



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS.**



LICENCIATURA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES.

TRABAJO FINAL:

**“ESTUDIO DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE LA EMPRESA COPPEL EN EL
MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL, EL CASO DE ARGENTINA”**

Que presentan:

CASTRO MARTÍNEZ PALOMA DZOARA

CHOPERENA CALZADA SOFIA GUADALUPE

GÓMEZ ESCALANTE ANA LAURA

**SEMINARIO DE TESIS
OPCIÓN CURRICULAR GRUPO: 9NV3
MEXICO D.F., DICIEMBRE DE 2008**

ASESOR: DR. MAXIMINO GIOVANNI RODRÍGUEZ BECERRIL

° **CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS**

México, D.F. a 02 de Marzo de 2009

Lic. Jemina Alejandra Pérez Badillo
Jefa de Carrera de la Licenciatura
En Negocios Internacionales
E.S.C.A Santo Tomás
Instituto Politécnico Nacional
P r e s e n t e.

La presente es suscrita por:

Nombres	No. de Boleta
Castro Martínez Paloma Dzoara	2005400888
Choperena Calzada Sofia Guadalupe	2005401510
Gómez Escalante Ana Laura	2005400273

quienes a través de esta carta cedemos los derechos expresamente al Instituto Politécnico Nacional ,del trabajo de investigación, denominado **“ESTUDIO DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE LA EMPRESA COPPEL EN EL MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL, EL CASO DE ARGENTINA”**, de la cual somos autoras, sea en versión impresa o digital, o ambas.

A mis padres Lety y Vicente los cuales me han ayudado siempre, brindándome su apoyo y amor incondicional desde el día en que nací, además de motivarme a ampliar mis conocimientos y a estar más cerca de mis metas profesionales.

Así también, a mis hermanos Hugo y Alondra con los que he compartido tantas cosas, juegos de infancia, peleas, y experiencias buenas y malas que nos han ayudado a madurar durante todos estos años.

A mis amigos de la carrera, Carmen, Chabely, Sofia, Jeffrey, Laura, Perla que me han soportado en el camino recorrido fui conociéndolos poco a poco, y ahora puedo considerarlos como amigos de toda la vida.

A mis hermosas mascotas Golfi, Percy y Tochtli por ser amigos fieles e incondicionales y a los 5 nuevos pequeños integrantes de la familia.

Castro Martínez Paloma Dzoara

A Dios porque nunca me ha dejado sola y me ha dado la fortaleza necesaria para salir siempre adelante pese a las dificultades que se han presentado en mi camino, iluminando cada paso de mi vida.

A mis padres Armando y María Luisa, por su paciencia, por su comprensión, por su empeño, por su fuerza, por su amor, por ser tal y como son,... porque los quiero.

A mis hermanos Efraín, Nancy y César quienes han sido mis mejores guías y han compartido conmigo las alegrías, las penas y todos esos secretos y aventuras que solo se puede vivir entre hermanos.

A mi pequeño sobrino Saúl, y a todos aquellos familiares y amigos, que siempre tuvieron para mi una palabra de apoyo, sobre todo para aquellos que no se encuentran ahora conmigo, y que sin embargo se que más adelante nos volveremos a encontrar.

A mi asesor Dr. Maximino Rodríguez, a quien le agradezco su tiempo y paciencia para impulsar el desarrollo de este proyecto, así como al Prof. Enrique Escudero, por su gran apoyo, motivación y por compartir sus amplios conocimientos y experiencia con nuestro equipo.

A mis pequeñas mascotas, que han sido fieles compañías, porque siendo lo que son y otras eran, han complementado mi vida, agradezco todo el bien que me hace su compañía, y que siendo para mi este un espacio tan pequeño no terminaría por expresarles a cada una de ellas mi gratitud infinita.

Choperena Calzada Sofia Guadalupe

A DIOS, quien me ha dado la oportunidad de vivir cada uno de los momentos que han formado mi vida además de permitirme conocer a personas maravillosas y brindarme su compañía.

A mi MAMI Caridad Escalante Román, el motor de mi vida, mi inspiración y el mejor modelo a seguir. La persona a quien más amo en este planeta y a quien debo todo, gracias por apoyarme incondicionalmente, guiarme y enseñarme que en la vida caes pero para levantarte con más fuerza y vencer cualquier obstáculo.

A mis hermanos Jorge, Rodrigo, Omar y Evelyn, eslabones importantes de la familia, las personas que confían ciegamente en mí y con las que he compartido todo.

A mis abuelos Maximino e Irene, mis segundos padres. Gracias por los consejos y su compañía. Abuelita lo prometido es deuda, se que estas en un mejor lugar y que desde ahí me cuidas.

A Sofía y Paloma mis amigas y compañeras de este proyecto, gracias por su paciencia, palabras de apoyo, comprensión y momentos de diversión compartidos a lo largo de estos 4 ½ años.

A mi asesor Dr. Maximino Rodríguez, por apoyarnos y guiarnos en la elaboración de este proyecto

Gómez Escalante Ana Laura

“ESTUDIO DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE LA EMPRESA COPPEL EN EL MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL, EL CASO DE ARGENTINA”

ÍNDICE

	PÁGINA
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	12
<u>CAPÍTULO I: PANORAMA MUNDIAL DE LA LOGÍSTICA</u>	
1.- Definición de logística	15
a) Etimología	15
b) Definición	16
c) Importancia	20
d) Niveles	21
e) Misión	22
f) Función	23
2. Evolución Histórica del concepto de logística	24
a) Evolución de la logística como disciplina	26
3.- Objetivos	33
a) Necesidades de la logística empresarial	36
4.- Actividades Logísticas	37
a) Logística o proceso de aprovisionamiento	39
b) Aprovisionamiento y compras	41
c) Decisiones de compras	45
5.- Distribución	53
a) La distribución y su correcta administración	53
b) Costos de distribución	57
c) Canales de distribución	60
d) Tipos de canales de distribución	62
e) Funciones de los canales de distribución	64
f) Criterios de la selección de canales de distribución	66
g) Intermediarios	70
<u>CAPÍTULO II: LA EMPESA COPPEL</u>	
1.- Historia de la empresa	74
2.- Misión	79
a) Valores	81
3.- Visión	84
4.- Compromisos	86

5.- Línea de productos y servicios	87
6.- Sistema logístico	88
7.- Legislación, reglamentación y normatividad nacionales e internacionales sobre transportación	91

CAPÍTULO III: LOGÍSTICA CONVENIENTE A IMPLEMENTAR EN EL MERCADO ARGENTINO

1.- El transporte como estrategia logística	96
2.- Generalidades de los mercados	101
a) Segmento de productos de madera-muebles de madera	112
3.- Regulaciones del transporte en Argentina	116
4.- Manejo inicial de la logística y la comercialización	124
5.- Expectativas de los clientes	128
6.- Estudio de los canales de distribución en Argentina	130
a) Resultados generales	132
b) Análisis por rubro	134
c) Análisis por canal	137
7.- Canales y estrategias de distribución implementadas por otras empresas	142
CONCLUSIONES	145
RECOMENDACIONES	147
BIBLIOGRAFÍA	152
MESOGRAFÍA	156

RESUMEN

RESUMEN

La logística es una herramienta que ha sido empleada desde la antigüedad, sin embargo es hasta nuestros días cuando ha sido considerada como una profesión de suma importancia con una función muy valiosa para las empresas. Esta engloba todo un conjunto de operaciones y tareas relacionadas con el envío de productos terminados, al punto de consumo o de uso. Su función es colocar los productos adecuados en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, contribuyendo lo máximo posible a la rentabilidad de la empresa. No estamos exagerando cuando mencionamos que el éxito de una firma se le debe básicamente a su logística empleada

La empresa Coppel S.A. de C.V. utiliza una gestión logística que le permite maximizar las ventas y minimizar los costes, sabe que es conveniente diseñar, planificar y controlar una red de distribución que permita situar a los productos en su destino en el momento preciso, por tal motivo ha establecido como parte de su sistema logístico las bodegas o CEDIS, en los cuales se busca la rotación rápida de inventarios, en vez de servir como deposito de mercancía a largo plazo. La función de estos CEDIS es reagrupar los productos para distribución a los clientes y mantener una línea completa de productos para distribución. De igual forma el flujo del sistema de materiales y productos y del sistema de información, forman parte de la una red logística, la cual esta conformada a base de centros que representan proveedores, fabricas, bodegas, centros de distribución y puntos de venta o tiendas, en los cuales se detiene temporalmente el flujo de los productos y los enlaces entre ellos, representan el movimiento al que están sometidas las mercancías (muebles). Respecto a la aplicación de dicho sistema es necesario decir que el flujo de los materiales y productos se produce básicamente en el sentido del suministro a la demanda.

Al contar con una capacidad productiva muy estable, la empresa Coppel planea expandirse a los mercados de Brasil y Argentina. En el caso de este último país se hizo un estudio el cual nos revela que es un país muy competitivo en el sector mueblero, ramo al que principalmente se dedica Coppel, y que sin embargo estudiamos es conveniente hacerlo, ya que los canales de distribución que se utilizarían son similares al mercado nacional, y esto no implica ningún riesgo.

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El proceso de globalización ha motivado a todos los operadores logísticos a enfrentar mercados más competitivos. El desarrollo de la logística ha sido impulsado, fundamentalmente, por cambios en los consumidores, tendencias en los procesos, reorganización de la producción, evolución de las tecnologías de gestión y nuevas dinámicas del entorno socio- económico y político.

En las empresas, cada vez se consolida más la convicción de que la logística es esencial para la estrategia empresarial y una maniobra útil para la competitividad. De hecho para muchos, la logística es la última oportunidad para ganar ventaja competitiva, ya que si los productos son ofrecidos al mercado por muchos productores-distribuidores, la diferenciación es considerada cada vez más complicada para los mercados.

Es así, que en los últimos años hemos visto en nuestro país una creciente atención intelectual, académica y empresarial en torno a los procesos logísticos; argumentando principalmente problemas de coordinación y confianza entre proveedores y clientes, un bajo nivel de intercambio de información en tiempo real, el poco o bajo uso de tecnologías, argumentos a favor de tercerización de servicios, las nuevas y crecientes reglamentaciones ejercidas por la apertura de nuevos mercados, etc.

Las empresas están reaccionado ante las latentes problemáticas, y organizando nuevos sistemas de almacenamiento y distribución principalmente; tal es el caso de la empresa Coppel S.A. de C.V., la cual tiene sus orígenes en los años 1939, pero es hasta 1965 cuando se constituye como almacenes e inicia una trayectoria ascendente en el mercado nacional, resaltando dentro de sus diversas actividades la comercialización y distribución de muebles. Resulta interesante el adentrarse en el análisis de la logística de la empresa Coppel S.A. de C.V., ya que esta se basa en el flujo o movimiento constante de sus inventarios, ya sea en sus bodegas o CEDIS, ubicados en puntos estratégicos para poder captar la mayor parte del mercado consumidor.

CAPÍTULO I: PANORAMA MUNDIAL DE LA LOGÍSTICA

CAPÍTULO I: PANORAMA MUNDIAL DE LA LOGÍSTICA

1.- Definición de Logística.

a) Etimología

El origen de la palabra logística viene desde tiempos muy remotos, desde la época de los griegos, de los romanos o de los bizantinos. Las diferentes etimologías que se encontraron durante la investigación y que son provenientes desde aquel tiempo, son las siguientes:

- La etimología de la palabra logística se dice que es derivado del vocablo griego "logos", que quiere decir, cálculo o pensamiento.
- Otros autores la hacen derivar del término latino "logista" que se usaba para indicar al administrador o intendente de los ejércitos romanos y bizantinos.^[1]
- También que viene de la voz griega "logistikos", transformada en la latina "logisticus", que significa <aptitud para el cálculo>.
- Aunque muchos autores creen que se deriva del francés "loger" o del latín "logluga" que significa <alojamiento>.^[2] Estos términos también aplican como posible origen del término.
- El profesor universitario y de institutos técnicos especializados Néstor Rubén Tabachetti, es otro autor que declara que la etimología nos dice que la palabra "logística" proviene del vocablo griego y significa <El que sabe contar>.
- Así también, se hace notar que su aplicación de origen fue en el campo militar y como complemento básico de las estrategias y tácticas bélicas. El "logista" implicaba el abastecimiento de los elementos necesarios para el combate (pertrechos, ropa, comida, etc.).^[3]

[1] www.emagister.com Foro de Distribución.

http://foros.emagister.com/temadeseo_saber_en_resumen_su_importancia_de_la_logistica_en_genera-12826-433618-1.htm

[2] www.puntolog.com Foro de puntolog: Buzón de Preguntas y Respuestas: General: Logística.

<http://www.puntolog.com/discus/messages/3/238.html?1118893335>

[3] CPN Nestor Ruben Tabachetti Asesor en temas de dirección general Marketing y logística.

b) Definición

El término "logística" (del inglés: Logistics y a su vez del francés: Loger ó Logistique) ha sido tomado del ámbito militar para ser utilizado en el mundo empresarial como el término que, en un sentido general, se refiere: 1) al posible flujo de los recursos que una empresa va a necesitar para la realización de sus actividades; y 2) al conjunto de operaciones y tareas relacionadas con el envío de productos terminados al punto de consumo o de uso. Por tanto, no es una exageración el decir que el éxito final de un proyecto depende en una buena parte, de la logística.

La Logística tiene 3 entornos^[4], los cuáles son:

- Militar
- Negocios: productos y servicios.
- Civil: público y privado.

La definición que emplearemos en este trabajo de investigación para la logística de Coppel, será la segunda, que como ya se mencionó, trata sobre productos y servicios, aplicándola al mercado nacional e internacional. La Logística es fundamental para el comercio. Las actividades logísticas son el puente entre la producción y los mercados que están separados por el tiempo y la distancia.

En el ámbito empresarial existen múltiples definiciones del término logística, cuyo significado ha evolucionado desde la logística militar hasta el concepto contemporáneo del arte y la técnica que se ocupa de la organización de los flujos de mercancías, energía e información. Aquí abajo describiremos algunas definiciones de distintos autores:

[4] Long Douglas; "**Logística Internacional**". Administración de la cadena de abastecimiento global. Editorial Limusa, (Pág. 16).

La logística...

* Para Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, la logística es "una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes". [5]

* Según Lamb, Hair y McDaniel, la logística es "el proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo". [6]

* Para Enrique B. Franklin, la logística es "el movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado". [7]

* Y para el profesor Ronald H. Ballou la logística empresarial es "todo movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como los flujos de información que se ponen en marcha, con el fin de dar al consumidor el nivel de servicio adecuado a un coste razonable". [8]

* El profesor Lambert integra el término logística en otro más general y la define como "la parte de la gestión de la cadena logística (Supply Chain Management (SCM)) que planifica, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo de materiales y el almacenamiento de productos, así como la información asociada desde el punto de origen hasta el de consumo con el objeto de satisfacer las necesidades de los consumidores." [9]

[5] Ferrel O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Angel; "**Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante**", Cuarta Edición, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 282.

[6] Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl; "**Marketing**", Sexta Edición, International Thomson Editores S.A., 2002, Pág. 383.

[7] Franklin B. Enrique; Organización de Empresas, Segunda Edición, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 362.

[8] Ballou, Ronald H.; "**Business Logistics Management**", Cuarta edición, Upper Saddle River, Nueva Jersey, EE.UU., Prentice-Hall International, 1999

[9] D.M. Lambert, M. Cooper, J. D. Pagh; "**Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities**", The International Journal of Logistics Management, Vol.9, nº 2, 1998 (Pág. 1-19)

* Como resultado y acorde con su reciente cambio de nombre, el Council of Logistics Management ha actualizado su definición de logística:

"Logística es el proceso de planeación, instrumentación y control eficiente y efectivo en costo de flujo y almacenamiento de materias primas, de los inventarios de productos en proceso y terminados, así como del flujo de la información respectiva desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el propósito de cumplir con los requerimientos de los clientes."^[10]

Como podremos observar, existen infinidad de definiciones de Logística entre las que nos parecieron más importantes tenemos las ya descritas anteriormente. La logística empresarial cubre la gestión y la planificación de las actividades de los departamentos de compras, producción, transporte, almacenaje, manutención y distribución.

De lo anteriormente señalado, se puede adoptar la siguiente definición de logística para conocer y describir de una forma amplia y precisa lo que es la logística:

"La logística es una función operativa que comprende todas las actividades y procesos necesarios para la administración estratégica del flujo y almacenamiento de materias primas y componentes, existencias en proceso y productos terminados; de tal manera, que éstos estén en la cantidad adecuada, en el lugar correcto y en el momento apropiado".

[10] Council of Supply Chain Management Professionals, CSCMP. Ahora Council of Logistics Management. *"Definición de Logística"*. Journal of Business Logistics, E.E.U.U., 1986, (Págs. 1-13).

Como ya hemos visto, la logística determina y coordina en forma óptima el producto correcto, el cliente correcto, el lugar correcto y el tiempo correcto. Si asumimos que el rol del mercadeo es estimular la demanda, el rol de la logística será precisamente satisfacerla.^[11] Ahora bien, la logística en el contexto empresarial se entiende por logística, al proceso de gerenciar estratégicamente el movimiento y almacenamiento de materias primas, partes y productos terminados, desde los proveedores a través de la empresa hasta el usuario final, debido a que se afirma que el producto adquiere su valor cuando el cliente lo recibe en el tiempo, forma adecuada y al menor costo posible.

Además tenemos que el término Logística internacional es de gran relevancia, ya que, las negociaciones varían alrededor del mundo. Las culturas son diferentes y el tipo de negociación y logística dependen de éstas, y de cada punto de vista.^[12] Otro concepto que debemos tener muy presente, para la carrera de Negocios Internacionales, y de manera más específica en la aplicación de este trabajo, y cuya definición es tan importante como la de logística empresarial, esto es porque en el tercer capítulo de este trabajo, procederemos a realizar la implementación logística conveniente para el mercado argentino.

Otra definición importante es la de Logística comercial, la cuál hace énfasis en el papel de la logística dentro de una firma en general y se refiere al más avanzado nivel de integración de las operaciones de la compañía, como finanzas y mercadotecnia, en el trabajo logístico.^[13] Estas disciplinas debemos reconocerlas por lo que crean ventajas si desde un principio se hacen participar en conjunto.

[11] QuimiNet. Información y Negocios segundo a segundo. http://www.quiminet.com.mx/ar0/ar_i%2509z79%2509b%25F5.htm

[12] Long Douglas; **“Logística Internacional”**. Administración de la cadena de abastecimiento global. Editorial Limusa, (Pág. 11) basado en lo escrito en el libro de Gable Ellen Jo y Pilnick Saul; TJE SADOW ORGANIZATION IN LOGISTICS: The real world of culture change and supply chain efficiency, Council of Logistics Management, Oak Book, Illinois E.U., 2001

[13] Long Douglas; **“Logística Internacional”**. Administración de la cadena de abastecimiento global. Editorial Limusa, (Pág. 9)

c) Importancia

La importancia de la logística radica en la precisión con la que se puede llevar a cabo la producción de cualquier producto o servicio, es decir, es indispensable para lograr la planeación correcta de cada una de las etapas necesarias para obtener el producto terminado, sea de la naturaleza que sea.

También se ha determinado que la importancia de la logística viene dada por la necesidad de mejorar el servicio a un cliente, mejorando la fase de mercadeo y transporte al menor costo posible, algunas de las actividades que puede derivarse de la gerencia logística en una empresa son las siguientes^[14]:

- Aumento en líneas de producción.
- La eficiencia en producción, alcanzar niveles altos.
- La cadena de distribución debe mantener cada vez menos inventarios.
- Desarrollo de sistemas de información.

Estas pequeñas mejoras en una organización traerán los siguientes beneficios.

- Incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad de las empresas para acometer el reto de la globalización.
- Optimizar la gerencia y la gestión logística comercial nacional e internacional.
- Coordinación óptima de todos los factores que influyen en la decisión de compra: calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección, servicio.
- Ampliación de la visión Gerencial para convertir a la logística en un modelo, un marco, un mecanismo de planificación de las actividades internas y externas de la empresa.
- La definición tradicional de logística afirma que el producto adquiere su valor cuando el cliente lo recibe en el tiempo y en la forma adecuada, al menor costo posible.

[14] Bitter, Lester R., Ramsey, Jackson E. (1986). *"Enciclopedia del MANAGEMENT"*. Tomo 3". Ediciones Centrum Técnicas y Científicas.

d) Niveles

Algunos autores determinan que la Logística consiste en 2 aspectos clave^[15]: operaciones y coordinación. La Logística es el proceso de administrar el movimiento y almacenamiento de materiales, partes y productos terminados que vienen de los proveedores, entre las instalaciones de una empresa y hacia los clientes.

Las operaciones logísticas son la administración del movimiento y almacenamiento de materiales y productos terminados de la empresa.

La coordinación logística es la administración del movimiento de productos terminados y materia prima. Los problemas del movimiento varían de acuerdo con el tamaño del periodo, disponibilidad de inventarios y vigencia del movimiento.

Ahora bien, otros autores han declarado que "los dominios de responsabilidad de los procesos logísticos son largos y cubren niveles: operacionales (ejecución), tácticos (organización de la empresa) y estratégicos (planes estratégicos, prospectiva, etc.)".^[16]

Entonces, nosotros concluimos en que existen dos formas básicas de logística, las cuáles son:

- * Optimizar un flujo de material constante a través de una red de enlaces de transporte y de centros del almacenaje.
- * Coordinar una secuencia de recursos para realizar un determinado proyecto.

[15] Mercado H. Salvador; "**Canales de distribución y logística**", México, D. F., Primera Edición, Ediciones Macchi S. A., 2001 (Pág. 139)

[16] [www.wikipedia.org Logística](http://es.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica) <http://es.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica>

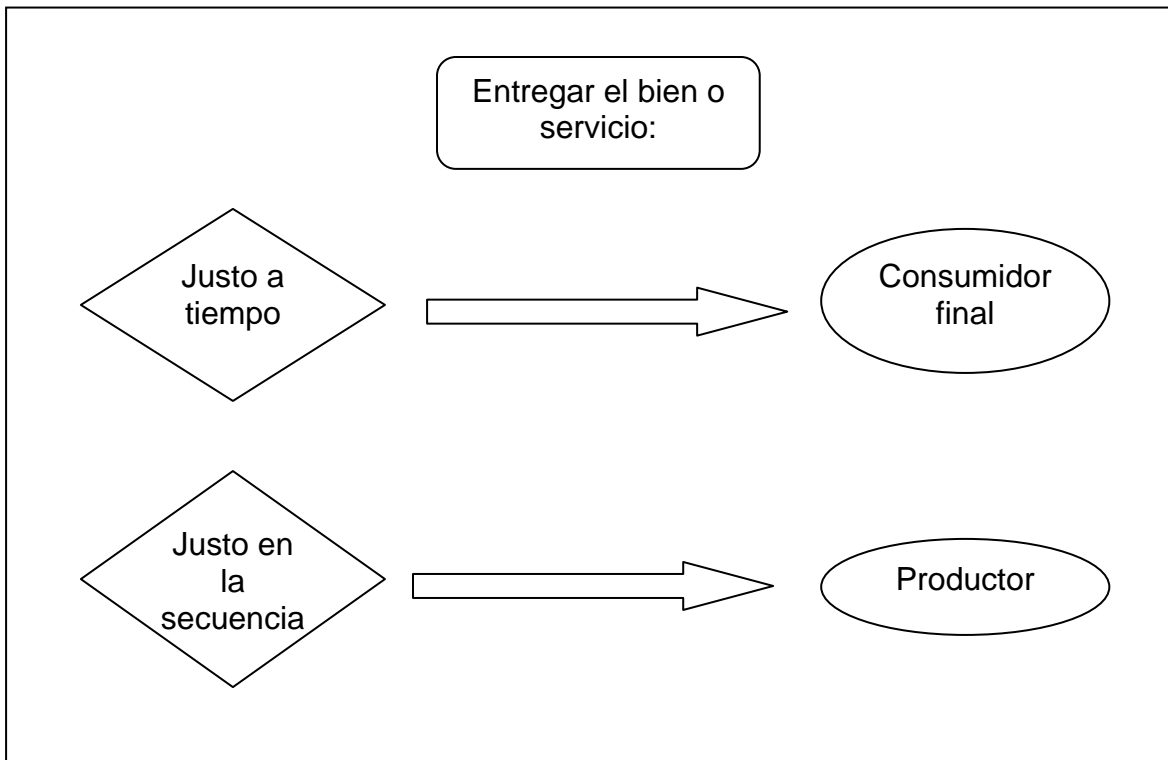
d) Misión

La misión fundamental de la Logística empresarial es colocar los productos adecuados (bienes y servicios) en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, contribuyendo lo máximo posible a la rentabilidad de la firma.^[17]

Aquí abajo mostramos un pequeño esquema de la misión de la logística:

MISIÓN DE LA LOGÍSTICA

CUADRO #1:



* Cuadro elaborado por el equipo.

[17] Mercado H. Salvador; "Canales de distribución y logística", México, D. F., Primera Edición, Ediciones Macchi S. A., 2001

e) Función

La función de la logística podemos enumerarla del siguiente modo:

- 1 Coordinar.
- 2 Optimizar.
- 3 Eliminar.
- 4 Automatizar.
- 5 Sistematizar.

Estos puntos son un conjunto de procedimientos y pasos desarrollados con una metodología, dirigidos a encontrar una mejor gestión de la logística empresarial.

En todo proceso logístico existen 5 funciones básicas relacionadas al buen desempeño de un plan logístico^[18].

1. La gestión del tráfico y transportes se ocupa del movimiento físico de los materiales.
2. La gestión del inventario conlleva la responsabilidad de la cantidad y surtido de materiales de que se ha de disponer para cubrir las necesidades de producción y demanda de los clientes.
3. La gestión de la estructura de la planta consiste en una planificación estratégica del número, ubicación, tipo y tamaño de las instalaciones de distribución (almacén, centros de distribución e incluso de las plantas)
4. La gestión del almacenamiento y manipulación de materiales se ocupa de la utilización eficaz del terreno destinado a inventario y de los medios manuales, mecánicos y/o automatizados para la manipulación física de los materiales.
5. La gestión de las comunicaciones y de la información conlleva la acumulación, análisis, almacenamiento y difusión de datos puntuales y precisos relevantes de las necesidades de toma de decisiones logísticas con eficiencia y eficacia. Las comunicaciones y la información integran las áreas operacionales logísticas y las actividades de apoyo en un sistema y permiten que éste sea eficaz.

[18] [www.monografias.com Administración y Finanzas](http://www.monografias.com/Administración_y_Finanzas). <http://www.monografias.com/trabajos24/logistica/logistica.shtml#descrip>

2.- Evolución Histórica del Concepto de Logística

Aunque podemos pensar que el término Logística es tan conocido como cualquier otra disciplina, tales como mercadotecnia, leyes, ingeniería, etc. Como el movimiento de la mercancía no cambia la apariencia de un producto, las personas se olvidan del valor que se le agrega al producto, al momento de que se da la Logística de distribución del mismo.

El término Logística tiene un origen militar, la primera aplicación del concepto aparece en Francia, en 1670 durante el reinado de Luis XIV, al nombrar a un Mariscal General de Logística encargado de planificar las marchas, seleccionar los campos y regular los transportes y suministros. El general suizo al servicio de Napoleón, Antonio Jomini, fue el primer autor que escribió de la Logística, en su libro "Compendio del Arte de la Guerra".

