



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

CEDICAR: CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE CARNES DE CENCOSUD

Ignacio Elías Pérez Velazco

Lima, setiembre 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 DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

CEDICAR

Centro de Distribución de Carnes de Cencosud

IGNACIO ELIAS

Lima, 22 de setiembre de 2016

A mis padres.

A Claudia, mi esposa, y a mis dos hijos: Vasco y Vicente

IGNACIO ELIAS

A mis padres.

A Carla, mi esposa, y a mis dos hijos: Isaac y Enoc

ADOLFO ALMEYDA

AGRADECIMIENTOS

El presente caso no habría sido posible sin la colaboración de muchas personas a quienes queremos agradecer especialmente.

Primero, a Dios

Segundo, a nuestras familias que nos acompañaron hace dos años, que han sabido comprender las ausencias, las traspasadas y han sabido sobrellevar el trabajo que hemos dejado de hacer. Así mismo a nuestros padres y familiares, a quienes debemos todo.

Tercero, al PAD Universidad de Piura, que ha apoyado a nuestros estudios y trabajo; a los directores y catedráticos del PAD, que brindan toda su sapiencia y experiencia para cooperar en la formación de altos directivos, para trascender con la única visión de ser mejores personas, mejores ejecutivos, mejores empresarios.

Cuarto, a nuestro asesor Eduardo Linares que gracias a su experiencia, tiempo y dedicación nos ha guiado para la consolidación del presente caso, muchas de sus exigencias han podido ser plasmadas, detalle que lo caracteriza como asesor, profesional y amigo.

Quinto, a los colaboradores de Cedigar, Ejecutivos y Directivos de Cencosud que confían en la toma de decisiones, criterios y valores para aportar en el desarrollo de la organización. A la perseverancia y compromiso del equipo de la Unidad de Negocio que acompañan con mucha dedicación y esfuerzo para alcanzar las metas trazadas.

PRÓLOGO

Con la asesoría y desarrollo de habilidades adquiridas en el PAD – Universidad de Piura se dió la posibilidad de entender la problemática y evolución del sector en el que se encuentra Cencosud y diagnosticar a profundidad la situación de Cedicar considerando la infraestructura, procesos actuales, el desempeño del equipo, la organización y performance de ejecutivos ya sea en su desempeño y toma de decisiones.

Enfocando el presente caso desde una perspectiva de Dirección General con soporte en Dirección de Operaciones, Dirección Financiera y Gobierno de Personas. Notamos que al evolucionar el entorno es necesario y crítico reformular la estrategia, evaluar el modelo de negocio y tomar decisiones sobre el futuro desempeño de Cedicar para fortalecerlo o tercerizar parte o toda la operación, evaluando el impacto en Cencosud y para continuar con el liderazgo en el segmento supermercados del sector retail moderno.

INDICE GENERAL

PRÓLOGO	04
INTRODUCCIÓN	08

CAPITULO 1

CASO: CEDICAR

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE CARNES

1.	SECTOR DE RETAIL MODERNO	10
2.	FRIGORIFICOS TERCEROS	12
3.	CENCOSUD S.A	13
4.	UNIDAD DE NEGOCIO CARNES, AVES Y EMBUTIDOS	14
5.	CEDICAR	15
6.	CULTURA CENCOSUD	17
7.	CADENA DE SUMINISTRO DE CARNES	19
8.	ASEGURAMIENTO DE LA CADENA DE FRÍO	20
9.	CICLO II	22
10.	CICLO III	22
11.	PICKING Y MODULACIÓN	23
12.	CANALES DE VENTA WONG Y METRO	24
13.	ALTERNATIVAS	24
14.	ANEXOS	25
	Anexo 1 : Evolución de la participación de mercado de Cencosud	25
	Anexo 1a : Evolución en número de tiendas	25

Anexo 1b	: Evolución de las ventas por m ²	25
Anexo 1c	: Evolución Cencosud	26
Anexo 2	: Evolución del share of value en el canal moderno de Cencosud	27
Anexo 2a	: Organigrama (U.N. Carnes, Aves y Embutidos)	27
Anexo 3	: Línea de productos	28
Anexo 3a	: Ciclo II	28
Anexo 3b	: Ciclo III	29
Anexo 3c	: Hechos del sindicato	29
Anexo 4	: Presupuesto gastos de operación	30
Anexo 4a	: Tabla de costos desagregados por ciclo	30
Anexo 4b	: Organigrama (Cedicar)	31
Anexo 4c	: Lay-Out	32
Anexo 4d	: KPI del nivel de servicio	33
Anexo 4e	: KPI de productividad ciclo II y ciclo III	33
Anexo 5	: Cadena de suministro de carnes de res	35
Anexo 5a	: Foto del cuarto compensado	36
15. REFERENCIAS		37

CAPITULO 2

TEACHING NOTE: CEDICAR **CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE CARNES**

1.	SECTOR	38
2.	CENCOSUD	38

3.	CEDICAR	40
4.	SÍNTOMAS	41
5.	PROBLEMA	43
6.	ALTERNATIVAS	43
7.	CRITERIOS	44
8.	DECISIÓN	45
9.	PLAN DE ACCION	46
	a. Nuevos productos del ciclo III	46
	b. Eficiencia de productos del ciclo II	46
	c. Concurso frigorífico tercero	46
	d. Personal Cedicar	47
	e. Ajuste de cada proceso clave	47
	f. Fórmula de rentabilidad	48
	g. Modelo de negocio	48
10.	ANEXOS	
	Anexo A : Flujo de transporte en cada escenario	49
	Anexo B : Evolución de costos por ciclo	50
	Anexo C : Costos desagregados por ciclo	51
	Anexo D : Análisis económico	51
	Anexo E : Análisis financiero	52

INTRODUCCIÓN

CEDICAR

Centro de Distribución de Carnes

A inicios de Enero, Iván Elguera, gerente de la unidad de negocios de carnes, aves y embutidos de la gerencia de perecibles de Cencosud, se encontraba revisando los resultados al cierre del 2015; también seguía ejecutando los planes de contingencia para minimizar el impacto de la huelga indefinida del sindicato de trabajadores de Cedicar (Centro de Distribución de Carnes de Cencosud).

Martín Castro (CEO de la división de supermercados Cencosud) había conversado con Ernesto Angulo (gerente comercial de perecibles) para que evaluara la posibilidad de tercerizar las operaciones de Cedicar, con el objetivo de generar ahorros al negocio; Ernesto Angulo pensó sobre las opciones de tercerizar el 100% de la operación o sólo tercerizar una parte del proceso, porque no quería perder la ventaja competitiva de la unidad de negocio, la capacidad de desarrollo de productos con valor agregado, la flexibilidad en el proceso productivo y retener a personas de mano de obra calificada.

Iván Elguera luego de recibir la noticia de parte de su jefe estaba contrariado, debido al cambio de rumbo que esto significaría; 3 años antes había realizado un business plan para evaluar el proyecto de inversión que tenía como alcance una mejora significativa en la

infraestructura, hardware, software y ampliación de cámaras de almacenamiento; representando una inversión de aproximadamente US\$ 2'500,000. Además analizaba las probables desventajas de la tercerización: pérdida de la ventaja competitiva del negocio en relación a la innovación de productos, aumento del tiempo de respuesta ante cambios en el mercado, demora en la implementación de la operación de productos secundarios o especiales (Ciclo III) y de mayor valor agregado, pérdida del control de la calidad de los productos, la probabilidad de aumento de tarifas en el tiempo, disminución del clima laboral por reducción de puestos de trabajo, demora en el tiempo de aprendizaje de las personas e implementación eficiente y eficaz; y por último un aumento del lead-time en el abastecimiento de las tiendas¹ de Wong y Metro.

¹ Copyright © PAD – Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.
Documento elaborado con la asesoría del profesor Eduardo Linares y los alumnos Ignacio Elias y Adolfo Almeyda, para servir de base de discusión y no como la ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.
Prohibida la reproducción total o parcial. Derechos reservados.
Para uso exclusivo del PAD – Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.

CAPITULO 1

CASO: CEDICAR

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE CARNES

1.- SECTOR DE RETAIL MODERNO

Durante el 2015 los principales operadores del segmento supermercados alcanzaron ingresos por S/ 11,300 millones registrando un crecimiento del 5.3% respecto al año anterior y una penetración del 20% a nivel nacional. El segmento supermercados en el Perú está conformado principalmente por tres grupos económicos: el Grupo Cencosud (Supermercados Wong y Metro), el Grupo Interbank, a través de InRetail (Vivanda y Plaza Vea), y el Grupo Falabella (Hipermercados Tottus). Las ventas son lideradas por Cencosud, las cuales ascendieron a S/ 4,205 MM. Muy cerca, se ubica InRetail, con ingresos por S/ 4,077 MM al final del 2015. Así, este ha logrado reducir la brecha como resultado de su plan de expansión en número de tiendas y aprovechando el menor ritmo de crecimiento registrado por Cencosud (+1% a diciembre del 2015).

La participación de mercado de Cencosud es de 37.2% (Wong 14% y Metro 23.2%), Supermercados Peruanos 36.1% y Tottus 26.7% (**Anexo 1**), en cuanto al número de tiendas y a la superficie de ventas, los tres operadores han seguido expandiéndose, pero a un menor ritmo respecto de años anteriores como reflejo de la menor inversión privada y la dificultad de conseguir nuevos espacios. De esta manera al cierre del 2015, el sector contaba con un total de 248 tiendas sobre una superficie total de 747 mil m². Entrando a más detalle, se observa

que tanto Plaza Ve a como Tottus han seguido una estrategia más expansiva que su principal competidor Cencosud, pues los dos primeros incrementaron, durante los últimos 3 años, en 20 y 19 tiendas respectivamente, mientras que Cencosud agregó únicamente 4 nuevas tiendas **(Anexo 1a)**.

La evolución de las ventas por m² de los supermercados, muestra una tendencia estable en los últimos años, con una mejora significativa en marzo de 2015 respecto a marzo de 2014 en las tres empresas. Existe una mejora del 11.8% en la eficiencia de las ventas para Plaza Ve a y Vivanda, de 3% en Cencosud y 1.25% en Tottus **(Anexo 1b)**.

El sector viene creciendo, pero a un menor ritmo; destaca Plaza Ve a y Vivanda, que en los últimos tres años creció a una tasa interanual promedio de +10.1%, por encima del promedio del sector (+7.7%), Plaza Ve a y Vivanda es el grupo que más creció dentro del sector (+8.5%) como resultado de las aperturas de nuevas tiendas y la maduración de las tiendas inauguradas en el 2014, lo que se reflejó en un crecimiento de los ingresos generados por las mismas tiendas en el ratio SSS² (*Same Store Sales*) de +3.7%. En el caso de Hipermercados Tottus, sus ingresos ascendieron a S/ 3,018 MM, lo que representó un crecimiento del +7% respecto del 2014. Este crecimiento si bien fue menor a lo registrado en el 2014 (+13%), se sustentó principalmente en el aumento de su área de ventas, puesto que sólo reportó un crecimiento en el ratio SSS de +0,7%. Por su parte, Cencosud apenas creció +1% debido a un menor crecimiento de las ventas de las mismas tiendas (+0.8% versus +4.6% en el 2014) y a su política de expansión más conservadora, ya que sólo inauguró cuatro nuevas tiendas en los últimos años, 3 de ellas durante el 2015 y que aún están en proceso de maduración. Se espera

² El *Same Store Sales* (SSS), es un elemento clave en los resultados operativos de las empresas y que representa la variación de los ingresos generados por las mismas tiendas en un periodo determinado (12 meses de ventas, las tiendas nuevas que no cumplen por ese periodo no son consideradas).

que para el 2016 los operadores de supermercados mantengan sus planes de expansión, principalmente en ciudades medianas y pequeñas, debido a la baja disponibilidad de espacios en Lima y las principales ciudades del interior, así como a la aún reducida penetración del comercio moderno. De acuerdo al plan de inversiones de Plaza Vea y Vivanda, para el 2016 planea sumar 10,000 m² a su área de ventas e iniciar la construcción de otros 5,000 m² que serían inaugurados en el 2017. En cuanto a Cencosud, si bien no tiene cifras sobre su plan de inversiones en nuestro país, la compañía señala que durante el 2016 realizará una inversión de US\$ 500 millones, privilegiando las inversiones en infraestructura, logística y tecnología de la información; finalmente el grupo Falabella contempla una inversión a nivel nacional de US\$ 885 millones de para el 2016, con lo cual espera abrir 26 nuevas tiendas y un nuevo centro comercial.

