

WILFRIDO GONZALEZ LERMA

PUBLICACIONES NACIONALES

ANAM. Asociación Nacional
Abarroteros Mayoristas.

Revista "Así es esto del Abarrote"

<http://www.anam.mx/>

"El asociacionismo en España preserva la distribución mayorista y al detalle".

Revista No. 29. Enero-Febrero 2009.

"Respuesta eficiente al consumidor en México".

Revista No. 29. Enero-Febrero 2009.

"Importancia de la trazabilidad en la cadena de valor mayorista".

Revista No. 30. Marzo-Abril 2009



Editorial

La unión, dice el aforismo, hace la fuerza. Y hacia este objetivo deben orientarse los esfuerzos de los abarroteros mayoristas de nuestro país. Eso hicieron con éxito los comerciantes españoles y, mediante este recurso de cohesión, lograron contener la poderosa competencia de los diversos esquemas de distribución internacionales. Así lo refiere en este número de **Así es esto del Abarrote** el especialista en el tema de distribución comercial en Europa, Wilfrido González Lerma.

De la experiencia española en este campo, plasmada en la entrevista con González Lerma, los mexicanos podríamos deducir importantes lecciones; la principal: que sí es posible contrarrestar el embate de los grandes del comercio transnacional. El secreto para ello está en aplicar imaginativas estrategias, tales como ganar competitividad con base en la realización de compras conjuntas y, en suma, facilitar el producto del fabricante al consumidor en las mejores condiciones de venta.

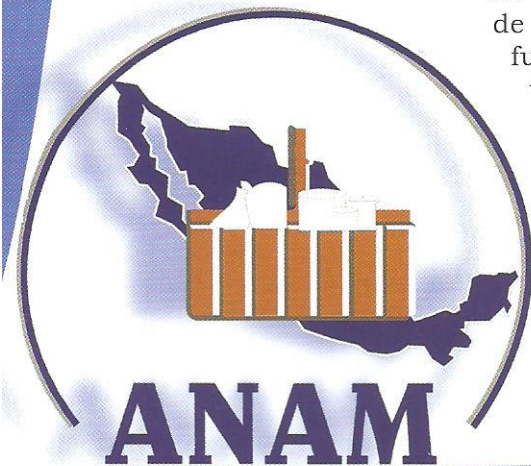
Con la unidad como divisa, los mayoristas españoles han logrado conservar 25 por ciento del mercado, que es un porcentaje nada desdeñable si se considera que en otros países europeos el comercio tradicional de plano ha desaparecido o se ha reducido a menos de diez por ciento.

En México la proporción que ocupa el comercio al mayoreo y al detalle es aún muy alta. Esto indica que estamos a tiempo de empezar a prever mecanismos de asociación, semejantes al asociacionismo, tal como refiere el experto que hicieron los mayoristas de la nación ibérica.

Una enseñanza adicional se deduce a modo de recomendación: hay que tratar de copiar rubros que los grandes autoservicios dejan de lado. Por ejemplo, la venta de productos típicos, regionales, orgánicos, gourmet o hechos de manera tradicional. ¿Cuáles? En España son los vinos tradicionales, quesos de cabra, embutidos, aceitunas y otros más; aquí es cosa de aplicar talento e imaginación para identificar áreas de oportunidad.

En todo caso, el oportuno planteamiento que se desprende de la entrevista con González Lerma consiste en unir esfuerzos para alcanzar mayor capacidad competitiva, antes de que la abrumadora competencia foránea empiece a repercutir en el cierre de fuentes de trabajo y la merma del ingreso familiar en el sector mayorista. Estos indeseables y devastadores efectos fueron los que cimbraron la estructura comercial española e indujeron al asociacionismo.

Los mayoristas mexicanos estamos a tiempo de prevenir consecuencias inconvenientes para nuestro sector y para la sociedad mexicana, que es a la que a final de cuentas debemos tener como guía de nuestras acciones,



El asociacionismo en España preserva la distribución mayorista y al detalle

Por Esteban M. Fuentes S.

La unión de esfuerzos entre propietarios de pequeños negocios y tiendas tradicionales, mediante la figura del llamado asociacionismo logró preservar en España el canal de distribución al mayorero y al detalle, mismo que todavía atiende 25 por ciento del mercado, a diferencia del resto de países de Europa en los que prácticamente ha desaparecido o representa menos de diez por ciento de la estructura comercial, señaló el candidato a doctor Wilfrido González Lerma

"La idea surgió como una opción para facilitar el producto del fabricante al consumidor en las mejores condiciones para su venta, de forma que los asociados alcanzan una capacidad competitiva mayor", explicó.

Precisó que la llegada de autoservicios principalmente franceses o italianos, como Carrefour, o bien las llamadas tiendas de descuento duro ó "Hard Discount" como la empresa Lidl, proveniente de Alemania, cimbraron la estructura comercial del país ibérico, en particular las tiendas tradicionales. "Entonces estas personas, al ver que las fuentes de trabajo se veían desplazadas y sus ingresos familiares mermados, decidieron empezar a unirse".

Esa cultura de asociacionismo ha hecho que, a pesar de que el canal tradicional en España representa el 25 por ciento, siga manteniéndose, recalcó el experto en entrevista con **Así es esto del Abarrote**.

A manera de explicación hizo notar que si algo ha caracterizado al pueblo español, y en México lo sabemos, ha sido el comercio. Sin embargo, las formas de comercializar que nosotros heredamos de los españoles han sido poco tecnificadas, muy enfocadas al negocio familiar, donde la cabeza de familia o del negocio es el centro de todo el negocio, lo que no le permite crecer orgánicamente. No hay delegación de funciones ni profesionalización de las mismas.

