



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Planificación por escenarios para el rediseño del proceso
de distribución de zonas remotas en centro de distribución
Arequipa en la empresa Unión de Cervecerías Peruanas
Backus y Johnston S.A.**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

María Naomi Okamura Garabito

Revisor(es):
Mgtr. Ana Lucía Martínez Azcárate

Piura, julio de 2022



A mi familia por apoyarme a lograr mis objetivos.

A mis padres, por ser mi soporte.

A mi hermana, por creer en mí.

y a Dios.





Resumen

El presente trabajo se centra en redefinir la forma de atención de la zona lejana de Camaná en el centro de distribución Arequipa de una compañía cervecera para la optimización de la flota y recursos.

Para la elaboración de los escenarios estudiados se tuvo en cuenta el nivel de servicio a los clientes y el costo variable que estos incurrían, además de los diferentes impactos que estos podrían generar en todos los frentes.





Tabla de contenido

| | |
|---|-----|
| Introducción | 13 |
| Capítulo 1 Aspectos generales | 15 |
| 1.1 Descripción de la empresa | 15 |
| 1.1.1 La empresa | 15 |
| 1.1.2 Ubicación geográfica | 15 |
| 1.1.3 Rubro y régimen | 15 |
| 1.1.4 Trabajadores..... | 15 |
| 1.1.5 Giro de negocio | 15 |
| 1.1.6 Sueño de la empresa | 16 |
| 1.1.7 Organigrama..... | 16 |
| 1.2 Descripción general de la experiencia profesional..... | 16 |
| 1.2.1 Actividad profesional..... | 17 |
| 1.2.2 Propósito del puesto | 17 |
| 1.2.3 Producto o proceso que es objetivo del informe..... | 17 |
| 1.2.4 Resultados concretos logrados | 18 |
| Capítulo 2 Fundamentación | 201 |
| 2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional | 21 |
| 2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos..... | 22 |
| Capítulo 3 Aportes de desarrollo de experiencia..... | 23 |
| 3.1 Aportes | 23 |
| 3.2 Desarrollo de experiencias | 23 |
| Conclusiones..... | 25 |
| Recomendaciones | 27 |
| Lista de referencias | 29 |



Lista de tablas

Tabla 1. Escenarios analizados para la toma de decisión de atención playas Camaná en centro de
distribución Arequipa 18





Lista de figuras

Figura 1. Organigrama del área de PPM 16





Introducción

En la actualidad, la distribución es un valor agregado que suma al nivel de servicio que un cliente espera al adquirir un producto. Por esta razón, el área de Distribución tiene cada vez mayor relevancia en las empresas, y es un elemento clave que constituye un aliado, más que un área de soporte. En este sentido, un buen servicio de entrega mejora la experiencia del consumidor.

Por esta razón, el área de logística juega un rol importante para el crecimiento de toda compañía, siendo su principal función la de distribuir de manera segura, completa y a tiempo los productos y/o servicios de una empresa; contando con personal calificado para realizarlo y generar las eficiencias correspondientes que esta labor tiene.

En el transcurso de la experiencia profesional de la autora, se ha podido identificar su experiencia en el área de Logística, por lo que el tema seleccionado para el desarrollo en este TSP es la Planificación por escenarios para el rediseño del proceso de distribución de zonas remotas en Centro de Distribución Arequipa en la empresa Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A. La nombrada en el párrafo anterior, es una empresa perteneciente al rubro de alimentos y bebidas, enfocada en la comercialización de bebidas, tanto alcohólicas como no alcohólicas para el consumo.

Este Trabajo de Suficiencia Profesional consta de tres capítulos. El primer capítulo, se hablará sobre aspectos generales de la empresa, la experiencia laboral desempeñada por la autora y explicará el problema identificado en la compañía.

El segundo capítulo, se incluirá los conceptos y el marco teórico para entender la problemática que se encuentran en la bibliografía revisada, por este motivo, se tomaron como base para el desarrollo de los diferentes escenarios propuestos.

