

DETERPERU, S.A. (A)

Se acaba de producir un cambio en la Gerencia de Logística. El nuevo gerente, Peter Orwell*, y su grupo directivo, tenían que tomar algunas decisiones estratégicas antes el inicio del año fiscal de 1997. La inauguración de un gran Almacén Central en Lima, que reemplazaría a sus dispersos almacenes limeños, traería consigo cambios sustanciales que afectaría lo financiero, lo logístico así como el servicio al cliente.

En este contexto es que habían surgido diversas inquietudes entre el personal de la gerencia logística sobre algunos de los actuales procedimientos y tareas operativas.

Se estaba trabajando con un método de asignación de costos, pero se dudaba que fuese el correcto para tomar las decisiones adecuadas dentro de las diversas áreas. Es por eso que se debía decidir la utilización de algún método de asignación de costos que permitiría costear convenientemente las diferentes líneas de productos, partiendo de información pertinente y asequible.

El gerente de logística, proveniente de una filial del exterior, explicaba su necesidad de información específica y actualizada:

«Desde que asumí el puesto, hace poco, he estado escuchando opiniones diversas sobre la necesidad de muchos cambios tanto fuera como dentro de mi gerencia. Hay preguntas como: por qué continuamos distribuyendo por determinado canal en lugar de darle énfasis a otro; por qué tenemos la necesidad de mantener los

* Los nombres de los protagonistas a lo largo del caso son ficticios.

Documento elaborado por el profesor Jorge Pancorvo, con la colaboración de los Srs. José G. de la Puente y Luis Bustmante L.A., como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Diciembre de 1997. Revisado en agosto de 2000.

Copyright © 1997, Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.

Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, llame al 34 3 2536558, envíe un fax al 34 3 2534497, escriba a IESE PUBLISHING, Avda. Pearson 21, 08034-Barcelona, España, o consulte <http://www.iesep.com>

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

almacenes en provincias (por qué no los eliminamos); por qué no negociamos las tarifas de los fletes, por qué no dejamos de distribuir y comercializar directamente determinado producto en tal o cual provincia, etc. Es cierto que parece haber fundamento para estas recomendaciones, pero sin cifras y un buen entendimiento no puedo actuar.

Asimismo, debido a la forma como actualmente se obtienen los costos promedios de distribución de nuestros productos temo tomar decisiones equivocadas, dado que es posible que algún producto subsidie a otro y esto no se ve hoy de manera clara.»

Reseña de la compañía

DeterPerú es la filial peruana de la multinacional Procter & Gamble (P&G), y se dedica tanto a la producción local como a la importación y comercialización de sus diversas marcas en el rubro de productos de consumo masivo.

DeterPerú, aparte del mercado peruano, como organización tenía asignada la dirección estratégica, la gerenciación y supervisión de la sub-región que incluía a Ecuador y Bolivia.

DeterPerú, S.A. tuvo ingresos totales por ventas en 1992 por 87'657,000 de nuevos soles (constantes a diciembre de 1994) y en 1994 por 213'621,000 de nuevos soles¹, lo que le representó el salto del puesto 36 en la clasificación «top» de las empresas radicadas en el Perú, al puesto 26.

En 1994 su participación en el mercado peruano era la siguiente:

Con detergentes de las marcas Ace, Ariel y Bold el 18.1%, 31.6% y 3.6% respectivamente; con champú de las marcas Pert Plus, Pantene Pro-V y H&S el 8.5%, 13% y 9.4% respectivamente; con pasta de dientes Crest el 21.5%; en jabones con las marcas Camay, Moncler y Safeguard el 11.3%, 8.3% y el 5.3%².

En 1996, DeterPerú estaba organizada en nueve áreas principales: tres gerencias de marketing separadas según línea de producto (por ejemplo: cabello, jabones, lavandería, papel, etc.), una gerencia financiera, una asesoría legal, una de recursos humanos, una gerencia de planta, una gerencia de logística y servicio al cliente, y una gerencia de ventas (véase **Anexo 1**).

La Gerencia de Logística estaba compuesta por una organización que tenía como objetivos centrales el servicio al cliente y la gestión logística (véase **Anexo 2**).

Reseña del sector

El sector de productos de consumo masivo en el país esta constituido tanto por empresas manufactureras así como por comercializadoras e importadoras mayoristas de bienes importados.

¹ Fuente: Números, Cuánto S.A. y el cambio aproximado: S/. 2.19/US Dólar.

² Datos de Perú '95 en Números, Cuánto S.A.

DeterPerú compite, dentro del sector, con las marcas de los productos de empresas como La Fabril S.A., Surfacc S.A., Lever Pacocha, Copsa, Bristol Myers, Johnson y Johnson, por mencionar algunas.

Deter en 1994 era el líder con casi el 55% del mercado de detergentes seguido por Surfacc S.A. con el 28% (Magia Blanca) y La Fabril con 15.1% (ÑA Pancha). En el mercado de jabones de tocador ocupaba el 2do lugar con el 25.6% después de Lever Pacocha que poseía el 40% (Lux, Rexona). En champú ocupaba el primer lugar con un 31% seguido por Pacocha (Sedal, Clinic) con el 19.9% y Bristol Myers (Condition Amen) con el 8.9%. Se puede mencionar que en este último mercado DeterPerú tuvo un crecimiento impresionante puesto que pasó de una participación de 9.6% en 1992 al 21.8% en 1993 llegando al 31% en 1994³.

La competencia en este sector hasta 1991 se basaba mayormente en productos de elaboración nacional. Sin embargo, con la política de liberalización y desregulación drástica del gobierno del presidente Fujimori y la reducción de los aranceles, empezaron a ingresar al país diversos productos terminados de empresas multinacionales.

DeterPerú, que contaba con plantas en el país para la producción de jabones y pasta dental, decidió reemplazar su producción por la importación de casi todos sus productos, a través de sus filiales y fábricas a nivel mundial. Hoy en el Perú fabrica detergentes, y complementa su oferta con productos importados.

Así tenemos, por ejemplo, que en el mercado de jabones se empezó a importar marcas como Camay y Moncler. En la línea de champús se importaron Pantene Pro-V y Head & Shoulders. En el mercado de pañales desechables la marca Pampers, etc. Importantes multinacionales compiten también con la importación de productos tales como Colgate-Palmolive, Johnson & Johnson, Gillette, Abbot, Bristol Myers, Nabisco, etc.

Línea de productos y publicidad

DeterPerú, S.A. cuenta con unas 30 marcas de productos de consumo masivo, dentro de las cuales podemos encontrar marcas internacionales conocidas a nivel mundial como marcas nacionales. Estos productos están agrupados en doce categorías genéricas de acuerdo a su uso:

- Detergentes: Ace, Ariel y Bold 3.
- Jabones: Camay, Safeguard, Moncler.
- Pulidores: Sapolio.
- Lava Vajilla: Salvo.
- Pañales: Pampers, en sus distintas versiones.
- Pasta Dental: Crest.
- Productos para la gripe: Vic Fórmula 44, Vic Vaporub, Vitapyrena y Noctyl.
- Cuidado del cabello: champús como Pantene Pro-V, Pert Plus, Head & Shoulders.
- Bocaditos: Pringles.
- Desodorantes y fragancias: Old Spice.

³ Datos de Perú '95 en Números, Cuánto S.A.