



UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Rediseño del canal de distribución para la atención de la cartera especializada

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

Tamara Mustafá Carrión

Revisor:
Mgtr. Ana Lucía Martínez Azcárate

Piura, mayo de 2023

NOMBRE DEL TRABAJO

TSP-Mustafa Carrion.pdf

AUTOR

Tamara Mustafa

RECuento DE PALABRAS

4644 Words

RECuento DE CARACTERES

28949 Characters

RECuento DE PÁGINAS

35 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

705.2KB

FECHA DE ENTREGA

Sep 2, 2023 10:03 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Sep 2, 2023 10:03 AM GMT-5

● 19% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 18% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 13% Base de datos de trabajos entregados
- 4% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Fuentes excluidas manualmente

A mis papás, hermanos y Donito.





Agradecimientos

A mis papás por su paciencia y apoyo, pero, sobre todo, por nunca perder la fe y la confianza en mí.

A Donito, por su motivación y por estar siempre presente en mi propósito de mejorar.

A la Universidad de Piura, por su gran instrucción y su optima y alegre forma de motivarme.





Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo demostrar la necesidad de una propuesta de reparto diferenciado, en este caso, de un canal de ventas denominado *high end*. Backus pertenece a la industria de bebidas alcohólicas y tiene como propósito mantener el liderazgo del mercado cervecero en el Perú, debido a que tiene como misión soñar en grande, pasión por la cultura cervecera y tener más motivos para brindar. De esta manera, el trabajo enfatiza la importancia de un reparto diferenciado para lograr el objetivo general propuesto permitiendo, a los gerentes y colaboradores de la empresa, desarrollarse personal y profesionalmente dentro de este ámbito.





Tabla de contenido

Introducción	13
Capítulo 1. Aspectos generales	15
1.1. Descripción de la empresa	15
1.1.1 Ubicación geográfica y actividad	15
1.1.2 Misión y visión	16
1.1.3 Estructura organizacional	16
1.2 Descripción general de la experiencia profesional	18
1.2.1 Actividad profesional desempeñada	18
1.2.2 Propósito del puesto	19
1.2.3 Objeto del informe	19
1.2.4 Resultados o logros	19
Capítulo 2. Fundamentos teóricos que sustenta el desarrollo profesional de la actividad desempeñada	21
2.1 Distribución logística	21
2.1.1 Funciones de la distribución	21
2.1.2 Modelos de la distribución	21
2.2 Gestión de rutas	22
2.2.1 Según canales de distribución	22
2.2.2 Según el tipo de carga	22
2.2.3 Según el transporte	22
2.3 Teoría de las restricciones o ley de cuellos de botella	22
2.3.1 Tipos de restricciones	23
2.4 Alternativas de afrontar un cuello de botella	23
Capítulo 3. Aportes en la actividad profesional desempeñada	25
3.1 Objetivo de la actividad profesional	25
3.2 Hechos principales	25
3.3 Diagnóstico de los problemas	25
3.3.1 Problema de no carga	25
3.3.2 Problema de rechazo por incumplimiento de venta horaria	26
3.4 Solución	27
3.5 Implementación y resultados	28
Conclusiones	29
Recomendaciones	31

Lista de referencias	33
Notas a pie de página	35



Lista de figuras

Figura 1. Organigrama de la empresa	16
Figura 2. Organigrama de ventas	17
Figura 3. Organigrama del canal de ventas <i>high end</i>	18
Figura 4. Problema de carga.....	26
Figura 5. Problemas por rechazos de ventana horaria	26
Figura 6. Solución a la problemática	27





Introducción

La situación actual del mundo empresarial hace susceptibles a constantes desafíos, adversidades y mercados altamente competitivos. El reconocimiento de este escenario es un factor indispensable para llevar al éxito a cualquier organización. Tomando en cuenta el impacto que la globalización tiene en todas las áreas de cualquier empresa, constantemente los clientes se vuelven más exigentes no solo con la calidad de los productos sino también con la calidad del servicio que la empresa ofrece. Dicho esto, es necesario cambiar, transformar y perfeccionar los métodos y procedimientos para llegar a los objetivos alineados con el mercado, la competencia y el desempeño de los colaboradores.

A partir de lo expuesto, se pone de manifiesto la relevancia de una innovación en las áreas de ventas y logística, procediendo a presentar este estudio como una fuente de resolución y mejora de los procesos del canal *high end*. Empero, es el deseo del BDR-HE¹ aprovechar esta oportunidad para elaborar una innovación en el canal *high end* con el fin de la mejora de la empresa.

