

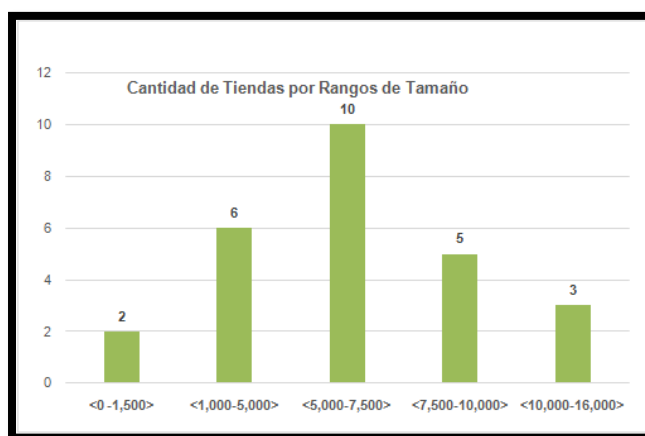
La expansión fuera de Lima se inició a partir del año 2001, con lo cual SF se convirtió en la primera cadena de *retail* que apostó por las ciudades del interior, como Trujillo, Chiclayo y Piura, todas al norte del Perú. Posteriormente, se sumarían las tiendas de Arequipa, Cajamarca e Ica. La primera salida a provincias (Trujillo y Chiclayo) se realizó con un formato de tiendas *express* (con menos de 1000 m<sup>2</sup>), a fin de aprender del mercado, conocer mejor al cliente e implementar una logística adecuada para el abastecimiento de las tiendas.

En 2004, se implementó el ERP (*Enterprise Resource Planning*) de SF, con una centralización del área de Tecnologías de Información en Chile, lográndose así la homologación de procesos y sinergias corporativas. Entre 2005 y 2010, las tiendas *express* de las provincias del norte pasaron a adoptar formatos más grandes, con uno o dos pisos de venta. Para el año 2012, se abrieron en Lima locales del tipo *boutique (stand alones)* para marcas exclusivas como MNG o Benetton. Además, ese mismo año, se empezó a potenciar el canal en línea invirtiendo en una web de categoría mundial. Un año después, en 2013, se nombró CEO a Alex Zimmermann, en reemplazo de Juan Xavier Roca, quien había liderado la compañía desde la fusión. Luego de ello, la cadena ingresó a nuevos mercados,

como Pucallpa, Iquitos y Huánuco, con lo cual aparecieron nuevos retos en asuntos comerciales y logísticos.

Al término de 2015, SF contaba con 26 tiendas (13 en Lima y 13 en provincias) y una más por abrir, con una facturación total de 2,800 millones de soles. De todas las tiendas, solo las de Cañete e Iquitos mantenían el formato *express*; el resto se integró a un formato más amplio dentro de centros comerciales. Actualmente, las tiendas de Jockey Plaza, San Isidro y San Miguel, todas en Lima, superan los 10 000 m<sup>2</sup>.

Gráfico 1

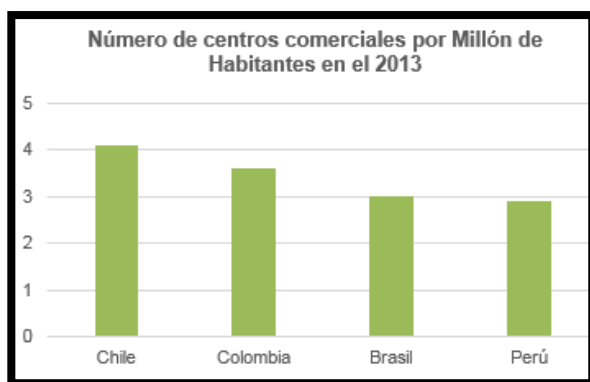


### 3. Sector *retail* en el Perú

El crecimiento del sector *retail* en el Perú en los cuatro últimos años se explica por el desarrollo de la clase media y la evolución del PBI en el país (ver Anexo 3). En la actualidad, se cuenta con 77 centros comerciales en sus diferentes formatos

(*mall, power center, strip center, etc.*)<sup>4</sup>, es decir, la cantidad de estos se ha duplicado desde 2010. A pesar de este importante crecimiento en tiendas, aún el nivel de penetración en el mercado es bajo (ver Gráfico 2) respecto de otros países de la región, con Chile como el mercado más consolidado, seguido por Colombia y Brasil.

Gráfico 2



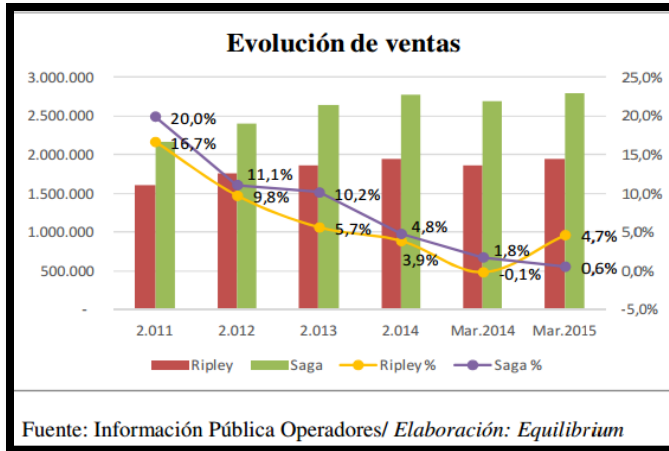
Fuente: El Comercio Perú.

En la categoría de tiendas por departamentos, a inicios de 2015, SF tenía el 46% de participación del mercado, seguido por Ripley con 42%, Oeschle con 11% y el reciente Paris (del grupo Cencosud) con 1%. En los últimos cuatro años, SF abrió 8 nuevos locales, Ripley 12, Oeschle 11 y Paris 9. Entre 2011 y 2015, se han apreciado crecimientos desacelerados en los principales operadores (ver Gráfico 3). Esto se debe a que el efecto climático retrasó las ventas de la ropa de invierno, así como los avances de temporada.

---

<sup>4</sup> Un *strip center* es un pequeño grupo de tiendas de conveniencia (como de abarrotes o de servicios), que se ubican en una superficie no superior a una manzana y en las cercanías de una zona residencial. Este conjunto de tiendas debiera contar con una tienda ancla. Por su parte, los *power centers* son centros de comercio que se caracterizan por tener por lo menos dos tiendas ancla juntas y operadores menores a su alrededor. Sus dimensiones pueden llegar a 30 000 m<sup>2</sup>.

Gráfico 3



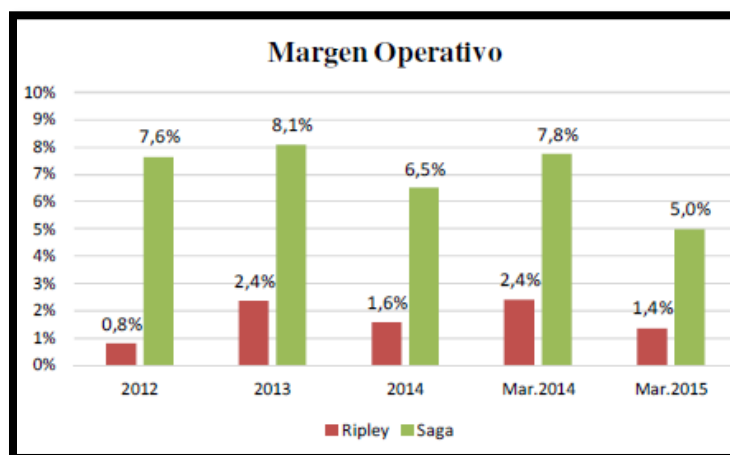
Moneda utilizada: Sol (S/)

Marzo de 2014 presenta las ventas acumuladas de los últimos 12 meses (de abril de 2013 a marzo de 2014).

Marzo de 2015 presenta las ventas acumuladas de los últimos 12 meses (de abril de 2014 a marzo de 2015).

En cuanto al margen bruto de estos mismos operadores, SF obtuvo 28,9% al término de 2015, frente al ascenso de 26,2% logrado por Ripley, ambos mostrando una leve disminución respecto del año anterior. Lo mismo sucedió con el margen operativo, que disminuyó levemente, aunque manteniéndose estable (ver Gráfico 4).

Gráfico 4



#### 4. Proyecto Iquitos

En septiembre de 2012, la mayor parte de la actividad económica de Loreto estaba concentrada en Iquitos. Dentro de ella, destacaba el comercio, pese a que la ciudad no contaba con un centro comercial moderno como los que había en Tarapoto o Pucallpa. El poco atractivo de Iquitos para los *retailers* se explicaba por diferentes factores: su falta de infraestructura y conectividad vial (especialmente con Lima<sup>5</sup>), sus bajos estándares de proveedores de servicios (sobre todo en el rubro de transporte), su imposibilidad de consolidar carga a raíz de sus bajos volúmenes, y la existencia de ciudades más atractivas en la región en términos de poder adquisitivo, como Pucallpa<sup>6</sup>.

En su constante búsqueda de expansión, SF solía explorar ciudades de más de 200 mil habitantes que presentaran un crecimiento económico importante y que brindaran a la empresa la posibilidad de ser la primera en llegar a ese mercado (ver Tabla 1).

---

<sup>5</sup> Ver

[http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas\\_carreteras/MAPAS\\_VIALES\\_2014/PERU%20VIAL%20092015-Ok.pdf](http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/MAPAS_VIALES_2014/PERU%20VIAL%20092015-Ok.pdf).

<sup>6</sup> Ver SE 1341 y <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/140908-centros-comerciales-en-la-selva-iquitos-sigue-en-lista-de-espera/>.

Tabla 1

Loreto: PBI Per Capita												
Año	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Nuevos Soles</b>	2,827	2,917	2,936	2,995	3,079	3,192	3,287	3,402	3,443	3,643	3,888	3,997
<b>Crecimiento</b>		3.2%	0.7%	2.0%	2.8%	3.7%	3.0%	3.5%	1.2%	5.8%	6.7%	2.8%
<b>Crecimiento compuesto</b>												3.20%

Fuente: INEI

En Iquitos, existía una competencia débil (que no ofrecía gran variedad de productos de calidad en un solo lugar) y fragmentada: había tiendas especializadas, como Carsa (electrodomésticos) o Credi-Vargas (electrodomésticos, muebles y motos), pero que tenían la ventaja de otorgar créditos directos. Asimismo, había galerías multiproductos, como Quispe; estas ofrecían productos muy surtidos (ropa, electrodomésticos, motos, plásticos, etc.), pero de baja calidad. De igual modo, se podía encontrar tiendas independientes de ropa por toda la ciudad.

Así, se encontró una oportunidad para que la empresa ingresara a Iquitos gracias a la situación macroeconómica de la ciudad en términos de ingreso promedio y nivel de gasto, información que se obtuvo a través del Estudio Nacional de Hogares (ENAH). A fin de corroborar la potencialidad del mercado en cuestión, SF debió estimar un tamaño de participación para el consumo en las categorías que en ese momento eran ofrecidas por las tiendas por departamento existentes (vestuario, calzado, decohogar y electrohogar). Finalmente, asumió un

25% de participación de mercado objetivo<sup>7</sup>, cifra que sería escalonada a lo largo de los años.

Las diferencias encontradas en Iquitos respecto de otros mercados de la región representaban grandes desafíos (desconocimiento del consumidor regional, logística compleja, etc.) que debieron ser evaluados en relación con los beneficios tributarios que se podían obtener en la Amazonía, zona en que el Estado fomentaba la inversión.

