

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

“Propuesta de un modelo logístico para implementar un sistema de distribución compartida para Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A.”

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas

JUAN ALBERTO LEÓN SÁNCHEZ

CARNÉ 951601

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica
2006

DEDICATORIA

A mi padre, quien me enseñó el valor de la humildad, de la generosidad y del amor incondicional al prójimo, y que aunque no está conmigo desde hace varios años, permanece siempre a mi lado.

A mi hermana, por su apoyo incondicional, por sus consejos, y por hacerme sentir cada día más orgulloso de su integridad.

Y especialmente, a mi madre, quien desde pequeño me enseñó el valor de la perseverancia y la excelencia. Me mostró que con sacrificio se pueden alcanzar muchas metas, y que las cosas que cuestan son las que más se disfrutan. Por las infinitas ocasiones en que ha puesto el bienestar de la familia por encima del propio, sin esperar a cambio nada más que un abrazo, un beso en la mejilla, o un simple te quiero. Gracias mamá, por todo.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a todas aquellas personas que me apoyaron desde el día en que comencé este posgrado, y que de una u otra manera, han aportado su grano de arena para la exitosa culminación del presenta Trabajo Final de Graduación

Gracias a mi supervisor laboral en Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A., Javier Solera, por su apoyo sincero desde el comienzo del presente proyecto.

Gracias a mis amigos (4 F), por su comprensión y apoyo durante estos meses. Por los momentos que pasaron y por lo que vendrán.

HOJA DE APROBACIÓN

El Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado de Magíster con énfasis en Mercadeo y Ventas.

M.Sc. Aníbal Barquero Chacón
Director Programa de Posgrado

M.Sc. José Martí Solórzano Rojas
Profesor Coordinador

MBA, Esteban Meléndez Vega
Profesor Guía

MBA, Javier Solera Moreno
Supervisor Laboral

Bach. Juan Alberto León
Estudiante

CONTENIDO

“Propuesta de un modelo logístico para implementar un sistema de distribución compartida para Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A.”

| | |
|---|------|
| DEDICATORIA..... | II |
| AGRADECIMIENTOS..... | III |
| HOJA DE APROBACIÓN..... | IV |
| CONTENIDO..... | V |
| ÍNDICE DE MAPAS..... | VIII |
| ÍNDICE DE DIAGRAMAS..... | IX |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | X |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | XI |
| ÍNDICE DE CUADROS..... | XII |
| ÍNDICE DE ANEXOS COMPLEMENTARIOS..... | XIII |
| ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS..... | XIV |
| RESUMEN..... | XV |
| INTRODUCCION..... | 17 |
| CAPÍTULO I. El concepto de <i>marketing</i> , logística y distribución..... | 22 |
| 1.1 Concepto de marketing..... | 22 |
| 1.1.1 Definición..... | 22 |
| 1.1.2 Importancia del marketing..... | 23 |
| 1.1.3 Evolución de la mezcla de marketing..... | 23 |
| 1.1.4 El nuevo marketing: todo es rentabilidad..... | 25 |
| 1.2 Concepto de logística..... | 26 |
| 1.2.1 Definición..... | 26 |
| 1.2.2 Evolución de la logística..... | 26 |
| 1.2.3 Importancia actual de la logística..... | 27 |
| 1.2.4 La propuesta de valor de la logística..... | 28 |
| 1.2.4.1 Beneficios en el servicio al cliente..... | 28 |
| 1.2.4.2 Minimización de costos..... | 29 |
| 1.2.5 Las funciones de la logística..... | 30 |
| 1.2.5.1 Procesamiento de órdenes..... | 30 |
| 1.2.5.2 Manejo de Inventarios..... | 31 |
| 1.2.5.3 Transporte..... | 31 |
| 1.2.5.4 Almacenamiento, manejo de materiales y empaque..... | 33 |
| 1.2.6 Retos de la logística..... | 34 |
| 1.3 Concepto de distribución..... | 35 |
| 1.3.1 Definición..... | 35 |
| 1.3.2. Tipos de distribución..... | 35 |
| 1.3.3 Canales de distribución..... | 36 |
| 1.3.3.1 Clasificación..... | 37 |
| 1.3.3.2 Niveles de intermediarios..... | 38 |
| 1.3.4 Costos asociados al proceso de distribución..... | 39 |
| 1.3.5 Tendencias actuales de distribución..... | 39 |
| 1.3.6 Respuesta eficiente del consumidor (“Efficient Consumer Response” - ECR)..... | 42 |
| CAPÍTULO II. Descripción de Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A..... | 45 |

| | |
|---|----|
| 2.1 Historia de la empresa..... | 45 |
| 2.1.1 Reseña de la marca..... | 45 |
| 2.1.2. Reseña de Fomento Económico Mexicano S.A. de C.V. (FEMSA)..... | 47 |
| 2.2 Estructura actual de la empresa en Costa Rica..... | 51 |
| 2.2.1 Filosofía Corporativa..... | 51 |
| 2.2.2 Distribución geográfica de las agencias..... | 52 |
| 2.3 Mezcla de productos de la empresa..... | 54 |
| 2.3.1 Principales productos..... | 54 |
| 2.3.2 Agua Alpina como marca propia..... | 55 |
| 2.4 Proceso de venta actual..... | 55 |
| 2.4.1 Sistema de Preventa versus venta Convencional..... | 55 |
| 2.4.2 El prevendedor y sus funciones..... | 56 |
| 2.4.3 Segmentación geográfica de las rutas de preventa: distritos, zonas y territorios..... | 58 |
| 2.5 Indicadores en el Punto de Venta..... | 59 |
| 2.5.1 Cobertura..... | 59 |
| 2.5.2 Volumen por “outlet”..... | 60 |
| 2.5.3 Indicadores de Eficiencia..... | 61 |
| CAPÍTULO III. Descripción del mercado de bebidas en Costa Rica..... | 62 |
| 3.1 Panorama general del entorno..... | 62 |
| 3.1.1 Competidores..... | 62 |
| 3.1.2 Legislación..... | 64 |
| 3.2 Evolución del mercado de bebidas..... | 66 |
| 3.2.1 Principales tendencias en el consumo de bebidas..... | 66 |
| 3.2.2 Ampliación del espectro socio-económico en el consumo de CSD en Costa Rica..... | 68 |
| 3.3 Ventajas competitivas de la empresa..... | 69 |
| 3.3.1 Red de distribución propia..... | 69 |
| 3.3.2 Red de equipo frío..... | 70 |
| 3.3.3 Ejecución en el punto de venta..... | 71 |
| 3.3.4 Investigación y Desarrollo..... | 72 |
| CAPÍTULO IV. Análisis del modelo de distribución actual y sus implicaciones en la rentabilidad de la empresa..... | 72 |
| 4.1 Situación actual de los problemas por resolver..... | 72 |
| 4.2 Estructura de la red de distribución actual..... | 75 |
| 4.2.1 Distribución propia..... | 75 |
| 4.2.2 Distribución tercerizada..... | 76 |
| 4.3 Proceso de distribución a las agencias..... | 77 |
| 4.3.1 Almacenamiento de inventario en agencias..... | 77 |
| 4.3.2 <i>Cross Docking</i> | 78 |
| 4.4 Distribución a los clientes..... | 80 |
| 4.4.1 Distribución bajo el método de preventa..... | 80 |
| 4.4.2 Distribución bajo el método de venta convencional..... | 81 |
| 4.5 Efecto de los costos de distribución en la rentabilidad de la empresa..... | 81 |
| CAPÍTULO V. Propuesta de negocio: Implementación de una red de distribución compartida..... | 84 |
| 5.1 Justificación de la propuesta: ¿Por qué un modelo de distribución compartida?..... | 84 |

| | | |
|-------------------|--|----|
| 5.2 | Requisitos que debe cumplir el proveedor según el punto de vista del autor..... | 86 |
| 5.3 | Características necesarias en el producto a ser distribuido según el punto de vista del autor..... | 86 |
| 5.4 | Descripción del proceso de negociación previa a la firma del contrato de distribución comparada..... | 87 |
| 5.5 | Implementación de la propuesta: Distribución de la revista “Mi pulpería” | 89 |
| 5.5.1 | Descripción del producto..... | 89 |
| 5.5.2 | Almacenamiento y distribución de la revista..... | 91 |
| 5.5.3 | Beneficios económicos para las partes..... | 92 |
| BIBLIOGRAFIA..... | | 94 |

ÍNDICE DE MAPAS

| | |
|---|----|
| MAPA N° 1: Ubicación geográfica de las agencias | 53 |
|---|----|

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

| | |
|--|----|
| DIAGRAMA N° 1: Organigrama de la Gerencia de Operaciones Comerciales | 58 |
|--|----|

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| GRÁFICO N° 1: Participación de mercado total por compañía | 63 |
| GRÁFICO N° 2: Estructura de ventas por categoría | 66 |
| GRÁFICO N° 3: Gastos de distribución por agencia..... | 82 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| TABLA N° 1: Agencias Cross Docking | 79 |
|--|----|

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|--|----|
| CUADRO N° 1: Estado de Resultados Operativo | 83 |
| CUADRO N° 2: Costo estimado de la pauta en la revista “Mi pulpería”..... | 93 |

ÍNDICE DE ANEXOS COMPLEMENTARIOS

| | |
|--|-----|
| ANEXO N° 1: Metodología | 96 |
| ANEXO N° 2: Ejemplar de la revista “Mi pulpería” | 102 |

ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

CEDI: Centro de Distribución

CSD: Carbonated Soft Drink

ECR: Efficient Consumer Response

FEMSA: Fomento Económico Mexicano S.A.

FMI: Food Marketing Institute

PANAMACO: Panamerican Beverages Company

POP: Point of Purchase

SKU: Stock Keeping Unit

VISA: Valores Industriales S.A.

VPO: Volumen por Outlet

RESUMEN

León Sánchez, Juan Alberto

“Propuesta de un modelo logístico para implementar un sistema de distribución compartida para Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A.”

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas.-San José, C.R

J. León S, 2006.

Las exigencias del mercado de hoy en día, obligan a las empresas a ser cada vez más cuidadosas en el manejo de los costos. Cuando una empresa de productos de consumo masivo como Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A., utiliza de manera mayoritaria un sistema de distribución propio en todo el territorio nacional, los costos de distribución pasan a jugar un papel preponderante en la rentabilidad de la compañía.