Debido a estas si no deficiencias, si situaciones del mercado, cuando llegan otros modelos europeos más profesionalizados provenientes de Italia o Fran-

cia, el comercio tradicional español se ve seriamente afectado. Entonces estas personas, en sus diferentes comunidades autónomas, empiezan a desarrollar la cultura del asociacionismo, es decir, a unirse en pequeños grupos que pro-

- * Formaron centrales de compra para competir con los Cash and Carry: González Lerma.
- * Tiendas tradicionales se orientan al sector gourmet y productos típicos.
- * Ganan las tiendas de conveniencia y supermercados.

mueven el consumo de sus productos regionales, derivando en lo que sociológicamente se conoce como etnocentrismo.

A su vez, estos grupos empiezan a unirse con otros pequeños grupos, formando grupos autonómicos, centrales de compra básicamente, para poder competir y comprar y hacer una negociación por volumen con proveedores como Nestlé, Colgate, Unilever. Así logran tener más fuerza y defender su participación de mercado en sus territorios.

El resultado ha sido mantener una cuota de mercado, como mencionamos, de cerca del 25 por ciento. Esto inició a principios de los 80's, cuando se liberalizó la parte comercial en Europa. Al respecto, existe toda una legislación europea que permite el libre comercio intracomunitario; es decir, empresas que están legalmente constituidas en Italia pueden comercializar en Alemania o en España, o empresas de Francia pueden hacerlo en España. Esa movilidad ha permitido volúmenes y negociaciones

muy importantes con los principales proveedores.

Por ello este asociacionismo ha sido una vía bastante interesante, en cuanto a resultados para defender el comercio tradicional en España.

Otra estrategia que ha seguido este asociacionismo y promoción de productos regionales es empezar ha franquiciar tiendas gourmet; es decir, tiendas de productos regionales que normalmente no se venden en establecimientos de grandes superficies porque son producto orgánicos o hechos de manera tradicional. Por ejemplo vinos tradicionales, quesos de cabra, embutidos, aceitunas, etcétera.

Todos estos productos que no acceden a las grandes superficies son los que han reforzado la oferta comercial de las tiendas tradicionales; por ejemplo, un ama de casa que quiere comprar un buen vino, o un buen queso elaborado de manera tradicional, buscará la ➔



tienda tradicional y no el autoservicio; es una cuestión cultural española.

El doctorando González Lerma explicó con acuciosidad en la entrevista la operación de la estructura comercial mayorista en España, como aproximación a lo que sucede en Europa en este campo, y mencionó que las tiendas de conveniencia y los denominados supermercados de proximidad han sido "los grandes ganadores en la distribución comercial mayorista y minorista" en aquel país.

El especialista habló del papel que en ese país juega el mayoreo, así como de la segmentación básica de los formatos de distribución, y de cómo ésta se realiza en la nación ibérica. Su propósito consistió en orientar a los mayoristas y minoristas mexicanos, y en general los integrantes del sector comercial, acerca de las tendencias comerciales que se observan en el viejo continente.

Adios centrales de abasto

La distribución se realiza mediante formatos que se dividen en cinco categorías básicas: 1).- Las tiendas tradicionales, que son muy similares a las que existen en México; 2).- Las tiendas que allá se conocen como de libre servicio y acá las conocemos como autoservicio; 3).- Los súper mercados; 4).- Los híper mercado; y 5).- Los mayoristas.

Las tiendas tradicionales, indicó, tienen por característica que son de menos de 100 metros cuadrados, aun más pequeñas que aquí en México, evidentemente por los problemas de espacio que tienen en España y Europa.

Las tiendas de conveniencia son muy similares a lo que tenemos en México, como las tiendas Oxxo, o las tiendas Extra, con la excepción de que salvo en

Barcelona, Madrid, Sevilla y otras ciudades importantes no son tiendas de 24 horas, porque la legislación española y la regulación comercial es muy estricta con los horarios comerciales y la tasa de apertura de nuevos puntos de venta. Estas tiendas de conveniencia tienen un horario de operaciones de 14 ó 15 horas

Por lo que se refiere a los supermercados, estos se dividen en supermercados de proximidad, los cuales son pequeños, con superficies desde 100 metros hasta 400 metros cuadrados; los supermercados mediados, de 400 hasta menos de mil metros cuadrados, y los supermercados grandes o que se les conocen como grandes superficies, que son de más de mil metros cuadrados hasta menos de dos mil 500 metros cuadrados.

Después vendría lo que se llama híper-mercado, con dimensiones de dos mil 800 metros cuadrados aproximadamente, por ejemplo un Carrefour, que es el líder de la distribución en España.

Y finalmente, González Lerma, explicó que el mayoreo en España se refiere a un concepto de Cash and Carry, no a centrales de abasto, pues este concepto ha quedado olvidado desde hace unos 10 ó 12 años. No existen las centrales de abasto como las conocemos en México. Los Cash and Carry son superficies de más de dos mil metros cuadrados, con racks de carga donde van y se surten los medios mayoristas o las tiendas tradicionales.

Híper declive

El concepto Cash and Carry significa una gran superficie en la cual están almacenados los productos, exhibidos de alguna manera, pero el consumidor o el cliente va con su vehículo y carga directamente. En México podría ser una especie de Sam's o un especie de Costco, que tiene los productos almacenados en los racks de carga y uno va en su camioneta y dice: "a mi me gusta este refrigerador", por ejemplo, y entonces se lo llevan en

una plataforma, pasa por el escáner y se le carga directamente en su vehículo. Eso es más o menos un Cash and Carry.

En nuestro sector mayorista el negocio de Garis Querétaro, que es uno de los más recientes aperturados en 2005 es un claro ejemplo de un Cash and Carry.

Respecto a otros formatos de negocio, prosiguió el experto, están las tiendas de descuento duro o Hard Discount, modelo que proviene de Alemania y se basa en tener marcas propias, que son muy similares a los productos de primera marca.