## **5. Particularidades de Iquitos**

La operación en Iquitos presentó oportunidades y desafíos muy particulares.

### Aprovechamiento de beneficios tributarios<sup>8</sup>

Para poder aprovechar los beneficios tributarios, era un requisito para SF la creación de una razón social con domicilio fiscal en Iquitos (Saga Falabella Iquitos - SFI), misma que permitiría operar de forma autónoma.

Los beneficios a obtener eran los siguientes:

- EXONERACIÓN DEL IGV (LEY 27307<sup>9</sup>). La Ley de Promoción de Inversiones de la Amazonía exoneraba del pago del Impuesto General a las Ventas (IGV) a una serie de operaciones, una de las cuales podía aplicarse a las actividades de SF en la región.

---

<sup>7</sup> Se estimó que el mercado objetivo era de 450 millones de soles.

<sup>8</sup> Ver <http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1998/ambiente/l27037.htm>.

<sup>9</sup> Ver <http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1998/ambiente/l27037.htm>.

- PECO<sup>10</sup>. Se trataba de un beneficio tributario adicional del convenio aduanero Peruano-Colombiano según el cual las partidas arancelarias definidas estaban exoneradas del pago del IGV (principalmente en vestuario, calzado, motos, refrigeradoras, lavadoras y ventiladores). Es decir, gracias al acuerdo mencionado, el costo de compra no incluía IGV. A este beneficio se le llamaba *reintegro tributario*.

### Costumbres y preferencias

Iquitos constituía un mercado totalmente nuevo, con características regionales muy particulares y donde la única restricción inicial estaba relacionada con la temperatura promedio anual de 27° Celsius (por ejemplo, no se debía enviar productos como *sweaters* o *outerwears*).

El posterior conocimiento del estilo de vida de los nuevos consumidores permitió confirmar dichas características particulares. A continuación, algunos ejemplos:

- Las niñas de la región tenían una estructura física bastante desarrollada respecto de las niñas de la ciudad de Lima.
- Los jóvenes iquiteños acudían mucho a reuniones, es decir, requerían un estilo particular de prendas. Además, transitaban en motos, por lo que había poca demanda de faldas.
- La gente de Iquitos utilizaba colores vivaces y las mujeres tenían por hábito vestir prendas ceñidas.

---

<sup>10</sup> Ver [http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficiosAd/2008/informes/i050\\_2008.htm](http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficiosAd/2008/informes/i050_2008.htm).

- Se practicaba la costumbre de la siesta entre las 13 h y las 15 h, lo que suponía menos tránsito de gente en ese horario.
- Había presencia de lluvias excesivas, lo que hacía que las personas se quedaran en casa y utilizaran con suma frecuencia calzado de plataforma alta.
- Existía una tenencia rápida de los productos, especialmente los electrodomésticos.

## **6. Decisiones para la apertura de la tienda (2014)**

La apertura de una nueva razón social llamada Saga Falabella Iquitos S.A. (SFI), con el objetivo de aprovechar los beneficios tributarios, traía aparejada una serie de problemas por resolver:

- **TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.** La nueva forma de operar implicaba generar un proyecto para implementar y adecuar los sistemas a utilizar (ERP y demás aplicativos). Asimismo, se presentaba la necesidad de actualizar la base de datos de las descripciones de productos con miras a cumplir los estándares de Aduanas. También se precisaba relacionar la partida arancelaria del beneficio con el producto o familia de productos cargados en el sistema de SF. Si bien existirían varios ERP en la empresa (SF y SFI), debía lograrse que las ventas y compras entre empresas fueran transparentes para los usuarios ya acostumbrados a una determinada forma de operar.
- **INVENTARIOS.** Era necesario definir quién sería dueño de la mercadería. Si SFI era titular de los inventarios, tenía que comprar los productos tanto a SF (con un

precio de transferencia) como a los distintos proveedores del mercado (ya fuera directamente o, si estos no aceptaban la venta directa por volúmenes bajos, a través de SF). En cambio, si SFI manejaba el inventario como consignación, no se necesitaba de un proceso de compra-venta, sino tan solo de una transferencia interna de mercadería desde el Centro de Distribución en Lima (CD) hacia la tienda.

- ORGANIZACIÓN. La creación de una nueva razón social implicaba la contratación de nuevos gerentes (general, comercial, de finanzas y de operaciones), con lo cual aumentaban los gastos de administración y de ventas.
- COMPLEJIDAD OPERATIVA. Para el aprovechamiento de los beneficios tributarios, era necesario generar una cantidad importante de expedientes de mercadería con reintegro (un expediente podía tener como máximo 8 SKU debido a restricciones del ERP), mismos que serían tramitados con la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). La facturación debía ser previa al envío de mercadería a fin de acceder al reintegro tributario, así como a las revisiones que pudiese hacer Aduanas.
- PROVEEDORES. Algunos proveedores no estaban dispuestos a generar una facturación independiente a SFI debido al poco volumen de ventas con que contaba esta razón social.
- IMPACTO FINANCIERO. Los reintegros podían recibirse seis o incluso doce meses después de la solicitud presentada a la SUNAT.

Es necesario tener en cuenta que, si se decidía mantener el manejo de la tienda Iquitos bajo la razón social SF, ello no iba a suponer mayores cambios respecto de la gestión del resto de tiendas de la cadena.

Tabla 2

**Tabla comparativa para cada alternativa:**

**Impacto de beneficios tributarios frente a implemento de local regular de SF (sin nueva razón social)**

	Un local más de SF	Saga Iquitos (c/ Ley 27037)		Saga Iquitos (c/ Ley 27037 + Ley Peco)	
		Iquitos compra directamente	Iquitos compra a traves de SF	Iquitos compra directamente	Iquitos compra a traves de SF
Precio Venta Publico	1000	1000	1000	1000	1000
IGV	18%	0%	0%	0%	0%
Venta Neta (sin IGV)	<b>847.5</b>	<b>1,000.0</b>	<b>1,000.0</b>	<b>1,000.0</b>	<b>1,000.0</b>
Margen entre empresas	-	-	7.0%	-	7.0%
Costo Venta	<b>700</b>	<b>826</b>	<b>883.82</b>	<b>700</b>	<b>749</b>
Margen en soles	147	174	116	300	251
%Margen	17.4%	17.4%	11.6%	30.0%	25.1%

Con la asesoría de una reconocida consultora, se estudiaron los distintos escenarios y la gerencia de SF decidió lo siguiente:

- Se crearía la razón social SFI para aprovechar los dos beneficios tributarios posibles.
- SFI sería la dueña del inventario.
- Se estableció un margen (%) interempresas SF/SFI.
- La tienda no contaría con algunos servicios de la cadena, como el portal Novios y el programa de fidelización CMR puntos.

## **7. Implementación de Saga Falabella Iquitos**

La empresa se planteó el objetivo de llegar a la ciudad de Iquitos en el último trimestre del año 2013, esto luego de analizar la estrategia comercial y operativa, de modo que se generasen rentabilidades similares a las tiendas existentes a pesar del alto costo logístico que se asumiría.

### Tecnologías de la información

Como no se disponía de mucho tiempo, el proyecto de implementación fue planificado con un horizonte de ejecución muy corto (entre marzo y setiembre de 2013). Se nombró como gerente del proyecto al Gerente de Contabilidad Corporativo; su equipo estuvo formado por líderes usuarios de cada una de las áreas requeridas, pues se trataba de un asunto transversal para la compañía. De este modo, se estableció un equipo de proyecto en conjunto con las áreas de TI de Chile y Perú.

Las primeras actividades realizadas fueron las de relevamiento de todas las áreas. En ellas, se priorizaron los temas contables, logísticos y de rentabilidad y finanzas (se buscaba cumplir con las normas exigidas para los beneficios tributarios).

Cada semana, se llevaban a cabo reuniones con un área de PMO (Oficina de Gestión de Proyectos) que se encargaba de hacer el seguimiento al avance del proyecto. En este marco, la etapa de QA (Aseguramiento de la Calidad) fue la que más tiempo tomó, puesto que los aplicativos presentaban muchas fallas y, además, no dejaban de aparecer nuevas necesidades de los usuarios.

El presupuesto destinado al proyecto<sup>11</sup> estaba por agotarse, motivo por el cual se tuvo que priorizar y eliminar algunas funcionalidades; entre las desaparecidas, estaba la de logística inversa (lo que llegara a Iquitos ya no se podría retornar al CD de SF), y entre las no implementadas, la de automatización de guías y demás documentos (que buscaba recuperar los beneficios ante la SUNAT).

### Operación de abastecimiento

A nivel general, SF manejaba dos grandes temporadas: la de primavera-verano (de septiembre a febrero) y la de otoño-invierno (de marzo a agosto). En cualquier momento del año, se podía encontrar en una tienda de SF productos de temporada (de verano, de invierno o de ambas) y productos sin temporada (ofertados todo el año, como electrodomésticos y muebles). Dos meses antes de cada inicio de temporada, empezaba la liquidación de la temporada anterior y el ingreso de las colecciones de la temporada nueva. Para SFI, se tuvo que diseñar una cadena de suministros integrada, a fin de que la tienda respondiera a los desafíos antes mencionados (ver Anexo 4). Algunas características de la cadena son las siguientes:

- Dadas las particularidades geográficas de la selva del Perú, la logística empleada para llegar a Iquitos se hizo multimodal. La ruta seleccionada fue Lima-Pucallpa (vía terrestre) y Pucallpa-Iquitos (vía fluvial).
- El *Planner* Logístico de Tienda hacía la solicitud de pedido.

---

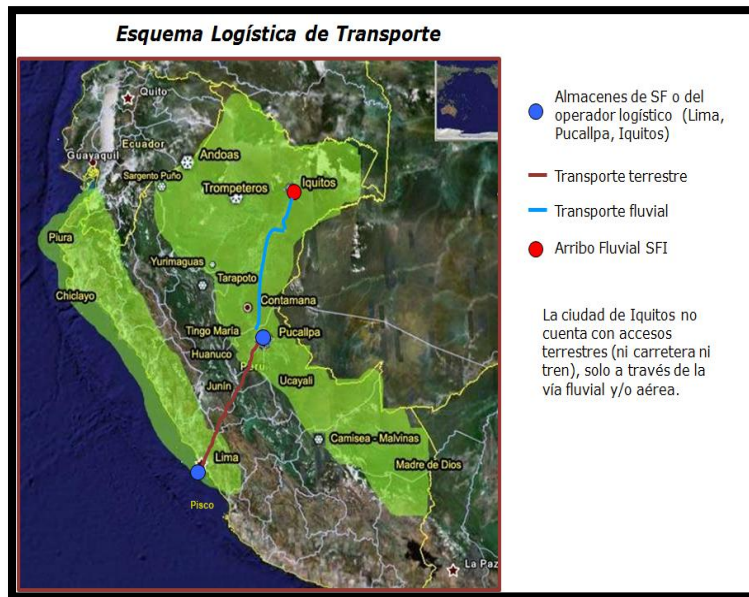
<sup>11</sup> El presupuesto total era de aproximadamente US\$ 500 000. En él, se contaban US\$ 200 000 para IT y el saldo estaba destinado a implementar el resto del proyecto, incluida la tienda.