El tercer y último capítulo; describe la experiencia y aportes de la autora desde su experiencia laboral para la toma de una correcta decisión, tomando en cuenta, la enseñanza recibida en la universidad. Por último, se encontrará las conclusiones y recomendaciones para la compañía.



Capítulo 1 Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

1.1.1 La empresa

Es una empresa dedicada a la venta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, tiene más de 142 años en el sector de bebidas del mercado peruano. Es la empresa productora y comercializadora más grande de cerveza del Perú, contando con más del 80% de participación en el mercado en el país y con 3 de las marcas más valoradas, donde destacan Pilsen Callao, Cristal y Cusqueña.

Backus cuenta con más de 20 marcas en el portafolio, entre cervezas, *ready to drinks* que son bebidas listas para el consumo, agua y gaseosas; las cuales, son fabricadas en las 7 plantas que tienen alrededor del país o son importadas de otras operaciones a nivel mundial. Así mismo, son distribuidas entre los 36 centros de distribución en las diferentes ciudades del Perú.

El origen se remonta a 1879 donde comenzó como una fábrica de hielo. Luego fue adquirida en 1954 por el empresario Ricardo Bentín, en Rímac. Posteriormente, se adquirió varias compañías cerveceras a nivel nacional como Cervesur, Compañía Nacional de Cerveza, entre otras. A lo largo de los años, la compañía, ha pasado por muchos cambios en su estructura, siendo la más reciente la fusión de Ab-InBev, grupo actual dueña de la compañía. Siendo esta última, la fabricante más grande de cerveza, con una participación del mercado mundial mayor al 20%.

1.1.2 Ubicación geográfica

Se encuentra ubicada en la Av. Nicolás Ayllón 3986, distrito de Ate Vitarte en Lima. Cuenta con 36 centros de distribución y 7 plantas ubicadas a lo largo del todo el Perú.

1.1.3 Rubro y régimen

La compañía pertenece al rubro de alimentos y bebidas, se encarga de la comercialización de cerveza. Es una empresa transnacional registrada bajo el régimen general.

1.1.4 Trabajadores

Actualmente, cuenta con más de 1400 empleados. Todos perciben los beneficios otorgados por ley.

1.1.5 Giro de Negocio

La compañía, tiene como principal giro del negocio la venta de bebidas, destacando la cerveza, aguas y gaseosas. A lo largo de los años, el consumo de la cerveza ha aumentado, pues no solo se dan dentro de una fiesta, sino cuando almuerzas, conversas con amigos o para relajarte. Además, hoy en día se cuenta con una variedad de sabores, tamaños y presentaciones que se adapta al estilo de vida de cada persona y su necesidad en el momento adecuado.

1.1.6 Visión de la empresa

A) Visión

Según ANHEUSER BUSCH INBEV (2022) Se encuentra en la construcción de una compañía duradera para los próximos 100 años para crear un futuro con más motivos para brindar.

