



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

CADENA DE VALOR - DISTRIBUCIÓN - ARCA CONTINENTAL - LINDLEY

Melody Alcarraz-Cordova

Lima, octubre de 2016

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Alcarraz, M. (2016). *Cadena de valor - Distribución - Arca continental - Lindley* (Trabajo de investigación de bachiller en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresa. Lima, Perú.



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

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

UNIVERSIDAD DE PIURA - CAMPUS LIMA
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
CADENA DE VALOR – DISTRIBUCION – ARCA CONTINENTAL - LINDLEY

MAGALY INGRID ALCARRAZ CORDOVA

Se presenta para optar por el grado de bachiller en Administración de Empresas

ASESOR: Eduardo Pellegrini

Lima, 25 de octubre de 2016

INDICE

Página 1	Reseña de la Empresa
Página 5	Análisis del Entorno - Porter
Página 6	Valores de la Empresa
Página 7	Cadena de valor
Página 10	Recursos y Capacidades
Página 11	Ventaja competitiva
Página 12	Modelo de negocio
Página 12	Conclusiones y recomendaciones

1. RESEÑA DE LA EMPRESA

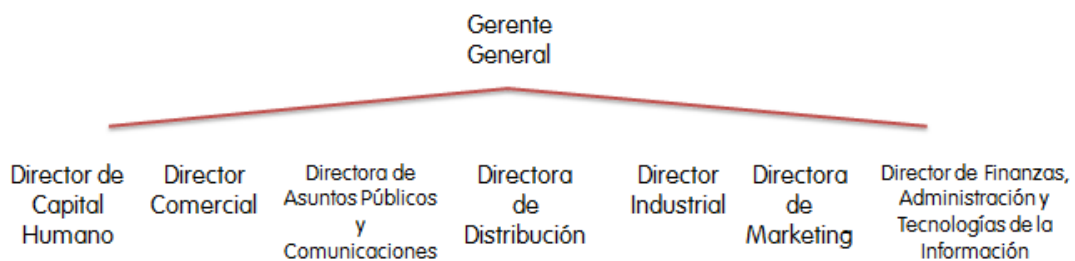
Corporación Lindley es una empresa familiar, tiene 106 años en el mercado nacional y es dueña de la marca Inca Kola, que es una de las bebidas más representativas y querida del país.

En 1999 realiza una alianza con The Coca Cola Company, convirtiendo a Corporación Lindley el Embotellador oficial de los productos de Coca Cola en el Perú, esta alianza es histórica ya que a partir de esa fecha dejaron de ser competencia y se volvieron socios estratégicos.

Ya en el 2011 Johnny Lindley Suarez asume la Gerencia General y en el 2012 la empresa comenzó a inaugurar las Megaplantas a nivel nacional, siendo la primera de este tipo la Megaplanta Santa Rosa en Trujillo (es una de las plantas más modernas de Sudamérica).

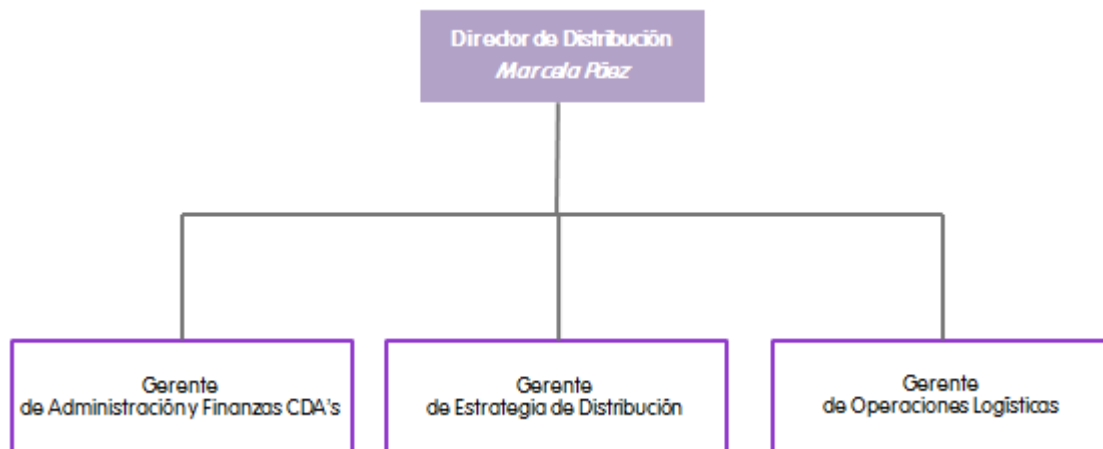
El 2013 se ejecutó el nuevo modelo de Distribución, esto con la finalidad de optimizar los recursos que invertimos en nuestra distribución secundaria, ese mismo año Johnny Lindley Suarez asume la Presidencia Ejecutiva del Directorio, el 2014 se inaugura la Megaplanta Pucusana y a finales del 2015 Arca Continental, el tercer embotellador más importante del sistema Coca Cola nivel mundial.