- El CD, según el tamaño del camión disponible, esperaba a que se consolidara una carga adecuada para completar la unidad a utilizar.
- SF enviaba la mercadería hacia SFI desde el CD en Lima.
- El tiempo de transporte era en promedio de treinta días.
- SUNAT realizaba controles en Pucallpa e Iquitos.
- SF/SFI contaba con un operador logístico encargado del transporte, así como de algunas gestiones documentarias requeridas por las distintas autoridades del proceso.

Tabla 3

<b>Año</b>	<b>N° camiones x mes</b>	<b>Frecuencia carga</b>	<b>Tonelaje (carreta)</b>	<b>Comparte camión? Con qué tiendas?</b>	<b>Unidades equivalentes</b>
2014	4	7 días	30	Huánuco / Pucallpa	8,000 unidades
2015	5	6 días	30	Huánuco / Pucallpa	8,000 unidades

Mapa 1



Primer año de la tienda

Pese a que Iquitos carecía de infraestructura adecuada para grandes tiendas, se pudieron superar los problemas en la elección del local: este fue arrendado en una de las calles más transitadas del centro de la ciudad. Debido a retrasos en la construcción, la tienda se inauguró el 28 de marzo de 2014. Esta contaba con 800 m<sup>2</sup> de piso de venta y áreas enfocadas en las categorías de hombre/mujer juvenil y electrodomésticos. Esta decisión inicial se tomó a raíz del poco conocimiento que el *Planner* Logístico, los *planners* comerciales y los compradores, que estaban en Lima, tenían de la región. Esto fue corrigiéndose durante la operación (ver Anexo 5).

Las ratios sobre venta de remuneraciones, arriendos<sup>12</sup>, operaciones y comunicaciones de SFI eran más elevados que los de una tienda tradicional de SF, por lo cual se requería un margen bruto inicial más alto para afrontar todos esos gastos (ver Anexo 6). Desde Lima, la tienda recibía el soporte del Gerente de Logística de Tiendas, que incluía a un *planner* logístico a cuyo cargo estaban, además de la tienda de Iquitos, las de Pucallpa y Huánuco.

A diferencia del resto de tiendas en el Perú, que recibían el nombre de “Saga”, la tienda de Iquitos empezó a ser llamada “Falabella” y fue posicionándose en la percepción del consumidor como una tienda de precios altos. Sin embargo, con el pasar de los meses, los clientes pudieron comprobar que SFI manejaba precios similares a los de otras ciudades e incluso precios más bajos que la competencia dentro de Iquitos.

La capacidad promedio de la tienda era de 50,000 unidades<sup>13</sup> (cubicaje equivalente), de las cuales 17,000 estaban “en piso”<sup>14</sup>. No obstante, se tomó la decisión de enviar inicialmente a la tienda 30,000 unidades, las mismas que fueron aumentando en función del conocimiento que se tenía del consumidor.

Durante las primeras semanas de operación, ya se evidenciaron roturas de stock en distintas mercaderías, como televisores, pequeños electrodomésticos y prendas de vestir de hombre (shorts, polos) y de mujer (zapatería, vestidos de fiesta). A su vez, la planificación del abastecimiento resultó ser una tarea sumamente difícil, más aún porque la logística era compleja (tomaba alrededor de

---

<sup>12</sup> SFI subarrendaba al Banco Falabella cierto espacio, con lo que recuperaba el gasto en alquiler.

<sup>13</sup> Unidades equivalentes. Ver nota de pie 1.

<sup>14</sup> Se recomendaba mantener los inventarios en diez semanas de cobertura. Las ventas promedio eran de 5000 unidades por semana.

treinta días) y porque había poco entendimiento del proceso de obtención de los beneficios tributarios. Además, a diferencia del resto de tiendas de provincias, donde el uso de la tarjeta de Crédito Multirrotoativa (CMR) para el consumo cubría el 60% de las transacciones (frente al 40% de otros medios de pago), en la tienda de SFI este era solo de 30%.

Por todas estas razones, durante todo ese primer año, no se logró cumplir con los pronósticos de ventas (67%). (Ver Anexo 7).

### Segundo año de la tienda

En este período, el pronóstico de ventas mejoró (87%), impulsado en gran medida por el aumento de inventarios en las tiendas, que impedían las roturas y los cambios del surtido (*mix*) (ver Anexo 8) para satisfacer a los clientes y a la curva de aprendizaje operativa.

A pesar de los esfuerzos de planificación, los inventarios para las ventas navideñas llegaron a mitad de temporada y hacia finales de 2015 se duplicó la capacidad de la tienda. La imposibilidad de desarrollar una logística inversa obligó a SFI a realizar liquidaciones, con lo cual bajaron los márgenes de venta y se impidió el ingreso de mercadería de la nueva temporada. Por su parte, el uso de la CMR no logró incrementarse de manera significativa y solo llegó a representar el 35% del consumo, debido en gran parte a la operación reducida del banco del grupo en la ciudad de Iquitos.

En el año 2015, la tienda aún tenía una importante oportunidad de crecimiento, pues contaba con un elevado ratio de venta por metro cuadrado y un bajo

porcentaje de gastos de administración y de ventas (GAV) respecto de tiendas similares.

Tabla 4

Local	VENTAS			MARGEN		m <sup>2</sup>	Venta / m <sup>2</sup>	%Margen	%GAV	Semanas Inventario 2014 (**)	Semanas Inventario 2015
	2015	2014	vs Año Anterior	vs Año Anterior							
Cajamarca	33,596	39,161	-14%	9%	5,268	6,378	27%	-24%	11	13	
Piura	41,907	43,000	-3%	11%	2,360	17,754	25%	-17%	12	14	
Pucallpa	15,846	20,245	-22%	-24%	2,974	5,329	20%	-38%	15	19	
Iquitos (*)	18,433	14,815	24%	-3%	835	22,077	26%	-22%	15	18	
Cañete	14,172	14,522	-2%	17%	1,328	10,675	27%	-23%	14	17	

(\*) Iquitos abrió en marzo 2014, si comparamos periodos equivalentes de Abril-Diciembre en 2014 y 2015, decrece -1%

(\*\*) Las semanas de inventario es un promedio calculado como la división de inventario en soles entre venta neta. También se puede calcular dicho ratio usando las unidades de inventario y unidades de venta. La política es mantener en Lima 9 semanas, en provincias 11, en la Selva 14 semanas de inventario

## 8. Planner logístico (PL)

La responsabilidad que tenía el puesto de PL era sumamente importante para la planificación de las tiendas. A lo largo de los dos primeros años, tuvo que ir adaptándose a las restricciones determinadas por la forma de operar que había entre SF y SFI.

Cuando se abrió la tienda de Iquitos en marzo de 2014, el PL designado ya tenía a su cargo la tienda de Pucallpa, misma que enfrentaba retos importantes (bajas ventas por metro cuadrado, altos inventarios, poco tráfico en el *mall* donde se ubicaba, entre otros). Un año después, esta persona presentó su renuncia y se tuvo que designar a un nuevo PL. El flamante encargado tenía 24 años de edad, no contaba con experiencia en *retail* y, a manera de inducción, había recibido una

breve capacitación que incluía una serie de visitas a las tiendas de la selva. En diciembre de 2014, para su sorpresa, se le asignó también la tienda de Huánuco (Saga Falabella Oriente).

Existían restricciones con algunas herramientas de control y seguimiento que mermaban la eficiencia de dichas tareas. Un ejemplo de ello era que el PL debía manejar hasta tres ERP (SF, SFI y SF Oriente), entre los cuales el más usado era el que correspondía a SF. En principio, dichos sistemas debían ser “espejos”; sin embargo, existían desfases en la información que contenían. Para facilitar el manejo de las tres ERP, el PL se veía en la obligación de realizar mucho trabajo con hojas de cálculo manuales. Así, los procesos de carga en los ERP tomaban varios días y los PL tenían dificultades para visualizar la mercadería que estaba siendo en tránsito hacia la tienda, por lo que suponían que todo lo enviado en las últimas cuatro semanas aún no había llegado aunque sí lo hubiese hecho. Se requería, pues, de un cruce de información entre varios archivos para poder tener un control minucioso de los productos en tránsito. Episodios de este tipo generaban desconfianza en el uso de herramientas informáticas, lo que incluso determinó la decisión de que no se utilizara más la reposición automática y se hiciera todo vía *push*.

Cabe señalar que SF enviaba mercadería a la tienda de tres formas distintas:

- EMPUJES (*PUSH*). El PL tenía criterios para las unidades a reponer en la tienda (ya que el primer envío lo hacía el *Planner* Comercial en base al surtido definido por el comprador). Estas reposiciones se basaban en el *lead time*, el tipo de producto (si era una apuesta o pertenecía a un encarte), el inventario en la

tienda, el inventario en el almacén, la rotación del producto, los pedidos sugeridos por la tienda (las solicitudes venían desde jefes de venta, gerentes de venta o gerentes de tienda) o las unidades necesarias para una adecuada exhibición de la mesa del piso de venta (ver Anexo 5). Al inicio de la operación, sin registros históricos, era muy complicado acertar las cantidades a enviar, sobre todo si el surtido era muy cambiante. El trabajo debía hacerlo el *planner logístico* SKU por SKU, basándose principalmente en la percepción del área comercial. Naturalmente, este trabajo no siempre era del todo preciso: en ocasiones no se atinaba con los envíos, lo que generaba obsolescencia (que afectaba el margen) y diversas complicaciones, pues no había la posibilidad de desarrollar logística inversa. Durante el primer año, no se tuvo de forma exacta los cubicajes del piso (mueble por mueble) y los inventarios comenzaron a aumentar. Otra de las tareas que tuvo que asumir el PL consistía en identificar, a través de visitas a las tiendas de Lima o por medio de fotografías, si las descripciones de los SKU se correspondían con los artículos que realmente se necesitaban (por ejemplo, ocurría que el rótulo “sandalias” en realidad correspondía a sandalias con felpa, es decir, un producto que no se vendería en Iquitos). Esto sucedía por el desconocimiento que tenía la tienda de los productos a recibir y en parte también a un catálogo que no era del todo claro. Incluso si se detectaba algún error en el muelle de salida del CD, la coordinación necesaria para anularlo era prácticamente imposible. Los envíos con reintegro se realizaban un día y los envíos sin reintegro, al día siguiente; de

esta forma, el CD podía separarlos y llevar un mejor control. No obstante, el uso de hojas de cálculo manuales generaba múltiples errores de digitación.

- RA (REPOSICIÓN AUTOMÁTICA). Aunque esta era una herramienta básica para el abastecimiento, la baja fiabilidad de los ERP evitó su uso.
- O/C PREDISTRIBUIDAS (*CROSSDOCK*). Este sistema permitía realizar órdenes de compras (o/c) directas desde cada ERP. Por ejemplo, SFI podía generar órdenes de abastecimiento a proveedores locales desde su propio sistema. Al no pasar por SF, se evitaba el margen interempresas. El sistema estaba preparado para su uso, pero las secretarías de compras, que se encargaban de ingresar las órdenes, caían en frecuentes confusiones de orden técnico (impuestos o cargas del IGV en la compra), con lo cual se tardaban más los pedidos de productos nacionales más vendidos. Cabe mencionar que este tipo de envío debía ser aprobado por los *planners* comerciales.

Por otro lado, el PL también tenía que resolver algunos problemas ocasionados por los cambios en las estrategias comerciales. Por ejemplo, algunas veces, los gerentes centrales decidían apostar por otra categoría (es decir, cambiaban el surtido) para rentabilizar los metros cuadrados; la consecuencia de esta medida era la necesidad de resolver qué se haría con los inventarios existentes sin bajar agresivamente los márgenes. Por efecto de estos problemas, los inventarios se tornaron obsoletos y el margen se vio considerablemente afectado. A su vez, el PL fue omitiendo controles y cometiendo errores en la reposición por empuje, lo que le valió una mala reputación. Incluso si el error no era suyo (caso de las o/c predistribuidas), terminaba siendo sindicado como el responsable de la tienda.