Ante esta situación, se pretende demostrar la necesidad de este reparto diferenciado en el proceso de ventas, fomentando así la eficacia y eficiencia del BDR-HE, del canal y de la empresa.

En tanto, el objetivo general del informe es mejorar el nivel de satisfacción del cliente con un adecuado servicio diferenciado de Backus. Para alcanzar dichos objetivos, el contenido de este estudio está estructurado en tres capítulos. El primer capítulo presenta aspectos generales de la empresa Backus: su misión, visión y filosofía organizacional. El segundo capítulo hace referencia a los fundamentos teóricos, competencias y habilidades que BDR-HE debe desarrollar y cultivar ayudando así al desarrollo del sistema de distribución diferenciada. Finalmente, en el tercer capítulo se realiza la investigación práctica, ratificando la necesidad de la implementación de este sistema diferenciado, para así alcanzar mayores niveles de satisfacción con clientes internos y externos, siguiendo de esta manera una filosofía de mejora continua en la empresa.



Capítulo 1. Aspectos generales

1.1. Descripción de la empresa

Un poco de historia por Anheuser-Busch InBev (2022a), sobre la empresa: Backus remonta su origen desde 1889 como la “Cervecería y fábrica de hielo Backus y Johnston” ubicada en el Rímac. A lo largo del tiempo, Backus ha pasado por diferentes fusiones y compras: en 1954 es comprada con Ricardo Bentín Mujica, quienes la convierten en la Cervecería Backus & Johnston S.A., estableciendo un ejemplo de nacionalización por iniciativa privada y accionariado difundido. En 1993, adquiere el 62% de las acciones de su principal competidor, la Compañía Nacional de Cervezas S.A. En 1996, los accionistas de Cervecería Backus y Johnston S.A., Compañía Nacional de Cerveza S.A., Cervecería del Norte S.A. y Sociedad Cervecera de Trujillo S.A. deciden fusionar las empresas mediante la incorporación de todas ellas en Backus, la que modifica su denominación creando a Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A., la empresa cervecera más importante del Perú.

En el año 2000, la Compañía Cervecera del Sur del Perú S.A. (Cervesur), pasa a formar parte del Grupo Backus, con el objetivo de consolidar una compañía capaz de competir efectivamente en un entorno globalizado. En 2002, Bavaria ingresa a formar parte del accionariado de Backus, fortaleciéndose al convertirla en parte de una importante transnacional americana. En 2005, SABMiller adquiere el grupo empresarial Bavaria con la fusión del grupo empresarial Bavaria y SABMiller plc, empresa sudafricana, con sede en Londres, pasa a formar parte del segundo grupo cervecero a nivel mundial, con presencia en más de 60 países y con un portafolio de más de 170 marcas. En 2016, la cervecera AB InBev compraría las operaciones de SABMiller, por lo tanto, Backus pasaría formar parte de la compañía cervecera más grande del mundo (Anheuser-Busch InBev, 2022a).

Desde su origen, hasta la fecha, Backus se ha posicionado como la empresa líder de la categoría de producción y comercialización de cervezas con su amplio portafolio de cervezas nacionales e importadas: Golden, Cristal, Cristal Bicolor, Pilsen Callao, Pilsen Trujillo, Arequipa, San Juan, Cusqueña (dorada, roja, negra, trigo y doble malta), Pacífico, Budweiser, Corona, Stella Artois y Barbarian.

1.1.1 Ubicación geográfica y actividad

Backus cuenta con múltiples fábricas en las ciudades de Arequipa, Ate, Cusco, Motupe y San Juan. De forma adicional, diferentes centros de distribución o gerencias en cada departamento del país. Por lo demás, tiene cuatro diferentes canales de venta por departamento:

- *Key accounts*: se enfoca en cadenas de supermercados (nacionales y locales), *cash and carry* y tiendas de conveniencia (nacionales y locales).
- DSD: enfocado en canales tradicionales como restaurantes y bares, bodegas, mercados mayoristas y minoristas.

- DAS: son socios estratégicos (distribuidores) que permiten llegar a las zonas más alejadas de nuestra región.
- *High end*: focalizado en el desarrollo de marcas *premium* (Corona, Stella, Budweiser y Cusqueña) en bares, restaurantes, discotecas, minimarkets y licorerías más representativas de la ciudad.

Este trabajo se centrará en la oportunidad de mejora que encontró el centro de distribución de Piura en el canal *high end*.