El objetivo fundamental de la presente investigación, es proponer un modelo bajo el cual se aproveche la flota de reparto de la empresa, para realizar la distribución de un producto sustituto, de manera que se pueda obtener un beneficio a cambio y que por lo tanto, la distribución se convierta en un proceso menos oneroso.

Durante el desarrollo de la investigación, se describirá al lector la importancia de los procesos logísticos en la operación de una empresa, y como se relaciona el marketing con dichos procesos. Se realizará posteriormente una descripción de la compañía y del mercado en que opera, para finalizar con las implicaciones financieras de los costos de distribución y con la propuesta de negocio para la implementación del sistema de distribución que se plantea.

Es importante aclararle al lector, que si bien la intención original del presente Trabajo Final de Graduación era sentar las bases para implementar un sistema de distribución compartida, la empresa decidió poner en práctica dicha propuesta antes de la finalización del presente proyecto, por lo que se incluye una descripción de cómo se desarrolla el proceso actualmente.

Palabra clave: COCA-COLA, DISTRIBUCION COMPARTIDA, BEBIDAS GASEOSAS,
FEMSA COSTA RICA.

Director de la investigación:
MBA, Esteban Meléndez Vega

Unidad Académica:
Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas
Sistema de Estudios de Posgrado

INTRODUCCION

Nuevos competidores con nuevas propuestas de valor aparecen todos los días en el mundo de los negocios. Cada vez es más difícil crear ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo, debido a que la alta tecnología y la disponibilidad de información en tiempo real, facilita copiar casi cualquier producto o técnica mercadológica en cuestión de días.

Debido a esto, el manejo eficiente de la estructura de costos de una empresa y el desempeño eficiente de su operación han adquirido en años recientes una especial importancia. Los pequeños desperdicios y las mermas son problemas que ninguna empresa puede menospreciar, ya que al traducirlos a economías de escala se transforman en elementos altamente contraproducentes para los indicadores de rentabilidad.

Alrededor del mundo, el mercado de bebidas es uno de los más competitivos, y Costa Rica no es la excepción. Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. es líder indiscutible en la producción y comercialización de CSD¹, agua embotellada y bebidas isotónicas² o bebidas carbonatadas sin alcohol. Precisamente la presión que ejerce ese liderazgo se traduce en la búsqueda constante del mejoramiento operativo de la empresa, tal como se plasma en su visión.

Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. es una de las cinco divisiones de Fomento Económico Mexicano S.A. de C.V. (FEMSA). Inicia operaciones en Costa Rica en el año 2003, cuando compra la totalidad de las acciones de Panamerican Beverages Company (PANAMCO) en sus operaciones de Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Venezuela, Colombia, Brasil y Argentina.

Las oficinas centrales de Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. se encuentran ubicadas en Calle Blancos, San José. Cuenta además con 11 agencias o Centros de Distribución

¹ *Carbonated Soft Drinks* (bebidas carbonatadas sin alcohol, bebidas gaseosas)

² Bebidas hidratantes para ser consumidas durante y después de hacer deporte.

ubicados a lo largo de todo el país, a saber: Oficinas Centrales, Alajuela, Liberia, Nicoya, Puntarenas, Quepos, Pérez Zeledón, Río Claro, Guápiles, Limón y Ciudad Quesada.

Cada agencia se encuentra dividida funcionalmente en territorios, y estos a su vez se dividen en rutas de venta. El 95% de estas rutas funciona mediante el sistema de preventa, y el restante 5% utiliza el sistema convencional. El sistema de preventa consiste en visitar al cliente, tomarle el pedido y entregar el producto al día siguiente mediante los camiones de reparto. En el sistema convencional, los camiones llevan el mismo día el producto que proyectan vender. De esta manera, venden, reparten y cobran de una sola vez.

Para llevar a cabo el proceso de preventa, el prevendedor utiliza un medio electrónico de almacenamiento portátil, llamado *Hand Held*. En esta máquina se registran durante el transcurso del día todos los pedidos, para ser conectados al final del día a una impresora para emitir las facturas que los camiones de reparto entregarán y cobrarán al siguiente día.

Es precisamente en el proceso de distribución que yace el problema central de la presente investigación. Los crecientes costos de distribución actuales se han convertido en la mira de la dirección de la empresa, ya que afectan de manera muy significativa la rentabilidad de las operaciones, principalmente con algunos clientes. Estos clientes son aquellos a los que a la empresa le resulta muy oneroso entregarles el producto, pero que no se les puede dejar de vender. Los principales motivos por lo que resulta poco rentable distribuirle producto a estos clientes son dos: 1) Bajo *drop size*³ y/o 2) Ubicación geográfica del establecimiento.

Básicamente, para contrarrestar este efecto negativo existen dos opciones: 1) tercerizar la distribución o 2) Alquilar espacio en los camiones de reparto para crear un sistema de distribución compartida. Más adelante se analizarán las ventajas y desventajas de cada opción.

La pretensión inicial del autor durante la primera etapa del presente estudio, era sentar las bases para la exitosa implementación de un sistema de distribución compartida, es decir,

³ El *drop size* es el tamaño promedio del pedido de un cliente.

alquilar espacio en los camiones propios de la empresa para realizar la entrega de un producto no propio de las operaciones regulares de Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A., con el fin de diluir los crecientes costos de distribución.

Específicamente, el proyecto aspira a encontrar tanto el socio comercial adecuado, como el producto adecuado para poder compartir el espacio en los camiones de entrega. Se requieren ciertas características de compatibilidad tanto del socio como del producto para que se pueda llevar a cabo de manera exitosa la implementación de esta idea.

Sin embargo, debido a la movilidad del mercado y a la velocidad con la que se tienen que tomar ciertas decisiones, dicho sistema de distribución compartida ya había dado inicio a la hora de la finalización del presente Trabajo Final de Graduación. La puesta en práctica de este sistema se describirá en el capítulo V.

Como se mencionó al inicio de la presente introducción, el manejo de los costos y la eficiencia de la estructura operativa de cualquier empresa es fundamental y de gran actualidad, por lo que el desarrollo del presente estudio le permite al autor fortalecer las destrezas intelectuales y la capacidad analítica necesaria para ser traducida en un mejor desempeño laboral.

Además, ahondar en temas de logística y distribución representa una gran oportunidad para conocer más profundamente a la empresa, a la vez que permite el crecimiento académico del autor. Por último, estos son temas que se relacionan directamente con el énfasis del presente posgrado y con el tipo de aporte que el seno del Posgrado en Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica espera que realice el estudiante.

El tomar como terreno de la investigación a Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. tiene varias razones: 1) La empresa participa en el mercado de productos masivos, 2) Mantiene una fuerte competencia con otras empresas del ramo, 3) Es líder del segmento, 4) Es una empresa con gran trayectoria en el mercado, tanto a nivel nacional como global, 5) Es el actual patrono del autor.

El alcance del presente estudio es amplio, en el sentido de que se espera que al concluir, represente un apoyo real y pertinente a la Gerencia General de Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A., basado en la obtención de un beneficio real y cuantificable.

Como limitante, existe una restricción real en cuanto a publicar información financiera de la empresa, debido a su alta confidencialidad y a su interés estratégico en el mercado. Por tal motivo, algunos datos se mostrarán disfrazados o modificados mediante escalas numéricas, con el fin de que mantengan su representatividad.

Como es seguro que el lector mantiene altas expectativas respecto a un Trabajo Final de Graduación del Programa de Maestría de la Universidad de Costa Rica, el autor pretende que el presente proyecto aporte de manera positiva y significativa una herramienta para mejorar el desempeño de Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A., y que los resultados arrojados al final sirvan de base sólida para tomar las decisiones que más le convengan a la organización.

El objetivo general es:

Sentar bases sólidas para la implementación exitosa de un sistema de distribución compartida, con el fin de contrarrestar los elevados costos que implica la distribución del producto a clientes poco rentables para la empresa.

Los objetivos específicos son:

- 1) Definir los conceptos de *marketing*, logística y distribución, y analizar sus implicaciones en la operatividad de la empresa.
- 2) Describir el marco histórico de Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A., su estructura interna y el papel que desempeña en el mercado de CSD en Costa Rica.

- 3) Analizar el mercado de CSD en Costa Rica, sus tendencias y los retos que estas representan para Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A.
- 4) Analizar el proceso de distribución actual de la empresa y sus implicaciones financieras en los indicadores de rentabilidad.
- 5) Recomendar un proveedor, un producto y un sistema de logística adecuado para implementar exitosamente un modelo de distribución compartida.

CAPÍTULO I. El concepto de *marketing*, logística y distribución

1.1 Concepto de marketing

1.1.1 Definición

De acuerdo con el artículo “Concepto de *marketing*”, recuperado de Internet el 1º de agosto de 2005, se considera *marketing* al conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores de un mercado meta. El productor debe intentar diseñar y producir bienes de consumo que satisfagan las necesidades del consumidor. Con el fin de descubrir cuáles son estas necesidades, se utilizan diversos métodos de investigación de mercados y el estudio del comportamiento del consumidor.

Tradicionalmente, la función del *marketing* era tratar de vender un producto que ya estaba fabricado, es decir, dicha actividad era posterior a la producción del bien y sólo pretendía fomentar las ventas de un producto final. Las nuevas tendencias del *marketing* se enfocan en un análisis proactivo del entorno que inicia mucho antes del proceso de producción de los bienes y servicios. En su sentido más pleno, el concepto de *marketing* es una filosofía de los negocios que determina que la satisfacción del deseo de los clientes es la justificación económica y social de la existencia de una empresa. Consecuentemente, todas las actividades de producción, ingeniería y finanzas, así como el *marketing*, deben estar dedicadas primero a determinar cuáles son los deseos de los clientes, y, posteriormente, a satisfacer ese deseo, a la vez que se obtiene un beneficio razonable.

Resumiendo, se puede afirmar que el concepto de *marketing* se fundamenta en tres pilares. En primer lugar, toda planificación, política y funcionamiento de una empresa deben estar orientados hacia el cliente. En segundo lugar, la meta de cualquier empresa debe ser obtener márgenes de rentabilidad lucrativos. Finalmente, el tercer punto establece que el marketing debe basarse en el concepto de las ganancias de la empresa, no en el concepto del volumen de las ventas.

