



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“CADENA DE SUMINISTRO-CANAL DE DISTRIBUCIÓN (MODERNO):
CASO DE ESTUDIOS EMPRESA REFRESQUERA EN EL VALLE DE MÉXICO”**

DIRECTOR:

M.A. LORENZO ALBERTO HERNÁNDEZ MORENO

TESIS

**Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.**

PRESENTA(N):

**GABRIELA MEZA MEZA
ALEJANDRO RAMON SÁNCHEZ GONZÁLEZ**

Puebla, Pue., Mayo 2017.

M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Director** de la tesis denominada: **“CADENA DE SUMINISTRO-CANAL DE DISTRIBUCIÓN (MODERNO): CASO DE ESTUDIO EMPRESA REFRESQUERA EN EL VALLE DE MÉXICO”**, elaborada por los alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombres:

GABRIELA MEZA MEZA
ALEJANDRO RAMÓN SÁNCHEZ GONZÁLEZ

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 20 de mayo de 2017


M.A. LORENZO ALBERTO HERNÁNDEZ HUERTA



c.c.p. Alumno (s)

M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora temática** de la tesis denominada: **“CADENA DE SUMINISTRO-CANAL DE DISTRIBUCIÓN (MODERNO): CASO DE ESTUDIO EMPRESA REFRESQUERA EN EL VALLE DE MÉXICO”**, elaborada por los alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombres:

GABRIELA MEZA MEZA
ALEJANDRO RAMÓN SÁNCHEZ GONZÁLEZ

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 20 de mayo del 2017

M.A. MARTHA ELENA BAEZ MARTÍNEZ



M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: **“CADENA DE SUMINISTRO-CANAL DE DISTRIBUCIÓN (MODERNO): CASO DE ESTUDIO EMPRESA REFRESQUERA EN EL VALLE DE MÉXICO”**, elaborada por los alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombres:

GABRIELA MEZA MEZA
ALEJANDRO RAMÓN SÁNCHEZ GONZÁLEZ

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 20 de mayo del 2017

DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ

c.c.p. Alumno (s)





BUAP

Oficio No. FCP-SIEP/016/17
Asunto: Digitalización de Tesis

C. GABRIELA MEZA MEZA
ALEJANDRO RAMÓN SÁNCHEZ GONZÁLEZ

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada “**CADENA DE SUMINISTRO-CANAL DE DISTRIBUCIÓN (MODERNO): CASO DE ESTUDIOS EMPRESA REFRESQUERA EN EL VALLE DE MÉXICO**”, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTROS EN ADMINISTRACIÓN**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., 22 de mayo de 2017

M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ

Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado



c.c.p. SIEP
ECA

Facultad
de Contaduría
Pública

Bldv. Valsequillo 70,
Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

RESUMEN

En el siguiente trabajo de investigación hablaremos de cadena de suministro, repasando los siguientes aspectos:

1. Antecedentes
2. Administración y gestión de la misma .

Un eslabón en la cadena de suministro es el canal de distribución, del que se apunta todo lo relacionado con modelos, estrategias y procesos de gestión.

Dentro del canal de distribución se encuentra el canal de distribución moderno. Con el análisis de esta información y la contextualización de la industria de refrescos se presenta una propuesta de gestión de la cadena de suministro en el canal moderno del Valle de México, aplicada de manera concreta a la empresa de estudio de casos Empresa Refresquera.

PALABRAS CLAVE Cadena de suministro, canal de distribución, Sodas Company

ABSTRACT

In the following research work we will talk about supply chain, going over the following aspects:

1. Backgrounds
2. Administration and management of the same matter.

One link in the supply chain is the distribution channel, from which everything related to models, strategies, and management processes is pointed out.

Within the distribution channel the modern distribution channel is found. With the analysis of this information, and the contextualization of the soft drink industry a management proposal of the supply chain in the modern channel of the Valley of Mexico is presented, applied in a concrete way to the case-study company: Empresa Refresquera

KEYWORDS Supply chain, distribution channel, Sodas Compan

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	i
II.	JUSTIFICACION.....	iii
III.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	iv
IV.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	vi
	OBJETIVO GENERAL.....	vi
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	vi
V.	PREGUNTAS DE INVESTIGACION	vi
VI.	HIPOTESIS.....	vii
VII.	VARIABLES	vii
	1. VARIABLE INDEPENDIENTE.....	vii
	2. VARIABLE DEPENDIENTE	vii
VIII.	ALCANCES Y LIMITACIONES.....	viii
	CAPITULO I. CADENA DE SUMINISTRO.....	1
	1.1 CADENA DE SUMINISTRO	1
	1.2 ANTECEDENTES DE LA CADENA DE SUMINISTRO.....	3
	1.3 LAS MEJORES CADENAS DE SUMINISTRO.....	5
	1.4 MEDICIÓN DE RENDIMIENTO EN LA CADENA DE SUMINISTRO.....	7
	1.5 GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO.....	8
	1.5.1 ENFOQUE AL CLIENTE	9
	1.5.2 COOPERACIÓN	9
	1.5.3 INTEGRACIÓN	10
	1.5.4 GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	11
	1.5.5 MEJORA CONTINUA.....	11
	1.6 MEDICIÓN-GESTIÓN DEL RENDIMIENTO EN UNA CADENA DE SUMINISTRO	12
	1.7 ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO.....	14
	CAPÍTULO II CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	16
	2.1 MODELOS DE DISTRIBUCIÓN	16
	2.1.1 MODELO DE VON THÜNEN.....	16
	2.1.2 MODELO DE CONFIGURACIÓN ESPACIAL DEL SISTEMA DE ABASTO EN ZONAS ESPECIALIZADAS DE APROVISIONAMIENTO PERIURBANO.....	17
	2.1.3 MODELO DA ABASTO ALIMENTARIO BAJO UNA ESTRUCTURA DE RELACIONES JERÁRQUICAS EN EL ÁMBITO URBANO REGIONAL Y LUGARES DE PRODUCCIÓN Y ACOPIO	18
	2.3.1 COMPARATIVO DE LOS MODELOS	19
	2.2 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN BASADOS EN LA SEGMENTACIÓN	20
	2.2.1 JUST IN TIME	20
	2.2.1 INVENTARIOS DE SEGURIDAD	21

2.2.3 SURTIR BAJO PEDIDO (SOURCE TO ORDER).....	22
2.3 CANAL DE DISTRIBUCIÓN	22
2.4 CANAL MODERNO	23
CAPITULO III CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO..	24
3.1 EMPRESA REFRESQUERA	24
3.2 HISTORIA E LA EMPRESA	25
3.3 TERRITORIOS COMERCIALES	28
3.3.1 TERRITORIO VALLE DE MÉXICO	30
3.3.2 DISTRITO FEDERAL	30
3.3.3 ESTADO DE MÉXICO	33
3.4 DIRECCIÓN DE DISPONIBILIDAD DE PRODUCTO	37
CAPÍTULO IV INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y METODOLOGIA.....	39
4.1 DISEÑO METODOLÓGICO	39
4.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	39
4.1.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	39
4.3.1 FORMA DE INVESTIGACIÓN	39
4.1.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
4.1.5 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	40
4.1.6 DISEÑO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	41
4.2 DISEÑO DEL INSTRUMENTO.....	41
4.3 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	41
4.4 DIAGNÓSTICO E INTERPRETACIÓN.....	42
4.5 METODOLOGÍA	50
4.6 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS)	51
PROPUESTA	52
CONCLUSIONES.....	58

ÍNDICE DE IMAGENES

IMAGEN 2.1 MODELO DE DISTRIBUCIÓN ESPACIAL DE LA PRODUCCIÓN AGRARIA EN FUNCIÓN DE LA DISTANCIA AL MERCADO Y LA RENTABILIDAD SEGÚN EL MODELO DE THÜNEN.....	17
IMAGEN 2.2 CONFIGURACIÓN ESPACIAL DEL SISTEMA DE ABASTO EN ZONAS ESPECIALIZADAS DE PROVISIONAMIENTO PERIURBANO	18
IMAGEN 2.3 EL MODELO DE ABASTO ALIMENTARIO BAJO UNA ESTRUCTURA DE RELACIONES JERÁRQUICAS.....	19
IMAGEN 3.1 TERRITORIOS EMPREA REFRESQUERA	30
IMAGEN 3.2 MAPA DEL DF	31

IMAGEN 3.3 NÚMERO DE HABITANTES DEL DF	32
IMAGEN 3.4 HABITANTES POR EDAD Y SEXO DEL DISTRITO FEDERAL	33
IMAGEN 3.5 MAPA DEL ESTADO DE MÉXICO	34
IMAGEN 3.6 MUNICIPIOS DEL ESTADO DE MÉXICO.....	34
IMAGEN 3.7 NUEMRO DE HABITANTES DEL ESTADO DE MÉXICO.....	35
IMAGEN 3.8 NÚMERO DE HABITANTES DEL ESTADO DE MÉXICO.....	36
IMAGEN 3.9 ORGANIGRAMA DIRECCIÓN DE CADENA DE SUMINISTRO EMPRESA REFRESQUERA.....	37
IMAGEN 3.10 ORGANIGRAMA DIRECCIÓN DE DISPONIBILIDAD DE PRODUCTO EMPRESA REFRESQUERA.....	38
IMAGEN 4.1 CANALES DE VENTA EMPRESA REFRESQUERA	42
IMAGEN 4.2 CANALES DE CUENTAS CLAVE EMPRESA REFRESQUERA	43
IMAGEN 4.3 TOP 15 CANAL MODERNO EMPRESA REFRESQUERA	43
IMAGEN 4.4 MEZCLA DE VOLUMÉN CANAL TRADICIONAL DE EMPRESA REFRESQUERA	44
IMAGEN 4.5 MEZCLA DE VOLUMÉN CANAL TRADICIONAL.....	45
IMAGEN 4.6 GESTIÓN DE ABASTO POR TIPO DE CLIENTE DE EMPRESA REFRESQUERA	45
IMAGEN 4.7 MAPEO DE PROCESO DE CANAL MODERNO-EXCLUSIVO WALMART DE EMPRESA REFRESQUERA.....	46
IMAGEN 4.8 MAPEO DE PROCESO CANAL MODERNO- AUTOSERVICIOS DE EMPRESA REFRESQUERA.....	47
IMAGEN 4.9 MAPEO DE PROCESO CANAL MODERNO EXCLUSIVO WALMART (CLUB DE PRECIO) DE EMPRESA REFRESQUERA.....	48
IMAGEN 4.10 MAPEO DE PROCESO CANAL MODERNO ON PREMISE DE EMPRESA REFRESQUERA.....	49
IMAGEN 4.11 MAPEO DE PROCESO CANAL MODERNO ON PREMISE DE EMPRESA REFRESQUERA.....	50
IMAGEN 4.12 PROPUESTA DEL PROCESO CANAL MODERNO-EXCLUSIVO WALMART.....	52
.....	52

IMAGEN 4.13 PROPUESTA DEL PROCESO CANAL MODERNO-AUTOSERVICIOS.....	53
.....	53
IMAGEN 4.14 PROPUESTA DEL PROCESO CANAL MODERNO EXCLUSIVO WALMART (CLUB DE PRECIO).....	54
4.15 PROPUESTA DEL PROCESO CANAL MODERNO ON PREMISE	55
IMAGEN 4.16 PROPUESTA DEL PROCESO CANAL MODERNO ON PREMISE	56

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.1. EVOLUCIÓN DE LA LOGÍSTICA	3
TABLA 1.2 LAS 25 MEJORES CADENAS DE SUMINISTRO.....	6
TABLA 2.1 COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE DISTRIBUCIÓN	19
TABLA 3.1 HISTORIA DE LA EMPRESA REFRESQUERA.....	26
TABLA 3.2 DELEGACIONES DEL DF.....	31
TABLA 3.3 CEDIS EMPRESA REFRESQUERA DEL DF	33
TABLA 3.4 CEDIS EMPRESA REFRESQUERA EN EL VALLE DE MÉXICO	36
TABLA 4.1 FORMAS Y TIPOS DE INVESTIGACIÓN	40
TABLA 4.2 ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DE CAMBIO	56

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRAFICA 3.1 DISTRIBUCIÓN DE CAPITAL SOCIAL DE EMPRESA REFRESQUERA EN 2013.....	24
--	----

I. INTRODUCCIÓN

La administración y gestión de la cadena de suministro permite cumplir con los requerimientos de mercado en la industria de refrescos carbonatados y no carbonatados, la cadena de suministro trabaja con un enfoque justo a tiempo debido a que gran parte de los insumos son perecederos o bien pierden su tiempo de frescura por lo cual el producto debe estar en el mercado en un corto tiempo aproximadamente no más de 24 horas.

Para el desarrollo del tema antes mencionado se siguió la estructura que a continuación se presenta:

En: el Capítulo I se abordan lo referente antecedentes, gestión, administración de la cadena de suministro así también como se mide el rendimiento de ésta, por último, se hace mención de las mejores cadenas de suministro.

En el capítulo II se toca el tema de canal de distribución, los modelos y las estrategias de distribución como los son el justo a tiempo, el surtido bajo pedido y el uso de inventarios de seguridad y de forma específica el canal moderno de distribución.

En el capítulo III se examina la empresa donde se realiza el caso de estudio para generar una propuesta de gestión en la cadena de suministro en el canal moderno del valle de México de la Empresa Refresquera.

Finalmente, en el capítulo IV, se escribe sobre la investigación de campo, diseño y aplicación del instrumento de investigación, análisis e interpretación de los resultados para finalmente describir los resultados obtenidos con el presente trabajo de investigación.

El trabajo finaliza con las conclusiones a las que se llegaron con el desarrollo de la investigación y aplicación de instrumento de investigación mismo que se encuentra al final en el apartado de anexos; al final también se encuentran las fuentes consultadas.

II. JUSTIFICACION

El canal de distribución es el medio elegido por la empresa para que el producto llegue al cliente desde que está en condiciones de estar en el mercado, este está integrado por personas y empresas y este puede variar de acuerdo a la naturaleza del producto, puede ir directamente del fabricante al consumidor final o a un intermediario.

De la gestión adecuada del canal de distribución se puede obtener información relevante para el proceso de producción de la empresa como lo es: la demanda, la aceptación del producto en el mercado, el tipo de consumidor final, así como la capacidad de la empresa para responder de forma oportuna al mercado.

El siguiente trabajo tiene finalidad presentar una propuesta de gestión en la cadena de suministro en el canal moderno de Valle de México de una empresa refresquera.