2.- FRIGORIFICOS TERCEROS

Existen frigoríficos que brindan servicios de maquila para la producción de cortes de carnes de res desde el beneficio del ganado (ciclo I) hasta la producción y empaque al vacío de cortes de carne de res a un costo promedio de S/ 1.10 por kilo (ciclo II), además un costo promedio de S/ 0.10 por kilo en el servicio de almacenamiento y S/ 0.25 por el servicio de picking. En la cadena de valor de las carnes de res es fundamental que el supply chain contemple los elementos relacionados a la ganadería, producción y canales de distribución que permitan la transformación del ganado a través de los frigoríficos y la comercialización en los supermercados manteniendo siempre la cadena de frío en todo el proceso; como resultado se obtienen los cortes de carne de res inocuos para el consumidor final. En el segmento de los

supermercados a nivel nacional la participación del área de perecibles es alrededor del 25% de la venta, donde las carnes de res representan el 2% de la venta total del supermercado.

3.- CENCOSUD S.A (Centros Comerciales Sudamericanos)

Cencosud es un consorcio multinacional chileno que opera en diversos países de América del Sur, principalmente en el rubro minorista y es controlada por el empresario Horst Paulmann como Presidente del Directorio. La empresa se originó a través del autoservicio Las Brisas, fundado por el inmigrante alemán Horst Paulmann junto a su hermano menor Jürgen Paulmann, durante los años 60 en un local de 160m² en la ciudad de Temuco, en el sur de Chile. En 1978 inauguró Jumbo, el primer hipermercado del país y tres años más tarde en Buenos Aires. De ahí en adelante Cencosud se expandió a Brasil, Colombia y Perú, convirtiéndose en una de las cadenas minoristas más grande de toda América Latina, la familia Paulmann posee el 58.15% de las acciones, propiedad y dirección y el 41.85% diversos bancos y fondos. Los ingresos al 2015 fueron de US\$ 17 billones, un EBITDA de 5.9% sobre las ventas, 148 mil colaboradores y cuenta con 2,842 millones de acciones a un valor por acción de US\$ 3 (**Anexo 1c: Evolución Cencosud**).

Cencosud atiende al mercado peruano con 2 formatos claramente definidos, enfocados a distintos segmentos medidos por el nivel socio económico. El formato Wong se dirige al segmento de clientes del nivel socio económico A/B con una estrategia de diferenciación (Calidad – Servicio) y un posicionamiento “**Donde comprar es un placer**”, cuenta con una participación del 40% de la venta total con 18 tiendas. El formato Metro se dirige al segmento de clientes del nivel socioeconómico C/D con una estrategia de liderazgo en costos (Precio - Calidad) y un posicionamiento “**Precios más bajos, Siempre**”, la participación es del 60% de

la venta total con 72 tiendas, ambas a nivel nacional. Al cierre del 2015 Cencosud obtuvo una facturación total de S/ 4,205 MM con un margen total del 28%.

La estructura formal de la organización está conformada por las gerencias de área que se subdividen en unidades de negocio que atienden ambos formatos; entre ellas tenemos el área de Food Abarrotes (51% de la venta total) siendo las unidades de negocio más importantes Abarrotes Comestibles y No Comestibles, el área de Food Perecibles (27% de la venta total) con las unidades de negocios de Carnes, Aves, Embutidos y Frutas - Verduras ; y por último el área de Non Food (19% de la venta total) con las unidades Electro y Bazar como las más importantes.

4.- UNIDAD DE NEGOCIO CARNES, AVES Y EMBUTIDOS

Al cierre del 2015 la unidad de negocio facturó S/. 404 MM, con un crecimiento en ventas y margen total de +1% y +9% respectivamente, la participación dentro del área de perecibles alcanzó 35% de la venta y 9.6% de las ventas totales del supermercado; el margen total fue del 24%. La categoría carnes de res³ muestra un liderazgo en el canal moderno con un share of value del 58.7% (**Anexo 2**).

La unidad de negocio está compuesta por las categorías de Carne de Res (27% de las ventas de la unidad), Cerdo (6%), Animales Menores (0.4%), Aves/Huevos (40.6%), Embutidos/Fiambres (26%). El equipo está conformado por 12 personas, 9 en oficina central, 1 en Cedicar y 2 en el centro de beneficio del ganado (**Anexo 2a: Organigrama**).

³ La participación de carne de res en el margen total representa un 17%

5.- CEDICAR (Centro de Distribución de Carnes)

Desde 1998 Cedicar se viene desempeñando como una planta que soporta las operaciones de la unidad de negocio de carnes, aves y embutidos; concebida inicialmente como una planta de ciclo II para la producción de cortes de carne primarios; ha venido evolucionando hacia procesos más complejos de acuerdo a las necesidades del negocio, tales como la implementación del ciclo III (o productos secundarios o especiales) y la elaboración de productos de mayor valor agregado. Cedicar permitió estandarizar el 100% de los cortes de carne de vacuno y de cerdo para toda la cadena y bajo las normas del sistema HACCP (Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos) gestionar la calidad microbiológica de los productos perecederos, haciéndolos sanitariamente seguros al estandarizar la recepción, procesamiento y despacho. El proceso incluía el envasado al vacío y la utilización de un sistema interconectado de balanzas. El producto final del ciclo II son los cortes refrigerados al vacío, cortes refrigerados para venta a granel o cortes para congelar. Mientras que el producto final del ciclo III son las carnes empacadas en bandejas con stretch film, carnes empacadas en bandejas con atmósfera modificada, packs parrilleros o enrollados especiales (**Anexo 3: Línea de Productos**). El ciclo II requiere más esfuerzo físico y el ciclo III demanda una mano de obra más especializada y maquinaria semi-automatizada (**Anexo 3a y 3b**). Gustavo Novoa como Jefe de Planta es responsable del funcionamiento eficiente y eficaz de la operación de la planta.

El 23 de diciembre del 2013 se creó el sindicato único de trabajadores representados por un secretario general, de organización y defensa, que al amparo de lo dispuesto por el artículo 28 de la constitución del estado y del artículo 5 inciso a, fue formalmente constituido y

comunicado a Martin Castro⁴ vía carta notarial, adjuntado el pliego de reclamos; dos años después el sindicato entró en huelga indefinida el 16 de diciembre del 2015 (**Anexo #3c**). Al cierre del 2015 el número de personas sindicalizadas representaba el 33% del cupo real de la planta (59 personas), pero concentrados en el área de producción primaria donde es intensiva la mano de obra.

En el 2015 los gastos de la operación del ciclo II fueron en maquila S/ 5'092,832, material de empaque S/ 370,427 y los gastos indirectos S/ 2'203,583 con una producción total de 5'457,892 kilos. Los gastos de operación del ciclo III fueron en maquila S/ 1'565,472, material de empaque S/ 389,045 y los gastos indirectos S/ 575,649 con una producción total de 1'409,506 kilos (**Anexo 4: Presupuesto Gastos de Operación, Anexo 4a: Costos desagregados por ciclo, Anexo 4b: Organigrama, Anexo 4c: Lay-Out**).

Los gastos en fletes ascendieron a S/ 3'786,283 y el costo del almacenamiento en S/ 738,587 (ambos no están incluidos en la cuenta de gastos indirectos). Los costos totales de la producción ascendieron a S/ 9'726,830 y S/10'197,006 en el 2014 y 2015 respectivamente; representando en el 2015 un 7.5% de las ventas de las categorías carnes de res, cerdo y animales menores.

Según datos proporcionados por Gustavo Novoa, el objetivo del nivel de servicio para el 2015 fue del 95%, logrando 89% al cierre del año (**Anexo 4d: KPI de nivel de servicio**); la productividad de los ciclos de producción es medida en kg procesados/hora/hombre (**Anexo 4e: KPI's de productividad Ciclo II y Ciclo III**) y el resultado de la evaluación del clima

⁴ Cencosud S.A. no podía divulgar los nombres de sus colaboradores y proveedores. Los nombres utilizados en el presente caso son seudónimos.

laboral medido en las encuestas de la empresa GPTW fue de un 42% de aprobación, 3% puntos porcentuales menos que el año anterior (45%).

Cedigar pertenece a las instalaciones del Centro de Distribución de Cencosud (CD), que cuenta con un almacén para la recepción centralizada y distribución de productos no perecibles; el CD fue diseñado con el objetivo de lograr eficiencias logísticas y de distribución. Allí se concentran todos los pedidos de mercadería y se paletizan para ser entregados a las tiendas. Esta operación permite reducir costes de envío desde los proveedores a cada una de las tiendas, dado que ahora sólo surtían al CD. Además cuenta con el sistema Cross-docking⁵ (mercaderías en tránsito), creado para reducir los costes en el proceso de abastecimiento de productos perecederos como frutas y verduras al homogeneizar calidades, estandarizar entregas y disminuir los costes de transporte.

6.- CULTURA CENCOSUD

La llegada de Cencosud a la organización trajo consigo conocimientos, estilos de dirección y valores comunes a la cultura creada por la familia Wong; sin embargo la transmisión de la cultura de Cencosud no llegó a tiempo a Cedigar, generando una distancia entre la oficina central y la planta. La consecuencia de esta distancia cultural fue la creación de un sindicato, que hizo visible ante la nueva dirección el abandono de 180 personas en Cedigar; entre ellas personas de oficio en el corte de la carne de res.

⁵ En Logística el Cross-docking corresponde a un tipo de preparación de pedido (una de las funciones del almacén logístico) sin colocación de mercancía en stock (inventario), ni operación de picking (recolección). Permite transitar materiales con diferentes destinos o consolidar mercancías provenientes de diferentes orígenes (proveedores) que puede variar dependiendo las necesidades de cada tienda (formatos).

Ante esta situación, Iván Elguera elaboró un plan de trabajo con el objetivo de reducir la distancia cultural entre la oficina central y Cedicar; la ejecución contemplaba programas de capacitación basados en modelos de comunicación asertiva, trabajo en equipo, proactividad, compromiso, iniciativa y creatividad de sus integrantes; así se materializa el nuevo estilo y forma de hacer las tareas en Cedicar; alineándose a la organización en general.

En Cencosud los directivos tienen un estilo de dirección basado en la comunicación y participación; fortaleciendo las competencias de sus equipos con programas de capacitación permanentes, asegurando la competitividad en la organización. Respecto a la competencia de liderazgo, el factor más destacado es la comunicación con el equipo en sus distintas líneas jerárquicas; la organización de las tareas ya sea por actividades o procesos y el trabajo en equipo, sobre todo en aquellas actividades que demandan más esfuerzo físico como el desposte de carne (actividad netamente manual) en ambientes a temperaturas bajas para mantener la cadena de frío; hacen necesario que la exigencia y empatía deben ser muy estrechas. En las competencias ejecutivas, estas se refuerzan en talleres y reuniones donde se motiva a trabajar con mayor iniciativa y creatividad para sacar adelante situaciones adversas, así como la gestión del tiempo y sobre todo la autocrítica para fortalecer el desarrollo personal.

Si las personas son fines o medios, los directivos de Cencosud lo tienen muy claro, es así que el CEO, el Gerente de Percibibles y el Gerente de la Unidad de Negocio bajo la formación del PAD han internalizado que para hacer un negocio sostenible es vital tener valores sólidos sin ningún tipo de sesgo o interés personal y que estos se vean reflejados en sus decisiones y acciones éticas. De este modo va tomando forma la cultura de la organización, entendiendo a cada colaborador como persona y fin en sí misma, y que es necesario retenerlos y capacitarlos para continuar con un crecimiento rentable y sostenible en el tiempo.

7.- CADENA DE SUMINISTRO DE CARNES (Anexo 5)

Semanalmente los ganaderos reciben las ordenes de trabajo para planificar la entrega de toros⁶ cuyos costos varían según los estándares de calidad y características determinadas que pueden ser de engorde para formato Wong o viajero para formato Metro, en esta etapa existen 2 colaboradores de Cencosud del área de operaciones y otro de comercial que hacen un exhaustivo control de los estándares de calidad, para asegurar desde el inicio la calidad en el proceso productivo. Al cumplir los ganaderos con los requisitos, entregan los toros al centro de beneficio (camal) para seguir el proceso de transformación y obtener los cuartos compensados (pecho, pierna) (**Anexo 5a**) llamado Ciclo I. Cuando llegan los toros al camal está todo controlado y preparado para seguir al detalle las normas HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), método operativo estructurado e internacionalmente reconocido que ayuda a las organizaciones de la industria de alimentos y bebidas a identificar sus riesgos de inocuidad alimentaria, evitar peligros de inocuidad alimentaria y abordar el cumplimiento legal. HACCP es obligatorio en varios países, incluidos EE.UU. y la UE. Los principios y directrices para la aplicación del HACCP han sido adoptados por la Comisión del Codex Alimentarius.