B) Principios

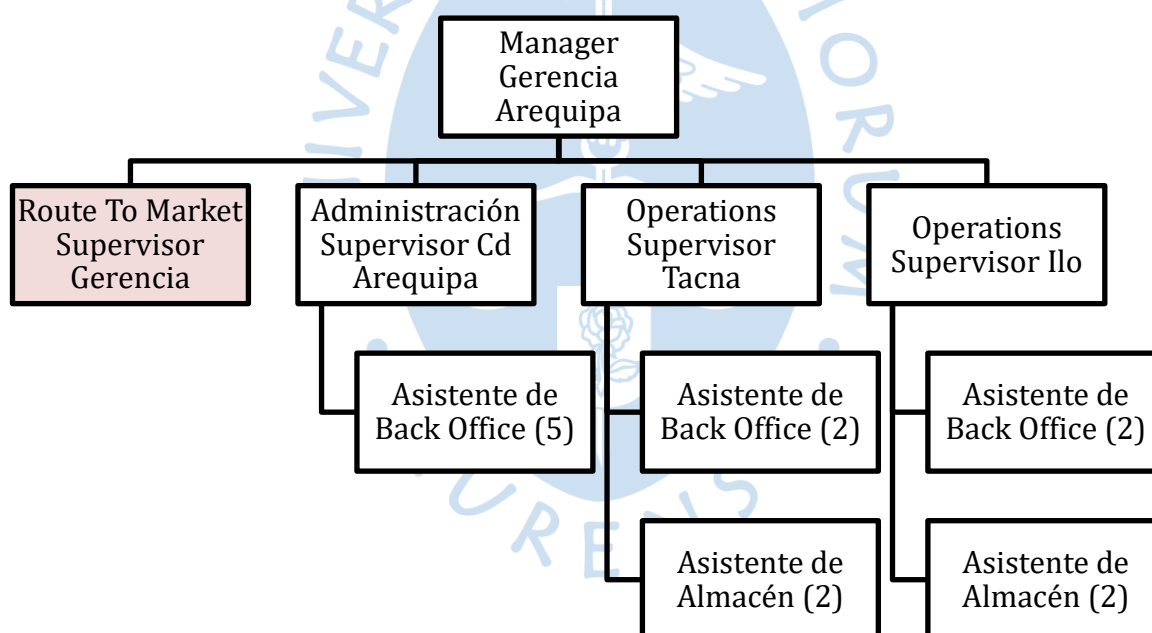
Según ANHEUSER BUSCH INBEV (2022) Se encuentra comprometido en que todos los trabajadores sean respetados y valorados. Es por eso, que se encuentran trabajando en potenciar la diversidad e inclusión para alinear su sueño de crear un futuro con más motivos para brindar.

1.1.7 Organigrama

En la Figura 1 se muestra el Organigrama del puesto de la autora donde desempeñó la mejora, en el área de logística del Centro de Distribución Arequipa de la empresa Backus.

Figura 1

Organigrama del área de PPM



Nota. Elaboración propia

1.2 Descripción general de la experiencia profesional

Pertenecer a la compañía le ha permitido a la autora del presente TSP poder tener un conocimiento no solo operativo, sino también estratégico sobre la logística en la empresa cervecera más grande del país, la cual es muy dinámica en los cambios e innovaciones que se requieren. La carrera profesional de la autora comenzó a través del Programa de Talentos Logística en agosto del 2019, comenzando como Supervisor de Operaciones de CD Ayacucho, dónde trabajó un año y medio.

Luego, ascendió como Supervisor de Route To Market de Arequipa, Tacna, Ilo y Camaná, teniendo a cargo los centros de distribución más importantes del sur. Actualmente, ha sido promovida como Planning and Performance Management Coordinator (PPM) donde se encarga de dar seguimiento de las iniciativas de ahorro en la distribución y realizar benchmark de las operaciones mundiales para traer innovaciones a la logística de Perú. Las diferentes áreas y realidades han hecho que el conocimiento de la autora se amplie y su visión estratégica se amplie.

1.2.1 Actividad profesional

La autora en este TSP trata sobre un proyecto implementado en su rol de Supervisor de Route To Market en el Centro de Distribución Arequipa, por ese motivo, se describirán esas funciones:

- Generar proyectos e iniciativas de ahorros y productividad en VLC (Costos Variables) generando eficiencias en la operación.
- Controlar KPI's de productividad en Route To Market y Nivel de Servicio.
- Reestructurar puntos de venta y balanceo en base a incremento de contactos, reasignación de zonas por día y volumen.
- Estandarizar los procesos DPO en Cds de Gerencia Arequipa (Arequipa, Camaná, Tacna e Ilo).
- Dar seguimiento diario del VLC para control de costos y eficiencias.
- Contribuir en el desarrollo del equipo operativo de Back Office.

1.2.2 Propósito del puesto

El puesto que se mencionará es el de Supervisor de Route To Market, el cual fue el rol anterior de la autora del trabajo y cuenta con dos frentes. El primero es controlar la parte operativa del día a día de la distribución, para generar sinergias con el área comercial y almacenes evitando que la cadena no tenga ningún problema y pueda llegar los productos completos y a tiempo al cliente. Por otro lado, ayuda a mejorar la distribución a mediano y largo plazo, a través de iniciativas de ahorro y eficiencias de la distribución.