El caso de estudio es la Empresa Refresquera, en la cuál de desea conocer su proceso de gestión de la cadena de suministro en el canal moderno; Es trascendente señalar que actualmente el proceso de gestión no se encuentra estandarizado de tal forma que permita conocer las necesidades reales de los compradores por lo que se incurre en faltantes de producto lo que causa incumplimiento en los contratos con los clientes.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para que una compañía pueda maximizar el valor de lo que ofrece cada una de sus áreas funcionales, éstas deben estar alineadas con la estrategia competitiva de la organización. De todas las estrategias funcionales, existen tres que son claves: la estrategia de ventas y mercadotecnia; la estrategia para el desarrollo de productos y la estrategia para la administración de la cadena de suministro. Soportando a éstas, se encuentran la estrategia de finanzas, materias primas, tecnologías de la información y la de recursos humanos (Hadley, 2004, pág. 11).

La importancia de establecer una estrategia acorde a las necesidades de la empresa en la gestión de la cadena de suministro subyace en la importancia que ésta tiene dentro de la organización, dado que abarca a los procesos de negocio, los individuos, la organización, la tecnología y la infraestructura física que permite la transformación de materias primas en productos y servicios intermedios y terminados que son distribuidos para satisfacer la demanda de los consumidores.

La gestión adecuada de la cadena de suministro aunada al uso de las tecnologías de la información dará como resultado una mayor eficiencia en las negociaciones debido al intercambio de información en tiempo real; Mejor control en la gestión de los proveedores, pues se puede acceder a un mayor número de estos; Mejor manejo del capital de trabajo, pues se pueden reducir los inventarios gracias a la comunicación cliente-proveedor; Mejoramiento en la gestión de almacenes y con ello optimización del capital de trabajo, así mismo uno de los aspectos más relevantes y razón de ser de la organización, seguimiento de entrega de suministros, plazos de producción y mejor capacidad de respuesta a la demanda del mercado.

La importancia del suministro de bienes o servicios, para un posicionamiento en tiempo y oportunidad “correctos”, según un costo “correcto”, del producto “correcto” conforme la demanda del mercado, radica en administrar los procesos y gestionar las operaciones que implican, para lograr que en cada caso el adjetivo evaluatorio haya sido justamente “correcto” (Antún, 2002, pág. 1).

En la siguiente investigación se analiza la cadena de suministro y el canal de distribución de forma puntual en el canal moderno de distribución en la industria de bebidas carbonatadas y no carbonatadas. La cadena de reparto a evaluar, es la distribución primaria en canal moderno del Valle de México de la Empresa Refresquera caso de estudio, en el cual se ha presentado desabasto de producto terminado en el canal de distribución.

Es importante considerar que las ventas de canal moderno representan el 15% de la venta total de la Empresa Refresquera, en el que se han presentado faltas en las entregas de producto terminado a los clientes, como consecuencia se cae en incumplimiento de contratos lo cual genera una imagen de empresa poco confiable a los clientes; pérdidas económicas dentro de la organización y una falta de presencia en el mercado.

IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

OBJETIVO GENERAL

Proponer un cambio en la gestión en la cadena de suministro del canal moderno de distribución de Valle de México, que permita disminuir los tiempos en el servicio de los pedidos a los clientes en una empresa refresquera México

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer lo referente a la cadena de suministro
- Analizar las mejores cadenas de suministro
- Conocer los canales de distribución
- Analizar los modelos de distribución en el canal moderno
- Contextualizar la empresa caso de estudio

V. PREGUNTAS DE INVESTIGACION

¿Cuál sería el efecto de una propuesta de cambio en la gestión de la cadena de suministro en el canal moderno de distribución en la industria refresquera en Valle de México?

VI. HIPOTESIS

Una propuesta de cambio en la gestión de la cadena de suministro en el canal moderno, permitirá una administración óptima del canal de distribución.

VII. VARIABLES

1. VARIABLE INDEPENDIENTE

- Una propuesta de cambio en la gestión en la cadena de suministro en el canal moderno

2. VARIABLE DEPENDIENTE

- Administración óptima del canal de distribución

VIII. ALCANCES Y LIMITACIONES

ALCANCE

El presente trabajo se desarrolló en el canal moderno del territorio de Valle de México, de la empresa caso de estudio Empresa Refresquera

LIMITACIONES

El tiempo para poder realizar el análisis en el canal moderno, el uso real de las cifras ya que son de uso confidencial.

CAPÍTULO I

CADENA DE SUMINISTRO

CAPITULO I. CADENA DE SUMINISTRO

En este capítulo se abordan los antecedentes, la administración y la gestión de la cadena de suministro así también se hace referencia a las mejores cadenas de suministro y a la medición del rendimiento de la misma

1.1 CADENA DE SUMINISTRO

Cadena de suministro puede ser definida como: todas las actividades involucradas en la entrega de un producto desde su estado como materias primas hasta su llegada al cliente. Incluyendo el abastecimiento de materias primas y partes; la manufactura y ensamble; el almacenamiento y seguimiento de inventarios; la entrada y administración de órdenes; la distribución en todos los canales; la entrega al cliente y los sistemas de información necesarios para monitorear todas estas actividades (Lummus, 1999).

Las relaciones entre proveedor-productor-cliente, se pueden advertir como una cadena de transacciones tangibles o en sus casos intangibles, en las que fluyen materiales, información y servicios y por lo cual las empresas no son unidades independientes o aisladas, son todo un sistema interactuando constantemente.

La cadena de suministro es el conjunto de procesos para posicionar e intercambiar materiales, servicios, productos semi terminados, productos terminados, operaciones de post-acabado logístico, de post-venta y de logística inversa, así como de información, en la logística integrada que va desde la

procuración y la adquisición de materia prima hasta la entrega y puesta en servicio de productos terminados al consumidor final (Antún, 2002:4).

De las definiciones anteriormente expuestas se puede concluir que el término cadena de suministro se refiere a todas aquellas acciones que se realizan para concluir el ciclo de venta de un producto, el cual inicia desde antes de la producción es decir con el insumo de materia prima y termina hasta que puede ser consumido por el cliente final.

Derivado de la globalización y el constante y cambiante mundo de los negocios este término ha evolucionado dejando ser solamente el medio de proveer un bien o servicio puesto que hoy en día podría ser apropiadamente llamada una “cadena del cliente”, una “cadena de demanda” o incluso un “cadena de valor”.

El movimiento de mercancías y servicios en cualquier parte del mundo ha generado que las relaciones entre cliente y proveedor se tornen de gran importancia para lograr la entera satisfacción del cliente final y a través de ellas se puede lograr generar una ventaja competitiva que traiga beneficios a las compañías participantes, sin embargo, estas interacciones también pueden convertirse en serios problemas o desventajas si no se logran integrar las organizaciones, impactando seriamente en el servicio y los costos (Chopra, 2004).

1.2 ANTECEDENTES DE LA CADENA DE SUMINISTRO

La distribución de bienes o servicios ha estado presente; sin embargo, esta ha ido evolucionando poco a poco hasta lograr establecer modelos de distribución. Por tal motivo se explicará brevemente los antecedentes relevantes de las prácticas para la administración de la cadena de suministro, teniendo sus inicios con la logística moderna como se muestran en, Tabla 1.1.

Tabla 1.1. Evolución de la logística

Año	Hecho relevante
1950	<p>Descubrimiento del gran potencial de la logística integral y la concienciación de los costos totales.</p> <p>El enfoque de costo como estructura sistémica permitió revelar que, para llegar al costo total menor, no siempre es necesario minimizar alguno de los componentes de costo.</p> <p>El descubrimiento del compromiso entre costos condujo a proclamar el “equilibrio costo-costo”.</p>
1955	<p>La optimización del <i>servicio al cliente</i> a través de un mejor desempeño de la logística fue propuesto como estrategia para generar ganancias y lograr ventaja competitiva, se trataba del “equilibrio costo-servicio”. Aunque este concepto fue introducido en los cincuenta no fue hasta los ochenta cuando se usó ampliamente.</p>
1965	<p>La logística se centró en un nuevo recurso, el outsourcing. Los beneficios del “equilibrio costo-servicio” se podían obtener integrando servicios “multi operacionales”, brindados por empresas “operadores logísticos” (3PL o <i>third party logistics services suppliers</i>). Este concepto fue intensificado en la práctica en los noventa con las alianzas estratégicas en logística, imprescindibles para manejar negocios globales en <i>retailing</i>, en particular cadenas franquiciadas, y en subcontratación internacional derivados de la segmentación y deslocalización de procesos de fabricación.</p>

1970	En esta época existió un nuevo interés en la integración de las operaciones logísticas de la empresa. La reducción del costo de la tecnología de información permitió a los gerentes concentrarse en el mejoramiento de la calidad operativa. En esta etapa se cambiaron prácticas para el ordenamiento de pedidos <i>just in- time</i> (JIT), es decir, una entrega precisa con la cantidad exacta, cuando y donde se necesitara, para satisfacer los requerimientos de cada cliente. El concepto JIT se implantó esencialmente en procesos de manufactura y se consolidó en los sectores aeronáutico y espacial, automotriz y de electrodomésticos.
1985	En esta etapa se modificaron las prácticas para el ordenamiento de pedidos. El enfoque del JIT alcanzó al consumidor final con las estrategias QR (<i>quick response</i>) y ECR (<i>eficiente consumir response</i>) se buscaba una entrega precisa con la cantidad exacta, cuando y donde se necesitara, para satisfacer los requerimientos de cada cliente. Los grandes distribuidores comerciales, en particular las tiendas por departamento y los supermercados, impulsaron estos esquemas, ante las restricciones de espacio en anaqueles de venta y la diversificación de la mezcla que sus proveedores ofrecían al consumidor final. Esto generó que de la noche a la mañana se elevaran las expectativas del servicio operativo. También los gerentes de logística comenzaron a medir y reportar el desempeño operativo en términos financieros, en particular midiendo el desempeño de la logística por generación de ganancias, por reducción de capital de trabajo, etcétera.

1995	Se desarrollaron relaciones muy cercanas con los clientes, sobre todo con los denominados “clientes estratégicos” y se puso más énfasis en establecer alianzas con los proveedores; todo con el afán de aumentar el control logístico total sobre la empresa. Esta necesidad creció debido a la globalización del mercado y la producción. Las necesidades y capacidades de los proveedores de materiales y de servicios, y en especial de los clientes, se incorporaron a la planeación estratégica de la empresa y se consagró la necesidad del plan estratégico en logística. También en esta época se descubrió que en el enfoque de negocios había que reemplazar las actitudes de competencia por las de colaboración y cooperación a todo lo largo de la cadena de suministro.
2000	Existe una clara conciencia de la necesidad de realizar una transformación en la administración para poder afrontar con éxito la administración logística de la cadena de suministro.

Fuente: Antún, 2002

Antes de estudiar de manera detallada el concepto de pyme se debe definir que es una empresa, no sin antes señalar que, sin importar su tamaño o el lugar de origen, es igual en cualquier parte del mundo, y siempre gozará de los mismos componentes básicos para que sea conceptualizada como tal.

1.3 LAS MEJORES CADENAS DE SUMINISTRO

Gartner, Inc. realiza investigación de Tecnología de Información es una de las organizaciones más importantes del mundo analiza e interpreta el negocio de las TI en el contexto de su papel individual. Fundada en 1979, Gartner tiene sus oficinas centrales en Stanford, Connecticut, EE.UU.

La consultora publicó en su informe 2014 sobre cadenas de suministro el top de las mejores 25 cadenas en la cual, Apple mantiene su liderazgo con un resultado de 8.85 lo que le otorga una diferencia abrumadora sobre el segundo clasificado, que con una puntuación de 6.25, va para Mc Donalds que se alza con el segundo puesto por segundo año consecutivo, por delante de Amazon.com en el cuarto y en el quinto lugar destacan Unilever, P&G y Samsung; estos dos últimos suben desde la sexta y la octava posición, respectivamente, por su parte, Intel, que en 2013 ocupaba la cuarta plaza, cae hasta la octava, por detrás de Cisco Systems, que se mantiene en la séptima.

En el caso de Coca Cola Company el sitio que ha ocupado ha ido en descenso debido a que en 2012 ocupaba el lugar 6, para 2013 el lugar 9 y en 2014 como se muestra en la tabla 1.2

Tabla 1.2 Las 25 mejores cadenas de suministro.

	2012	2013	2014	Puntuación 2014
1	Apple	Apple	Apple	8.85
2	Amazon	McDonald's	McDonald's	6.25
3	McDonald's	Amazon.com	Amazon.com	6.08
4	Dell	Unilever	Unilever	5.32
5	P&G	Intel	Procter & Gamble	5.2
6	The Coca-Cola Company	Procter & Gamble	Samsung Electronics	5.13
7	Intel	Cisco Systems	Cisco Systems	4.57
8	Cisco Systems	Samsung Electronics	Intel	4.51
9	Wal-Mart Stores	The Coca-Cola Company	Colgate-Palmolive	4.22
10	Unilever	Colgate-Palmolive	The Coca-Cola Company	4.03
11	Colgate-Palmolive	Dell	Inditex	3.99
12	PepsiCo	Inditex	Nike	3.89

13	Samsung	Wal-Mart Stores	H&M	3.83
14	Nike	Nike	Wal-Mart Stores	3.52
15	Inditex	Starbucks	PepsiCo	3.37
16	Starbucks	PepsiCo	Lenovo	3.14
17	H&M	H&M	Starbucks	3.06
18	Nestlé	Caterpillar	3M	3.05
19	Research In Motion (RIM)	3M	Qualcomm	2.95
20	Caterpillar	Lenovo Group	Seagate Technology	2.75
21	3M	Nestlé	Kimberly-Clark	2.65
22	Johnson & Johnson	Ford Motor	Johnson & Johnson	2.65
23	Cummins	Cummins	Caterpillar	2.43
24	Hewlett-Packard	Qualcomm	Cummins	2.34
25	Kimberly-Clark	Johnson & Johnson	Nestlé	2.3

Fuente: Gartner Ranking, 2012, 2013 y 2014

1.4 MEDICIÓN DE RENDIMIENTO EN LA CADENA DE SUMINISTRO

La medición según Kaidos (1999) consiste en asignar una escala numérica al tamaño, valor u otra característica de un objeto tangible o intangible. Si una referencia de comparación todas las medidas son números faltos de significado. Consecuentemente, si algo se quiere medir, una de las primeras consideraciones es saber que usar como base de comparación.

Por otra parte, desde una perspectiva de sistemas se puede entender el rendimiento como la relación entre los recursos utilizados en el funcionamiento de dicho sistema y los resultados obtenidos del mismo, “el rendimiento es una identificación del grado en que se lleva a cabo un servicio o actividad, en este sentido el concepto de rendimiento toma distintas posibilidades permitiendo de esta forma solapar los conceptos de eficiencia y eficacia con rendimiento” (COBD, 1995).

Medir el rendimiento de una organización se puede entender como averiguar el grado de eficacia-eficiencia que dicha organización tiene para alcanzar los objetivos que ella misma ha marcado o en referencia a otras organizaciones que puede servir de elemento de comparación.