La Estructura organizacional de Corporación Lindley se divide en:



El trabajo se enfocará en la Dirección de Distribución que tiene 3 años de (que es la más joven de la compañía), anteriormente las operaciones de distribución estaban a cargo de la Dirección Industrial y reportaba a la Gerencia de Supply Chain.

Actualmente la Dirección de Distribución tiene la siguiente estructura:



Gerencia de Estrategia de Distribución.- se encarga de analizar y planificar las operaciones de Distribución y Almacenes, para ello trabajan en coordinación con el área de Planeamiento comercial que son los encargados de ver los volúmenes de ventas, con esa información se calcula la capacidad de almacenaje que se requiere, ver si se cuenta con las unidades de transporte y el personal necesario para poder atender las operaciones.

Esta gerencia cuenta con dos jefaturas, la de Estrategia de Distribución de Ventas y Estrategia de Almacenes.

Gerencia de Operaciones Logísticas.- se encarga de la programación de las rutas T1 (distribución del almacén de productos terminados al almacén Pacífico) y T2 (distribución del almacén Pacífico a CDA y clientes Canal moderno) y coordina con los CDA's para que realicen la distribución a los clientes finales (Canal tradicional).

Gerencia de Administración y Finanzas CDA's.- es la encargada de controlar, monitorear y gestionar el cumplimiento de los recursos que brinda la empresa a las CDA's con el fin de que no se cumpla el presupuesto anual.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO – PORTER

2.1. Sustitutos.- En la actualidad existe un cambio en los hábitos de consumo y la tendencia es que este cambio se mantenga y crezca.

Los consumidores buscan bebidas más no carbonatadas y encuentran a sustitos como néctares, jugos de fruta, agua mineral, bebidas isotónicas y bebidas energéticas.

Si bien en cierto Corporación Lindley cuenta en su cartera de productos con toda esta gama de productos, lo que garantizaría tener presencia en el mercado, son las gaseosas las que dejan mayores ganancias y ahí se encuentran sus marcas más fuertes, es por ello que el crecimiento de estos sustitutos afectaría los resultados de la empresa.

2.2. Nuevos entrantes.- No hay riesgo de que a corto plazo hayan nuevos entrantes.

2.3. Competidores.-

AJEPER S.A, La estrategia de Kola Real es dirigirse a la población de NSE bajo y que se encuentran en zonas distantes donde no llegan los productos de corporación Lindley o llegan pero no muy frecuentemente. Los principales productos de AJEPER son Kola Real, Agua Cielo y Sporade.

PEPSICO, la marca bandera en bebidas gasificadas es Pepsi, 7up y Guarana, actualmente no tiene mucha participación en el mercado.

2.4. Poder de negociación con proveedores.- Corporación tiene un alto poder de negociación con los proveedores que les brinda servicios o productos (no incluye al proveedor de PET, botellas de vidrio y azúcar, ya que estos son esenciales para la producción).

2.5. Poder de negociación con clientes.- Suman un total de 240,000 que son atendidos a través de los 49 CDAs (Centros de distribución autorizado) siendo en Lima el mercado más grande con 11 distribuidores y 640 vendedores aproximadamente.

La negociación cambia según el canal.

A- Canal moderno: son las cadenas de supermercados y cadenas de restaurantes, la negociación es estratégica, aquí la empresa no solo buscar ventas si no también tener presencia en el mercado, se negociación ubicación, promociones, entre otro tipo de estrategias de Marketing que beneficie a ambas partes.