En Perú el ente regulador es SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agraria) que otorga la autorización sanitaria y ejerce el Reglamento de Inocuidad Agro-Alimentaria según el Decreto Supremo N° 004-2011 AG. Cencosud a través de Inassa implementó las buenas prácticas de manufactura (BPM), Procedimiento Operativo Estandarizado (POE) y Procedimiento Operativo Estandarizado de Saneamiento (POES) como pre requisito para la

⁶ Los toros se diferencian por la alimentación y cuidado, entre ellos tenemos el ganado de **Engorde** que además de haberse alimentado con pasto fue nutrido los últimos meses con alimento balanceado en los centros de engorde, mientras que el ganado **Viajero** solamente fue alimentado con pasto.

obtención de la certificación HACCP. El Procedimiento Operativo Estandarizado (POE) establece la metodología de autocontrol para cada etapa del proceso cárnico, cuyos contenidos mínimos requeridos son el programa de control de plagas, requisitos de higiene del proceso, capacitación del personal, de los proveedores que intervienen en la cadena de suministro de carnes, control de aguas residuales, manejo de desechos sólidos y programas de mantenimiento. También existe el Procedimiento Operativo Estandarizado de Saneamiento (POES) que garantiza los procedimientos de limpieza para eliminar tierra, residuos de alimentos, grasa u otros materiales objetables producto de las actividades del trabajo diario, así como la desinfección del número de microorganismos presentes en el medio ambiente para que no comprometa la inocuidad de los alimentos que llegarán a las vitrinas de las tiendas Wong o Metro. En este punto las Tecnólogas de aseguramiento de la calidad de Cencosud aseguran su cumplimiento; así mismo, en la etiqueta del empaque de todos los productos procesados en Cedicar figura las condiciones de conservación (mantener refrigerado de 1°C a 4°C), fechas de producción, fecha de vencimiento y lote para la respectiva trazabilidad.

8.- ASEGURAMIENTO DE LA CADENA DE FRÍO

Mantener la cadena de frío resulta fundamental a la hora de garantizar la inocuidad y seguridad de los alimentos perecibles como las carnes rojas de res, cerdo y animales menores (cuy, cabrito, conejo) por lo que todos los eslabones implicados en la cadena de valor deben poner especial atención en preservarla. Vía Decreto Supremo N° 034-2008-SA y Decreto Legislativo N° 1062 aprueba la ley de inocuidad de los alimentos en concordancia con los principios generales de higiene de los alimentos del codex alimentarius, el cual obliga a todos

los proveedores como responsables directos de la inocuidad, la cual se refiere a todas las condiciones y prácticas que preservan la calidad de los alimentos para prevenir la contaminación y las enfermedades transmitidas por el consumo de alimentos. Los cuartos compensados se mantienen en óptimas condiciones de frío (4°C) donde el supervisor de operaciones del área comercial hace una inspección en función al estándar Wong: La edad del toro (que también se da por la cantidad de dientes, es una forma práctica del sector), el peso, la cobertura de grasa, que es el nivel de grasa externa, el color de la carne / grasa y por último el tamaño del ojo de bife. Encontrándose todo conforme y de acuerdo a las normas, se procede a almacenar los cuartos compensados manteniendo la temperatura a 4°C (medido en el centro del músculo más grande del toro), en un plazo promedio de 2 días almacenado. Como se puede notar se denomina "cadena" porque está compuesta por diferentes etapas o eslabones, si alguno de los puntos de la cadena de frío llegara a verse comprometido, toda ella se vería afectada perjudicando la inocuidad y seguridad alimentaria. Para ejecutar el traslado a Cedicar, los vehículos de transporte deben pre-enfriarse hasta llegar a los 4°C antes de ser cargados, la carga y descargue debe hacerse con la mayor celeridad posible, y los recorridos entre la cámara de almacenamiento y el vehículo de transporte deben ser muy cortos para asegurar el mantenimiento de la cadena de frío. Al llegar los cuartos compensados a Cedicar pasan por un proceso de inspección exhaustivo donde se miden el peso, las condiciones de frío y conservación; al pasar la inspección se procede a fijar el peso de la carga, hito fundamental para el control y elaboración de la orden de compra al ganadero⁷ y la definición de lotes que permiten obtener la trazabilidad. Al pasar la recepción se trasladan los cuartos compensados al almacén de materias primas manteniendo la cadena de frío (4°C).

⁷ El costo de la materia prima promedio (entre engorde y viajero) que son producidos y distribuidos a través de Cedicar se encuentran valorizados en S/ 26.00 por kilo aproximadamente en el 2015.

9.- CICLO II

Es una línea de producción que transforma los cuartos compensados en distintos tipos de corte, ya sea refrigerados para venta a granel, para congelar o refrigerados al vacío, entre las principales actividades tenemos:

- **DESPOSTE:** Actividad manual que saca los cortes primarios o de mayor volumen como: La nalga, el cuadril, el asado pejerrey, el bife, etc.
- **LINEA DE FAJAS:** Que traslada los cortes despostados para ser seleccionados.
- **SELECCIÓN, EMPACADO AL VACIO Y ETIQUETADO:** Los cortes llegan de las fajas a una bandeja rotativa donde son seleccionados según tipo de cortes, empacados al vacío y etiquetados manualmente para ser enviados al almacén de productos terminados; los cortes pasan por el sistema interconectado de balanzas obteniendo la información de lote y peso. Los cortes tipo nalga, cuadril, pecho, churrasco, recortes para molida, se trasladan al almacén de productos en proceso para el ciclo III
- **ALMACEN DE PRODUCTOS TERMINADOS DEL CICLO II:** Todo lo empacado y etiquetado con la marca Wong o Metro esperan ser modulados⁸.

10.- CICLO III

Es una línea que agrega valor a los productos terminados del proceso del Ciclo II, transformándolos en cortes como: Bistec, sancochados, churrascos, molidas y guisos. Entre las principales actividades tenemos:

⁸ El precio de venta promedio al público de un producto del Ciclo II (normal) es de S/ 38.1 por kilo durante el 2015.

- ALMACEN DE PRODUCTOS EN PROCESO DEL CICLO II → III: Actividad manual que recogen cortes específicos para ser transformados en la siguiente actividad.
- MOLEDORA, SIERRA Y FETEADORA: Según el tipo de corte se procede a moler los recortes de carne para molida, cortar los churrascos, sancochados y fetear (filetear) los bistecs.
- EMPACADORA Y ETIQUETADO AUTOMATICO: Los cortes seleccionados se colocan en bandejas de forma manual para ser enviados a la empacadora y etiquetados de forma automática, obteniendo la información de los lotes y pesos.
- ALMACEN DE PRODUCTOS TERMINADOS DEL CICLO III: Todo lo empacado y etiquetado con la marca Wong o Metro esperan ser modulados⁹.

11.- PICKING Y MODULACIÓN

La modulación es calzar las necesidades de cada tienda con los productos terminados que se tienen en el almacén por tipos de cortes y el Picking es la selección de los cortes para apilarlos en jabas y colocarlas en parihuelas que serán despachadas conteniendo la información de los lotes y pesos.

Luego, en el despacho de productos se envían las parihuelas según el tipo de tienda a unas balanzas de piso para obtener la información de los lotes y pesos para ser despachados, es aquí donde se registra información de lotes y pesos para la gestión del control de inventarios.

La distribución a las tiendas Wong y Metro se realiza de manera eficiente a partir de una planificación semanal donde se minimizan los costos totales de distribución, sin perder de vista el nivel de servicio oportuno y el aseguramiento de la cadena de frío.

⁹ El precio de venta promedio al público de un producto del Ciclo III (con valor agregado) es de S/ 43.1 por kilo durante el 2015

12.- CANALES DE VENTA WONG Y METRO

Las operaciones realizadas en Cedicar (Ciclo II y III) permitieron desarrollar ciertas capacidades para sostener las estrategias de los distintos formatos:

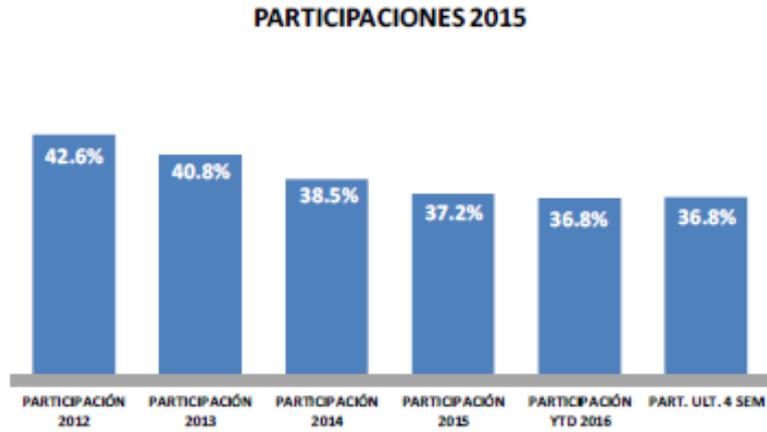
- En el caso de Wong una estrategia de diferenciación enfocada en calidad y servicio: Al ejecutar todas las actividades relacionadas a los cortes de carne de res, cerdo, animales menores en Cedicar permite mayor disponibilidad del personal en tienda para brindar una atención personalizada y exclusiva al cliente.
- En el caso de Metro una estrategia de liderazgo en costos enfocada en precio y calidad: Las eficiencias operativas al centralizar las actividades en Cedicar (Ciclo II y III) permiten obtener en tienda una reducción de gastos operativos que se traducen en precios competitivos.

En Cencosud las principales actividades se interrelacionan y trabajan en equipo poniendo en el centro de todas sus decisiones y acciones al CLIENTE (**Anexo 6: El cliente en el centro**).

13.- ALTERNATIVAS

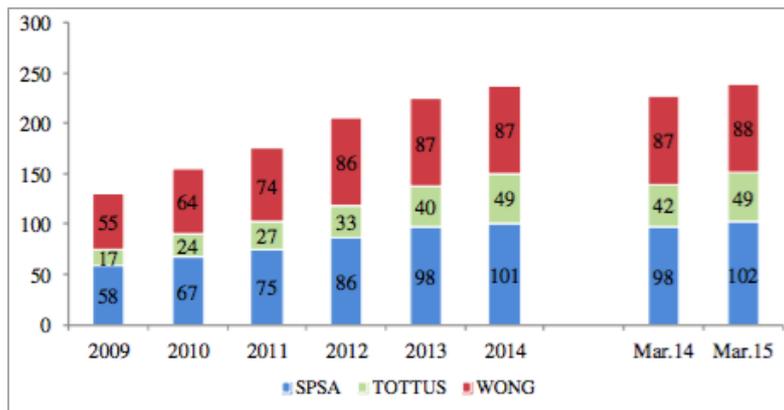
Iván Elguera luego de recibir la noticia de parte de su jefe estaba contrariado, debido al cambio de rumbo que esto significaría; 3 años antes había realizado un bussiness plan para evaluar el proyecto de inversión que tenía como alcance una mejora significativa en la infraestructura, hardware, software y ampliación de cámaras de almacenamiento; representando una inversión de aproximadamente US\$ 2'500,000. Las preguntas que vinieron a su mente fueron: ¿tercerización del 100% de las operaciones?, ¿sólo del ciclo II? o ¿Seguir igual?