1.5 GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Gestionar según la Real Academia de la Lengua Española (2012) significa hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

La gestión de la cadena de suministro, se refiere a la combinación del uso de la tecnología disponible y la aplicación de las mejores prácticas de negocios existentes en los procesos de la misma, así mismo en integrar la planeación, coordinación y control de todos los procesos y actividades de negocio en la cadena para entregar un valor superior al cliente al menor costo.

Algunas prácticas de gestión de la cadena de suministro significativas son las de enfoque al cliente, la de cooperación, la de integración, la de coordinación, la de desarrollo, la de gestión de la información y la mejora continua.

1.5.1 Enfoque al Cliente

El enfoque al cliente refleja el compromiso de la compañía con la satisfacción de las necesidades del mismo mediante actividades planeadas y organizadas para la mejora de procesos. La satisfacción del cliente es una característica necesaria para que las empresas puedan mantenerse en el entorno competitivo, lo cual se logra mediante la rápida respuesta a las necesidades del cliente (Borade y Bansod, 2008).

La respuesta eficiente al cliente, ECR por sus siglas en inglés (Efficient Consumer Response), una estrategia de la gestión de la cadena de suministro que pretende hacer frente a las ineficiencias detectadas en la cadena de suministro para poder cubrir las expectativas del cliente.

La dimensión de enfoque de servicio al cliente se refiere a los esfuerzos operacionales de las empresas con respecto a la determinación de las necesidades futuras de los clientes y a comunicar a toda la cadena de suministro las futuras necesidades estratégicas de los clientes (Kannan y Tan, 2005).

1.5.2 Cooperación

Mientras los mercados globales crecen cada vez más eficientes la competencia no tiene lugar entre las empresas individuales, sino las cadenas de valor, la cooperación entre ellas.

Dentro de las actividades de la gestión de cadena de suministro sugeridas por Mentzer et al. (2001), se incluye el tener un alto sentido de cooperación en

conjunto clientes y proveedores, a través del compromiso de formar asociaciones entre ellos para construir y mantener relaciones a largo plazo.

1.5.3 Integración

Una efectiva gestión de cadena de suministro se compone de una serie de asociaciones entre los participantes y, por tanto, requiere socios dispuestos a construir y mantener relaciones a largo plazo (Cooper, Ellram, Gardner y Hanks, 1997; Ellram y Cooper, 1990). Cooper et al. (1997) afirman que el horizonte de tiempo de la relación cliente-proveedor se extiende más allá de la vida del contrato que los vincula formalmente, de manera tal vez indefinida y al mismo tiempo señala que el número de socios debe ser pequeño para facilitar una mayor cooperación entre ellos. Kannan y Tan (2005) coinciden con ello al afirmar que la gestión de la cadena de suministro implica la reducción y la racionalización de la base de proveedores para facilitar la gestión de relaciones con los proveedores. Integración para que las empresas puedan ser plenamente eficaces en el entorno competitivo actual, deben ampliar su comportamiento integrador para incorporar tanto a clientes como proveedores (Bowersox y Closs, 1996, en Mentzer et al., 2001).

La integración inter-empresarial puede lograrse a través de equipos multidisciplinarios, con personal de proveedor dentro de la empresa y terceros como son los proveedores de servicios (Cooper et al., 1997; Ellram y Cooper, 1990). Los equipos multi-funcionales e inter organizacionales son un bloque básico para las iniciativas de integración de la cadena de suministro (Fawcett y Magnan, 2002).

El enfoque de la gestión de cadena de suministro busca la integración de los proveedores en el desarrollo de productos (Kannan y Tan, 2005), ello implica su participación desde comienzos del proceso de desarrollo de productos para aprovechar sus capacidades y experiencia (Ragatz, Handgeld y Scannell, 1997).

1.5.4 Gestión de la Información

Las prácticas de intercambio de información, tales como el sistema de inventario gestionado por proveedor, herramienta conocida como VMI por sus siglas en inglés (Vendor-Managed Inventory), proporcionan a los socios fabricantes de una cadena de suministro, la facultad de tener acceso a la información más precisa de la demanda (Borade y Bansod, 2007). El intercambio de información entre los miembros de una cadena de suministro facilita su operación si existe entre los participantes un compromiso hacia el compartir información mutuamente, esto facilita la gestión. Otra parte fundamental es la integración de Tecnologías de la Información (TICS) mediante el análisis de los sistemas de planificación de recursos empresariales, conocido como ERP por sus siglas en inglés (Enterprise Resource Planning); y el intercambio electrónico de datos, conocido como EDI por sus siglas en inglés (Electronic Data Interchange). La experiencia de las empresas en sistemas ERP les permite generar un mejor desempeño.

1.5.5 Mejora Continua

La mejora continua de procesos está fundamentada en una estrategia sistemática usada por las organizaciones para mantener y elevar los niveles de desempeño mediante actividades de aseguramiento de la calidad como la prevención y el control estadístico de procesos.

La mejora continua hace un fuerte énfasis en el uso de procedimientos robustos para el diseño o introducción de productos y servicios nuevos o mejorados, así como al diseño de procesos que satisfagan y excedan los requerimientos de calidad establecidos por el cliente (Rodríguez, 2007).

La gestión de cadena de suministro y el desempeño competitivo tiene como finalidad obtener ventajas competitivas, para ello es necesario que los distintos eslabones de la cadena de suministro cuenten con una capacidad de interacción que les permita, tanto agilizar como asegurar el éxito durante la incorporación de los nuevos productos en el mercado.

1.6 MEDICIÓN-GESTIÓN DEL RENDIMIENTO EN UNA CADENA DE SUMINISTRO

Los conceptos y definiciones expresados en ámbito de una organización pueden ser igualmente empleados en el contexto de cadena de suministro. En este sentido, el concepto de organización ha de entenderse desde un enfoque global de toda la cadena de suministro en la que participa una determinada empresa. Así, aparece una mayor complejidad en la forma en la que debe medirse el rendimiento ya que aparecen nuevos actores que intervienen en la cadena de valor de los productos-servicios que ofrecen. Además, los sistemas de medición del rendimiento aplicados a una organización) no serán válidos tal y como se aplican en ese contexto. Se hace necesario utilizar nuevos métodos, procedimientos y sistemas para abordar la complejidad de la cadena de suministro, en la que afectan múltiples factores:

- Empresas que conforman la cadena de suministro: proveedores de distintos niveles.
- Objetivos de la cadena de suministro y objetivos individuales.
- Estrategias comunes e individuales.
- Grado de colaboración entre miembros.
- Conciencia de competencia global.
- Recursos asociados.

Por otra parte, la dimensión actual de la cadena de suministro no se circunscribe a un ámbito local, regional, o nacional, sino internacional. Esta circunstancia aumenta la complejidad en la gestión del rendimiento y con ello, a su vez, la utilización de sistemas de medición-gestión del rendimiento útiles para tales circunstancias.

Desde hace ya un tiempo distintos autores coinciden en comentar que la competitividad entre las compañías está pasando de ser un problema local o particular a un problema conjunto de todas las empresas que participan en la cadena de valor de un servicio o producto (Alfaro, 2004).

Los productos y servicios que ofrecen las empresas actualmente son el resultado de todas las etapas en las cuales se va a añadiendo valor a dichos productos y servicios. Así, desde los proveedores a todos los niveles, pasando por la empresa principal ensambladora o transformadora, distribuidores, hasta llegar al cliente final, todos tienen una vital importancia en la calidad del producto o servicio que se está ofreciendo. Por ello, la gestión del rendimiento no puede recaer única o exclusivamente en la empresa principal ya que estaría obviando gran parte de la cadena de valor de dicho producto o servicio.

En la actualidad, son muchos los factores de competitividad comúnmente aceptados que deben ser cubiertos por las organizaciones que desean competir en cualquier sector de actividad:

- Mejor nivel de servicio sin comprometer el nivel de inventario.
- Calidad de producto o servicio maximizando su valor añadido.
- Precio competitivo.
- Diferenciación.

- Atención personalizada.
- Flexibilidad y adaptación de los factores productivos.

Ninguno de estos factores de competitividad puede ser totalmente satisfechos exclusivamente por el fabricante, luego la gestión del rendimiento debe realizarse sobre toda la cadena de suministro que está participando en la generación del producto o servicio, o lo que es igual sobre los procesos de negocio, las personas, las organizaciones, la tecnología y la infraestructura física de dicha cadena de suministro.

1.7 ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Un aspecto relevante de la cadena de suministro es la administración de la misma por ello es suma importancia tener claro el término de administración antes de presentar una definición de administración de cadena de suministro.

El origen etimológico la palabra “administración” viene del prefijo latino “ad”, hacia, y de “ministratio”, prestación de servicios y que significa la acción de ayudar, cotidianamente se dice que: “administración” es hacer las cosas a través de los demás. Se podrían citar diversas definiciones de distintos autores sin embargo en este caso citamos la siguiente “El proceso de usar recursos de la organización para alcanzar los objetivos de la misma, por medio de las funciones de planeación, organización e integración del personal, del liderazgo y del control” (Dubrin, 2010:3). Se puede definir a la administración de la cadena de suministro como el proceso mediante el cual se usan los recursos de una organización con la finalidad de lograr la distribución de un bien o servicio mediante las funciones de planeación, organización, dirección.

El término de Administración de la Cadena de Suministro es común en los negocios actuales, ya que la idea es aplicar un enfoque total de sistemas para administrar todo el flujo de información, materiales y servicios desde los proveedores de materias primas, pasando por las fábricas y almacenes hasta llegar al cliente final (Chase, 1998).

Este concepto ha evolucionado y debe ser entendido en forma estratégica para lograr la satisfacción del cliente mediante la unión de esfuerzos entre los diferentes miembros de la cadena de suministro y por otra parte con un enfoque sistémico que aporta la integración de la cadena de suministro, ayuda a visualizar el papel que juega cada miembro de la misma en la consecución de su objetivo general, de tal forma que es posible señalar que ninguno de ellos se encuentra aislado de lo que afecta al resto de sus socios.

En el siguiente capítulo se hablará de canal de distribución que es uno de los eslabones finales de la cadena de suministro, donde se revisara de manera detalla los diferentes tipos de modelos de distribución finalizando con el canal moderno.

CAPÍTULO II

CANAL DE DISTRIBUCIÓN

CAPÍTULO II CANAL DE DISTRIBUCIÓN

2.1 MODELOS DE DISTRIBUCIÓN

Es importante señalar que existen diferentes modelos de distribución, todo derivado de la actividad de la empresa, por lo que en este apartado se revisan los modelos utilizados para la distribución.

2.1.1 Modelo de Von Thünen

Este modelo supone un espacio continuo, aislado y uniforme en términos de fertilidad y redes de transporte desde esta perspectiva de análisis, el sistema de abasto tiene tres componentes:

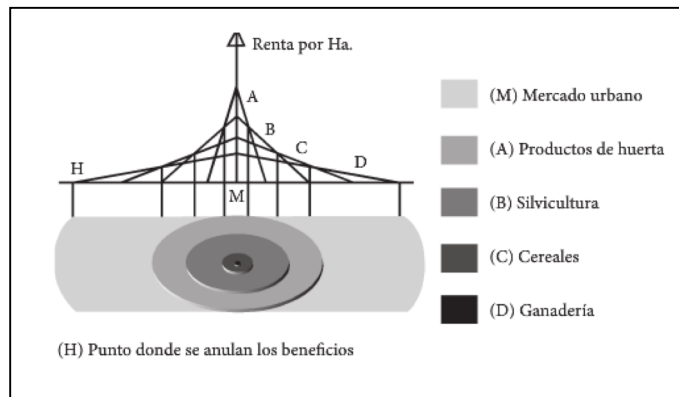
a) Una dinámica periurbana de aprovisionamiento por proximidad al mercado urbano que genera zonas especializadas.

b) Variedad de productores cerca de la Ciudad que generan múltiples flujos de gran intensidad, convirtiéndose a la vez en la zona principal de aprovisionamiento por efecto de la reducción de costos por la distancia.

c) Un proceso primario de abasto mediante flujos rural-urbanos de mayor alcance en áreas específicas, fenómeno acotado a zonas y productos especializados debido al mayor costo de movilización, a la escasa conectividad

espacial, debido a la primaria cobertura de infraestructura del transporte, y porque las zonas productivas no generan excedentes significativos que se incorporen en la oferta de productos hacia las ciudades o lo hacen a costos que resultan inviables. Imagen 2.1

Imagen 2.1 Modelo de distribución espacial de la producción agraria en función de la distancia al mercado y la rentabilidad según el modelo de thünen

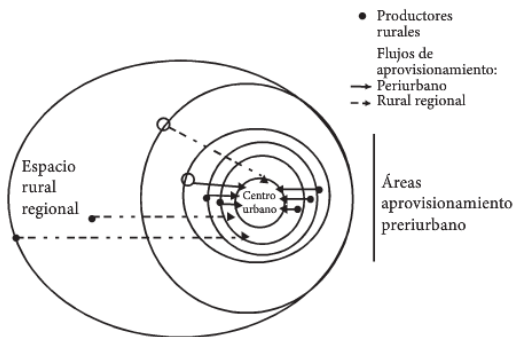


Fuente: Ramírez, 2003

2.1.2 Modelo de Configuración espacial del sistema de abasto en zonas especializadas de aprovisionamiento periurbano

Esta forma de intermediación inicia desde mecanismos informales de recolección y acopio de la producción directamente en las zonas rurales, hasta sistemas de acopio regionales por bodegas, áreas de transferencia o mercados rurales especializados en ciertos productos; así como la emergencia de centros al por mayor especializados en las ciudades. Estos centros mayoristas a la vez cumplen una función no sólo de acopio, concentración de los productos a gran escala, sino de reexpedición interurbana y principalmente, de distribución intraurbana mediante una gran variedad de unidades comerciales detallistas que garantizan la cobertura del consumidor final. Imagen 2.2

Imagen 2.2 Configuración espacial del sistema de abasto en zonas especializadas de provisionamiento periurbano

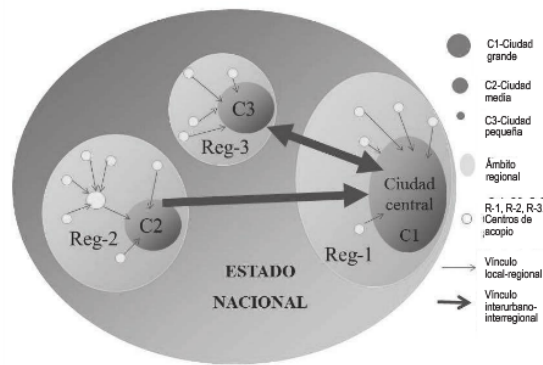


Fuente Trápaga y Gasca, 2002

2.1.3 Modelo da abasto alimentario bajo una estructura de relaciones jerárquicas en el ámbito urbano regional y lugares de producción y acopio

Un elemento significativo de este modelo de abasto alimentario es el transporte, pues la estructuración de flujos interterritoriales de producción de mayor alcance requiere disminuir la “fricción del espacio”, entendido como los obstáculos de orden físico y económico que hacen costoso el traslado de productos. Esto se logra mediante un sistema de transporte tecnológico más eficiente y logísticamente mejor organizado. Imagen 2.3.