Después de definir a la Estrategia y la Táctica como partes primera y segunda de la guerra, expresa: "(...) la tercera es la Logística, o arte práctico de mover los Ejércitos, los pormenores de las marchas, formaciones y el establecimiento de los campamentos y acantonamientos sin atrincherar; en una palabra, la ejecución de la planificación y las combinaciones de la Estrategia y la Táctica".^[19]

Aunque cabe señalar que otros autores marcan el inicio de la utilización de en una época más reciente. Según el autor del libro *Moving Mountains: Lessons in Leadership and Logistics from the Gulf War*, la Logística surge en principio para acompañar a las decisiones operativas de los altos mandos militares, primordialmente en Inglaterra en la década de 1940. El Imperial College se constituye en la cuna de la investigación operativa, disciplina estrechamente ligada a la logística. La investigación operativa constituye un conjunto de herramientas analíticas (matemáticas) que permiten resolver problemas hasta entonces no analizados con el objetivo de optimizar sus potenciales soluciones.

[19] www.puntolog.com Foro de puntolog: Buzón de Preguntas y Respuestas: General: Logística.

Así determinar la ubicación de acorazados que protegieran de potenciales ataques alemanes las naves que surcaban los mares entre Estados Unidos e Inglaterra durante la Segunda Guerra Mundial fue una de las primeras aplicaciones de esta disciplina, que empezó a perfeccionarse a partir de equipo interdisciplinarios conformados por científicos provenientes de las llamadas ciencias duras (biología, matemáticas, ingeniería, etc.).^[20]

La logística como actividad empresarial es antigua y se podría decir que es lo que antes se conocía como distribución. Tiene sus orígenes en la actividad militar, que desarrolló esta herramienta para abastecer a las tropas con los recursos y abastecimientos (municiones, armas, etc.) necesarios para afrontar las largas jornadas y los campamentos en situación de guerra. Y por las fuentes que se han consultado en el ámbito empresarial trascendió hace unas cuatro décadas y ha sido en éste donde ha encontrado su mayor campo de desarrollo.

[20] Carranza Octavio, Sabriá Federico, Resende Paulo, y los demás; LOGÍSTICA. Mejores prácticas en Latinoamérica, México, Editorial Thomson, 2005 (Págs. 4-5)

a) Evolución de la Logística como disciplina

La logística no siempre ha sido reconocida como un campo de estudio o una carrera. (...) Antes de 1950 no había bases teóricas de la logística. De acuerdo con Bowersox y Closs, hubo 3 razones por las que la logística integrada no fue reconocida como tal en un principio^[21]:

1. No se comprendía cómo las computadoras podrían integrar las áreas funcionales.
2. Las condiciones volátiles de la economía llevaron a la administración a concentrarse en cómo contener los costos.
3. Era difícil cuantificar las ganancias que se podían tener.

Desde entonces, muchas cosas han cambiado al punto de que la logística es ahora una profesión reconocida y una función muy valiosa de las empresas. A continuación daremos una breve reseña de lo que ha sido la evolución de la logística como disciplina.

La logística en el pasado

La masificación de la economía estadounidense, principal motor del crecimiento mundial en las décadas 1950 - 1960, determinó la concentración de los estudiosos del manejo de operaciones en métodos cuantitativos que permitieran llevar a cabo operaciones masivas, como el manejo de transporte y todas las estimaciones que le acompañaban. En este sentido, el llamado problema del viajante (encontrar la mínima distancia para recorrer un número dado de puntos de visitar), o los problemas de asignación (calcular cuánto conviene producir desde un grupo de fábricas para un conjunto de puntos de demanda con el mínimo costo de transporte), son los tipos de análisis que se originaron en esa época.^[22] Y los cuáles dieron pauta para que la logística comenzara a desarrollarse.

[21] Bowersox Donald J. y Closs David J.; "**LOGISTICAL MANAGMENT: The Integrated Supply Chain Process**", Nueva York, McGraw Hill, 1996 (Pág. 13)

[22] Carranza Octavio, Sabriá Federico, Resende Paulo, y los demás; Ibis (Pág. 5)

La logística en el presente

El autor Bowersox se refiere a la época que empezó en 1965 como "los años de la maduración del manejo de materiales y distribución física".^[23]

Cabe señalar, que el énfasis que se le ha dado al servicio al cliente durante este período, fue el factor más importante en la maduración de la administración de la distribución física y la logística. Además del hecho que los administradores de la distribución física comenzaron a tener voz en la toma de decisiones sobre los inventarios, se reconoció que una operación logística bien administrada podría tener efectos positivos en el flujo de efectivo, puesto que reducía la longitud del ciclo de procesamiento de los pedidos y, por tanto, acortaba el tiempo de recuperación de las cuentas por cobrar.

"(...) También en este período ocurrió la integración del manejo de materiales y la distribución física. Se reconoció la necesidad de coordinar los movimientos de productos e información tanto dentro de sus propios límites como fuera de ellos, y el resultado fue una estructura de organización más efectiva y con mayor capacidad de respuesta".^[24]

De un tiempo para acá, la función logística empresarial ha tomado fuerza debido a que los mercados se han vuelto más exigentes, las firmas tienen que competir con empresas de todo el mundo y deben atender de la mejor manera a todos y cada uno de sus clientes, además, la aparición de nuevas tecnologías de información han traído como consecuencia menores tiempos y costos de transacción, esto ha obligado a las empresas a tomar más en serio la gestión logística si es que quieren seguir siendo competitivas.

[23] Bowersox, Donald J.; "**EMERGIENDO DE LA RECESIÓN: el rol de la administración logística**". (Págs. 24-27)

[24] Christopher Martin; "**LOGÍSTICA. Aspectos Estratégicos**", Primera Edición, Editorial Limusa, 1999 (Pág. 45)

Anteriormente la logística era solamente, tener el producto justo, en el sitio justo, en el tiempo oportuno, al menor costo posible, actualmente éstas actividades aparentemente sencillas han sido redefinidas y ahora son todo un proceso.

La logística ha evolucionado de manera lenta pero constante, en la época contemporánea así se fueron dando los avances en esta materia.

- Se obtuvo por vez primera el significado de administración logística.
- Se ha acelerado la celebración de contratos entre vendedores, clientes y proveedores.
- Se ha tenido un mayor éxito en el desarrollo de políticas de servicio al cliente.
- Ahora se trata de aplicar con menos esfuerzo decisiones del tipo ganar-ganar.
- Se está comenzando a aplicar programas enfocados a la logística y administración de la misma en el ámbito académico, esto ayudará a tener más avances dentro de ésta área.

La logística en el futuro

Hay varias áreas específicas en las que la "logística del futuro" podrá distinguirse de la logística del presente y de la logística del pasado.

En la primera de estas áreas se está viendo un gran interés en el tópico de la "calidad" y la importancia que la administración de la calidad tiene en los esfuerzos logísticos globales. Así como muchas de las grandes corporaciones se han comprometido con la calidad, otras empresas dan prioridad al desarrollo de programas innovadores para alcanzar la calidad en el área logística. Ya sea que se defina la calidad como "hacerlo bien a la primera vez", o "cero defectos" (calidad total), o incluso como un "proceso de control estadístico", todos estos esfuerzos están diseñados para lograr cumplir con los requerimientos de los clientes.^[25]

Dado el hecho que la logística es un área de la empresa muy orientada a la acción, hay muchas oportunidades para desarrollar sistemas logísticos y capacidades que llevarán a obtener mejores niveles de cumplimiento.

La segunda de estas áreas comprende el avance en la habilidad para integrar los conceptos de "tiempo" y "espacio". Las decisiones logísticas tradicionalmente se han tomado considerando estos dos conceptos, pero por separado y no en conjunto.^[26] Por ejemplo, frecuentemente se habla del tiempo en términos de minutos, horas o días; y del espacio en términos de millas o kilómetros. El hecho es que muchos autores hacen notar la importancia de combinar estos dos conceptos. No hay duda que los avances serán significativos en esta área en los años por venir.

El tercer punto donde la logística del futuro se distinguirá se relaciona con las grandes oportunidades que ofrecerá el contexto internacional en esta disciplina. Mientras que el mercadeo internacional puede verse como algo opcional, la búsqueda a nivel internacional de proveedores y fuentes de abastecimiento de materias primas podrá, en muchos casos, ser considerada como un asunto de necesidad económica.

[25] Christopher Martin; *"LOGÍSTICA. Aspectos Estratégicos"*, Tercera Edición, Editorial Limusa, 2002 (Pág. 49)

[26] Christopher Martin; *"LOGÍSTICA. Aspectos Estratégicos"*, Primera Edición, Editorial Limusa, 1999 (Pág. 49)

Conforme muchas empresas en varios ramos industriales amplían su capacidad para obtener materias primas, componentes y mercancías de ultramar y del Tercer Mundo, las empresas competidoras se ven presionadas para al menos investigar la forma de adquirir una capacidad similar. Como resultado, las empresas progresistas están buscando otras formas de incrementar su fuerza mediante relaciones de negocios internacionales que sean apropiadas. Esta tendencia no sólo continuará, sino que será de interés creciente para las empresas que desean competir y operar en el contexto internacional.^[27] Como es el caso muy particular de la empresa Coppel S. A., que es motivo de este trabajo, ya que desde el año pasado se ha fijado la meta de llegar con sus tiendas a Sudamérica y así encaminar sus esfuerzos especialmente a los mercados de Brasil y Argentina.

El área en cuarto lugar de la lista es el cambio en el énfasis que se pondrá en la consideración de "atributos logísticos" más que en hacer continuamente referencia directa a "servicios logísticos específicos". Quizá el transporte sea la actividad que mejor ejemplifique esto, porque tradicionalmente se ha identificado la actividad del transporte con términos muy específicos, como carga para camión completo, carga para menos que un camión, carga para un vagón de ferrocarril, carga de paquetería, etc. En el futuro, estos términos específicos se descompondrán en sus "atributos" fundamentales y se buscará el servicio de transporte que presente el mejor conjunto de atributos considerados como deseables, exista ó no un modo o un vehículo adecuado disponible. De esta forma, no sólo se recibirá lo que se esté pidiendo en mayor medida, sino que para propósitos prácticos se estimulará el desarrollo de formas progresistas e innovadoras de transporte que satisfagan las necesidades de los clientes.

[27] Christopher Martin; *"LOGÍSTICA. Aspectos Estratégicos"*, Tercera Edición, Editorial Limusa, 2002 (Pág. 49)

Como una quinta área se puede mencionar el surgimiento de las "entidades externas" finales. Mientras que en el escenario actual de la logística los grupos externos se han involucrado cada vez más en la función logística, ahora hay un interés creciente en utilizar a terceros para que se encarguen prácticamente de todo lo referente a la distribución y la función logística dentro de la empresa. No obstante que esta forma de operar puede parecer extraña a los gerentes tradicionales, hay una necesidad crítica de entender exactamente lo que se necesita hacer y proceder a identificar y diseñar la mejor manera de alcanzar esas metas.^[28] Es uno de los problemas que actualmente tiene la empresa, y el cuál se busca resolver mediante este trabajo de investigación.

La sexta área que distinguirá a la logística del futuro es la posibilidad de que muchos de los actuales ejecutivos ó directivos encargados de funciones logísticas están por cambiarse ellos mismos de sus puestos de trabajo. (...) el hecho es que una organización logística bien conformada puede ser considerada a nivel interno de tal manera importante por la dirección general que algunas veces resulta difícil decir dónde termina la administración logística y dónde empieza la administración corporativa. (...) Asimismo, los ejecutivos de logística que han tenido éxito en el desarrollo de sistemas efectivos pueden muy bien haber logrado buenos puntos para la evaluación de su desempeño y por tanto quedan calificados para asumir posiciones de más alto nivel en la administración corporativa o en la administración de otras áreas funcionales.^[29]

Como punto séptimo y final, existe una gran necesidad de que los ejecutivos que ocupan un puesto en el campo de la logística capaciten a otros en esta disciplina y ayuden en su difusión y promoción en otras áreas funcionales de las empresas, lo mismo que en otros sectores de la industria. Incumbe a cada uno de estos ejecutivos hacer todo cuanto pueda para "vender" el concepto de logística y para hacer que los demás se enteren de las ventajas que pueden tenerse al dar prioridad a las responsabilidades administrativas en esta área de la empresa.

[28] Christopher Martin; *"LOGÍSTICA. Aspectos Estratégicos"*, Primera Edición, Editorial Limusa, 1999 (Pág. 50)

[29] Heskett James L.; *"Retos y oportunidades para los ejecutivos de logística en la década de 1980"*, Journal of Business Logistic 1986.

Así como existen varias formas en las cuales la función logística puede ayudar a disminuir los costos y a diferenciar a una empresa de sus competidoras, hay también una amplia gama de oportunidades para usar la logística como una herramienta para que otras áreas funcionales trabajen mejor.^[30] Estos 2 últimos puntos resaltan la importancia que tiene y tendrá aún más en un futuro muy cercano la logística en las empresas del mundo, se deben buscar mejoras y facilitadores, para poder desarrollar una mejor implementación de la logística empresarial, y nosotros tomarlo muy en cuenta en la realización en el caso del mercado argentino.

[30] Christopher Martin; LOGÍSTICA. “**LOGÍSTICA. Aspectos Estratégicos**”, Tercera Edición, Editorial Limusa, 2002 (Pág. 50)

3.- Objetivos

Como se ha señalado anteriormente, existen gran variedad de definiciones que han escrito autores de todo el mundo, en cuánto a la logística, por lo tanto también encontramos gran cantidad de objetivos, estos dependen de cada autor, estos son^[31]:

- 1 Transportación.
- 2 Distribución.
- 3 Almacenaje y conservación.
- 4 Riesgos y variables.
- 5 Regulaciones legales y jurídicas.
- 6 Etiquetado.
- 7 Sistemas.

Así también, los autores Bowersox y Closs describen 6 objetivos operacionales de un sistema logístico ^[32]:

- Respuesta rápida. Una compañía necesita tener la capacidad para reaccionar rápidamente a los cambios y a los avances. La capacidad de proveer al cliente con lo que necesita es la clave para asegurar futuras compras.
- Desviaciones mínimas. El desempeño debe ser consistente, por ejemplo los tiempos de entrega.
- Inventario mínimo. El inventario es muy caro y debe mantenerse un mínimo.

[31] Casillas Mendoza Marcos; "Presentación Logística para Exportar de la Materia de Dirección de Operación al Comercio Exterior".

[32] Bowersox Donald J. y Closs David J.; "**LOGISTICAL MANAGMENT: The Integrated Supply Chain Process**", Nueva York, McGraw Hill, 1996 (Pág. 25)

- Consolidación de movimientos. El costo de transporte puede reducirse si se consolidan los pequeños envíos en uno grande y con menos frecuencia. Como se verá más adelante, esto no es tan fácil.
- Calidad. No sólo los productos deben ser de la más alta calidad, los servicios de logística también deben cumplir con estándares de calidad.
- Soporte del ciclo de vida. Abarca la necesidad no sólo de entregar el producto, sino también manejar las devoluciones del mismo. Estas devoluciones pueden ser porque el producto está defectuoso, o para reciclar el mismo producto y sus materiales de empaque.

Con los distintos objetivos de los autores mencionados, podemos realizar una mezcla de todos para formar y sintetizar otros, por tanto, los objetivos que intenta alcanzar la logística empresarial, son los siguientes:

- 1 *Sistemas integrales de cómputo*. Los cuáles facilitarán el trabajo de los Directores Logísticos.
- 2 *Reducción de pasos, procesos y gente*. Esto es proporcional a la reducción de los costos del proceso de distribución.
- 3 *Equipo con clientes y proveedores*. Crear y conservar una buena relación con todos los clientes y los proveedores de la empresa.
- 4 *Planeación aduanera efectiva*. Esto permitirá tener una mejor y más fácil introducción de los producto y y/o servicios al país de destino.
- 5 *Reorientación de la empresa hacia el cliente*. Saber que el cliente es primero.
- 6 *Administración del riesgo*. Se debe tener preparado un plan de acción (seguro) para evitar posibles riesgos de transportación.

Por lo tanto, la logística empresarial tiene como objetivos más sobresalientes la satisfacción de la demanda en las mejores condiciones de servicio, coste y calidad. Se encarga de la gestión de los medios necesarios para alcanzar este objetivo (superficies, medios de transportes, informática, etc.) y moviliza tanto los recursos humanos como los financieros que sean adecuados.^[33]

Con esto, podemos deducir que en cuanto a los objetivos que en forma general cualquier empresa desea alcanzar al implementar una estrategia logística en su organización, y en resumen tenemos que son los siguientes:

- Servicio al Cliente.
- Reducción de Costos.
- Reducción de Capital.

[33] [www.wikipedia.org Logística http://es.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica](http://es.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica)

a) Necesidades de la logística empresarial

Las necesidades de la logística empresarial es un punto que también es importante mencionar, estas son^[34]:

- 1 Diseño.
Debe ser lo más original posible.
- 2 Calidad.
Los clientes compran más que el producto y/o servicio, la calidad del mismo.
- 3 Precio.
No es muy importantes el cliente paga la calidad como lo dijimos en el punto anterior.
- 4 Marketing.
Debe existir una buena estrategia de marketing para el servicio y/o producto.
- 5 Servicio.
Involucra el servicio de entrega, el servicio post-venta.
- 6 Innovación.
Debe ir por encima de las empresas competidoras.

Garantizar la calidad de servicio, es decir la conformidad con los requisitos de los clientes, da una ventaja competitiva a la empresa. Hacerlo a coste menor permite mejorar el margen de beneficio de la empresa, ya que esto permitirá reducir el precio de venta del producto y/o servicio. Conseguirlo garantizando la seguridad permite a la empresa evitar sanciones pero también comunicar en temas actuales como el respeto del medio ambiente, los productos éticos, etc. Estos seis parámetros permiten explicar el carácter estratégico de la función logística en muchas empresas (la presión del entorno crea la función).

[34] Casillas Mendoza, Marcos; Presentación Logística para Exportar de la Materia de Dirección de Operación al Comercio Exterior

4.- Actividades Logísticas

“Las Actividades logísticas dentro de la empresa se centran en tres tipos de procesos básicos:

1. Proceso de aprovisionamiento: gestión de materiales entre los puntos de adquisición y las plantas de procesamiento que se tengan.
2. Proceso de producción: gestión de las operaciones de fabricación de las diferentes plantas.
3. Proceso de distribución: gestión de los materiales entre las plantas mencionadas y los puntos de consumo”.^[35]

Para Felipe y Rodríguez, la Logística es un enfoque que permite gestionar la empresa a partir de los flujos, material e informativo asociado, que va desde los proveedores hasta los clientes, y donde el flujo material se desarrolla, tal como se puede apreciar de la cadena logística, a partir de la gestión de los aprovisionamientos, la gestión de los procesos de transformación y la gestión de la distribución. A partir de estas consideraciones puede plantarse que determinados autores al considerar el conjunto de actividades de que se ocupa la Logística como sistema considera que las mismas se agrupan en tres subsistemas que denominan Logística del Aprovisionamiento, Logística de la Producción y Logística de la Distribución.^[36]

Jáuregui, clasifica de la siguiente forma:

De Materiales: Consiste en determinar la cantidad total de insumos (incluida mano de obra que se necesitará en el proceso productivo.

[35] Casanovas August y demás, Logística Empresarial, edición 2000 Barcelona, Edit. Gestión, Barcelona, P 18-19

[36] http://www.google.com.mx/search?hl=es&q=LOGISTICA+DEL+APROVISIONAMIENTO%3A+TECNICAS+CUANTITATIVAS+PAR+A+SU+GESTION&meta=&safe=active/blog.pucp.edu.pe/action.php?action=plugin&name=LinkCounter&type=c&k=20080324-Tecnicas_cuantitativas_aprovisionamiento

De Producción: Consiste en determinar los procesos, formas y etapas a desarrollar en la parte de producción (cronograma y metas)

De Distribución: Determinar los canales y las necesidades de distribución que va a tener el producto (forma de transporte, necesidades de conservación etc.)^[37]

La mayoría de los autores clasifican las actividades de la logística en los tres rubros mencionados anteriormente, solo haciendo modificación en los nombre ya que algunos nombran al proceso de aprovisionamiento como logística de entrada, en el caso del proceso de producción es denominado como logística de inventario y manipulación y finalmente el proceso de denominación también es conocido como logística de distribución.

[37] <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/33/actilogistica.htm>

a) Logística o proceso de aprovisionamiento

“Se ocupa del proceso de adquisición y almacenamiento de productos que pueden ser materias primas, materiales, partes, piezas, etc., desde los proveedores hasta el comienzo del proceso productivo en empresas productivas. Debe observarse que en empresas puramente comerciales también se presenta y con gran fuerza el aprovisionamiento, lo que en estos casos generalmente se trata de la adquisición de productos terminados que se utilizan para satisfacer las necesidades del cliente final.

La gestión del aprovisionamiento lleva implícito la toma de un conjunto de decisiones que deben contribuir al logro de un eficiente y eficaz funcionamiento del sistema logístico.

Es precisamente el objetivo del presente trabajo presentar técnicas cuantitativas que permiten apoyar la toma de decisiones en algunas áreas de la gestión del aprovisionamiento, en particular en el área de compras, así como expresar lo que consideramos principales dificultades que en nuestra opinión impiden una mayor utilización de las mismas”. [38]

Para Serrano, “el proceso de aprovisionamiento consiste en poner a disposición de la empresa los bienes o servicios necesarios que garanticen la actividad empresarial. Aunque el rol principal de la función de aprovisionamiento es la compra de inputs y su transporte hasta la unidad de producción, la compra en si es solo una fracción del proceso”. [39]

[38] http://www.google.com.mx/search?hl=es&q=LOGISTICA+DEL+APROVISIONAMIENTO%3A+TECNICAS+CUANTITATIVAS+PARA+SU+GESTION&meta=&safe=active/blog.pucp.edu.pe/action.php?action=plugin&name=LinkCounter&type=c&k=20080324-Tecnicas_cuantitativas_aprovisionamiento

[39] Marco-Serrano Francisco

La gestión del aprovisionamiento lleva implícito la toma de un conjunto de decisiones que deben contribuir al logro de un eficiente y eficaz funcionamiento del sistema logístico. Es precisamente el objetivo del presente trabajo presentar técnicas cuantitativas que permiten apoyar la toma de decisiones en algunas áreas de la gestión del aprovisionamiento, en particular en el área de compras, así como expresar lo que consideramos principales dificultades que en nuestra opinión impiden una mayor utilización de las mismas.

El proceso de aprovisionamiento puede resumirse como el conjunto de actividades que nos permiten obtener los materiales adecuados, considerando la calidad, cantidad, el proveedor, precio, entrega en forma y en el momento justo.

b) Aprovisionamiento y compras

Los términos aprovisionamiento y compras suelen ser utilizado como términos similares. Puede decirse que aprovisionar es una función destinada a poner a disposición de la empresa todos los productos, bienes y servicios del exterior que son necesarios para su funcionamiento. ^[40]

Para cumplir estas funciones es necesario realizar las siguientes actividades:

- a) Prever las necesidades de la empresa
- b) Planificarlas en el tiempo
- c) Expresarlas en términos adecuados desde el punto de vista descriptivo en forma cuantitativa y cualitativa
- d) Buscar en el mercado los productos que las satisfacen
- e) Adquirir los productos
- f) Asegurarse que son recibidos en las condiciones demandadas
- g) Pagar los productos adquiridos

El aprovisionamiento, abarca tres áreas: Compras, almacenamiento y gestión de inventarios, las que aportan técnicas y procedimientos que permitan lograr el mejor resultado del aprovisionamiento en su conjunto. En ese sentido, plantea que “El aprovisionamiento es el conjunto de operaciones que realiza una empresa a fin de disponer y mantener los materiales y artículos idóneos en la cantidad correcta, en el tiempo oportuno y con el menor costo posible”. ^[41]

Por otra parte las COMPRAS como función empresarial presenta un carácter más restringido y tiene por objeto adquirir los bienes y servicios que la empresa necesita, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en términos de tiempo, calidad y precio.

(40) Pau, J. y De Navascues, R., “*Manual de Logística integral*”, Editorial Díaz de Santos, Madrid, 1998.

(41) Iresco, Gestión de stocks, Madrid, 1982,

La función de compras tiene amplia implicación sobre la estructura financiera de la empresa ya que a ésta le interesa mantener la mejor relación posible entre los recursos monetarios invertidos en activo fijo y circulante, procurando que este se mantenga en un nivel que permita una gestión eficiente.

En la actualidad la importancia de los aprovisionamientos hace necesario un nuevo enfoque orientado hacia una perspectiva logística que integre la función de aprovisionamientos en la formulación y puesta en práctica de la estrategia global de la empresa.

Una contribución sustancial del aprovisionamiento a la mejora competitiva de la empresa solo es posible si la responsabilidad de gestión comienza con la participación de esta función en la definición de la estrategia de la empresa y termina cuando el producto o servicio es empleado adecuadamente en el propio proceso de transformación o satisface las necesidades del cliente final. Es decir, cuando se contempla la actividad de aprovisionamiento como parte integrante del sistema logístico de la empresa.

“La función de aprovisionamiento es clave dentro de la actividad empresarial, constituyendo además una función compleja. Esta complejidad se deriva lógicamente de la naturaleza y diversidad de los productos o servicios objeto de adquisición, sin olvidar otros aspectos fundamentales como: la necesidad de adaptarse a un entorno económico altamente cambiante motivado por la globalización de los mercados, las variaciones cualitativas y cuantitativas de la demanda de los productos, la escasez de capitales y el crecimiento de los costos financieros, así como los cambios tecnológicos y el constante incremento de las exigencias de calidad” [42]

Puede plantearse que los objetivos de la función de compras son:

[42] http://www.google.com.mx/search?hl=es&q=LOGISTICA+DEL+APROVISIONAMIENTO%3A+TECNICAS+CUANTITATIVAS+PARA+SU+GESTION&meta=&safe=active/blog.pucp.edu.pe/action.php?action=plugin&name=LinkCounter&type=c&k=20080324-Tecnicas_cuantitativas_aprovisionamiento

- 1) Mantener una continuidad en los suministros de acuerdo con los programas de fabricación o de compras.
- 2) Proporcionar los productos, materiales y componentes de acuerdo con las especificaciones de calidad requeridas.
- 3) Obtener los productos necesarios al costo total mas bajo posible dentro de las necesidades de calidad y plazos de entrega requeridos.
- 4) Prevenir al Dpto. Comercial y a la gerencia general de las variaciones de precios, coyunturas, tendencias, etc.