En septiembre de 2014, a partir del ingreso del nuevo Gerente de Logística de Tiendas, se intentó implementar medidas correctivas para hacer frente a esta situación. Por ejemplo, se procuró una mayor visibilidad del inventario (dándole la responsabilidad al CD) y una mejora en la planificación a partir del análisis de datos. No obstante, los errores continuaron y la planificación de diciembre, para la campaña de Navidad, se hizo de forma inadecuada. Los juguetes tuvieron problemas con la documentación (GR y facturas) y llegaron a mitad de campaña. Para ese momento, el inventario de la tienda estaba en su pico histórico.

## **9. Retos a futuro del Gerente de Logística de Tiendas**

El Gerente de Logística de Tiendas, quien era jefe de los *planners* logísticos, debía tomar acciones para resolver los problemas observados por el Gerente Comercial. Con 106 mil unidades “equivalentes” iba a ser difícil reponer el piso de venta; además, había que tomar en cuenta los riesgos de mermas y obsolescencia que podían afectar el margen. Una serie de interrogantes necesitaban respuesta. ¿Cuánto costaba tener todo ese inventario? A pesar del aumento de clientes, ¿cómo se podía reducir el exceso de inventario con metros cuadrados tan acotados? ¿Estos debían liquidarse aunque se afectara el margen? ¿Los temas operativos para el abastecimiento eran realmente los problemas de fondo? ¿Debía cambiar el perfil del PL ante una logística que se presentaba compleja? ¿Cómo podían ser más exactos en el pronóstico de demanda con un *lead time* de un mes para campañas grandes como la del Día de la Madre o la de Navidad? ¿Cómo

mejorar la interacción con los otros actores de esta cadena (*planner*, comprador, tienda para minimizar quiebres)?

Del mismo modo, el Gerente de Logística de Tiendas estaba preocupado por la futura ampliación que tendría la tienda para hacer frente al crecimiento constante de la demanda en Iquitos. Dentro del plan de SFI, se había contemplado pasar a 1200 m<sup>2</sup> en un año y a 5000 m<sup>2</sup> en los dos años siguientes, esto dentro de un mercado en el cual la marca había ganado valoración y el tráfico de gente en la tienda había aumentado notablemente, sobre todo en comparación con la competencia.

Finalmente meditaba sobre la mejor manera de acortar los plazos de abastecimiento y hacer más eficiente la cadena de suministro, pues esto permitiría optimizar los inventarios y hacer rentable la tienda de Iquitos, en la cual le exigían un margen bruto mínimo de 30% para soportar los gastos de operación y tener una rentabilidad adecuada para la compañía.

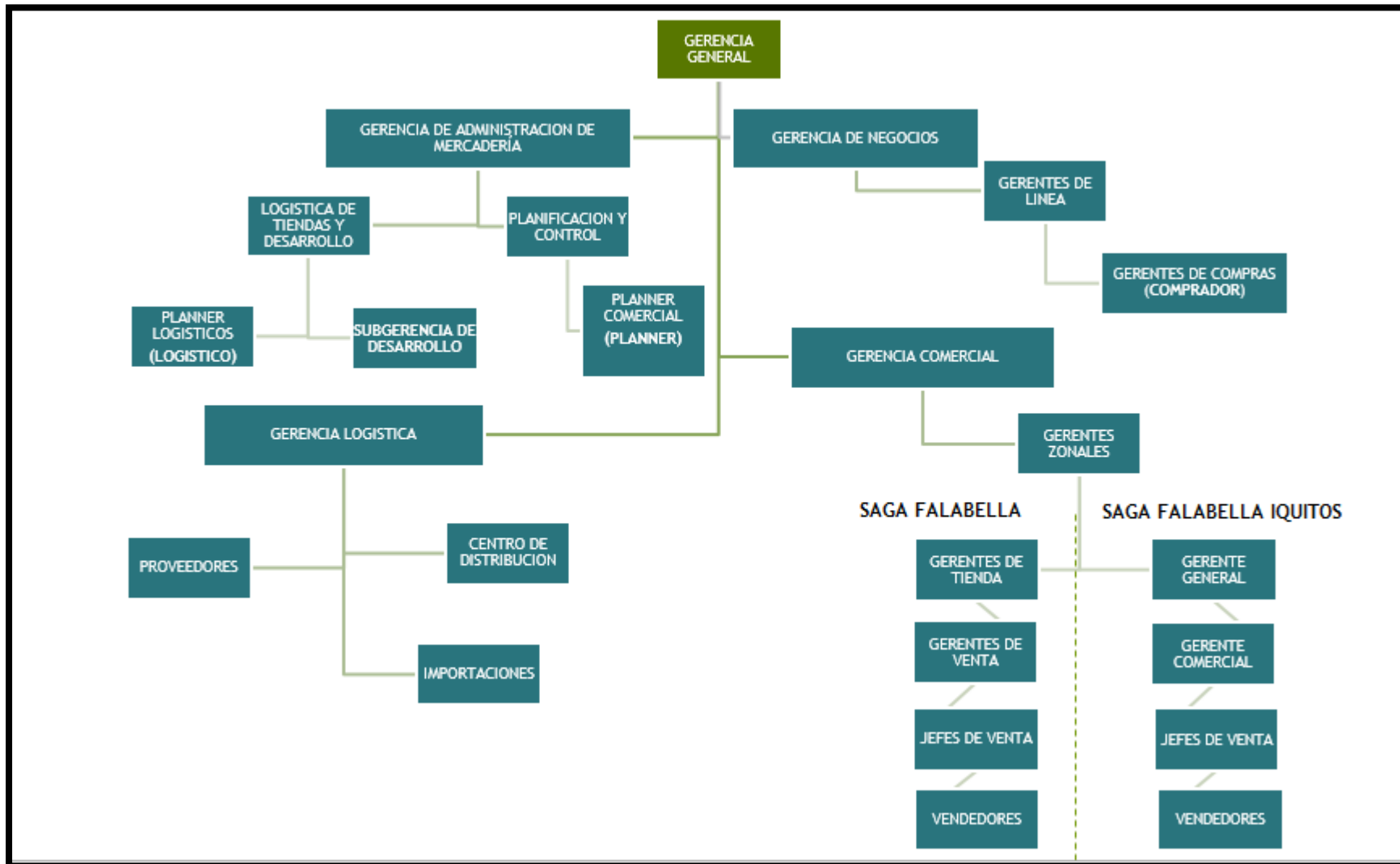
10. Anexos

**Anexo 1:** Nivel de ventas, inventario y capacidad de SFI desde la apertura. Las unidades equivalentes suman unidades de cualquier categoría (indumentaria, electro, decohogar).

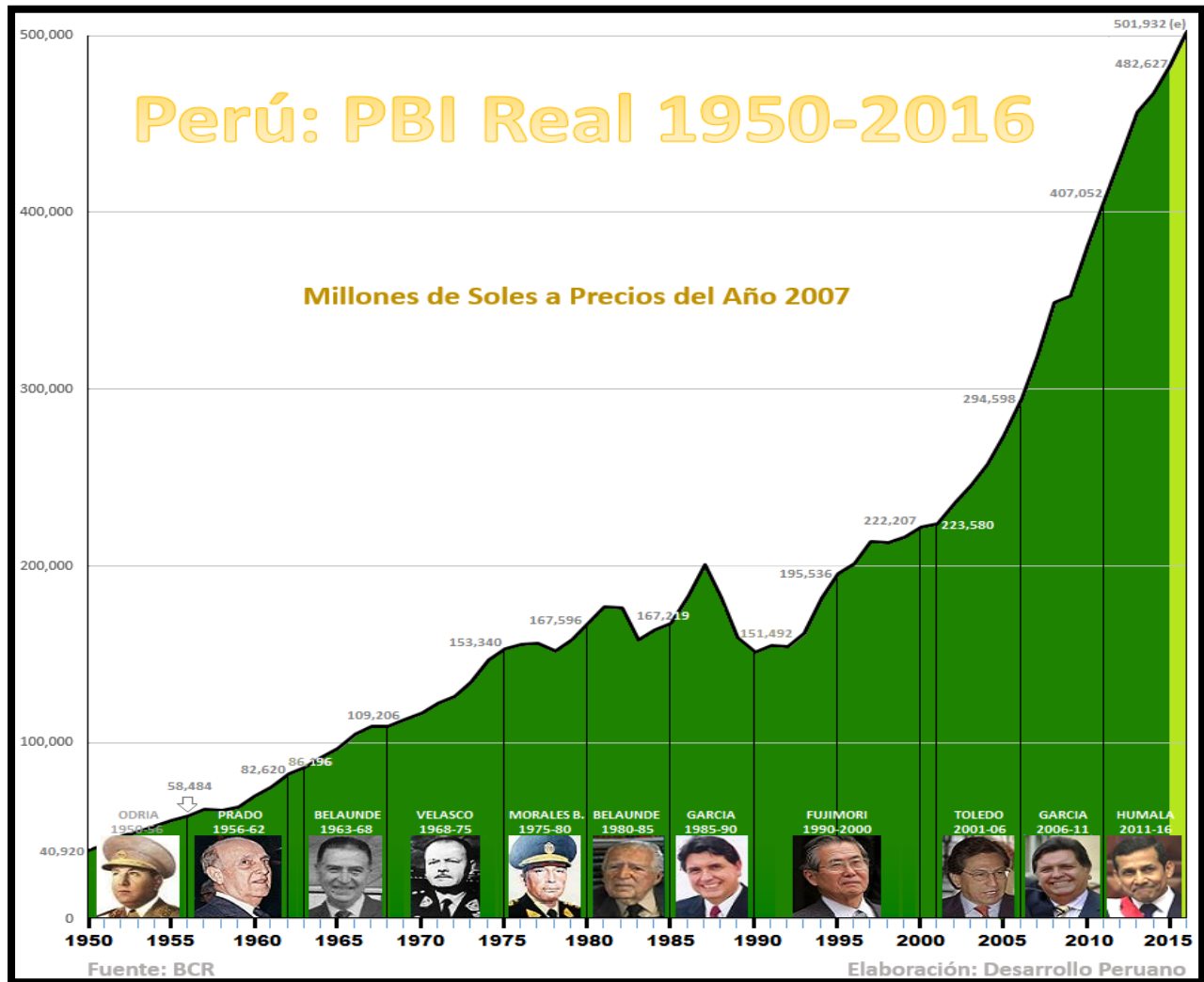
Fecha	Inventario en Unidades Equivalentes	Venta en Unidades Equivalentes	Fecha	Inventario en Unidades Equivalentes	Venta en Unidades Equivalentes	Fecha	Inventario en Unidades Equivalentes	Venta en Unidades Equivalentes
<b>201403</b>	<b>92,460</b>	<b>-</b>	<b>201411</b>	<b>226,720</b>	<b>19,065</b>	<b>201507</b>	<b>298,204</b>	<b>28,495</b>
2014031	11,685	-	2014111	55,795	4,036	2015071	68,298	6,604
2014032	11,685	-	2014112	52,226	3,788	2015072	63,957	4,542
2014033	34,287		2014113	58,193	5,706	2015073	58,904	5,218
2014034	34,803		2014114	60,506	5,535	2015074	53,137	6,001
<b>201404</b>	<b>129,352</b>	<b>22,652</b>	<b>201412</b>	<b>276,505</b>	<b>42,359</b>	2015075	53,908	6,130
2014041	37,819	7,545	2014121	59,886	6,514	<b>201508</b>	<b>173,171</b>	<b>19,478</b>
2014042	27,616	4,500	2014122	59,633	8,525	2015081	48,148	5,994
2014043	23,401	4,377	2014123	56,148	7,388	2015082	43,301	5,091
2014044	20,131	3,430	2014124	46,867	9,839	2015083	42,112	4,598
2014045	20,385	2,800	2014125	53,971	10,093	2015084	39,610	3,795
<b>201405</b>	<b>99,207</b>	<b>13,078</b>	<b>201501</b>	<b>202,121</b>	<b>16,151</b>	<b>201509</b>	<b>162,978</b>	<b>13,590</b>
2014051	17,450	3,147	2015011	49,680	4,482	2015091	36,227	3,598
2014052	19,042	4,095	2015012	45,461	4,422	2015092	40,557	2,428
2014053	16,679	2,630	2015013	51,172	3,509	2015093	44,918	3,603
2014054	46,036	3,206	2015014	55,808	3,738	2015094	41,276	3,961
<b>201406</b>	<b>166,052</b>	<b>15,035</b>	<b>201502</b>	<b>208,639</b>	<b>19,283</b>	<b>201510</b>	<b>280,395</b>	<b>20,444</b>
2014061	42,697	3,541	2015021	51,795	4,191	2015101	52,628	5,350
2014062	39,724	3,202	2015022	51,233	4,514	2015102	53,284	3,320
2014063	43,306	4,659	2015023	52,376	4,965	2015103	54,361	3,706
2014064	40,325	3,633	2015024	53,235	5,613	2015104	59,429	4,763
<b>201407</b>	<b>194,975</b>	<b>24,789</b>	<b>201503</b>	<b>178,717</b>	<b>22,291</b>	2015105	60,693	3,305
2014071	45,724	4,117	2015031	46,887	6,538	<b>201511</b>	<b>299,063</b>	<b>17,149</b>
2014072	41,502	4,469	2015032	46,525	5,564	2015111	68,175	3,031
2014073	37,989	5,266	2015033	43,051	5,236	2015112	80,037	3,726
2014074	37,440	5,440	2015034	42,254	4,953	2015113	77,717	5,647
2014075	32,320	5,497	<b>201504</b>	<b>169,859</b>	<b>23,416</b>	2015114	73,134	4,745
<b>201408</b>	<b>114,671</b>	<b>18,166</b>	2015041	37,708	5,685	<b>201512</b>	<b>430,357</b>	<b>42,611</b>
2014081	33,583	5,079	2015042	34,592	4,668	2015121	81,176	5,505
2014082	29,065	4,759	2015043	31,371	4,231	2015122	87,364	9,715
2014083	27,766	4,642	2015044	34,417	4,931	2015123	89,224	6,025
2014084	24,257	3,686	2015045	31,771	3,901	2015124	84,885	9,167
<b>201409</b>	<b>139,694</b>	<b>16,052</b>	<b>201505</b>	<b>137,681</b>	<b>18,048</b>	2015125	87,708	12,199
2014091	31,810	4,832	2015051	30,219	6,300	<b>201601</b>	<b>381,395</b>	<b>16,182</b>
2014092	29,955	4,049	2015052	30,726	5,435	2016011	88,951	5,052
2014093	38,750	3,926	2015053	34,916	3,079	2016012	101,109	3,216
2014094	39,179	3,245	2015054	41,820	3,234	2016013	97,775	3,472
<b>201410</b>	<b>253,900</b>	<b>20,350</b>	<b>201506</b>	<b>206,233</b>	<b>15,105</b>	2016014	93,560	4,442
2014101	49,390	3,819	2015061	43,789	3,325	<b>201602</b>	<b>474,951</b>	<b>33,105</b>
2014102	45,740	3,916	2015062	46,003	3,953	2016021	105,954	4,932
2014103	51,641	4,295	2015063	52,561	3,499	2016022	102,304	5,724
2014104	47,504	4,219	2015064	63,880	4,328	2016023	94,738	7,358
2014105	59,625	4,101				2016024	87,306	7,597
						2016025	84,649	7,494