1.1.2 Misión y visión

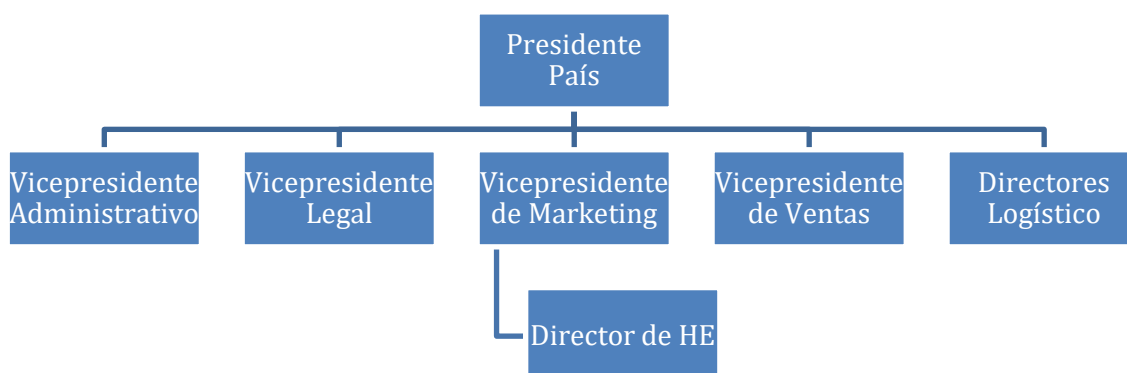
- Misión: “Soñamos en grande para crear un futuro con más motivos para brindar” (Anheuser-Busch InBev, 2022b).
- Visión: “Somos la empresa líder del mercado cervecero peruano. Formamos parte de AB InBev, una compañía global presente en casi todos los grandes mercados de cerveza, y compartimos el sueño de Unir a la Gente Por Un Mundo Mejor” (Anheuser-Busch InBev, 2022c).

1.1.3 Estructura organizacional

La compañía pertenece a un grupo económico americano con presencia en seis países alrededor el mundo. En el Perú, el grupo es poseedor del 99.99% de las acciones de la compañía, por ende, tiene el control absoluto de sus operaciones.

Figura 1

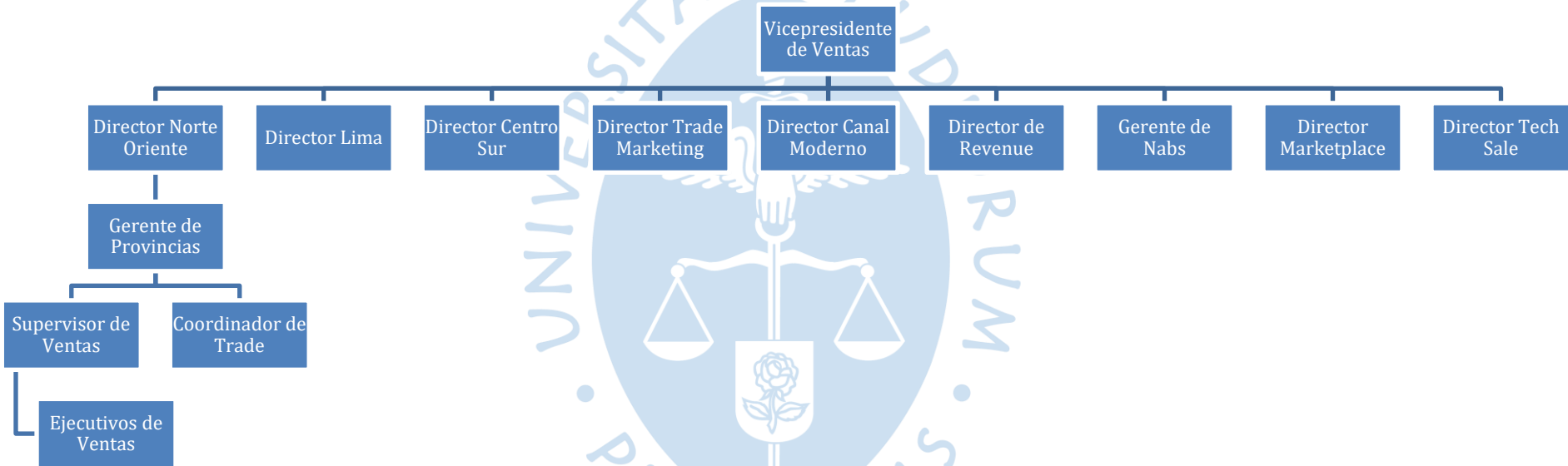
Organigrama de la empresa



Nota. Elaboración propia en base a información de la empresa (2023).