Todo esto implica una coordinación permanente entre las áreas de Producción, Comercial, Finanzas y Compras. Sin embargo, la función de compras tiene por naturaleza unas actividades claramente diferentes de las otras funciones y que pueden resumir de la siguiente manera:

- A. Estudio de las fuentes de suministro
- B. Selección de proveedores
- C. Control de las especificaciones de calidad requeridas
- D. Gestión de precios
- E. Seguimiento de las operaciones realizadas en todos los acuerdos y condiciones establecidas con el proveedor
- F. Venta de sobrantes y productos obsoletos

Por otra parte compras debe ocuparse de un conjunto de actividades que resultan básicas y que abarcan las siguientes:

- A. Búsqueda y evaluación de proveedores
- B. Mantenimiento de un registro actualizado de productos con información referida a: Características técnicas, códigos de identificación, suministradores, precio y condiciones de entrega y pago

- C. Negociación permanente de: Precios, Calidades, Condiciones de pago y Plazos de entrega
- D. Previsión de compras en sus aspectos técnicos, económicos y financieros
- E. Planificación de pedidos por artículo y proveedor, determinando los volúmenes de pedidos y fechas de lanzamiento previstos
- F. Preparación de ordenes de compra, lanzamiento de pedidos y seguimiento de los mismos hasta su recepción y control de calidad
- G. Solventar discrepancias en la recepción del producto
- H. Analizar variaciones en precio, plazos de entrega, calidad

c) Decisiones de compra

Las decisiones fundamentales en el área o departamento de compras están dirigidas a dar respuesta a los siguientes interrogantes:

Donde comprar

Como comprar

A quien comprar

En que condiciones comprar

Y aunque sea competencia de otras áreas, en dependencia de la estructura organizativa de la empresa, el Departamento de Compras puede colaborar con otras áreas funcionales, por ejemplo: Con el departamento o área técnica en la decisión de “Que comprar” y con el Departamento de producción y la gestión de inventario en lo referido a: “Cuanto y cuando comprar”

A menudo surgen conflictos entre los distintos departamentos. Quizás el departamento de compras de importancia al precio y piense que las especificaciones técnicas de un cierto producto son excesivas en función de su uso, pero quizás producción piense que compras le da demasiada importancia al precio y desconoce aspectos técnicos que justifican la petición de dicho material. Solo la necesaria colaboración interdepartamental en la empresa, a veces basada en el simple dialogo y exposición de argumentos, pueda poner de acuerdo a todos, para obtener el máximo rendimiento de todas las funciones.

En relación con la decisión de compras existen 4 indicadores que resultan básicos, estos son:

- Precio
- Calidad
- Condiciones de pago
- Plazos de entrega

Con respecto al precio cabe decir que éste debe estar claramente definido, ser unitario e incluya toda clase de conceptos como transporte, manipulación, etc. Existen productos que por su especial naturaleza o destino no los consideran, sobre todo aquellos que son de importación, debiendo detallarse entonces conceptos tales como seguros, impuestos, recepción, etc.

Desde luego el objetivo no es comprar lo más barato posible, sino optimizar en su conjunto los indicadores de precio, calidad y servicio (que abarca condiciones de pago y plazo de entregas). En función de la posición de la empresa en el mercado la negociación será de una u otra forma. Se pueden lograr descuentos por cantidad y otras formas de revisión dependiendo de los tipos de contratos establecidos. La forma de pago puede afectar seriamente el precio, ya que un pago aplazado es como si el proveedor estuviese financiando al comprador.

El plazo de entrega es otro factor importante a considerar para no entrar en ruptura del inventario, o lo que es peor, paralización del proceso productivo o se servicios. Resulta de interés que el plazo de entrega sea lo mas pequeño posible para trabajar con una menor cartera de pedidos y tener una menor financiación comprometida. “Se requiere también que el plazo sea fiable. Si no lo fuera pues nos vemos obligados a mantener un mayor nivel de inventario de seguridad, lo que se traduce en mayores costos de conservación y mayor capacidad para el almacén. Para lograr plazos adecuados será conveniente conocer la evolución de nuestra demanda al comienzo del periodo de planificación y poder acordar y negociar con el proveedor la cantidad y frecuencia de los pedidos, facilitando de esta forma la planificación del mismo” ^[43]

[43] http://www.google.com.mx/search?hl=es&q=LOGISTICA+DEL+APROVISIONAMIENTO%3A+TECNICAS+CUANTITATIVAS+PARA+SU+GESTION&meta=&safe=active/blog.pucp.edu.pe/action.php?action=plugin&name=LinkCounter&type=c&k=20080324-Tecnicas_cuantitativas_aprovisionamiento

Por otra parte, siempre que sea posible, es conveniente contar con varios proveedores, lo que fomenta entre ellos competitividad en cuanto a precio, calidad y servicio, lo que proporciona además flexibilidad a la hora de repartir pedidos.

Finalmente, es preciso tener cuidado con las promociones a bajo precio. Serán fiables si un nuevo proveedor desea ganarse nuestra confianza dándonos a conocer su producto, pero en otras ocasiones los productos pueden provenir de inventarios almacenados durante mucho tiempo o pueden ser de baja calidad. Por el contrario, una calidad excesiva de los productos puede ser innecesaria y hace incrementar los precios sin aportar valor añadido al consumidor.

Para la mayoría de las empresas las interrogantes de ¿Dónde comprar?, ¿Cómo comprar?, ¿A quien comprar? Y ¿En que condiciones comprar?, van en función del mercado meta,, para la empresa Coppel, se considera como factor de relevancia el mercado en que se enfocan las ventas, ya que es el denominado “mercado popular”, motivo por el cual las diferentes áreas involucradas en la decisión de compra buscan que las variables como: el precio, la calidad, condiciones de pago y plazos de entrega se encuentren en función del proceso logístico de la misma, ya que cualquier variación de las mismas variables provoca el incremento de los costos y por ende el incremento de precios a los consumidores.

Previsión de las necesidades

En la previsión de las necesidades de aprovisionamiento surgen dos tipos de situaciones que tienen gran incidencia en la misma; una está referida a la cantidad de artículos o materiales a gestionar y la otra a la elección de la técnica de previsión más adecuada para que las estimaciones sobre los requerimientos de los mismos sean correctas.

Búsqueda y selección de proveedores

Tal como fue señalado anteriormente, una actividad básica de la función de compras es la búsqueda y selección de proveedores. Esta constituye una de las actividades más importantes dentro de la función de compras, tendiente a lograr una calificación de los proveedores en función de su capacidad de respuesta frente a nuestra empresa, lo que constituye un punto de partida para las futuras relaciones comerciales con ellos.

El primer paso para la búsqueda y selección de proveedores es el estudio del mercado de productos. Este análisis consiste en reunir y analizar las informaciones relativas a la producción, distribución y venta de un determinado artículo o material. El objetivo final es obtener un esbozo de la política de compras a seguir por la empresa.

Como no puede abordarse a la vez el estudio de todos los artículos o materiales que se requieren se agrupan en familias de productos y se traza un plan de estudio empezando por las más importantes. A veces este trabajo excede el tiempo disponible del comprador, por lo que puede ser recomendable su realización por especialistas en investigación de mercados.

El estudio debe abarcar las siguientes fases:

“1) Definición de las necesidades en términos cualitativos y cuantitativos.

2) Producción del artículo. Una vez definida la necesidad se inicia la investigación sobre la fabricación del producto en cuestión, haciendo énfasis en los siguientes aspectos: materias primas que componen el producto, métodos de producción existentes para entender las diversas calidades y precios que hay en el mercado, y análisis a medio y largo plazo de la evolución del artículo.

3) Consumo y distribución del producto.

4) Precios: Sobre todo su evolución histórica, tendencia, fluctuaciones y causas que lo generan.

5) Presentaciones, costos de transporte y embalajes.

6) Aspectos legales” [44]

Estudio de mercado de proveedores

Consiste en localizar los proveedores potenciales y seleccionar, entre ellos, a los que reúnan mejores condiciones para la empresa, basándose, en principio, en criterios de política de compras, tales como la distancia, canal de distribución, etc.

“La calificación de los proveedores será normalmente progresiva, por pasos sucesivos, de modo que en cada paso se profundice cada vez mas, pero con menos proveedores, utilizando criterios de conveniencia comercial y política de empresa, de tal forma que al final se tenga una selección reducida de posibles proveedores, sobre los cuales se hará un estudio de valoración y calificación para establecer la selección definitiva.

Los factores clave del suministro pueden ser los siguientes:

- Calidad del producto
- Fiabilidad de las entregas
- Plazos de entrega

[44] http://www.google.com.mx/search?hl=es&q=LOGISTICA+DEL+APROVISIONAMIENTO%3A+TECNICAS+CUANTITATIVAS+PARA+SU+GESTION&meta=&safe=active/blog.pucp.edu.pe/action.php?action=plugin&name=LinkCounter&type=c&k=20080324-Tecnicas_cuantitativas_aprovisionamiento

- Continuidad
- Flexibilidad
- Nivel tecnológico
- Capacidad de reacción
- Precios” [45]

Para conseguirlos es recomendable efectuar visitas y evaluar la capacidad tecnológica, económica y comercial de los proveedores.

Evaluación de proveedores

Una vez seleccionados los proveedores se debe realizar una evaluación de los mismos. Esta tarea, que supone una comparación entre proveedores, suele resultar difícil y delicada, máxime si se tiene en cuenta qué se trata de cotejar variables no cuantitativas mediante un proceso cuantitativo.

La técnica cuantitativa mas utilizada para apoyar este tipo de decisión es el uso de un promedio ponderado que tiene en cuenta diferentes criterios, indicadores o factores que resultan de interés para el decisor. El procedimiento a emplear consta de tres pasos:

- 1- Elección de los criterios que van a ser utilizados para evaluar los proveedores.
- 2- Ponderación de cada criterio según la importancia que le asigne el decisor.

[45] http://www.google.com.mx/search?hl=es&q=LOGISTICA+DEL+APROVISIONAMIENTO%3A+TECNICAS+CUANTITATIVAS+PARA+SU+GESTION&meta=&safe=active/blog.pucp.edu.pe/action.php?action=plugin&name=LinkCounter&type=c&k=20080324-Tecnicas_cuantitativas_aprovisionamiento

3- Cálculo de la puntuación correspondiente a cada proveedor, lo cual nos permite obtener una valoración de cada uno de los proveedores. Lógicamente el o los proveedores seleccionados serán los que obtengan la más alta puntuación.

“En términos generales, los sistemas de evaluación más comúnmente empleados, en particular en aquellas empresas dedicadas a la distribución comercial se limitan a tomar en cuenta como criterios tres indicadores que son:

- Calidad
- Servicio
- Precio” [46]

A los efectos de realizar la evaluación debe definirse la forma en que se debe medir cada uno de estos indicadores. Usualmente se realiza de la siguiente forma:

Calidad: Una forma cómoda y rápida de medir calidad de los productos de un determinado proveedor es mediante el número de productos defectuosos del total enviado o mediante el número de productos aceptados del total enviado

Servicio: Se refleja principalmente en el plazo de entrega del pedido midiéndolo mediante el número de retrasos ocurridos en un determinado periodo de gestión o el número de pedidos entregados en tiempo en dicho periodo.

[46]Casanovas August y demás, “*Logística Empresarial*”, edición 2000 Barcelona, Edit. Gestión,Barcelona,P 18-19

Precio: Indudablemente, el mejor proveedor atendiendo solo al precio es aquel que proporcione el mas bajo, pero una forma de comparar es calcular para cada proveedor un indicador resultante de dividir el precio mas bajo ofertado y el que concretamente plantea el proveedor

Para Casanovas, “las técnicas de logística en el proceso de aprovisionamiento y en proceso de aprovisionamiento y en el proceso de distribución son muy similares y lo que pretende la logística empresarial es integrarlas y darles así un grado alto de flexibilidad y rapidez de respuesta a las demandas del mercado” [47]

[47]http://www.google.com.mx/search?hl=es&q=LOGISTICA+DEL+APROVISIONAMIENTO%3A+TECNICAS+CUANTITATIVAS+PARA+SU+GESTION&meta=&safe=active/blog.pucp.edu.pe/action.php?action=plugin&name=LinkCounter&type=c&k=20080324-Tecnicas_cuantitativas_aprovisionamiento

5 Distribución

a) La distribución y su correcta administración

Al haber definido previamente el concepto de logística, hemos de mencionar que el concepto de distribución de igual manera se relaciona con el estudio de la gestión logística de la empresa Copel. El concepto de distribución y las actividades que lo conforman, se ha ido perfeccionando en la mayoría de las ciudades.

Para esto según F. Magee, nos define a la distribución como “La colocación de un producto desde el productor hasta el consumidor cumpliendo mínimos estándares de prontitud, oportunidad y calidad, de lo cual en definitiva depende la competitividad de un producto en un mercado dentro de los parámetros exigidos por los mercados globalizados que son mucho más elevados que los mercados individuales” [48]

Según Carranza Octavio, la define como “el conjunto de actividades físicas encargadas de acercar los bienes y servicios entre los productores (origen) y los consumidores (destino)”. [49]

Con lo mencionado, nosotros podemos dar nuestra propia definición de distribución para conocer y describir de una forma amplia y precisa lo que éste término quiere decir. La distribución es la función que permite el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción, al de adquisición y consumo.

Lo anterior se justifica por el objetivo que tienen las empresas de cumplir con las exigencias que los mercados actuales exigen, y por la amplia competencia que como resultado de la globalización actualmente impera en la mayoría de los mercados.

[48] F. Magee John, “*Sistema de distribución*”, 3era. Edición, Barcelona España, El Ateneo, 2003, P.9

[49] Carranza Octavio y otros, “*Logística mejores practicas en Latinoamérica*”, 2da. Edición México, Thomson 2005, P.5

Hay diversas maneras o enfoques para conocer y analizar la distribución, para nuestro propósito es importante conocer la definición específica de distribución física.

Primeramente Salvador Mercado la define como “El objetivo de la distribución física es dar buen servicio a bajo costo. El buen servicio aumenta la posibilidad de ventas de repetición, un alto porcentaje de retención de clientes y la adición de nuevos clientes.

La mejor medida del servicio de distribución es el tiempo del ciclo de pedido, que es el tiempo transcurrido entre el esfuerzo inicial para colocar un pedido y la recepción del pedido por el cliente en buenas condiciones” [50]

Según P. Kotler “es llevar el producto desde el centro de producción al consumidor final, sin embargo no se debe confundir las decisiones sobre los canales de distribución y las de distribución física. Las primeras tienen relación con los intermediarios comerciales que se utilizarán. La segunda está relacionada con las actividades de control y administración de inventarios, envasado, almacenamiento en lugar de producción, transporte, almacenamiento de lugar de envío y entrega del producto al cliente final. Dependiendo del tipo de producto la distribución física será más o menos compleja”. [51]

Estudiando ambas definiciones, podemos ver que en una de ellas se hace mención respecto de los canales de distribución, sin embargo esta cuestión se abarcará más adelante en otro punto. Para esto y con las definiciones antes mencionadas nosotros establecemos nuestra propia definición y esta es la siguiente:

[50] Mercado H. Salvador, “*Canales de distribución y logística*”, 1era. Edición México, Macchi 2001, P. 13

[51] Kotler Philip, “*El marketing según Kotler*”, 1era. Edición México, Paidós 2004. P. 34

La distribución física es la parte que se encarga de administrar los flujos de productos tangibles con fines productivos e incluye todos los procesos de manejo de productos desde la obtención de materias primas hasta la entrega del producto final.

La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo.

La correcta administración de la distribución también puede afectar a una serie de disciplinas que en conjunto serán las encargadas de establecer particularmente políticas de planeación del producto, precios y de mejorar la distribución.

Alguna opción de mejora se encuentra aquella enfocada al servicio al cliente “Un sistema logístico sofisticado puede mejorar el servicio de distribución que una empresa proporciona a sus clientes, bien sean los intermediarios o usuarios finales. Y el nivel de servicio al cliente afecta en forma directa a la demanda. Por tanto la administración debe luchar por un balance óptimo entre el servicio de distribución proporcionado al cliente y el costo de este” [52]

Para esto debemos entender que el cliente es el único juez de la calidad del servicio, el es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más. La empresa debe gestionar" la expectativa de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente. Para eliminar los errores en la distribución se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo.

De igual manera la distribución, ajusta las diferencias de tasa, lugar y tiempo en la producción y consumo: crea utilidad de tiempo y lugar:

[52] Casanovas Agust, “*Logística empresarial*”, 3era. Edición Barcelona, Gestión 2000. P.22

“El valor económico del almacenamiento es el hecho de que crea utilidad de tiempo. Un producto puede estar correctamente localizado con respecto a su mercado, pero el tiempo puede ser tal que no haya demanda para él en la actualidad. Se adiciona un valor precioso en ese artículo solo si lo detenemos y lo preservamos adecuadamente en almacenamiento hasta que la demanda aumente”. [53]

El almacenamiento es primordial cuando hay una falta de balance entre el tiempo de producción y el de consumo. El adecuado uso de las instalaciones de almacenamiento permitirá al productor almacenar sus excedentes estacionales, de tal manera que pueda ser comercializado mucho después que la cosecha haya concluido.

Un aspecto relevante de la distribución es la estabilización de los precios que puede causar, “Si existe un cuidadoso manejo de las instalaciones de almacenamiento y transporte, esto puede ayudar a estabilizar los precios en una empresa individual o en toda una industria”. [54]

El movimiento juicioso de los productos de un mercado a otro puede aliviar los cuellos de botella en un área, permitir que un vendedor evada un mercado con precios deprimidos o permitir que un vendedor saque ventaja de un mercado que tiene un abasto restringido y mayores precios.

“Los buenos administradores de tráfico buscaran que sus empresas disfruten de las rutas más rápidas y las tarifas mas bajas posibles de cualquier método de transporte sobre el cual decidan”. [55]

Los buenos gerentes de tráfico también pueden negociar con los transportistas para que sus productos sean reclasificados u obtengan una tarifa especial. Es decir se utiliza la administración de tráfico para asegurar los costos más bajos.

[53] H. Ballou, “*Logística*”, 5ta. Edición México, Pearson 2002, Pág. 27

[54] Christopher Martín, “*Logística aspectos estratégicos*”, 1era. Edición México, Limusa 1999, Pág. 43

[55] A. Ledesma y los demás, “*Negocios y comercialización Internacional*”, 1era. Edición Córdoba Argentina, Macchi 1995, Pág. 295

b) Costos de distribución

Para muchos productos, el grupo mayor de los costos operativos es el relativo a los de la distribución física. Para otros productos, estos costos alcanzan tanto como la mitad del precio de mayoreo cuando se realizan actividades de transporte y almacenamiento.

El sistema de costos no solamente se debe preocupar por generar información sino que debe buscar la reducción de los costos; esto es como, convertirse en generador de valor agregado

Es indispensable mencionar que los costos de distribución variarán considerablemente, tratándose del tipo de producto

No es lo mismo distribuir físicamente productos perecibles o no perecibles, líquidos o sólidos, inflamables o inocuos, gaseosos o no gaseosos, pequeños de tamaño o muy grandes. Esto debido a que los costos de almacenaje y transporte se han ido incrementando considerablemente en los últimos años.

“La Reducción de los costos de distribución en una empresa puede abrir muchos caminos y esto se puede lograr mediante la adecuada administración de las actividades de distribución física de una empresa.” [56]

Una efectiva sistematización de estas actividades puede dar como resultado una simplificación, tal como la eliminación de almacenes, lo cual reducirá los costos. En este punto es importante mencionar que las empresas de distribución, a diferencia de las productoras, no fabrican productos; únicamente realizan la misión de comprar productos que posteriormente venden al siguiente nivel del canal de distribución.

[56] Díez de Castro Enrique C, “*Distribución comercial*”, 3era Edición Madrid, Mc. Graw Hill 2002, P. 17

“La diferencia entre el precio de venta y el precio de compra correspondiente a un producto le supone al intermediario un margen comercial bruto o beneficio bruto unitario, también denominado contribución. Los productos vendidos contribuyen con este margen a cubrir los costes de distribución de las empresas comerciales; si los beneficios brutos totales superan a los costes de distribución, habrá un excedente o beneficio neto comercial para esa firma” [57]

Independientemente del tipo de cliente, para establecer claramente los costes logísticos de distribución, es necesario que el sistema refleje el flujo de materiales. “Debe de ser capaz de identificar los costes que resultan de proporcionar servicio al cliente y en segundo punto, debe permitir evaluar por separado costes e ingresos para cada cliente o sector y por producto o líneas de productos”. [58]

Cualquier deficiencia en la distribución física alcanzara al consumidor con precios más altos o mala calidad del producto. Unos costos de distribución mas bajos pueden traducirse para el consumidor, en una disminución de precios y en una expansión del mercado.

Es habitual que el coste de distribución varié en función de la localización geográfica de la demanda, además tomemos en cuenta que una de las características de la evolución económica en los países industriales es el constante aumento de los costes de distribución, tanto de bienes como de servicios.

Los costes de distribución, admiten diversas clasificaciones, algunas de estas las menciona el autor Carlos A. Ledesma

[57] Muñiz González Rafael, Marketing en el Siglo XXI. 2ª Edición México, Centros de estudios financieros 2008, P. 175

[58] Núñez Carballosa Ana y los demás, “*La Logística en la empresa, fundamentos y tecnologías de la información y de la comunicación*”, 1era Edición México, Pirámide 2003, P.6

“Los costes de distribución, podríamos clasificarlos como coste de transporte, de almacenamiento, fraccionamiento, de servicios, financiación, y de asunción de riesgos”. [59]

Los costes de distribución suelen ser cuantiosos para las empresas. Muchas firmas se ven imposibilitadas de poder competir fuera de su zona de fabricación por el incremento que supondría en los costes de distribución.

“La ejecución total se mide con respecto al tiempo y la consistencia. La medida del tiempo se refiere al tiempo total transcurrido desde que se recibe el pedido del cliente hasta que se efectúa la entrega de la mercancía en condiciones satisfactorias”. [60]

La reducción de intermediarios y costes de distribución de una empresa comercial son aspectos decisivos del moderno comercio. Las empresas de distribución tienen como objetivo reducir sus costes.

Los costes de mano de obra representan para una empresa de distribución del 50 al 65% de sus costes. La utilización de medios mecánicos frente a lo manuales y la racionalización de los métodos de trabajo contribuyen a disminuir el coste de la mano de obra.

Los costes de transporte alcanzan entre un 10 y 15% de los costes de distribución. La minoración de estos costes se puede lograr de las siguientes formas: 1) Utilizar métodos adecuados de transporte, pero siempre desde el punto de vista de la economicidad 2) Simplificación y aceleración de la carga y descarga de vehículos 3) Rentabilizar los vehículos propios de la empresa 4) Establecer acuerdos preferenciales con las compañías de transportes

Otros costes de distribución, que se prestan a reducciones son los costes de embalajes, almacenamiento, gestión de stocks, etc.

Los costos de la distribución física dependen de la política de servicios fijada por la compañía. Las cualidades de ejecución rápida y consistente tienen sus propios costos, y cuanto mas destacados sean, mayor será el costo del sistema logístico.

[59] Maraver Tarifa Guillermo y los demás, “*Distribución comercial*”, 2da. Edición Madrid, Uoc 2000, P. 231

[60] Kotler Philip, “*El marketing según Kotler*”, 1era. Edición México, Paidós 2004. P. 21

c) Canales de distribución

Las estrategias de distribución incluyen la administración del canal o canales a través de los cuales la propiedad de los productos se transfiere de los fabricantes al comprador y en muchos casos, el sistema o sistemas mediante los cuales los bienes se llevan del lugar de producción al punto de compra por parte del cliente final. Se diseñan las estrategias que se aplicarán a los intermediarios, como los mayoristas y detallistas

Se debe estudiar los canales de distribución porque se tiene que comprender cómo llega el producto hasta su destinatario final. Se debe tener en cuenta los múltiples factores que influyen en esa corriente. Es necesario apreciar la importancia del papel de los intermediarios para hacer que el producto llegue al usuario final y asegurar que se reciba un precio razonable. La utilización de canales de distribución adecuados mejora la eficiencia de las ventas.

Según Maraver Guillermo “El canal de distribución es el camino seguido por la propiedad del producto en su movimiento desde el fabricante hasta el consumidor final”.^[61]

“Por canal de distribución debemos entender el recorrido del título de propiedad de un bien que posibilita, a través del cumplimiento de diferentes etapas, acercarlo hasta el consumidor final o usuario industrial, camino que se complementa por la acción activa y esencialmente negociadora de los intermediarios”.^[62]

[61] Cruz Roche Ignacio, *“Los canales de distribución de productos de gran consumo, concentración y competencia”*, 1ª edición México, Pirámide 1999, Pág.15

[62] Nivelte Nepveu F., *“Análisis de los canales de distribución y organización comercial”*, 1era edición Barcelona, Oikos Tau 1968, Pág. 43

De manera precisa podemos decir que son aquellos medios a través de los cuales se llevan a cabo las ventas y se distribuyen los productos, además sin la existencia de los canales de distribución las empresas e industrias caerían en un enorme caos de la distribución y no podrían realizar las actividades que hoy en día son muy comunes.

Están constituidos por una serie de empresas y/o personas que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a las manos del comprador o usuario y que se denominan genéricamente intermediarios. Los intermediarios son los que realizan las funciones de distribución, son empresas de distribución situadas entre el productor y el usuario final.

Dependiendo de la naturaleza del producto y de las necesidades del fabricante y de la población, los canales de distribución pueden ser muy variados. Hay algunos que van directamente del fabricante al consumidor final y otros que se componen de uno o varios mayoristas, que se venden a los detallistas y estos al consumidor.

En la construcción de un canal de distribución óptimo tanto en el diseño como en la selección de los intermediarios la estructura del canal de distribución es uno de los aspectos fundamentales, ya que ella no puede modificarse con facilidad.

d) Tipos de canales de distribución

Diversos autores hacen referencia a diferentes tipos de canales de distribución, existentes en función de la cantidad de figuras que intervienen en la cadena de distribución. Estos se clasificarían en canales cortos y largos, dependiendo de los intermediarios que llegasen a existir.

Si el número de intermediarios es elevado, se trata de un canal largo. Un canal corto, por el contrario, es el que tiene un número de intermediarios reducido; el caso extremo es el canal directo, en el que no hay intermediarios.

El *canal directo*, sin intermediarios, no es el más corriente en productos de consumo. Se utiliza cuando la producción y el consumo están próximos y tienen un volumen reducido. En el sector industrial y en el de los servicios, en cambio, el canal directo es muy habitual.

El *canal corto*, en los mercados de consumo, está constituido por el fabricante-detallista-consumidor. Este tipo de canal se da cuanto el número de detallistas es reducido o éstos tienen un alto potencial de compra. Si la capacidad de compra de los detallistas es importante, como en el caso de los grandes almacenes o los hipermercados, estos distribuidores asumen de hecho las funciones de mayorista y tratan directamente con los fabricantes o productos. En los mercados industriales, el canal corto es el habitual.

El *canal largo*, en el que, como mínimo, intervienen el fabricante, mayorista, detallista y consumidor, es el típico de un buen número de productos de consumo, especialmente de productos de conveniencia o compra frecuente.

Otra clasificación de estos canales se realizaría en relación al tipo de bienes que se pretende distribuir. La clasificación se establecería de la siguiente manera:

Canal de distribución de bienes de consumo. “Es hacer llegar los productos perecederos por diversos canales de distribución hacia las manos de los consumidores de manera fácil y rápida”.^[63] Ejemplo: Los agricultores pueden hacer llegar sus productos por medio de una central de abastos o por medio de agentes de ventas.

Canal de distribución de los bienes industriales. “Es cuando se dispones de diversos canales para llegar a las organizaciones que incorporan los productos a su proceso de manufactura u operaciones”.^[64] Ejemplo: Las empresas que fabrican partes para la elaboración de un auto, las proporcionan a empresas ensambladoras para llevar a cabo su producción.

Canal de distribución de servicios. “La naturaleza de los servicios da origen a necesidades especiales en su distribución. Y se pueden dar de dos formas: Una es que el servicio se aplique al demandante en el momento de producirse”.^[65] Ejemplo: Una persona que demanda servicio de masaje; éste se aplica al mismo tiempo en que se produce.