Imagen 2.3 El modelo de abasto alimentario bajo una estructura de relaciones jerárquicas



Fuente Trápaga y Gasca, 2002

2.3.1 Comparativo de los modelos

En este apartado se observa los comparativos de los modelos de distribución con sus características más importantes que se enlistan a continuación: Tabla 2.1

Tabla 2.1 Comparativo de los modelos de distribución
Comparativos de los modelos de distribución

Modelo	Características
Modelo de Von Thünen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dinámica periurbana ➤ Variedad de productos cerca de la ciudad ➤ Proceso primario de abasto mediante flujos rural-urbanos
Modelo de configuración espacial del sistema de abasto en zonas especializadas de aprovisionamiento periurbano	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recolección y acopio de la producción ➤ Sistemas de acopio regionales ➤ Áreas de transferencia

Modelo de abasto alimentario bajo una estructura de relaciones jerárquicas en el ámbito urbano-regional y lugares de producción-acopio

- Disminución en la fracción de espacios
- Transporte tecnológicos eficientes

Fuente: Elaboración propia con base en Ramírez, 2003 y Trápaga y Gasca 2002

2.2 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN BASADOS EN LA SEGMENTACIÓN

Se revisarán las 3 estrategias de abasto utilizadas en la cadena de suministro de productos de consumo, explicando brevemente en qué consisten.

2.2.1 Just in time

Para conseguir y mantener una ventaja competitiva, las empresas están aplicando la filosofía justo a tiempo (JIT) (del inglés just in time), que consiste en eliminar el desperdicio mediante la reducción del inventario innecesario de los retrasos en las operaciones. Las metas son producir bienes y servicios según se requiera y mejorar constantemente los beneficios de las operaciones, en términos de valor agregado. El sistema JIT consiste en la organización de los recursos, los flujos de información y las reglas de decisión que permitan a una organización aprovechar los beneficios de la filosofía JIT. Con frecuencia una crisis (como la perspectiva de suspender las operaciones o cerrar una planta) induce a la dirección y a la mano de obra a trabajar conjuntamente para modificar las prácticas de operación acostumbradas. La conversión de la manufactura tradicional a un sistema justo a tiempo no sólo sirve en cuestiones de control de inventarios, sino también de programación y de administración de procesos.

2.2.1 Inventarios de seguridad

La Gestión de inventarios es un área básica en cualquier empresa industrial y/o comercial. Además, otros beneficios una correcta gestión de los inventarios reduce la cantidad de circulante necesario para hacer frente al día a día, reduce las necesidades de espacio para el normal funcionamiento y adecua los flujos de materiales a las necesidades de las empresas. En estos apuntes se pretende hacer una primera aproximación al problema de gestión de stocks, que básicamente consiste en decidir ¿Cuándo Pedir? y ¿Cuánto Pedir?

Para responder a estas preguntas, es necesario conocer información de la empresa que en general no es de fácil acceso. Habitualmente este hecho conduce a no racionalizar la gestión de stocks, cuando, por pura lógica debiera llevar a buscar la información que falta. Dicha información suele ir asociada a la demanda de los productos, el aprovisionamiento (los costes y los plazos), el almacenamiento y la gestión de los inventarios.

Otros planteamientos consideran la demanda variable y conocida, y la demanda estocástica. Inicialmente se revisarán algunos conceptos generales como la naturaleza de los stocks y sus costes asociados, la clasificación de la demanda y la importancia de los análisis ABC, mecanismos para medir el nivel de existencias y el servicio al cliente. Posteriormente se plantearán las políticas básicas de gestión de stocks con demanda estimada constante (Gestión por Punto de Pedido y por Aprovisionamiento Periódico). STOCK DE SEGURIDAD: Es el que se mantiene como protección contra la incertidumbre de la demanda (y en ocasiones también del suministro).

2.2.3 Surtir bajo Pedido (Source To Order)

En este tipo de surtido se utiliza con mayor frecuencia en productos que son hechos a la medida, ya que en productos hechos a volumen es más complicado, por el tiempo de respuesta que se tiene, de ser así se necesitaría un stock de seguridad para poder abastecer las necesidades de tu cliente y con ello poder cumplir con sus necesidades.

2.3 CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Se define al canal de distribución como el mecanismo por el cual la distribución como función económica toma forma y se adapta a las necesidades y características de un sector. El canal es el medio que utilizan las compañías para llegar al cliente final, por tanto, su objetivo es atender a sus mercados y a sus clientes con mayor eficiencia que sus competidores.

A nivel macro se pueden distinguir dos tipos de canales de venta por superioridad en ingresos o ventas totales en los mercados emergentes: el canal moderno y el canal tradicional. El primero hace referencia a grandes cadenas, como hipermercados, supermercados, grandes superficies, hard discount, retailers, tiendas de conveniencia y autoservicios con marca unificada. El segundo comprende todos los clientes detallistas, tales como tiendas de barrio, mayoristas y autoservicios independientes (Trápaga y Gasca, 2002).

En el canal tradicional, los puntos de venta independientes son administrados por una persona o familia que es dueña del establecimiento, por lo que las decisiones son centralizadas. Se ofrecen productos básicos de consumo masivo en

presentaciones pequeñas, los puntos de venta manejan pequeños rangos de cobertura favoreciendo la facilidad de acceso para el consumidor final.

2.4 CANAL MODERNO

Con el inicio del proceso de economía abierta de México, a mediados de la década de los años ochenta del siglo XX, los canales tradicionales en los cuales se movilizaban los alimentos entraron en un claro debilitamiento. Éste se manifestó particularmente en cuanto a capacidad territorial de cobertura de mercado dentro de las principales ciudades, lo que a su vez ha sido reflejo de su pérdida de capacidad competitiva frente a nuevos canales más modernos, eficientes y con una visión empresarial avanzada como los supermercados (Ídem).

El proceso se aceleró a medida que el nuevo patrón dominante en el abasto y distribución de alimentos se consolidaba como de tipo urbano y responde ahora a una demanda impulsada por las necesidades de las grandes ciudades que se imponen por su concentración de población, tamaño de mercado y naturaleza territorial.

A partir del crecimiento de los suburbios, éstos se han convertido en un referente modelador de la demanda y un actor fundamental que nos permite conocer los requerimientos de éste canal lo son las tiendas de autoservicio.

En el siguiente capítulo se contextualizará a la Empresa Refresquera caso de estudio, así como los territorios en los que tiene presencia haciendo énfasis en Valle de México dado que es la región en donde se realiza este estudio.

CAPÍTULO III

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA

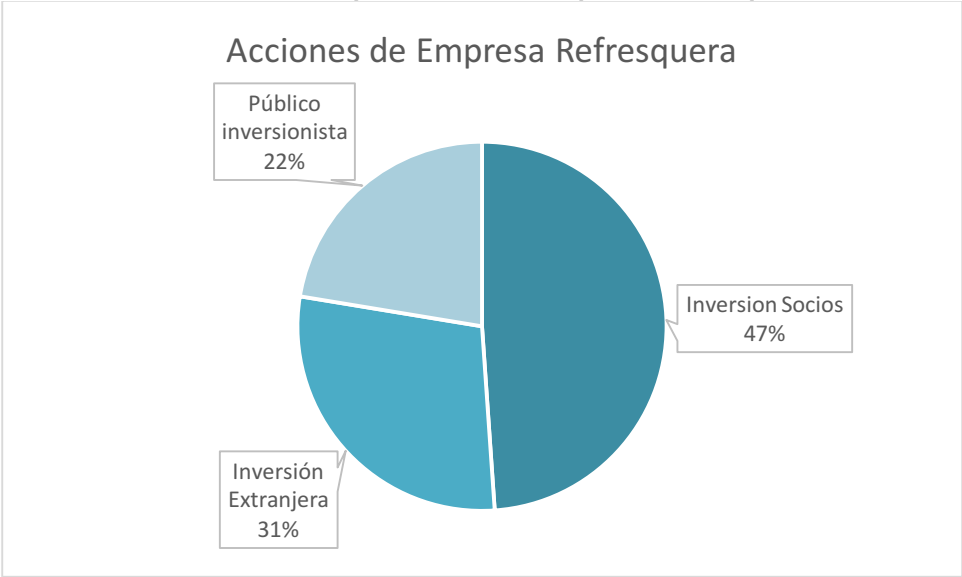
CAPITULO III CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO

3.1 EMPRESA REFRESQUERA

Empresa refresquera es una embotelladora con sede en México la cual produce y comercializa bebidas carbonatadas y no carbonatadas (refrescos de cola, refrescos de sabores, jugos, café, té y bebidas isotónicas).

A partir del 8 de marzo de 2013, el capital social de la empresa se compone como se muestra en la gráfica 3.1.

Grafica 3.1 Distribución de capital social de Empresa Refresquera en 2013



Fuente: Empresa Refresquera, 2014

La compañía opera a través de dos divisiones geográficas: México y América Central, y Suramérica.

La división de México y Centroamérica incluye las operaciones de la compañía en México, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica y Panamá el portafolio de productos de la compañía en este segmento geográfico consta de bebidas de cola, la línea bebidas a base de jugo y te frío.

La división de América del Sur cuenta con operaciones en Brasil, Argentina, Colombia y Venezuela. En América del Sur (excluyendo Venezuela). La cartera de productos de la compañía se compone principalmente de bebidas de cola, adicionalmente vende y distribuye las marcas de cerveza de en Brasil. La compañía también vende la línea de bebidas a base de jugo en Colombia y Brasil. En Colombia, la Empresa Refresquera también vende marca de agua embotellada. Se venden bebidas en Brasil, en Argentina. En Venezuela, la empresa vende principalmente bebidas de Cola

3.2 HISTORIA E LA EMPRESA

La Empresa Refresquera es subsidiaria de Fomento Económico Mexicano S.A de C.V (FEMSA), quien también es dueña de Oxxo, la cadena de conveniencia mexicana más grande, previamente fue propietaria de FEMSA Cerveza, ahora Cuauhtémoc Moctezuma Holding, S.A. de C.V., una cervecera con operaciones en México y Brasil, actualmente una subsidiaria controlada por el Grupo Heineken. El 30 de abril de 2010, cerró la operación mediante la cual FEMSA acordó intercambiar el 100% de su división cervecera por una participación del 20% en Grupo Heineken. A continuación, se describe la evolución de la refresquera. Tabla 3.1

Tabla 3.1 Historia de la Empresa Refresquera

Año	Acontecimiento
1979	Una subsidiaria de FEMSA adquirió embotelladores de bebidas en América Latina.
1991	En 1991, FEMSA transfirió la propiedad de dichas embotelladoras a FEMSA Refrescos, S.A. de C.V., la compañía predecesora de Empresa Refresquera
1993	En junio de 1993 una subsidiaria de <i>The Coca Cola Company</i> suscribió 30% del capital social en acciones Serie D por \$195 millones.
1994-1997	La compañía adquirió territorios en Argentina y territorios adicionales en el sur de México. Amplió sus operaciones en Argentina mediante la adquisición de San Isidro Refrescos y Refrescos del Norte, las filiales argentinas de <i>The Coca Cola Company</i> . Adquirió Embotelladora de Soconusco, un embotellador en la zona de Tapachula del Estado de Chiapas en el sur de México.
2003	La compañía adquirió Panamerican Beverages (Panamco), una embotelladora de refrescos en América como resultado de la adquisición, la compañía amplió sus operaciones en el centro y golfo regiones de México, América Central (Guatemala, Nicaragua, Costa Rica y Panamá), Colombia, Venezuela y Brasil. Durante este tiempo, la compañía también comenzó a vender agua embotellada, cerveza y otras bebidas en algunos de estos territorios. La adquisición aumentó el interés de <i>The Coca Cola Company</i> en la compañía del 30% al 39.6%.
2006	Empresa Refresquera incrementó su participación en la compañía a un 53.7% del capital social.
2007	Empresa Refresquera y <i>The Coca Cola Company</i> firmaron un acuerdo para la adquisición de Jugos del Valle, un fabricante y exportador de jugos, néctares, bebidas de frutas, pulpas y concentrados, refrescos y otros productos alimenticios.
2008	La compañía completó la adquisición de la franquicia de su propiedad, de <i>The Coca Cola Company Refrigerantes Minas Gerais Ltda (Remil)</i> . Empresa Refresquera adquirió el negocio de agua de garrafón de Agua de

	<p>los Ángeles en el Valle de México (Ciudad de México y áreas alrededor) del grupo embotellador. Posteriormente, la compañía se fusionó con Agua de los Ángeles el agua de garrafón bajo la marca Ciel.</p>
2009	<p>Empresa Refresquera y The Coca Cola Company completó la adquisición de Brisa negocio de agua embotellada (incluida la marca y los activos productivos Brisa) de Bavaria, una subsidiaria de SAB Miller. La compañía firmó un acuerdo para desarrollar el cristal productos de agua de marca en Brasil en conjunto con The Coca Cola Company.</p>
2010	<p>Empresa Refresquera colocó \$ 500 millones en notas séniors en los mercados de capitales de EE.UU.</p> <p>La compañía abrió un nuevo centro de distribución en Buenos Aires, Argentina con una inversión de aproximadamente \$30 millones adquirió las operaciones comerciales de la Matte Leao marca de té de The Coca Cola Company.</p>
2011	<p>Empresa Refresquera y The Coca-Cola Company completaron la adquisición de Grupo Industrias Lácteas (también conocido como Estrella Azul), una empresa de bebidas y productos lácteos a base de jugo en Panamá. Posteriormente, Empresa Refresquera colocó exitosamente dos tramos de "Certificados Bursátiles ", un bono a cinco años por MXN 2,500 millones (aproximadamente USD 201.8 millones), con un rendimiento de 28 días TIE más 13 puntos base; y un bono a 10 años por MXN 2,500 millones (aproximadamente \$ 201, 800,000) a una tasa fija de 8.27% en el mercado mexicano. Estos bonos están garantizados por Empresa Refresquera subsidiaria de propiedad total Propimex, S.A. de C.V.</p> <p>Completó la adquisición del 100% de Administradora de Acciones del Noreste, S.A. de C.V. (Grupo Tampico), un embotellador de productos de Cola en los estados de Tamaulipas, San Luis Potosí y Veracruz, así como en algunas zonas de los estados de Hidalgo, Puebla y Querétaro posicionando el liderazgo en México y América Latina.</p> <p>Empresa Refresquera y Grupo CIMSA fusionaron sus operaciones el valor empresarial agregado de esta transacción fue de MXN 11.000 millones (aproximadamente USD 836 millones). Grupo CIMSA es empresa de propiedad familiar mexicana con operaciones principalmente en los</p>

	Estados de Morelos y México, así como en algunas zonas de los Estados de Guerrero y Michoacán.
2012	<p>Empresa Refresquera se fusionó, la división de bebidas de Grupo Fomento Queretano, un grupo diversificado con divisiones en bebidas, comercio minorista, servicios, bienes raíces y turismo inició la construcción de una planta de producción en Minas Gerais, Brasil Jugos del Valle.</p> <p>Adquirió una participación indirecta en Santa Clara Mercantil de Pachuca, S.A. de C.V. (Santa Clara), un productor de leche y productos lácteos en México.</p>
2013	<p>La compañía completó la adquisición del 51% de Coca-Cola Embotelladores Filipinas.</p> <p>Grupo Yoli, S.A. de C.V. fusionó sus operaciones de embotellado con la compañía en mayo de 2013. Grupo Yoli opera principalmente en el Estado de Guerrero, así como en parte del Estado de Oaxaca, como resultado de esta transacción Empresa Refresquera se convirtió en el dueño de una participación adicional del 10,14% en Promotora Industrial Azucarera, un participante en la industria azucarera mexicana.</p>

Fuente: Empresa Refresquera, 2014

3.3 TERRITORIOS COMERCIALES

La Real Academia de la Lengua Española (2012) define a territorio como Porción de la superficie terrestre perteneciente a una nación, región, provincia. En los negocios una forma de manejar los negocios es mediante la segmentación de mercados, en este caso territorio se refiere al espacio físico en el que se encuentran los territorios comerciales de la empresa.