Figura 2

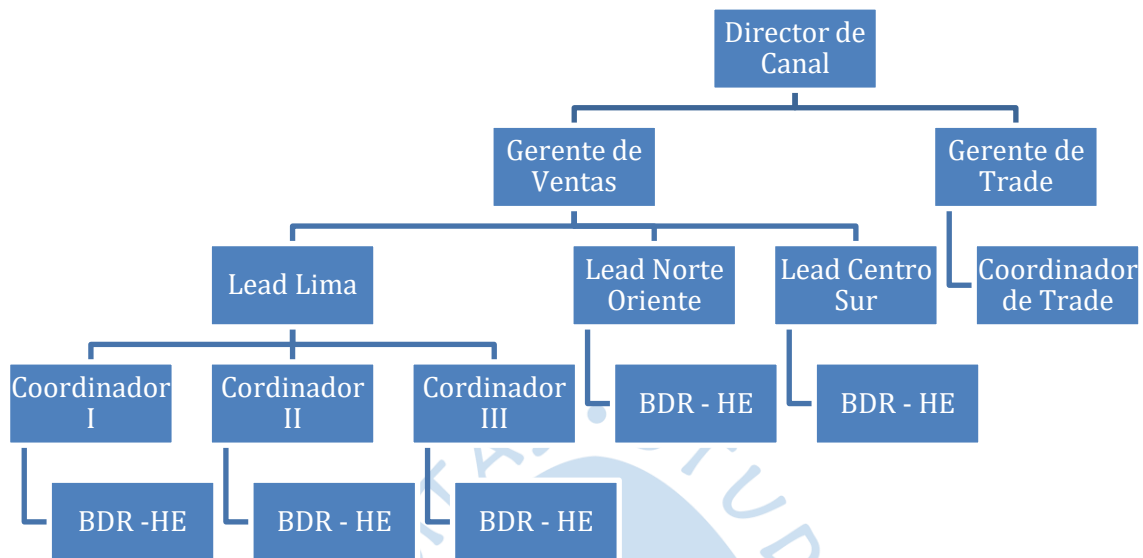
Organigrama de ventas



Nota. Elaboración propia en base a información de la empresa (2023).

Figura 3

Organigrama del canal de ventas high end



Nota. Elaboración propia en base a información de la empresa (2023).

1.2 Descripción general de la experiencia profesional

Desde 2019, la autora del trabajo desempeña labores comerciales en diferentes empresas, desarrollando habilidades tales como: negociación, trabajo en equipo, comunicación vertical y horizontal, análisis y transformación de la información.

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

A continuación, se detallan algunas de las funciones desempeñadas como ejecutivo de ventas en la empresa Backus:

- Responsable del desarrollo del portafolio de marcas *premium* en clientes claves de la ciudad en el canal *on premise*², eventos y canal tradicional.
- Desarrollo de tres distribuidores especializados enfocados en el portafolio de marcas *premium*.
- Control del *sell in*³ y dinámica comercial para generar *sell out*⁴, logrando tener una correcta gestión de días de inventarios.
- Gestión y control de KPIs comerciales⁵: volumen, padrón productivo, sku x poc⁶, Ros⁷, rentabilidad de equipos de frío.
- Seguimiento y control mensual de clientes con acuerdo comercial (meta, *marketing* operativo e implementaciones).
- Asegurar la correcta ejecución del ON5⁸ en el punto de venta.

1.2.2 *Propósito del puesto*

Busca generar un impacto positivo al consumidor y al cliente a través de las implementaciones, activaciones, rituales de servido y sugerencia de maridaje de las marcas *premium* dentro los locales más representativos y emblemáticos de la ciudad o localidad. Asimismo, el cargo busca desarrollar en profesionales jóvenes capacidades, tales como:

- Análisis: saber interpretar el porqué de cada indicador comercial y poder plantear planes o acciones para mejorarlo.
- Creatividad e innovación: siempre pensar “fuera de caja” para generar mayor impacto positivo.
- Autosuficiencia: tener la plena capacidad para poder resolver problemas entre áreas sin la necesidad de tu jefe.
- Servicio: siempre tener la buena disposición de atender y resolver cualquier inquietud de un cliente.

1.2.3 *Objeto del informe*

En el presente trabajo lo que se busca es demostrar la necesidad de mejora y/o cambio en el sistema de reparto de las áreas de ventas y logísticas de la empresa.

Ante esta situación, se pretende demostrar la necesidad de un reparto diferenciado en el proceso de ventas, fomentando así la eficacia y eficiencia del BDR-HE, del canal y de la empresa.

Cabe recordar que Backus pertenece a la industria de bebidas alcohólicas, por lo que, su principal propósito es mantener el liderazgo en el mercado cervecero en el Perú. De esta manera, el presente informe enfatiza la importancia de un reparto diferenciado para lograr el objetivo general propuesto permitiendo, a los gerentes y colaboradores de la empresa, desarrollarse personal y profesionalmente dentro de este ámbito.