[63] A. Ledesma y los demás, “*Negocios y comercialización Internacional, 1era. Edición Córdoba Argentina*”, Macchi 1995, P. 321

[64] F. Magee John, “*Sistema de distribución*”, 3era. Edición, Barcelona España, El Ateneo, 2003, P. 121

[65] Casanovas Agust, “*Logística empresarial*”, 3era. Edición Barcelona, Gestión 2000. P.22

e) Funciones de los canales de distribución.

La función de un canal de distribución esta vinculada con la relación que mantiene el productor y el consumidor.

A. Ledesma, nos menciona “entre las principales funciones de los canales de distribución están las siguientes:

- Centralizan decisiones básicas de la comercialización.
- Participan en la financiación de los productos.
- Contribuyen a reducir costes en los productos debido a que facilitan almacenaje, transporte...
- Se convierten en una partida del activo para el fabricante.
- Intervienen en la fijación de precios, aconsejando el más adecuado.
- Tienen una gran información sobre el producto, competencia y mercado.
- Participan activamente en actividades de promoción.
- Posicionan al producto en el lugar que consideran más adecuado.
- Intervienen directa o indirectamente en el servicio posventa.
- Colaboran en la imagen de la empresa.
- Actúan como fuerza de ventas de la fábrica.
- Reducen los gastos de control.
- Contribuyen a la racionalización profesional de la gestión.

Venden productos en lugares de difícil acceso y no rentables al fabricante”.^[66]

Primeramente, la función primordial de un canal de distribución es la de llevar el producto cerca del consumidor final para que este no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y así satisfacer sus necesidades.

Otra de las principales funciones es la de actuar como Comunicación, puesto que Los flujos de mercancías son fuentes de información que van a alejar a los productores de los consumidores, dificultan el contacto entre los dos eslabones de la cadena: la Información de las innovaciones y de los nuevos productos

[66] Soret los Santos Ignacio, “Logística y marketing para la distribución comercial”, 3ª edición México, ESIC 2006, P. 91

De acuerdo a diversas fuentes consultadas las funciones de un canal de distribución se encuentran adscritas de acuerdo a una compleja clasificación de tipos de funciones. Nosotros hemos considerado las siguientes funciones principales de una forma general.

- *Transportar*: los productos del lugar de fabricación al lugar de consumo.
- *Fraccionar*: poner los productos fabricados en porciones y condiciones que corresponden a las necesidades de los clientes y usuarios.
- *Contactar*: facilitar la accesibilidad de grupo de compradores numerosos y dispersos.
- *Informar*: mejorar el conocimiento de las necesidades del mercado y de los términos de intercambio competitivo.
- *Surtido*: Combinar productos en colecciones o surtidos que los compradores desean que estén disponibles en un solo lugar. “Al establecer algunas funciones de un canal de distribución, debemos considerar algunos factores que influyen en el diseño de los canales de distribución”. [67]

[67] Carranza Octavio y otros, “*Logística mejores practicas en Latinoamérica*”, 2da. Edición México, Thomson 2005, P.173

f) Criterios de la selección de canales de distribución.

La selección de los canales de distribución no es fácil. No siempre es posible conseguir los canales deseados y, además, pueden plantearse intereses entre el fabricante y los distribuidores.

Debe considerarse en la selección del canal no sólo los aspectos económicos, sino también los de control del mercado. “Las decisiones sobre distribución deben ser tomadas con base en los objetivos y estrategias de mercadotecnia general de la empresa” [68]

Estos se derivan prácticamente de las características de los clientes, de los productos, intermediarios, competencia, características de la empresa, así como características del medio ambiente

Según las fuentes consultadas la mayoría de estas decisiones las toman los productores de artículos, quienes se guían por los siguientes criterios generales.

Características del mercado: si el mercado está concentrado o hay pocos compradores, será más adecuado un canal corto o directo. Si, por el contrario, el mercado está disperso o hay muchos compradores, será más apropiado un canal largo. Si el mercado está integrado por un gran número de consumidores cuyas compras son de pequeña cuantía y se realizan con frecuencia, es aconsejable una distribución intensiva. Además, el mercado puede estar segmentado y coexistir diferentes hábitos de compra, lo que puede aconsejar la utilización de más de un canal de distribución.

[68] Casanovas Agust, “*Logística empresarial*”, 3era. Edición Barcelona, Gestión 2000. P.22

Características del producto: Si el precio es alto, permitirá la venta directa o exclusiva, si es bajo obliga a una distribución a través de intermediarios compartidos con otros competidores. “La estacionalidad reduce las posibilidades de distribución. Si el producto tiene una rotación alta, la relación entre el fabricante y el canal será más frecuente y los márgenes tenderán a ser menores. Si el producto tiene un gran tamaño o requiere una determinada conservación, precisará que el distribuidor tenga unas instalaciones adecuadas. Un producto complejo exigirá distribuidores más capacitados, generalmente exclusivos”. [69]

Un producto de moda o temporada requerirá una rápida exposición y pedidos inmediatos. Cuanto mayor se la gama de productos o modelos ofertados, mayores serán también las posibilidades de llevar a cabo la distribución directa de los mismos. “Si el servicio postventa es importante, se precisará en mayor medida una distribución exclusiva. Un producto con prestigio requerirá un menos esfuerzo por parte del canal (aumentan las posibilidades de elección de distribuidores).” [70]

Cuanto más nuevo sea el producto mayor será la necesidad de educar al consumidor en su uso, por lo que se precisarán en mayor medida canales especializados.

Características de los intermediarios: considerarse la disponibilidad de distribuidores, así como la eficiencia de los mismos y la compatibilidad de sus objetivos con los del fabricante

Competencia: las formas tradicionales de distribuir por los competidores crean hábitos de compra en los consumidores que son difíciles de modificar.

La tendencia puede ser imitar las formas de distribución de los competidores (se dan mucho ejemplos de desmarques).

[69] Nivelte Nepveu F., “*Análisis de los canales de distribución y organización comercial*”, 1era edición Barcelona, Oikos Tau 1968, P. 43

[70] Salvador; Parra Miguel, “*Distribución comercial*”, 6ª Edición México, ESIC 2008, P.295

Los objetivos de la estrategia comercial: “el fabricante puede optar por confiar fundamentalmente en el canal para la realización de las ventas y seguir lo que se denomina una estrategia de tipo push.” [71]

Esto es incentivando en mayor medida a los distribuidores, con mejores precios y descuentos, publicidad cooperativa, etc; los canales que se precisarán para poder seguir esta estrategia deberán tener una cualificación adecuada y una mayor capacidad de colaboración que les posibilite desarrollar eficazmente la labor de promoción y venta.

“También, pueden optar por una estrategia de tipo pull, cuya finalidad es tirar del consumidor mediante una fuerte promoción realizada por el propio fabricante, que consiga generar demanda y atraer al consumidor hacia el canal, lo que estimulará al distribuidor a tener en existencia el producto” [72]

Aquí no se precisan canales tan cualificados, por la menor actividad de promoción y venta que se les exige. *Recursos disponibles, ingresos y costes generados:* “la distribución directa supone unos costes fijos elevados, por lo que para compensarlos, se requieren altos volúmenes de venta o márgenes elevados. La distribución a través de intermediarios no tiene costes fijos, pero sí, en cambio, costes variables más altos.”. [73]

La distribución directa será aconsejable, por tanto, cuando la diferencia entre los costes variables de la distribución con intermediarios y los de la distribución directa compense los costes fijos de esta última.

Limitaciones legales: “La existencia de una legislación que defienda la competencia e impida las prácticas restrictivas puede afectar también a las alternativas de distribución”. [74]

También constituye una práctica restrictiva de la competencia la fijación de un precio de venta al público por parte del fabricante. Por otra parte, la venta de ciertos productos, como los explosivos, el tabaco, etc. está regulada y sometida a determinadas restricciones.

[71] Mercado H. Salvador, “*Canales de distribución y logística*”, 1era. Edición México, Macchi 2001, P. 173

[72] Díez de Castro Enrique C, “*Distribución comercial*”, 3era Edición Madrid, Mc. Graw Hill 2002, P. 149

[73] Chetochine Georges, “*Marketing estratégico canales distribución*”, 2da Edición México, Pirámide 2001, P. 110

[74] H. Ballou, “*Logística*”, 5ta. Edición México, Pearson 2002, P. 202

“La selección de los canales de distribución estará en función de los factores condicionantes indicados y de las alternativas posibles. Las alternativas pueden ser evaluadas por métodos que puntúen los criterios o factores que se consideren relevantes” [75]

De lo anterior se puede deducir que el utilizar un canal de distribución mas corto da un resultado generalmente, una cobertura de mercado muy limitada, un control de los productos mas alto y unos costos mas elevados

Por el contrario, un canal más largo da por resultado una cobertura más amplia, un menor control del producto y costos bajos

“Cuanto más económico parece un canal de distribución, menos posibilidades tiene de conflictos y rigidez. Al hacer la valoración de las alternativas se tiene que empezar por considerar sus consecuencias en las ventas, en los costos y en las utilidades. Las dos alternativas conocidas de canales de distribución son: la fuerza vendedora de la empresa y la agencia de ventas del productor” “. [76]

Como se sabe el mejor sistema es el que produce la mejor relación entre las ventas y los costos. Se empieza el análisis con un cálculo de las ventas que se realizan en cada sistema, ya que algunos costos dependen del nivel de las mismas

[75] Chetochine Georges, *“Marketing estratégico canales distribución”*, 2da Edición México, Pirámide 2001, P. 118

[76] Nivelle Nepveu F., *“Análisis de los canales de distribución y organización comercial”*, 1era edición Barcelona, Oikos Tau 1968, P. 67

g) Intermediarios

Cada producto requiere de un manejo especial por parte del canal de distribución para que llegue en buenas condiciones al consumidor.

Cada empresa tendrá que identificar alternativas para llegar a sus mercados meta, que van desde la venta directa hasta el uso de canales con uno, dos, tres o más niveles de intermediarios.

En algunas ocasiones, los críticos de marketing han afirmado que los precios de los productos son altos debido a que existen demasiados intermediarios que realizan funciones innecesarias y duplicadas. Aunque éstos se pueden eliminar cuando se intenta reducir los costos de distribución, no siempre se logran costos inferiores. La razón para esta incertidumbre se encuentra en un axioma del marketing. Se pueden eliminar intermediarios, pero no sus funciones. Estas se pueden desplazar de una parte a otra en un esfuerzo por mejorar la eficiencia. Sin embargo, alguien tiene que llevarlas a cabo, si no es un intermediario, entonces el productor o el consumidor final.

“En ciertas situaciones, los intermediarios estén quizá en posibilidad de realizar las actividades de distribución mejor, o en forma más barata, que los productores o los consumidores”. [77]

De hecho, los intermediarios pueden llegar a ser realmente indispensables en muchas situaciones. Por lo general, no resulta práctico para el productor negociar directamente con los consumidores finales.

“Los intermediarios son organizaciones de negocios independientes que ayudan en forma directa al flujo de bienes y servicios entre una organización de marketing y sus mercados.

Estos intermediarios incluyen dos tipos de instituciones:

[77] Carranza Octavio y otros, “*Logística mejores practicas en Latinoamérica*”, 2da. Edición México, Thomson 2005, P.185

Revendedores (mayoristas y detallistas) o las personas que se conocen como intermediarios y Varias organizaciones facilitadoras que proporcionan servicios tales como transporte, el almacenamiento y el financiamiento que se necesitan para completar los intercambios entre compradores y vendedores”. [78]

Estos intermediarios operan entre una compañía y sus mercados y entre una compañía y sus proveedores. Por lo tanto, completan lo que se conoce como canales de distribución.

En algunas situaciones, quizá sea más eficiente para una compañía operar sobre la base de hágalo usted mismo sin intermediarios de marketing. Un productor puede tratar directamente con sus proveedores o vender directamente a sus clientes y encargarse de sus propios embarques, financiamiento, etc. Sin embargo, los intermediarios de marketing sí realizan diversos servicios.

“Son especialistas en sus campos respectivos. Justifican su existencia económica al realizar un trabajo mejor a un costo inferior de lo que puede hacer por sí misma la organización de marketing”. [79]

La demanda de servicios de negocios también debe continuar expandiéndose a medida que los negocios se vuelven más complejos y la administración reconozca aún más su necesidad de especialistas en esta área específica. En general en los servicios profesionales, se espera que aumente el uso de los programas de marketing en forma considerable durante la próxima década.

Incluso fabricantes están poniendo un interés cada vez mayor en los servicios como la base para el crecimiento. La mayor parte de los bienes tangibles se pueden imitar con rapidez y facilidad

[78] Kotler Philip, “*El marketing según Kotler*”, 1era. Edición México, Paidós 2004. P. 32

[79] Christopher Martín, “*Logística aspectos estratégicos*”, 1era. Edición México, Limusa 1999, P. 132

“La mayor parte de las ofertas de productos es una mezcla de bienes tangibles y servicios intangibles, que se ubican sobre un aspecto que oscila desde bienes puros hasta servicios puros, los servicios son actividades identificables por separado, intangibles, que son el objetivo principal de una operación que se ha diseñado para proporcionar la satisfacción de las necesidades de los consumidores”. [80]

Algunas de las funciones básicas que tienen los intermediarios son respecto:

- 1) Compras,
- 2) Ventas,
- 3) Transportes,
- 4) Envío en volumen,
- 5) Almacenamiento,
- 6) Financiamiento,
- 7) Asumir riesgos,
- 8) Servicio administrativo.

[80] Núñez Carballosa Ana y los demás, *“La Logística en la empresa, fundamentos y tecnologías de la información y de la comunicación”*, 1era Edición México, Pirámide 2003, P.386

CAPÍTULO II: LA EMPRESA COPPEL

CAPÍTULO II: LA EMPRESA COPPEL

1.- Historia de la empresa

Parte I 1939- 1980

“El fundador de Coppel es el Sr Enrique Coppel Tamayo. Nació en Mazatlán, Sinaloa. Al terminar la primaria, trabajo tres años en una imprenta y en 1939, a la edad de 17 años abrió su primera tienda llamada “El regalo”. Su madre le apporto el capital inicial de \$5, 000 pesos, producto de la herencia de una tía. Al principio vendía cristalería, pañuelos y artículos para regalo. Sus dos hermanas le ayudaban y su hermano que trabajaba en un banco, era el contador. Se acostumbraba en esos tiempos que los clientes decían “apártemelo” y el Sr Enrique en una bicicleta se encargaba de ir a cobrar los vales.

A los dos o tres años una tía lo invito a ir a Culiacán a poner una tienda igual. Se estaba construyendo la primera presa del estado y se iba a abrir al riego una gran superficie, por lo que se esperaba mucha, prosperidad. Así que el Sr Enrique Coppel fue a Culiacán, rento un local por la calle rosales e inicio su segunda tienda.”^[81]

“Antes todo lo que vendía se lo enviaban de México, pero aquí empezó a ir hasta Dallas, Texas a comprar mercancía. Le fue bien en esta segunda tienda y se quedo a vivir en Culiacán. Cerró la tienda de Mazatlán, pues no la podía atender bien. En 1947 se caso y dos años después invito a su padre, el Sr Luis a que le ayudara con la tienda ya que le iba muy bien. El Sr Luis fue comerciante toda su vida, trabajo en una casa alemana en Mazatlán, era muy buen administrador y su orden le ayudo mucho.

[81] Coppel Alberto, “*Historia de Coppel, Decisión 89-D*”, Octubre del 2001, Pág. 1

La tienda de Culiacán vendió al principio regalos, después ultramarinos (latas, comestibles, fruta, jamones, etc.) hasta tortas, que entregaban a las oficinas personalmente. Un tiempo fue imprenta y luego vendió equipos de oficina de marca Rémington. Hasta entonces el crédito que daba era de un mes, pero con la distribución de los radios Philco empezó a dar un año, mismo que le daba el fabricante. Luego con el mismo sistema de abonos empezó a vender relojes Haste y Steelco, bicicletas y mueble, los cuales recibía por tren de México y Guadalajara.”^[82]

“Se cambio a un local un poco más amplio por la calle Ángel Flores cerca de catedral, en una ocasión decidió remodelarlo y rento por mientras otro local por la misma calle a dos cuadras. Pero en tanto que realizaba los arreglos a su local, se dio cuenta que el nuevo local vendía bien y tenía muchos clientes nuevos, así que haciendo caso a su clientela, decidió quedarse con las dos tiendas.

Dice el Sr Enrique que el se fijaba mucho en la competencia, los observaba y les copiaba muchas cosas que hacían bien y así fue mejorando su negocio. Luego abrió una tercera y una cuarta tienda, hasta llegar a siete tiendas en la misma ciudad. Sentía que si ahí había mercado y cosas por mejorar para atender a su clientela, no necesitaba abrir en otra ciudad. Además cada tienda le traía una clientela nueva.

Al principio le daba crédito a los conocidos, luego a los no tan conocidos. Con el tiempo a todo mundo. Se dio cuenta que la gente de menos recursos pagaba mejor y era mas agradecida que la clase alta, así que se enfoco más a este mercado. Muy rara vez usaba a un abogado para cobrar una cuenta. Normalmente si alguno no podía pagar, le pedía el artículo de vuelta. Se usaba que todos dieran aval, pero el aval nunca pagaba, solo ayudaba a localizar al cliente en caso de que se extraviara.

[82] Coppel Alberto, “*Historia de Coppel, Decisión 89-D*”, Octubre del 2001, Pág. 2

La gente humilde pagaba bien, era más cumplida y responsable, nadie les daba crédito.

Se convertían en clientes de crédito por vida, ya que les era muy difícil ahorrar para comprar de contado. La disciplina del ahorro era escasa. No pedía requisitos, confiaba en las personas y probaba a ver si pagaban bien.” [83]

“El Sr Enrique disfrutaba mucho su trabajo, el detalle al acomodar, las platicas con los vendedores, con los proveedores, ponía mucho esmero en la limpieza.

Su férrea disciplina y estrategia lo llevaron a poder crecer a un ritmo acelerado, pero la falta de financiamiento lo limitaba, ese fue su gran problema muchos años. Los banqueros eran muy duros. Veían que el negocio tenía gran potencial de crecimiento en ventas, pero aun así lo limitaban. Con el tiempo fue creando unos ahorros y luego después de muchos años a no deber. Dice que eso lo hizo muy feliz.” [84]

El 1ro. De agosto de 1965, cuando se constituyo bajo la denominación de Almacenes Coppel S.A. Con una duración de 20 años. [85]

“En 1970 ya era el principal mueblero de la ciudad y decidió incursionar a la ropa. Diseñaron un sistema muy novedoso, que prácticamente es el mismo a la fecha. Dieron tarjetas de crédito a los clientes, usando computadoras para llevar el control (fue de los primeros en el mundo en hacerlo) y abrieron en la tienda dos, la primer tienda de ropa de Coppel. Con los años se fueron ampliando las demás tiendas para venta de ropa.” [86]

[83] Coppel Alberto, “*Historia de Coppel, Decisión 89-D*”, Octubre del 2001, Pág. 2

[84] Coppel Alberto, “*Historia de Coppel, Decisión 89-D*”, Octubre del 2001, Pág. 3

[85] http://74.125.113.104/search?q=cache:1Bi_F5Rc0CwJ:iteso.mx/~fnunez/ee2003coppel.doc+historia+de+coppel&hl=es&ct=clnk&cd=2&gl=mx

[86] Coppel Alberto, “*Historia de Coppel*”, *Decisión 89-D*, Octubre del 2001, Pág. 3

En esta misma década, Coppel amplió su gama de productos incorporando perfumería, zapatería, tenis y accesorios para vestir. ^[87]

“El Sr Enrique era una persona muy disciplinada, trabajadora, muy recta, consiente y sensato. A base de mucho esfuerzo y sacrificio creo las bases del negocio. Una de las cualidades más destacadas es su guerra contra la soberbia.” ^[88]

“El 16 de noviembre de 1979 se celebra la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas en donde se transforma la denominación de Almacenes Coppel S.A. por Almacenes Coppel S.A. de C.V. y modifico su duración de 20 a 99.” ^[77]

Parte II 1980 al presente.

“En 1981 el Sr Enrique decide pasar la propiedad y el mando del negocio a sus hijos. Decisión sumamente difícil, pero acertada. Nombra a su hijo Enrique director, quien ya venía trabajando en Coppel desde 1970. Con el apoyo de sus hermanos, Enrique inicia el crecimiento.” ^[89]

“El 28 de abril de 1992, en Asamblea General de Accionistas Extraordinaria, cambio su denominación social a Coppel S.A. de C.V. El nombre comercial con el que se identifican las tiendas de la Compañía es Coppel y las oficinas centrales se ubican en:

Calle República número 2855 poniente

Colonia Recursos Hidráulicos

Culiacán, Sinaloa

México CP 80100

Teléfono 01 (67) 594300

Fax 01 (67) 59-4312” ^[90]

[87-90] http://74.125.113.104/search?q=cache:1Bi_F5Rc0CwJ:iteso.mx/~fnunez/ee2003coppel.doc+historia+de+coppel&hl=es&ct=clnk

&cd=2&gl=mx

“Al principio de los 80’s no había seguridad en el éxito del concepto Coppel en nuevas ciudades. Primero se probó en ciudades chicas, después en medianas y hasta los 90’s en ciudades grandes. Afortunadamente hubo muy buena aceptación.

Poco a poco, se fueron formalizando las políticas y procesos, tomando como base las enseñanzas del Sr Enrique, y fue cobrando forma la estructura que actualmente se tiene. Todo ha sido creación de la experiencia del personal, quienes han inventado, probado y decidido nuevos métodos, formas de hacer mejor las cosas. Siempre buscando la mayor satisfacción del cliente.

No siempre las cosas marcharon bien, la crisis del 94-95 fue muy fuerte y el negocio perdió dinero. Además porque se habían disparado los gastos a niveles fuera de control, que se tardaron muchos años en corregir esas desviaciones. También las devaluaciones obligaban al negocio a moverse con rapidez en la incertidumbre. En el negocio de crédito una devaluación es una pérdida mayúscula. Muchos competidores quebraron y otros dejaron de vender a crédito.

El Sr. Enrique ha llevado el negocio a un tamaño considerable, los resultados han sido muy buenos ya que se ha enfocado a los siguientes factores:

- Un enfoque claro hacia el mercado popular. No lo pierde de vista.
- Una austeridad permanente en todas las áreas. No hay lujos.
- Un esfuerzo y sacrificio constante, de el y de todo el personal buscando cada día mejor cada aspecto del negocio.” [91]

CUADRO 2



* Elaborado por CNN expansión

[91] Coppel Alberto, “Historia de Coppel, Decisión 89-D”, Octubre del 2001, Pág. 4

2.- La Misión

Es la síntesis de la intención que tiene Coppel.

“Ser la tienda *favorita*, para la mayoría del mercado *popular*. Ofreciendo *a crédito* y fácilmente, el mejor surtido de muebles y ropa para toda la familia y el hogar. *¡A buenos precios!*”^[92]

Significado de los conceptos de la misión

“Ser la tienda *favorita*:

- Estar en los mejores puntos comerciales de cada ciudad.
- En todas las ciudades de México.
- Ser la mejor alternativa para los clientes.
- Buscar que los clientes nos prefieran.

Para la mayoría del mercado *popular*:

- Ofrecemos el crédito a toda la población.
- Principalmente buscamos atender al mercado popular.
- Ofreciendo artículos de consumo masivo.
- Buscamos ser líderes en el mercado popular.

Ofreciendo *a crédito* y fácilmente:

- Se puede comprar pagando en fáciles abonos.
- Rápidamente le autorizamos su crédito y sus compras.
- El proceso de compra es muy sencillo y rápido.
- Confiamos en la gente hasta que nos demuestra lo contrario.”^[93]

“El mejor *surtido* de muebles y ropa:

- Más que suficiente para que los clientes escojan a gusto.
- Desde lo más económico hasta, a veces, lo de más alto precio.
- En marcas reconocidas. Productos líderes.
- Artículos necesarios, útiles, no de lujo, ni superfluos.

[92] www.coppel.com

[93] Coppel Alberto, “*Misión, valores y compromisos, Decisión 89 A*”, Junio 2001, Pág. 2

Para toda la familia y el hogar:

- Para papá, mamá, hijos e hijas, para todos.
- Todo lo que se usa en el hogar.
- Para todos los gustos.
- Desde lo de moda hasta lo conservador.

¡A buenos precios!:

- Menores o iguales que la competencia.
- Con promociones y ofertas constantes.
- El mejor precio de crédito.
- Siempre precios bajos. .”^[94]

[94] Coppel Alberto, “*Misión, valores y compromisos, Decisión 89 A*”, Junio 2001, Pág. 3

a) Valores

“Sencillez, significa:

- *Humildad*: No prometer de más, no presumir, no crear expectativas falsas, dar más de lo que el cliente espera recibir. Sin “rollos”.
- *Simplificación*: En los procesos, buscando la forma más simple para el cliente y para el personal. De una manera sencilla y sin problemas.
- *Ahorro*: Haciendo cada vez más con menos, reduciendo, eliminando lo obsoleto, haciéndolo económico. Siempre austeros.”^[95]
- *“Rapidez*: No haciendo perder el tiempo a los clientes. Dejando de hacer lo que hacemos para atender al cliente. Sin colas.
- *Facilidades*: Que se tan fácil y como para los clientes el comprar en Coppel, que se sientan a disgusto y desesperados comprando en otro lugar.
- *Alegría*: Que tanto los clientes como el personal disfruten dentro de las tiendas. Que vivan dentro de un ambiente alegre y de buen humor.

“Confianza, significa:

- *Honestidad*: Somos lo que decimos. Cumplimos lo que prometemos. No prometemos de más. No engañamos a los clientes, les hablamos siempre con la verdad.
- *Lealtad*: A nuestros clientes. Ellos son nuestros patrones. Los que pagan nuestros sueldos. A Coppel y al equipo de compañeros. Somos una familia.
- *Veracidad*: Le llevamos bien sus cuentas. “Cuentas claras amistades largas”. Le informamos oportuna y exactamente.
- *Respeto*: A las personas. A los clientes. A los compañeros. Formando una comunidad humana, muy humana.
- *Transparencia*: Claro. No ocultamos. Somos abiertos. Todo el personal sabe lo mismo. No tenemos secretos, ni áreas restringidas. A los clientes se les puede decir toda la verdad.”^[96]

[95] Coppel Alberto, “*Misión, valores y compromisos, Decisión 89 A*”, Junio 2001, Pág. 3

[96] Coppel Alberto, “*Misión, valores y compromisos, Decisión 89 A*”, Junio 2001, Pág. 4

“Servicio, significa:

- *Servir*: Dar de si para otros. Atender, ayudar, servir de algo. “Si no vives para servir, no sirves para vivir”. Nuestra satisfacción esta en el ser útiles a los demás. Siempre estamos del lado del cliente.”^[97]
- *Enseñar*: A los compañeros, a los clientes. Con paciencia, con gusto, siendo una empresa-escuela. Dando lo que tenemos. Compartiendo lo que sabemos.
- *Realización*: Nos realizamos como personas cuando servimos y servimos bien. “La satisfacción del trabajo bien hecho es nuestra mejor recompensa”.
- *Amar*: A los demás, a los clientes, a los compañeros, a la empresa. Querer lo que hacemos. Amar nuestro trabajo. Para servir bien hay que amar al prójimo. Buscar su bien.
- *Útil*: Que lo que hagamos sea útil a los clientes. Escucharlos bien, hacer lo que piden. Preguntarles constantemente en que podemos mejorar. Hacerles caso.