1.1.2 Importancia del marketing

El *marketing* no ha sido siempre una herramienta tan dinámica como lo es en la actualidad. Según el artículo “Importancia actual del *marketing*”, recuperado de Internet el 3 de agosto de 2005, el *marketing* moderno llega a la mayoría de edad después de la primera guerra mundial, cuando los métodos de producción masiva cobran vida en el entorno industrial. La importancia del *marketing*, globalmente hablando, se ha vuelto más evidente a medida que el nivel económico continúa aumentando por encima de la mera subsistencia, un fenómeno propio de la época anterior a la Primera Guerra Mundial.

Aproximadamente a partir de 1920 (excepto durante los años de la Segunda Guerra Mundial y el período inmediato a la post-guerra), aumenta el mercado dominado por los compradores, es decir, la oferta potencial de bienes y servicios sobrepasa la demanda real. La dificultad para producir la mayoría de estos productos es poca; el verdadero problema yace en comercializarlo exitosamente de manera sostenida.

En términos generales, no puede existir un alto nivel de actividad económica sin un nivel equivalente de actividad mercadológica. Es evidente que en la economía "nada ocurre hasta que alguien vende algo", por lo que se hace cada vez más necesario un *marketing* innovador y poderoso, en lugar de más de lo mismo. Queda claro que toda actividad comercial, industrial o de servicios, sea grande o pequeña, requiere mercadear sus productos o servicios. No hay excepción: es imposible tener éxito en una actividad comercial sin *marketing*.

1.1.3 Evolución de la mezcla de marketing

El artículo “Desarrollo histórico del *marketing*”, recuperado de Internet el 3 de agosto de 2005, realiza una visión retrospectiva en la que se puede observar una serie de puntos importantes. Primero, los factores que causaron los cambios del *marketing*; segundo, la herencia actual de antiguas prácticas e instituciones del *marketing*, y finalmente, la relativa estabilidad a través del tiempo.

En una economía feudal, agraria o forestal, la población es en gran parte autosuficiente. Produce sus propios alimentos, hace sus propias telas y construye sus propias casas y utensilios. El trabajo está poco especializado y el comercio es casi innecesario.

Sin embargo, con el transcurrir del tiempo, comienza a nacer el concepto de división del trabajo y los artesanos concentran sus esfuerzos en la producción de aquel artículo que mejor saben fabricar. Esto da como resultado que cada hombre produzca exceso de algunos artículos, pero careciendo de otros. En cuanto aparece una persona que produce más de lo que desea, o desea más de lo que produce, existe la base para el comercio y el comercio es el corazón del *marketing*.

Cuando el intercambio comienza a desarrollarse en las economías agrarias, lo hace sobre bases muy sencillas. Los negocios, en su mayoría, funcionan en pequeña escala y sin especialización alguna en su dirección. Se desarrollan a partir de organizaciones artesanas familiares y se atiende principalmente a la producción, prestando muy poca o ninguna atención al *marketing*. De hecho, la práctica normal es producir manualmente bajo pedido.

En el paso siguiente de la evolución histórica del *marketing*, los pequeños productores comienzan a fabricar sus productos en mayor cantidad, anticipándose a los pedidos futuros. De esta manera, dan los primeros pasos los pronósticos y las proyecciones de ventas, se comienzan a analizar las estacionalidades, las épocas altas y bajas, etc. Aparece una nueva división en el trabajo cuando un tipo de hombre de negocios comienza a ayudar a la venta de esa mayor producción. Este hombre -que actúa como nexo entre productores y consumidores- es el intermediario. Para hacer más fácil la comunicación, la compra y la venta, las distintas partes interesadas tienden a agruparse geográficamente, dando origen a los centros comerciales.

Ampliando el concepto de las 4 P del *marketing*. Durante muchos años, tanto en las universidades como en la práctica, se volvió común identificar los elementos que componen el *marketing* en las tradicionales 4 P: Producto, Precio, Plaza (o distribución) y

Promoción. Sin embargo, el desarrollo de los negocios exige actualmente que el concepto de *marketing* se conciba de una manera más amplia e integral.

El trasfondo de esto es que el campo de acción del *marketing* envuelve todo el proceso de comercialización de cualquier producto o servicio, desde asignar un nombre a una empresa o producto, hasta seleccionar el producto, la determinación del lugar donde se venderá, la determinación del color, la forma, tamaño, el empaque; además de la adecuada localización del negocio, la publicidad, las relaciones públicas, el tipo de venta que se hará, el entrenamiento a la fuerza de ventas, la solución de problemas y el plan estratégico de crecimiento.

1.1.4 El nuevo marketing: todo es rentabilidad

El *marketing* se concibió durante muchos años como la planeación de una campaña publicitaria, con fuertes inversiones de dinero en medios, punto de venta, promociones, etc. Una campaña de *marketing* se consideraba exitosa cuando los anuncios de televisión eran “muy creativos”, quedaban “muy bonitos” o eran ampliamente recordados por el público meta.

Irónicamente, muchas empresas todavía manejan ese concepto de *marketing*. Sin embargo, en las organizaciones modernas, el *marketing* es más una herramienta para aumentar la rentabilidad de la empresa. Ni siquiera por el aumento en el volumen de ventas se puede o debe medir actualmente una campaña de *marketing*, sino por la rentabilidad marginal que genere en el corto, mediano y largo plazo.

Cualquier intento por implementar un plan de *marketing* o una promoción de ventas debe estar basado en resultados rentables para la empresa. La importancia de un adecuado manejo de costos se vuelve imprescindible en este aspecto, de aquí la necesidad del dominio de los principios financieros elementales para cualquier profesional del *marketing*.

1.2 Concepto de logística

1.2.1 Definición

Logística se define como todo el trabajo requerido para mover y posicionar el inventario a través de una cadena de suministro mediante la creación de valor. Es la combinación de manejos de inventario, transporte, almacenamiento, manejo de materiales y empaque con el fin de crear una red integrada de suministros para el consumidor (Bowerbox, Cross & Cooper, 2002)

Logística también se describe como la ciencia y el arte de que los productos adecuados lleguen al lugar adecuado en la cantidad adecuada en el momento adecuado para satisfacer las demandas del cliente. El Instituto de Logística del Reino Unido lo define de forma más sucinta como "la colocación de recursos en relación con el tiempo".

1.2.2 Evolución de la logística

Desde sus inicios en la década de los ochenta, los proveedores de servicios de logística han generado una actividad que desempeña una función cada vez más importante en la economía mundial. Empresas de diversos sectores, como automotor, química, electrónica y de productos de consumo masivo, están subcontratando un volumen cada vez mayor de sus actividades de almacenamiento, distribución y otras actividades de la cadena de suministro a proveedores de servicios de logística. De hecho, en Europa occidental ya se ocupan más de la cuarta parte del volumen total de transportes, mientras que en Estados Unidos la cifra no es muy inferior. (Bot & Neumann, 2004)

El mercado que atienden los proveedores de servicios de logística ha crecido a una tasa anual compuesta de más del 10% desde mediados de la década de los noventa, que probablemente se sostendrá hasta el futuro.

1.2.3 Importancia actual de la logística

De acuerdo con el artículo “¿Qué es logística?”, recuperado de Internet el 3 de agosto de 2005, hoy día la logística interviene en casi todas las etapas del ciclo de vida de los productos, y la política logística es una gran preocupación de las grandes direcciones de cualquier empresa: Compras, Producción, Finanzas, *marketing* y Ventas. La actividad del encargado de logística está encaminada a tomar las mejores decisiones relativas a los medios utilizados en un universo de exigencias muy complejas, que abarca las categorías humanas, físicas, geográficas y medio ambientales. El encargado de logística procura simplificar y mejorar permanentemente los procesos de aprovisionamiento, de producción y de distribución con el fin de reducir los costos o el plazo de entrega para el cliente.

Es a través del proceso logístico que los materiales fluyen dentro de la capacidad industrial de un país y que los productos son distribuidos a los consumidores. El reciente crecimiento en el comercio global y la introducción del comercio electrónico han expandido el tamaño y la complejidad de las operaciones logísticas.

Ninguna otra área de las operaciones del negocio envuelve tanta complejidad como la logística. Alrededor del mundo entero, 24 horas al día, 7 días a la semana, durante 52 semanas al año, la logística se encarga de llevar los productos y servicios a donde se necesitan, a la hora que se requieren y a los menores costos posibles. Es difícil visualizar cualquier objetivo de *marketing*, manufactura o comercio internacional sin la logística. (Bowerbox et al.)

La mayoría de los consumidores en los países industriales altamente desarrollados, esperan un alto nivel de rendimiento logístico por sentado. Cuando compran bienes, ya sea en una tienda detallista, vía telefónica o vía Internet, los consumidores esperan que la entrega de los productos se desarrolle tal como lo prometido. De hecho, esperan que el proceso logístico se desarrolle exento de errores cada vez que compran.

1.2.4 La propuesta de valor de la logística

La clave para alcanzar un liderazgo en el proceso logístico es dominar el arte de equilibrar las competencias y el compromiso operativo (menor costo total) con las expectativas y requerimientos críticos del consumidor (satisfacción del cliente).

A continuación se analizan los elementos de la propuesta de valor de la logística:

1.2.4.1 Beneficios en el servicio al cliente

El nivel de servicio logístico que una empresa provee a sus clientes ya establecidos se mide tomando en cuenta la disponibilidad, el desempeño operativo y la confiabilidad en el servicio. (Bowerbox et al.)

La disponibilidad parte de mantener el inventario suficiente para cumplir consistentemente con los requerimientos de productos de los clientes. En este sentido, el paradigma tradicional establece que entre mayor sea la disponibilidad de inventario, mayores serán los costos de mantenimiento de este inventario. La tecnología de información ha hecho posible encontrar nuevas maneras de alcanzar altos índices de disponibilidad para los clientes, sin el correspondiente aumento excesivo en los costos.