1.2.4 *Resultados o logros*

La propuesta de diseño de un modelo de distribución diferenciado requiere la adquisición de dos unidades vehiculares, diferenciadas visualmente, que sirvan para transportar los pedidos del canal *high end*. De esta manera, se logra optimizar los recursos de la empresa -disminuyendo o anulando los cuellos de botella y los costos de falso flete-, la satisfacción del colaborador que representa dicho canal y, por último, pero no por ello menos importante, la fidelización del cliente.

Si un canal es considerado una venta especializada, debe haber un servicio post venta que acompañe dicha venta.

En las ventas, lo cuantitativo es importante, pero no debe ser considerado como único indicador puesto que es sabido que existen variables cualitativas que cambian los resultados. Se

expone como ejemplo: locales de imagen y experiencias, cuentas claves para el desarrollo y sembrado de nuevas marcas.

Es sabido que un cliente insatisfecho trae consigo disminución en los ingresos, carencia de lealtad (recurren a la competencia), dañan la reputación de la marca, exponen malas reseñas obstaculizando la captación de nuevos clientes.

Dicho todo esto, cabe destacar la necesidad imperiosa de un cambio o innovación en el canal *high end* con un reparto diferenciado ayudando, de esta manera, a colocar a la empresa en una situación de vanguardia. De modo tal que los trabajadores actuarán, consecuentemente, con la cultura de su organización llegando a lograr *engagement*.



Capítulo 2. Fundamentos teóricos que sustenta el desarrollo profesional de la actividad desempeñada

Este capítulo tratará de la teoría de restricción, que debe estar considerada en todo proceso de reestructura logística para minimizar los impactos negativos de esta.

2.1 Distribución logística

También conocida como 'logística de salida'. Es una etapa en la cadena de suministro cuyo objetivo principal es planificar, controlar y trasladar los productos desde su centro de distribución hasta los clientes o consumidores finales (Centro Europeo de Postgrado, s.f.).

2.1.1 Funciones de la distribución

La Facultad de Estudios a Distancia de la Universidad Militar Nueva Granada (s.f.), menciona las siguientes actividades como funciones de la distribución:

- Transportar: trasladar la mercadería óptimas condiciones de una fábrica o centro a distribución al cliente.
- Fraccionar: ubicar las cantidades de los productos fabricados y se encuentren acorde a las condiciones de mercado que este exija.
- Almacenar: custodiar el producto o mercadería entre el proceso de fabricación y reparto.
- Informar: conocer las necesidades del mercado para estar en una constante actualización de estrategias.

2.1.2 Modelos de la distribución

Para Ávila (2010), desde un objetivo logístico, el modelo de distribución es el equipamiento que adquiere una determinada organización con el propósito de colocar sus productos en un determinado mercado. En tanto, el autor refiere los modelos de distribución más usados:

- Modelo descentralizado: una vez concluida la fase de fabricación, los productos son trasladados a un almacén regulador o central que, a su vez, son reubicados nuevamente a diferentes almacenes delegados, quienes son los responsables de distribuir los productos a sus respectivas zonas. Siendo su mejor mayor ventaja la cercanía del producto con su punto de destino, implica tener un mayor costo de infraestructura.
- Modelo centralizado: debido a la mejora continua que existe en los medios de comunión entre los clientes y las organizaciones, y una mejora en las vías del transporte (carreteras, autopistas, etc.). Son las mismas organizaciones las que deciden planificar las rutas de la distribución, y así, disminuir los costos de infraestructura que representa el modelo descentralizado.

- Distribución *cross-docking*: consiste en el reemplazo del almacén delegados por plataformas de carga y descarga de mercadería. Consiste en el flujo rápido de mercadería desde el proveedor hasta el punto de venta, sin incurrir en costos de almacenamiento.

De los modelos de distribución en referencia, la empresa utiliza un modelo de distribución centralizado, repartiendo a todos los canales con el uso de transporte terrestre y que, dependiendo del volumen de carga, puede ser unitizada o suelta.

2.2 Gestión de rutas

La gestión de rutas para movilizar la mercancía dependerá de una serie de factores (Mora García, 2008):

2.2.1 Según canales de distribución

- Mayorista: adquieren los productos para, posteriormente, venderlos a los detallistas.
- Detallista: compran el producto para venderlo al consumidor final (supermercados, autoservicios, restaurantes, bodegas).
- Consumidor final: el usuario consumidor del producto.