“Responsabilidad, significa:

- *Responder*: Cada quien de su parte. Dando la cara. Afrontando la obligación. Aceptando las fallas y buscando corregirlas.
- *Constancia*: Haciendo bien las cosas. “Todos los días, todos los meses, todos los años”. Buscamos “hacer clientes para toda la vida”, no solo hacer ventas.
- *Congruencia*: Lo que se dice y lo que se hace es igual. No nos dejamos ir por el “rollo” o las promesas más allá de nuestras capacidades. Cumplimos y afrontamos la responsabilidad.
- *Entrega*: Al trabajo. A cumplir con nuestros clientes. Buscando con afán su satisfacción. Con esfuerzo y dedicación.
- *Profesionalismo*: Querer constantemente hacer bien las cosas desde la primera vez. Buscando cada día mejorar un poquito. Cuestionando frecuentemente como hacer las cosas mejor. Como atender al cliente. Innovando. Inventando. Probando.
- *Proactividad*: Actuar para prever, planear, no esperar a que falle, tomar la iniciativa de lo que se busca.

[97] Coppel Alberto, “*Misión, valores y compromisos, Decisión 89 A*”, Junio 2001, Pág. 4

- *Innovar*: De manera continua. Mejorar los procesos. Ver lo que hay en el mercado. Analizarlos. Escoger los convenientes sin dejarse llevar por modas pasajeras.” [98]

[98] Coppel Alberto, “*Misión, valores y compromisos, Decisión 89 A*”, Junio 2001, Pág. 4

3.- La Visión.

“Dos son las cosas más importantes en la visión sobre el futuro deseado de Coppel, es decir, esto es lo que queremos todos que sea de Coppel:

I.- La satisfacción completa del cliente = lograr atender a todos los clientes exactamente como les gustaría que los atendiéramos.

1. Llenarles todas sus expectativas.
 - Decirles lo que quieren oír.
 - Atenderlos como quisieran ser atendidos.
 - Tener lo que buscan.
 - Darles lo que piden.
 - No prometer lo que no podemos cumplir.

2. Y hacerlo sin errores.
 - Darles lo que quieren aunque no lo pidan
 - Hacerlos sentir bien, contentos, importantes.
 - Tener todas las actitudes adecuadas en la atención.
 - Refinar todos los detalles de atención.

Para Coppel sería: Darnos cuenta que entra el cliente a la tienda, hacérselo saber, saludarlo con amabilidad, abordarlo cuando lo desea, ayudarle realmente a realizar su compra, tener lo que necesita, venderle no solo lo que iba a comprar, sino también lo que le gustaría y podría comprar, dejarlo feliz con sus compras, documentarle súper rápido, agradecerle con sinceridad, despedirle con alegría. Y si es entrega a domicilio: Entregarle su artículo exactamente en la fecha prometida, saludarlo con amabilidad ponérselo donde quiera, desempacárselo si lo desea, darle las instrucciones importantes para que no tenga problemas, recoger la basura, dejarlo funcionando, despedirse con amabilidad, agradecerle de nuevo su compra, etc.”^[99]

[99] Coppel Alberto, “La visión, *Decisión 89*”, Febrero de 1999, (Pág. 1)

3. "Para esto se requiere:

- Analizar cada proceso.
- Ver como podemos refinarlo
- Tomar en cuenta a todos los actores.
- Describirlo y escribirlo al detalle.
- Implementarlo completamente, a fondo.
- Supervisar hasta que se haga costumbre.
- Seguir llevando un control para evitar desviaciones.
- Capacitar bien a los nuevos.
- Reanalizarlo de nuevo cada año para mejorarlo

4. Se ocupa gente que: Sepa analizar, que sea consciente, que quiera satisfacer al cliente, que estudie lo que ocupa, que aprenda lo nuevo, que tenga voluntad de cambiar, que cumpla, que haga lo que tiene que hacer, que busque como sí y no, por qué no, que tenga un incansable espíritu de superación.

5. Reconocemos que es un trabajo pesado, poco atractivo, no muchos competidores lo lograrán, no va a ser espectacular. Pero es la ventaja competitiva más sólida. Más de fondo.

6. Queremos la satisfacción completa del cliente, en lo que busca de mercancía y en servicio, sin fallas, a tiempo.

7. Necesitamos tener todas las convicciones de que eso es lo que deseamos, de que se puede lograr y de que estamos completamente comprometidos a lograrlo.

8. Además cuando hacemos todo bien, todos quedamos más contentos y trabajamos menos.

II.- La tienda eficiente =Bajos costos, procesos sencillos y mucho servicio."^[100]

[100] Coppel Alberto, "La visión, Decisión 89", Febrero de 1999, Pág. 2

4.- Compromisos.

“Con nuestros clientes y con nuestros compañeros:

- Que los clientes sientan que los conocemos.
- Distinguirnos por atentos y serviciales.
- Ofrecer la mejor variedad de productos.
- Cero colas.
- Cero quejas.
- Cumplir a tiempo.
- Hacer las cosas bien a la primera.
- Cero errores.
- Que la queja le llegue al responsable, no a los demás.
- Una queja es tan importante como mil.

Con nosotros mismos:

- Conocer bien lo que vendemos y lo que hacemos.
- Terminar el día sin pendientes, sin atrasos.
- Cuidar el negocio.
- Cero dañados.
- Cero faltantes.
- Todos capacitándonos constantemente.
- La única limitación al crecimiento somos nosotros.
- Tomamos nota de lo que tenemos que hacer.
- Preguntamos antes de decir.
- Nada motiva más que el trabajo bien hecho.
- Los gerentes son los entrenadores.”^[101]

[101] Coppel Alberto, “*Misión, valores y compromisos, Decisión 89 A*”, Junio 2001, Pág. 6

5.- Línea de productos y servicios

Coppel es una de las empresas departamentales con mayor influencia en el noroeste, norte y pacífico del país. ^[102]

“Actualmente son ya más de 350 tiendas Coppel y más de 200 zapaterías Coppel-Canada, que operan en más de 160 ciudades de la República Mexicana.” ^[103]

En Coppel se encuentra:

CUADRO 3

ROPA	MUEBLES	SERVICIOS
Bebe	Electrodomésticos	Envíos de dinero
Blancos	Electrónica	Club de protección
Caballeros	Cama, roperos y antecomedores.	Recarga de tiempo aire
Damas	Salas, recamaras y comedores.	Mesa de regalos
Niñas	Llantas y acumuladores.	Afore
Niños	Estufas, refrigeradores y lavadoras.	
Perfumería	Joyería, relojería y óptica	
Zapatería	Celulares	

* Elaborado por COPPEL S.A. DE C.V.

MAPA 1



* Elaborado por COPPEL S.A. DE C.V.

[102] http://74.125.113.104/search?q=cache:1Bi_F5Rc0CwJ:iteso.mx/~fnunez/ee2003coppel.doc+historia+de+coppel&hl=es&ct=clnk&cd

[103] www.coppel.com

6.- Sistema Logístico

“Considerando simultáneamente los dos grandes objetivos de la logística empresarial, un nivel de servicio al cliente que maximice las ventas y minimice los costes, es conveniente diseñar, planificar y controlar una red de distribución que permita que, situando los productos en su destino en el momento preciso, se consigan ambos objetivos al máximo nivel.”^[104]

En la búsqueda del cumplimiento de los objetivos logísticos, la empresa Coppel S.A. de C.V. ha establecido como parte de su sistema logístico las bodegas o conocidos en el mundo de la logística como centros de distribución, en los cuales, “se busca la rotación rápida de inventarios, en vez de servir como deposito de mercancía a largo plazo”^[105]

Lo que se busca con el implemento de estos CEDIS (Centros de Distribución) o denominados en Coppel como bodegas es:

- Reagrupar los productos para distribución a los clientes.
- Mantener una línea completa de productos para distribución

En la actualidad Coppel cuenta con 16 bodegas con mercancía, ubicadas en:

- | | | | |
|--------------|----------------|----------------|-------------|
| • Culiacán | • Mérida | • Guadalajara | • Monterrey |
| • Los Mochis | • Villahermosa | • Azcapotzalco | • Torreón |
| • Hermosillo | • Puebla | • Iztapalapa | • Mexicali |
| • León | • Ixtapaluca | • Izcalli | • Tecamac |



[104] Casanovas August y demás, “*Logística Empresarial*”, edición 2000 Barcelona, Edit. Gestión, Barcelona, Pág.22

[105] Mercado H. Salvador, “*Canales de distribución y logística*”, primera edición, Edit. Macchi S.A., México, 2001 Pág. 144
Esta última inaugurada el día 12 de diciembre del 2007.

“La empresa Coppel invirtió \$120 millones en la construcción de un centro de distribución con una extensión de 6 hectáreas, que para su operación da empleo a más de 600 personas” [106]

Cada bodega opera para diversas regiones conocidas en la empresa como distribuciones, clasificadas como locales o foráneas. En la bodega de Tecamac, se manejan las siguientes:

- Distribuciones locales:
 - Ecatepec
 - Tecamac

- Distribuciones foráneas o CEDIS (sin mercancía):
 - Tampico
 - Cd. Mantés
 - Tantoyuca
 - Pachuca
 - Poza rica
 - Tulancingo
 - Cd. Valles
 - Ixmiquilpan
 - Zacatlán

Como parte del mismo sistema empleado por Coppel, se puede notar que el flujo del sistema de materiales y productos y del sistema de información, forman parte de la una red logística, la cual esta conformada a base de centros que representan proveedores, fabricas, bodegas, centros de distribución y puntos de venta o tiendas, en los cuales se detiene temporalmente el flujo de los productos y los enlaces entre ellos, representan el movimiento al que están sometidas las mercancías (muebles).

Respecto a la aplicación de dicho sistema es necesario decir que el flujo de los materiales y productos se produce básicamente en el sentido del suministro a la demanda, es decir descendente, por el hecho de estar dirigido hacia el consumidor, ubicado en el punto final del canal.

[106] http://www.tecamac.gob.mx/web/index.php?option=com_content&task=view&id=164&Itemid=2

El flujo de la información se da desde el consumidor hasta el lugar de origen de los suministros, es decir ascendente.

Para comprender mejor este proceso podemos visualizarlo en la siguiente figura:

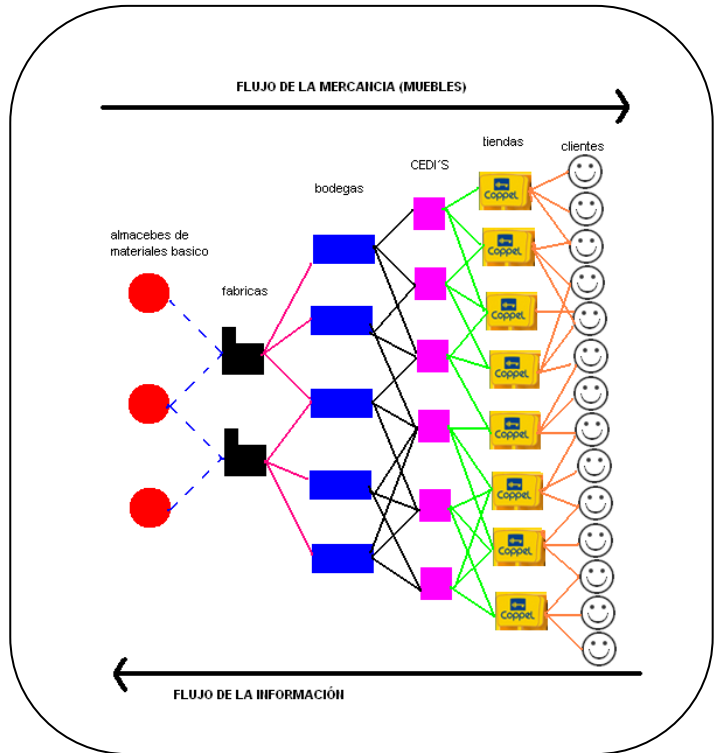


DIAGRAMA 1

* Elaborado por el equipo

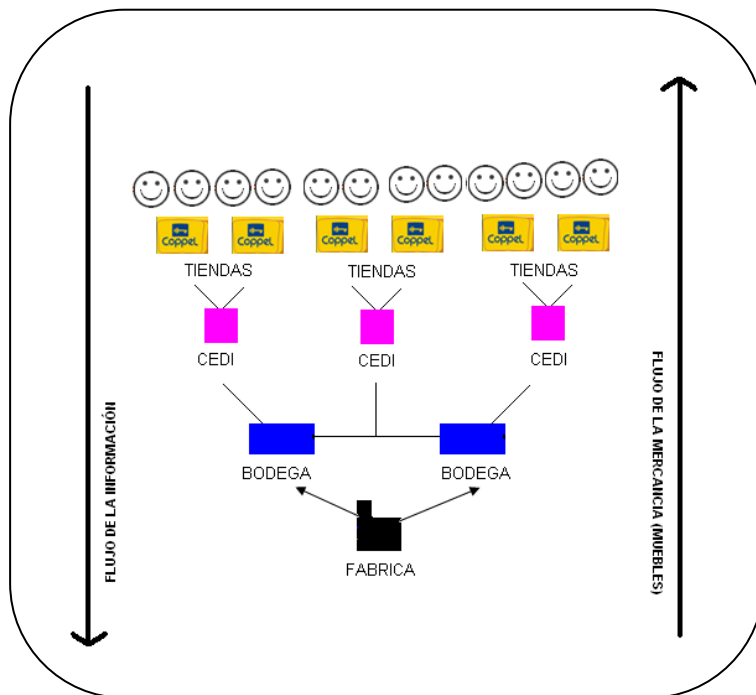


DIAGRAMA 2

* Elaborado por el equipo

7.- Legislación, reglamentación y normatividad nacionales e internacionales sobre transportación

Dentro el mercado internacional tenemos las siguientes limitaciones en la competencia internacional:

- Políticas Proteccionistas
- Diferencias Tecnológicas
- Reglamentaciones y Normatividad Locales
- Acuerdos Internacionales En Materia de Comercio
- Estructura en Materia de Transporte
- Prácticas Comerciales

El marco jurídico que regula a la empresa Coppel lo mencionaremos abajo:

La Ley Aduanera

Es el principal instrumento regulador de entrada y salida de mercancías al y del territorio nacional, es una legislación procedimental que se apoya en diversas leyes de carácter fiscal para hacer coherente al sistema fiscal de importación y exportación mexicanas.

La autoridad aduanera es en la actualidad más reguladora que ejecutora.

Legislación mexicana sobre vías generales de comunicación y transporte

TABLA 1

• Ley de Vías Generales de Comunicación	• 1940
• Ley de Aviación Civil	• 1995
• Ley de Navegación	• 1994
• Ley de Puertos	• 1993
• Reglamentación de la Ley de Puertos	• 1994

• Ley Reglamentaria de Servicio Ferroviario	• 1995
• Ley de Caminos, Puentes y Autotransporte Federal	• 1993
• Reglamento de Autotransporte Federal y Servicios Auxiliares	• 1994
• Reglamento sobre el peso, dimensiones y capacidad de los • Vehículos de Autotransporte que transitan en los caminos y • puentes de Jurisdicción Federal	• 1994
• Reglamento para el Transporte Terrestre de Materiales y • Residuos Peligrosos	• 1993
• Reglamento de las Leyes de Navegación	• 1998

* Fuente: American Management Association. International - Mexico

Normas Oficiales mexicanas en Materia de Transporte

“La Secretaría de Comunicaciones y Transportes ha emitido (y tiene muchas en proyecto) una serie de normas relacionadas con el transporte de bienes, donde regula desde la identificación de vehículos, especificaciones de llantas y válvulas de operación en los caminos de jurisdicción federal, entre otros.

Destaca por su importancia la NOM-012-SCT2/1994 que regula los pesos y dimensiones máximas con los que pueden circular los vehículos de autotransporte que transitan en los caminos y puentes de jurisdicción federal. (Anexo).

International Air Transportation Association:

Regulaciones para el transporte aéreo de productos peligrosos en vuelos comerciales.

Emitido por la International Air Transportation Association (IATA), donde se establecen las normas y procedimientos para el empaque, embarque, operación y transporte de productos peligrosos.

ISO 9000

Normas desarrolladas por la International Organization for Standardization” [108]

TABLA 2

ÚLTIMA REVISIÓN 1994	SIGUIENTE REVISIÓN 1999
Normas guías	Normas contractuales
9000 Guía para seleccionar el modelo adecuado.	9001
9004 Guía para ofrecer sugerencias sobre como implantar los diversos elementos contenidos en los modelos.	9002 9003

* Fuente: American Management Association. International - Mexico

Es necesario para cualquier empresa obtener una certificación de calidad de este tipo por lo siguiente:

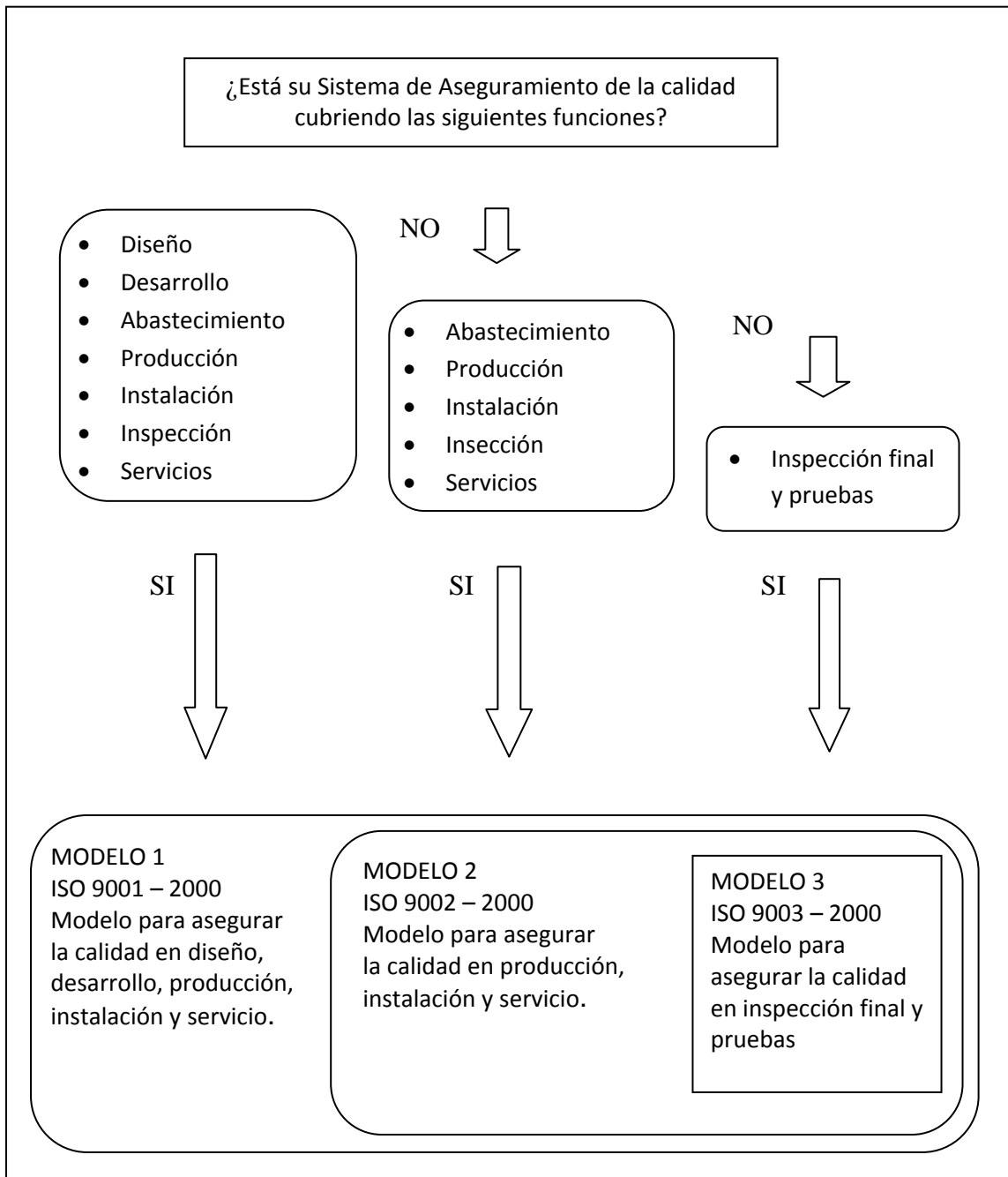
- Cumplir con los requerimientos de los clientes.
- Posicionamiento de mercado.
- Mejorar la calidad de las operaciones.
- Disminuir costos.
- La mejora en la calidad resulta en una mayor participación relativa del mercado.
- Posicionamiento de mercado a largo plazo por una mejora en el nivel de calidad.
- Mayor competitividad operativa.

[108] Sainz de la Peña Luis Zequeiro; “*Administración de la gerencia de tráfico con enfoque al servicio*”, Seminario · 11176-B93

Selección del Modelo

La empresa debe hacerse la siguiente pregunta, en base al siguiente cuadro la organización deberá tomar una decisión:

CUADRO 3



* Fuente: American Management Association. International - México

**CAPITULO III LOGÍSTICA CONVENIENTE A IMPLEMENTAR PARA EL
MERCADO ARGENTINO**

CAPITULO III LOGÍSTICA CONVENIENTE A IMPLEMENTAR PARA EL MERCADO ARGENTINO

1.- El transporte como estrategia logística

- La función logística en las empresas es la encargada de coordinar la oferta y la demanda para darle a los productos utilidad de tiempo y lugar.
- La oferta la construyen los recursos de la empresa y la demanda los requerimientos de clientes.
- La utilidad de tiempo se consigue a través del adecuado manejo de los inventarios.
- La utilidad de lugar se consigue administrando los transportes, sean estos propios o contratados.
- “El recurso transporte representa un factor determinante en la logística de una empresa por lo que resulta conveniente considerar algunos aspectos relacionados:
 - Disponibilidad, velocidad y capacidad de carga en peso y volumen por tipo de transporte.
 - Clasificación de los productos por sus características de peso, volumen, densidad de carga, estibas permitidas, etc., así como las restricciones de carga cuando se trate de productos perecederos, que requieran refrigeración o peligrosos.
 - Conocimiento de costos directos e indirectos de operación por tipo de transporte, para efecto de mejora en la operación y /o negociación de tarifas.
 - Control de tiempos de traslado y tiempos de no traslado.
 - Puntualidad de entrega.

- Facilidades de carga en origen y destino ya que la disponibilidad de andenes, montacargas, espoleas, muelles y acceso a distintos tipos de transporte, determinarán la velocidad y tiempo en la carga y descarga, así como la dimensión de una flotilla.
- Ocupación parcial o total del transporte, son opciones de carga que influyen en el tiempo de traslado y en el costo del flete.
- Rutas u opciones para llegar a un mismo destino.
- Urgencias.
- Renta de unidades fuera de un plan establecido para transporte especializado como puede ser un contenedor refrigerado o un carro tanque.
- Maniobras en la transportación multimodal.
- Legislación, reglamentación y normatividad nacionales e internacionales en materia de transportación, considerando tanto los reglamentos federales como estatales.
- Aspectos climáticos que pudieran dificultar en algunas temporadas del año la fluidez del transporte.
- Periodos vacacionales con circulación restringida par vehículos de carga”. [109]

[109] Sainz de la Peña Luis Zequeiro, “*Administración de la gerencia de tráfico con enfoque al servicio*”, American Management Association Internacional México, Marzo 1999, Pág. 47

Opciones en la transportación, ¿Comprar, Contratar o Rentar?

“La elección de la mejor opción depende del entendimiento e interpretación objetiva de las estructuras de costos. En la práctica, hay factores que tienen un efecto significativo en los costos, tales como:

- La edad de la flota vehicular
- La utilización de la capacidad
- Los turnos de operación” ^[110]

Por ejemplo:

- ¿Cuál es el método apropiado para valorar el capital invertido en una flota de vehículos de edades (ambigüedad) diversos?
- ¿El interés financiero debe cargarse al costo original (capital) de los vehículos?, de ser así ¿a que tasas?
- La depreciación acumulada ¿debe ser equitativa al monto necesario para reemplazar una unidad en su momento?
- De no ser así, ¿De dónde se obtiene el efectivo necesario para reemplazo?

Costos de Operación de los vehículos

Los costos de operación de los vehículos se expresan generalmente bajo los encabezados de costos reales por semana o bien costos por kilómetros. “Los principales costos en la operación de un vehículo son:

1. Costos dependientes del tiempo:

(FIJOS)

- Depreciación operativa
- Sueldos de operadores, más prestaciones
- Sueldos del personal de mantenimiento más prestaciones
- Impuestos del vehículo
- Seguros

2. Costos dependientes de la distancia:

(VARIABLES)

- Combustible y lubricantes
- Llantas
- Mantenimiento preventivo y correctivo
- Peaje

3. Costos indirectos:

(Generalmente asignados como cargos anuales FIJOS)

- Gerencia y supervisión
- Depósito (garaje, costos de ocupación)
- Administración (comunicaciones, oficinistas, programación)” [111]

[110] Sainz de la Peña Luis Zequeiro, “*Administración de la gerencia de tráfico con enfoque al servicio*”, American Management Association Internacional México, Marzo 1999, Pág. 49

[111] Sainz de la Peña Luis Zequeiro, “*Administración de la gerencia de tráfico con enfoque al servicio*”, American Management Association Internacional México, Marzo 1999, Pág. 50

La diferencia entre contratar un vehículo o administrar un vehículo propio desde el punto de vista del costo consiste en que el cargo por contratación, generalmente basado en kilometraje, incluye todos los costos fijos y variables más la utilidad de la línea contratada.

Aun considerando la utilidad del tercero, en ocasiones es preferible contratar el servicio en vez de contar con flotilla propia de vehículos y operadores.

La flotilla dedicada

“Muchas empresas, especialmente en el área de productos de consumos utilizan servicios de terceros de tiempo completo para contar con flotillas dedicadas que se hacen cargo de distribución. El termino dedicados significa que las flotilla esta asignada por completo a la empresa contratante, para su uso particular, pintada con su logo y dirección propios” [112]

Esta decisión es evidentemente más cara que contratar eventualmente un transportista que puede utilizar cualquiera de sus vehículos y explotar su capacidad ociosa especialmente en viajes de regreso para transportar productos de otro cliente.

Estacionalidad de la demanda

“Hay negocios que tienen picos de demanda muy altos que no pueden cubrir con su flotilla propia” [113]

En este caso habría que calcular la capacidad actual y compararla con la capacidad requerida durante los estacionales datos. El diferencial tendría que cubrirse con vehículos de terceros.

[112] Sainz de la Peña Luis Zequeiro, “*Administración de la gerencia de tráfico con enfoque al servicio*”, American Management Association Internacional México, Marzo 1999, Pág. 50

[113] Sainz de la Peña Luis Zequeiro, “*Administración de la gerencia de tráfico con enfoque al servicio*”, American Management Association Internacional México, Marzo 1999, Pág. 51

2.- Generalidades de los mercados.

En nuestro país, el sector del mueble se ubica al interior del sector de la industria y productos de madera, y participa mensualmente con el 31% del valor de la producción de dicho sector; además, el 32% de las ventas totales, proceden de productos elaborados (fabricación y reparación de muebles de madera) por esta rama de actividad.

De la rama de fabricación y reparación de muebles de madera, el 84% del valor de la producción corresponde a la fabricación de muebles y el resto es el valor que genera la reparación de los mismos. Actualmente, el número de establecimientos dedicados a la fabricación y reparación de muebles y accesorios de madera es 28% menor a los que existían en 1989.