1.2.3 Producto o proceso que es objetivo del informe

El Centro de Distribución Arequipa de la compañía, tras la pandemia se vio afectado al igual que muchas empresas en el mundo. Por ese motivo, los directivos se vieron obligados a tomar decisiones fuera de la caja para mantenerse a flote, ya sea generando innovaciones para atraer más consumidores y/o generar un ahorro en sus costos, sin dejar de entregar el mismo o un mejor nivel de servicio. Debido a que la venta disminuyó significativamente, se tomó la decisión de cerrar el Centro de Distribución Camaná en la ciudad de Arequipa para minimizar costos, y que sea atendido desde el Centro de Distribución Arequipa.

Sin embargo, a mediados del 2021, la pandemia fue disminuyendo en contagios y por este motivo, la venta en Camaná incrementando. Así que, se debía definir la forma de atención de esta zona en verano, ya que era próxima la temporada de alta demanda.

• **Objetivo del informe**

Para la toma de decisiones se realizaron 2 análisis que veían las diferentes formas de atención de la zona costera de Camaná en temporada pico, teniendo en cuenta dos variables importantes. La primera, el costo, se debía optimizar los costos variables, ya que la venta en verano se duplicaba, es decir, pasaba de 2500 cajas diarias a 5000 cajas diarias. Y como segunda variable, el tiempo de entrega, en ese momento se entregaban los productos a 48 horas, por este motivo, los directivos se planteaban en mantenerlo o minimizar el tiempo estimado de entrega de pedidos para generar mejor relación con el cliente.

Tabla 1

Escenarios analizados para la toma de decisión de atención playas Camaná en centro de distribución Arequipa

| Inputs | Escenario 1 | Escenario 2 |
|---|--------------------|-------------------------------------|
| Atención | Desde Arequipa | Abrir CD Camaná Temporada Playas |
| Costo Abastecimiento | 0 | 39% |
| Costo Distribución | 100% | 61% |
| Ahorro/Sobrecosto Mensual en Costos Variable | 52% sobrecosto | 19% ahorro |
| Tiempo de entrega | 48 horas | 24 horas |

Nota. Elaboración propia

Para realizar esta comparativa, se tomó data proyectada de venta y datos históricos sobre los costos de las operaciones. Lo mostrado en la figura anterior son los escenarios que la autora analizó para la toma de decisiones. El escenario escogido fue el 2. Por estas razones, el Centro de Distribución Camaná volvió a abrir sus puertas en diciembre del 2021 hasta abril del 2022 para atender temporada de alta demanda.

1.2.4 Resultados concretos logrados

Cuando la autora tomó la decisión de volver a abrir el Centro de Distribución Camaná trajo consigo muchos puntos a favor para la compañía.

- Ahorro de 19% en los costos variables de la compañía. En la línea de alquileres y el flete pagado al empresario.
- Mejora del 2% en el indicador de servicio Net Promoter Score (NPS) que mide la satisfacción de los clientes en todas las áreas de Backus.
- Mejora del 3% del indicador de servicio Rate My Delivery (RMD) que mide la satisfacción del cliente de la entrega de los productos en la distribución. Por pasar de un modelo de reparto de 48 a 24 horas.





Capítulo 2 Fundamentación

2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional

Antes de comenzar a revisar como se realizó el análisis de los diferentes escenarios, revisaremos la definición y funciones de la logística de distribución.

Según la Universidad Militar de Nueva Granada (s.f.) Es la encargada de todas las actividades de la compañía desde la distribución de productos hacia los compradores hasta la entrega al consumidor.