2.2.2 Según el tipo de carga

- Carga general: artículos individuales dispuestos en cantidades pequeñas.
- Suelta: productos sueltos que manipulan como unidades separadas (sacos, cajas, etc.)
- Unitizada: artículos unitarios agrupados en unidades como *pallets* o contenedores.
- Granel: puede ser sólido, líquido o seco. Son almacenados, por lo general, en tanques o silos.

2.2.3 Según el transporte

- Terrestre: bus, camión, tren.
- Aéreo: avión.
- Marítimo: buques de carga.

2.3 Teoría de las restricciones o ley de cuellos de botella

Esta teoría sostiene que, al margen de un correcto funcionamiento, siempre se tiene una restricción o limitación que reduce el rendimiento de una empresa, afectando de manera negativa la productividad de esta (Sesame, s.f.)

Los cuellos de botella son identificados en procesos o subprocesos que disminuyen el rendimiento de estos o bloquean el flujo de trabajo. En esta etapa, el rendimiento es mucho menor a lo esperado debido a que se trabajó por debajo de la capacidad deseada o porque en esta etapa el trabajo demoró mucho más en entrar y salir, por lo que se le conoce como la etapa más larga de

trabajo. A todos estos factores se les denomina embudos, cuellos de botella o restricciones (Sesame, s.f.)

2.3.1 Tipos de restricciones

Al hablar de la teoría de las restricciones, Rojas, Guisao y Cano (2011), refieren dos tipos:

- Restricciones físicas o tangibles: los cuales se diferencian en dos: los activos que hacen referencia a los factores que afectan el rendimiento, y los pasivos que aluden a equipos o recursos.
- Restricciones políticas: son reglas o estatus que limitan a la empresa que consigan sus objetivos de rendimiento.

2.4 Alternativas de afrontar un cuello de botella

Para asegurar un nivel de rendimiento óptimo en la organización, la página web de Sesame (s.f.), sugiere algunas técnicas:

- Automatizar una parte del proceso: consiste en la implementación de herramientas para automatizar una parte, o la totalidad de procesos, mediante el uso de *software* para un mayor control, estableciendo el ritmo óptimo de trabajo.
- Emplear al máximo un recurso: este método implica destinar un recurso a una sola actividad, priorizando la gestión del proyecto.
- Invertir en nuevos recursos: si bien es considerada la acción más cara, contar con personal o maquinaria más calificado implica una mayor fluidez en los procesos.
- Reiniciar el flujo de trabajo: en caso de que todas las alternativas anteriores fallen, se recomienda el reinicio del ciclo de trabajo. De esta forma, se podrá reaccionar en tomar medidas para recuperar la fluidez del proceso.

De las técnicas descritas para afrontar un cuello de botella, se destinaron dos unidades porter para la distribución exclusiva del canal.



Capítulo 3. Aportes en la actividad profesional desempeñada

En el siguiente capítulo se expondrá el objetivo de la actividad profesional con la respectiva evaluación de los hechos, tomando en cuenta el diagnóstico del problema con la adecuada solución.

3.1 Objetivo de la actividad profesional

- Mejorar el nivel de servicio hacia el cliente de Backus con la implementación de un servicio diferenciado, generando un ahorro para la empresa en cuestión.

3.2 Hechos principales

- El canal *high end* dentro de la ciudad Piura, de la empresa Backus, representa menos del 1% de las cajas cargadas diariamente.
- El canal *high end* es importante para la gerencia debido a que es canal y la imagen de dicha plaza.

3.3 Diagnóstico de los problemas

Existen dos problemas principales en el canal *high end*, problemas que se mencionarán según el orden de importancia.

3.3.1 Problema de no carga

Al primer problema principal se le denominará “problema de no carga”. Esto significa que los días de reparto (cada cliente dispone de un día de reparto a la semana), asignados por el área de logística, no cumple con la necesidad de atención de los clientes. Por lo que, los clientes se ven en la obligación a generar uno o más pedidos “fuera de ruta”⁹.

Dicho esto, y sumado al hecho que representa menos del 1% de las cajas diarias cargadas, los pedidos no son planificados ni repartidos por los camiones de logística.

El área de logística, al no cargar los pedidos fuera de ruta, genera clientes insatisfechos. Este problema origina en el canal la disminución de ingresos, reducción de indicadores comerciales, por ejemplo: clientes con compra, rentabilidad de equipos de frío, cobertura, ros, además de marcar una clara tendencia de irse con la competencia.