Los retos que nos menciona CANACINTRA para este sector en nuestro país son:

- “Aprovechar el consumo de mueble moderno que actualmente se presenta en América Latina y sustituirlo por mueble moderno en ese estilo, fabricado en México.
- Consolidar la presencia en nuevos mercados, como el Europeo, Africano y Latinoamérica.
- Consolidar un instituto especializado en la problemática del sector, que permita conocer las tendencias a nivel mundial. Así como, que cuente con el equipo necesario para verificación y certificación del cumplimiento de los estándares internacionales.
- Contar con mecanismos de colaboración entre el sector mueblero y de la construcción, afín de aprovechar la capacidad de la planta instalada en México.

- Lograr que en las compras de gobierno se de prioridad a los muebles fabricados en México y al mismo tiempo apoyando el desarrollo de los pequeños y medianos empresarios” [114]

Ahora, en el mercado de Argentina, “existen aproximadamente 3.410 empresas fabricantes de productos de madera, que emplean en forma directa a 32 mil trabajadores, excepto las empresas productoras de madera aserrada, que son casi en su totalidad PyMEs, las empresas productoras de tableros son grandes”. [115]

En general las firmas grandes se encuentran integradas verticalmente con el sector forestal, lo que les permite alcanzar economías de escala y un alto grado de competitividad.

Aproximadamente la mitad de las empresas del sector se ubica en las provincias de Buenos Aires (27%) y Misiones (22%); mientras que el resto lo hace en Entre Ríos (8%), Córdoba (6%), Santa Fe (6%) y Corrientes (5%).

“Después de experimentar una caída durante el período 1998-2001, la producción de manufacturas de madera creció un 21% entre los años 2003 y 2007. Entre dichos años el consumo interno creció en un 117,6%.

Entre las causas de este crecimiento puede encontrarse el incremento que se registró a partir de la devaluación en la demanda de la construcción (80% de la producción de manufacturas de madera se destina a este sector) y del sector muebles de madera.

[114] Redactado por Administrador, “**Sector Mueblero**”, documento publicado por CANACINTRA, Enero 28, 2008, pág. 1

[115] Documento del Centro de Estudios para la producción en Argentina, Pág. 2

Tras la devaluación del peso en el año 2002, la balanza comercial se torna superavitaria, lo que marca un cambio de tendencia respecto de la década del noventa. El saldo positivo se explica fundamentalmente por el crecimiento de las exportaciones. Entre 2003 y 2007, las mismas crecieron un 51%, registrando en el último año el récord histórico de 272 millones de dólares.

Por su parte, si bien en los últimos cinco años las importaciones se triplicaron, alcanzando en el 2007 los 127 millones de dólares, todavía se encuentran por debajo del máximo alcanzado durante la convertibilidad (192 millones de dólares)” [116]

A partir del año 2002, tanto el sector de productos de madera, como de muebles de madera, presentan un importante dinamismo en términos de producción, consumo y exportaciones.

Sin embargo, “a partir de 2006 la balanza comercial del sector mueble de madera comienza nuevamente a experimentar saldos deficitarios a causa del freno de las exportaciones y el aumento de las importaciones.” [117]. Al respecto, los empresarios del sector han expresado su preocupación respecto del incremento de las importaciones provenientes de China y Brasil.

“El empleo ha crecido en ambos sectores, no obstante en ciertas regiones del país se dificulta encontrar mano de obra calificada para el sector muebles de madera” [118]

[116] www.industria.gov.ar/cep/industrial/presectoriales/madera_muebles.pdf

[117] Ministerio de Economía y Producción en Argentina

[118] Documento de la Secretaría de Industria, Comercio y PyME, 2008, Pág. 13

“Actualmente, Argentina cuenta con 33 millones de hectáreas de bosque nativo y 1,1 millones de hectáreas de bosques implantados. Esto representa aproximadamente el 13% de la superficie del territorio nacional. A pesar de la diferencia en la cantidad de hectáreas, la mayor parte de la madera que se utiliza en el país para distintos usos proviene de bosques implantados (principalmente de pinos y eucaliptos). La mayor utilización de materia prima proveniente de bosque cultivados permitió que en las últimas décadas se redujera la presión sobre los bosques nativos” [119]

La madera derivada de bosques nativos se emplea generalmente para leña, actividades extractivas⁵ o para la fabricación de muebles de bajo precio en la mayoría de los casos por carecer la madera de un tratamiento adecuado en lo que respecta a cepillado, lustre o secado. Debido a su calidad, esta clase de madera posee mayores precios de comercialización que la de bosques implantados

En este sentido, la utilización no racional de la misma resulta un problema no menor, si además consideramos que muchas de las especies se encuentran en peligro de extinción o resultan recursos no renovables en el corto-mediano plazo.

Por otra parte, Argentina posee un alto grado de especialización en la utilización de materia prima proveniente de bosques implantados, cuya madera, generalmente, es utilizada en la elaboración de pasta celulósica y papel, la construcción y, en menor medida, en la fabricación de partes de muebles de calidad standard.

[119] Maslatón, Carlos (2005): “*Potencial del complejo maderero argentino*”, Documentos de Trabajo N° 2, INTI, Buenos Aires.

“La cadena foresto-industrial, el 80% de la madera utilizada en los diferentes procesos productivos proviene de bosques implantados, mientras que el 20% restante lo hace de bosques nativos. Los bosques implantados se localizan principalmente en Misiones, Corrientes y Entre Ríos; y los bosques nativos se ubican en Misiones, Chaco, Tucumán y la Patagonia.” [120]

Según su destino, la producción de rollizos se dirige a cuatro segmentos: extractos forestales, leña y carbón, celulósico-papelero y productos de madera y muebles.

“1) El 16% de los rollizos extraídos se destina a la producción de resinas y tanino (industrias extractivas), que luego son utilizadas por las industrias química, cosmética y del cuero; y leña, carbón y postes.

Ambos segmentos de la cadena se localizan en las provincias de Formosa, Chaco y Santiago del Estero; y utilizan en su totalidad maderas provenientes de bosques nativos” [121]

Si bien, comparado con los segmentos celulósico-papeleros y maderamuebles, el peso relativo de este segmento en el total de la cadena no es muy grande, el mismo reviste cierta importancia para las economías regionales de las provincias de Chaco y Formosa.

En general, se trata de actividades de índole extractiva de bajo valor agregado, que si bien carecen de valor a nivel del total de la cadena condicionan parte de la misma conforme el tratamiento y destino que se le da a los insumos primarios y las políticas que se configuran a través de los mismos.

[120] <http://www.infomadera.net/images/13955.pdf>

[121] Aguerre Martín y Denegri Gerardo; “*El sector forestal y foresto industrial en los 90: incidencia de las inversiones externas directas en el comercio exterior*”, Realidad Económica N° 207, Buenos Aires, 2004.

“Las actividades extractivas, al igual que el resto de los segmentos, sufrieron una fuerte reestructuración a partir de los años 90, debido al impacto de los flujos de IED. En efecto, durante este período las empresas extranjeras recibieron grandes beneficios por parte del Estado, mediante el apoyo económico en las prácticas de poda y roleos” [122]

No obstante, tales beneficios no lograron redundar en una reconfiguración productiva y diversificación de la oferta. En general, las políticas de las empresas han sido propensas a la destrucción de los recursos y los eslabones finales de este segmento están asociados a actividades de bajo valor agregado, como la producción con maderas provenientes de bosques nativos de leña, carbón, postes de telefonía, resinas o tanino (utilizado como insumo para la industria del cuero).

Además, es preciso notar el alto grado de rezago tecnológico, informalidad y bajos salarios que caracterizan a esta clase de actividades.

“2) El segmento madera-muebles utiliza como materia prima el 36% de los rollizos producidos. El primer eslabón de este segmento lo constituye el aserrado de los rollizos (proveniente tanto de bosques nativos como implantados). La madera aserrada es industrializada por el sector productos de madera, que la transforma en tableros, aberturas, pisos, cajones, y otras manufacturas de madera” [123]

Estos productos sufren un segundo proceso de industrialización cuando son utilizados como insumos por los sectores muebles de madera y construcción.

[122] Bercovich, Néstor; *“Evolución y situación actual del complejo forestal en Argentina”*; CEPAL, Buenos Aires, 2000.

[123] Mendoza; *“Primer informe sectorial de la industria de la madera y el muebles”*, IDITS – Instituto de desarrollo industrial tecnológico y de servicios, 2004.

Las industrias elaboradoras de productos de madera se localizan principalmente en Corrientes y Misiones; mientras que las productoras de muebles lo hacen en Buenos Aires, Mendoza, Santa Fe y Córdoba. En el siguiente apartado realizaremos un análisis más detallado de este segmento de la cadena foresto-industrial.

“3) Por su parte, el segmento celulósico-papelero comenzó a desarrollarse a mediados del siglo pasado y se nutre del 46% de los rollizos que se producen en el país, principalmente pinos y eucaliptos provenientes de bosques implantado. Las industrias de pasta celulósica y de elaboración de papel y cartón se localizan en las provincias de Misiones y Entre Ríos. El papel y el cartón son utilizados como insumos por las industrias gráfica, editorial y de elaboración de envases.

Este segmento experimentó grandes cambios estructurales en la década de los noventa, a raíz del afluente de IED y apertura comercial, que modificó no sólo sus patrones de producción, sino también sus patrones de acumulación. En efecto, en el período 1990-2000 el 54% de los flujos de IED orientados a la cadena foresto-industrial fueron destinados al rubro de celulosa, papel y cartón. De este porcentaje, el 82% fue destinado a la adquisición de activos ya existentes principalmente por parte de capitales chilenos” ^[124]

Esta reconfiguración de la estructura empresarial del segmento, tuvo su correlato en un cambio significativo de los patrones de acumulación, ya que gran parte de estas empresas también adquirieron extensas cantidades de tierras y plantaciones.

[124] Bercovich Néstor; “*Evolución y situación actual del complejo forestal en Argentina*”, CEPAL, Buenos Aires, 2002.

“De esta manera, los procesos productivos de estas empresas se encuentran altamente integrados respecto del total de la cadena y las mismas poseen un control casi monopólico del segmento. En este sentido, casi el total de la producción es llevado adelante por un pequeño número de establecimientos”.^[125]

Asimismo, este hecho no sólo tuvo consecuencias para este segmento particular, sino también para el segmento de madera-muebles, ya que la gran cantidad de inversiones realizadas en el primero repercutió en la disminución de plantaciones dedicadas a la producción de rollizos para el segundo segmento.

La reconfiguración producida en el segmento derivó en la introducción de técnicas avanzadas en el proceso productivo, que unidas a la ventaja natural que posee Argentina en el rubro forestal, hicieron que el sector alcanzase niveles de productividad similares a los internacionales

Sin embargo, esto no logró reflejarse en los saldos de la balanza comercial, que sistemáticamente fueron negativos a lo largo de toda la década. Si bien el destino de la producción ha sido históricamente el mercado interno, a partir de la devaluación del año 2002 las exportaciones alcanzaron niveles considerables.

Así, en el año 2007 las ventas externas del segmento celulósico-papelero presentaron un crecimiento neto del 60,4% respecto del 20037. Estos valores, aunque reflejan una mejora de la competitividad internacional del segmento, no resultan suficientes para revertir la tendencia general del saldo negativo de la balanza comercial del total de la cadena.

[125] ProArgentina; “*Muebles de madera*”, Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, Ministerio de Economía y Producción, Buenos Aires, 2005.

“Finalmente, el 2% de la producción de rollizos se transforma en desperdicios. Los residuos producidos por los aserraderos generan problemas ambientales, debido a los efectos de las quemas de los mismos y a que no poseen un procesamiento adecuado. En este sentido, los residuos podrían ser reutilizados por los propios aserraderos como fuente de energía, ya sea como combustible para las calderas de los secaderos de madera o para la generación de energía eléctrica” [126]

Considerando su localización, la actividad foresto-industrial resulta relevante económicamente en las provincias Mesopotámicas (aproximadamente el 60% de todas las maderas implantadas provienen de esta región), destacándose especialmente el complejo de Misiones en el cual los segmentos celulósico-papelero y madera-muebles, representan aproximadamente el 50% del PBG de la provincia.

Cabe destacar que, además de las diferencias de magnitudes y pesos relativos de la actividad forestoindustrial en el total de las economías provinciales, existe una diferencia cualitativa entre las provincias de Misiones y Entre Ríos respecto de Corrientes. Mientras que las dos primeras destinan casi la totalidad de la producción a su propio mercado doméstico, la estructura productiva de la provincia de Corrientes se muestra como proveedora neta de materias primas para los eslabones superiores (muebles, editoriales, gráfica, envases), localizados en Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba y, en menor medida, Mendoza. Así, la provincia de Corrientes es altamente dependiente de las dinámicas productivas de las provincias céntricas del país, donde se realizan las etapas de transformación subsiguientes.

“Si consideramos la estructura productiva específica de cada provincia, este hecho adquiere especial notoriedad para el análisis de cada segmento regional dadas sus propias características y posibilidades de reconfiguración.

[126] Aguerre Martín y Denegri Gerardo; *“El sector forestal y foresto industrial en los 90: incidencia de las inversiones externas directas en el comercio exterior”*, Realidad Económica N° 207, Buenos Aires, 2004.

En este sentido, resulta ser que el 90% de la producción correntina de rollizos se destina a las provincias de Misiones, Santa Fe, Entre Ríos y Buenos Aires que, dada su estructura productiva, son economías con un mayor nivel de diversificación y poseen mejores capacidades de transformación de la materia prima” [127]

Por su parte, la provincia de Entre Ríos destina casi la totalidad de su producción al subsistema pastero-celulósico, registrando a partir del año 2003 un crecimiento en la importancia de dicha actividad en el PBG industrial y de las exportaciones en la producción total. Las provincias de Santa Fe, Buenos Aires y Córdoba, constituyen los grandes polos céntricos donde se procesan las maderas y se destinan a la producción de muebles. Sin embargo, es de notar que en la estructura productiva interna de estas provincias (por encontrarse fuertemente diversificada y apoyada principalmente en otros sectores) la industria del mueble no resulta relevante en el total del PBG industrial.

Exportaciones

“En los últimos tres años, Estados Unidos (36%) y Chile (22%) fueron los principales destinos de las exportaciones argentinas de muebles de madera, seguidos por España, Uruguay y México. Actualmente, la composición de exportaciones por destino muestra una pérdida de participación de Estados Unidos y Uruguay con relación a la década del ‘90. Mientras que Chile a incrementado su participación en las ventas externas argentinas. Los principales rubros exportados fueron: los demás muebles de madera (44%), muebles de dormitorio (18%), asientos con armazón de madera (13%), muebles de oficina (11%) y muebles de cocina (8%)” [128]

[127] SAGPyA: “*ARGENTINA Cadena de valor del complejo foresto – industrial.*”

[128] Schvarzer, Jorge y Pablo Orazi; “*La producción y la capacidad instalada en la industria de la celulosa y papel: Un balance de los cambios empresarios, productivos y de mercado durante las últimas décadas*”, Documentos de Trabajo N°9, CESP, Buenos Aires, 2006.

Entre 2005 y 2007, Estados Unidos y Chile fueron los principales destinos de las exportaciones de muebles para dormitorio, concentrando el 60% de las mismas.

Importaciones

“Brasil es el principal origen de nuestras importaciones (81% del total de las compras externas). Las importaciones desde Brasil han experimentado recientemente un notable dinamismo, acumulando un crecimiento del 380% entre 2003 y 2007. Actualmente, la composición del origen de las importaciones difiere del período 1995-2001: mientras que China y Brasil incrementaron su participación considerablemente, la de Estados Unidos disminuyó del 9% al 2%. El rubro los demás muebles de madera es el que presenta una mayor participación en las importaciones (40%), seguido de partes de muebles (26%), dormitorio (26%) y cocina (5%). En el período 2005-2007, Brasil fue casi exclusivamente el origen de las compras externas de muebles para dormitorio concentrando el 96% de las mismas” [129]

Respecto de las importaciones de partes de muebles, las mismas provinieron en un 40% de Brasil y Canadá.

[129] Schvarzer Jorge y Orazi Pablo; *“La producción y la capacidad instalada en la industria de la celulosa y papel: Un balance de los cambios empresariales, productivos y de mercado durante las últimas décadas”*, Documentos de Trabajo N°9, CESP, Buenos Aires, 2006.

a) Segmento de productos de madera-muebles de madera

El segmento madera-muebles posee la capacidad de generar valor a través de la incorporación al proceso productivo de distintas técnicas de diseño.

Este segmento se caracteriza por una morfología empresarial principalmente integrada por una escasa cantidad de firmas más o menos grandes y una gran cantidad de Pymes de heterogéneas capacidades.

Estas últimas, en su gran mayoría se encuentran realizando tareas tercerizadas derivadas de las decisiones económicas que imponen las grandes firmas o el sector comercializador.

“La mayoría de las actividades del segmento madera-muebles es llevada a cabo en pequeños aserraderos, que generalmente carecen de la tecnología necesaria para un mejor procesamiento de la madera, normas de calidad estandarizadas o lineamientos productivos que, en el caso de los muebles, sean capaces de generar productos que se diferencien vía diseño” ^[130]

Por otra parte, son escasos los establecimientos que poseen diversificada su producción y, generalmente, los aserraderos o centros de segunda transformación emplean personal de baja calificación. Estos dos hechos traen aparejadas consecuencias negativas sobre el producto elaborado y también sobre las etapas de transformación posteriores. En virtud de que la madera aserrada, además de los laminados, faqueados y diversos tableros, no poseen certificaciones de calidad ni medidas estandarizadas, estos productos terminan siendo, en su mayoría, insumos “brutos” del sector de la construcción.

[130] Cámara Nacional de las Industrias Madereras y Similares en línea <http://camaramaderera.org/>

En este sentido, “sólo el 20% de la producción final se destina a la elaboración de productos con mayor valor agregado (tableros cepillados, maderas con menos nudos y muebles). Por otra parte, deficiencias en el proceso de secado de la madera provoca que la misma se azul e (infecte con hongos y se manche) con las consecuentes pérdidas económicas generadas por su depreciación, ya que si se deja pasar mucho tiempo hasta su secado o dicho proceso no se realiza de una forma adecuada, las posibilidades que la madera se arruine aumentan significativamente” ^[131] Es por ello que un correcto proceso de secado en este segmento resulta de vital importancia.

En cuanto a su localización, la mayor concentración de empresas se encuentra en las provincias de Buenos Aires, Misiones, Entre Ríos, Córdoba, Santa Fe, Corrientes y Mendoza. Al analizar por separado la ubicación geográfica de las empresas elaboradoras de productos de madera y las empresas productoras de muebles, surge que las primeras se concentran mayoritariamente en las provincias mesopotámicas (35% del total), mientras que las segundas se ubican en Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Mendoza (80% del total).

De aquí se desprende que los eslabones superiores del segmento, en particular la producción de muebles, se encuentran cerca de los centros de consumo y alejados geográficamente de los principales centros forestales y de los polos industriales de la primera transformación de la madera, los cuales se localizan cerca de las zonas de extracción de rollizos.

Históricamente, una parte de los productos elaborados por los sectores de madera aserrada y productos de madera, que por su calidad podrían ser utilizados en el mercado interno como insumos por los eslabones superiores de la cadena, muebles de madera y el segmento celulósico-papelero, se han comercializado directamente como productos finales. En este sentido, los productos de madera exportados han resultado ser insumos de los muebles que se fabrican en el exterior.

[131] Instituto del Mueble e Industria afines www.ccmexico.om.mx/canaco/imacn2.html

De forma concreta podemos decir que “a partir del año 2002, tanto el sector productos de madera como muebles presentan un importante crecimiento en el país en términos de producción, consumo y exportaciones. Dentro del segmento, se destaca el sector productor de muebles de madera por su capacidad de generar valor mediante la introducción de técnicas de diseño e innovación tecnológica, y la utilización de mano de obra con mayor calificación que la utilizada por el sector de fabricación de productos de madera y, por ende, captadora (potencialmente) de mayores porciones del ingreso generado por el sector. En este sentido, la industria se encuentra ante el desafío de encarar un proceso de reconversión y de lograr una localización y especialización productiva más homogénea, tanto en términos de la productividad del trabajo como de la diversificación de la producción hacia los eslabones susceptibles de mayor valor agregado” [132]

Sería importante para alentar este proceso contar con incentivos orientados a la innovación tecnológica, una mayor integración de la cadena, una mejor distribución de los ingresos generados y la capacitación de la fuerza de trabajo interviniente en el proceso productivo de manera de elevar el promedio de los salarios y la calidad de la producción.

“El segmento presenta una dualidad en cuanto a su ubicación geográfica y la importancia relativa que el segmento ocupa en el producto de esas provincias. En efecto, las empresas productoras de insumos (productos de madera) se localizan en la región mesopotámica, cercanas a los principales centros forestales; y las empresas productoras de bienes finales (muebles) lo hacen en las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Mendoza, cercanas a los principales centros de consumo” [133]

[132] Suárez López Gabriel; Moblaje, Revista Internacional informativa del sector mueble, Octubre 2006, Pág. 15.

[133] González León; NOTIMUEBLE, Periódico de la industria mueblera, Abril 2006, Pág. 6.

Ahora bien, para las provincias productoras de mayor valor la actividad no es relevante en términos agregados de su producto; mientras que en la región en la que la cadena tiene más preeminencia, Mesopotamia, los productos poseen un menor valor agregado y los distintos eslabones de la cadena se encuentran débilmente vinculados entre sí.

En este sentido, Misiones es una de las provincias que cuenta con mayores potencialidades regionales.

“Dada la estructura productiva existente, es posible establecer sinergias y encadenamientos virtuosos que incluyan proyectos asociativos de “clusters” intersectoriales además de la producción de muebles de madera maciza mixta (bosques implantados y nativos) u otros materiales no tradicionales como el Paraíso y el Kiri que se encuentran en esta provincia²¹. Estos proyectos podrían incluir tanto a las provincias de Corrientes y Entre Ríos (bosques implantados), como también a las provincias de Formosa y Chaco (bosques nativos)” ^[134]

Esto se puede afirmar ya que allí se encuentran las maderas de mejor calidad y precio de comercialización, si el proceso de secado es correctamente efectuado.

[134] Derveaux Roland, Revista Porte en línea.

3.- Regulación del transporte en Argentina

La regulación del transporte ya sea por vía aérea, terrestre, marítima o multimodal en Argentina corresponde en gran medida a la Secretaria de Transporte de aquel país, la cual tiene fijamente establecidos sus objetivos de acuerdo al decreto 1824/2004, entre los cuales cabe destacar los siguientes:

- “Entender en la elaboración, propuesta y ejecución de la política nacional en materia de transporte terrestre, aerocomercial, fluvial y marítimo y actividades portuarias y de las vías navegables, supervisando su cumplimiento y proponiendo el marco regulatorio destinado a facilitar su ejecución.
- Entender en la elaboración, propuesta y ejecución de las políticas y planes de corto, mediano y largo plazo en materia de transporte internacional, orientados a una adecuada coordinación con los demás países y, en especial, a favorecer la integración latinoamericana.
- Entender en el funcionamiento de un sistema integrado de transporte elaborando las medidas y coordinando las acciones que permitan el desarrollo de los modos aéreo, terrestre, fluvial y marítimo, así como del transporte multimodal, en condiciones de eficiencia, de conformidad con la legislación y la normativa vigente. Promover los estudios y acciones que tiendan al perfeccionamiento del sistema.
- Entender en el funcionamiento del Registro de Operadores de Transporte Multimodal.
- Supervisar el control y fiscalización de los servicios de transporte que se prestan a través de los diferentes modos vinculados al área de su competencia, asegurando la calidad del servicio y la protección al usuario en condiciones razonables de economicidad.
- Asistir en lo vinculado con regímenes de tarifas, cánones, aranceles y tasas de las áreas privatizadas o concesionadas de su competencia.
- Coordinar la elaboración de políticas y ejecución de acciones en materia de seguridad vial.
- Entender en la aprobación de los pliegos de bases y condiciones para llamados a concursos y/o licitaciones, así como también entender en los

procesos licitatorios que se efectúen con motivo de las acciones vinculadas al área de su competencia.

- Intervenir en las reuniones de consulta, reuniones técnicas o negociaciones con autoridades del transporte de los demás países, necesarias para la elaboración de los instrumentos de regulación del transporte con los mismos.
- Intervenir en la gestión y obtención de cooperación técnica y financiera internacional que países y organismos internacionales ofrezca para el cumplimiento de objetivos y políticas de la Secretaría.” [135]

Esta Secretaría de Transporte, tiene sus divisiones en 4 subsecretarías, que son: la Subsecretaría de Transporte Automotor, Subsecretaría de Transporte Ferroviario, Subsecretaría de Transporte Aéreo Comercial y Subsecretaría de Puertos y Vías Navegables.

Para el caso de la empresa Coppel, el transporte de la mercancía se realizaría a través de carretera por lo que estaría sujeto a los lineamientos que establece la Subsecretaría de Transporte Automotor.

Entre las principales actividades de esta Subsecretaría destacan las siguientes:

- “Intervenir en la elaboración, ejecución y control de las políticas, planes y programas referidos al transporte automotor, de carga y de pasajeros, interno e internacional.
- Coordinar los estudios para la actualización de la normativa vigente en lo referente a modalidades operativas, aptitud técnica de equipos, seguros, régimen tarifario y toda otra normativa vinculada con las acciones de su competencia.
- Elaborar y proponer políticas sobre permisos y/o concesión de explotación de los servicios de transporte automotor.

[135] /www.transporte.gov.ar/html/ruta.htm

- Intervenir en la planificación y estructuración del transporte en el Area Metropolitana de la CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES en el área de su competencia.
- Elaborar los pliegos de bases y condiciones para llamados a concurso y/o licitaciones, así como también intervenir en los procesos licitatorios, para el otorgamiento de concesiones o contrataciones, que se efectúen con motivo de las acciones vinculadas al área de su competencia.
- Participar de las reuniones de consulta, reuniones técnicas o negociaciones con autoridades de transporte automotor, provinciales o de otros países. Antecedentes: Decreto 1283/2003; Decreto 27/2003; Decreto 1142/2003:” [136]

Alguna de las normas y leyes a las que se deberán de sujetar los transportistas se encuentran en la Ley 24653, el decreto 79/98, 1035/2002, la ley 24.449, entre otras más.

- “En la ley 24653 establecida el 5 de junio de 1996, se han instaurado los aspectos generales del transporte automotor, como su definición, conceptos generales, aduanas, régimen de servicios y otras disposiciones transitorias que el transportista debe de consultar si no quiere incurrir en alguna falta
- El decreto 79/98 contiene las dimensiones máximas y los pesos máximos transmitidos a la calzada, para las unidades afectadas al transporte de pasajeros y carga, el procedimiento para el otorgamiento de permisos en los casos de exceso de carga entre otras normas.
- El decreto 1035/2002 contiene materia sobre el régimen sancionatorio, es decir los principios generales, políticas del transporte de cargas, registro único del transporte automotor, así como todo un despliegue del régimen sancionatorio y algunas disposiciones generales.
- El decreto 24.449, donde se estipula la antigüedad de las mercancías y ver los casos en los que puede prorrogarse la continuidad en la prestación de servicios de los vehículos motrices.” [137]

[136-137] <http://www.transporte.gov.ar/html/norma.htm>

La guía básica para conocer lo más importante sobre los pesos y dimensiones permitidos para los vehículos, se puede obtener en la FPT que es la Fundación para la Formación Profesional en el Transporte, donde incluso se puede obtener un ejemplar de la Ley 24.449, el Decreto 79/98 y normas específicas.