Señaló que al producir este tipo de tiendas sus propias marcas, éstas son mucho más baratas y el consumidor europeo las ha aceptado bastante bien. En México todavía no estamos viendo ese concepto de negocio, sin embargo es muy interesante su evolución. En España, dos de estas tiendas de descuento duro son Lidl, que viene de Alemania, y Día, que es del grupo Carrefour.

El candidato a doctor González Lerma se refirió después al ciclo de vida de los diferentes canales, e hizo notar que las tiendas de conveniencia están en fase de crecimiento. Por su parte los Category Killers o distribuidores especialistas, así como las tiendas de descuento, lo mismo que los supermercados e hípermercados están en una fase de madurez.

Dos formatos comerciales que se encuentran en franco declive, al menos en España, apuntó, son las tiendas tradicionales -los mayoristas- y las grandes superficies o híper-mercados. Porque actualmente el consumidor español está cambiando sus hábitos de consumo.

Los ganadores

Explicó González Lerma que en España se aprecia mucho el tiempo del acto de la compra y, por consecuencia, los consumidores prefieren ir a supermercados pequeños y más próximos a su domicilio, que desplazarse a las grandes superficies, a las cuales tienen que ir en su automóvil y salir a la periferia de la ciudad.

Y así las cosas, las tiendas tradicionales, al menos en alimentación, cada vez están reduciendo más su participación en el mercado. Esto debido al crecimiento de las tiendas de conveniencia, y por los supermercados de proximidad, que son los grandes ganadores en la distribución comercial en la nación ibérica.



Un dato simplemente en cuanto a la participación del mercado: De 1999 al 2009 tenemos un decrecimiento del canal tradicional. Las tiendas tradicionales, incluyendo los medio-mayoristas y mayoristas, han tenido un decrecimiento de 7 por ciento.

Indicó que dentro del canal mayorista de España destacan básicamente tres jugadores: uno de ellos es Makro, líder del sector de Cash and Carry. Tiene más de cuatro mil empleados, 34 almacenes distribuidos en las 15 comunidades autónomas y suma casi 250 mil metros cuadrados de superficie de venta. Realmente es el líder.

Datos actualizados hasta finales de 2008 arrojan que Makro Autoservicio Mayorista, como es su razón social, es una filial española del grupo Metro. Es el mayorista más importante en cuanto a cuota de mercado y metros cuadrados de sala de venta.

Se calcula que del total nacional del mercado esta empresa abarca cerca del dos por ciento de cuota del mercado y uno de sus canales muy importantes de distribución es el Horeca, acrónimo formado por la concatenación de las palabras Hostelería, Restauración, Catering, que -al ser Makro un Cash and Carry- se surten directamente.

En cuanto a la cifra neta de ventas la compañía Makro creció 3,3 por ciento en 2007 y alcanzó una cifra de facturación en España de mil 416 millones de euros. Tiene una cartera de 900 mil clientes, de los cuales el canal Horeca representa 47 por ciento.

Los detallistas en alimentación, ó sea las tiendas tradicionales, representan 30 por ciento de las ventas de la empresa referida, y las instituciones representan el 23 por ciento de ventas de la misma.

Central de compras

El experto añadió que en España -y en gran parte de Europa- existe un segundo jugador muy importante en el canal mayorista, se llama Euromadi, que es una central de compras que tiene 222 asociados. ¿Cuál es su razón de ser? Dentro de los principios corporativos

Indicadores	MAKRO	EUOMADI	MERCAZA
Modelo de negocio	Cash & Carry	Central de compras	Red de mercados mayoristas
Puestos de trabajo directos	4,074	72,600	100,000
Almacenes (CEDIS)	34	392	23
Mts cuadrados de venta	250,000	2,700,000	7,000,000
Número de clientes / socios	900,000 clientes	222 asociados	3,650 asociados
Cuota nacional de mercado	1.9%	21%	-
Distribución por canales			
HORECA	47%	-	-
Detallistas de alimentación	30%	-	-
Instituciones gubernamentales	23%	-	-
Cuotas de mercado por productos			
Frutas y hortalizas	-	-	73%
Pescados y mariscos	-	-	60%
Vacuno, ovino y porcino	-	-	20%
Cifra neta de negocio	1,416 millones de euros	10,405 millones de euros	10,000 millones de euros
	25,913 millones de pesos	190,411 millones de pesos	183,000 millones de pesos

que tiene está el constituirse como una central de compras dedicada a la prestación de servicios de outsourcing en distribución comercial, y en sus 12 años de existencia se ha consolidado como el primer grupo español en su sector.

¿Qué significa esto? Que es una central de compras con 222 asociados y abarca toda la parte de compras, almacenamiento y transporte, y los aspectos logísticos son triangulados a través de operadores logísticos. Euromadi nació en 1993 y se encuentra ubicada muy cerca de Barcelona; desde ahí le da servicio a todo el país.

Euromadi pertenece a su vez a otra central de compras europea muy grande y poderosa, cuyas siglas son EMD (European Marketing Distribution), que a partir de diciembre del 2003 tiene sede en Suiza, la cual ofrece más de 30 millones de metros cuadrados de superficie de venta gestionados por sus asociados. Una capacidad de distribución impresionante, esa es su fortaleza. Esta central de compras europea vende más del 14.3 por ciento de los alimentos de los países europeos donde esta implantada y comercializa más del 10 por ciento de los bienes del gran consumo.

En España, las ventas de todos sus asociados representan 10 mil 405 millones de euros, una cifra por demás respetable de ventas; tiene una cuota de mercado del 21 por ciento en productos del consumo del hogar, alimentación y droguería, y 63 por ciento en el canal especializado en perfumería y droguería moderna. Tan sólo en ese país tiene una superficie de venta de 2.7 millones de metros cuadrados.