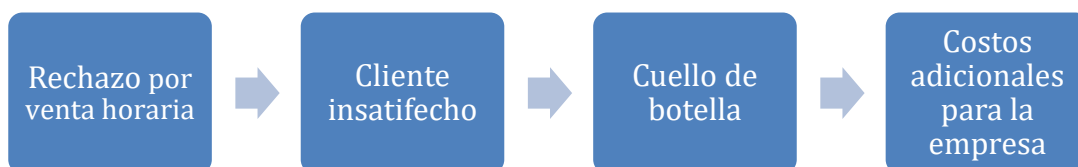
La conjunción de “no carga y clientes insatisfechos” desencadena que el representante del canal de la ciudad destine un recurso importante que es tiempo solucionando de manera manual la carga de dichas cajas, en lugar de destinar dicho recurso a elaborar estrategias de ventas para incrementar el consumo de las marcas *premium*, captar nuevos clientes, ocasiones de consumo y crecimiento de indicadores comerciales.

Figura 4*Problema de carga**Nota.* Elaboración propia.**3.3.2 Problema de rechazo por incumplimiento de venta horaria¹⁰**

Al segundo problema se le denominará como “problemas por rechazos de ventana horaria”. Esto es originado porque el vehículo de carga está planificado con múltiples pedidos de diferentes canales, ocasionando el cruce de ventas horarias entre los diferentes clientes. Por lo demás, si se recuerda que el canal representa menos del 1% de cajas diarias cargadas se tiene como resultado un incumplimiento de ventanas horarias.

Al vehículo de carga por incumplir con la ventana horaria, genera clientes insatisfechos. Este problema origina en el canal la disminución de ingresos, reducción de indicadores comerciales, por ejemplo: clientes con compra, rentabilidad de equipos de frío, cobertura, Ros, además de marcar una clara tendencia de irse con la competencia.

La sumatoria del rechazo por no cumplir la ventana horaria y un cliente insatisfecho tiene como resultado un cuello de botella para el área de logística, generando así, costos adicionales para la empresa.

Figura 5*Problemas por rechazos de ventana horaria**Nota.* Elaboración propia.

3.4 Solución

Llegado a este punto del trabajo de investigación, y una vez concluida la recopilación de la historia de Backus, el requerimiento de desarrollo de habilidades necesarias del colaborador, la cultura y filosofía de la organización, y los hechos y los problemas del canal en cuestión, el estudio se centra en el accionar que pueda llevar a las soluciones viables y reales para este problema.

La solución al problema expuesto, consiste en diseñar un modelo de distribución diferenciado para este canal; dicho diseño de distribución requiere la adquisición de dos unidades vehiculares, diferenciadas visualmente que sirvan para transportar los pedidos del canal *high end*, de esta manera, se logra optimizar los recursos de la empresa, la satisfacción del colaborador que representa dicho canal y, por último, pero no por ello menos importante, la fidelización del cliente.

Figura 6

Solución a la problemática



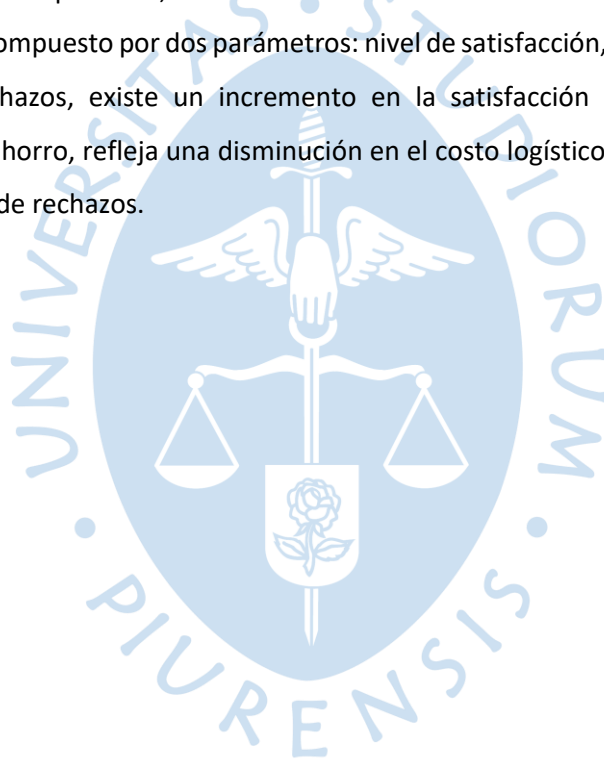
Nota. Elaboración propia.