De acuerdo al tipo de mercancía se deberá de tomar en cuenta

- Peso por Eje
- Peso total
- Dimensiones máximas

“Estos pesos y dimensiones son los establecidos para el TRANSPORTE DE CARGAS GENERALES CON *VEHICULOS CONVENCIONALES*.”

Si un vehículo es detectado circulando con exceso de peso, independientemente de la Multa que pudiera corresponderle deberá descargar el exceso y abonar la tasa de resarcimiento que establece el Decreto 79/98.

El pago de dicha tasa será reclamado al transportista y/o al cargador. Las tasas no abonadas son registradas en el Registro de Infractores”^[138]

En cuanto a la responsabilidad, son solidariamente responsables del cumplimiento de las normas de pesos y dimensiones, los transportistas, los cargadores y toda otra persona que intervenga en la operación del transporte. Esto significa que las multas, las tasas de resarcimiento y cualquier otro reclamo por parte del estado o de particulares afectados puede hacerse en forma indistinta al transportista o al cargador.

La ley permite las siguientes excepciones:

No requieren permiso:

- “Automovileras: Pueden circular SIN PERMISO, con las dimensiones establecidas, pero con tránsito restringido. Tienen obligación de consultar periódicamente las restricciones de altura

[138] //www.fadeeac.org.ar/

Contenedores: Pueden circular SIN PERMISO pero con tránsito restringido. Tienen obligación de consultar periódicamente las restricciones de altura a Vialidad Nacional.

- Requieren permiso:
- Para cargas excepcionales e indivisibles: Ver normas específicas para transporte de cargas indivisibles sobre vehículos convencionales y normas específicas para el transporte de cargas indivisibles sobre vehículos especiales y ver documentación a presentar para solicitar un permiso de tránsito.
- Sobre vehículos convencionales: Si tiene que transportar una carga indivisible puede hacerlo sobre un vehículo convencional si no sobrepasa los 4,30 m de altura, 30% de saliente de ancho con respecto a la trocha del vehículo y con hasta 2 metros de saliente trasera. Para obtener el permiso debe dirigirse a cualquier Distrito de la D.N.V u Oficina de Permisos habilitada para permisos para Vehículos Convencionales. Estos permisos son para excesos de dimensiones pero no para excesos de peso.
- Sobre vehículos especiales: ver normas específicas, ver otorgamiento de permisos y direcciones de Distritos y oficinas de permisos. (D.N.V.)
- Para maquinaria especial agrícola: El trámite se realiza en las Oficinas de permisos habilitadas por Vialidad Nacional.
- Para maquinaria especial (Grúas, equipos petroleros): El trámite se realiza la primera vez en Casa Central (División Control de Cargas). Para la maquinaria de hasta 50 toneladas de peso total, los permisos siguientes se solicitan en los Distritos.
- También se puede solicitar en un Distrito y remitir la solicitud de cálculo de canon por vía fax y luego el Distrito otorga el permiso ver listado de puentes prohibidos para cargas de mas de 45 toneladas.”^[139]

[139] www.fadeeac.org.ar/

Organismos, Cámaras y Asociaciones

Aquellos transportistas que lleguen a asociarse con Coppel podrán auxiliarse de los diferentes organismos, cámaras y asociaciones que crea el estado Argentino con la finalidad de impulsar y hacer más competitiva la logística.

- “CIPET: Es un sistema centralizado de información georeferenciado de coordinación de comunicaciones a nivel nacional, para cuyo desarrollo se contactó a especialistas nacionales e internacionales.
- Es un centro para recibir, transmitir y procesar información, cuyo espíritu es agregar valor a la atención que efectúan los respondedores a lo largo y ancho del territorio argentino. Además de potenciar la eficiencia y eficacia en la respuesta también se ocupa de formular estadísticas ciertas, que permitan a los organismos pertinentes contar con la debida información para la diagramación de políticas activas.
- FADEEAC: La Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas representa a los transportes de cargas de la Argentina, defiende sus intereses y brega permanentemente por optimizar interrelación entre esta actividad y la sociedad y la economía.
- FPT: La Fundación Profesional para el Transporte (FPT) es una institución dedicada a la formación continua e integral de los recursos humanos ligados a la actividad del transporte de cargas, en todos los niveles de mando. Su principal función es lograr la máxima profesionalización en el sector del transporte, a través del dictado de planes de capacitación, cursos, conferencias, jornadas de perfeccionamiento y edición de publicaciones”.^[140]

[140] www.catamp.org.ar/

Posibles transportistas

En la república de Argentina existen diferentes asociaciones de transporte que prestan servicios de logística en las principales ciudades del país. Estos posibles transportistas de Coppel se encuentran a continuación enlistados.

- "AAUCAR - asociación de autotransporte de cargas de Santa Fe
- APROCAM - asociación propietarios de camiones de Mendoza
- Asociación de transportes de cargas de rosario
- Asociación transportadores de cargas de Tucumán
- Asociación transportistas de cargas de resistencia
- ATACI - asociación de transportistas argentinos de carga internacional
- CACBA - cámara del autotransporte de cargas de buenos aires
- Cámara de empresas argentinas transportadoras de caudales
- Cámara de transporte de chacabuco
- Cámara de transportes de carga de Rafaela
- CEAC - cámara de empresarios del autotransporte de cargas
- CEACE - cámara de empresarios del autotransporte de cargas esperancina
- CEDAC - cámara empresaria del autotransporte de cargas de Córdoba
- CEDOL - cámara empresaria de operadores logísticos
- CEMAC -cámara de empresarios misioneros de autotransporte de cargas
- CETAC MAR DEL PLATA - cámara empresaria del transporte automotor de cargas de mar del plata
- CETAC -cámara de empresarios del transporte automotor de cargas (regional sureña
- CETACER - cámara empresaria del transporte automotor de cargas de entre ríos
- COCATRA - cooperativa cañuelense de transporte
- PAETAC - primera asociación de empresarios del transporte automotor de cargas
- UPROCAM - unión propietarios de camiones de san Juan
- ARETRA - asociación regional de transporte

- CACYLCRUZ - cámara de autotransporte de cargas y logística de santa cruz
- CAPEAC - cámara patagónica de empresas de autotransporte de carga
- CEFAC – cámara de empresarios fueguinos del autotransporte de cargas
- A.MITRA.C – asociación misionera de transportistas de carga” [141]

[141] www.fadeeac.org.ar/

4.- Manejo inicial de logística y comercialización

El proyecto de Coppel de expandirse hacia dos países sudamericanos, específicamente Brasil y Argentina, es como lo llaman ellos una prueba piloto que le ayudaría a la empresa a conocer más aquellos mercados y comprobar si realmente tienen competitividad como para establecerse permanentemente.

El proyecto de expansión que pretende realizar la empresa se ha venido planeando desde el año pasado y consiste en lo siguiente:

“Primeramente se ha decidido comprar 4 terrenos para abrir 4 tiendas Coppel completas en Buenos Aires y en Curitiba. La prioridad uno es esta compra para construir lo más rápido que sea posible si se pueden las 4, si no al menos iniciar con 2 y abrir después las otras 2.

Después de abrir se necesita un año para asegurarse de que todo opera bien y comprobar en la realidad si es un negocio rentable, para después reiniciar el abrir más tiendas, aunque habría un tiempo de espera entre comprobar y luego abrir otra quinta más.

Por el momento la empresa ya está contratando 60 personas de cada ciudad; al paso que se pueda se vendrá a capacitarse a Culiacán, ya que sus contactos futuros serán solo con Culiacán. La idea es que nazcan dos regiones nuevas con sus adaptaciones.

Los sistemas estarán centralizados en Culiacán y dependerán lineal y funcionalmente de Culiacán hasta donde sea posible” ^[142]

[142] Coppel Enrique; “*Proyecto A + B (Argentina y Brasil)*”, Circular de la empresa, marzo 2008, s/p.

Nuestro foco de estudio en el tema de la logística y distribución sugerente a implementar en el mercado argentino esta enfocado a los canales destinados a la distribución de bienes de consumo final, incluyendo una comparación de los niveles de las cadenas de comercialización para distintos sectores y la importancia relativa de los distintos canales para los distintos productos, que en este caso maneja la empresa Coppel.

Como ya lo vimos en el capítulo anterior, respecto de la línea de productos que maneja la empresa, recordemos que nuestro estudio esta más enfatizado a la distribución de muebles y productos electrodomésticos para la Argentina, por lo que partimos de este punto aclaratorio para realizar nuestro análisis.

“El sector del mueble ha sufrido una evolución muy fuerte en el campo de la distribución, apareciendo varios factores nuevos que, según sea su evolución, van a condicionar de una forma definitiva el sector, incluyendo inevitablemente a México y Argentina en los plazos y a los niveles en que se vayan desarrollando estas nuevas variables:

- Aparición de las grandes superficies con nuevos sistemas y formas de comercialización mucho más agresivas.
- Los grupos financieros que se habían dirigido a la distribución del mueble están analizando sus resultados, para replantearse su dedicación al mismo, con las modificaciones necesarias, o retirarse de este sector.
- Los grandes almacenes están disminuyendo el espacio dedicado a la exposición del mueble al encontrar más rentable dedicar ese espacio a artículos más comerciales y con mayor rotación.
- La competencia entre comercios se está haciendo muy agresiva; ya no es una competencia entre compañeros sino un ataque directo para arrebatarse la cuota de mercado a la competencia es eliminándola del mercado posible. No se lucha por crear nuevos mercados sino por apoderarse del único que se tiene en este momento.

- En los últimos 30 años ha ido creciendo el mercado, con sus altibajos, pero ya se ha llegado a un periodo de madurez de este sector y el camino que queda es más fácil” [143]

El sector industrial es el que mayor competencia está sufriendo; es más maduro que el de la distribución, y es el primero que va a notar el descenso de su actividad en los niveles tradicionales.

Sin embargo la importancia que ha ganado el sector comercializador a través del tiempo resulta fundamental a la hora de entender ciertas tendencias del mercado de muebles. En los últimos años, se manifiesta cada vez con más fuerza que la demanda selectiva de los consumidores se traduce en un determinado producto.

“Por el propio lugar que ocupan en la cadena, el sector comercializador y los últimos eslabones transformadores son los que poseen una ventaja productiva respecto del resto de la cadena. La existencia de esta ventaja conlleva a la presencia de fenómenos de monopolio o desigual poder de negociación. Específicamente en el sector de muebles la ventaja productiva de estos eslabones radica en la implementación y utilización de determinadas tendencias de diseño o innovación tecnológica, que se traduce en la imposición de las mismas a los eslabones anteriores de la cadena” [144]

Estas cadenas comerciales y centros de transformación final son principalmente de procedencia europea o estadounidense y cada vez son más rigurosos frente a los estándares de calidad exigidos respecto de los insumos. Esta rigurosidad funciona como una barrera a la entrada para nuevos proveedores ajenos a esta dinámica.

[143] www.infomadera.net/images/13955.pdf

[144] Bercovich Néstor; *“Evolución y situación actual del complejo forestal en Argentina”*, CEPAL, Buenos Aires, 2000.

En este sentido, cualquier potencial proveedor de muebles al intentar ingresar al mercado se encuentra con la traba estructural de un requerimiento de competitividad que de por sí –implícitamente- ya está suponiendo una estructura productiva madura.

Por tal motivo, “gran parte del futuro, capacidad de desarrollo y expansión de la industria mueblera en los países periféricos (como es el caso argentino), se encuentra supeditada a una integración racional de la cadena como un gran complejo único” [145]

En donde aprovechando las ventajas comparativas naturales de la materia prima y la estructura internacional del sector muebles (carente de economías de escala relevantes), los productores nacionales de muebles podrían, aprovechando las experiencias asociativas existentes en el plano productivo, aplicar esta misma lógica de asociación para acceder al sector comercializador

De esta manera, “aunque más no sea por el efecto de relocalización de la industria, nos encontraríamos ante un escenario de reducción de costos totales y serían las empresas productoras las que generarían canales de comercialización y exportación alternativos hacia sectores extranjeros de ingresos medios / altos” [146]

Debido al volumen de las mercancías y a la cantidad de referencias que caracterizan al sector del mueble y los electrodomésticos, éste precisa de un sistema óptimo de distribución hasta el consumidor final.

[145] Maslatón Carlos; “*Potencial del complejo maderero argentino*”, Documentos de Trabajo N° 2, INTI, Buenos Aires, 2005.

[146] Proargentina; “*Muebles de madera*”, Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, Ministerio de Economía y Producción, Buenos Aires, 2005.

5.- Expectativas de los clientes

La calidad de la oferta: centro de las expectativas

Igual que en otros sectores estudiados, la demanda de calidad es una expectativa superior. En la Argentina, el nivel de expectativas es un poco menos elevado que en otras zonas, pero sin perder el primer puesto.

Los vendedores: un criterio esencial

El papel clave de los vendedores, establecido también para electrodomésticos y bricolaje, se repite para el mueble.

Puesta en escena / placer/ libertad: un eje fundamental para todos

Concierno no sólo a la claridad de presentación de los productos y la posibilidad de descubrirlos libremente, sino también al entorno y al ambiente. Para un bien como el mueble, donde los aspectos estéticos y la puesta en escena de la oferta desempeñan un papel preponderante, el cuidado en la decoración de la tienda es una expectativa crucial.

La solidaridad: una dimensión creciente

La capacidad de un establecimiento de garantizar que los productos que distribuye han sido fabricados con respeto hacia las personas y el medio ambiente es un argumento que, si bien no motiva realmente una elección, hace la diferencia cuando otros criterios no permiten elegir.

El surtido: amplitud de oferta mejor que profundidad

La variedad de oferta es un criterio que realmente se toma en cuenta, aunque no llega a ser tan fundamental como la calidad o, en menor medida, los vendedores.

“La particularidad del sector mueble es que los establecimientos están fuertemente posicionados en términos de gama y estilo, de manera que ir a una tienda determinada es ya una preselección del consumidor: el surtido consiste, entonces, en un amplio abanico de productos propuestos, una oferta de muebles para toda la casa. Por otra parte, el mueble también se caracteriza por la débil presencia de marcas, lo que contribuye a explicar que la anchura de la oferta prime sobre su profundidad” [147]

Servicios / información / entrega: los servicios antes que nada

El servicio postventa y los servicios añadidos (cambio, entrega, aparcamiento) están a la cabeza de las preocupaciones en esta dimensión.

[147] Proargentina; “**Muebles de madera**”, Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, Ministerio de Economía y Producción, Buenos Aires, 2005.

6.- Estudio de los canales de distribución en Argentina

Lo que mostraremos a continuación es un estudio de los canales de distribución en Argentina. Para su realización, se han analizado su estructura, importancia relativa, fuentes de abastecimiento, comportamientos diferenciados por rubro y otros factores que hacen a su descripción.

El foco del estudio son los canales destinados a la distribución de bienes de consumo final, incluyendo una comparación de los niveles de las cadenas de comercialización para distintos sectores y la importancia relativa de los distintos canales para los distintos productos. Asimismo, se ha realizado un análisis de los márgenes de comercialización, siempre en relación con los sectores productivos que llegan al consumidor final.

Para la mejor comprensión del estudio realizado la investigación se ha dividido en tres secciones:

- La primera contiene un análisis descriptivo de los canales de distribución estructurado a partir de datos correspondientes a la apertura de las ventas a salida de fábrica en los distintos canales, junto con datos cualitativos que describen la estructura de las cadenas de comercialización para cada rubro.
- La segunda sección muestra una apertura de las compras de los distintos sectores productivos por su origen (importación vs. mercado interno, y éstas últimas según el nivel de la cadena en que son realizadas).
- La tercera sección es un análisis de los márgenes de comercialización de los distintos sectores que afectan al consumo final.

De este modo se podrá conocer el ciclo completo de la distribución: desde la compra de insumos por las empresas productoras hasta la llegada de los productos al consumo final en Argentina, así también, se realiza un seguimiento de cada producto, estudiando el comportamiento de los distintos canales y los efectos que ellos tienen sobre el consumidor final.

“Para la mejor comprensión del estudio realizado, se consideran *Supermercados* a los Establecimiento comercial de venta al por menor en el que se expenden todo género de artículos alimenticios, bebidas, productos de limpieza, etc., y en el que el cliente se sirve a sí mismo y paga a la salida”^[148]

“Los autoservicios que son más pequeños, quedan incluidos dentro de la clasificación *Minoristas*. Se consideran *Centros Distribuidores* a los lugares desde donde las empresas distribuyen a otros tipos de canales sus productos”.

[149]

[148] Real Academia Española; “*Diccionario de la Lengua Española*”, Editorial Espasa Calpe, S. A. 22a Edición, Madrid España.

[149] Definición hecha por el equipo.

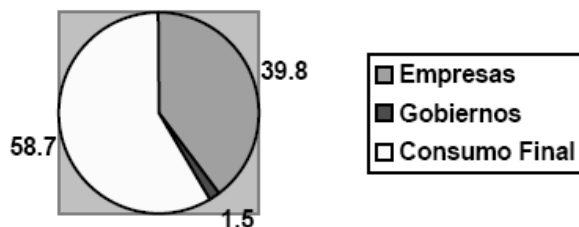
a) Resultados generales

“Los datos muestran una apertura de las ventas de fábrica dentro del mercado interno, discriminando las ventas a empresas (tanto industriales como no industriales), las ventas al gobierno, y las ventas con destino al consumo final”^[150]

CUADRO 4

Empresas	Gobiernos	Consumo Final
39.8	1.5	58.7

GRÁFICA 1



* Gráfica elaborada por el equipo.

Las ventas para consumo final se encuentran discriminadas en cinco canales:

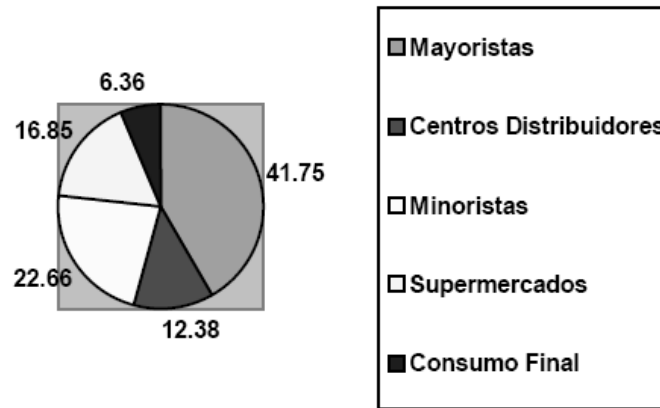
- Mayoristas.
- Centros distribuidores.
- Supermercados.
- Minoristas (excluyendo supermercados).
- Venta directa al Consumidor final.

[150] Según la clasificación CLANAE-97/CIU Rev. 3.

CUADRO 5

Mayoristas	Centros Distribuidores	Minoristas	Supermercados	Consumo Final
41.75	12.38	22.66	16.85	6.36

GRÁFICA 2



* Gráfica elaborada por el equipo.

b) Análisis por rubro

Los rubros que abajo se analizarán, solo serán los que la empresa Coppel abarca en sus tiendas de México, y que posteriormente abarcará en el mercado argentino.

- Textiles, indumentaria y calzado

CUADRO 6

Mayoristas	Centros Distribuidores	Minoristas	Supermercados	Cons. Final
20.32	1.28	52.66	6.67	19.07

Fuente: INDEC Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina.

Es llamativo en este rubro el alto porcentaje que va directamente de fábrica a minoristas y al consumo final. Sin embargo, los porcentajes de compra de los supermercados muestran la penetración de éstos en rubros que tradicionalmente no cubrían.

CUADRO 7

	Mayoristas	Ctro Distrib.	Minoristas	Supermercados	Cons Final
Textiles (Blanco, alfombras)	30.35	2.89	10.40	20.81	35.55
Prendas de vestir (de punto)	51.44	4.81	18.75	8.17	16.83
Prendas y accesorios de vestir	26.69	0.63	21.68	8.77	42.23
Calzado	8.76	0.69	88.32	1.38	0.85

Fuente: INDEC Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina.

Este rubro muestra comportamientos que no son muy similares y los cuáles podemos ver en los distintos productos, además de una alta concentración de cada línea en un solo canal. Es notoria la participación de los supermercados en el rubro de blanco frente a su baja participación en indumentaria y calzado, lo que estaría mostrando un diferente comportamiento de compra del consumidor con respecto a estos productos.

La empresa Coppel no tiene problema con el rubro de textiles; ya que, no abarca más que el de prendas de vestir, accesorios y calzado.

- Productos de limpieza, higiene y tocador

CUADRO 8

	Mayoristas	Ctro Distrib.	Minoristas	Supermercados	Cons Final
Prod. limpieza, higiene y tocador	24.37	25.74	8.29	28.41	13.19

Fuente: INDEC Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina.

En este rubro, son los supermercados quienes ya alcanzan la mayor participación, marcando la tendencia del acortamiento de los canales. En esta tabla podemos observar que en la Argentina son gran competencia los supermercados dentro de este rubro para Coppel.

- Electrodomésticos

CUADRO 9

Mayoristas	Centros Distribuidores	Minoristas	Supermercados	Cons. Final
10.33	10.04	60.64	17.93	1.07

Fuente: INDEC Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina.

Este rubro muestra canales más cortos, con baja participación de mayoristas y centros distribuidores.

CUADRO 10

	Mayoristas	Ctro Distrib.	Minoristas	Supermercados	Cons Final
Aparatos de uso domestico	9.75	11.84	64.92	12.74	0.75
Fab maquinaria de oficina, contabilidad e informática	38.63	21.46	1.29	25.75	12.88
Receptores radio y TV, audio, video	9.52	5.65	56.25	27.68	0.89

Fuente: INDEC Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina.

Es notable la preeminencia de los comercios minoristas sobre los supermercados en cuanto a electrodomésticos, éstos parecen tener mayor participación en informática y maquinarias de oficina. Esto puede ser que sean competencia directa para la empresa, porque ésta es minorista y mayorista.

- Muebles, colchones, juguetes, art. deportivos, instrumentos musicales y joyas

CUADRO 11

	Mayoristas	Ctro Distrib.	Minoristas	Supermercados	Cons Final
Muebles y colchones	30.19	4.50	30.19	3.64	31.48
Juguetes, art. deportivos, instr. musicales y joyas	58.18	0.00	27.80	13.57	0.45

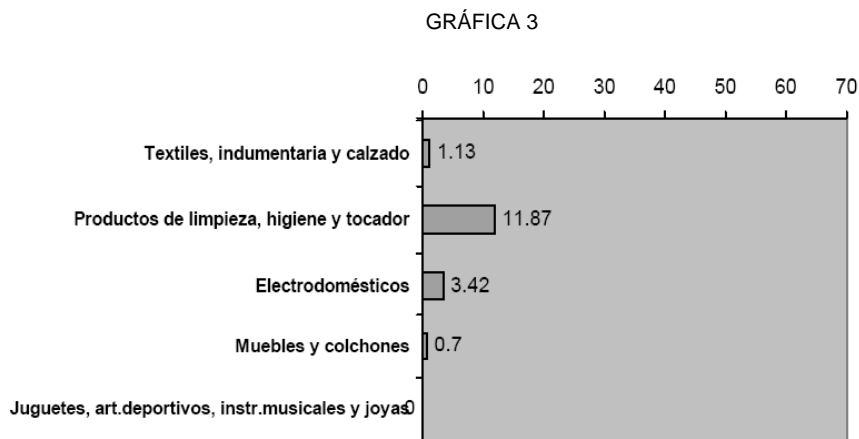
Fuente: INDEC Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina.

Encontramos una participación llamativamente alta de los supermercados en el rubro que incluye juguetes y juegos, artículos deportivos, instrumentos musicales y joyas. Nuevamente vemos que los supermercados son competencia fuerte.

c) Análisis por canal

En esta sección se analizará la participación de las compras directas de cada rubro dentro de cada uno de los canales de distribución. Cabe señalar, que estos datos fueron tomados como cifras de venta expresadas en pesos; por lo tanto, la importancia que tienen es relativa y dependiendo de los distintos rubros se verá afectada por los valores relativos de cada producto, además de los volúmenes de venta involucrados.

- Centro Distribuidor

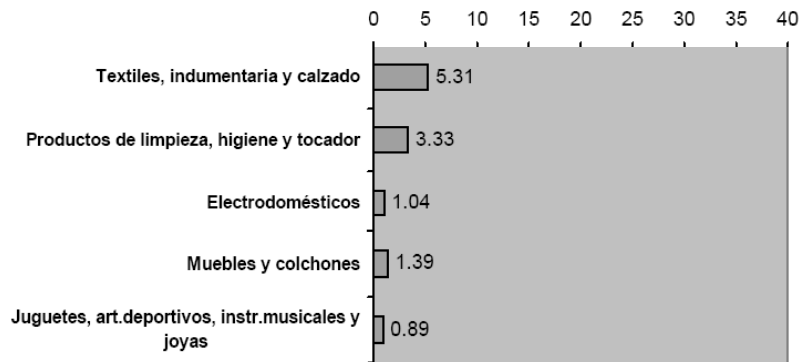


*Gráfico elaborado por el equipo

Se puede observar que son pocos los sectores que realizan su distribución a través de Centros Distribuidores. La empresa puede tomarlo como una gran ventaja, ya que, como bien sabemos en México la empresa Coppel tiene varios centros de distribución de mercancía que facilita el transporte y llegada directa de la misma a las tiendas.

- Mayoristas

GRÁFICA 4

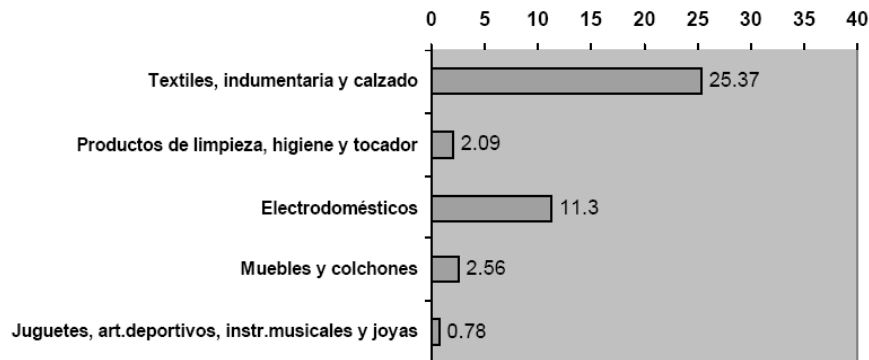


*Gráfico elaborado por el equipo

En esta tabla, nos damos cuenta de que en la utilización de mayoristas para iniciar sus cadenas de distribución es común a la mayoría de los sectores, si bien son los textiles, indumentaria y calzado, los productos de limpieza, higiene y tocador quienes cubren los mayores porcentajes.

- Minoristas

GRÁFICA 5

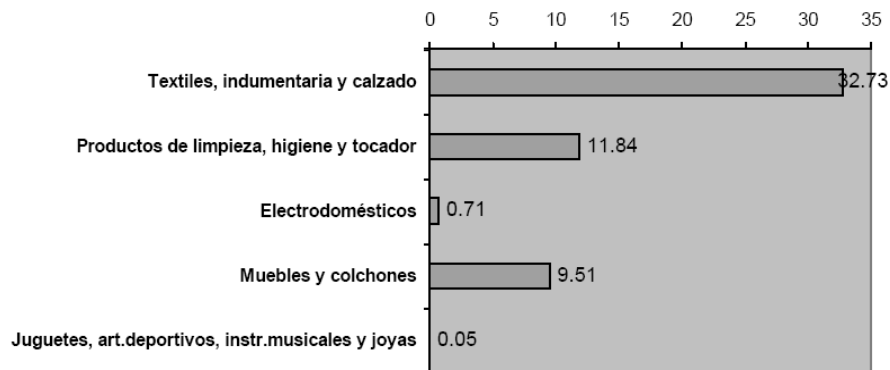


*Gráfico elaborado por el equipo

Es posible observar que en la mayoría de los sectores alguna parte de la producción que llega directamente al canal minorista, el abastecimiento directo se centra en los rubros de textiles, indumentaria y calzado, así como en el de electrodomésticos. Es interesante destacar que dentro del primero, casi la totalidad está ubicada exclusivamente en la industria del calzado. Sector en que la empresa podría aprovechar.