B- Canal tradicional: son las bodegas de barrio, aquí la negociación es directa entre el Desarrollador de mercado y el dueño de la bodega, se debe asegurar que en cada pedido se incluyan el mix de productos según los objetivos del día.

3. VALORES DE LA EMPRESA



3.1. Valores.- La empresa es fundamental que todo colaborador no solo conozca los valores de la empresa, también debe sentirlos suyos y aplicarlos en su vida diaria.

La Integridad.- en todo aquello que haces y dices, una persona debe ser consecuente y sus acciones deben reflejar lo que dice.

Servicio.- debe tener vocación de servicio y colaborar en las tareas para que la empresa logre los objetivos en común.

Compromiso.- con tus funciones, objetivos, con el área y compañía.

Respeto.- el trato en la compañía es totalmente horizontal, se respetan las opiniones de los demás.

3.2. Imperativos Estratégicos.- son elementos fundamentales para el buen funcionamiento de la compañía.

En el último año la empresa ha invertido en mejorar la infraestructura para que no solo sea un buen lugar para trabajar, si no también tenga zonas de refresco, de descanso y un Playroom donde los colaboradores puedan tomarse un respiro y se relajen con los compañeros.

El servicio al cliente es nuestro foco, es por eso que se a implementa una alianza con ISIL para crear un Curso orientado a Comercial y a las técnicas de ventas, ahí nuestra fuerza de ventas está siendo capacitada y certificada, eso no solo les valdrá en su trabajo diario, sino que también les otorga un Certificado que les ayudará en su hoja de vida.

Nuestro producto es reconocido y nos esforzamos por mantener la calidad que todo el Perú conoce.

4. CADENA DE VALOR

La industria de bebidas no alcohólicas tiene impacto directo e indirecto en diversos sectores de la economía del país, contribuye a la generación de puestos de trabajo e impuestos para el Estado peruano.

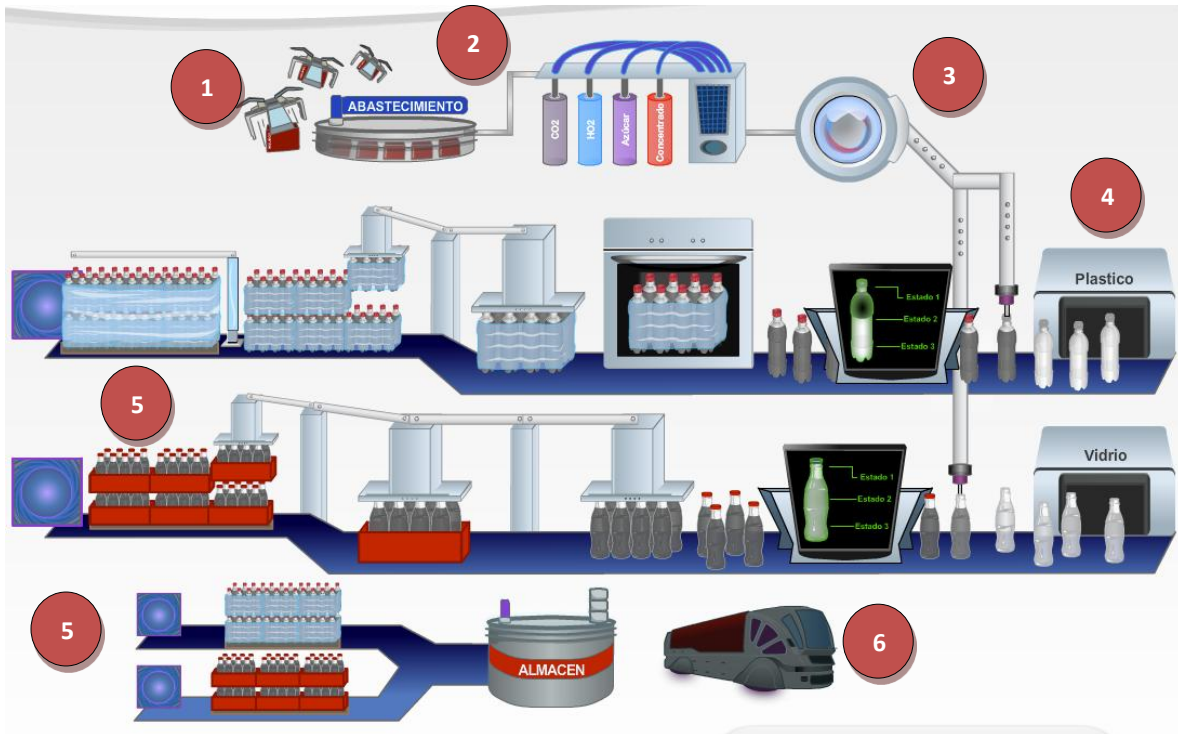
Este sector tiene influencia con diferentes actividades vinculando distintos sectores productivos y generando oportunidades de crecimiento.