Son las grandes ciudades, como la Zona Metropolitana de la Ciudad de México (ZMCM), las que registran los primeros cambios que influyen en la reconfiguración del sistema interurbano del abasto alimentario que deriva de una

serie de estrategias entre grandes redes nacionales e internacionales de tiendas distribuidoras de alimentos, las cuales desarrollan procesos homogéneos de mercado a escala territorial conectado a un mismo circuito comercial, mediante la presencia de una misma firma o razón social en diversas ciudades del mundo (Trápaga y Gasca, 2002)

La división de territorios comerciales es un mecanismo mediante el cual las organizaciones mejoran el sistema de distribución de productos es por ello que la estrategia de empresa Refresquera ha sido dividir sus territorios en los que tiene presencia de la siguiente manera. Imagen 3.1

- Valle de México: Ciudad de México y Estado de México.
- Centro-Sur de México: Tabasco, Chiapas, Oaxaca, Puebla, Tlaxcala y Veracruz.
- Bajío de México: Querétaro, Morelia, Guanajuato.
- Sureste: Tamaulipas.
- Guerrero y Morelos
- *Centroamérica*: Comprende los países de Guatemala, Nicaragua, Costa Rica y Panamá.
- *Sudamérica*: Comprende los países de Venezuela, Colombia, Brasil y Argentina.
- *Sureste Asiático*: Comprende el país de Filipinas

Imagen 3.1 Territorios Empresa Refresquera



Fuente: Empresa Refresquera, 2014

3.3.1 Territorio Valle de México

En este trabajo se habla de la distribución de Canal Moderno del territorio del Valle de México que se integra por el Distrito Federal y el Estado de México

3.3.2 Distrito Federal

El Distrito Federal tiene una extensión territorial de 1,495 kilómetros cuadrados (Km²), por ello es la entidad federativa más pequeña a nivel nacional, representa 0.1% de la superficie total de México, según INEGI (2010) el Distrito Federal está dividido en 16 delegaciones. Que tienen en total 8, 851,080.00 habitantes que se dividen de la siguiente manera Imagen 3.2. y Tabla 3.2

Imagen 3.2 Mapa del DF



Fuente: INEGI, 2010

Tabla 3.2 Delegaciones del DF

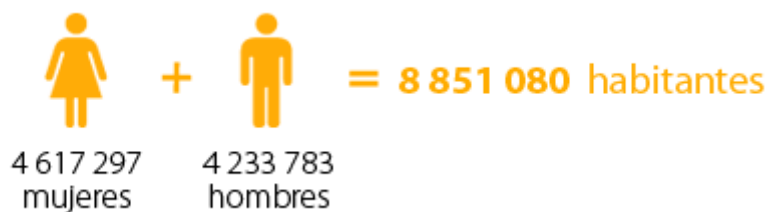
Clave del municipio o delegación	Delegación	Habitantes (año 2010)
002	Azcapotzalco	414,711
003	Coyoacán	620,416
004	Cuajimalpa de Morelos	186,391
005	Gustavo A. madero	1,185,772
006	Iztacalco	384,326
007	Iztapalapa	1,815,786
008	La Magdalena Contreras	239,086
009	Milpa Alta	130,582
010	Álvaro Obregón	727,034
011	Tláhuac	360,265
012	Tlalpan	650,567
013	Xochimilco	415,007

014	Benito Juárez	385,439
015	Cuauhtémoc	531,831
016	Miguel Hidalgo	372,889
017	Venustiano Carranza	430,978

Fuente: INEGI, 2010

Según el INEGI (2010), el total de mujeres en el Distrito Federal es de 4, 617,297.00 mujeres y 4, 233,783.00 son hombres, el Distrito Federal ocupa el segundo lugar a nivel nacional por su número de habitantes. Imagen 3.3

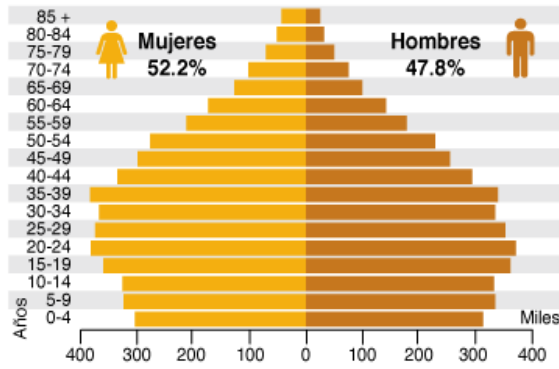
Imagen 3.3 Número de Habitantes del DF



Fuente: INEGI, 2010

El mayor número porcentaje de habitantes se encuentran el en rango de edad de los 20 a los 24 años. Imagen 3.4

Imagen 3.4 Habitantes por edad y sexo del Distrito Federal



Fuente: INEGI, 2010

Dentro del Distrito Federal Empresa Refresquera cuenta con 5 Centros de Distribución (CEDIS) que son los que abastecen la demanda del Distrito Federal, que se enumeran a continuación. Tabla 3.3

Tabla 3.3 Cedis Empresa Refresquera del DF

Cedis
Tlalpan
Mixcoac
Zaragoza
Xocongo
Cedis Sur

Fuente: Empres Refresquera, 2015

3.3.3 Estado de México

El Estado de México tiene una extensión de 22,351 kilómetros cuadrados (Km²), por ello ocupa el lugar 25 a nivel nacional, el Estado de México representa 1.1% de la

Estado de México		
División municipal		
001 Acambay	043 Xalatlaco	086 Temascaltepec
002 Acolman	044 Jaltenco	087 Temoaya
003 Aculco	045 Jilotepec	088 Tenancingo
004 Almoloya de Alquisiras	046 Jilotzingo	089 Tenango del Aire
005 Almoloya de Juárez	047 Jiquipilco	090 Tenango del Valle
006 Almoloya del Río	048 Jocotitlán	091 Teoloyucán
007 Amanalco	049 Joquicingo	092 Teotihuacán
008 Amatepec	050 Juchitepec	093 Tepetlaoxtoc
009 Amecameca	051 Lerma	094 Tepetlixpa
010 Apaxco	052 Malinalco	095 Tepotzotlán
011 Atenco	053 Melchor Ocampo	096 Texquiquiac
012 Atizapán	054 Metepec	097 Texcallitlán
013 Atizapán de Zaragoza	055 Mexicaltzingo	098 Texcalyacac
014 Atlacomulco	056 Morelos	099 Texcoco
015 Atlautla	057 Naucalpan de Juárez	100 Tezoyuca
016 Axapusco	058 Nezahualcóyotl	101 Tianguistenco
017 Ayapango	059 Nextlalpan	102 Timilpan
018 Calimaya	060 Nicolás Romero	103 Tlalmanalco
019 Capulhuac	061 Nopaltepec	104 Tlalnepantla de Baz
020 Coacalco de Berriozábal	062 Ocoyoacac	105 Tlatlaya
021 Coatepec Harinas	063 Ocuilán	106 Toluca
022 Cocotitlán	064 El Oro	107 Tonatico
023 Coyotepec	065 Otumba	108 Tultepec
024 Cuautitlán	066 Otzolotpan	109 Tuttlitlán
025 Chalco	067 Otzotepec	110 Valle de Bravo
026 Chapa de Mota	068 Ozumba	111 Villa de Allende
027 Chapultepec	069 Papalotla	112 Villa del Carbón
028 Chiautla	070 La Paz	113 Villa Guerrero
029 Chicoloapan	071 Polotitlán	114 Villa Victoria
030 Chiconcuac	072 Rayón	115 Xonacatlán
031 Chimalhuacán	073 San Antonio la Isla	116 Zacazonapan
032 Donato Guerra	074 San Felipe del Progreso	117 Zacualpan
033 Ecatepec de Morelos	075 San Martín de las Pirámides	118 Zinacantepec
034 Ecatzingo	076 San Mateo Atenco	119 Zumpahuacán
035 Huehuetoca	077 San Simón de Guerrero	120 Zumpango
036 Hueyoxtlá	078 Santo Tomás	121 Cuautitlán Izcalli
037 Huixquilucan	079 Soyaniquilpan de Juárez	122 Valle de Chalco Solidaridad
038 Isidro Fabela	080 Sultepec	123 Luvianos
039 Ixtapaluca	081 Tecámac	124 San José del Rincón
040 Ixtapan de la Sal	082 Tejupilco	125 Tonanitla
041 Ixtapan del Oro	083 Temamatla	
042 Ixtlahuaca	084 Temascalapa	
	085 Temascalcingo	

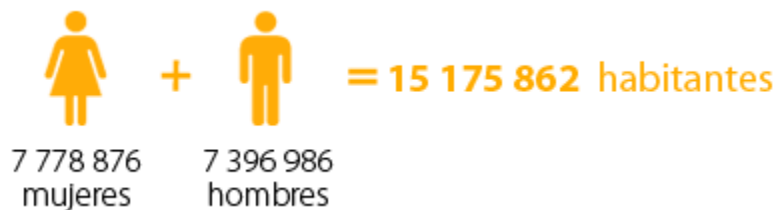


Fuente: INEGI, Marco Geoestadístico Municipal 2010, versión 5.0
 Nota: Las divisiones incorporadas en este mapa corresponden al Marco Geoestadístico del INEGI

Fuente: INEGI, 2010

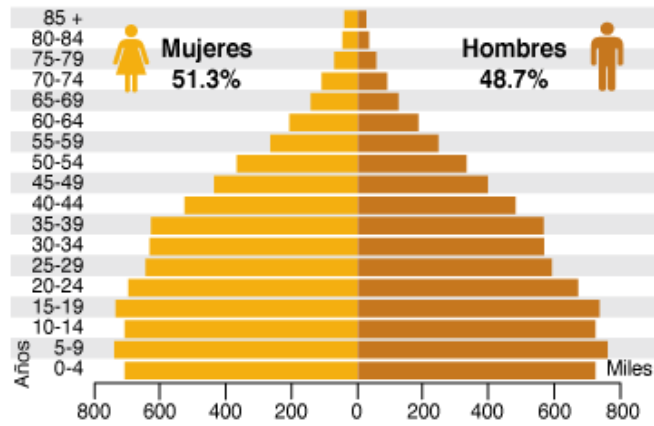
En según el INEGI (2010), el total de mujeres en el Estado de México es de 7, 778,876.00 mujeres y 7, 396,986.00 son hombres, el Estado de México ocupa el primer lugar a nivel nacional por su número de habitantes. Imagen 3.7

Imagen 3.7 Nuumro de Habitantes del Estado de México



El mayor número porcentaje de habitantes se encuentran el en rango de edad de los 5 a los 9 años. Imagen 3.8

Imagen 3.8 Número de Habitantes del Estado de México



Fuente: INEGI, 2010

Dentro del Estado de México Empresa Refresquera cuenta con 7 CEDIS que son los que abastecen la demanda del Distrito Federal, que se detallan a continuación. Tabla 3.4

Tabla 3.4 CEDIS Empresa Refresquera en el Valle de México

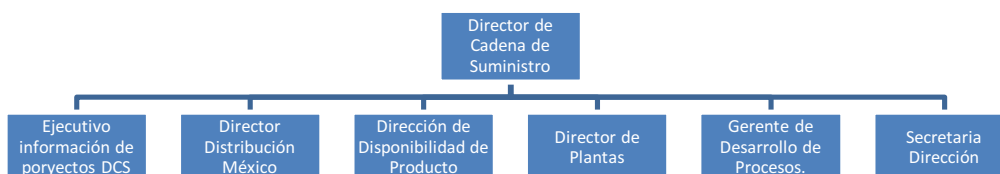
Cedis
Tlalnepantla
Cuautitlán
Coacalco
Texcoco
Reyes
Chalco
Cedis Norte

Fuente: Elaboración propia con datos de Empresa Refresquera, 2014

3.4 DIRECCIÓN DE DISPONIBILIDAD DE PRODUCTO

La Dirección de Disponibilidad de Producto (DDP), pertenece a la Dirección de Cadena de Suministro (DCS), la DCS está dividida de la siguiente manera. Imagen 3.9

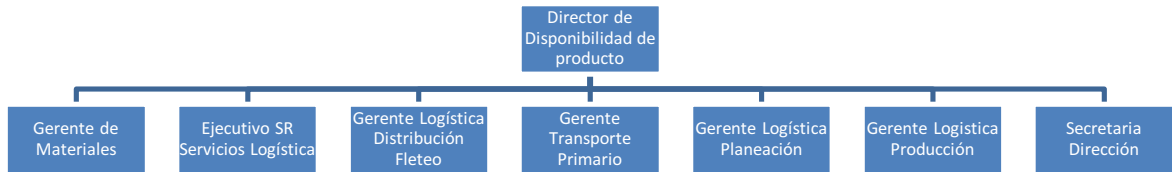
Imagen 3.9 Organigrama Dirección de Cadena de Suministro Empresa Refresquera



Fuente: Elaboración propia con datos de Empresa Refresquera, 2014

La DDP la es la responsable de abastecer los CEDIS de producto terminado de todos los territorios de Empresa Refresquera, se puede observar que dentro de la DDP existen 6 gerencias que son las encargadas de abastecer materias estratégicas, dar servicio y soporte a los sistemas, distribución primaria, planeación de la demanda, planeación de la producción y fleteo a los CEDIS; que está dividida de la siguiente manera. Imagen 3.10

Imagen 3.10 Organigrama Dirección de Disponibilidad de Producto Empresa Refresquera.



Fuente: Elaboración propia con datos de Empresa Refresquera, 2014.