- Consumo Final

GRÁFICA 6

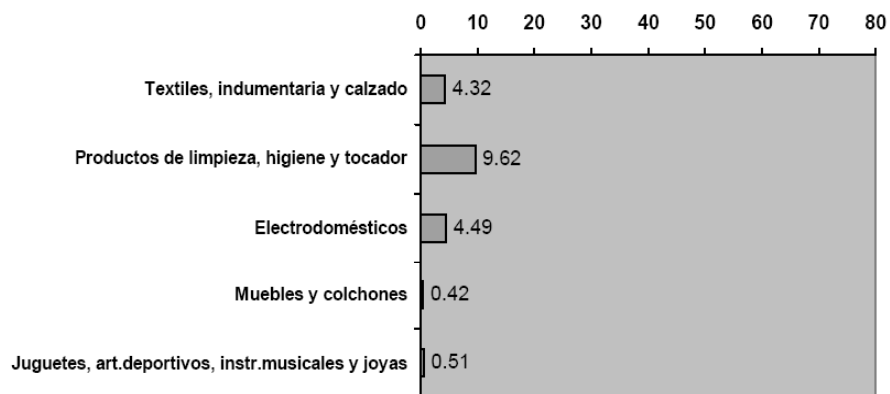


*Gráfico elaborado por el equipo

La llegada directa de productos al consumo final es pequeña dentro de la economía (ya que la cifra alcanza sólo al 6% del total de las ventas salidas de fábrica), está presente en gran parte de los sectores. Se destacan fuertemente los sectores de textiles, indumentaria y calzado (concentrándose en indumentaria), y productos de limpieza, higiene y tocador. Luego, el sector de muebles y colchones, y en menor medida el de electrodomésticos y juguetes, artículos deportivos, instrumentos musicales y joyas.

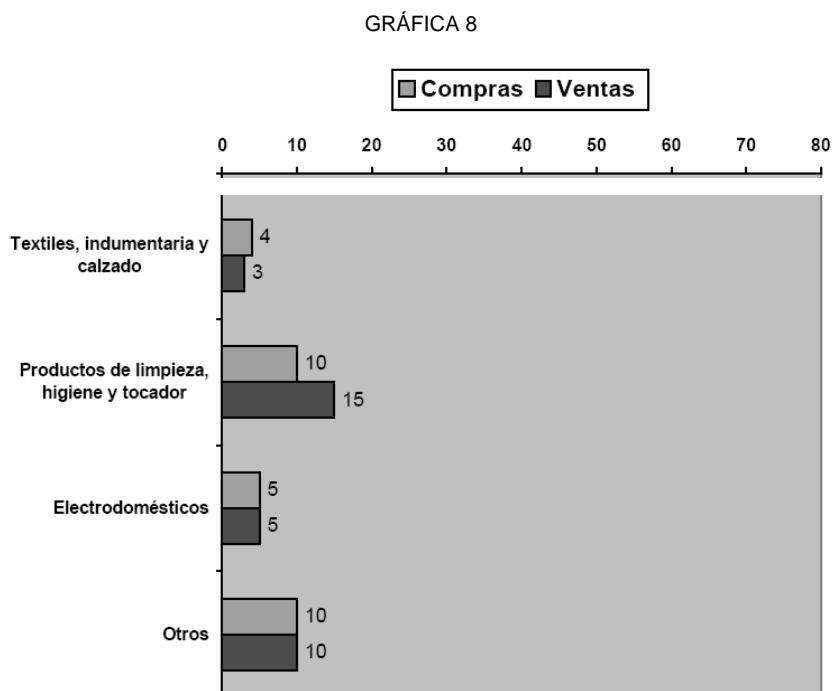
- Supermercados

GRÁFICA 7



*Gráfico elaborado por el equipo

Dado que las grandes cadenas de supermercados (que representan aproximadamente el 80% de las ventas del total supermercados en Argentina) efectúan todas sus compras en forma directa, este cuadro muestra la participación de los distintos rubros dentro de las compras de los supermercados. Resulta interesante comparar estos datos con el siguiente cuadro, que resume la participación de los distintos rubros dentro de las ventas de los supermercados ^[151]



Los datos de ventas abarcan también a las cadenas más chicas, que no necesariamente compran los productos en forma directa. Esto podría explicar, por ejemplo, la menor participación del sector de Textiles, indumentaria y calzado, sin duda con menor participación en las cadenas menores. Sin embargo, las diferencias encontradas, esencialmente en el de Productos de limpieza, higiene y tocador podrían deberse a diferencias en los márgenes aplicados a los distintos rubros. ^[152]

[151] Datos obtenidos del INDEC, "Encuesta de Supermercados, ventas totales del año 2007".

[152] Información obtenida de la Cámara Argentina de Supermercados y Afines (CASA).

Con el estudio realizado hemos llegado a algunas conclusiones, que son:

- Hay un solo rubro en que el canal Supermercados se lleva el mayor porcentaje de las ventas: productos de limpieza, higiene y tocador. Además en otros dos (Receptores de radio, TV, audio y video y Maquinarias de oficina e informática), este porcentaje alcanza cifras entre el 20 y el 30%. Recordemos que los artículos importados no están incluidos en estos datos.
- Es interesante observar la diferencia de participación que llevan las supermercados en los diferentes rubros no tradicionales en los que operan. Por ejemplo, alcanzan un 14% en Juguetes, artículos deportivos, instrumentos musicales y joyas y contra un 8% en Prendas de vestir. Esto podría estar indicando una actitud distinta en el comportamiento de compra del consumidor, que no desea comprar su vestimenta en un lugar que le brinda solamente el producto, a diferencia de artículos de más baja involucración. En este caso, no se podría esperar que las ventas de indumentaria en los supermercados aumentaran significativamente en mediano plazo, si es alguna vez se llega a producir un cambio de actitud en ese sentido.
- En la mayoría de los rubros de consumo masivo (indumentaria y calzado y electrodomésticos), el canal mayorista opera directamente menos del 50% de las ventas salidas de fábrica, repartiéndose el resto entre los canales minoristas, ventas directas a supermercados y ventas directas al consumo final (en proporciones variables según el sector). Este fenómeno habla de un acortamiento de la longitud de los canales, que redundaría en beneficio de los consumidores finales.

7.- Canales y estrategias de distribución implementadas por otras empresas

Las grandes cadenas del segmento minorista han ido perdiendo participación de mercado en los últimos años, producto del cambio de hábitos de los consumidores, que desde la salida de la convertibilidad, volcaron su preferencia hacia los locales de cercanía: autoservicios, almacenes y mayoristas. Según datos de consultoras privadas, las grandes superficies pasaron del 12,5% de la participación total en las ventas de productos de la canasta básica durante el 2001, y fueron retrocediendo hasta caer al 9,3% a fines de 2004.

Durante 2005 la venta de alimentos empaquetados, bebidas y productos non food (cosmética y limpieza) fue de \$ 37.000 M. El 60% (\$ 22.275 M) del mercado correspondió a los canales mayoristas, incluyendo a los distribuidores contratados por las empresas fabricantes y distribución directa de éstas. El 40% (\$ 14.725 M) se vendió a través de los supermercados. Desde el 2001 el canal mayorista y directo creció casi 10 puntos en el mix de ventas.

La gran distribución se encuentra sumamente concentrada. La francesa Carrefour es líder con el 25% del mercado. Cuenta con 25 bocas y otros 170 locales en formato de supermercado, que fueron adquiridos a una empresa local y que conservan su propia marca (Supermercados Norte). Por otra parte, la cadena chilena Jumbo (Cencosud S.A.), propietaria de 13 hipermercados, compró en 2004 al grupo holandés Royal Ahold la cadena de supermercados Disco, que cuenta con 220 locales. Entre ambas marcas suman otro 25%.

Otros operadores importantes son la cadena local Coto (con más de 100 locales y un 16% del mercado) y la norteamericana Wal Mart (con 11 locales y un 5% de participación). Los hard discount, como Dia, Eki o Leader Price, están teniendo una importancia creciente en el mercado. En el interior del país, es muy relevante la presencia de cadenas regionales como La Anónima.

El negocio de venta mayorista está dominado por un grupo de cadenas de capital nacional, con la excepción del grupo holandés Makro.

Prácticamente no existen grandes superficies especializadas no alimentarias, salvo el caso de la chilena Easy HomeCenter, orientada al bricolaje. Los únicos grandes almacenes existentes en el país son los chilenos Falabella, con apenas seis establecimientos en todo el país. Como alternativa a los locales a la calle, los shopping centers constituyen el área de ventas de retail dirigido al público de alto poder adquisitivo: en los 29 centros existentes en Capital Federal y el Gran Buenos Aires se encuentran ubicados 2.440 locales con un área bruta locativa total de 441.00 m² (el total del país es de 1,5 millones de m²).^[153]

[153] Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Buenos Aires.

Con todas estas cifras, que nos muestra el documento, como el porcentaje que tienen actualmente los competidores directos existentes en Argentina, según los estudios realizados, los establecimientos en régimen de franquicia están creciendo con fuerza, con más de 17.000 locales que suponen alrededor de un 3% del total del comercio minorista. Aunque el comercio electrónico está en plena expansión, su cuota de mercado continúa siendo muy reducida.

El intermediario preponderante es el distribuidor tradicional que compra los productos asumiendo el riesgo de la operación y los revende en el mercado, con o sin derechos exclusivos de comercialización en determinados territorios.

La figura del representante también es muy utilizada, especialmente para productos industriales y de consumo de precio elevado o fabricados a pedido. No existe una Ley de Contrato de Agencia ni un Colegio de Agentes Comerciales como en España. La actividad del agente está contemplada en la normativa mercantil general. Una figura semejante es la del viajante de comercio, aunque éste trabaja normalmente en régimen de dependencia.^[154]

Además con el hecho de que los supermercados realicen su abastecimiento en forma directa en la totalidad de los rubros que operan, refuerza el incremento de su poder de negociación frente a los productores; al mismo tiempo, este acortamiento del largo del canal puede favorecer a todos los participantes (productor – distribuidor – consumidor final) si es bien utilizado, ya que permite acercar la comunicación entre productor y consumidor, con la consiguiente ganancia de información que puede redundar en beneficio del productor, si éste la aprovecha; disminuir los costos del distribuidor, favoreciendo al consumidor si esa disminución se le traslada; y mejorando la eficiencia del canal si se establece una colaboración entre productor y distribuidor.

[154] Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Buenos Aires.

CONCLUSIONES

Como hemos podido constatar a través de esta investigación que realizo el equipo, la importancia de la logística radica en la precisión con la que se puede llevar a cabo la producción de cualquier producto o servicio, es decir, es indispensable para lograr la planeación correcta de cada una de las etapas necesarias para obtener el producto terminado, sea de la naturaleza que sea, en este caso nuestro estudio esta más enfatizado a la logística del mueble.

De igual forma, se ha determinado que la importancia de la logística viene dada por la necesidad de mejorar el servicio a un cliente, mejorando la fase de mercadeo y transporte al menor costo posible. Esta herramienta, si se estudia de forma correcta y clara para la distribución de muebles y productos electrodomésticos, que es prácticamente el giro al que se dedica la empresa Coppel, podría generar grandes beneficios tanto en el mercado nacional como en el internacional.

Primeramente recordemos que el sector del mueble en el país es actualmente impulsado por las pequeñas y las medianas empresas, que se encuentran actualmente al 65 y 70% de su capacidad en su planta productiva.

Las empresas para estar en posibilidades de mantenerse en el mercado nacional y competir en el mercado internacional, han querido adaptar sus procesos a partir de la apertura comercial, donde la fuerte competencia con los muebles importados ha provocado que las empresas utilicen su capacidad instalada en menor medida y que, unido a la caída del mercado doméstico ha obligado a que un mayor número de empresas se introdujeran en los mercados internacionales

En el caso de Coppel una vez que se encuentre en el mercado argentino, deberá de prestar atención en la selección de sus proveedores en aquel país. Se deberá de elegir a empresas que tengan un bajo nivel de endeudamiento, que se localicen cerca de las zonas forestales, que ya tengan contratos de compra-venta establecidos y que su insumo principal sea la madera comercial.

A pesar de las similitudes que podemos encontrar en cuanto al mercado Mexicano y Argentino (idioma, religión, cultura, etc.) debemos ser conscientes de las diferencias de fondo que existen entre ambos mercados.

La industria de mueble para hogar, es en un alto porcentaje artesanal y familiar y por ello poco competitiva a pesar de la ventaja en costos (mano de obra) de la que se dispone en aquel país.

El canal de distribución formal más común, es el de tiendas especializadas y departamentales (Coppel), por lo que la empresa tiene este punto a su favor, sin embargo actualmente existe una buena parte de la producción de gama baja que se distribuye a través de mercadillos, ferias, tiendas de carretera y otros circuitos más informales.

También es bueno considerar que el segmento que ocupa la cima en la pirámide de distribución salarial, opta generalmente por muebles de importación y diseño. Otros consumidores adquieren muebles más económicos y duraderos; generalmente de estilo rústico.

Tomando en cuenta esos puntos claves antes de establecerse en el mercado argentino, hemos visto que la empresa no debe dejar atrás su actual proceso de distribución que emplea en el mercado nacional.

El mercado nacional versa principalmente hacia una correcta carga y descarga de la mercancía, de una manera más rápida y eficiente, dándole el trato adecuado a los productos con la finalidad de cumplir con los compromisos contraídos con los clientes en cuanto al tiempo de entrega, condiciones de artículo, etc. Estas expectativas que se esperan por parte de la empresa en algún mercado distinto al nuestro, si se logran satisfacer generarán confianza y otorgarán credibilidad a la organización, así como fortalecer la competitividad en aquel mercado.

RECOMENDACIONES

Basándonos en lo que a lo largo de la carrera hemos aprendido, podemos realizar ciertas recomendaciones, que la empresa puede implementar para mejorar su gestión logística y distribución tanto dentro del mercado nacional como el internacional, en el cuál actualmente quiere incursionar.

Best practice en Logística. Para la obtención de una cadena de suministro integral.

Existe un flujo de materiales entre funciones que intentan conectar las necesidades del “paso superior” con la demanda del “paso inferior”. Cada “paso” intenta encontrar soluciones en sí mismo (integración horizontal).

La *diferenciación horizontal* mira a la cadena de abastecimiento como un todo y las diferentes funciones tienen solo una importancia secundaria. Como no todos los productos son iguales, y como no todos los procesos de abastecimiento y demanda son iguales, es conveniente definir canales de abastecimiento diferenciados para distintos tipos de productos, diferentes órdenes o aun distintos tipos de clientes. Esos canales son representados por distintas rutas de abastecimiento.

Así que como siguiente paso, es necesario una mirada más cercana a cada canal. Por lo tanto, resulta mucho más atractivo tratar de integrar los distintos elementos dentro de la cadena de abastecimiento; pensar de vez en cuando en recortar funciones, mejorar la comunicación entre funciones para optimizar el flujo entre ellos, o fusionarlos.

De esta manera lo que se debe hacer es simplificar el proceso al tener menos pasos en el mismo, es mejor para la empresa. Cada paso de manejo de materiales que puede ser evitado significa reducción de costos por este concepto, del inventario, de los errores de inventario y una mejora del servicio al cliente.

La idea de integración vertical funciona solamente si existió primero una diferenciación “inteligente”. También, es interesante ver que este principio funciona tanto en el pequeño mundo de los almacenes como en el gran mundo de las cadenas de abastecimiento completas.

La best practice de la logística es la diferenciación horizontal, más integración vertical y para poder implementarla en la empresa se necesita lo siguiente:

Primeramente se debe comenzar diferenciando el sistema horizontal de la empresa.

- Definir los parámetros de diferenciación que pueden ser el volumen, tipo de producto o rotación.
- Diferenciar tanto como sea posible. El límite debe ser que, a lo largo de cada canal, debe haber un mínimo de masa crítica, deben existir otras unidades económicas y debe haber suficiente flexibilidad en cada canal.
- Puede ser que se deba redefinir su criterio de diferenciación

En segundo lugar se debe relacionar con la integración de esos subsistemas diferenciados en función de 4 criterios:

- Aplicar las reglas de “lean practice” (si trata de manipular, sólo debe hacerse una vez).
- Reducir las interfaces interna y externamente, analizar el software de interface.
- Buscar estrategias de centralización, así como de descentralización.
- Reducir los puntos de inventario.

Una vez que se hayan realizado las acciones antes mencionadas, lo que sucederá es que la forma de pensar de las personas que lo lleven a cabo, desde un pensamiento funcional y que se desenvuelve por pasos, hasta llegar a un pensamiento que se desarrolle a lo largo de canales y redes diferenciadas, desde su acercamiento convencional a la diferenciación horizontal e integración vertical.

Sistemas Inteligentes de Ayuda a la Decisión (SIAD)

En el momento de definir las estrategias logísticas, es preciso optar por aquellas alternativas que brinden un mayor valor agregado. En este sentido, los Sistemas Inteligentes de Ayuda a la Decisión (SIAD) son considerados como una de los mejores, ya que posibilitan elegir las mejores opciones frente a una situación actual o futura. No obstante, para que la empresa pueda aceptar implementar herramientas de estas características es necesario determinar con claridad aquellos procesos logísticos en los que se incorpora el sistema, así como también analizar el nivel de madurez en materia de sistemas de información, tanto de la organización como de los directivos y usuarios.

Los Sistemas de ayuda a la decisión (SAD) deben proporcionar a las empresas valor añadido en los procesos estratégicos de negocios en el área de la logística en los que es necesario elegir la mejor o las mejores opciones frente a una situación que está sucediendo o que va a suceder. La incorporación de nuevas las tecnologías de información provenientes de la inteligencia artificial en el SAD dan lugar a los denominados Sistemas inteligentes de ayuda a la decisión. (SIAD).

Para que un sistema de este tipo sea aceptado como una herramienta de valor añadido en la empresa, es imprescindible determinar cuáles son los procesos de logística en los que se van a incorporar.

Además, es necesario analizar el grado de madurez de la organización en materia de sistemas de información, como también de los directivos y usuarios que deberán aportar conocimiento que se incorporará al SIAD y, por último, se deberá determinen hasta que nivel debe llegar esa ayuda.

La implantación de un SIAD en una organización no es una tarea trivial y puede ser considerada genéricamente como una labor de riesgo medio-alto. No es aconsejable, en este punto, mantener una posición extremadamente triunfalista respecto a los resultados a conseguir y a los beneficios que obtendrá la organización, puesto que se trata de sistematizar

Para garantizar el éxito, la dirección de la organización debe conocer los riesgos que conlleva este tipo de implantaciones y debe apoyar a las personas involucradas en el proyecto, tales como:

- Grupos de usuarios del sistema.
- Expertos en el conocimiento especializado.
- Personal del área de sistemas que participe en el desarrollo o integración del sistema con la información corporativa.

Los beneficios esperados con la incorporación de estos sistemas tienden a una mejora en la productividad en los procesos logísticos, una racionalización de los recursos disponibles, una mayor visibilidad de lo que está sucediendo en las operaciones que se están desarrollando actualmente, una mayor capacidad para anticiparse a situaciones inesperadas (por haber analizado y contemplado los posibles escenarios en caso de incidencias), un mejor aprovechamiento del tiempo del personal experto de la empresa que podrán dedicarse a otros asuntos, una reducción del estrés de quienes realizaban este proceso manualmente con antelación a la implantación del sistema, una mejora de la atención al cliente (rapidez, exactitud, puntualidad y calidad de servicio en general) y, por último, una equitativa distribución del trabajo y una mejor atmósfera laboral.

Algunos sectores de negocio en los que se aplican los SIAD, desde el punto de vista de la logística son:

- Industria (telecomunicaciones, energía, transporte, fabricación, construcción).
- Finanzas (análisis de riesgos, optimización de carreras, previsión de la demanda de productos financieros).
- Administración (asignación de personal, planificación de la carrera profesional de los funcionarios, planificación presupuestaria y de inversiones a medio y largo plazo, planificación de infraestructuras – aeropuertos, puertos, carreteras, sistemas hidrológicos-, planificación de citas médicas en ambulancias, etcétera).

Sistema Inteligente de Transporte (ITS). Ayuda a reducir el tiempo de desplazamiento, consigue una movilidad efectiva en la transportación.

Los Sistemas Inteligentes de Transporte, ITS por sus siglas en inglés, constituyen hoy una solución común en el proyecto de infraestructuras de transporte.

Los gobiernos y las empresas alrededor del mundo se encuentran desarrollando sistemas IST con la finalidad de mejorar la seguridad, eficiencia, productividad y movilidad en el transporte. Estos propósitos pueden ser alcanzados mediante el uso de tecnologías de telecomunicación y electrónica aplicada a sistemas mecánicos, hidráulicos y eléctricos.

El avance de las telecomunicaciones y el manejo de información ofrecen una gran variedad de opciones para resolver problemas derivados del transporte, tales como accidentes de tráfico, congestión vehicular e impacto ambiental por las emisiones de vehículos de combustión interna.

Provee beneficios a transportistas y un ahorro de combustible al vehículo. Los sistemas ITS comprenden un gran rango de herramientas para dirigir las redes de transporte y proporcionar servicios de información.

Estos servirán a la empresa Coppel a que la transportación de mercancía sea más eficiente y económica, lográndolo en una forma inteligente. Ya que, estos sistemas aplicados a vehículos comerciales, proporcionan las siguientes ventajas:

- Incrementan la seguridad.
- Aceleran las entregas.
- Intensifican la eficiencia operativa.
- Mejoran la respuesta a incidentes.
- Reducen los costos operativos.

BIBLIOGRAFÍA

- CPN Nestor Ruben Tabachetti Asesor en temas de dirección general Marketing y logística.
- Long Douglas; **“LOGÍSTICA INTERNACIONAL”**. Administración de la cadena de abastecimiento global. Editorial Limusa.
- Ferrel O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Angel; **“Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante”**, Cuarta Edición, Mc Graw Hill, 2004.
- Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl; **“Marketing”**, Sexta Edición, International Thomson Editores S.A., 2002.
- Franklin B. Enrique; **“Organización de Empresas”**, Segunda Edición, Mc Graw Hill, 2004.
- Ballou, Ronald H.; **“Business Logistics Management”**, Cuarta edición, Upper Saddle River, Nueva Jersey, EE.UU., Prentice-Hall International, 1999.
- D.M. Lambert, M. Cooper, J. D. Pagh; **“Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities”**, The International Journal of Logistics Management, Vol.9, nº 2, 1998.
- Council of Supply Chain Management Professionals, CSCMP. Ahora Council of Logistics Management. **“Definición de Logística”**, Journal of Business Logistics, E.E.U.U., 1986.
- Long Douglas; **“LOGÍSTICA INTERNACIONAL. Administración de la cadena de abastecimiento global”**, Editorial Limusa, basado en lo escrito en el libro de Gable Ellen Jo y Pilnick Saul; **“TJE SADOW”**

ORGANIZATION IN LOGISTICS: The real world of culture change and supply chain efficiency, Council of Logistics Management, Oak Book, Illinois E.U., 2001.

- Bitter, Lester R., Ramsey, Jackson E.; **“Enciclopedia del MANAGEMENT”**, Tomo 3". Ediciones Centrum Técnicas y Científicas, 1986.
- Mercado H. Salvador; **“Canales de distribución y logística”**, México, D. F., Primera Edición, Ediciones Macchi S. A., 2001.
- Carranza Octavio, Sabriá Federico, Resende Paulo, y los demás; **“LOGÍSTICA. Mejores prácticas en Latinoamérica”**, México, Editorial Thomson, 2005.
- Bowersox Donald J. y Closs David J.; **“LOGISTICAL MANAGMENT: The Integrated Supply Chain Process”**, Nueva York, McGraw Hill, 1996.
- Christopher Martin; **“LOGÍSTICA. Aspectos Estratégicos”**, Primera Edición, Editorial Limusa, 1999.
- Christopher Martin; **“LOGÍSTICA. Aspectos Estratégicos”**, Tercera Edición, Editorial Limusa, 2002.
- Heskett James L.; **“Retos y oportunidades para los ejecutivos de logística en la década de 1980”**, Journal of Business Logistic 1986.
- Casillas Mendoza Marcos; Presentación **“Logística para Exportar”** de la Materia de Dirección de Operación al Comercio Exterior.
- Aguirre, Martín y Gerardo Denegri: **“El sector forestal y foresto industrial en los 90: incidencia de las inversiones externas directas”**

- en el comercio exterior**”, Realidad Económica N° 207, Buenos Aires, 2004.
- Bercovich, Néstor : **“Evolución y situación actual del complejo forestal en Argentina”**, CEPAL, Buenos Aires, 2000.
 - IDITS – Instituto de desarrollo industrial tecnológico y de servicios; **“Primer informe sectorial de la industria de la madera y el muebles”**, Mendoza, 2004.
 - Maslatón, Carlos: **“Potencial del complejo maderero argentino”**, Documentos de Trabajo N° 2, INTI, Buenos Aires, 2005.
 - Proargentina; **“Muebles de madera”**, Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, Ministerio de Economía y Producción, Buenos Aires, 2005.
 - SAGPyA: **“ARGENTINA Cadena de valor del complejo foresto – industrial”**.
 - Schvarzer, Jorge y Pablo Orazi; **“La producción y la capacidad instalada en la industria de la celulosa y papel: Un balance de los cambios empresarios, productivos y de mercado durante las últimas décadas”**, Documentos de Trabajo N° 9, CESP, Buenos Aires, 2006.
 - UIA: **“Diagnóstico Cadena Foresto Industrial en Región NEA”**, Corrientes, 2003.
 - Real Academia Española; **“Diccionario de la Lengua Española”**, Editorial Espasa Calpe, S. A. 22a Edición, 2000, Madrid, España.
 - INDEC Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República

Argentina.

- Información obtenida de la Cámara Argentina de Supermercados y Afines (CASA).
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Buenos Aires.

MESOGRAFÍA

- http://foros.emagister.com/temadeseo_saber_en_resumen_su_importancia_de_la_logistica_en_genera-12826-433618-1.htm
- <http://www.puntolog.com/discus/messages/3/238.html?1118893335>
- http://www.quiminet.com.mx/ar0/ar_i%2509z79%2509b%25F5.htm
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADsti>
- <http://www.monografias.com/trabajos24/logistica/logistica.shtml#descrip>
- http://www.industria.gov.ar/cep/industrial/presectoriales/madera_muebles.pdf
- <http://www.infomadera.net/images/13955.pdf>
- http://www.canacintra-digital.com.mx/index.php?Itemid=63&id=57&option=com_content&task=view
- http://www.ivex.es/dms/estudios/informacion_paises/MEXICO-Mueble-2005/México.%20Mueble.pdf
- http://www.cep.gov.ar/industrial/2008/s57_mad_mue.pdf
- <http://www.transporte.gov.ar/html/ruta.htm>
- <http://www.fpt.org.ar/>
- <http://www.fadeeac.org.ar/>