4.1. Cadena de valor de la industria:



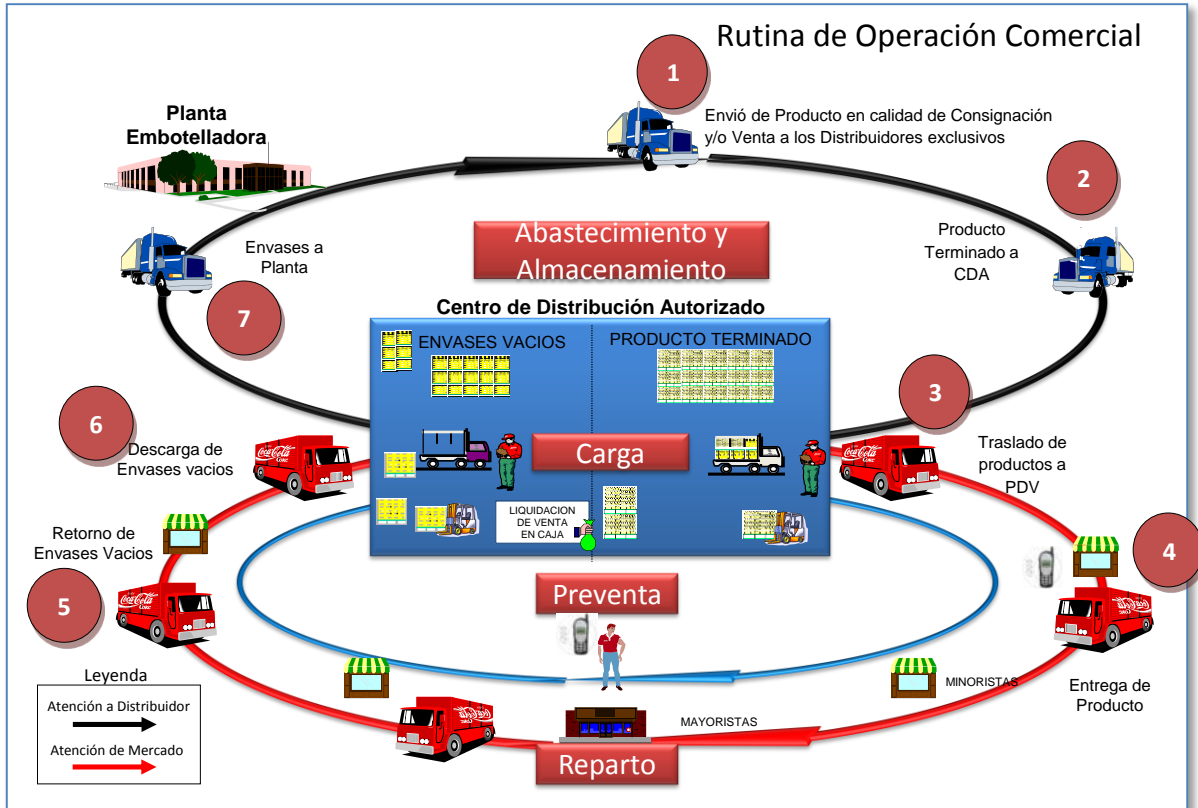
Dentro de la empresa tenemos dos grandes cadenas de valor la primera corresponde al proceso de producción y la segunda al proceso de distribución.