Formato de fechas: año/mes; año/mes/día

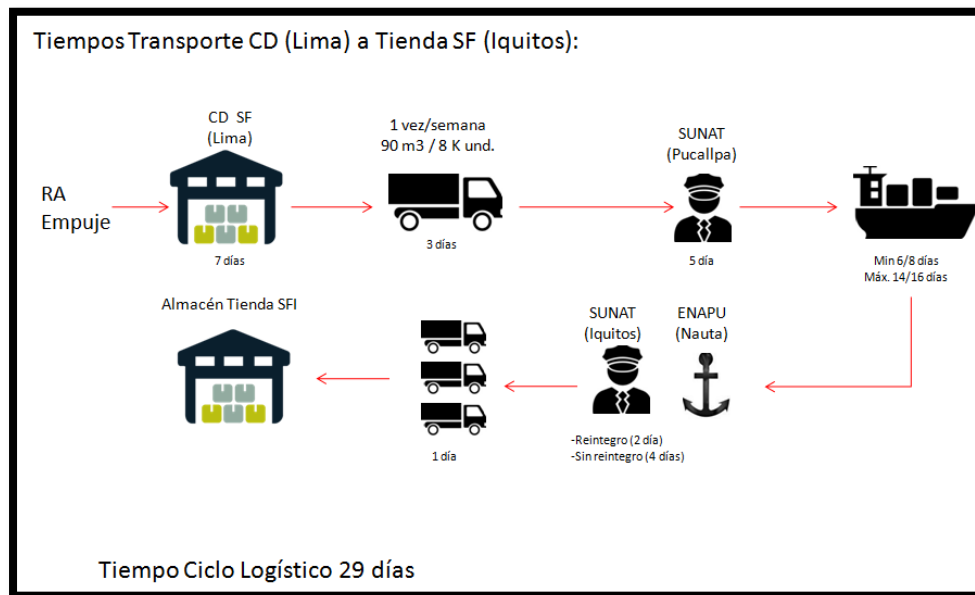
**Anexo 2:** Organigrama de Saga Falabella y de Saga Falabella Iquitos



**Anexo 3:** Evolución del PBI en el Perú (1950-2016)



#### Anexo 4: Cadena de suministro



#### Almacén de SF

- De acuerdo con los días de inventarios y/o campañas, se ingresaban pedidos sobre la base de SKU. Esto solo podía hacerlo el PL, quien debía solicitar en días diferentes lo que tenía reintegro tributario y lo que no.
- El CD, llegado cierto momento (en promedio, cinco días), realizaba el *picking* del almacén y lo llevaba hasta el muelle de salida, desde donde se cargaban los camiones consolidados con lo correspondiente a Pucallpa y Huánuco.
- Al séptimo día, en promedio, el CD realizaba la carga del camión y gestionaba el transporte hacia Pucallpa.

### Ruta Lima-Pucallpa

- Todos los productos salían desde Lima por vía terrestre hacia la ciudad de Pucallpa. El tránsito tomaba entre uno y tres días.
- En Pucallpa, la mercadería pasaba por el siguiente proceso:
  - Luego de descargarla, era reagrupada según la tienda de destino, ya fuera Iquitos o Pucallpa.
  - Además del control rutinario de las guías de remisión (GR), la SUNAT controlaba el ingreso al área de la mercadería afecta al PECO. Esta revisión solía consistir en una verificación visual.
- El tiempo de espera en Pucallpa antes de salir era de cinco días.

### Ruta Pucallpa-Iquitos

- La mercadería se cargaba en embarcaciones que también llevaban pasajeros.
- El tiempo de tránsito de Pucallpa a Iquitos podía ser de diez días, dependiendo de la época del río (creciente o vaciante). Durante la travesía, se transitaba por los ríos Ucayali y Amazonas.
- Cuando se llegaba a Iquitos, era necesario ingresar a las instalaciones de la Empresa Nacional de Puertos (ENAPU), donde normalmente había que esperar atención, dado el alto tránsito de embarcaciones.
- Luego de la verificación de la documentación, retirar la carga sin reintegro podía tardar hasta dos días. La gestión era realizada por el transportista; en casos que lo ameritaran, participaba el personal de SFI.

- El retiro de la carga con reintegro (beneficiaria del PECO) podía demorar hasta cuatro días. SFI debía generar los expedientes necesarios para el reintegro (GRS y formularios) que luego presentaría a la SUNAT. El número de expedientes dependía de la cantidad de GR y/o facturas (el sistema de SF solo permitía 8 SKU por cada factura).
- Si los expedientes eran pocos, las cargas con reintegro y sin reintegro podían ser retiradas en solo dos días.
- Una mercadería amparada por el PECO podía ser retirada de ENAPU sin el expediente; sin embargo, con ello se perdía el derecho a solicitar el reintegro.
- Si, pasados cinco días, la carga no había sido retirada, era posible almacenarla en ENAPU a costo de SFI.

#### Ruta Puerto Iquitos - Tienda SFI

- Se utilizaban camiones administrados por el operador logístico. Estos salían del puerto y llevaban la mercadería a la tienda, donde se la solía recibir parcialmente en función de si tenía reintegro o no.
- Una vez que entraba a tienda, la mercadería se iba registrando en un documento de Excel. No obstante, hasta que no se recibía el último bulto del lote, no se podía ingresar al ERP, proceso que tomaba en promedio cinco días. Este desfase ocasionaba que hubiera productos aptos para ser vendidos (para ello, bastaba el registro en Excel) pese a no haber sido dados de alta en el inventario del ERP.

**Anexo 5:** Responsabilidades de las posiciones clave

*Product Manager* (Gerente de Compras, llamado también “comprador”):

El *Product Manager* era el responsable de negociar con proveedores nacionales e internacionales la compra de mercadería. Para ello, buscaba los mejores costos y volúmenes rigiéndose a los presupuestos de compra previamente definidos por el área de Planificación y Control. A fin de conseguir productos importados, se encargaba de viajar a ferias y exposiciones de distintas partes del mundo, buscando siempre nuevos productos o marcas. En el caso de marcas “propias”, se ocupaba de la coordinación del diseño y del seguimiento de la fabricación, que era tercerizada.

Sus principales funciones eran las siguientes:

- Era el responsable de la interacción y negociación con proveedores nacionales e internacionales para una categoría determinada (dama joven, señora, niños, calzado de hombre, etc.), definiendo y eligiendo los productos de acuerdo con un presupuesto.
- Dependiendo de las zonas (*corners*) de cada tienda, definía el surtido a nivel de SKU por cada una de ellas.
- Se encargaba de generar colecciones (diseño y compra) y de realizar acciones comerciales (precios y promociones) coordinando constantemente con la tienda para su implementación en piso a través del área de *Visual Merchandising*.

Planeamiento y abastecimiento (*Planner* Comercial, llamado también “*planner*”):

Era el responsable de definir y controlar el presupuesto de compra para una categoría determinada. Para ello, debía coordinar estrechamente con el comprador para ser su contraparte en las acciones comerciales que se querían implementar. En este proceso, debía priorizar la atención al margen y a la rotación de la categoría que administraba.