Anexo 1: Evolución de la participación de mercado de Cencosud



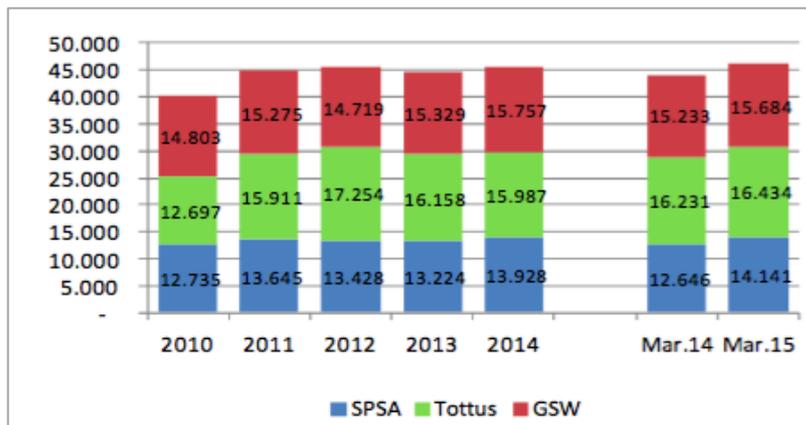
Fuente: Elaboración propia

Anexo 1a: Evolución en número de tiendas



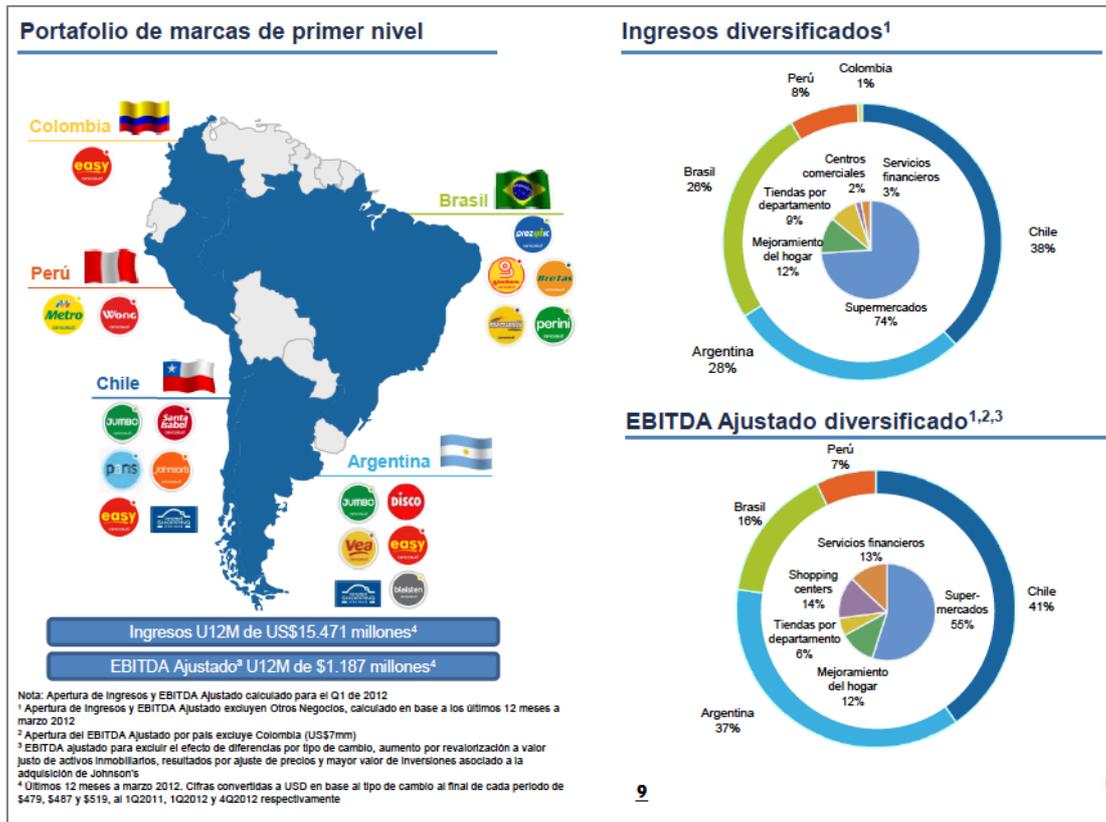
Fuente: Equilibrium.

Anexo 1b: Evolución de las ventas (En soles por m²)

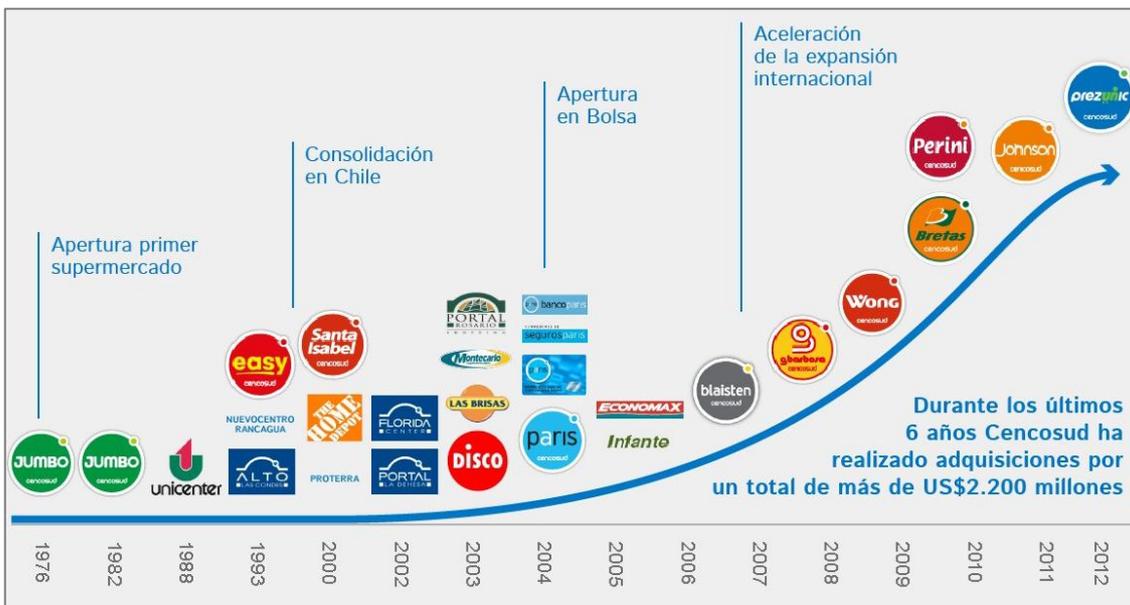


Fuente: Equilibrium.

Anexo 1c: Evolución Cencosud

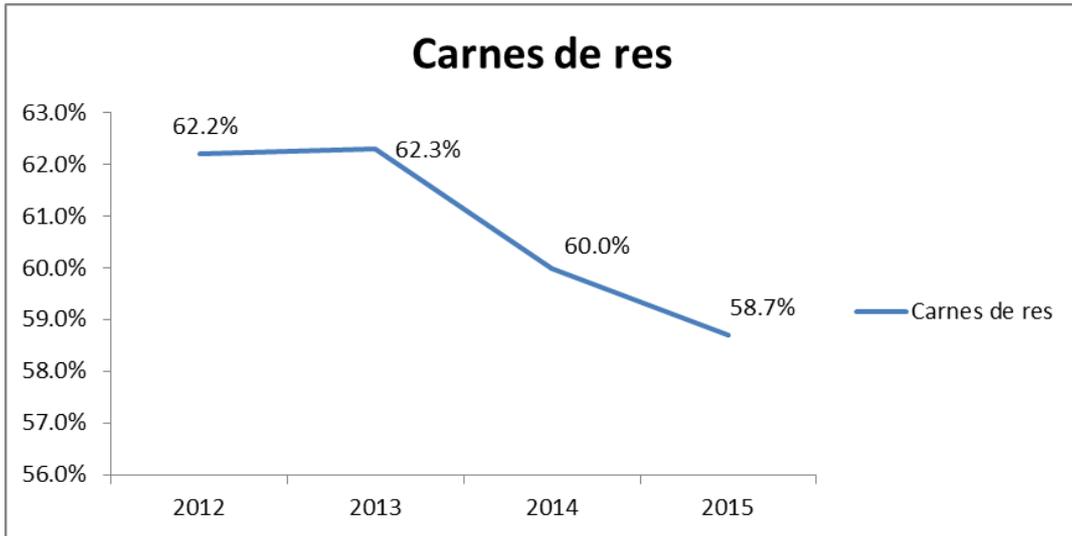


Fuente: CENCOSUD 2013



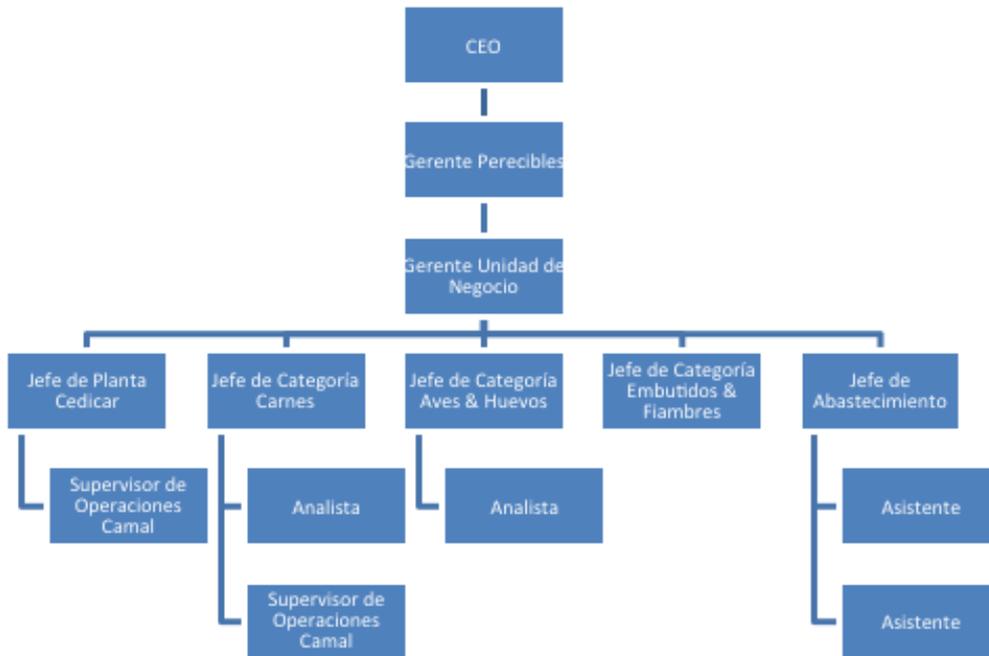
Fuente: CENCOSUD 2012

Anexo 2: Evolución del share of value en el canal moderno de Cencosud



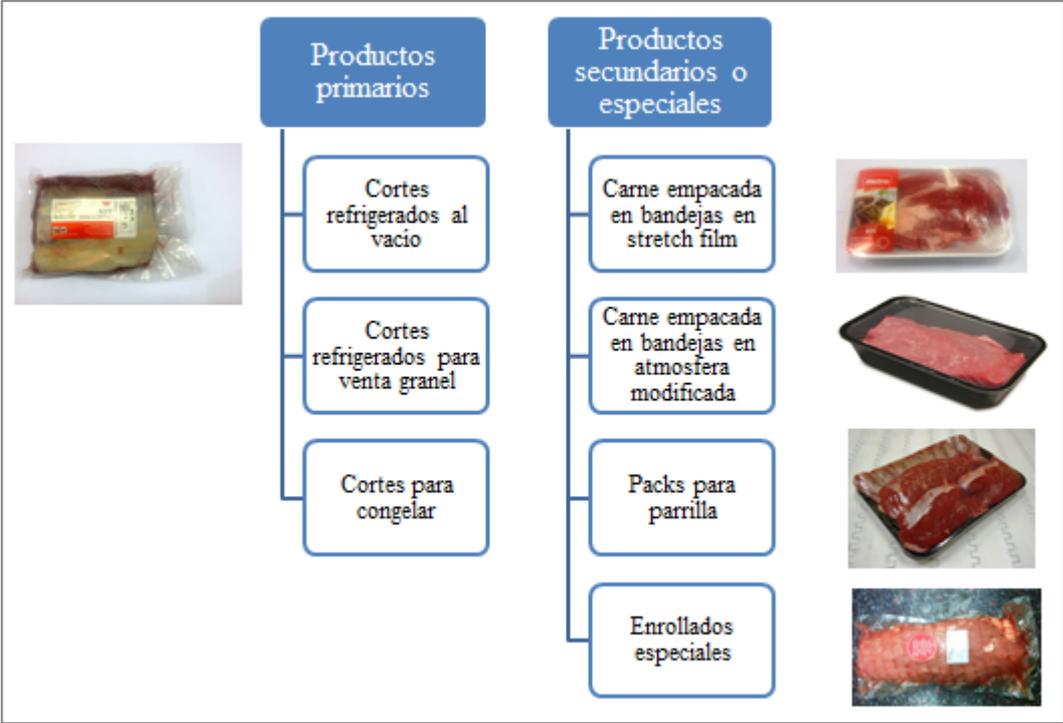
Fuente: CCR

Anexo 2a: Organigrama (U.N. Carnes, Aves y Embutidos)



Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Línea de Productos



Fuente: Elaboración propia

Anexo 3a: Ciclo II



Anexo 3b: Ciclo III



Anexo 3c: Hechos del sindicato

Fechas	Hechos relevantes del sindicato
23/12/2013	Carta a Martín Castro sobre inscripción del sindicato único de trabajadores Presentación del pliego de reclamos
01/05/2014	Deciden no trabajar feriados a partir de la fecha
19/06/2015	1era huelga de 2 días
15/10/2015	2da huelga de 2 días
16/12/2015	Huelga indefinida

Nota: Se estima que el impacto económico del sindicato es 7% en condiciones normales y puede fluctuar entre el 11% hasta 20% en momentos que se intensifican los paros indefinidos.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Presupuesto Gastos de Operación (En Soles, Centro de Costos)