El desempeño operativo se relaciona con el tiempo requerido para entregar un pedido al cliente. Este desempeño envuelve la velocidad y la consistencia en la entrega. Naturalmente, la mayoría de los clientes desean entregas rápidas. Sin embargo, la velocidad aporta un valor muy limitado si se presentan inconsistencias de un pedido a otro. Para alcanzar operaciones fluidas, las compañías suelen consolidar primero la consistencia y luego aumentar la velocidad mediante el aumento en el grado de especialización.

Otros aspectos del rendimiento operativo también son importantes. Una empresa puede ser evaluada en flexibilidad, es decir, qué tan bien se ajusta a las necesidades inesperadas e inusuales de los clientes. O en términos de tiempo de recuperación, o sea, el tiempo que la

empresa tarda en resolver problemas tales como productos dañados, documentación inexacta, etc.

Por último, la confiabilidad en el servicio se refiere a la combinación de la calidad de los dos atributos anteriores. Solamente a través de la minuciosa medición del desempeño operativo y de una cuidadosa implementación de disponibilidad de inventarios, es posible determinar si la operación global de la logística está alcanzando los objetivos de servicio deseados.

1.2.4.2 Minimización de costos

El foco de la optimización de la logística puede ser ubicado en los relativamente recientes descubrimientos de la teoría del costo total. Este concepto de costo total, aunque parece fundamentalmente básico, nunca había sido aplicado en las operaciones logísticas. La práctica gerencial prevaleciente, reforzada con controles financieros-contables, consistía en orientar los esfuerzos para alcanzar el costo mínimo posible para cada elemento individual del proceso logístico, prestando poca o ninguna atención al costo integrado total. Tradicionalmente, los gerentes se han enfocado en minimizar costos funcionales, tales como el transporte, con la expectativa de que dicho esfuerzo alcanzará un nivel mínimo de costos combinados.

El desarrollo del concepto de costo total abrió las puertas para examinar cómo los costos funcionales se interrelacionan y se afectan entre sí. Subsecuentes refinamientos en la teoría facilitaron un entendimiento más profundo de los componentes del costo del proceso logístico e identificaron la necesidad crítica para desarrollar análisis funcionales de costos y la capacidad para utilizar el costeo basado en actividades.

Sin embargo, la implementación de un sistema efectivo de costeo del proceso logístico permanece como uno de los retos del presente milenio. Muchas prácticas contables tradicionales continúan representando una barrera para la completa implementación de soluciones para medir y controlar el costo logístico total.

1.2.5 Las funciones de la logística

Dentro del contexto del manejo de la cadena de suministros, la logística existe para mover y posicionar el inventario en el tiempo y lugar deseado al menor costo total posible. El inventario no tiene ningún valor sino hasta que se encuentra disponible para los clientes en los respectivos canales de distribución. (Bowerbox et al.) Con el fin de que la cadena de suministro alcance los máximos beneficios estratégicos para la organización, todo el rango de los trabajos funcionales debe estar integrado. Las decisiones en un área funcional impactarán sin lugar a dudas el costo de otras.

Seguidamente, se describen las áreas funcionales de la logística, las cuales deben combinarse de manera integral para alcanzar la creación de valor a lo largo del proceso.

1.2.5.1 Procesamiento de órdenes

La importancia de la información exacta para el adecuado rendimiento de todo el proceso logístico ha sido históricamente menospreciada. Muchos aspectos de la información son críticos para las operaciones logísticas, pero el procesamiento de órdenes es de primordial importancia.

La tecnología de información actual es capaz de manejar los más demandantes requerimientos de los clientes. Si se desea, la información para las órdenes de pedidos puede ser obtenida inclusive en tiempo real.

El beneficio de obtener información rápida está directamente relacionado con el adecuado balance de las cargas de trabajo. Por ejemplo, tendría muy poco sentido para una empresa acumular órdenes de pedido en una oficina de ventas local durante una semana, enviarlas a una oficina regional, procesar todas las órdenes juntas, asignarlas a los almacenes de distribución y al final, remitirlas vía aérea para tratar de inyectarle velocidad al proceso.

En contraste, la transmisión de datos en línea para las órdenes de pedido recibidas directamente desde las oficinas del cliente, en combinación con transporte más lento y

barato, puede conllevar a alcanzar un tiempo total de envío más rápido y un menor costo total.

1.2.5.2 Manejo de Inventarios

Los requerimientos de inventario de una empresa están directamente ligados a una red de suministros adecuada y al nivel deseado de servicio al cliente. Teóricamente, una empresa podría almacenar cualquier artículo vendido a cualquier cliente, con el fin de asegurar 100% de disponibilidad. Sin embargo, ninguna operación de negocios puede darse el lujo de mantener un inventario tan elevado, debido a que el riesgo y los costos de mantenimiento son prohibitivos. El objetivo de una estrategia de inventario es alcanzar el nivel deseado de servicio al cliente con el mínimo nivel de inventario. El exceso de inventario bien podría compensar otras fallas en el diseño del sistema logístico, pero al final resultará en costos totales más altos que los realmente necesarios.

La mayoría de las empresas experimentan una variación sustancial en el volumen y la rentabilidad de las diferentes líneas de producto que manejan. Por razones obvias, una empresa quiere ofrecer alta disponibilidad y consistencia en la entrega de sus productos claves o más rentables. Sin embargo, hay productos poco rentables que exigen un alto nivel de apoyo, con el fin de proveer un servicio completo y excelente a los clientes clave que utilizan estos productos. La trampa que se debe evitar es mantener un servicio de alto desempeño con productos poco rentables que terminan siendo comprados por clientes poco estratégicos para la operación.

1.2.5.3 Transporte

El transporte es el área operacional de la logística que se encarga de mover geográficamente el inventario. Debido a su fundamental importancia y costos visibles, el transporte ha recibido considerable atención por parte de la gerencia. Casi todas las empresas, grandes o pequeñas, tienen personal específico para el área de transportes.

Los requerimientos de transporte pueden ser satisfechos, en su forma más básica, de tres maneras: operar una flota propia de equipo, contratar transportistas especializados o utilizar un sistema mixto (este es el sistema que utiliza actualmente Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A.). Desde el punto de vista logístico, existen otros 3 factores fundamentales en el desempeño del área de transportes: (1) costo, (2) velocidad y (3) consistencia.

El costo del transporte es el precio pagado por el traslado entre dos puntos geográficos y los gastos relacionados con mantener el inventario en tránsito. El sistema logístico debe utilizar un transporte que minimice el costo total. Es decir, la alternativa más barata de transporte no necesariamente resultará en el costo logístico total más bajo.

La velocidad de transporte es el tiempo requerido para completar un movimiento específico. La velocidad y el costo del transporte están relacionados en dos sentidos. Primero, las firmas de transportistas capaces de brindar un servicio más rápido tienden a cobrar tarifas más onerosas. Segundo, cuanto más rápido sea el transporte, menor será el tiempo durante el cual el inventario se encuentra en tránsito y sin disponibilidad para el cliente. De esta manera, un aspecto crítico a la hora de escoger el método de transporte más deseable, es el balance entre la velocidad y el costo del servicio.

Por último, la consistencia del transporte se refiere a las variaciones en el tiempo requerido para llevar a cabo un movimiento específico a través de varias entregas. Por años, los encargados del área de transportes han identificado la consistencia como el atributo más importante en la calidad del transporte. Si un envío tarda 3 días una vez y 6 días la siguiente, la variabilidad inesperada puede crear serios trastornos en la operación de la cadena de abastecimiento. Cuando el transporte es inconsistente, resulta necesario almacenar inventarios de reserva para proteger la operación del negocio contra fallas en el servicio, afectando tanto los niveles de inventario del proveedor como del cliente.

1.2.5.4 Almacenamiento, manejo de materiales y empaque

La cuarta área funcional del proceso logístico está compuesta por el almacenamiento, el manejo de materiales y el empaque. Sin embargo, estas funciones no poseen la relativa independencia de las tres anteriores, sino que constituyen una parte integral de dichas áreas funcionales. Por ejemplo, el inventario necesita ser almacenado por tiempos seleccionados durante el proceso logístico. El transporte requiere el manejo de materiales para una adecuada carga y descarga. Por último, los productos individuales son manejados en forma más eficiente cuando se empaacan y agrupan en tarimas, paletas u otra unidad de carga.

Cuando es necesario contar con facilidades de distribución en el proceso logístico, una empresa puede decidir entre los servicios de un especialista en almacenamiento u operar sus propias bodegas. La decisión va más allá de escoger una de las opciones de almacenamiento, ya que muchas actividades que le agregan valor al proceso pueden ser llevadas a cabo mientras el inventario está almacenado. Ejemplos de dichas actividades son el ordenamiento, secuenciamiento, consolidación, y en algunos casos, la modificación y el ensamblaje de productos.

Junto con el almacenamiento, el manejo de materiales es otra actividad importante. Los productos deben ser recibidos, movilizados, almacenados, ordenados y ensamblados para cumplir con los requerimientos de las órdenes de pedido. Cuando el manejo de materiales no se lleva a cabo de manera eficiente y cuidadosa, puede resultar en una cantidad sustancial de producto dañado. Cuanto menor sea el grado de manipulación de un producto, menor será el riesgo de daño y la eficiencia general del almacén se verá incrementada.

Para facilitar la manipulación del inventario, los productos como latas, botellas o cajas se combinan o agrupan en unidades más grandes. Esta unidad, generalmente llamada tarima, cumple dos funciones claves. Primero, sirve para proteger el producto durante el proceso logístico. Segundo, las tarimas facilitan y agilizan la manipulación de productos al manejar una unidad más grande, en vez de una multitud de pequeños productos por separado.

1.2.6 Retos de la logística

Si bien la logística se ha convertido en un elemento complejo e imprescindible en prácticamente cualquier tipo de organización, y ha tenido un crecimiento acelerado en los últimos años, los clientes están empezando a solicitar a sus proveedores de logística que modifiquen el diseño de sus cadenas de suministros y que logren que estas cadenas sean más eficientes y económicas. A medida que las empresas pasan de operar en una escala local a una regional, y posteriormente a una mundial, pretenden que sus proveedores de logística brinden servicios estandarizados en cualquier parte del mundo donde operen.