Las principales funciones del *planner* comercial eran las siguientes:

- Realizaba el primer envío de mercadería (a través de o/c predistribuidas según el surtido el cual era definido por el comprador) para abastecer por primera vez a la tienda. Luego de ello, el reabastecimiento corría por cuenta del PL.
- Validaba y proponía acciones de precios conjuntamente con el comprador a fin de incrementar la rotación.

Planeamiento y abastecimiento (*Planner* Logístico, llamado también “logístico”):

Era el responsable de reabastecer mercadería a las tiendas que administraba (en promedio, tres por cada logístico), buscando maximizar la rotación y el margen bruto de la tienda.

Sus principales funciones eran las siguientes:

- Visitaba las tiendas para revisar el status de los almacenes, cargas en piso, revisión de ventas y stocks con responsables en la tienda. En promedio, iba semanalmente a las tiendas de Lima y bimestralmente a las de provincias.
- Velaba por el oportuno y eficiente abastecimiento de las tiendas a un menor costo total.

- Maximizaba la rentabilidad y las ventas por metro cuadrado en sus tiendas asignadas.
- Aseguraba los niveles de servicio, reduciendo quiebres de stock.
- Proponía cambios en el surtido, en coordinación con los compradores.
- Analizaba y atendía a los pedidos que podían hacer las tiendas, decidiendo cuántas unidades debía enviar. Si la tienda solicitaba un producto fuera del surtido, previamente lo validaba con el *planner* o con el comprador.

**Anexo 6:** Estado de ganancias y pérdidas de SFI en 2015

Cta	Cajamarca	Canete MegaPlaza	Huanuco Open Plaza	Iquitos Expo	Piura	Pucallpa OP
Ingresos de Explotacion	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Costos de Explotacion	-72.54%	-72.51%	-79.66%	-73.71%	-74.56%	-80.20%
<b>Margen Bruto</b>	<b>27.46%</b>	<b>27.49%</b>	<b>20.34%</b>	<b>26.29%</b>	<b>25.44%</b>	<b>19.80%</b>
Remuneraciones	-9.04%	-10.18%	-9.96%	-9.30%	-7.89%	-11.09%
Publicidad y promociones	-0.70%	-1.04%	-1.39%	-1.44%	-0.92%	-2.37%
Fidelizacion	-0.30%	-0.26%	-0.09%	-0.15%	-0.25%	-0.15%
Arriendo inmuebles	-3.21%	-2.42%	-2.30%	-0.04%	-1.37%	-5.55%
Gastos comunes	-0.73%	-0.81%	-1.74%	-0.02%	-0.44%	-1.79%
Servicios Basicos	-1.44%	-1.30%	-2.91%	-1.04%	-1.67%	-2.58%
Depreciacion	-4.70%	-2.17%	-6.54%	-1.84%	-1.44%	-7.40%
Mantencion y reparaciones	-1.09%	-1.18%	-1.35%	-1.60%	-1.08%	-1.38%
Impuestos de ocupacion	0.00%	0.00%	0.00%	-0.04%	0.00%	0.00%
Ocupacion	-11.17%	-7.88%	-14.84%	-4.59%	-5.99%	-18.70%
Sistemas y equipos	-0.80%	-0.94%	-1.26%	-2.15%	-0.59%	-1.92%
Comunicacion	-0.29%	-0.51%	-0.16%	-0.29%	-0.13%	-0.45%
Viajes, estadias y movilizacion	-0.03%	-0.05%	-0.11%	-0.19%	-0.03%	-0.02%
Materiales	-0.25%	-0.41%	-0.58%	-0.79%	-0.34%	-0.64%
Patentes comerciales y seguros	-0.46%	-0.16%	-0.49%	-0.52%	-0.14%	-0.79%
Contingencias	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	-0.11%
Impuestos de operacion	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Comision Tarjetas Externas	-0.21%	-0.22%	-0.40%	-0.40%	-0.25%	-0.34%
Despacho a local	-0.17%	-0.13%	-0.43%	-0.77%	-0.18%	-0.33%
Reparto a cliente	0.01%	0.01%	0.00%	0.00%	-0.10%	0.00%
Servicio tecnico	-0.01%	-0.01%	0.00%	0.00%	-0.04%	0.00%
Traslado de Valores	-0.17%	-0.71%	-0.11%	-0.16%	-0.23%	-0.11%
Elementos de Seguridad	-0.12%	-0.15%	-0.20%	-0.11%	-0.13%	-0.20%
Vitrinas y display	-0.30%	-0.62%	-0.50%	-0.23%	-0.18%	-0.16%
Novios	-0.03%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Operaciones	-2.85%	-3.90%	-4.24%	-5.60%	-2.33%	-5.06%
Otros GAV	-0.15%	-0.22%	-0.11%	-0.81%	-0.10%	-0.23%
<b>G.A.V.</b>	<b>-24.21%</b>	<b>-23.48%</b>	<b>-30.62%</b>	<b>-21.89%</b>	<b>-17.48%</b>	<b>-37.60%</b>
Fee	0.85%	0.67%	0.33%	0.66%	0.80%	0.53%
<b>Resultado Neto</b>	<b>4.10%</b>	<b>4.68%</b>	<b>-9.95%</b>	<b>5.06%</b>	<b>8.76%</b>	<b>-17.27%</b>

El arriendo de inmuebles de Iquitos representaba el 2,5% de las ventas, sin incluir el ingreso del Banco Falabella a quien se le subarriendo una parte del espacio.

El despacho local hacia Iquitos era en promedio cinco veces el correspondiente a otras tiendas de provincia.

**Anexo 7:** Variación del inventario frente al cumplimiento del plan de ventas

	Inventario Promedio	%Logro Plan Venta
<b>TOTAL 2014</b>	<b>38,065</b>	<b>67%</b>
Ene	-	0%
Feb	-	0%
Mar	23,115	30%
Abr	25,870	80%
May	24,802	75%
Jun	41,513	77%
Jul	38,995	76%
Ago	28,668	80%
Sep	34,924	80%
Oct	50,780	107%
Nov	56,680	88%
Dic	55,301	81%
<b>TOTAL 2015</b>	<b>52,326</b>	<b>87%</b>
Ene	50,530	68%
Feb	52,160	79%
Mar	44,679	83%
Abr	33,972	90%
May	34,420	104%
Jun	51,558	93%
Jul	59,641	98%
Ago	43,293	91%
Sep	40,745	95%
Oct	56,079	69%
Nov	74,766	83%
Dic	86,071	92%
<b>TOTAL 2016</b>	<b>73,433</b>	<b>102%</b>
Ene	95,349	96%
Feb	94,990	112%

El Inventario Promedio está medido en “unidades equivalentes”

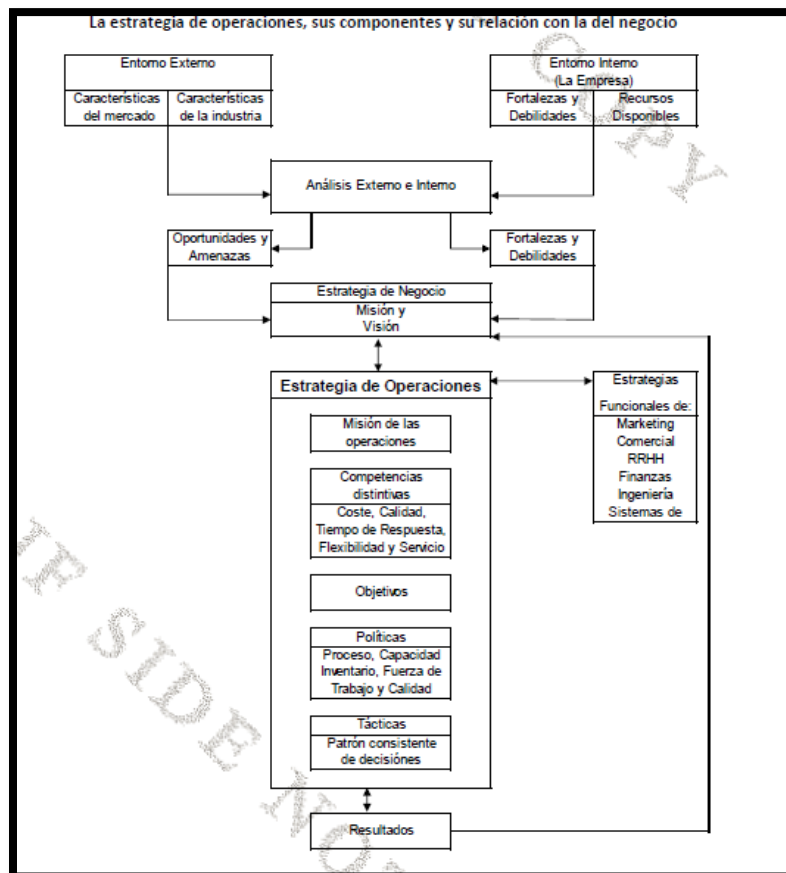
**Anexo 8:** Evolución del surtido de categorías tras la apertura

CATEGORIAS	SURTIDO					
	2014 Abr	2014 Jun	2014 Dic	2015 Jun	2015 Dic	2016 Feb
HOMBRES	2%	3%	3%	3%	3%	4%
RINCON JUVENIL HOMBRES	5%	3%	4%	5%	7%	7%
DEPORTES	5%	6%	6%	6%	2%	4%
DAMAS	4%	2%	2%	2%	3%	3%
RINCON JUVENIL DAMAS	8%	5%	6%	5%	8%	8%
ROPA INTERIOR	0%	0%	0%	0%	0%	0%
ACCESORIOS MUJER	1%	1%	2%	2%	2%	2%
PERFUMERIA	0%	0%	1%	1%	1%	0%
NINOS	5%	4%	16%	3%	19%	6%
CALZADO	18%	11%	12%	17%	15%	17%
ELECTROHOGAR	37%	47%	35%	39%	29%	37%
BLANCO	2%	1%	1%	1%	1%	1%
MUEBLES	10%	12%	7%	9%	7%	8%
DORMITORIO	2%	3%	3%	4%	0%	0%
MENAJE	1%	1%	0%	1%	1%	2%
DECORACION	0%	0%	0%	0%	0%	0%
REGALOS	0%	0%	1%	1%	2%	0%
GOURMET Y CONCESIONES	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**11. Teaching Notes: SAGA FALABELLA IQUITOS**

**Objetivos de enseñanza:** Cómo la implementación de la estrategia de operaciones puede potenciar o atenuar el éxito de la estrategia empresarial.

El marco teórico para el análisis es el cuadro siguiente (documento PAD P-NT-516), el cual nos permitirá identificar la estrategia del negocio para alinear la cadena de suministro, encontrando los síntomas y problemas del caso.



## **11.1. Entorno Externo**

### **11.1.1. Características de la Industria**

- Existen dos empresas que están algo lejos del resto (Saga y Ripley) en términos de facturación. Oeschle y Paris son empresas que están empezando a crecer, sobretodo mirando las provincias.
- La responsabilidad del crecimiento del mercado recae en Saga por ser el líder. En este caso SFI es un punto de quiebre en una zona con mucha complejidad para la forma como opera la industria actualmente, sobre todo en preferencias del consumidor y en temas logísticos. Si no lo hace el líder, lo hará Ripley.
- Baja tasa de penetración del retail en el país, pero con crecimientos importantes debido a la creciente promoción de la inversión privada (ej. construcción de centros comerciales) y a la estabilidad política que goza Perú.