Los 222 asociados, en cuanto a empleo, representan en conjunto 72 mil 600 puestos de trabajo repartidos en cinco mil 540 establecimientos de su-

curiales, 8 mil 400 franquicias, 385 Cash and Carrys, y 392 plataformas de distribución.

Red de mercados de abasto

El tercer jugador mayorista en España es la empresa nacional Mercaza, que no es otra cosa que una red de mercados de abasto en los principales municipios españoles. La Red Mercaza se encuentra formada por 23 unidades alimentarias con una superficie global de 7 millones de metros cuadrados. Estas estructuras, que son plataformas logísticas o plataformas de distribución, desarrollan unas tres mil 650 diferentes empresas. De estas, dos mil 200 son mayoristas instalados en los mercados de frutas, hortalizas, pescados, flores y carnes, y el resto son empresas dedicadas a actividades complementarias de distribución, servicios logísticos, atención a los usuarios de los mercados, gestión de la cadena de frío, servicios financieros, etcétera.

Respecto a la cuota de mercado, toda la red Mercaza representa entre 70 y 75 por ciento de las frutas y hortalizas que se consumen en España, y alrededor de 60 por ciento de los pescados y mariscos. ¿Qué significa esto? Que esta red abarca todo lo que se conocen como productos frescos.

Por lo que se refiere al valor económico, el conjunto de mercados alcanza un valor superior a los seis mil millones de euros, a los que hay que añadir el correspondiente a las actividades que se desarrollan en las denominadas zonas de actividades complementarias (ZAC), con lo cual el valor del total de los productos comercializados anualmente en la red Mercaza se eleva a los cerca de 10 millones de euros, finalizó González Lerma.

Respuesta eficiente al consumidor en México

Por Wilfrido González Lerma *

Efficient Consumer Response (en adelante referido como ECR), es un término anglosajón utilizado por primera vez en la conferencia anual del Food Marketing Institute de 1992 en Estados Unidos y que en Hispanoamérica se le ha conocido como Respuesta Eficiente al Consumidor.

Su intención es satisfacer de forma eficiente las demandas de los consumidores, basándose en un modelo estratégico cuyo fin es brindar un mayor valor agregado al consumidor final, reduciendo el coste total de los productos a lo largo de la cadena de suministro.

ECR surgió en 1993 como iniciativa de un conjunto de pequeñas cadenas de supermercados y empresas fabricantes en los Estados Unidos a causa del gran negocio existente entre Walmart y Procter & Gamble -en el que manejaban unos precios muy diferentes a los que pagaba el resto de sus competidores-. Las pequeñas cadenas no sabían qué hacer para contrarrestar ese enorme poderío y en busca de una solución, contrataron a la consultora Kurt Salmon Associates, Inc. para que analizara la cadena de abastecimiento y tratara de identificar las áreas de oportunidad que se tienen para mejorar integralmente la cadena de suministro.

De esta manera surge el ECR como el conjunto de estrategias logísticas y comerciales denominadas "Mejores prácticas" que tienen como objetivo lograr ahorros mediante la reducción de costes innecesarios a lo largo de toda la cadena de valor, para transferirlos di-

recta o indirectamente al consumidor final, y de alguna manera competir de igual a igual con las grandes cadenas de distribución minorista.

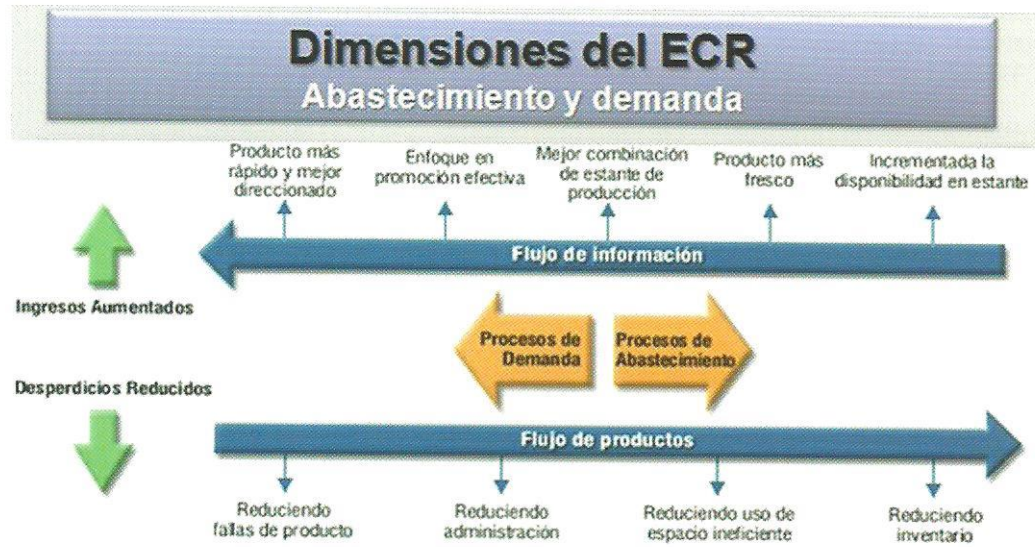
ECR es un sistema de gestión empresarial, que integra los procesos logísticos (Reabastecimiento Continuo Eficiente) y comerciales (Gestión por Categorías) a través de la colaboración de todos los involucrados en la cadena de abastecimiento, y donde los fabricantes suministran a los distribuidores los productos en función de la demanda real de los consumidores, con el objetivo de lograr la mayor satisfacción de estos últimos y de reducir los costes totales a lo largo de la cadena de suministro.

que permite proveer el producto correcto, en tiempo y forma adecuados y de la manera más eficiente posible, posicionando al consumidor como el primer eslabón de la cadena.

Es en esta dimensión donde se logran los objetivos relacionados con minimizar el tiempo, los inventarios y los costes a lo largo de la cadena de abastecimiento.