Por una parte, el cliente exige más a su proveedor logístico, pero por otra está reduciendo en gran medida sus precios gracias a hábiles negociaciones contractuales que reducen la rentabilidad de los proveedores. El resultado es un modelo que sufre cada vez más amenazas, precisamente cuando empresas transportistas se introducen dentro del campo de los proveedores de servicios logísticos integrados. (Bot & Neumann, 2004)

Para aquellos que salgan victoriosos del reto, supondrá adoptar un modelo de negocios basado en mayores conocimientos tecnológicos y estructurales, y en muchos casos en una mayor consolidación. Deberán ampliar sus operaciones globales antes de que lo hagan sus clientes y buscar economías de escala mediante la coordinación con sus clientes para que compartan instalaciones de almacenamiento y distribución. Esto no será un reto fácil, ya que los clientes, sean grandes o pequeños, siempre desean que se les brinde un servicio personalizado.

Para implementar con éxito este tipo de enfoque multiusuario y evitar grandes interrupciones operativas, los proveedores de logística deben invertir importantes sumas de capital en tecnología de información, con el fin de estandarizar todos sus procesos. Además, deberán mejorar su capacidad para operar y aplicar las mejores prácticas en distintos puntos geográficos.

Debido a que el tema central de la presente investigación es analizar la posibilidad de compartir la red de distribución de Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A., a continuación se hará referencia especial a la distribución, como parte de un sistema integral de logística.

1.3 Concepto de distribución

1.3.1 Definición

La distribución es la parte de la logística que se encarga de trasladar el inventario hasta donde será consumido o distribuido nuevamente.

Existen varias definiciones de distribución. Stanton la define como el “diseño de los arreglos necesarios para transferir la propiedad de un producto y transportarlo de donde se elabora a donde finalmente se consume”.

Por otra parte, Frye describe la distribución como “un sistema que mueve físicamente los productos desde donde se producen al sitio en que se pueden tomar posesión de ellos y utilizarlos”.

1.3.2. Tipos de distribución

Una de las clasificaciones más generales de los tipos de distribución se refiere a la cantidad de canales que el productor utiliza para distribuir su producto. Según el artículo “Definición y concepto de canal”, recuperado de Internet el 3 de agosto de 2005, los tipos de distribución se dividen de la siguiente manera:

Distribución Intensiva: Es cuando un productor vende su producto de manera masiva a través de las tiendas disponibles en el mercado donde previsiblemente el público lo buscará. Dependiendo del nivel de lealtad, generalmente los consumidores finales no posponen la compra para encontrar una marca en especial. Los detallistas no pagan la publicidad de un producto que vende también la competencia. Por tanto, la distribución intensiva impone casi todo el peso de la publicidad en los hombros del fabricante.

Distribución Selectiva: Un fabricante vende su producto a través de varios mayoristas y detallistas (pero no mediante todos ellos) en un mercado donde una persona suele buscarlo. Es adecuada para los bienes de comparación (como ropa y electrodomésticos) y para el equipo accesorio industrial. Una compañía a veces adopta una estrategia de distribución selectiva después de aplicar durante algún tiempo la distribución intensiva.

Distribución Exclusiva: El proveedor acepta vender su producto únicamente a un intermediario mayorista o detallista en determinado mercado. Los fabricantes adoptan a menudo una distribución exclusiva cuando es indispensable que el detallista mantenga un gran inventario. Así, también es adecuada cuando un distribuidor debe dar el servicio de instalación o de reparación. Los fabricantes de maquinaria agrícola y de equipo para construcción generalmente conceden la distribución exclusiva a un solo socio comercial.

1.3.3 Canales de distribución

El concepto de canal de distribución se encuentra fuertemente ligado al concepto de logística, pues constituye un elemento clave en la consolidación de la cadena de valor de cualquier compañía.

Se ofrecen tres definiciones concretas de canal de distribución. Torres lo define como “el conducto a través del cual se desplazan los productos desde su punto de producción hasta los consumidores”.

Otro concepto de canal es el que ofrece Pride, quien lo define como “grupos de individuos y organizaciones que dirigen el flujo de productos a los consumidores”.

Por último, se conceptualiza el canal de distribución como “una serie de organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de lograr que el producto llegue al consumidor o usuario final”.

1.3.3.1 Clasificación

Una de las clasificaciones de los canales de distribución es mediante la naturaleza del producto que se está comercializando. En este sentido, se proponen 3 tipos de canales:

1.) 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. Ejemplo: los agricultores pueden transportar sus productos por medio de una central de abastecimiento o de agentes de ventas.

2.) Canal de distribución de los bienes industriales. Es cuando se dispone de diversos canales para llegar a las organizaciones que incorporan los productos a su proceso de manufactura u operaciones. Ejemplo: las empresas que fabrican partes para la elaboración de un auto proporcionan dichas partes a empresas ensambladoras para llevar a cabo su producción.

3.) Canal de distribución de servicios. La naturaleza de los servicios da origen a necesidades especiales en su distribución, las cuales se pueden presentar de dos formas:

✓ Cuando el servicio se aplica al demandante en el momento de producirse.

Ejemplo: una persona que demanda un servicio de masaje; éste se aplica al mismo tiempo en que se produce.

✓ Cuando el demandante recibe el servicio hasta que el desee utilizarlo.

Ejemplo: cuando una persona hace una reservación de hotel, podría decirse que el servicio ya está comprado y producido, pero llegará a ser utilizado hasta que el demandante lo decida.

1.3.3.2 Niveles de intermediarios

Cada producto, dependiendo de su naturaleza, requiere un manejo especial por parte del canal de distribución para que llegue en buenas condiciones al consumidor. Por ejemplo, el pescado necesita llegar rápidamente al punto de venta, por lo tanto es mejor utilizar un canal de distribución rápido para que el producto no pierda su color, frescura y sabor.

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.

Por niveles de intermediarios se entiende el número de intermediarios que intervienen en el transporte de productos al consumidor. Los niveles básicos son:

Productor – Consumidor. Es el nivel más corto, los artículos se venden directamente del fabricante al consumidor.

Productor – Detallista – Consumidor. En este nivel un intermediario (detallista) compra los productos al fabricante para posteriormente venderlos al consumidor final.

Productor – Mayorista – Detallista – Consumidor. Este canal es el más factible y tradicional. El mayorista compra los productos al fabricante, posteriormente el primero puede venderlos ya sea al mayoreo o al menudeo. En caso de que sea al mayoreo, los detallistas compran los productos en esas tiendas para finalmente venderlos al consumidor.

Productor – Agente – Mayorista – Detallista – Consumidor. Los fabricantes recurren a los agentes, quienes a su vez utilizan a los mayoristas que venden a las grandes cadenas de tiendas o tiendas pequeñas.

1.3.4 Costos asociados al proceso de distribución

La función de comercialización comprende una gran cantidad de aspectos o procesos, entre los que se destacan la búsqueda de nuevos canales de comercialización, el uso intensivo de publicidad y promociones y programas de capacitación para vendedores.

Pero comercializar también significa mejorar presupuestos y gestión de ventas e introducir el análisis y control de las partidas posteriores a la fabricación, es decir, partidas post-ventas.

Estos costos, también llamados de no fabricación, incluyen los costos de distribución constituidos por la suma de los de administración, comercialización y financiación.

$$\textit{Costos distribución} = \textit{Costos administración} + \textit{Costos comercialización} + \textit{Costos financieros}$$

Los costos de distribución se inician cuando la fábrica entrega el producto terminado, hasta que el mismo llega al mercado final. Se aplican tanto a industrias como a comercios, compañías de seguros, entidades financieras, supermercados, y cualquier tipo de establecimiento minorista y mayorista, ya que incorpora a la contabilidad financiera la técnica de los costos, enriqueciendo la información para determinar rendimientos por renglones, secciones de venta, vendedores, góndolas, sistemas de comercialización, tipos de servicios, etc.

1.3.5 Tendencias actuales de distribución

En los últimos años, se pueden observar marcadas tendencias en los procesos de distribución, que muestran cómo está evolucionando la distribución y sus factores principales.

Entre las tendencias fundamentales que se observan están la concentración, la especialización, la diversificación, la internacionalización, el incremento de tamaño de los

locales, el empleo de nuevas fórmulas comerciales, la creciente importancia de la tecnología y el gran crecimiento de la fórmula de autoservicio.

Concentración: una tendencia clara en muchos sectores de la distribución es la creciente concentración de las empresas. Es decir, cada vez un número menor de empresas realiza una parte mayor de las ventas. En muchos países se ha pasado de miles de pequeños supermercados independientes y pequeñas empresas familiares, a que la mayor parte de las ventas la realice un reducido grupo de grandes empresas.

Las grandes cadenas tienen la gran ventaja de comprar en grandes cantidades a los proveedores. Al comprar en grandes cantidades consiguen precios mucho menores. La compra en grandes cantidades y por tanto a muy bajo costo es el factor de ventaja competitiva fundamental en muchos tipos de tiendas. En este caso el tamaño sí importa y la gran cadena de alimentación tiene una gran ventaja sobre la pequeña.

Especialización: al incrementarse el tamaño poblacional de las ciudades y sobre todo la renta disponible, el consumidor demanda una amplia variedad de productos. Pero es difícil que una sola tienda sea especialista en gran cantidad de productos. Aunque algunos hipermercados y los grandes almacenes ofrecen una amplia oferta de productos muy distintos, en los últimos años se observa una clara tendencia hacia la especialización.

Diversificación: las grandes empresas de distribución, en su carrera para incrementar su tamaño, sus ingresos y sus beneficios, están diversificándose. Estas empresas no poseen una sola cadena de distribución, sino que suelen ser propietarias de varias cadenas de distribución. Cada cadena puede tener su propia imagen, diferenciación y se dirige a un grupo poblacional concreto. Al poseer varias cadenas, aumentan los ingresos, y manteniendo la especialización de cada cadena se consiguen ciertos efectos sinérgicos. Si los beneficios de varias cadenas de tiendas gestionadas de forma conjunta son mayores que gestionadas por separado, se está produciendo una sinergia. Si por gestionar varias cadenas de forma conjunta se consigue reducir determinados costos, es una sinergia positiva.