De acuerdo con la Universidad Militar de Nueva Granada (s.f.) Las funciones de la logística de salida o distribución son las siguientes:

- Transportar: Se encarga de llevar los productos a los clientes y/o consumidores finales.
- Fraccionar: Realizar los productos en las condiciones determinadas por el mercado.
- Almacenar: Asegurar la cantidad óptima de inventarios.
- Informar: Mejorar la forma de llegar a los consumidores.

Para simular los escenarios sobre la toma de decisiones para la atención de la zona de Camaná en Arequipa, la autora ha investigado sobre que significan los costos logísticos y su repercusión para ser más competitivo en el mercado. Usando como referencia Escuela de Postgrado UCSP (2022), Beetrack (2022) y Driv In (2022).

Según Escuela de Postgrado UCSP (2022), los costos logísticos son todos los gastos incurridos en el transporte del producto, desde la obtención de materia prima hasta la entrega de los pedidos.

Según Portal (s.f.) es el total de los costos que se tienen en el movimiento y almacenamiento de materiales y productos desde los proveedores hasta los clientes, los cuales son:

- Compras
- Almacenes
- Inventarios
- Transporte
- Distribución, etc.

Según Beetrack (2022) cuando una empresa logra disminuir sus costos logísticos, puede trasladar ese margen de ahorro a sus clientes, al ofrecerles precios más bajos, permitiendo mejorar su competitividad en el mercado.

Según Driv In (2022) la distribución es uno de los factores que mayor incidencia tiene en el precio final de cualquier producto.

Como los autores citados anteriormente describen, podemos observar la importancia de optimizar los costo dentro del área de logística, desde la compra de materia prima hasta la entrega de

los pedidos en el punto de venta para poder ofrecer un precio más competitivo a sus clientes y así pueda escogerlos sobre la competencia.

Por esta razón, se tuvo como primer objetivo planteado, analizar las alternativas de distribución de los productos en la zona costera de Camaná teniendo en cuenta el menor costo la cual “nace del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello. Es decir, es el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por adquirirlo.” (Porter, 1987, citado en García, 2010, pág. 1).

Por este motivo, la autora realizó simulaciones de escenarios tomando en cuenta el ahorro de los costos variables para elegir la mejor forma de repartir los productos en la zona norte de Arequipa, Camaná.

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

La metodología desarrollada para realizar el análisis fue:

-Análisis de sensibilidad: Según Conexión ESAN (2019) Es una herramienta de gestión que proyecta los posibles resultados de los diferentes escenarios antes de lanzar un proyecto. Es una de las herramientas más utilizadas, pues nos ayuda a aterrizar los alcances de un modelo de decisión.

Estos análisis fueron realizados por la autora en dos semanas a través de la recopilación de todos los datos, el armado de los diferentes escenarios y la revisión con todos los frentes correspondientes.

El Centro de Distribución Arequipa de la compañía, tomó en cuenta la metodología mencionada para evaluar los dos escenarios descritos en los resultados del capítulo 1 donde, se tiene en cuenta la ventaja competitiva de liderazgo en costos para la toma de decisiones. Donde se determinó que el escenario escogido para la atención de la zona costera de Arequipa, sería la apertura del Centro de Distribución Camaná por temporada de venta alta.

Capítulo 3 Aportes de desarrollo de experiencia

3.1 Aportes

A lo largo de los cinco años de carrera de Administración de Empresas, la autora adquirió diferentes conocimientos para ayudar a tomar decisiones estratégicas para el ámbito profesional.

Para la autora, las diferentes asignaturas han sido y seguirán siendo un soporte, no solo por brindar un conocimiento técnico de la carrera, sino también para una toma de decisiones basada en el pensamiento crítico dentro del puesto de un directorio. Cursos como Política de Empresas en donde se tiene como objetivo engranar las decisiones de las organizaciones de manera global, tomando en cuenta el impacto transversal en todas las áreas, valorando la calidad humana y el tiempo establecido para la toma de decisiones.

Además, la carrera ha otorgado a la autora habilidades blandas como la capacidad de análisis, trabajo en equipo y responsabilidad para desempeñar cualquier labor dentro de las organizaciones.