Dentro de la Gerencia Logística Distribución Fleteo se encuentra la Jefatura de Distribución Transporte Valle de México, quien tiene a su cargo al Ejecutivo de Canales Especiales Valle de México e inter-zonas quien es el responsable de abastecer el Canal Moderno de Valle de México.

En este apartado se describió a la Empresa Refresquera y sus principales características, así también se detallaron los territorios en los que tiene presencia y se enfatizó en las características de Valle de México ya que el volumen de ventas en esta zona es muy importante en términos de ventas para la organización, en el capítulo siguiente se describirá el proceso de suministro en Valle de México

CAPÍTULO IV

INVESTIGACIÓN DE

CAMPO Y

METODOLOGÍA

CAPÍTULO IV INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y METODOLOGIA

En éste capítulo se describe la investigación de campo, metodología llevada a cabo y en proceso de aplicación del instrumento de investigación.

4.1 DISEÑO METODOLÓGICO

4.1.1 Tipo de investigación

Es una investigación aplicada, dado que el objetivo es proponer un cambio en la gestión en la cadena de suministro del canal moderno de distribución de Valle de México

4.1.2 Método de Investigación

El método de investigación que se utilizó fue el método analítico toda vez que se tiene identificada una variable independiente y una variable dependiente suponiéndose una relación de causa y efecto entre ellas.

4.3.1 Forma de Investigación

La investigación realizada fue mixta ya que se efectuó un análisis documental con la finalidad de conocer la Cadena de Suministro, así como lo referente al canal de distribución por otro lado se realizó investigación de campo para conocer cómo se

gestiona actualmente la Cadena de Distribución de Valle de México en el canal moderno de Empresa Refresquera. Tabla 4.1

Tabla 4.1 Formas y tipos de Investigación

Documental	Campo	Mixta
Se realiza a través de la consulta de documentos.	Se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos (objetos de estudio).	Participa de la naturaleza de la investigación documental y de la investigación de campo.

Fuente: Elaboración propia

4.1.4 Alcance de la Investigación

El alcance de la investigación es explicativo debido a que se presenta una propuesta de gestión de la cadena de suministro en el canal moderno en el Valle de México y con ello mejorar el proceso de gestión en él citado canal.

4.1.5 Enfoque de la investigación

El presente trabajo se desarrolló bajo un enfoque mixto es decir tanto cualitativo como cuantitativo

4.1.6 Diseño del trabajo de investigación

El tipo de investigación es no experimental debido a que se observó la variable dependiente e independiente en su entorno natural, para posteriormente analizarlas.

4.2 DISEÑO DEL INSTRUMENTO

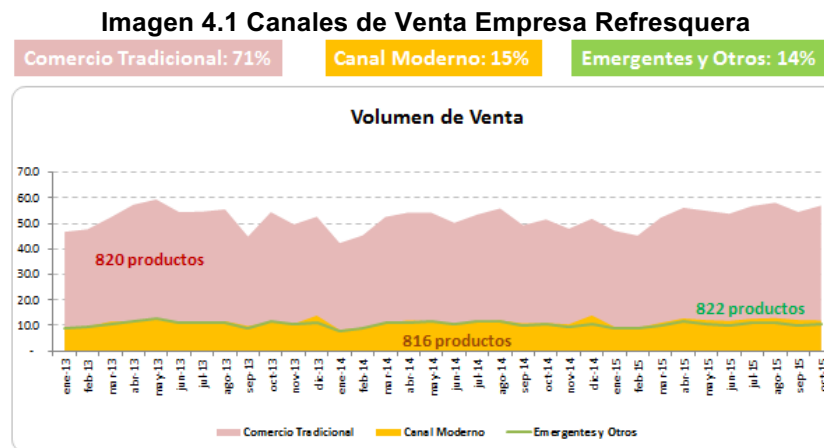
Para realizar el diagnóstico se utilizó un cuestionario que fue aplicado en los cinco CEDIS del Valle de México que atienden el canal moderno (mercado moderno, on premise, tiendas de conveniencia y farmacias), éste cuestionario consiste de seis preguntas mismo que fue respondido por el cliente y por el ejecutivo responsable de atenderlos. Anexo 1

4.3 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

El cuestionario se contestó en un tiempo de 3 semanas, trabajando con los ejecutivos de Cedis Norte, Cedis Sur, Cedis Tlalnepantla, Cedis Tlalpan y Cedis Xocongo, donde se visitaron tiendas de autoservicio del grupo Wal-Mart, Chedraui y Soriana, también se realizó la visita a los tele vendedores que atienden a Cinopolis y Mc Donald's; Se recorrió la ruta con el ejecutivo a tiendas de conveniencia Oxxo, 7 Eleven, Six, Farmacias del Ahorro y Farmacias Guadalajara, donde se llenó por el investigador y por el ejecutivo el cuestionario que sirvió como instrumento de investigación

4.4 DIAGNÓSTICO E INTERPRETACIÓN

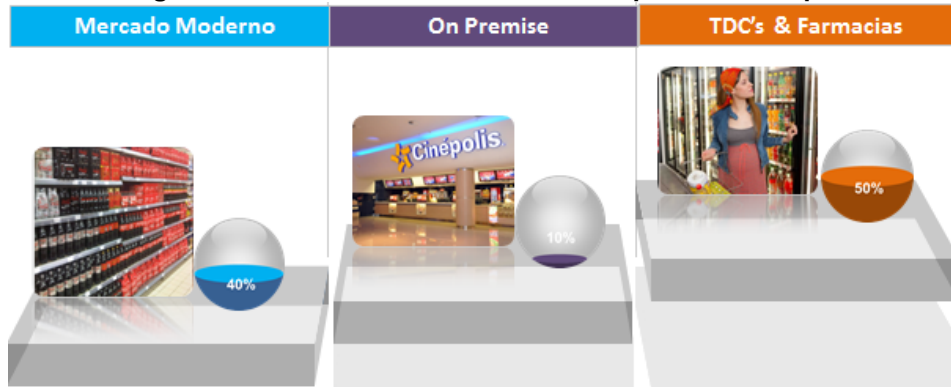
En Empresa Refresquera el mercado está categorizado en tres canales. El Canal Tradicional que cuenta con 820 productos que es el 71% de la venta total, el Canal Moderno que cuenta con 816 productos que representa el 15% de la venta total y el Canal Emergente y otros que cuenta con 822 productos y representa el 14% de la venta total, el análisis se apuntó en el canal moderno. Imagen 4.1



Fuente: Elaboración propia con Empresa Refresquera, 2014.

Dentro del canal moderno se encuentran tres cuentas claves; Mercado Moderno que representa el 40% de la venta; On Premise que representa el 10% de la venta y las Tiendas de Conveniencia y Farmacias que representa el 50% de la venta. Imagen 4.2

Imagen 4.2 Canales de Cuentas Clave Empresa Refresquera



Fuente: Elaboración propia con Empresa Refresquera, 2014.

Dado que las tres cuentas clave son las más importantes en canal moderno, el análisis se centró en ellas, conociéndose que el volumen total del canal moderno se pulveriza en 239 cadenas y el 80% del volumen de esta venta los hacen 15 cadenas que se representan de la siguiente manera. Imagen 4.3

Imagen 4.3 Top 15 Canal Moderno Empresa Refresquera



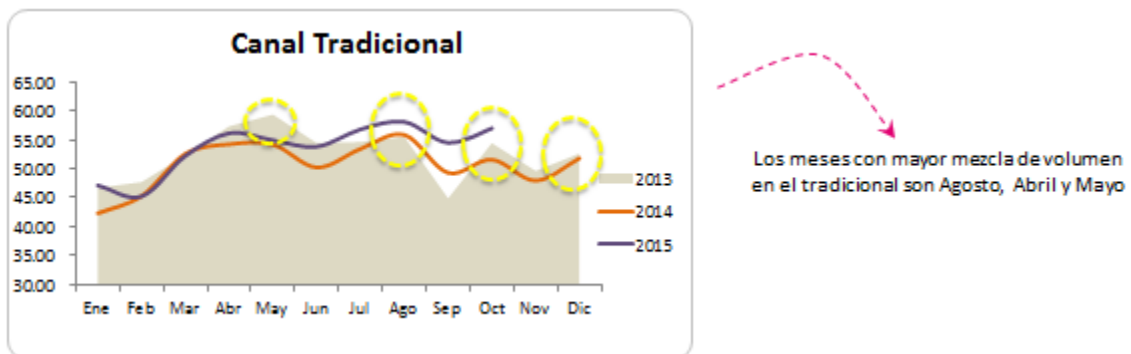
Fuente: Elaboración propia con datos de Empresa Refresquera, 2014.

Cabe resaltar que el mayor volumen se encuentra en las tiendas de conveniencia y de ahí en el mercado moderno; La tienda de conveniencia más

importante es Oxxo y después Extra; en segundo lugar, con mayor volumen es grupo Wal-Mart y detrás Soriana.

Se analizaron las ventas de canal tradicional y canal moderno de los años 2013,2014 y 2015 y se encontró que los picos en las ventas son diferentes entre ellos; En el canal tradicional los meses con mayor venta son los meses de abril, mayo y agosto. Imagen 4.4

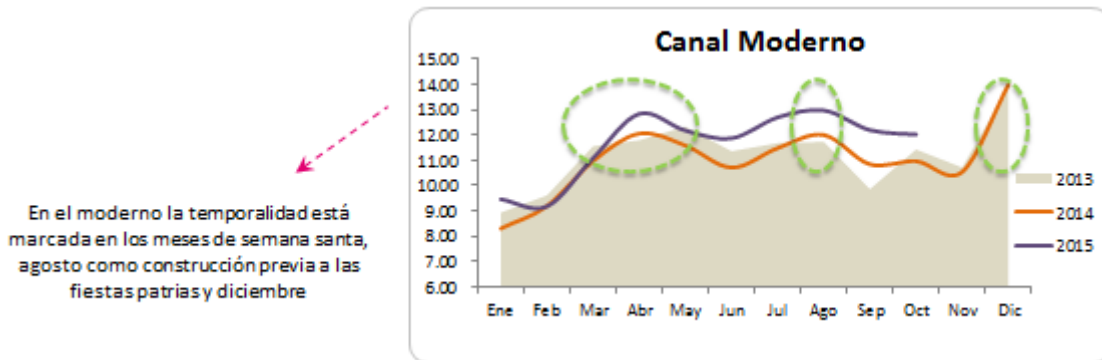
Imagen 4.4 Mezcla de Volumén Canal Tradicional de Empresa Refresquera



Fuente: Elaboración propia con Empresa Refresquera, 2014.

Y en el Canal Moderno los meses con mayor venta son los meses de Semana Santa, diciembre y agosto éste último mes es debido a que es previo a las fiestas patrias. Imagen 4.5.

Imagen 4.5 Mezcla de Volumén Canal Tradicional



Fuente: Elaboración propia con Empresa Refresquera, 2014.

Del diagnóstico realizado en los 5 Cedis se encontró que existen tres vías de gestión en el canal moderno; Por ejemplo, en Sam´s Club y Costco se hace a través de una orden centralizada; En Cinépolis y Mc Donal´s se realiza por unidad operativa esto es que cada cine y cada tienda de Mc Donal´s hace su pedido; En el caso de las Tiendas de Conveniencia y Farmacias se hace a través de un pronóstico. Imagen 4.6.

Imagen 4.6 Gestión de Abasto por tipo de cliente de Empresa Refresquera



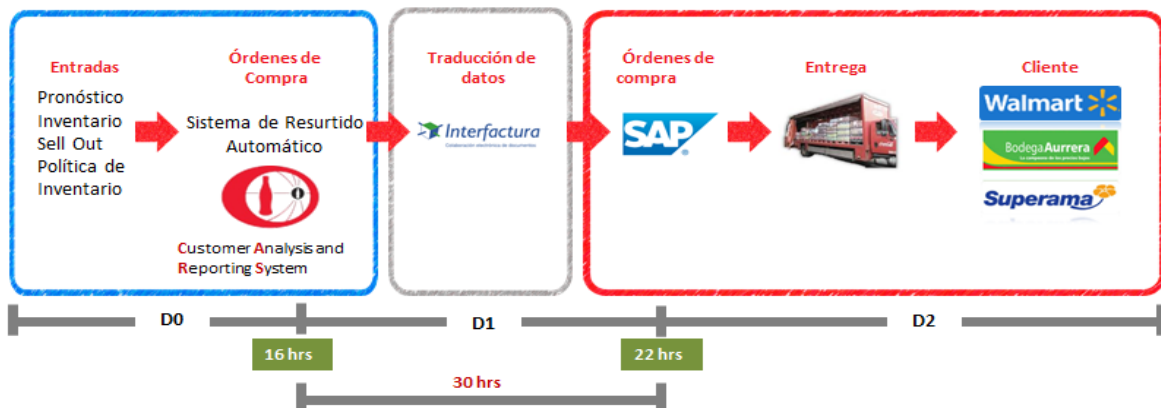
Fuente: Elaboración propia con datos de Empresa Refresquera

MAPEO DE PROCESO CANAL MODERNO-EXCLUSIVO WAL-MART

En el caso de la gestión en el canal moderno para grupo Wal-Mart se realiza el proceso de colocación de un pedido en 24 horas y hasta ser entregado 48 horas. Primero se observó que el cliente tiene cargado un pronóstico de venta, un inventario de producto disponible, la venta real y se calcula el pedido bajo una política de inventario; Esta orden de compra es enviada a un sistema de resurtido automático (Customer Analysis and Reporting System), este proceso dura 16 horas.

Posteriormente es enviado al sistema de Interfactura que realiza la traducción de información al lenguaje SAP y llega el pedido al ejecutivo, este proceso se lleva un tiempo de 8 horas, posteriormente se descarga la información del pedido por el ejecutivo y se prepara para su envío, con esto desde que se hace el cálculo de resurtido hasta que es entregado transcurre un tiempo de 48 horas este proceso se genera diario. Imagen 4.7

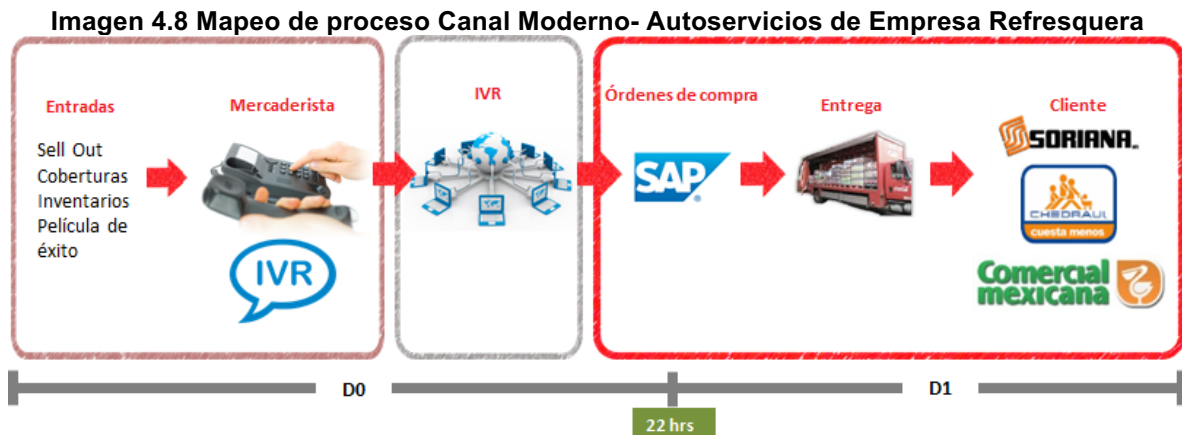
Imagen 4.7 Mapeo de Proceso de Canal Moderno-Exclusivo Walmart de Empresa Refresquera.