Internacionalización: muchas de las grandes cadenas de tiendas están creciendo, extendiéndose por diferentes países. Al crecer en el número de tiendas, incrementan sus ingresos y obtienen importantes economías de escala. Las campañas de publicidad y promoción tienen un menor costo por tienda cuando la cadena dispone de un número muy alto de tiendas. Al poseer muchas tiendas, los costos que generan los departamentos centrales se reparten mejor.

Y el factor más importante que impulsa el crecimiento de muchas cadenas es la reducción del precio de compra al comprar mayores cantidades. Al aumentar el tamaño de los pedidos a los proveedores, se pueden obtener importantes reducciones de precios en el aprovisionamiento de mercancías.

Autoservicio: una tendencia clara de la economía moderna es la reducción de los gastos de personal. Una forma típica de reducir los costos es conseguir que el cliente realice parte del trabajo. Por ejemplo, en los cajeros automáticos y en Internet, el cliente realiza todas las operaciones para sacar dinero sin la intervención del empleado del Banco.

En múltiples tipos de tiendas, se ha producido una evolución de la tienda tradicional con muchos empleados y un mostrador, al sistema de autoservicio. En la tienda tradicional el cliente pedía al empleado un producto, este lo buscaba y se lo traía. En el sistema de autoservicio el cliente pasea, mira los diversos productos y él mismo los selecciona y se dirige a la caja registradora para pagarlos.

El sistema de autoservicio cambia drásticamente la forma en que el cliente compra. En la tienda tradicional, el cliente es quien pregunta y se deja asesorar por el empleado. En un autoservicio, el cliente ve todo el surtido y puede descubrir nuevos productos que no conocía, o comprar productos que no tenía previsto o planificado.

El sistema de venta mediante autoservicio incrementa la importancia del envase y las etiquetas de los productos, puesto que el cliente los ve y decide normalmente sin el asesoramiento del empleado de la tienda. Es el propio producto, su marca, su aspecto

exterior y su posicionamiento lo que tiene que llamar la atención del cliente y convencerlo para que lo compre.

1.3.6 Respuesta eficiente del consumidor (“Efficient Consumer Response” - ECR)

Las relaciones entre fabricantes y distribuidores han sido tema de debate permanente durante los últimos años. Del poder que marcaron los fabricantes hasta finales de los años sesenta, se pasó a que fueran los distribuidores los que marcaban las reglas del juego. En muchos casos, este juego de poder ha llevado a confrontaciones donde el más perjudicado ha sido el consumidor.

La aparición de nuevos formatos comerciales, la concentración de la distribución, el uso de nuevas tecnologías, el incremento incesante de la competencia, la mayor presión sobre los márgenes y un consumidor con más opciones y por ende, más exigente, han provocado el surgimiento de nuevas fórmulas de colaboración entre fabricantes, distribuidores y consumidores. (Serra, 2004)

En 1992, durante la convención anual del “Food Marketing Institute” (FMI) en Estados Unidos, surge el concepto de ECR como conclusión a un estudio que presentaba la situación de la distribución norteamericana e insistía en la necesidad de un nuevo concepto de relación fabricante – distribuidor que se enfocara en el consumidor,.

En esta convención, el ECR se define como una “iniciativa conjunta de distribuidores y fabricantes, por la que se comprometen a trabajar conjuntamente para reducir actividades que no aportan valor a la cadena de suministros y para incrementar la satisfacción del consumidor final”. Se trata de implementar un conjunto de actividades y procesos orientados a maximizar el valor ofrecido al consumidor.

Todo esto ha llevado a la aparición de nuevas funciones y tendencias dentro de los departamentos comerciales, tanto de distribuidores como de fabricantes, a saber:

Administración de categorías. El comité Europeo de ECR define la administración de categorías como “el proceso conjunto entre fabricantes y distribuidores en el que se gestionan las categorías de producto como unidades estratégicas de negocio, lo que da lugar a una mejora de los resultados comerciales a través del aporte de un mayor valor para el consumidor”.

Se le llama categoría a los productos o servicios que se perciben como sustitutos o complementarios con respecto a la satisfacción de una necesidad. La administración de categorías consiste en desarrollar estrategias de comercialización a la medida para cada categoría en las tiendas específicas, basándose en la imagen de la cadena y el perfil demográfico de las áreas de influencia de los establecimientos. La administración por categorías permite crear surtidos adecuados para el consumidor, identificar espacios en los anaqueles, ajustar precios y maximizar promociones.

El aporte del fabricante en la administración por categorías es compartir con el detallista la información que proporcionan las nuevas herramientas de gestión, como los lectores de códigos de barras, las nuevas aplicaciones de “*software*” y la información de segmentos específicos de consumidores que se obtienen a través de bases de datos, para adaptar su estrategia a los requerimientos concretos de su categoría.

Cuando el distribuidor elige a un fabricante con el que va a desarrollar conjuntamente la categoría, dicho fabricante pasa a conocerse como “líder de categoría” o “capitán de categoría”. Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. es líder de su categoría en los canales de distribución que utiliza.

“Trade marketing”. Utilizando la traducción literal, “trade marketing” es mercadeo para el canal de distribución. Sin embargo, el “trade marketing” es mucho más que eso. Supone un enfoque del fabricante para generar negocios y conseguir que el canal de distribución gane dinero con sus productos, es decir, hacer sus productos atractivos para el canal.

Se trata de considerar el canal como el primer cliente, y por lo tanto, desarrollar para éste una serie de funciones que históricamente se habían enfocado a los clientes finales, y que están encaminadas a optimizar la asignación de recursos por tipo de cliente, minimizar los conflictos que puedan producirse y negociar con el canal de manera más eficiente que sus competidores.

Actualmente, los pioneros en la implantación del “trade marketing” son los fabricantes de productos de consumo masivo que utilizan complejos sistemas de distribución. Sin embargo, es probable que este enfoque de trabajo con el canal se haga extensivo a todo tipo de empresas, independientemente del sector donde trabajen o del tipo de producto o servicio que comercialicen.

“Merchandising”. En su forma más general, el “merchandising” puede definirse como el mercadeo para el punto de venta. Una definición más específica dada por el Instituto Francés de “Merchandising”, es “el conjunto de estudio y técnicas de aplicación, puestos en práctica de forma separada o conjunta por distribuidores y fabricantes, con miras a acrecentar la rentabilidad en el punto de venta, la introducción de nuevos productos y la presentación apropiada de las mercancías, mediante una adaptación permanente del surtido a las necesidades del mercado”.

Se trata de repartir en forma eficaz los metros cuadrados de espacio disponible para la venta, por secciones, categorías, segmentos y productos, para obtener el máximo rendimiento de los anaqueles y del establecimiento. Las nuevas tecnologías y herramientas para la gestión del espacio son básicas a la hora de analizar la superficie asignada a cada fabricante, y específicamente a cada producto.

CAPÍTULO II. Descripción de Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A.

2.1 Historia de la empresa

2.1.1 Reseña de la marca

En 1886, John Pemberton, un farmacéuta de la ciudad de Atlanta, mezcló en el sótano de su casa un extraño brebaje de caramelo, hojas de coca, vainilla, zumo de limón y otros cinco ingredientes. Lo aromatizó con una mezcla de aceites raros que después denominó la “Mercancía 7X” y mandó el jarabe a la farmacia del pueblo, donde un colega le agregó agua carbonatada y creó la primera bebida con el sabor de lo que un día se llamaría Coca-Cola”.

Posteriormente, un empresario llamado Frank Robinson invirtió con Pemberton, le dio el nombre a la bebida, diseñó la caligrafía distintiva de la palabra Coca-Cola, y la ofreció a todas las farmacias de la ciudad de Atlanta, para que las vendieran en sus fuentes de soda. .

En 1888, después de una disputa sobre quién poseía los derechos de Coca-Cola, Pemberton y Robinson venden la totalidad de los activos a Asa G. Candler, conocido comerciante de Atlanta. Candler era un hombre con gran sentido empresarial, y poseía los medios financieros para ampliar gradualmente la Coca-Cola y lograr con ella un éxito regional. En este mismo año Candler funda The Coca-Cola Company.

En 1893, Candler, por medio de novedosas ideas, comienza a introducir y a promocionar Coca-Cola por medio de cupones, relojes, calendarios, etc., haciendo un trabajo promocional muy agresivo. En este año se registra por primera vez la marca Coca-Cola, y pocos años más tarde, Coca-Cola se convierte en la primera bebida que se vendió en todo Estado Unidos y fuera del país.

En 1919, Asa G. Candler vende la compañía en Ernest Woodruff en 25 millones de dólares. Sin embargo, para 1923 The Coca-Cola Company se encontraba en muy malas condiciones. Las ventas habían descendido, el precio de las acciones, que ya se negociaban en la bolsa de valores, caían constantemente.

Ernest Woodruff persuadió a su hijo, Robert, para que se hiciera cargo de la presidencia de la compañía y la salvara de un desastre. En ese momento, Robert Woodruff era un ejecutivo de automóviles de 33 años. Posteriormente, se convirtió en el hombre que transformó a Coca-Cola de un refresco a un fenómeno. Cuatro años después, Robert Woodruff había pagado más de 32 millones de dólares en deudas y acciones preferentes, había realizado una división de acciones a razón de 2 a 1, y había comenzado a pagar dividendos de cinco dólares por acción.

Habiendo dado a la compañía solidez fiscal, fijó la mira en la dominación del mercado nacional de gaseosas, y en la expansión a todo el mundo.

Woodruff fundó Coca-Cola Export Corporation, como filial encargada de gestionar el crecimiento internacional de la empresa. Durante la Segunda Guerra Mundial cambió para siempre la compañía, exportando Coca-Cola a Europa, el Oriente Medio y Asia, y ofreciendo al personal militar norteamericano la botella de seis y media onzas (6 ½ oz.) al mismo precio al que la habría podido comprar en su país. Se benefició, porque el comandante supremo, general Dwight David Eisenhower, exigió que el gobierno de los Estados Unidos construyera plantas de embotellamiento en todo el mundo, y se las entregara a The Coca-Cola Company para sostener el espíritu de equipo de los soldados.