Por esta razón, la autora sostiene que cada curso estudiado durante la carrera universitaria fue importante para lograr estar en su puesto actual donde ha podido desarrollarse y encontrar oportunidades para la optimización de los procesos.

3.2 Desarrollo de experiencias

La autora asumió el desarrollo del análisis para la compañía, el cual se le comunicó al Centro de Distribución Arequipa, que se iba a iniciar las operaciones en el Centro de Distribución Camaná, trayendo consigo un ahorro del 19% sobre el costo variable de la compañía. Teniendo como fecha de salida en vivo diciembre del 2021. Por esta razón, el equipo alineó con todas las áreas transversales para proceder con los trabajos de adecuación del área, reclutamientos de personal y demás procesos. Esto generó en los integrantes del equipo tenga mayores responsabilidades y aprendizajes.

Como consecuencia del proyecto, se generaron cambios positivos en la organización a todo nivel, ya que fue un aprendizaje para todo el equipo del Centro de Distribución Arequipa y a su vez, recibiendo nuevos integrantes a su equipo.

Por esta razón, la implementación del nuevo centro de distribución tuvo mucha aceptación dentro del equipo de Arequipa, sobre todo en sus integrantes pues potenció su crecimiento, trabajo en equipo y liderazgo.

Durante el período que la autora comenzó la etapa profesional en la compañía, logró aportar en diferentes ámbitos, destacando en generar ahorros para la compañía, mejorando el nivel de servicio para los clientes y generando un liderazgo transversal en el equipo que dirigió en el Centro de Distribución Arequipa.



Conclusiones

- El área de logística es de suma importancia en toda compañía, pues gracias a esta, se logra llegar a todo el Perú, generando una conexión con el cliente llegando a la puerta de su casa.
- Al implementarse este nuevo Centro de Distribución, generó una mejor organización de abastecimiento de la zona de Camaná, pues ya se tenía un almacén propio para esta zona.
- La creación de sinergias entre el Centro de Distribución Arequipa y Camaná fomentó el trabajo en equipo, generando una mejor empatía con todo el equipo.
- Se mejoró el tiempo de entrega de los productos de los clientes de la zona de Camaná al pasar de una entrega de 48 horas a una de 24 horas.





Recomendaciones

- Realizar reuniones donde participe todo el equipo del Centro de Distribución y puedan aportar desde su perspectiva a la toma de la decisión, teniendo en cuenta el foco de cada proyecto.
- Compartir buenas prácticas entre otros centros de distribución para mejorar las operaciones y así conseguir mejores resultados en costos.
- Revisar los análisis con las áreas transversales presentes, para no tener que rehacer las simulaciones.





Lista de referencias

Anheuser Busch InBev. (2022). *El sueño de Backus*. Obtenido de Backus:
<https://www.backus.pe/nosotros/nuestros-suenos>

Anheuser Busch InBev. (2022). *Los Valores de Backus*. Obtenido de Backus:
<https://www.backus.pe/nosotros/nuestros-principios>

Beetrack. (2022). *Costo logístico y cómo afecta al precio final del servicio*. Obtenido de Beetrack:
<https://www.beetrack.com/es/blog/costo-logistico-optimizaci%C3%B3n-variantes>

Conexión ESAN (2019). *Análisis de Sensibilidad*. Obtenido de ESAN:
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/analisis-de-sensibilidad-que-es-y-cual-es-su-importancia-en-un-proyecto#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20de%20sensibilidad%20es,de%20un%20modelo%20de%20decisi%C3%B3n>

Driv In. (2022). *Aumento de los costos logísticos y su impacto en los precios de venta*. Obtenido de Driv In:
<https://blog.driv.in/es/costos-logisticos-y-su-impacto-en-los-precios/>

García, E. (2010). *Fases para el diseño y análisis de la Cadena de Valor en las organizaciones*.

Portal, C. (s.f.). *Costos logísticos*

Universidad Militar de Nueva Granada. (s.f.). Unidad 5. *Logística de distribución*.