Fuente: Elaboración propia con datos de Empresa Refresquera

MAPEO DE PROCESO CANAL MODERNO-AUTOSERVICIOS

En el caso de la gestión del Canal Moderno en Autoservicios se observó que al inicio del proceso se hace un análisis de lo vendido (Sell Out), las coberturas dentro de la tienda, los inventarios y las negociaciones que haga el Promotor o Mercaderista dentro de la tienda es llamado la película de éxito (dependiendo de la habilidad del Mercaderista en conseguir las mejores posiciones para vender el producto), con este análisis el Mercaderista que se encuentra dentro la tienda lo carga al sistema IVR (Interactive Voice Responce) que es enviado en forma de orden de compra al sistema SAP, es recibido por el ejecutivo del CEDIS y surtido en 24 horas; lo anteriormente descrito se ejecuta a diario. Imagen 4.8

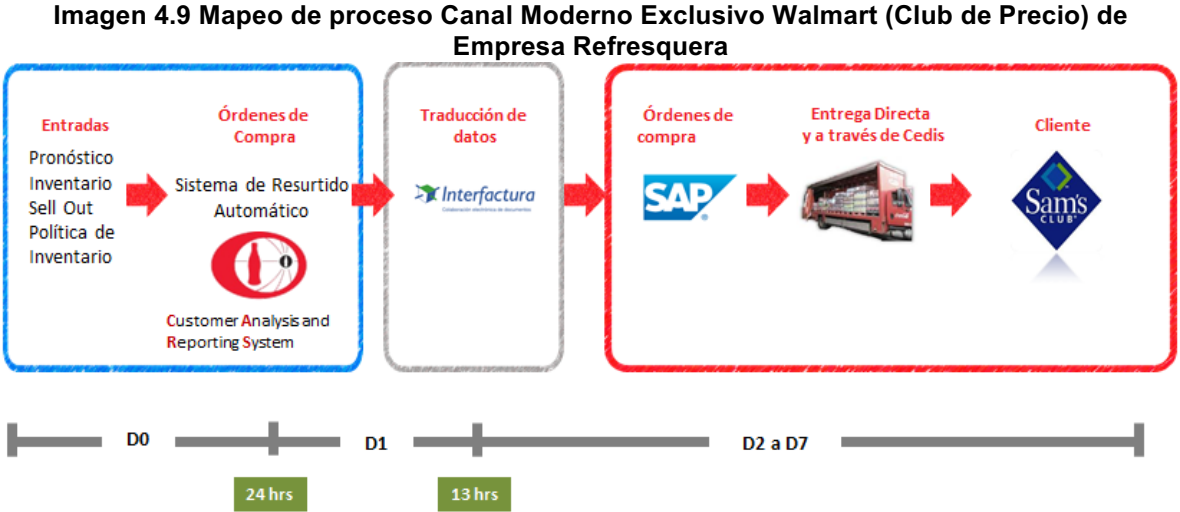


Fuente: Elaboración propia con datos de Empresa Refresquera, 2014

MAPEO DE PROCESO CANAL MODERNO EXCLUSIVO WAL-MART (CLUB DE PRECIO)

La gestión en el Canal Moderno exclusivo Wal-Mart (Club de Precio) tarda en la colocación de un pedido 36 horas y hasta ser entregado 7 días. Se observó que en la entrada del proceso está cargado un pronóstico de venta, un inventario de

producto disponible, la venta real y se ejecuta el cálculo de resurtido bajo una política de inventario. Posteriormente se envía una orden de compra a un sistema de resurtido automático (Customer Analysis and Reporting System). Este proceso dura 37 horas; Posteriormente es enviado al sistema de Interfactura donde se realiza la traducción de información al lenguaje SAP y llega el pedido al ejecutivo, este proceso se lleva 30 horas; Posteriormente es descargado por el ejecutivo y se prepara para la entrega del pedido lo cual se lleva un tiempo de 22 horas. Este proceso tarda 7 días y es realizado semanalmente. Imagen 4.9



Fuente: Elaboración propia con datos de Empresa Refresquera

MAPEO DE PROCESO CANAL MODERNO ON PREMISE

En el caso de la gestión del Canal Moderno On Premise el esquema de venta es vía telefónica, se sustituyen completamente las visitas de preventa por llamadas de tele venta, se surte bajo necesidad de ejecución (cobertura de la tienda), el proceso se inicia desde la llamada telefónica hasta que se coloca la orden de SAP aproximadamente en 12 horas y es entregada al cliente en una máximo de 24 horas, ésta gestión se realiza a diario y en cada tienda de comida rápida y cine, con lo que

se logra una relación comercial con el cliente sólida y se atienden sus necesidades.
Imagen 4.10

Imagen 4.10 Mapeo de proceso Canal Moderno On Premise de Empresa Refresquera

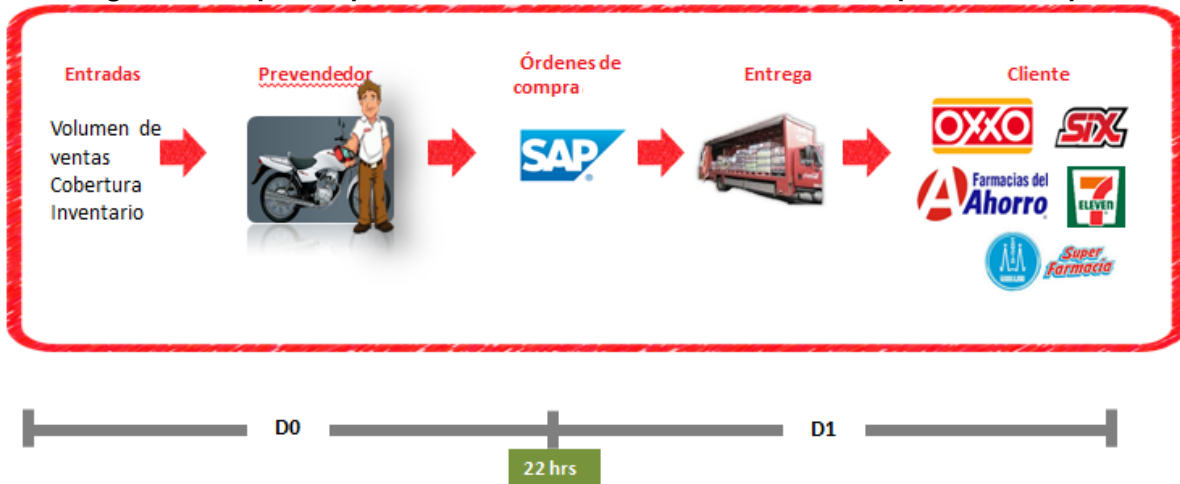


Fuente: Elaboración propia, con datos de Empresa Refresquera

MAPEO DE PROCESO CANAL MODERNO TIENDAS DE CONVENIENCIA Y FARMACIAS

En el caso de la gestión en el canal moderno en tiendas de conveniencia y farmacias se lleva el proceso de colocación de un pedido 12 horas y hasta ser entregado 24 horas. Primero se observó que en la entrada del proceso se analiza el volumen de venta, la cobertura de la tienda y el inventario disponible de producto, esto es realizado por un prevendedor esto debido a que se requiere una diferenciación en el servicio y en la ejecución del punto de venta, esto nos permite dar un enfoque en el servicio de acuerdo a los requerimientos del cliente, este proceso hasta la colocación de la orden de compra se lleva 12 horas y otras 12 horas hasta ser entregado con el cliente. Imagen 4.11

Imagen 4.11 Mapeo de proceso Canal Moderno On Premise de Empresa Refresquera



Fuente: Elaboración propia con datos de Empresa Refresquera, 2014.

4.5 METODOLOGÍA

En el presente trabajo se realizó una investigación documental se consultaron diferentes fuentes como un primer intento para seleccionar la información relacionada a la Cadena de Suministro, Canal de Distribución y lo referente a la empresa caso de estudio, esto con la finalidad de construir el sustento teórico.

Para realizar la investigación de campo se visitó la empresa caso de estudio para conocer sobre su historia, organigrama y territorios a los que da atención, se tuvo el contacto con la dirección de disponibilidad de producto de Empresa Refresquera y el área comercial para conocer el proceso de gestión de pedido en el Canal Moderno.

Se visitaron las tiendas de conveniencia Oxxo, 7 eleven, Sam´s Club, el área de tele venta donde se gestionan los pedidos de comida rápida y cines, también se hizo el recorrido de ruta con el prevendedor a farmacias del canal moderno.

La investigación de campo se realizó en los meses de marzo, mayo y junio de 2015 con un aproximado de 3 semana y el análisis de los resultados se llevó a cabo las primeras 2 semanas de Julio de 2016

4.6 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS)

La hipótesis enunciada como:

“Una propuesta de cambio en la gestión de la cadena de suministro en el canal moderno, permitirá una administración óptima del canal de distribución”

La hipótesis se prueba parcialmente en razón de que solo se ha dado una propuesta de cambio, no se llegó a la aplicación de la misma. La propuesta se encuentra apoyada en el sustento teórico, así como en el estudio de la empresa caso de estudio.

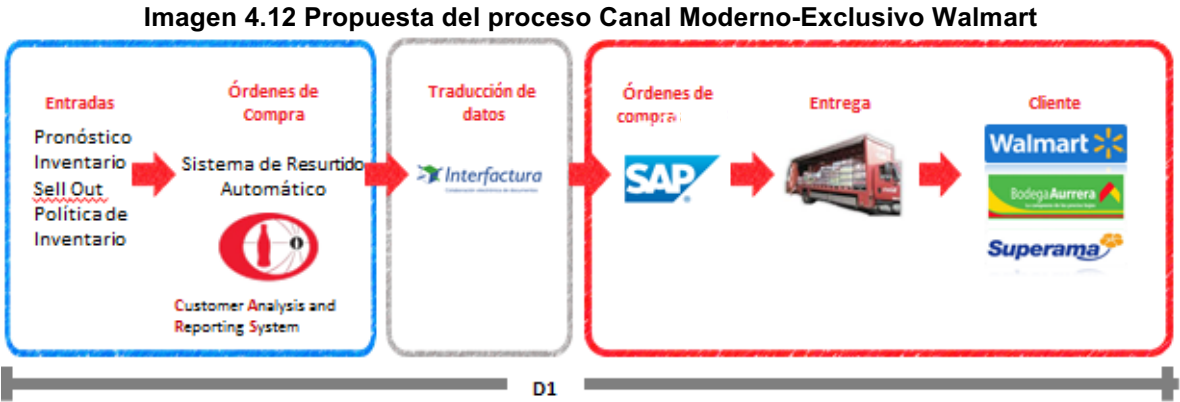
Se encontró en el estudio de caso que realizando una propuesta de gestión de la cadena de suministro en el canal moderno permitirá una administración óptima en el canal de distribución ya que se observa que la demanda no es planeada vía pronóstico operativo, haciendo la gestión con un pedido en firme se tendría una mayor claridad y reducción en los tiempos de entrega.

Con base a lo revisado en el diagnostico se presenta una propuesta por cada una de las cuentas que se manejan en el canal moderno de distribución, mismas que son revisadas a detalle en el apartado de propuesta.

PROPUESTA

PROPUESTA DEL PROCESO CANAL MODERNO-EXCLUSIVO WAL-MART

En el caso de la gestión en el mercado moderno para grupo Wal-Mart se lleva el proceso de colocación de un pedido 24 horas y hasta ser entregado 48 horas. El área de oportunidad de este modelo, consiste en que la reposición del producto no considera aquellas negociaciones que de forma local que realiza el promotor con la jefatura de abarrotos el cual debe de ser cargado bajo un pronóstico operativo ya que actualmente la forma de realizar ese pedido es por preventa con el promotor teniendo una disminución de hasta 24 horas para ser entregado con el cliente. Imagen 4.12



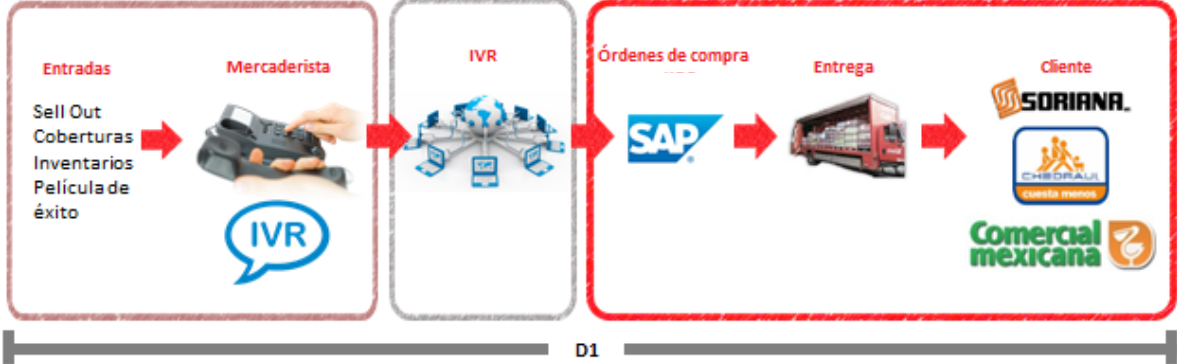
Fuente: Elaboración propia

PROPUESTA DEL PROCESO CANAL MODERNO-AUTOSERVICIOS

En el caso de la gestión del Canal Moderno en Autoservicios se encontró lo que es llamado la película de éxito, se propone tener reposición de inventario mediante una

política de nivel de abasto acordada con el cliente, vía un pronóstico operativo, surtiendo cada 12 horas sin afectar el ciclo de entregas Imagen 4.13