En los Estados Unidos, Woodruff animó a los embotelladores para que invirtieran en sus propias operaciones, y estableció normas de producción y *marketing* que le dieron a Coca-Cola uniformidad en todo el mundo. Woodruff se retiró como funcionario de la empresa en 1955. Sin embargo, continuó ejerciendo un gran poder sobre las principales decisiones de la empresa hasta el día de su muerte en 1985.

2.1.2. Reseña de Fomento Económico Mexicano S.A. de C.V. (FEMSA)

La historia del Grupo FEMSA se remonta al año de 1890, cuando el grupo VISA (Valores Industriales S.A. – ahora FEMSA) funda Cervecería Cuauhtémoc en Monterrey, primera productora de cerveza de la República Mexicana.

Casi 90 años después, en 1979, FEMSA adquiere las franquicias de The Coca-Cola Company para producir y comercializar refrescos en el Valle de México y en la mayor parte del sureste de la República Mexicana.

En 1993 se consolida la sociedad entre The Coca-Cola Company y Grupo FEMSA, dando origen a Coca-Cola FEMSA S.A. de C.V. Un año después, Coca-Cola FEMSA rebasa las fronteras mexicanas al adquirir a Coca-Cola Sociedad Anónima, Industrial, Comercial y Financiera de Argentina, convirtiéndose en Coca-Cola FEMSA de Buenos Aires, e iniciando así la expansión latinoamericana.

En mayo de 2003, después de 24 años de experiencia en la comercialización de bebidas gaseosas, Coca-Cola FEMSA da el gran salto en términos de expansión internacional, adquiriendo la totalidad de las operaciones de Panamerican Beverages Company (PANAMCO) en América Latina. De esta manera, se constituye en la principal empresa embotelladora de productos de Coca-Cola en América Latina, con presencia en nueve países.

Actualmente, Grupo FEMSA es una de las organizaciones más importantes de México y la mayor empresa del ramo de alimentos y bebidas. Cotiza sus acciones en las Bolsas de Valores de México (Bolsa Mexicana de Valores) y de Nueva York (The New York Stock Exchange).

El Grupo FEMSA está formado por cinco empresas:

FEMSA CERVEZA

Surgida de la fusión en 1985 entre Cervecería Cuauhtémoc y Cervecería Moctezuma, Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, S.A. de C.V. es una organización de clase mundial, con exportaciones a Estados Unidos, Canadá y otros países de Latinoamérica, Europa y Asia. Las marcas que estas plantas elaboran son: Carta Blanca, Tecate, Tecate Light, Bohemia, Indio, Dos Equis Lager, Dos Equis ámbar, Superior, Sol, y Noche Buena. FEMSA Cerveza cuenta con el portafolio de marcas de cerveza más completo del país.

FEMSA EMPAQUES

Como parte de la División de Negocios Estratégicos, FEMSA Empaques atiende desde hace más de 75 años las necesidades de la industria de bebidas y alimentos, produciendo entre otros: latas y cierres herméticos, envases de vidrio, enfriadores, productos plásticos y puntos de venta, empaques flexibles, etiquetas y productos y servicios químicos.

FEMSA LOGÍSTICA

Nace en 1998 como una División del Grupo FEMSA para atender las necesidades de logística del mercado mexicano. Cuenta con más de 25 años de experiencia en la planeación, operación y administración de los principales procesos logísticos, buscando siempre una mejora constante que la ha llevado al liderazgo a nivel nacional en algunos de ellos.

FEMSA COMERCIO

Fundada en el año 1977, forma parte de la División Comercio del grupo FEMSA. Su principal negocio consiste en la operación de OXXO, la cadena de tiendas de conveniencia más grande de México y de América Latina. OXXO cuenta con más de 3.000 tiendas ubicadas en más de 90 ciudades del país.

COCA-COLA FEMSA

Coca-Cola FEMSA cuenta con los derechos de preparación, envase, distribución y venta de las bebidas de The Coca-Cola Company, y es uno de sus diez embotelladores ancla a nivel mundial. El 45.7% de su capital social es propiedad del Grupo FEMSA, el 39.6% es propiedad de subsidiarias de The Coca-Cola Company y el 17.4% restante es propiedad del público inversionista

Con la adquisición de Panamerican Beverages, Inc. (PANAMCO) en mayo de 2003, Coca-Cola FEMSA S.A. de C.V. es ahora la segunda embotelladora de Coca-Cola más grande del mundo (la más grande después de Coca-Cola Enterprises, embotellador propio de The Coca-Cola Company en EE.UU.), vendiendo uno de cada diez productos Coca-Cola comercializados en el planeta.

Actualmente es la embotelladora más grande de Latinoamérica, distribuyendo a través de nueve países aproximadamente 1.8 billones de cajas unidad⁴ al año, equivalentes aproximadamente al 40% del volumen de ventas de Coca-Cola en la región.

Coca-Cola FEMSA cuenta con una red de distribución única en la región, que consiste en 30 plantas embotelladoras y 244 Centros de Distribución, los cuales atienden a casi 1.7 millones de clientes (puntos de venta), para asegurar el abastecimiento a los más de 179 millones de consumidores. Actualmente, el número total de empleados supera los 56,000 colaboradores, incluyendo terceros.

Coca-Cola FEMSA actualmente tiene presencia en:

- México: una parte sustancial del centro de México (incluyendo la Ciudad de México) y el sureste de México (incluyendo la región del Golfo).
- Centroamérica: la Ciudad de Guatemala y los alrededores, Nicaragua (todo el país), Costa Rica (todo el país) y Panamá (todo el país).
- Colombia: la mayor parte del país.

⁴ Caja unidad es la medida estándar para cuantificar volumen en el mercado de bebidas. Equivale a 24 botellas de 8 onzas.

- Venezuela: todo el país.
- Brasil: el área de São Paulo, Campinas, Santos, parte del estado de Mato Grosso do Sul y parte del estado de Goias.
- Argentina: Buenos Aires, Capital Federal y los alrededores.

Actualmente, las operaciones de Coca-Cola FEMSA en Latinoamérica están organizadas en tres grandes regiones geográficas o divisiones:

DIVISIÓN MEXICO

Representa el mayor volumen de ventas de la región, absorbiendo el 53% de las ventas totales de la empresa. Alberga las oficinas corporativas de la empresa, ubicadas en la ciudad de Monterrey.

El alcance de la operación de México se extiende a una parte sustancial del centro de México (incluyendo la Ciudad de México) y el sureste de México (incluyendo la región del Golfo).

DIVISIÓN LATINCENTRO

Está conformada por las operaciones de Centroamérica (Guatemala, Nicaragua, Costa Rica y Panamá), Colombia y Venezuela. Cuenta con un equipo de más de 21.000 colaboradores.

Cerca de 3.000 rutas de reparto atienden la demanda de más de 90 millones de consumidores a través de más de 732.000 puntos de venta, generando para la División Latincentro un 24% de las ventas de la región

DIVISIÓN MERCOSUR

La División más al sur del continente está conformada por las operaciones de Brasil y Argentina, y genera el 23% del volumen de ventas de la región.

En Brasil, Coca-Cola FEMSA tiene presencia en el área de Sao Paulo, Campinas, Santos, el Estado de Mato Grosso do Sul y parte del Estado de Goias. Por su parte, la operación de Argentina se extiende a lo largo de Buenos Aires Capital Federal y sus alrededores.

2.2 Estructura actual de la empresa en Costa Rica

Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. cuenta con un grupo de colaboradores conformado por más de 1.200 personas, con una edad promedio de 30 años y un tiempo de antigüedad promedio de 8 años. La presencia de la embotelladora (antes Embotelladora Tica S.A.) data de hace más de 60 años, época en la que revolucionó el mercado de bebidas costarricense.

El mercado es atendido por 144 rutas y 132 prevendedores, quienes atienden a poco más de 32.000 clientes a lo largo y ancho del territorio nacional. El concepto de rutas y prevendedores se analizará más adelante con mayor detenimiento.

2.2.1 Filosofía Corporativa

A continuación, se presentan la Misión, la Visión y los Valores de Coca-Cola FEMSA.

Misión: Satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas.

Visión: Ser el mejor embotellador del mundo, reconocido por su excelencia operativa y la calidad de su gente.

Se describen ahora los valores de la compañía:

Pasión por el servicio y enfoque al cliente / consumidor: Promovemos que todas las actividades que realicemos, estén enfocadas a identificar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores, tanto internos como externos, por medio de los productos y servicio que ofrecemos. Clientes y consumidores son la razón de nuestra actividad.

Innovación y Creatividad: Todo lo que implementamos debe iniciar con una idea innovadora y creativa, acompañado de mucho trabajo, lo que al final se traducirá en resultados excelentes; queremos que nuestra empresa se distinga por nuestra creatividad y capacidad innovadora.

Calidad y Productividad: La entendemos como hacer las cosas bien desde la primera vez, con mejora continua y optimización de los recursos, procesos y tecnología, ya que este es el medio para ser competitivos, nacional e internacionalmente.

Respeto, desarrollo integral y excelencia del personal: Impulsamos el respeto y desarrollo integral de la persona y su familia, buscando ampliar sus conocimientos, habilidades y visión, orientándonos a tener colaboradores de clase mundial, con el fin de que tengan acceso a mejores oportunidades, propiciando con ello la superación económica, cultural y moral.