4.2. Cadena de valor de Producción:



1. **Abastecimiento:** Consiste en recaudar los insumos necesarios para la preparación de nuestros productos.
2. **Almacenamiento de Insumos:** En esta etapa almacenamos los insumos de nuestros productos para su posterior preparación.
3. **Preparación:** Consiste en mezclar cuidadosamente los insumos para obtener nuestros productos.
4. **Envasado:** Se vierte el preparado en las botellas, ya sea de plástico o de vidrio.
5. **Almacenamiento:** es la etapa donde se reúnen las botellas en cajas y se almacenan para ser distribuidas.
6. **Distribución:** es la expedición de los productos en el mercado, esta puede ser primaria o secundaria.

4.3. Cadena de valor Distribución:



1. Envío de producto en calidad de consignación y/o venta a los Distribuidores exclusivos.
2. Producto terminado se envía a CDA (Centro de Almacenes).
3. Traslado de producto a PDV (Punto de venta).
4. Entrega de producto.
5. Retorno de envases.
6. Descarga de envases vacíos en CDA.
7. Envases a planta de producción.

5. RECURSOS Y CAPACIDADES

5.1. Recursos.-

A-Tangibles.- como principales recursos tangibles la empresa podemos mencionar 2 oficinas administrativas (Rímac y La Molina), 7 plantas de producción (Callao, Pucusana, Zarate, Huacho, Trujillo, Arequipa, Cusco e Iquitos), 2 Almacenes de productos terminados (Lima y Huachipa), unas 30 unidades para traslado de productos terminados a los almacenes, montacargas, maquinarias de última generación en las plantas de producción.

B-Intangibles.- la empresa cuenta con intangibles muy bien valorados:

-Marcas líderes en el rubro de bebidas no alcohólicas.



-Reputación/Cultura.- Corporación Lindley es una empresa con buena reputación en el mercado por ofrecer productos de calidad, así como cada año se afianza más como Marca empleadora, la empresa tiene como objetivo convertirse en una empresa referente y estar entre las 10 mejores empresas para trabajar.

C-Recursos Humanos.- la empresa cuenta con un excelente talento humano, se preocupa por tener a Directivos de primera nivel del sector e invierte mucho en su personal, tiene programas de capacitación, programas de promociones internas y el programa Trainee que busca reclutar a universitarios con potencial que están por terminar sus carreras, a estos jóvenes se les prepara por dos años para que puedan ocupar puestos de especialistas.

5.2. Capacidades.-

Análisis funcional – Distribución.- Se implementó un modelo remunerativo variable para la fuerza de Distribución (ayudantes de reparto), de esta forma se logró generar un incremento en la productividad de 10%..

Se mejoró el proceso de paletizado, lo que hizo que se reduzca en 0.2 puntos porcentuales en el no despacho por problemas de entrega, ahora la entrega de los pedidos es dentro de los tiempos establecidos, hay menos demorar en el despacho de los productos y el tiempo de descarga (sacar el producto del camión) es en menor tiempo. Esto representó un recupero de 1.8MM S/.

Se incrementó en 4.5% la utilización de los camiones, medido por cantidad de cajas transportadas.

Se incrementó en 13% la productividad del almacén, medido por cantidad de cajas movidas por persona por hora.

6. VENTAJA COMPETITIVA

Economía de aprendizaje / Capacidad utilizada.- Entre las ventajas competitivas en costo que tiene Corporación Lindley se encuentra la reducción en el tiempo de la CURVA DE APRENDIZAJE del personal nuevo de picking, es importante mencionar que esto se aplicó hace dos años y para realizar este cambio no hubo mayor inversión más que el de materiales impresos, una capacitación y el seguimiento constante de que se sigan los lineamientos.

Almacén Pacífico cuenta con Pickeros, estas personas tienen como función el armado de las paletas según los pedidos programados por T2, en este ticket figuran los datos del cliente, producto, presentación y cantidad.

Los productos eran identificados por códigos y el nuevo personal demoraba alrededor de 2 meses para familiarizarse con los códigos, esto hacía que su producción en n° de paletas por día esté por debajo de lo requerido.

