

EL INFORME

El crecimiento de las **grandes compañías** requiere además de almacenes y sistemas, de una eficiente **cadena de distribución**. En el **transporte** las pymes pueden encontrar oportunidades

**185 mil** puntos de venta posee la cervecera **Backus** en todo el país

El 60% del **volumen de ventas** de Alicorp va a provincias y el 40% **se queda en Lima**

# Un lleva y trae que promete...

MAYRA CASTILLO

Cuando Ricardo Ramírez reparó en lo mal que había administrado su puesto de abarrotes en el mercado de Villa (Chorrillos), supo que debía buscar otras opciones. Para pagar la deuda de US\$2.000 que tenía en 1994 con el entonces Consorcio Perú Pacífico –hoy Alicorp– ofreció su camioneta de una tonelada de capacidad a la compañía y se hizo transportista. “Conocía La Parada y el Mercado Central, allí me movía con facilidad por mi experiencia de comerciante y no tenía miedo de las descargas de bultos, como sí tenían otros choferes”, recuerda.

Pese a que cumplió con pagar aquella deuda en poco tiempo, el ancashino había ganado fama como repartidor de pilas Duracell. Su afán por mantener el camión en buen estado y su disponibilidad para aceptar más pedidos, hicieron de él un empresario cada vez más solven-

te. A los dos años de haber fundado **Negocios Seis**, Ricardo Ramírez ya tenía tres camiones usados que eran manejados por sus antiguos asistentes de carga. “Lo que mi esposa recibía en el mercado servía para el diario. Lo del transporte se ahorra para el futuro”, agrega.

Podrá sonar fácil, pero ingresar a la cadena de distribución de una empresa grande no es sencillo para las pymes. Sin embargo, la historia de **Negocios Seis** permite vislumbrar el potencial que dichas compañías de consumo masivo (abarrotes, gaseosas y cervezas) están ofreciendo a pymes dispuestas a trabajar no solo formalmente, sino en orden y con proyección.

**TENDENCIA MUNDIAL** El transporte de carga es, dentro de esa cadena, la labor que se terceriza con mayor frecuencia. Y es allí donde las oportunidades de negocio pueden surgir. “Cuando Coca-Cola

se fusionó con Inca Kola, lo primero que hizo fue vender su flota de camiones a los choferes. “Han estigmatizado el tema de la tercerización, pero esta tendencia es mundial, pues el costo de mantenimiento de camiones es demasiado alto para la irregularidad con que se sale a repartir”, señala Manuel Puentes, ingeniero y expositor en la Cámara de Comercio de Lima sobre logística y distribución.

Para quien desee utilizar su camión en un negocio de distribución, llegar a la grande supone hacer un previo estudio de la zona donde quiere empezar a hacer repartos. Y responder las siguientes preguntas: ¿Cuántas bodegas, mercados y licorerías necesito como clientes para llenar este camión? ¿Qué productos se acaban más rápido y cuáles tardan en rotar? ¿Cada cuánto tiempo llega el camión a reparar? ¿Podré hacerlo mejor? “Hay que hacer un mapeo y detectar si hay ni-

**LAS CLAVES**

→ **El costo de distribución** de productos de consumo masivo en EE.UU. supone el 3% del precio de venta final. Aunque no hay estudios, Maricarmen Wong, gerenta de operaciones de GS1, señala que en el Perú para las grandes empresas este costo fluctúa entre 3,8% y 4%. En las pymes está por encima del 5%.

→ **Coca-Cola ha integrado el sistema operativo Windows PDA**, el cual interconecta los celulares de los choferes de distribución con la central de la empresa. Funciona así: las órdenes de compra se pueden progra-

mar en tiempo real, desde las bodegas y mayoristas. El ahorro de tiempo es de 4 horas, aproximadamente.

→ **Backus ha establecido pautas que deben cumplir sus camiones repartidores**. Deben estar inscritos en el Ministerio de Transportes, tener certificados de menor emisión de gases y cumplir las normas Euro 3 y Euro 4.

→ **Una veta adicional de Rocsa es la distribución de cigarrillos**. Además de las bodegas y estaciones de gasolina, los locales nocturnos reciben una distribución combinada con licores.

veles de insatisfacción”, añade Puentes. Después, se puede hacer una propuesta parecida a la que hizo Ramírez 13 años atrás.

Tras ese trabajo de investigación, lo que sigue

es elaborar una estructura de costos: flete, mantenimiento, asegurar la carga y el salario de algún asistente (para cargar bultos). Cruzar el peso y el volumen de pedidos con las necesidades

y requerimientos de los clientes –además de la propia ubicación geográfica de los locales– es una labor muy compleja pero que cada vez se profesionaliza más.

Para mayor claridad,

habría que revisar algunas cifras de ejemplo.

La embotelladora J.R. Lindley –encargada del sistema de distribución de Inca Kola y Coca-Cola– desde 1997 tuvo distribuidoras indepen-

dientes. Cada una de ellas se encarga de la contratación del transporte, que debe ser capaz de realizar, por ejemplo, alrededor de 80.000 visitas en Lima tres veces por semana. Es decir, solo en la capital, estamos hablando casi de un millón de visitas mensuales,

de las cuales el 80% son pedidos de S/.30 a S/.40 (minoristas).

Hay distribuidoras que trabajan con la misma intensidad. Rocsa tiene un flujo diario de reparto de 100 camiones en Lima y, solamente para el cono-

sur, se planifican alrededor de 30 rutas. Las frecuencias varían dramáticamente: mientras que en supermercados la reposición debe ser diaria, en los mayoristas puede tardar hasta 15 días.