Dimensión de la demanda: abarca todas las acciones comerciales encaminadas a satisfacer las necesidades de los consumidores y sus demandas concretas en el punto de venta.

Abarca desde la incorporación del producto al punto de venta hasta el acto de compra realizado por el consumidor, donde se anali-



Fuente: GCI-GlobalScoreCard

Las dos dimensiones del ECR
Dimensión del abastecimiento: incluye todas las etapas del proceso logístico, desde las materias primas, la producción, el packaging, la codificación, la distribución, etc., hasta llegar al punto de venta.

Este tramo incluye la estrategia denominada Reabastecimiento Continuo Eficiente de los productos,

zan surtidos, espacio en el lineal, precios, promociones, publicidad, lanzamientos, ubicación en las tiendas y otras variables de merchandising.

Este tramo incluye la estrategia denominada Administración por Categorías, y es donde se logran los objetivos del ECR relacionados con el aumento de las ventas y el ma-



yor nivel de satisfacción del cliente que asegure su fidelidad al producto y al punto de venta.

Como hemos visto a grandes rasgos; el objetivo final de ECR consiste en integrar los procesos logísticos y comerciales, pasando de un esquema push o de empuje -donde los industriales fuerzan el ingreso de los productos a los canales comerciales- a un esquema pull o de aspiración, en el cual se responde a la demanda real del consumidor, logrando así una maximización de su satisfacción y una reducción de los costes totales de operación.

El ECR en la distribución comercial mayorista en México

En el mercado mexicano de distribución comercial mayorista, son cada vez más las empresas que sitúan al cliente como el centro del sistema de valor que conforman. Y de esta manera, las políticas de distribución adquieren un papel trascendente para aportar mayor valor al consumidor final.

Si bien es cierto que la implantación de estrategias del tipo ECR en México es aún incipiente, cabe destacar que varias empresas mayoristas se están situando a la cabeza con iniciativas de profesionalización y automatización de operaciones tales como:

- Uso de código de barras en la totalidad de sus productos.

- Adopción de estándares comunes para la identificación, sincronización y trazabilidad de productos a través de la cadena de suministro.

- Utilización de estándares de comunicación comunes para la industria del tipo EDI.

- Sistemas de identificación por radiofrecuencia, etc.

Con lo anterior mencionado, se destaca la falta de medición y generalización de la utilización de dichas tecnologías en el sector comercial de distribución mayorista en nuestro país y es precisamente una de las razones por las que la ANAM, en conjunto con la Universidad de Granada, España, ha decidido apoyar un proyecto de investigación en esta materia.

El proyecto de investigación doctoral es llevado a cabo por el que esto suscribe a partir de enero del presente año, con un minucioso estudio acerca del estado actual de la cadena de valor que conforman las empresas mayoristas y fabricantes en México, conscientes de la estratégica importancia que tiene el sector mayorista para la industria y como motor de desarrollo de este país.

Proyecto ANAM- Universidad de Granada

A partir del mes de octubre de 2008 se firmaron los convenios internacionales para que la ANAM apoyara decididamente el proyecto denominado La Respuesta Eficiente al Consumidor como fuente de ventaja competitiva en empresas

de distribución comercial mayorista en México.

Se trata en concreto de una investigación a nivel doctoral que se llevará a cabo en materia de ECR, como una filosofía de trabajo que busca establecer relaciones estrechas y cada vez más productivas entre empresas fabricantes y mayoristas.

Dicho estudio no tiene en modo alguno fines lucrativos o comerciales y se encuentra enmarcado en los procesos de capacitación y mejora que a través de ANAM se buscan en beneficio de todos

sus asociados.

Finalmente y respecto a los resultados esperados de este proyecto de investigación inédito en nuestro sector tenemos:

1. Establecer una "hoja de ruta" que muestre el estatus actual del ECR, los beneficios obtenidos y principales barreras que han frenado su implantación.

2. Identificar cómo el compromiso y la satisfacción son determinantes para la orientación al largo plazo de las relaciones en las empresas participantes del canal.

3. Analizar y proponer una escala de medida más fiable para el análisis de los recursos y capacidades de las empresas para implantar ECR en sus procesos internos.

4. Promover la filosofía de trabajo ECR y dar a conocer los beneficios de este tipo de iniciativas a los miembros de la cadena de abastecimiento en México

*** Candidato a Doctor e Investigador de la Universidad de Granada, España.**





ASOCIACIÓN NACIONAL de ABARROTEROS MAYORISTAS, A.C.

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente

Dr. Jorge J. González Quintanilla

Vicepresidente

Sr. José Antonio González Espinosa

Secretario

Sr. Ramón García Espinosa

Tesorero

Lic. Gabriel Garcés Espinosa

Consejeros

Ing. Héctor Jurado Sánchez

Lic. Guillermo Valdés Vega

Sr. Víctor Schietekat Rosado

C.P. Antulio Nieto Sandoval

Sr. Vicente Alonso Espinosa

C.P. Javier Flores Rentería

Comité de Vigilancia

Lic. Enrique Treviño Guerra

C.P. Pablo Bárcena Alonso

Sr. Enrique Rivera Cortés

C.P. Eduardo Martínez Taylor

Director General de la ANAM

Mtro. José Arturo Monroy Gallegos

arturo.monroy@anam.org.mx

Gerente de Atención a Socios y Comercialización

L.C.C. Fernando Montes Sam

Contadora General

C.P. Alma Rubí Becerra Cruz

Coordinación Editorial

Editor

Lic. Esteban M. Fuentes S.