A parte, los productos estaban almacenados sin ningún orden, lo que incrementaba el tiempo de paletizado.

Para poder corregir esta situación se hizo que en los ticket al costado de cada producto se le identifique con una letra que identificaría al producto y habría un cartel colgado en el área donde se encontraba ese producto, así sería fácil de ubicar.

Adicional a ellos se asignó un orden al almacén para que los productos estén ubicados según el orden de paletizado y así en la primera línea se ubiquen los productos de mayor tamaño y peso y finalice con los frágiles, esto haría que todo fluya sin demoras el tiempo se acorte.

Costos del Imput.- La empresa tiene 5 sindicatos y tiene alrededor del 65% del personal de los almacenes afiliado, aquí la empresa tiene una estrategia definida y mensualmente se realizan reuniones con los representantes sindicales para conocer cuáles son sus inquietudes u observaciones y buscar la solución antes que se convierta en un conflicto.

Si bien es cierto no es una ventaja, la empresa tiene experiencia y lleva buenas relaciones.

7. MODELO DE NEGOCIO

Corporación Lindley es una empresa Comercializadora de bebidas no alcohólicas, cuenta con 8 plantas de producción a nivel nacional (que abastecen la demanda nacional) y dos almacenes propios de productos terminados.

Cuenta con una gama de productos de bebidas y cada uno de ellos está dirigido a un segmento específico.

En lo que respecta a la distribución, con la finalidad de continuar desarrollando modelos altamente productivos y eficientes se implementó un modelo remunerativo que incremento en las remuneraciones del 13% y un incremento de productividad del 10%.

Se crearon escuelas de CDAs que se encargan de capacitarlos en temas como Capital Humano, Indicadores, Procesos de distribución, atención al cliente, almacenaje, con eso la empresa que los CDAs tengan un correcto desempeño de sus procesos y así el servicio que brinden sea optimo y los productos lleguen sin daño al consumidor final.

Con este sistema se logra satisfacer al consumidor final, ya que no se deja desabastecida ninguna localidad del país.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES.-

Para Corporación Lindley la distribución de sus productos es tan importante como la producción de ellos, ya que es por ese proceso que los productos son distribución a nivel nacional y están presentes en todas las localidades (por más lejanas que sean).

La empresa es consciente de ello y es por eso que hace tres años creo la Dirección de Distribución, en este tiempo ha invertido en mejorar la infraestructura de sus almacenes, en rediseñar sus procesos y políticas, en fortalecer su relación con sus Centros de Distribución Autorizados y en mejorar las condiciones de trabajo con sus colaboradores.

A parte, la empresa ha logrado aumentar su capacidad de almacenamiento con la nueva distribución que se hizo en el almacén y se redujo el tiempo de paletizado y carga de los camiones.

8.2. RECOMENDACIONES.-

Hay dos puntos que la empresa debe trabajar para que no genere problemas a futuro:

Sindicatos: la empresa debe enfocarse en la relación con sus sindicatos para evitar que se generen conflictos que perjudiquen a la operación (huelgas), para eso deben mantener una conversación fluida con los dirigentes sindicales para tratar de solucionar directamente los puntos que deseen levantar y no tener que llegar al Ministerio de Trabajo.

A parte, la empresa debe buscar a los líderes del almacén (aquellas personas que por antigüedad o carisma tienen influencia en el grupo), para que sean sus voceros y den a conocer las novedades de la empresa, esto ayudará a que sea mejor recibida y no solo lo lean en un mural o lo escuchen de su supervisor.

CDA's: la empresa debe trabajar para que los CDA's cumplan con todas las leyes laborales y sean socialmente responsables, aún cuando sean un tercero.

En lo socialmente responsable, ellos son la cara de la empresa antes los clientes, si estos comenten alguna infracción o accidente la empresa lo relacionará a Inca Kola o Coca Cola y esa una imagen que no deseamos proyectar.

En las leyes laborales, es necesario que el personal de los CDA's cuente con todos los beneficios que por ley les corresponde y se les cuide brindándoles los implementos de seguridad, esto hará que los trabajadores tengan un mejor clima laboral y no se presenten paralizaciones en la operación (este hecho casi ocurre el año pasado).