### **11.1.2. Características del mercado (Iquitos)**

- No existe desarrollo de retail en la zona, por lo cual ser los primeros implica un reto en entender las necesidades insatisfechas en los clientes, pero a la vez una oportunidad de lograr fidelidad de un cliente cuando se le comienza a atender adecuadamente en producto y servicios en la tienda.
- Pobre infraestructura vial hacia la zona, transporte bimodal costoso. Se pudo averiguar adicionalmente (por cotizaciones en Courier y empresas de transporte) que el transporte es 4 veces más caro que un envío a Arequipa.

- Crecimiento económico en la región Loreto de 3.2% (compuesto del 2001 al 2012), similar al del PBI del país, impulsado por el comercio y la industria petrolera (aunque esta industria está actualmente sufriendo los precios bajos del crudo y la disminución del canon).
- Un factor que disminuye las barreras de entrada al mercado y fomentan el consumo, son la existencia de los beneficios tributarios otorgados a la Amazonía vigentes hasta el 2018.
- Competencia poco desarrollada y de baja calidad, se tienen tiendas especializadas de electro y solo una “departamental” (Quispe).
- Podemos hablar de clientes acostumbrados al canal tradicional, pero los de mayor poder adquisitivo viajan a Lima y en 1 hora pueden acceder al canal moderno.
- Patrones de consumo particulares del “ciudadino” típico.

#### **11.1.3. Oportunidad**

- Crecimiento del PBI y el sector consumo, sobre todo en Loreto con 3.2%
- Auge de centros comerciales
- Inexistencia de una competencia sólida, de calidad y con un gran surtido en un solo sitio.

#### **11.1.4. Amenazas**

- Pequeña brecha en liderazgo vs competencia directa, lo cual lo anima a tomar riesgos en temas como entrar primero a este mercado.

- Nuevos competidores: Zara, H&M ya están en Lima, generando otra tendencia como moda rápida a precios asequibles.
- Posicionamiento de especialistas como Carsa, Credivargas, con un surtido más completo por su tamaño de tiendas.
- Infraestructura vial y retos logísticos.
- Ofrecimiento de intereses con tarjetas de la competencia de los especialistas.

## **11.2. Entorno Interno**

### **11.2.1. Fortalezas**

- Nombre de marca
- Equipo directivo y experiencia de la plana gerencial
- Integración y sinergias con otras empresas del grupo (banco, supermercado, administradora de mall)
- Gestión eficiente de gastos.
- Pertenece a un grupo solido financieramente.

### **11.2.2. Debilidades**

- Estacionalidad en base a clima, en SFI es imprescindible el manejo diferenciado del clima, sobretodo en época de invierno en Lima, donde se corre el riesgo de no tener mercadería para la selva.
- Sistemas informáticos para abastecer SFI, en muchos casos inexistentes (RA, Logistica inversa) que pueden aumentar el riesgo para quiebres de stock o sobre-stock)

- Baja penetración de la tarjeta CMR (que representa 60% en otras tiendas) en Iquitos, donde solo representa el 35%.
- Falta de experiencia en el manejo de un modelo logístico tan complejo.
- Falta de experiencia en el aprovechamiento del reintegro.
- Curva de aprendizaje de los Planners Logísticos en proceso. Los temas del uso de herramientas manuales hacían difícil su labor, más aún si gestionaban varias tiendas. Enfoque del PL en 3 tiendas, revisando a detalle todos los sku para abastecer, generando desgaste en ellos, con el riesgo de una alta rotación de los mismos.

### **11.3. Estrategia Empresarial**

Las razones del ingreso a Iquitos no fueron estrictamente económicas, SF en su calidad de líder debía llegar primero a Iquitos y poder desarrollar el retail en la zona, aprovechando el crecimiento económico sostenido de Loreto. Además las rentabilidades y participación de mercado que se proyectaron fueron inclusive superiores que las tiendas tradicionales, contando con una logística tan compleja. La principal elección de SFI fue la de optar por los beneficios tributarios que se otorgan en la Amazonía para poder atender necesidades insatisfechas en un mercado totalmente nuevo.

Para poder hacerlo tuvo que crear una razón social que generó muchos desafíos operativos, como por ejemplo la generación de una nueva estructura organizativa, adaptación de sistemas informáticos o el aprender a convivir con sistemas de gestión funcionando en paralelo SF/SFI.

## **11.4. Estrategia Operativa**

### **11.4.1. Misión de las operaciones**

La principal misión de las operaciones viene dada por el servicio al cliente y el costo.

- Servicio al cliente: En términos de maximizar la disponibilidad de artículos (evitando la rotura de stocks).
- Costo: Maximización de los reintegros tributarios, control del costo logístico, surtido adecuado que disponga del mayor margen y disminución de las liquidaciones.

### **11.4.2. Análisis de Competencias Distintivas**

#### Servicio al cliente:

- Existencia de distintos medio de pago, inclusive la CMR a pesar de la baja penetración obtenida.
- Ante igualdad de productos que la competencia, la garantía de la marca Saga Falabella brinda el respaldo necesario para decidir una compra.

#### Costos:

- SFI llega a su mercado con precios similares a Lima, parte de ello por el aprovechamiento de los beneficios tributarios y/o al subarriendo de espacio al Banco Falabella, que compensan los mayores costos logísticos. Esto hace que sus precios de venta al público sean altamente competitivos.

- Las compras en volumen del grupo permiten llegar a Iquitos con precios competitivos respecto de la competencia (relación calidad/precio).
- El caso brinda bastante información sobre la necesidad de un adecuado manejo de inventarios pues permite reducir los productos en liquidación y el ingreso de nuevas colecciones con un mayor margen.
- Los costos son significativos en relación a otras tiendas y por ello cobra relevancia la correcta integración de la cadena de suministro. En lo que respecta al despacho y transporte, las ventajas de contar con un CD de mucha experiencia (manejo de crossdocking, picking, transportes) y la tercerización de las otras operaciones logísticas atenúan las dificultades en llegar a Iquitos (multimodal, controles de Sunat, colas y esperas).
- Los errores en la reposición son caros sin posibilidad a devolver la mercadería.

Calidad:

- SFI abastece a Iquitos con los mismos proveedores que SF, lo que garantiza que el producto sea mejor que el promedio de la competencia (surtido, durabilidad,...).

Flexibilidad Operativa:

La complejidad logística y la dificultad en la recuperación del reintegro son solo unos de los factores que demandan procesos flexibles de la organización. Sin embargo existen evidencias de que los procesos en SF son rígidos:

- No tener reposición automática, implica trabajar con “push”, corriendo el riesgo de no atender adecuadamente la tienda por atender otras.

- La inexistencia de la logística inversa cobraba relevancia por ejemplo ante cambios de surtidos no planificados (por cambios de la estrategia comercial)
- Separación manual de envíos para el aprovechamiento de los reintegros (1 día se procesaban artículos con reintegro, el siguiente sin reintegro)
- Las GRs solo aceptaban hasta 8 skus, generando más carga de documental.
- El piso de ventas no sabía dónde ubicar lo que tenía que reponer debido al excesivo inventario que tenía en almacén, se terminaba poniendo lo que estaba “a la mano” y no el producto correcto.
- Muchos proveedores no querían girar facturas a SFI por el poco volumen que generaban, demandándoles extra costos.
- En el arribo de mercadería a la tienda se tenía que realizar una serie de procesos manuales que demoraban hasta 7 días el ingreso al inventario de los productos (en otras tiendas esa operación es inmediata), perdiendo visibilidad del stock real en tienda, pudiendo generar nuevos envíos cuando realmente si había inventario.

#### **11.4.3. Objetivos Operativos de la tienda**

- Capacidad máxima en tienda: 50,000 unidades equivalentes
- Semanas de Stock: 10 semanas (aunque cada categoría puede tener una rotación distinta). La fórmula es  $INVENTARIO / VENTA$ .
- Nivel de Reposición mediante herramienta automática: 80% con RA y 20% con empuje (push). Actualmente no se aplica este objetivo (100% empuje).

- Eficiencia en transporte: Lograr enviar 1 camión semanal (5,000 unidades en promedio), reduciendo el nivel de inventarios en tránsito.

**11.5. Problemas**

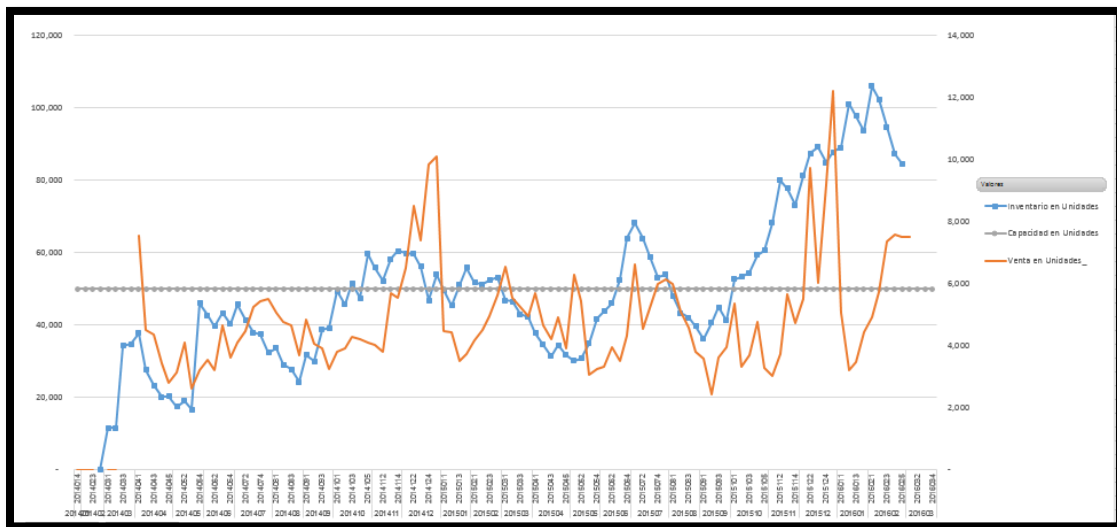
- Disminución de ventas y márgenes por sobrestock en la tienda: La imposibilidad de una operación ágil en la tienda a nivel de identificación de los productos en el almacén y reposición hacia el piso de la tienda, genera pérdida de ventas. Febrero es un mes en donde SFI debe ingresar mercadería de avance de temporada para lograr mejores márgenes, pero debido al gran nivel de existencias esta reduce el espacio e imposibilita el ingreso de nueva mercadería (con mayor margen que la existente, que debe ser rebajada para poder venderla), afectando directamente la eficacia (rentabilidad).

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Ciclo de las temporadas	Liquidación de Verano		Invierno	Invierno	Invierno	Invierno	Liquidación de Invierno		Verano	Verano	Verano	Verano	Liquidación de Verano		Invierno
Nuevas colecciones	Avance de Invierno						Avance de Invierno								

- Falla en el sistema de control de inventarios: falta de control de las semanas de inventario tomando como restricción la capacidad máxima de la tienda. Una pregunta importante a resolver sería: **¿Hasta cuándo no se podrá enviar mercadería?** (ver

respuesta en el plan de acción). Esto genera incluso que ni los productos que más rotan se puedan enviar, generando quiebres de stock e impactando la venta de corto y largo plazo (el cliente pensará en regresar de nuevo porque no encuentra lo que le interesa).

En el siguiente cuadro se ve la evolución de inventarios semana a semana y el crecimiento exponencial desde fines de Octubre/16, entendible por la campaña de Navidad, sin embargo la falta de planificación y control fue la causa del problema actual.