abarroteros@hotmail.com

Diseño Portada

Alfredo Gallegos López

Diseño y Formación

Antonio Cabrera Avendaño

Fotógrafo

Benjamín Miranda

Dibujo

Anibal Barrón Carranza

Así es esto del Abarrote es el órgano de difusión bimestral de la Asociación Nacional de Abarroteros Mayoristas, A.C.(ANAM), con domicilio en Ignacio Ramírez No.20-201 Col. Tabacalera, Del. Cuauhtémoc, Distrito Federal, C.P. 06030 con teléfonos 55-92-51-55, 59 y 60 fax 55-92-51-58 Dirección General de Derechos de Autor No. de registro 041199700000001768-102. Con un tiraje de 10,000 ejemplares que se distribuyen al comercio de abarrotes en la República Mexicana. www.anam.org.com

Contenido

Importancia de la trazabilidad en la cadena de valor mayorista.....3



La influenza de mi abuela.....7

Modificaciones en hábitos de consumo de las mujeres8



Café soluble.....11



Colgate-Palmolive sí cumple tus sueños.....14

La aplicación de una estrategia.....16



El Volcán Parícutín lo respetó19

Cambia tu viejo por uno nuevo.....22



Influencia de la influenza en la economía.....24



Inventario Nacional26

La influencia sefardita en el Estado de Nuevo León.....30



Trastorno bipolar.....32

Importancia de la trazabilidad en la cadena de valor mayorista

Por cadena de suministro o Supply Chain se entiende la compleja serie de procesos de intercambio o flujo de materiales y de información que se establece tanto dentro de cada organización o empresa como fuera de ella, con sus respectivos proveedores y clientes.

Aunque técnicamente existe una clara diferencia entre cadena de suministro y logística; en la práctica diaria esa diferenciación se ha ido perdiendo, por lo que es común utilizar ambos términos indistintamente; sin embargo, es importante comprender las definiciones precisas dadas por el Council of Supply Chain Management Professionals, la autoridad más importante en la materia a nivel mundial.

El Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) define a la cadena de suministro como "La unión de todas las empresas que participan en producción, distribución, manipulación, almacenaje y comercialización".

La cadena de suministro eslabona a muchas compañías, iniciando con materias primas no procesadas y terminando con el consumidor final utilizando los productos terminados. Todos los proveedores de bienes y servicios y todos los clientes deberán estar alineados por la demanda de los consumidores de productos terminados, al igual que los intercambios materiales e informáticos en el proceso logístico, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega de productos terminados al usuario final.

El CSCMP define a la logística como: "La gestión de la logística es la parte de gestión de cadena de abastecimiento que planifica, ejecuta y controla la eficiencia, la eficacia adelante y atrás del flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada entre el punto de origen y el punto de consumo con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes".

Una vez delimitados los conceptos, comprendemos que la administración de la cadena de suministro debe tratar los siguientes aspectos:

* Configuración de la red de distribución: número y localización de proveedores, instalaciones de producción, cen-

Por Wilfrido González Lerma *

tros de distribución, almacenes y clientes.

* Estrategia de la distribución: centralizado contra descentralizado, envío directo, muelle cruzado o cross docking, logística de terceros, etc.

* Información: integra los sistemas y los procesos a través de la cadena de suministros para compartir la información valiosa, incluyendo señales de demanda, pronósticos, inventario y transporte.

* Gerencia de inventario: cantidad y localización del inventario incluyendo las

Cada una de estas tres dimensiones están orientadas hacia el enfoque integrador, necesario para la correcta gestión de toda la cadena de suministro entre fabricantes, mayoristas y otros distribuidores.

Como es de observarse, la coordinación entre empresas no es nada fácil, ya que conlleva la unión de diferentes tecnologías, procesos e intercambio de información; y como es de esperarse, las empresas han estado durante largo tiempo disgregando información en función de las necesidades de cada área, creando así nichos de información y poder,

problemas de comunicación y procesos redundantes.

La desconfianza entre los miembros de la cadena de suministro implica una escasez de información que da lugar a problemas de gestión como pueden ser los excesos de inventarios, demanda insatisfecha, tiempos de suministro elevados, etc. que repercuten negativamente en el objeto principal de la cadena de suministro, que es conseguir la máxima satisfacción del cliente final.

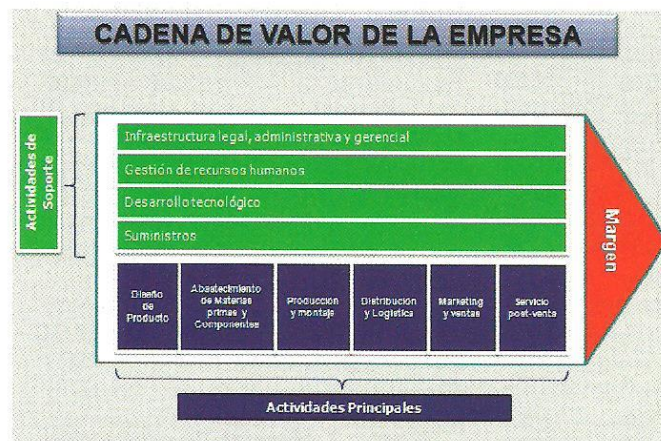
La adecuada gestión de la cadena de suministro Inter-organizacional implica el trabajo en común entre diferentes compañías, esto supone una coordinación y un adecuado flujo de información entre las mismas que no es nada fácil y que según varios expertos, es una de las principales causas de la variabilidad de la demanda.

La cadena de valor y el concepto de creación de valor

La cadena de valor fue descrita y popularizada por Michael Porter. La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización y se dividen en dos tipos de actividades:

Actividades principales: desde la creación física del producto, las activi-

Figura: 1. La cadena de valor mayorista



Fuente: Elaboración propia a partir de: Porter, 1985

materias primas, productos en proceso y mercancías acabadas.