Informe CEDICAR (000)			
Miles de Soles			
Rubro/Cuenta		Real 2015	Plan 2015
	☐ <i>Gastos Operativos</i>	-8,262.96	-9,436.29
☒ Gastos de Mantenimiento		-314.88	-921.78
☒ Sistemas Locales		-44.85	-
☒ Gastos de Seguridad y Vigilancia		-83.88	-77.38
☒ Gastos de Limpieza y Aseo		-449.67	-436.20
☒ Gastos Servicio de Consumo		-260.37	-473.79
☒ Gastos Bolsas para Clientes		-57.43	-75.73
☒ Gastos de Honorarios Profesionales		-26.35	-16.15
☒ Gastos de Impuestos, Tasas y Contribuciones		-23.14	-43.02
☒ Gastos de Seguros		-26.81	-31.71
☒ Gastos de Oficina		-9.99	-12.00
☒ Gastos de Representacion y Viaticos		-5.87	-4.26
☒ Gastos Generales.		-256.25	-438.32
☒ Gastos de Personal		-5,881.40	-6,171.13
☒ Gastos de Publicidad		-14.58	-23.75
☒ Arriendos Inmuebles		-281.02	-329.32
☒ Otros Arriendos		-170.49	-47.74
☒ Amortizaciones		-355.98	-334.00
Total general		-10,197.0	-11,371.91

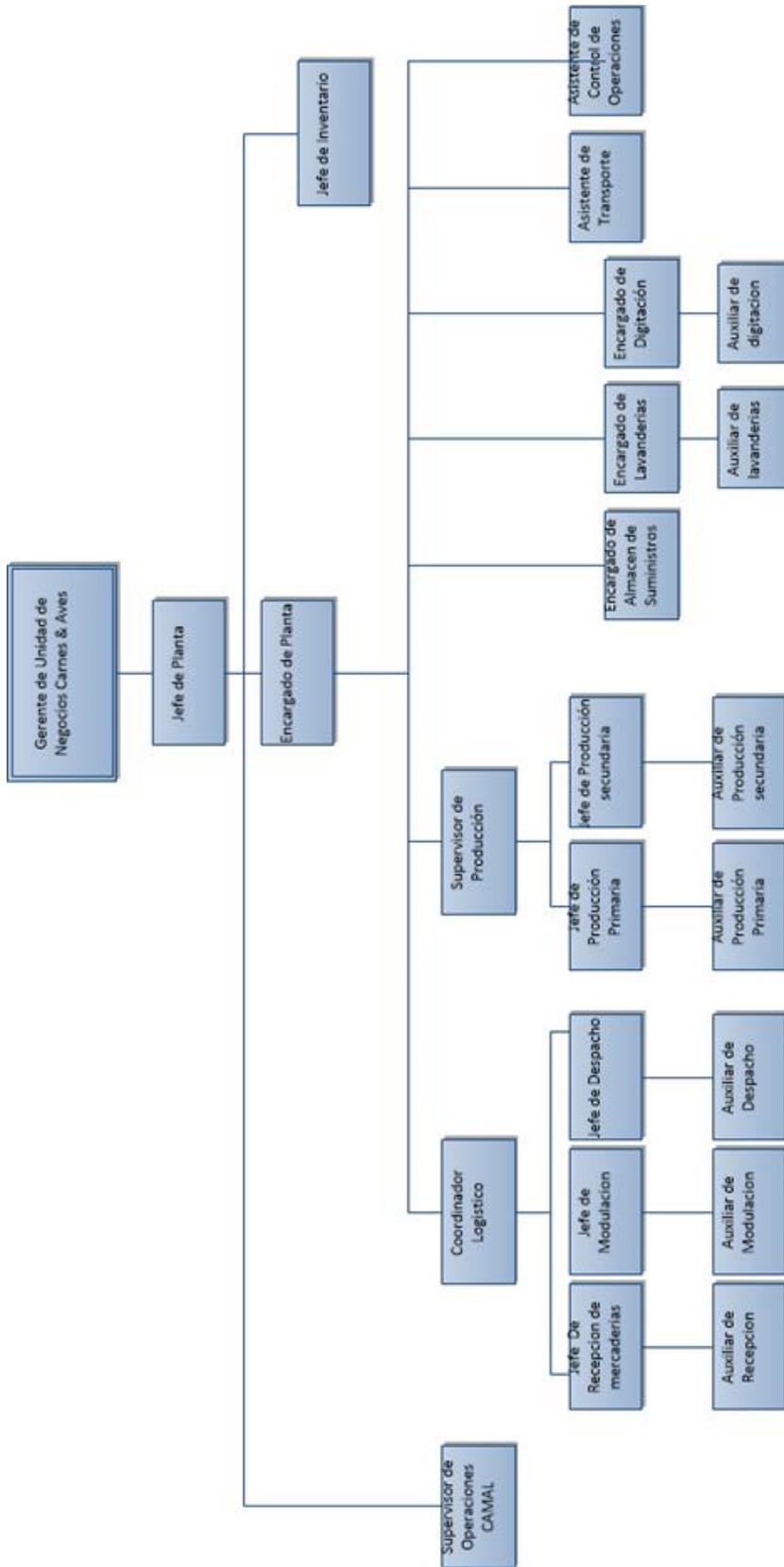
Fuente: Elaboración propia

Anexo 4a: Tabla de costos desagregados por ciclo (En Soles)

CEDICAR (TABLA DE COSTOS)						
CICLO II	2014			2015		
	Ene.-Nov	Diciembre	TOTAL	Ene.-Nov	Diciembre	TOTAL
Kilos procesados	5,656,847	448,306	6,105,153	5,237,799	220,093	5,457,892
Mano de obra	4,311,811	616,981	4,928,793	4,562,971	529,861	5,092,832
Material de empaque	427,436	46,880	474,316	348,238	22,189	370,427
Gastos Indirectos	2,071,189	244,122	2,315,311	2,098,458	105,125	2,203,583
Costo de producción total	6,810,437	907,983	7,718,420	7,009,667	657,174	7,666,841
Costo de producción kg	1.20	2.03	1.26	1.34	2.99	1.40
CICLO III	2014			2015		
	Ene.-Nov	Diciembre	TOTAL	Ene.-Nov	Diciembre	TOTAL
Kilos procesados	768,896	55,267	824,162	1,255,551	153,956	1,409,506
Mano de obra	1,160,594	166,678	1,327,272	1,303,986	261,485	1,565,472
Material de empaque	341,601	24,691	366,292	337,283	51,762	389,045
Gastos Indirectos	284,750	30,095	314,846	502,113	73,535	575,649
Costo de producción total	1,786,945	221,464	2,008,410	2,143,382	386,783	2,530,165
Costo de producción kg	2.32	4.01	2.44	1.71	2.51	1.80
Flete	2014			2015		
	Ene.-Nov	Diciembre	TOTAL	Ene.-Nov	Diciembre	TOTAL
Flete	3,315,770	300,406	3,616,176	3,384,363	401,920	3,786,283
Flete x kg	0.59	0.67	0.59	0.65	1.83	0.69
Almacenamiento	836,362	70,350	906,713	646,305	92,282	738,587
Almacenamiento x kg	0.15	0.16	0.15	0.12	0.42	0.14

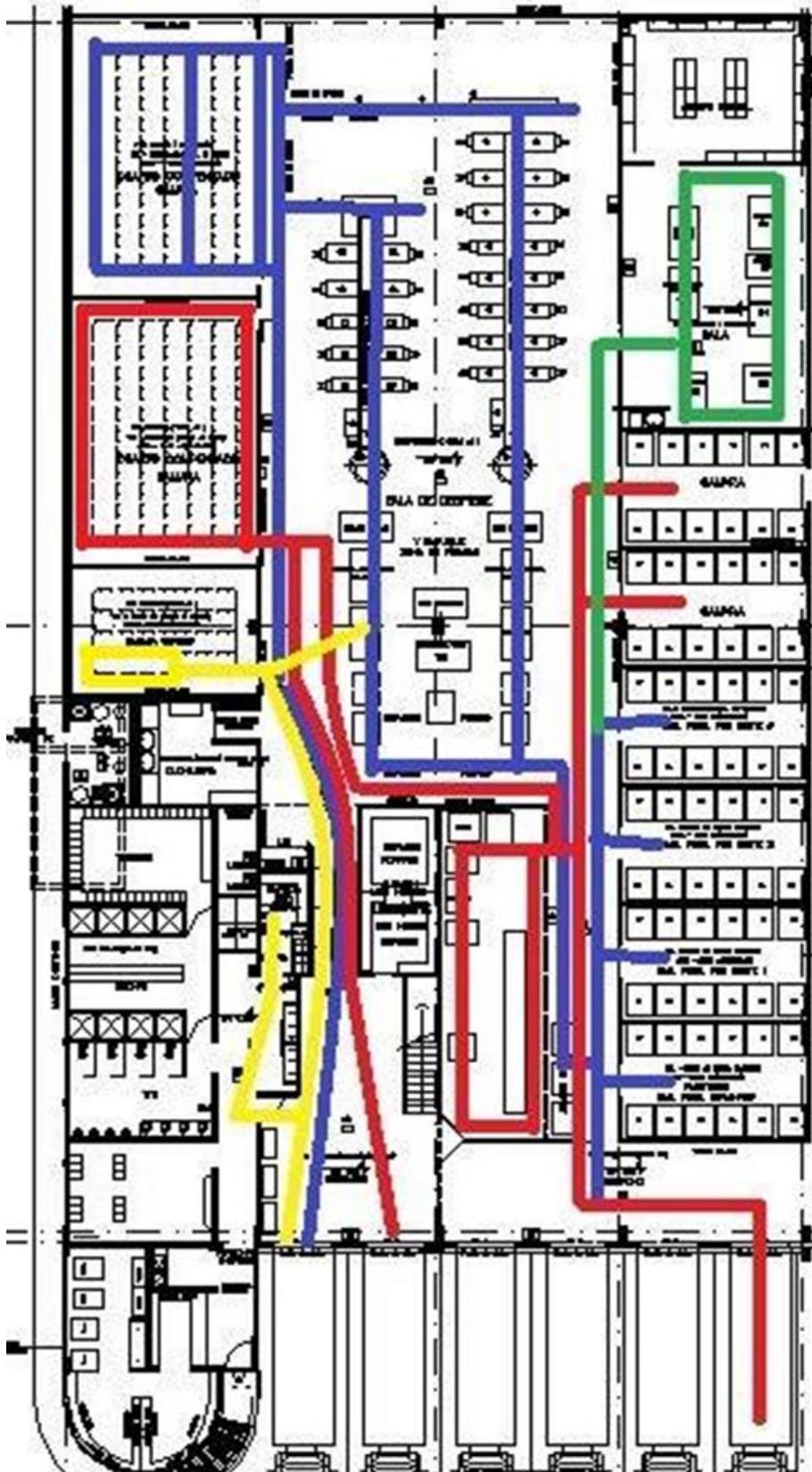
Fuente: Elaboración propia

Anexo 4b: Organigrama (Cedigar)



Fuente: Elaboración propia

Anexo 4c: Lay-Out

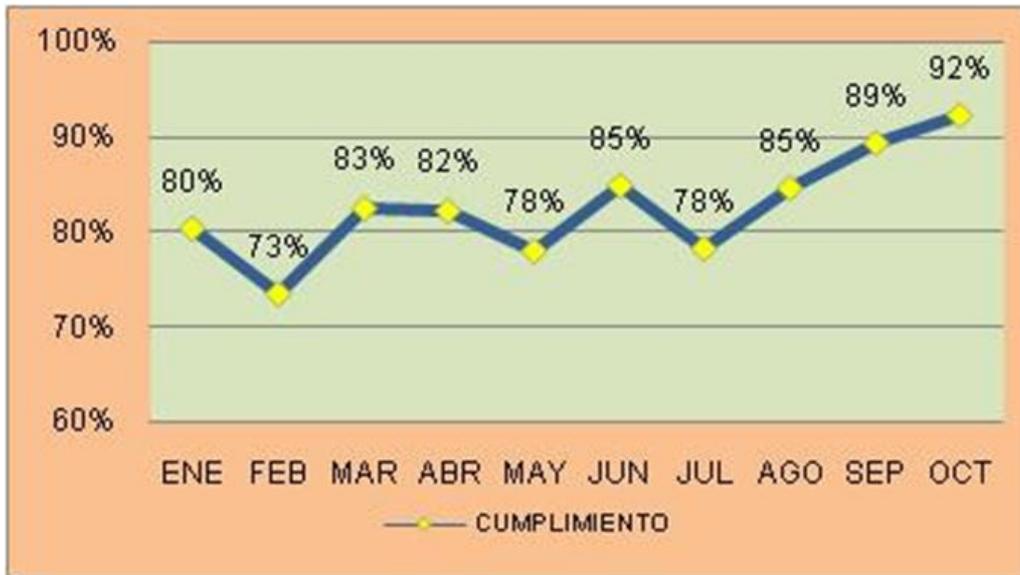


Legenda

- Cortes de producción propia
- Cortes de terceros
- Carne en bandejas
- Especialidades