3.5 Implementación y resultados

Para implementar este proyecto, se tuvo que realizar un trabajo conjunto entre el área de ventas y el área logística. De esta manera, se estaría logrando la selección adecuada del equipo de transportistas responsable del reparto, por lo demás, los transportistas deben contar con un buen indicador de *rate my delivery*¹¹. Una vez seleccionado el equipo fueron capacitados en servicio y atención al cliente, asignándoles dos unidades diferenciadas por su atractiva decoración exterior, haciendo alusión al canal *high end*.

A continuación, se presenta un avance de los resultados obtenidos en la ejecución del proyecto:

- Mejora del 2% en la cuesta global de *Net Promoter Score* (NPS)¹².
- Por último, y más importante, se incrementó en un 3.68% el indicador de *market refuse*. Este indicador está compuesto por dos parámetros: nivel de satisfacción, lo que indica que, a menor número de rechazos, existe un incremento en la satisfacción del cliente; y el segundo parámetro, de ahorro, refleja una disminución en el costo logístico como consecuencia de un menor número de rechazos.



Conclusiones

Al ser el *high end* un canal imagen donde el nivel de satisfacción del cliente es primordial para la relación comercial, este proyecto soluciona la variable más vulnerable dentro de la cadena suministro: la atención logística.

En tanto, se implementó un reparto exclusivo con un equipo de transportistas capacitado y flota diferenciada, logrando así una mejora en los indicadores de satisfacción del 2% en NPS y del 3.68% del *market refuse*.

Por lo evidenciado, se trata de un modelo de reparto que podría ser replicado en las diferentes ciudades de la región nororiente del país.





Recomendaciones

Es recomendable la revisión meticulosa y constante de cada objetivo de cada área de la organización para, de esta manera, reconocer las debilidades y estar pendiente de las oportunidades de mejora y así determinar qué es lo que se debe hacer. En este caso, era muy fácil etiquetar al canal *high end* como canal de menos prioridad para la gerencia si solo se hubiese tomado en consideración los valores cuantitativos, obviando que lo que marca la diferencia en realidad son las variables cualitativas.

La aplicación de este nuevo sistema de distribución no solo ayudará a satisfacer las necesidades del cliente y colaborador, sino que también brindará herramientas y conocimientos para crecer y desarrollar dicho canal, dándole una extensa información al gerente y, de esa manera, le permitirá establecer nexos entre los factores determinantes de ambas áreas, tanto en ventas como en logística.





Lista de referencias

Anheuser-Busch InBev (2022a). *Nuestra historia*. <https://www.backus.pe/nosotros/nuestra-historia>

Anheuser-Busch InBev (2022b). *Nuestro sueño*. <https://www.backus.pe/nosotros/nuestros-suenos>

Anheuser-Busch InBev (2022c). *Nosotros*. <https://www.backus.pe/nosotros>

Ávila, S. (2010). *Guía práctica: logística y distribución física internacional*. Cámara de Comercio de Bogotá. Centro Internacional de Negocios. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/25206>

Centro Europeo de Postgrado (s.f.). ¿Qué es la Logística de distribución?. *CEUPE magazine*. <https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-logistica-de-distribucion.html>

Mora García, L. (2008). *Indicadores de la gestión logística*. ECOE Ediciones.

Rojas, M., Guisao, E., y Cano, J. (2011). *Logística integral*. Ediciones de la U.

Sesame (s.f.). *¿Qué es la Ley del cuello de botella y cómo influye en los flujos de trabajo?* <https://www.sesametime.com/assets/que-es-la-ley-del-cuello-de-botella-y-como-influye-en-los-flujos-de-trabajo/>

Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Estudios a Distancia (s.f.). *Unidad 5. Logística de distribución*. http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/distribucion_1563828733.pdf



Notas a pie de página

¹ Ejecutivo de ventas de cuentas *premium* dentro de una localidad o ciudad.

² Este canal se compone de bares, discotecas y restaurantes.

³ El volumen de producto que la empresa le vende al cliente.

⁴ El volumen de producto que el cliente le vende al consumidor final.

⁵ Los KPIs son indicadores establecidos por una empresa o área para medir resultados.

⁶ Variedad de portafolios que se tiene por punto de venta.

⁷ Volumen de productos por punto de venta.

⁸ Herramienta para medir el nivel de ejecución en un punto de venta.

⁹ Un pedido fuera ruta es un pedido realizado por fuera del día de atención asignado.

¹⁰ Espacio de tiempo que tiene el reparto para entregar el producto.

¹¹ Indicador que mide el nivel de servicio de un transportista.

¹² Encuesta global de AB InBev encargada de medir el nivel de satisfacción del cliente en los servicios ofrecidos por la compañía: servicio de preventa, servicio de venta y servicio de postventa.

¹³ Nivel de satisfacción y compromiso del trabajador con la empresa.