Se llegó a tener semanas de stock mayores a 10, incluso algunas de 20 en octubre, lo que debió generar una alerta de sobrestock. Se incluye la semana de stock en base a la venta de la semana siguiente porque el stock con la que terminas la semana N, te sirve para cubrir la venta de la semana N + 1, muy útil en época de gran demanda como navidad. Esto nos lleva a concluir que el planeamiento debe ser por lo menos a 3 meses para analizar con qué stock nos quedaremos pasada la campaña.

Semana	Semanas de stock (con venta de la semana pasada)	Semanas de stock (con venta de la semana siguiente)
2015101	9.8	15.9
2015102	16.0	14.4
2015103	14.7	11.4
2015104	12.5	18.0
2015105	18.4	20.0
2015111	22.5	18.3
2015112	21.5	14.2
2015113	13.8	16.4
2015114	15.4	13.3
2015121	14.7	8.4
2015122	9.0	14.5
2015123	14.8	9.7
2015124	9.3	7.0
2015125	7.2	17.4
2016011	17.6	27.7
2016012	31.4	29.1
2016013	28.2	22.0
2016014	21.1	19.0
2016021	21.5	18.5

- Rentabilidad por metro cuadrado: SFI es la tienda con mayor venta por m<sup>2</sup>, lo cual nos muestra la oportunidad existente en la zona. A pesar de ello la tienda decrece en ventas y márgenes el último año (-1% según la tabla 4). Si bien el anexo 7 nos muestra que hay una correlación entre mayor inventario y el cumplimiento del plan de ventas (por ejemplo en el 2014 tuvo en promedio alrededor de 38 mil unidades logrando el 67% del plan, mientras que el 2015 se logró el 87% con casi 50 mil unidades), la calidad del surtido (en términos de rentabilidad) y el espacio disponible en la tienda para los productos tuvo problemas de gestión. A inicio del 2016 se hicieron muy evidentes las restricciones de espacio en la tienda debido al incremento de inventario sin aumentar los m<sup>2</sup> disponibles, generando desorden y dificultad para exhibirlos en el surtido

requerido por el cliente y/o ingresar la nueva colección que tenía mayores márgenes. Los cambios constantes del surtido de la tienda agregan una complejidad adicional para atender a un consumidor al que se le estaba terminando de conocer.

- Aprovechamiento de Beneficios Tributarios: De esto depende la rentabilidad de la tienda como se explicó en el caso. Existen varios riesgos operativos que ocasionan el dejar de percibirlos, como por ejemplo la mala elaboración de la documentación ante la Sunat, generando un alto impacto económico. De forma similar, el apostar por categorías que no tienen dichos beneficios (PECO) generan impactos equivalentes. Por lo tanto se requiere de un manejo muy detallado de las operaciones para obtener los beneficios (sistemas informáticos, experiencia de las personas, cultura,...), que hoy SFI viene construyendo de forma acelerada aunque no suficiente.

- Competencias distintivas: El análisis muestra una incongruencia entre la estrategia para atender a un mercado, que exige flexibilidad operativa para adaptarse a un entorno que cambia constantemente. Esto se refleja en las categorías que han entrado y salido a lo largo de los últimos 2 años.

- Estructura nueva vs tradicional: La recientemente creada estructura SFI, para aprovechar los beneficios tributarios, se enfrenta a una estructura real tradicional (referida a la estructura de SF que atiende al resto de tiendas) que opera lentamente, trabando algunas decisiones importantes:

- Carga un “margen interempresas” a SFI cuando no es necesario.
- No haber implementado logística inversa.
- No girar las o/c en los sistemas correspondiente porque “siempre se hizo así”.

- Falta de información para realizar un planeamiento adecuado, que es una competencia del líder del sector.

- Procesos: Principalmente relacionado a las herramientas de gestión disponibles.

- No tener el “surtido” a nivel sku de parte del comprador, generó envío de mercadería “abrigadora” que no correspondía a Iquitos.
- Descripciones incorrectas o poco detalladas en los sku, que usualmente no ocasionaba un problema para las tiendas existentes, pero que en Iquitos, con un clima mayor a 30 grados era indispensable tal nivel de detalle.
- Desgaste en las personas: los procesos manuales existentes en toda la cadena generaban mayor probabilidad de errores. Control del “push” por tipo de reintegro un día u otro y/o la no existe sistema de reposición automática

- Personas:

- *Planner* Logístico: en relación al perfil requerido del puesto, la complejidad del abastecimiento requiere personas con experiencia en el retail (específicamente en abastecimiento y logística), sin embargo se reclutó a una persona inexperta, que aunque tenía otras capacidades, no resultó adecuado para los desafíos requeridos para el puesto. En relación a la confianza hacia la persona que fue designada como *PL*, los errores que fue cometiendo el hizo que perdiese credibilidad ante la tienda y compradores, quienes son sus principales clientes.
- Falta de capacitaciones y seguimiento/apoyo en sus labores.

## 11.6. PLAN DE ACCIÓN

### A corto plazo:

- a) Solucionar el tema de las 2000 unidades que estaban en el CD a punto de salir, estando la tienda de Iquitos a su máxima capacidad
  - Identificar en qué parte del flujo del CD estaban las unidades (solicitado, “pickeado”, en el muelle, o cargado en el camión).
  - Si no fuese del todo factible, priorizar con el CD que cancele lo de mayor volumen: máquinas de ejercicio, línea blanca, muebles para que regrese a la zona de almacén.
  - Para el resto, solicitar un espacio adicional en el CD para retener la mercadería hasta liberar espacios e ir enviándolo dosificadamente a Iquitos.
  - Modificar el destino de ciertos productos, en vez de ir a Iquitos, analizar qué tienda podría recibir los de mayor volumen.
- b) Alto nivel de inventario existente en Iquitos
  - se debe hacer un plan de rebajas en las próximas semanas, de tal forma que se pueda balancear la rapidez en la disponibilidad del espacio requerido sin una disminución dramática de la rentabilidad. Definitivamente el margen se vería impactado por lo cual, se tenía que abastecer menos de lo que se vendía, lo que se abasteciese debía ser productos con mayor margen y acorde al clima para que vaya directo al piso mientras se liquidaba el sobrestock.
  - Hoy tengo 106,000 unidades equivalentes ¿Hasta cuándo no podré enviar stock a Iquitos?

Si no se puede ingresar mercadería de la nueva temporada a Iquitos no se podrá subir el margen. La situación se agrava en los productos de mayor rotación pues serán los más afectados por la falta de espacio, generando un quiebre de stock. Aproximadamente se estima que a fines de marzo se puede regularizar el stock tomando en cuenta mi capacidad máxima y coberturas saludables. *Se asume que repongo 25% de mi venta semanal. Se debe implementar esta herramienta para planear la liquidación y abastecimiento de los siguientes meses.*

Semana (Año /Mes / Nro Semana)	2016021	2016022	2016023	2016024	2016031	2016032	2016033	2016034	2016041	2016042	2016043	2016044	2016045
Inventario Inicial	105,354	103,245	99,250	94,856	89,889	84,102	79,178	74,544	70,161	65,130	60,999	57,254	52,890
Transferencias	1,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Venta en Unidades Año Pasado	4,191	4514	4965	5613	6538	5564	5236	4953	5685	4668	4231	4931	3901
Crecimiento	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%
Venta en Unidades Este Año	4,945	5,327	5,859	6,623	7,715	6,566	6,178	5,845	6,708	5,508	4,993	5,819	4,603
OTR ("open to receive")	1,236	1,332	1,465	1,656	1,929	1,641	1,545	1,461	1,677	1,377	1,248	1,455	1,151
Inventario Final	103,245	99,250	94,856	89,889	84,102	79,178	74,544	70,161	65,130	60,999	57,254	52,890	49,438
Semanas de Inventario	21	19	16	14	11	12	12	12	10	11	11	9	11
Cubicaje	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Cumplimiento sobre Cubicaje													
(+): Sobra													
(-): Falta	106%	99%	90%	80%	68%	58%	49%	40%	30%	22%	15%	6%	-1%
↔ a Reponer de la Venta	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%

- c) Se requiere reasignar la tienda de Iquitos a alguien con mayor *expertise* en el planeamiento, realizando quizá un enroque con otra tienda.

A mediano plazo:

- a) Estrategia comercial
  - Solicitar definición formal y actualizada del *mix* de productos. Los compradores debían definir sku por sku qué productos debían ir a la tienda.
  - Compras específicas importadas para este clima.
- b) Procesos

– Información

- Limpieza y homogenización de datos de inventarios, ventas y envíos. Se debía realizar un proceso previo para consolidar y tener datos más rápidos, pero que se haga de manera nocturna y el PL lo tenga disponible (como lo tienen los que ven otras tiendas). Evitar la mayor cantidad de cruces.
- La tienda debe realizar recepciones parciales en el sistema, no puede ingresarlos manualmente en un Excel y esperar 7 días, la falta de visibilidad impacta el abastecimiento.
- Unificación de herramientas para reposición. Todos debían trabajar con una misma herramienta, aún el PL de Iquitos usaba otra, por los puntos 1 y 2.
- Viajar a Iquitos y tomar cubicajes de la tienda mueble por mueble para ver cuánto carga cada mesa.
- Solicitar que Compras identifique el mix a nivel de sku de lo que podría enviarse a la tienda.

– Planeamiento

- Implementación de una herramienta para control y seguimiento semanal: OTR: “Open to Receive”, básicamente muestra como varía el inventario final en base al inventario inicial, las entradas y salidas, comparándolo con la capacidad de las tiendas y las semanas de inventario recomendadas. Esto generará alertas necesarias para no llegar al nivel actual de inventarios.
- Plan de reducción de stocks
  - Potenciar en el piso de ventas categorías con mayor sobre stock, dándole más espacio de exhibición

- Analizar móviles más pequeñas para realizar más frecuencia de envíos, reduciéndolo a cada 5 días en el 2016.
- Plan de promociones
  - Como las promociones eran semanales en electrodomésticos y los compradores enviaban los avisos días previos a la oferta, no se llegaba a tener stock en tienda, se debe realizar un plan promocional a mes y medio de las principales marcas y en skus acotados.
- Márgenes
  - Identificar los productos de liquidación, generando un OTR por temporada (verano, invierno, sin temporada) para proyectar el margen en los siguientes meses.
  - Potenciar categorías que tienen reintegro tributario (indumentaria principalmente).
  - A través de los procesos existentes, se debe girar las o/c en los sistemas que correspondan para no cargar un margen interempresas cuando no sea necesario.
- c) Tecnología
  - Logística Inversa
    - Sustentar la idea y expresar necesidad de realizarlo. Buscar sponsor.
    - Realizar un piloto de devolución con apoyo de las otras áreas para que se haga de forma manual, unos pocos skus
    - Generar definición funcional para implementación en el sistema
  - Reposición Automática

- Mejoras en el ERP para recuperación de beneficios tributarios (descripciones, cantidad de “líneas” en la guía, detalle de la facturación)

d) Personas

- Definir funciones y perfil del PL de esta tienda.
- Capacitación y seguimiento a los PLs, adecuando sus capacidades a las complejidades de la tienda, así como a las necesidades del negocio.

e) Seguimiento y Control

- Reuniones entre Compras, Tienda y Gerencia de Logística de Tiendas de forma quincenal (alinear planes de acción o cambios que la tienda pueda hacer, alertas de mercadería faltante).
- Enviar status de la tienda a los compradores mensualmente con temas positivos y por mejorar en la tienda, sobre todo en lo referente al mix de productos y al abastecimiento de mercadería nacional.