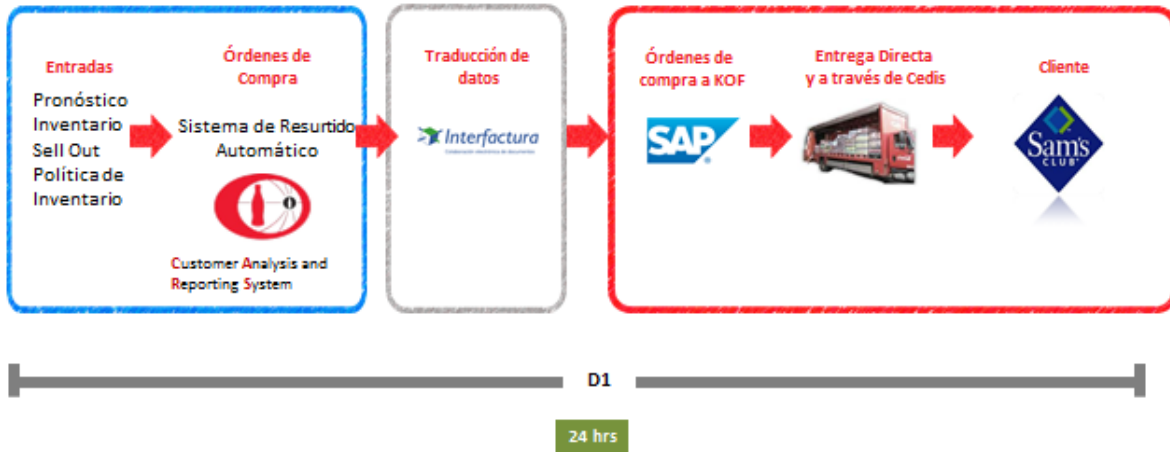
Imagen 4.13 Propuesta del proceso Canal Moderno- Autoservicios



PROPUESTA DEL PROCESO CANAL MODERNO EXCLUSIVO WAL-MART (CLUB DE PRECIO)

La propuesta de la gestión en el Canal Moderno exclusivo Wal-Mart (Club de Precio) se lleva el proceso de colocación de un pedido 36 horas y hasta ser entregado 7 días. Éste es un proceso más controlado por la oficina central en donde ya se ha trabajado bajo un proceso de planeación de picos de demanda, y cualquier solicitud adicional debería ser valorada por logística antes de comprometer el tiempo de entrega con el cliente con esto se propone incluirlo dentro del pronóstico operativo y realizar órdenes de compra por parte del proveedor para disminuir de 7 días a 24 horas de entrega. Imagen 4.14

Imagen 4.14 Propuesta del proceso Canal Moderno Exclusivo Walmart (Club de Precio)



Fuente: Elaboración propia

PROPUESTA DEL PROCESO CANAL MODERNO ON PREMISE

En la gestión del Canal Moderno On Premise se surge bajo necesidad de ejecución (cobertura de la tienda) por medio de venta vía telefónica, este proceso tarda desde la llamada telefónica hasta que la orden es colocada en el sistema SAP aproximadamente 12 horas, para finalmente ser entregada al cliente en máximo 24 horas.

La propuesta es centralizar las órdenes de compra para ser generadas con una semana de anticipación, de tal forma se planearía vía una orden de compra en firme con lo que se estaría en condiciones de entrega en un máximo de 12 horas.

Imagen 4.15

4.15 Propuesta del proceso Canal Moderno On Premise



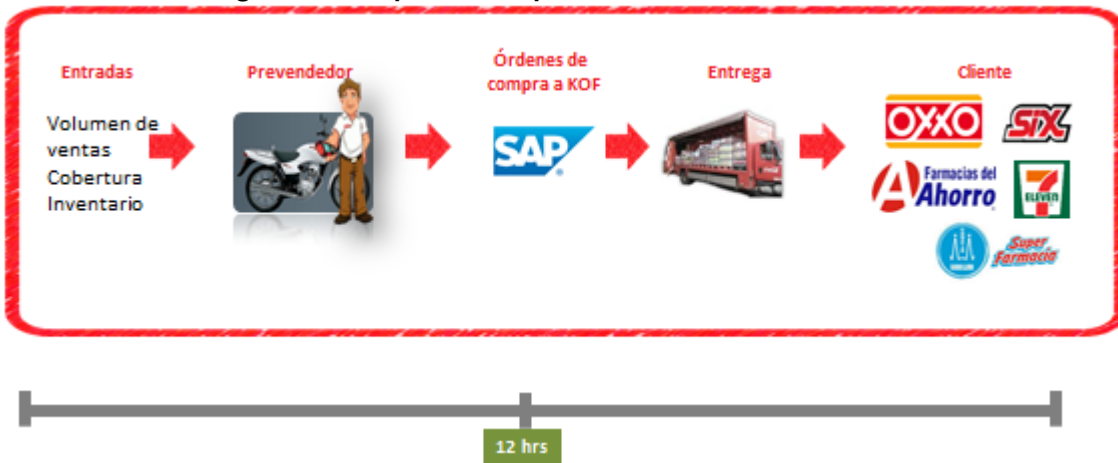
Fuente: Elaboración propia

PROPUESTA DEL PROCESO CANAL MODERNO TIENDAS DE CONVENIENCIA Y FARMACIAS

En la gestión en el Canal Moderno de las Tiendas de conveniencia y Farmacias se lleva el proceso de colocación de un pedido 12 horas y hasta ser entregado 24 horas. Como se revisó en la gestión la principal área de oportunidad es que el cliente no tiene una comunicación con el prevendedor para conocer lo que va a pedir en el siguiente período, es hasta que el prevendedor lo puede visualizar en la tienda de conveniencia o farmacia.

La propuesta está enfocada en la reposición de inventario a través de un pronóstico operativo, disminuyendo en 12 horas el tiempo de entrega Imagen 4.16

Imagen 4.16 Propuesta del proceso Canal Moderno On Premise



Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se presenta un análisis de la propuesta de cambio y los puntos más importantes dentro de cada proceso. Tabla 4.2

Tabla 4.2 Análisis de la Propuesta de Cambio

Cuenta Clave Canal Moderno	Proceso Actual	Tiempo de surtido actual	Propuesta	Tiempo de surtido propuesto
Mercado Moderno – Exclusivo Walmart	Algoritmo de cálculo de pedido por CARS de acuerdo al movimiento de producto en tienda. Automatiza el envío, recepción y captura de órdenes de compra, facturación, información, etc. entre los clientes y proveedores por medios electrónicos.	24 horas	El área de oportunidad de este modelo, consiste en que la reposición del producto no considera aquellas negociaciones que de forma local realiza el promotor con la jefatura de abarrotes en tienda, por lo que se debería de meter en el pronóstico operativo.	12 horas
Mercado Moderno – Autoservicios	Modelo que consta de la figura de un mercaderista que ejecuta el punto de venta, levanta el pedido y colabora con el cliente en la elaboración del mismo y es enviado mediante el Interactive Voice Response (IVR).	24 horas	Reposición de inventario mediante una política de nivel de inventario acordada con el cliente y así tenerlo cargado vía pronóstico operativo.	12 horas

Mercado Moderno – Exclusivo Walmart (Club de Precio)	Algoritmo de cálculo de pedido por CARS de acuerdo al movimiento de producto en tienda. Automatiza el envío, recepción y captura de órdenes de compra, facturación, información, etc. entre los clientes y proveedores por medios electrónicos.	7 Días	Es un proceso más controlado por Oficina Central en donde ya se ha trabajado bajo un proceso de planeación de picos de demanda, y cualquier solicitud adicional debería ser valorada por logística antes de comprometer el tiempo de entrega con el cliente.	24 horas
On Premise	Esquema de venta vía telefónica donde se sustituyen completamente las visitas de preventa por llamadas de telventa. Aplica para clientes On Premise con baja necesidad de ejecución y relación comercial sólida.	7 Días	La propuesta sería centralizar las órdenes de compra y generarse con una semana de anticipación para ser calculado vía pronóstico operativo o realizar ordenes de pedido en firme.	24 horas
Tiendas de Conveniencia & Farmacias	Este proceso aplica para clientes que requieren diferenciación en el servicio y en la ejecución del punto de venta. Nos permite dar enfoque en el servicio de acuerdo a los requerimientos del cliente.	24 horas	La propuesta para este modelo es mantener una comunicación previa de forma central de lo que van a pedir en el siguiente periodo sino hasta que el pre vendedor lo puede visualizar en sitio, la reposición de inventario seguiría siendo a través de pronóstico operativo.	12 horas

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anterior, la propuesta de cambio está orientada a la reducción de tiempos en el proceso de la gestión en la cadena de suministro en el canal moderno.

La reducción de tiempos en el proceso de gestión, aporta como principal beneficio un mejor servicio al cliente y provee de información clara respecto a las necesidades de los clientes en forma anticipada con lo cual se puede reducir el margen de error en la elaboración de los pronósticos de la venta en el canal moderno de valle de México en la empresa caso de estudio.

Dado las limitaciones de éste trabajo no se presentan en términos cuantitativos los beneficios de la propuesta de cambio.

CONCLUSIONES

La cadena de suministro inicia con la gestión de la materia prima con los proveedores, sigue con la recepción en los almacenes de la empresa pasando a ser transformados en productos disponibles para la distribución primaria en los centros de distribución para posteriormente ser transportados, al consumidor final.

Su importancia radica en que se encuentra inmersa en todo el proceso de planeación y ejecución de los eslabones de la cadena ya que uno depende del otro contribuyendo al logro de los objetivos de la organización.

En el presente trabajo se observó el último eslabón de la cadena que es el canal de distribución, enfocándose en el canal moderno de distribución.

El canal de distribución es clave del abasto de producto terminado, el cual dependerá del giro de la compañía dado que existen diferentes modelos de distribución, este caso se enfoca en la industria alimenticia en el cual se manejan productos de consumo alimenticio, el cual se apoya de tres estrategias de abasto como lo es el Justo a Tiempo, inventarios de seguridad y surtido bajo un pedido.

El canal moderno responde a las nuevas necesidades de mercados que se han ido generando en el transcurso del tiempo con el crecimiento de las grandes ciudades, que demandan cada día mayor cantidad de bienes y servicios, es por ello que las empresas requieren tener mayor presencia en el mercado con una distribución eficiente que les permita llegar a los diferentes tipos de consumidores.

La organización caso de estudio es Empresa Refresquera, que es una embotelladora que tiene los derechos de explotar el nombre de la marca de una de las principales empresas de Cola, que consiste en embotellar refrescos de cola, refrescos de sabores, jugos, te, café y bebidas isotónicas, teniendo presencia en México, Centro América, Sudamérica y el sureste asiático, con sede en México, convirtiéndose de esta forma en la segunda embotelladora de más grande del mundo.

Una parte importante en el organigrama de la empresa es la Dirección de Disponibilidad del Producto (DDP) que pertenece a la Dirección de Cadena de Suministro. La DDP es la responsable de abastecer los CEDIS de producto terminado de todos los territorios de Empresa Refresquera, dentro de la cual se encuentran seis gerencias que son las encargadas de suministrar materias primas y dar servicio de soporte a los sistemas informáticos, distribución primaria, planeación de la demanda y planeación de la producción.

La investigación de campo se realizó en los CEDIS que dan servicio al canal moderno de distribución en el valle de México, dado que es donde se distribuye el cien por ciento de los productos.

Los resultados del presente trabajo consisten en la presentación de una propuesta de cambio en la gestión de la cadena de suministro en el canal moderno de distribución que tiene como objetivo minimizar el tiempo de respuesta en la cadena de suministro y en consecuencia mejorar el nivel de servicio al cliente.

REFERENCIAS

- Aguilera Enríquez, L., Hernández Castorena, O., & Pérez Veyna, O. (2015). La relación de la gestión de la cadena de suministro y las tecnologías de la información y comunicación en los procesos productivos para mejorar la competitividad de la pyme manufacturera en Aguascalientes. (Spanish). *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 8(1), 79-91.
- Borade, A. y Bansod, S. (2007). Domain of supply chain management – a state of art, *Journal of Technology Management & Innovation*, 2(4), 109-121.
- Borade, A. y Bansod, S. (2008). The discipline of supply chain management: a systematic literature review. *The Icfai Journal of Supply Chain Management*, 5(1), 7-26.
- Carlos Ornelas, C. E., Rodríguez Steffani, J. A., Liquidano Rodríguez, M. C., de los Angeles Silva Olvera, M., & González Adame, Y. (2015). Impacto De La Gestión de la Cadena de Suministros Sobre el Desempeño Competitivo en Empresas Manufactureras de Aguascalientes, México. (Spanish). *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 8(1), 23-36.
- Cooper, M., Ellram, L., Gardner, J. y Hanks, A. (1997). Meshing multiple alliances, *Journal of Business Logistics*, 18(1), 67-89.
- DUBRIN, Andrew J, *Fundamentos de Administración*. México: Thomson, 2000, p. 3.
- Ellram, L. y Cooper, M. (1990). Supply Chain Management, Partnerships, and the Shipper -Third Party Relationship. *International Journal of Logistics Management*, 1(2), 1-10.
- Ellram, L. y Cooper, M. (1990). Supply Chain Management, Partnerships, and the Shipper -Third Party Relationship. *International Journal of Logistics Management*, 1(2), 1-10.

- Fawcett, S. y Magnan G. (2002). The rhetoric and reality of supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32 (5), 339-361. ISSN: 0960-0035.
- Guzmán, M. E. (2014). Modelo de evaluación relacional de capacidades de respuesta reactiva de la cadena de suministro a la demanda impredecible. Estudio empírico del sector de manufactura de electrónica en el centro-occidente de México. (Spanish). *Anáhuac Journal*, 11(1), 35-71.
- Muñoz, Lourdes Perea, Víctor Herrero, and Alejandro Clause. (2013). "Modelo de Demanda para Simuladores Interactivos de Cadenas de Suministro. (Spanish)." *Iberoamerican Journal Of Industrial Engineering* 4, no. 9: 320-336. Academic [consultado 11/03/2015].
- <http://www.gartner.com/technology/supply-chain/top25.jsp>[consultado 22/03/2015].

ANEXOS

- ANEXO 1.1- Creación propia- Instrumento a implementar.

Diagnóstico Canal Moderno

Dirección: Cadena de Suministro	
Proyecto: Canal Moderno de Distribución	
País: México	División: México
Unidad Operativa: CEDIS (Norte, Sur, Tlanepantla, Tlalpan, Xcoongo)	
Realizado por: Gabriela Meza, Alejandro Sánchez	Fecha de Realización: 23 de Marzo 2016

Visita a Clientes de Canal Moderno (Auto servicios, Clubes de Precio, Clientes In Premise, Tiednas de Conveniencia, Farmacias, Cuentas Especiales)	
Este formulario se deberá llenar por cada cliente visitado	
Condiciones	Situación Actual
Determinar tipo de cliente y el proceso de ordenes de pedido	
¿Quién está calculando el requerimiento a cubrir (el cliente o alguna figura de la empresa refresquera)	
¿Cómo se esta generando la orden de pedido?	
¿Cuál es el tiempo de entrega al cliente? (Cuanto tardamos en entregarle una vez que se genera el pedido)	
¿Cuál es la frecuencia de entrega del cliente? (Diaria, semanal, 3 veces por semana, etc)	
Comentarios generales del cliente	