Las tres dimensiones de la gestión de la cadena de suministro

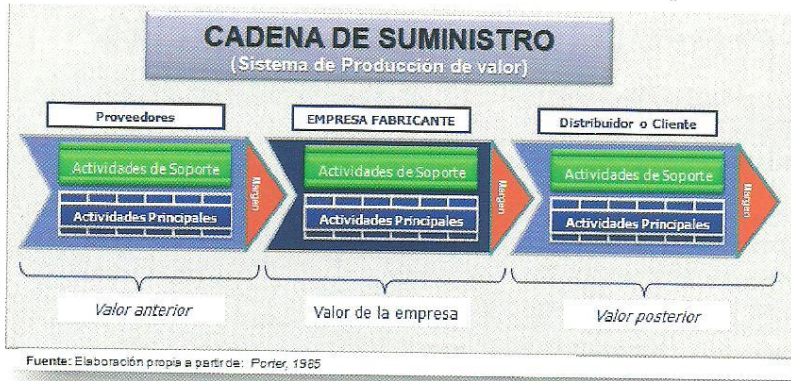
La gestión de la cadena de suministro se realiza mediante tres formas diferentes:

1. Coordinación Intra-funcional: dentro de la compañía mediante la administración de todas las actividades y procesos logísticos.

2. Coordinación Inter-funcional: entre departamentos con diferentes funciones, como la logística y finanzas, logística y producción, etc.

3. Coordinación Inter-organizacional: entre compañías pertenecientes a la misma cadena de suministro, por ejemplo: relaciones entre fabricante y proveedores.

Figura: 2. Sistema de producción de valor



dades relacionadas con su venta y la asistencia post-venta. Se dividen a su vez en:

- * Logística interna: recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.

- * Operaciones (producción): recepción de las materias primas para transformarlas en el producto final.

- * Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.

- * Ventas y Marketing: actividades con las cuales se da a conocer el producto.

- * Servicios post-venta (mantenimiento): actividades destinadas a mantener o realzar el valor del producto.

Estas actividades son apoyadas por las también denominadas Actividades de soporte:

- * Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad, finanzas, etc.

- * Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.

- * Desarrollo de tecnología (investigación y desarrollo): obtención, mejora y gestión de la tecnología.

- * Abastecimiento (compras): proceso de compra de los materiales.

Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor.

Figura: 1. La cadena de valor mayorista

La cadena de valor enseguida se puso al frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para la planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costes.

Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a

los rivales en el sector industrial en el cual se compete. Rentabilidad entonces significa un margen mayor entre los ingresos y los costes. Por ende, cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor valor posible en cada eslabón de la cadena.

Capturar el valor generado a lo largo de la cadena es la nueva aproximación que han adoptado muchos estrategias de la distribución mayorista en el mundo y particularmente en Europa; a base de explotar la información que se dirige hacia arriba (upstream) y hacia abajo (downstream) dentro de la cadena de valor integrada, denominado

"Sistema de producción de valor". Formado por la combinación o enlaces de las cadenas de valor de la empresa, proveedores, distribuidores y clientes, como lo muestra la figura siguiente:

Figura: 2. Sistema de producción de valor

Es importante mencionar que para un buen funcionamiento de la gestión de la cadena de suministro, se necesita un sistema de información integrado de toda la cadena, que monitoree todas las etapas desde la planificación de las compras hasta las ventas, pasando por el análisis de la demanda, la distribución y la producción.

Se trata de un tema complejo de llevar a cabo ya que implica unas relaciones muy estrechas proveedor-cliente que no son siempre fáciles de obtener, sin em-

bargo, quien gestione adecuadamente su cadena de valor estará garantizando su permanencia en el mercado mayorista de distribución comercial.

De lo anteriormente mencionado, se puede apreciar en la figura siguiente el esquema básico de una cadena de valor integrada.

Figura: 3. Cadena de valor Integrada

Como se aprecia en la figura anterior, aparece el concepto de trazabilidad que en materia de gestión de la cadena de suministro cobra una importancia vital. Por esta razón se profundizará a continuación en su concepto, alcance e implicaciones.

La Trazabilidad en la Cadena de valor

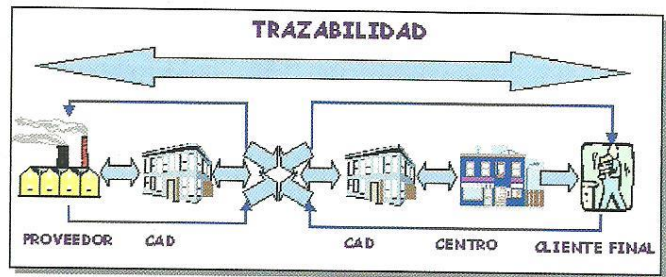
De acuerdo con el estudio Using Traceability in the Supply Chain to meet Consumer Safety Expectations, publicado conjuntamente por ECR Alemania, ECR Francia y ECR España en 2004, la definición de trazabilidad puede variar de un operador a otro dependiendo del negocio, la posición en la cadena de abastecimiento (hacia arriba o hacia abajo) y la legislación aplicable.

En este artículo adoptaremos la definición establecida por la Ley General de Alimentos Europea porque aplica a todas las compañías globales involucradas en la cadena de abastecimiento de alimentos.

"La trazabilidad es la habilidad de rastrear y seguir un alimento para consumo humano o animal, o un alimento producido con base en derivados de animales, que se destine a ser incorporado en alimentos para consumo humano o animal a través de todas las etapas del proceso productivo, procesamiento y distribución"

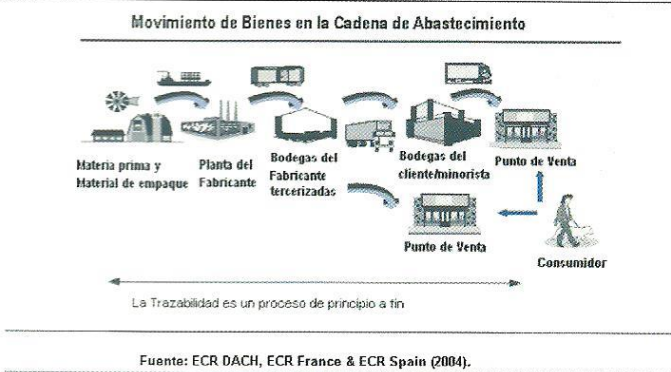
Se conceptualiza a la trazabilidad como un proceso de principio a fin en la cadena de abastecimiento, en el que diferentes compañías colaboran para op-

Figura: 3. Cadena de valor Integrada



Fuente: PILOT. Manual Práctico de Logística, p.10.