Felipe Vanini, gerente de unidad de negocio de Rocsa, comenta: “Hemos reestructurado la organización para llegar a 60.000 puntos en todo el país (en Lima tenemos cuatro locales). De esta clientela, el 75% son minoristas de bodegas y mercados”, dice. En los últimos ocho años, Rocsa comenzó a buscar nuevos nichos de distribución y ahora hacen repartos a hoteles y restaurantes, así como grifos y cadenas de farmacias. En las noches se procesan pedidos, se cargan camiones y, a la mañana siguiente, salen de ruta.

“Todos los choferes son independientes, es decir, pueden trabajar un día y al siguiente no. Las alternativas varían: para las cargas más pesadas trabajamos con el operador logístico Dinot y el resto se hace con pequeñas agru-

paciones o transportistas individuales”.

Alicorp aplica un sistema similar: el operador logístico Ransa hace el trabajo pesado y el resto queda en manos de transportistas como Ricardo Ramírez, quien ahora tiene una flota de 14 camiones, entre los que destacan 4 tráilers de 30 toneladas de capacidad destinados para la ruta Lima-Huacho-Barranca. “Nos hemos concentrado en capacitar a los choferes en servicio al cliente. Es muy importante porque el conductor debe lidiar a veces con el mal humor de los mayoristas o bodegueros, pero también tratar con la gerencia”, advierte Armando Coral, gerente de distribución de Alicorp.

No obstante, las posibilidades de crecer van más allá. Hace dos meses, 6 mypes que trabajan para Alicorp accedieron a un crédito bancario para adquirir 25 tráilers con una tasa preferencial que difícilmente hubiesen conseguido individualmente. Además de asesorarlos, la compañía presentó ór-

denes de compra adelantadas y un récord de su experiencia.

**CRECER JUNTOS**

No todas las estrategias de distribución son iguales. Otra grande, como es Backus, ha decidido seguir teniendo el control del 80% de sus 40 distribuidoras nacionales y solo ha dejado el 20% para los independientes.

“En el largo trayecto entre la fábrica y la bodega solo los más arriesgados y formales irán más allá del pedido eventual”

“Mantenemos ese volumen importante de distribución por una cuestión de calidad de nuestro producto. Pero en el soporte de ese proceso nos relacionamos mucho con las pymes, en lo referido a los procesos

del mantenimiento de la flota de reparto”, indica Augusto Rizo Patrón, vicepresidente de Distribución de Backus. Esta cadena reparte cervezas, agua de mesa y gaseosas usando los mismos canales.

Además de tener el 65% del servicio de transporte tercerizado, la cervecera viene capacitando, desde el 2007, a 500 proveedores de servicios diversos. “Dentro hay un grupo de pequeñas y microempresas de metal-mecánica, pintura y planchado, mecánica automotriz y de mantenimiento de equipos de frío, con quienes tenemos planes de desarrollo a mediano y largo plazo”, dice Rizo Patrón.

Si bien es de forma indirecta, el crecimiento de las grandes corporaciones no sería posible sin la intervención de las pymes. En esa larga cadena entre la fábrica y la bodega –ofreciendo maquinaria, software, transporte y parihuelas– solo los más arriesgados (y formales) irán más allá del pedido eventual. Como Ramírez, quien no se conformó con pagar una deuda.



**CONSTANTE IR Y VENIR.** La logística es un proceso que permite la integración de pequeñas empresas.

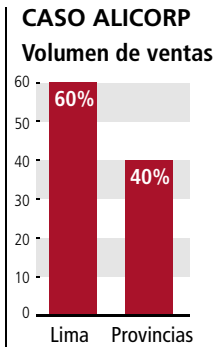
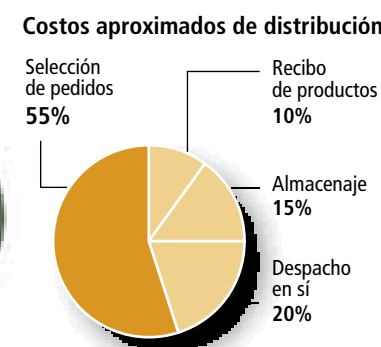
## Eslabones y oportunidades en la cadena de distribución

**1 ABASTECIMIENTO (COMPRA)** Para el traslado desde la planta de producción hacia las distribuidoras se utilizan tráilers de carga pesada (más de 15 toneladas).

**2 ALMACENES E INVENTARIOS** Usualmente son de propiedad de las distribuidoras (sean de las productoras o independientes). Requieren uso de software, así como personal capacitado en traslado y reposición.

**3 DISTRIBUCIÓN** Los costos de logística en el Perú, con relación a ventas de las empresas, están alrededor de 20% a 18%. El promedio de Sudamérica es 12% a 15%.

**4 LOGÍSTICA EN REVERSA** Se refiere a todas las devoluciones, sean perecibles o no.



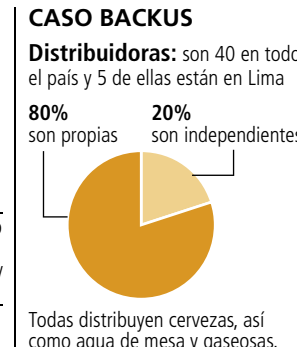
**Incremento de la flota**



Año	Número de tráilers
2006	80
2007	100
2008	125

**Características de los camiones**

- Tienen de 2.5 toneladas de carga neta hasta 18 toneladas.
- Se reparten las 8 distribuidoras de Alicorp en Lima Metropolitana (incluido conos), así como mayoristas, centros de abastos y supermercados.
- En Lima el reparto es de 100 camiones por día (en provincia son 7 camiones).



65% del servicio de transporte es tercerizado

35% sigue siendo con choferes propios

200 Son los camiones que cada día salen de reparto en todo el Perú.

70% Del consumo total se encuentra en Lima donde está la mayor cobertura de distribuidores.