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4d: KPI del nivel de servicio (Octubre 2015)



Fuente: Elaboración propia

Anexo 4e: KPI de productividad Ciclo II y Ciclo III

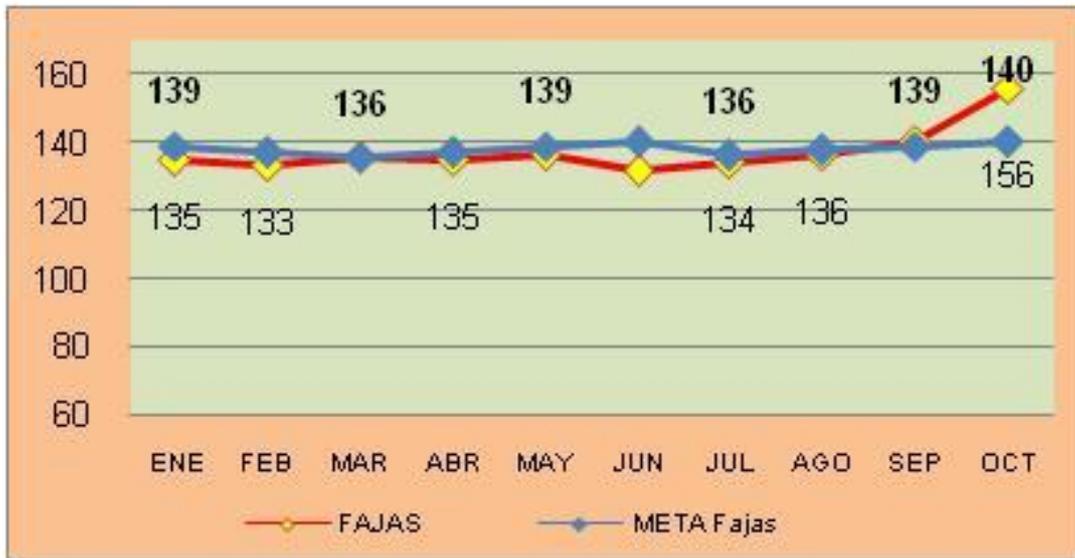
(De Enero a Octubre 2015)

Ciclo II: Desposte (Kg/Hora-hombre)



Fuente: Elaboración propia

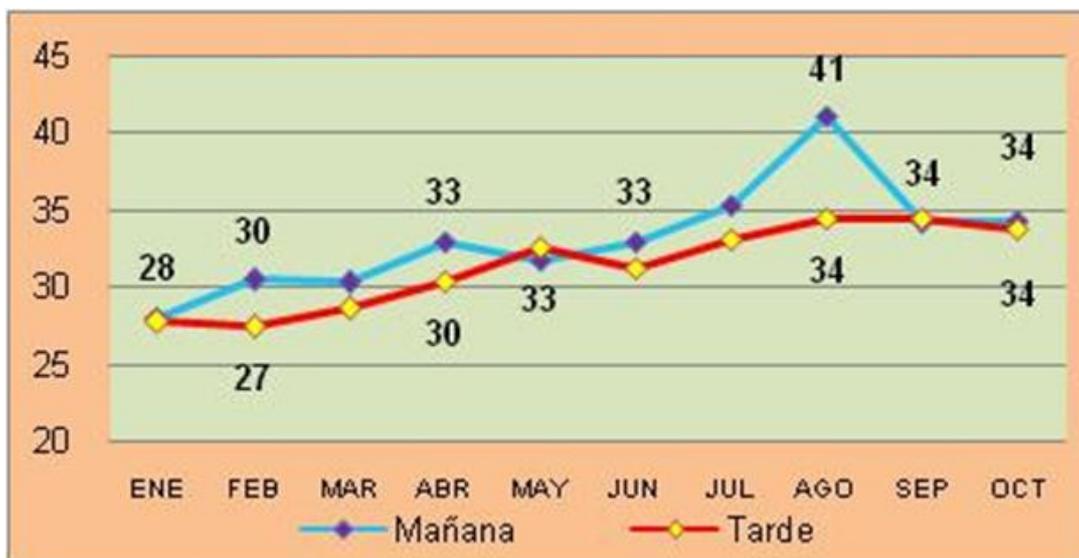
Ciclo II: Fajas (Kg / Hora-hombre)



KG / H-h	2014	2015	Evolucion
DESPOSTE	701	876	25%
FAJAS	129	135	5%

Fuente: Elaboración propia

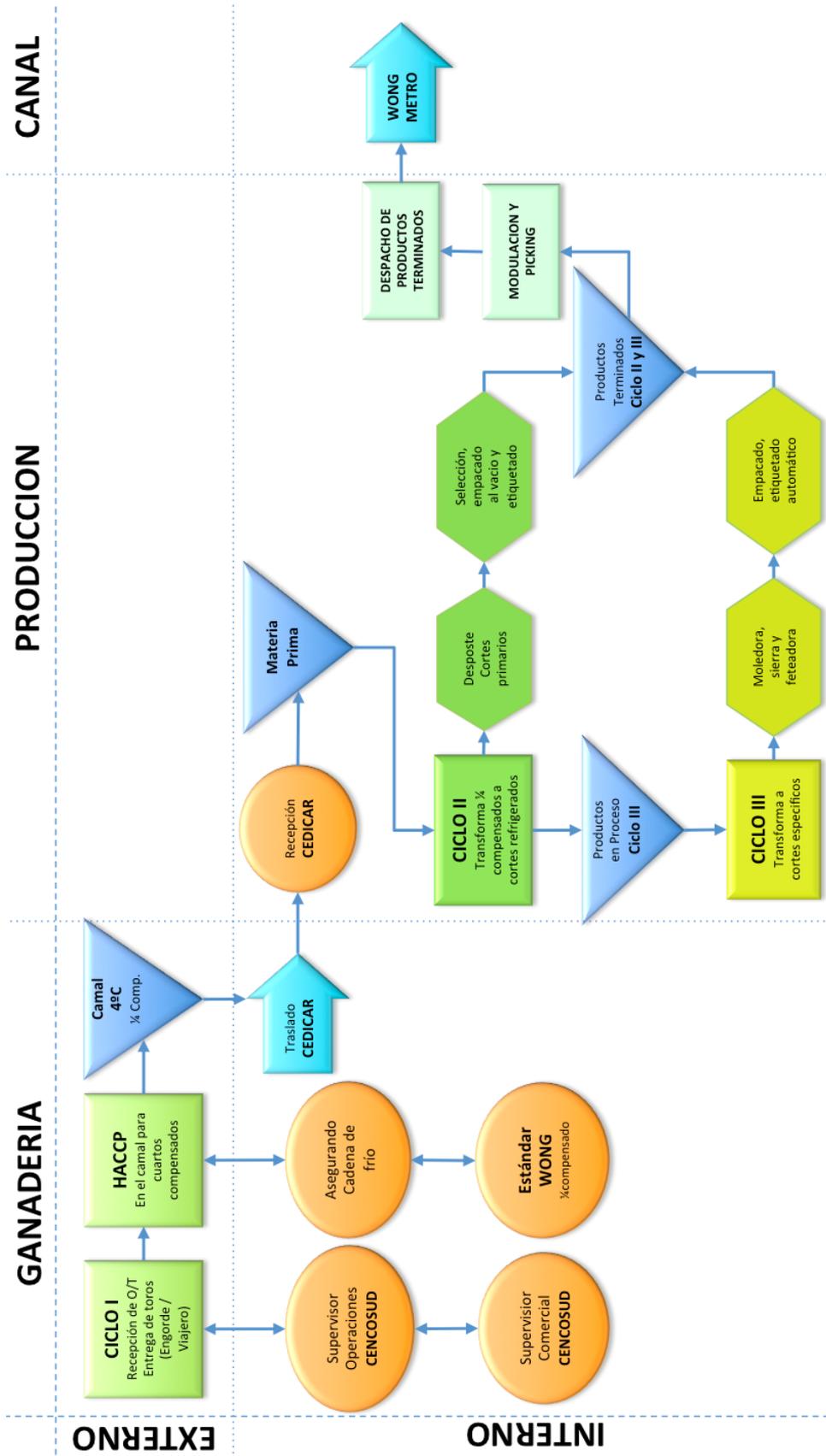
Ciclo III: Productividad turno mañana y tarde (Kg / Hora-hombre)



KG / H-h	2014	2015	Evolucion
Mañana	27	33	22%
Tarde	27	31	14%
TOTAL	27	32	20%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5: Cadena de Suministro de Carnes de Res



Fuente: Elaboración propia

Anexo 5a: Foto del cuarto compensado



Anexo 6: El cliente en el centro



Fuente: Elaboración Propia

15.-REFERENCIAS

- Sector supermercados 2015: Perú Retail Magazine&Business, año 2016 - Edición 4
- Entrevistas al gerente de la unidad de negocio y jefe de planta de Cencosud, año 2016
- Evolución en número de tiendas y ventas por m² del sector retail: Equilibrium, Marzo 2015
- Evolución Cencosud: www.cencosud.com
- Evolución del share of value en el canal moderno de Cencosud al 2015: CCR

CAPITULO 2

TEACHING NOTE: CEDICAR

1.- SECTOR

- **Segmento:** Hipermercados y Supermercados del canal minorista moderno
- **Tamaño:** S/ 11, 300 MM
- **Crecimiento:** 5.3% versus 2014
- **Penetración Canal Minorista Moderno:** 20% a nivel nacional
- **Competidores:** 37.2% Grupo Cencosud, 36.1% Grupo Interbank (a través de InRetail) y 26.7% Grupo Falabella
- **Marcas:** Grupo Cencosud con Wong y Metro, Grupo Interbank (a través de InRetail) con Vivanda y Plaza Vea y Grupo Falabella con Tottus.
- **Número de Tiendas:** 248 a nivel nacional
- **Superficie:** 747,000 m²
- **Ventas SSS (Same Store Sale):** 0.8% Grupo Cencosud, 3.7% Grupo Interbank y 0.7% Grupo Falabella

2.- CENCOSUD

WONG

- **Segmento de Clientes:** Se dirige al nivel socio económico A/B

- **Propuesta de Valor:**

Diseño: Sala de ventas atractivas, exhibiciones gourmet y creativas

Prestaciones de Producto: Perecibles, comidas preparadas, importados, orgánicos, calidad de frutas y verduras

Prestaciones en Servicios: Horarios prolongados, llevan la mercadería a los carros, tiempos cortos en cajas, atención de primer nivel

- **Posicionamiento:** “Donde comprar es un placer”

- **Estrategia de negocio:** Estrategia genérica de diferenciación orientada en calidad y servicio

- **Facturación:** S/ 1,682MM en el 2015

METRO

- **Segmento de Clientes:** Se dirige al nivel socio económico C/D

- **Propuesta de Valor:**

Diseño: Sala de ventas funcional que invita a recorrer toda la tienda

Prestaciones de Producto: Amplio surtido y variedad

Prestaciones en Servicios: Basado en Autoservicio, horarios prolongados y tiempos cortos en cajas (fila única)

- **Posicionamiento:** “Precios más bajos siempre”

- **Estrategia de negocio:** Estrategia genérica de liderazgo en costos (precio – calidad)

- **Facturación:** S/ 2,523MM en el 2015

3.- CEDICAR: Es una unidad productiva evaluada como un centro de costos

- **Costo Total de la Operación:** S/ 14,721,876 en el 2015
- **Volumen Producido:** 6,983 toneladas en el 2015
- **Líneas productivas:** Ciclo II y Ciclo III

Ciclo II: Producción de cortes primarios (Cortes: refrigerados al vacío, venta a granel, para congelar)

Ciclo III: Producción de cortes secundarios y especiales (Carne empacada en bandejas en stretch film, atmósfera modificada, packs parrilleros y enrollados especiales)

- **Soporte Logístico:** Flete (distribución tercerizada) y Almacenamiento en Cedicar y Tercerizado.
- **Estructura de Costos:**

Ciclo II * : S/ 7, 666,842 (5,633 toneladas en el 2015)

Ciclo III * : S/ 2,530, 166 (1,350 toneladas en el 2015)

Flete : S/ 3, 786,283

Almacenamiento : S/ 738,587

* (El costo de picking y modulación están dentro del Ciclo II y III)

- **Colaboradores:** 180 personas
- **Sindicato:** Desde el 23 de Diciembre de 2013; al cierre del 2015 representa el 33% del cupo real (59 personas sindicalizadas). Se estima que el impacto económico del sindicato es 7% en condiciones normales y puede fluctuar entre el 11% hasta 20% en momentos de paro indefinidos como el de la quincena de diciembre del 2015.