Figura: 4. La Trazabilidad en una cadena de Abastecimiento



timizar las interfaces que se requieren en hacia atrás, hacia delante y en sus áreas y subprocesos.

La figura siguiente muestra los movimientos de los bienes a lo largo de la cadena de abastecimiento. Es decir, la trazabilidad de los procesos de principio a fin.

Figura: 4. La trazabilidad en una cadena de abastecimiento

Importancia de la trazabilidad

Anteriormente, la seguridad de los productos era percibida como una responsabilidad voluntaria de las compañías fabricantes, mayoristas y distribuidores, pero la publicación de la Directiva de la Unión Europea

UE/2001/95/EC en Seguridad General de Productos (General Product Safety) en diciembre de 2001, y la Regulación 178/2002 en Seguridad Alimentaria (Food Safety) en enero de 2002, implicaron un gran cambio.

Hoy en día, la legislación europea establece una serie de requisitos que cada compañía que manufacture, distribuya, importe o exporte productos hacia o desde la Unión Europea debe cumplir. Pero más allá del aspecto legal, la seguridad del consumidor es un asunto prioritario en la ética y responsabilidad de un negocio. La buena calidad del producto y su seguridad contribuyen a construir confianza en el consumidor y como consecuencia, fortalecen la imagen de la compañía o la marca en la mente de quien consume.

La Trazabilidad. Requisito legal para los mayoristas y distribuidores europeos

El propósito de esta sección es resaltar los requerimientos legales que cada compañía de distribución necesita cumplir y asegurar una comprensión entre los socios de negocio involucrados a lo

largo de la cadena de abastecimiento.

Los requerimientos legales incluyen:

- * Seguridad de producto y del consumidor.

- * Trazabilidad de producto y flujo de información como herramienta para proteger la seguridad del consumidor.

- * Procesos de administración de

crisis, incluyendo el retiro de productos en el canal.

Directiva 2001/95/EC sobre Seguridad General de Producto (General Product Safety)

Esta directiva presenta los aspectos claves de la seguridad de producto sobre los que se debe trabajar.

- * Artículo 3: "Los productores son obligados a poner sólo productos seguros en el mercado"

- * Artículo 5: Dentro del límite de sus respectivas actividades, los productores deben adoptar medidas proporcionales con las características de los productos que proveen, que les permitan:

- a) Estar informados de los riesgos que estos productos pueden implicar;

- b) Elegir las acciones apropiadas, lo cual incluye si es necesario; retirar el producto del mercado (withdrawal), generar adecuada y efectiva alarma hacia los consumidores o retirar el producto de los consumidores (recall).

Los mayoristas y distribuidores son requeridos a actuar con especial cuidado para asegurar el cumplimiento de los requerimientos de seguridad, en particular mediante el no-abastecimiento de productos que sepan o presuman, que no cumplen con dichos requerimientos.

Más aún, deben participar en el monitoreo de la seguridad de los productos puestos en el mercado, especialmente compartiendo información de los riesgos de producto, almacenando y entregando la documentación necesaria para hacer trazabilidad sobre el origen de los productos, y cooperando en las acciones tomadas por los fabricantes y las autoridades competentes para evitar los riesgos.

Productores y distribuidores deben cooperar con las autoridades competentes frente a solicitud de éstas, en las acciones tomadas para evitar el riesgo que po-

sean los productos que han entregado al mercado. Los procedimientos para comunicarse entre fabricantes y distribuidores sobre temas relacionados con la seguridad de los productos son regulados por las autoridades competentes.

Regulación 178/2002 sobre seguridad alimentaria (Food Safety)

Los requerimientos de la Ley General de Alimentos (General Food Law), en resumen establecen que:

- * Los principios sobre los cuales los operadores de alimentos deben asegurar la trazabilidad.

- * Establece que operadores de alimentos para consumo humano y animal son responsables por los alimentos y productos que colocan en el mercado.

- * Es aplicable a productos importados hacia y exportados de la Unión Europea.

- * Establece la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (European Food Safety Authority), que puede requerir información a los operadores de alimentos.

Los artículos de la Ley General Europea de Alimentos que tienen que ver con la trazabilidad son: Artículos 13,

14, 17, 18 y 191. Las declaraciones establecidas en estos artículos representan los requerimientos mínimos que cada compañía debe implementar para cumplir con la ley.

Reflexiones finales sobre la trazabilidad

El objetivo pareciera ser simple: lograr y mantener la competitividad y rentabilidad en las empresas mayoristas de distribución. Sin embargo no es fácil encontrar procesos estandarizados de gestión útiles para todo tipo de empresas aunque es posible relacionar ciertos principios básicos de éxito como:

- * Conocer valores, necesidades y expectativas del consumidor.

- * Gestionar la logística conociendo las implicaciones para otras empresas de la cadena de suministro.

- * Gestión del consumidor mediante un flujo de información eficiente.

- * Integrar las compras y la planificación de operaciones mediante la demanda real del consumidor.

- * Alianzas estratégicas y gestión de las relaciones comerciales.

- * Desarrollo de indicadores de rendimiento y satisfacción del consumidor.

1 El texto completo puede ser encontrado en (<http://www.europa.eu.int>)

* **Candidato a Doctor e Investigador de la Universidad de Granada, España.**
E-mail: will.market@onesolgroup.com