4.- SÍNTOMAS:

A continuación detallamos un resumen de los síntomas más relevantes:

- ✓ Entorno altamente competitivo con operadores que vienen abriendo más tiendas
- ✓ Cencosud está perdiendo participación de mercado (-1.3% al cierre 2015)
- ✓ Cencosud sigue liderando la categoría de carnes de res (58.7%) pese a caer -1.3% al 2015
- ✓ Cedicar muestra una ventaja competitiva frente a los competidores que no tienen un centro productivo similar
- ✓ Layout de Cedicar presenta ineficiencias por los procesos cruzados con riesgos potenciales para los colaboradores
- ✓ Es necesario una inversión en Cedicar de US\$ 2'500,000 para acondicionar la infraestructura de cara al crecimiento de los próximos 5 años
- ✓ 3 huelgas en Cedicar, la última indefinida que duró 3 semanas
- ✓ Existen reclamos de los colaboradores de Cedicar que se sienten aislados (como si fueran otra empresa) con las oficinas administrativas de Cencosud
- ✓ Sobrecostos en el periodo de huelga indefinida, hasta +47% en el costo de producción x kg del ciclo II
- ✓ Los costos de producción por kilo entre Ene-Nov 2015 del ciclo II crecieron 11%
- ✓ Los kilos procesados del ciclo II del 2015 cayeron -11%
- ✓ El ciclo II requiere de mano de obra intensiva, 85% del sindicato se encuentra en esta zona productiva
- ✓ El ciclo II representa el 81% de la capacidad productiva
- ✓ Los costos de producción por kilo del ciclo III se redujeron en -26% en el 2015
- ✓ El ciclo III es una línea productiva que agrega valor a los cortes y varias estaciones de trabajo se encuentran semi-automatizadas

- ✓ Sólo el 19% de la capacidad instalada de Cedicar es utilizada por el ciclo III
- ✓ El impacto del incremento de los costos de producción por kilo (+11%) en la línea productiva Ciclo II, generó una reducción de -0.4% puntos porcentuales en la unidad de negocio en el año 2015

Detalle del cálculo:

Facturación Unidad de Negocio: S/ 404 MM

Margen% total: 24%

Margen unidad de negocio: S/ 96'960,000

Participación de carne de res en el margen total: 17%

Margen carne de res: S/ 16'483,200

Impacto negativo en el margen: -9%

Participación en % del Ciclo II: $0.81 * 0.11 = -9\%$

Impacto negativo en margen de res: S/ -1'468,653

Impacto porcentual: $S/-1'468,653 / 404'000,000 = -0.4\%$

5.- PROBLEMA:

Tener el 81% de la capacidad productiva en una categoría estándar de productos de poco valor agregado, una infraestructura descontinuada y lejanía con los colaboradores de Cedicar dieron como resultado un incremento de +11% en los costos de producción por kilo del Ciclo II ocasionando una reducción de -0.4% en el margen total de la Unidad de Negocio.

6.- ALTERNATIVAS:

Para atenuar la erosión del margen total de la unidad de negocio planteamos las siguientes alternativas (**Anexo A**):

1^{ra} Continuar con la Operación de las líneas productivas Ciclo II y III invirtiendo en hardware y software de balanzas interconectadas para mejorar el performance de la operación, así como implementar planes de acción para reducir los impactos de huelgas del sindicato.

2^{da} Tercerizar las operaciones del Ciclo II y III al 100%, buscando el costo de producción por kilo más competitivo del mercado, ahorros por una reducción en flete y tercerizando al 100% el almacenamiento y picking.

3^{ra} Continuar con Ciclo III y Tercerizar Ciclo II, en base a las capacidades distintivas que tiene Cedicar existe la posibilidad de mantener la operación del Ciclo III, que aporta mayor valor agregado y costos competitivos de producción versus frigoríficos terceros; además tercerizar el Ciclo II para frenar la constante subida de costos, continuar con la búsqueda de ahorros en flete, tercerizar el almacenamiento del Ciclo II y el 100% del picking de esta líneas productivas.

7.- CRITERIOS:

a) **Criterios Cuantitativos** que impactan en la rentabilidad (**Anexo B y C**):

- **Costo Estándar de producción:** Ciclo II (S/ 1.34 por kg) y Ciclo III (S/ 1.71 por kg).
- **Costo del Flete:** Reducción del número de servicios ya sea por cargar la unidad al 100%, programación eficiente de transporte o mejorar el flujo del proceso de transporte para estar por debajo de S/ 0.65 por kg.
- **Costo del Almacenamiento:**
- **Costo de Picking:** Actualmente dicho costo está en el costo estándar de producción, los terceros poseen una tarifa de S/ 0.25 por kg, es necesario evaluar por separado el impacto de esta partida.
- **Nivel de Servicio:** Lograr un nivel de servicio esperado del 95% para el 2016. En la situación actual estamos en 89% promedio 2015, empezando enero con 80% fluctuante hasta alcanzar 92% en Octubre del mismo año, este KPI se calcula en función de los pedidos de las tiendas versus lo despachado en kilos. Sumado a la eficiencia en el proceso de transportes para mejorar los tiempos de reparto a las distintas tiendas.
- **Clima Laboral:** En el 2014 el clima laboral medido bajo encuestas GPTW (Great Place To Work) fue de 45% de aprobación, el 2015 cayó 3% puntos porcentuales, obteniendo 42% de aprobación. Es necesario mejorar la tendencia brindando mejores condiciones a los colaboradores según el reenfoque estratégico de la dirección. Se estima que el impacto económico del sindicato es 7% en condiciones normales y puede fluctuar entre el 11% hasta 20% en momentos que se intensifican los paros que pueden llegar a ser indefinidos.

b) **Criterios Cualitativos** considerados para tener un desarrollo estratégico, responsable y sostenible con la decisión a tomar:

- **Retener el Valor:** En actividades de productos de mayor valor agregado y rentable (Ciclo III) que van muy alineadas con las preferencias del cliente y que obedece a los lineamientos estratégicos de la dirección.
- **Desarrollo Responsable:** Relacionado a **Capacitaciones Constantes** para que el colaborador esté entrenado y pasar de realizar actividades repetitivas para afrontar actividades más especializadas; **Responsabilidad** (de darse el hecho) para trasladar a los colaboradores del Ciclo II al socio estratégico (frigorífico y almacén tercero a escoger) y con los **Proveedores** (ganaderos, frigoríficos y almacenes de terceros) y así como los transportistas para que puedan crecer junto a las expectativas de Cencosud.
- **Control del proceso productivo:** Desde el ganadero, pasando por las actividades de Ciclo I, Ciclo II, almacenamiento, picking y reparto para asegurar la atención de los pedidos de cada tienda de forma puntual y completa.

8.- DECISIÓN: (Anexo D y E)

Se toma la decisión de continuar con la operación del Ciclo III enfocando a Cedicar en la operación de mayor valor agregado y tercerizar el 100% del Ciclo II integrando al Frigorífico Tercero a realizar las actividades rutinarias del Ciclo II; que cuenta con la infraestructura, los colaboradores calificados y know how de Cedicar.

Todo ello con la finalidad de liberar el 81% de la capacidad, acondicionarla y utilizarla para intensificar las actividades del Ciclo III y mejorar nuestra ventaja competitiva con productos nuevos de mayor valor agregado, e incrementar la rentabilidad del negocio.

9.- PLAN DE ACCION:

Para ejecutar la 3^{ra} alternativa de operar el Ciclo III y tercerizar el Ciclo II es necesario los siguientes pasos:

a. Nuevos productos del Ciclo III: A clientes actuales y nuevos

- Crecer en el Ciclo III que a la fecha sólo equivale al 19% del volumen de la producción anual, para que absorba el resto de capacidad y crear más productos de mayor valor agregado y fortalecer la ventaja competitiva en cada uno de sus formatos (tiendas), incorporar nuevos clientes y retener clientes actuales para obtener crecimiento en los ingresos.

b. Eficiencia de productos del Ciclo II: A clientes actuales

- Tercerizar el Ciclo II que representa liberar el 81% de capacidad de Cedicar y trasladarlo a un Frigorífico tercero que cumpla con las condiciones económicas, financieras, know how y sobre todo con la visión de Cencosud para atender el mercado local, a un costo estándar menor que se traduce en productos con precios competitivos.

c. Concurso Frigorífico Tercero: Para adjudicar Ciclo II

- A la fecha figuran dos frigoríficos con costos estándar de producción muy similares al objetivo buscado, así mismo es necesario evaluar la capacidad económica, financiera, trayectoria, responsabilidad con su personal, con proveedores y clientes.

d. Personal Cedicar: Evaluación, Traslado, Retención

- Evaluar el desempeño para reclasificar al 100% del personal de Cedicar según las actividades y líneas de producción en el cual se desempeñan.
- Trasladar al equipo de trabajo definido para el Ciclo II al frigorífico tercero, previamente capacitado con el estándar de producción y asegurar las condiciones de trabajo, así como los intereses del trabajador con su nuevo empleador.
- Retener al equipo de trabajo altamente cualificado para las tareas del Ciclo III en Cedicar.

e. Ajuste de cada Proceso Clave:

En el Ciclo III:

- Implementar el estándar del costo de producción del Ciclo III a S/ 1.71 por kg, valor ya alcanzado en el desempeño de Ene-Nov 2015.
- Reinvertir la venta de activos del Ciclo II para generar mejoras en los procesos.
- Optimizar las rutas (fletes) y envíos, logrando hasta 10% de ahorro anual.
- Controlar el costo de almacenamiento a S/ 0.12 por Kg, que ya se ha logrado.

En el Ciclo II:

- Negociar para bajar la tarifa de S/ 1.10 por Kg con frigoríficos terceros.
- Optimizar las rutas (fletes) y envíos, logrando un 10% de ahorro anual en fletes.
- Negociar para bajar la tarifa el S/ 0.25 por Kg del servicio de picking.

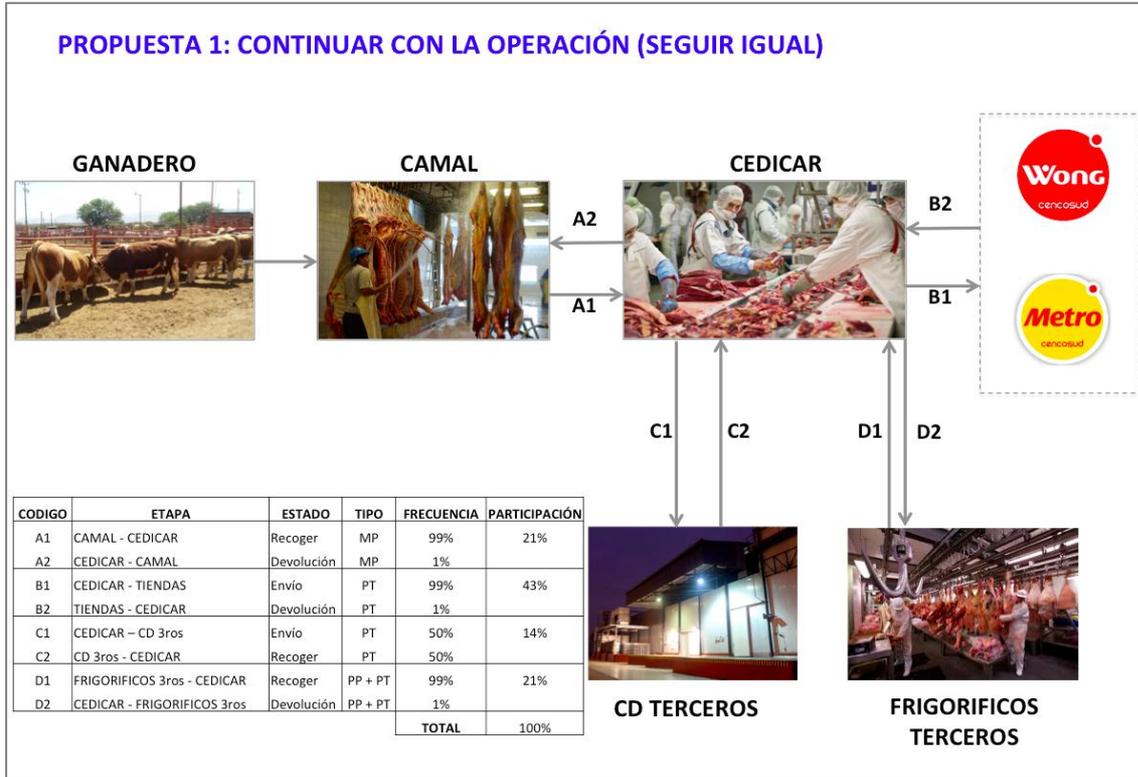
f. Fórmula de Rentabilidad:

- Mantener el margen total de 25% para productos del Ciclo III.
- Incrementar los ingresos con la búsqueda constante de productos de alto valor agregado como los enrollados, marinados, hamburguesas, entre otros. Ya que contarán con 81% de capacidad disponible para implementar futuras líneas.
- El impacto por tercerizar el Ciclo II equivale a un ahorro anual de S/ 303 mil (comparación entre alternativa la 3^{er} – 1^{ra} alternativa), (**Anexo E:** Tercerizar Ciclo II al 100%), logrando una estandarización de costos en un proceso cíclico y manual

g. Modelo de Negocio:

- Con el objetivo de atender al mercado peruano con 2 formatos diferenciados, es momento de afinar las capacidades de Cedicar y los procesos claves para mejorar las fórmulas de rentabilidad en los 2 ciclos productivos, concentrándonos en el Ciclo III y tercerizando el Ciclo II. De esta forma seguir enfocados en brindar mayor Calidad-Servicio al formato Wong y eficiencia operativa traducida en Precio- Calidad para Metro.

Anexo A: FLUJO DE TRANSPORTE EN CADA ESCENARIO

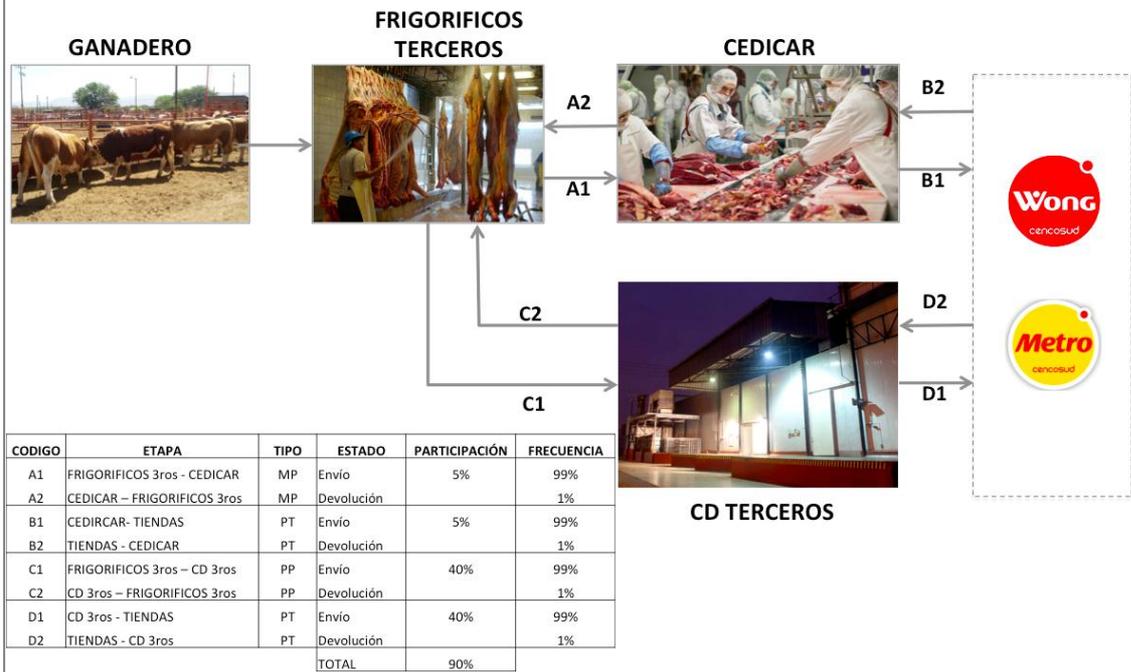


Fuente: Elaboración propia



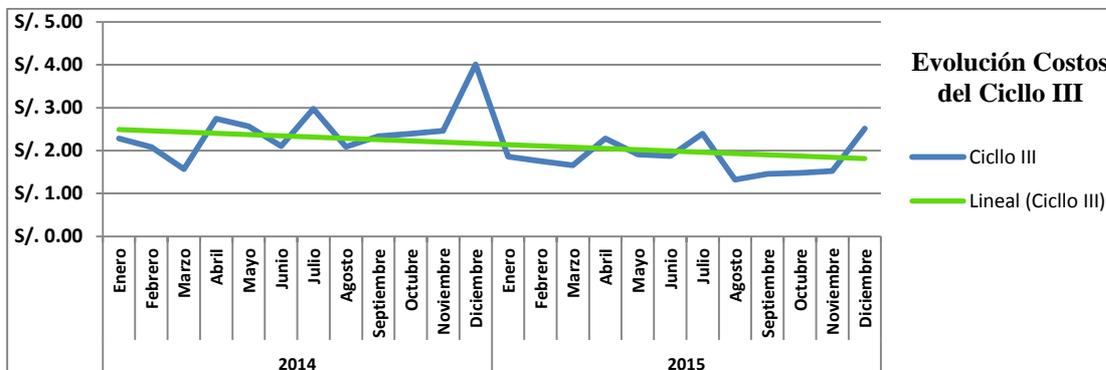
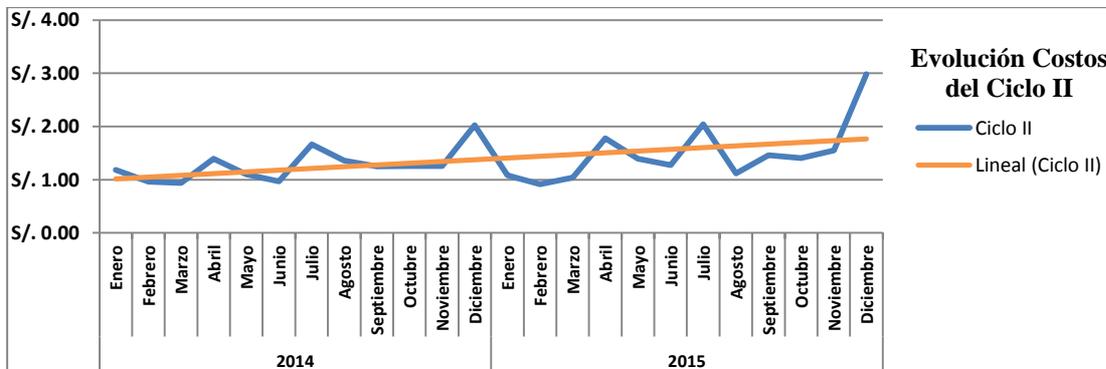
Fuente: Elaboración propia

PROPUESTA 3: CONTINUAR CON EL CICLO III Y TERCERIZAR CICLO II AL 100%



Fuente: Elaboración propia

Anexo B: EVOLUCION DE COSTOS POR CICLO



Fuente: Elaboración propia

Anexo C: COSTOS DESAGREGADOS POR CICLO

CEDICAR (TABLA DE COSTOS)													
CICLO II	2014			%	2015			Variaciones					
	Ene.-Nov	Diciembre	TOTAL		Ene.-Nov	Diciembre	TOTAL	Ene.-Nov	Diciembre	TOTAL			
	Kilos procesados	5,656,847	448,306		6,105,153	88%	5,237,799	220,093	5,457,892	81%	-7%	-51%	-11%
	Mano de obra	4,311,811	616,981		4,928,793	4,562,971	529,861	5,092,832	6%	-14%	3%		
Material de empaque	427,436	46,880	474,316	348,238	22,189	370,427	-19%	-53%	-22%				
Gastos Indirectos	2,071,189	244,122	2,315,311	2,098,458	105,125	2,203,583	1%	-57%	-5%				
Costo de producción total	6,810,437	907,983	7,718,420	7,009,667	657,174	7,666,841	3%	-28%	-1%				
Costo de producción kg	1.20	2.03	1.26	1.34	2.99	1.40	11%	47%	11%				
					0.13	0.96							
					11%	47%							
CICLO III	2014			%	2015			Variaciones					
	Ene.-Nov	Diciembre	TOTAL		Ene.-Nov	Diciembre	TOTAL	Ene.-Nov	Diciembre	TOTAL			
	Kilos procesados	768,896	55,267		824,162	12%	1,255,551	153,956	1,409,506	19%	63%	179%	71%
	Mano de obra	1,160,594	166,678		1,327,272	1,303,986	261,485	1,565,472	12%	57%	18%		
Material de empaque	341,601	24,691	366,292	337,283	51,762	389,045	-1%	110%	6%				
Gastos Indirectos	284,750	30,095	314,846	502,113	73,535	575,649	76%	144%	83%				
Costo de producción total	1,786,945	221,464	2,008,410	2,143,382	386,783	2,530,165	20%	75%	26%				
Costo de producción kg	2.32	4.01	2.44	1.71	2.51	1.80	-27%	-37%	-26%				
					-0.62	-1.49							
					-27%	-37%							
	2014				2015			Variaciones					
	Ene.-Nov	Diciembre	TOTAL		Ene.-Nov	Diciembre	TOTAL	Ene.-Nov	Diciembre	TOTAL			
	Flete	3,315,770	300,406		3,616,176	3,384,363	401,920	3,786,283	2%	34%	5%		
	Flete x kg	0.59	0.67		0.59	0.65	1.83	0.69	10%	173%	17%		
Almacenamiento	836,362	70,350	906,713	646,305	92,282	738,587	-23%	31%	-19%				
Almacenamiento x kg	0.15	0.16	0.15	0.12	0.42	0.14	-17%	167%	-9%				
					1.34	1.41							

Fuente: Elaboración propia

Anexo D: ANALISIS ECONOMICO

ANALISIS ECONOMICO						
PARTIDAS	SEGUIR IGUAL		TERCERIZAR C2 Y C3 AL 100%		TERCERIZAR C2 AL 100%	
Cedigar	100%	6,983,276.01	0%	-	20%	1,396,655.20
Terceros	0%	-	100%	6,983,276.01	80%	5,586,620.81
Total Kilos Procesados		6,983,276		6,983,276		6,983,276
Costo producir C2 @81%		1.34 S/. 7,538,550				
Costo producir C3 @19%		1.71 S/. 2,305,102			1.71 S/. 2,384,266	
Costo tercerizar C2 @81%			1.10 S/. 6,196,293		1.10 S/. 6,145,283	
Costo tercerizar C3 @19%			1.80 S/. 2,430,509			
Costo Producción		S/. 9,843,651		S/. 8,626,801		S/. 8,529,548
Flete	100%	S/. 3,786,283	86%	S/. 3,256,203	90%	S/. 3,407,655
Almacenamiento x producir	100%	S/. 738,587			0.12 S/. 172,337	
Almacenamiento x tercerizar			0.10 S/. 698,328		0.10 S/. 558,662	
Picking x producir (*)		S/. 0			0.00 S/. 0	
Picking x tercerizar			0.25 S/. 1,745,819		0.25 S/. 1,396,655	
CTO. TOT. OPERACION		S/. 14,368,521		S/. 14,327,151		S/. 14,064,857

(*) Includo en costro de producir

Fuente: Elaboración propia

Anexo E: ANALISIS FINANCIERO

ANALISIS FINANCIERO					
SEGUIR IGUAL	2016	2017	2018	2019	2020
Inversión Hardware & Software	-1,194,409				
Implementación Hardware & Software (*)		623,898	623,898	623,898	30,997
Riesgo de huelga sindical	-382,052	-382,052	-382,052	-382,052	-382,052
Flujo de Caja	-1,576,461	241,846	241,846	241,846	-351,056
VAN @ 8%	S/. -1,211,238				

(*) Incluye Depreciación

TERCERIZAR 100%	2016	2017	2018	2019	2020
Venta de activos C2		73,509			
Venta de activos C3		257,300			
Impacto por tercerizar la Operación		41,370	41,370	41,370	41,370
Flujo de Caja	-	372,179	41,370	41,370	41,370
VAN @ 8%	S/. 443,326				

TERCERIZAR C2 AL 100%	2016	2017	2018	2019	2020
Venta de activos C2		73,509			
Impacto por tercerizar la Operación		303,664	303,664	303,664	303,664
Riesgo de huelga sindical		-98,665	-98,665	-98,665	-98,665
Flujo de Caja	-	278,507	204,998	204,998	204,998
VAN @ 8%	S/. 747,045				

Fuente: Elaboración propia