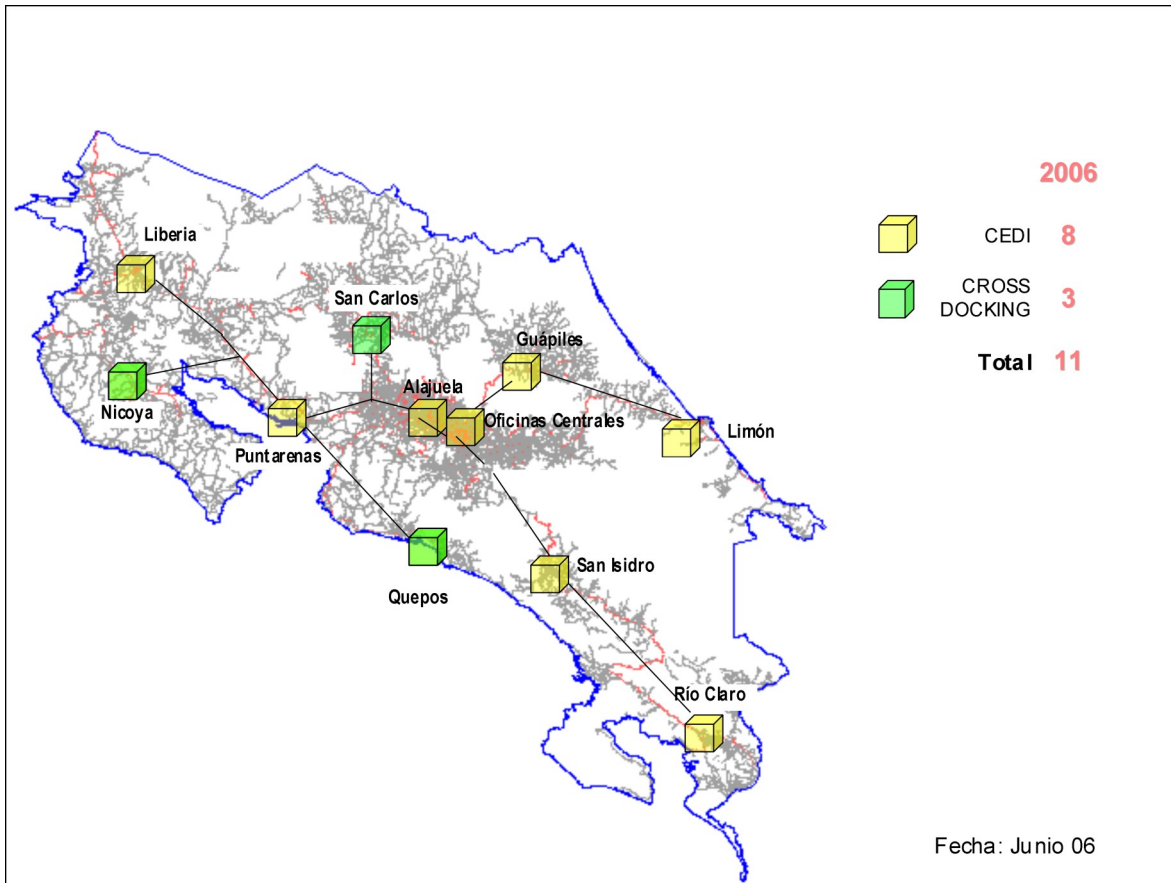
Honestidad, integridad y austeridad: Demandamos que honestidad e integridad de la persona sean valores que dignifiquen al ser humano, entendiendo por esto el respeto de los principios éticos y morales, con congruencia en el pensar, decir y hacer de cada persona.

2.2.2 Distribución geográfica de las agencias

Actualmente, el territorio costarricense es abastecido por una planta de producción ubicada en las oficinas centrales en Calle Blancos, San José. Se cuenta, además, con 11 Centros de Distribución (CEDIS) ubicados en San José, Alajuela, San Carlos, Guápiles, Limón, Río Claro, San Isidro del General, Quepos, Puntarenas, Liberia y Nicoya.

Mapa N° 1

Ubicación geográfica de los Centros de Distribución



Fuente: Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A., junio 2006

Brevemente, la diferenciación a la que se refiere la figura N° 1 entre CEDI y “Cross Docking” es la siguiente: los CEDIS almacenan inventario de producto, mientras que en el sistema “cross docking”, un contenedor proveniente de la agencia “madre” transfiere producto directamente a los camiones de reparto de la agencia “cross docking”, sin que se almacene inventario en la última. Sin embargo, para efectos de distribución y ruteo, ambos sistemas se consideran Centros de Distribución. Más adelante se ampliará el concepto de “cross docking”, así como sus ventajas y desventajas frente a un sistema de almacenamiento de inventario.

2.3 Mezcla de productos de la empresa

2.3.1 Principales productos

A lo largo de los años, tanto The Coca-Cola Company como Embotelladora Tica, PANAMCO y actualmente Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A., se han caracterizado por la constante introducción de productos nuevos, innovando tanto en marcas como en empaques y en extensiones de marca.

Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. comercializa actualmente 13 marcas de bebidas a nivel nacional, a saber: Coca-Cola, Coca-Cola Light, Fanta, Fresca, Fresca Uno, Canada Dry, Canada Dry Light, Alpina, Sprite, Powerade, Dasani, Nestea y Frescolita.

En cuanto a marcas, Coca-Cola representa más de la mitad de las ventas de la empresa, con aproximadamente 52% de las cajas unidad del volumen total. Le siguen Fanta con 15.3% y Canada Dry con 8.5%

Referente al tema de empaques (independientemente de la marca), la mayor cantidad del volumen proviene de la botella de 2.5 litros Ref Pet⁵, absorbiendo un 18.2% de las ventas de la empresa. Le sigue el empaque de 600 ml. Pet⁶ con 16.5% y el 2 litros Pet con 14.1% del volumen.

Por último, en cuanto a SKUs⁷ o productos específicos (combinación de marca y empaque), el que aporta el mayor porcentaje de volumen es la Coca-Cola 2.5 litros Ref Pet, con 18.2%, seguido por Coca-Cola 600 ml Pet con 6.5% y por último la Coca-Cola 2.5 litros Pet, aportando un 6% del volumen.

⁵ Ref Pet se le denomina al plástico retornable

⁶ Pet se le denomina al plástico no retornable o desechable

⁷ Iniciales de *stock keeping unit*. Se utiliza universalmente para designar un producto específico.

2.3.2 Agua Alpina como marca propia

La mayor parte de las marcas que producen las embotelladoras a nivel mundial, es propiedad de The Coca-Cola Company, y Costa Rica no es la excepción. Sin embargo, la producción local de agua purificada está amparada en una marca propia, es decir, una marca creada y desarrollada por la embotelladora, durante la era de PANAMCO.

Dicha marca es Alpina, la cual cuenta con una participación de mercado dominante de 49%, frente a 41% de Agua Cristal, embotellada por Florida Bebidas S.A.⁸

Alpina ocupa el cuarto lugar como marca, en cuanto a volumen total se refiere, generando aproximadamente un 6.7% de las ventas de la empresa.

En la actualidad, Alpina se ofrece en 4 presentaciones: 500 ml taparosca, 600 ml “sport cap⁹”, 1 galón y 6 litros. Además, existen presentaciones exclusivas para cuentas clave como la cadena de supermercados Price Smart ® y la cadena de Hoteles Barceló ®.

2.4 Proceso de venta actual

2.4.1 Sistema de Preventa versus venta Convencional

La generación de las ventas en el territorio nacional se presenta básicamente de 2 maneras: sistema de preventa y sistema de venta convencional.

Mediante el sistema de preventa, el cual genera entre un 95% y un 98% de las ventas totales del país, un prevendedor visita durante un día una cantidad determinada de clientes, a los cuales toma el pedido correspondiente. Al día siguiente, dichos pedidos son entregados y cobrados por los camiones de reparto.

⁸ Más conocida en el ámbito nacional como Cervecería Costa Rica.

⁹ Tipo de tapa deportiva, que se puede abrir y cerrar sin la utilización de las manos.

Bajo la modalidad del sistema de venta convencional, los camiones de reparto salen del CEDI correspondiente con producto para vender directamente a los clientes. Es decir, en una misma visita venden, entregan y cobran el producto al cliente.

Ambos sistemas tienen sus ventajas y desventajas. El sistema de preventa se utiliza en la mayor parte del territorio nacional. Este sistema permite obtener un mayor control sobre los inventarios, así como brindar un mejor servicio al cliente. Además, permite potenciar independientemente el perfil de prevendedor y el perfil de repartidor, aplicando diferentes tipos de remuneración y evaluando diferentes indicadores de desempeño para cada uno.

Por su parte, el sistema de venta convencional permite un ahorro significativo de costos, principalmente en lugares lejanos y/o de difícil acceso. Evidentemente, es menos oneroso enviar una sola vez un camión que venda, cobre y reparta, que enviar un prevendedor un día y un camión repartidor al día siguiente, principalmente si es necesario recorrer largas distancias.

2.4.2 El prevendedor y sus funciones

El prevendedor es la piedra angular de Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. Es la punta de lanza de todo el proceso generador de ingresos, y la persona dentro de toda la organización con quien el cliente tiene una relación más cercana.

Debe tratar con diversos tipos de clientes, ya que la mayor parte del mercado está segmentado geográficamente, y no por tipo de cliente o canal. Por tal motivo, el prevendedor debe ser multifacético y poder adaptarse a casi cualquier personalidad del detallista, desde aquel que prefiere un trato serio, hasta el que dedica una parte de su tiempo en cada visita para comentar los partidos de fútbol, las telenovelas o cualquier tema de interés popular.

Los prevendedores visitan la mayor parte de los clientes dos veces por semana, ya que su cartera está organizada de manera que cubra la totalidad de su ruta en tres días. Con una

jornada laboral que se extiende de lunes a sábado – seis visitas en total – es posible atender a cada cliente dos veces por semana.

Durante estas visitas, el prevendedor debe realizar tres funciones principales. En primer lugar, y la más importante, es tomarle el pedido al cliente. En este paso es de vital importancia que el prevendedor lleve un récord de las compras habituales del cliente, para recordarle si está dejando de lado algún producto en su pedido, o bien, si considera que la cantidad que el cliente está pidiendo es poca, lo cual podría ocasionar que el punto de venta se quede sin producto entre visita y visita. Con el paso del tiempo, cuando el detallista llega a confiar plenamente en el prevendedor, incluso permite que este último sea quien realice el pedido a discreción.

En segundo lugar, es función del prevendedor acomodar el envase retornable vacío del cliente, con el fin de que al día siguiente, el repartidor recoja dicho envase ya listo. Por ejemplo, si el cliente pide una caja de Coca-Cola 12 onz vidrio y una caja de Fanta 12 onz vidrio, el prevendedor debe dejar lista exactamente dicha cantidad de envase, para ser cambiada al día siguiente por producto lleno por parte del repartidor.

Por último, el prevendedor debe ejecutar las funciones de *merchandising*, es decir, de mercadeo en el punto de venta. Esta función se refiere a colocar material POP¹⁰, acomodar el contenido del equipo frío, efectuar canje de artículos promocionales, recoger precios de la competencia, etc.

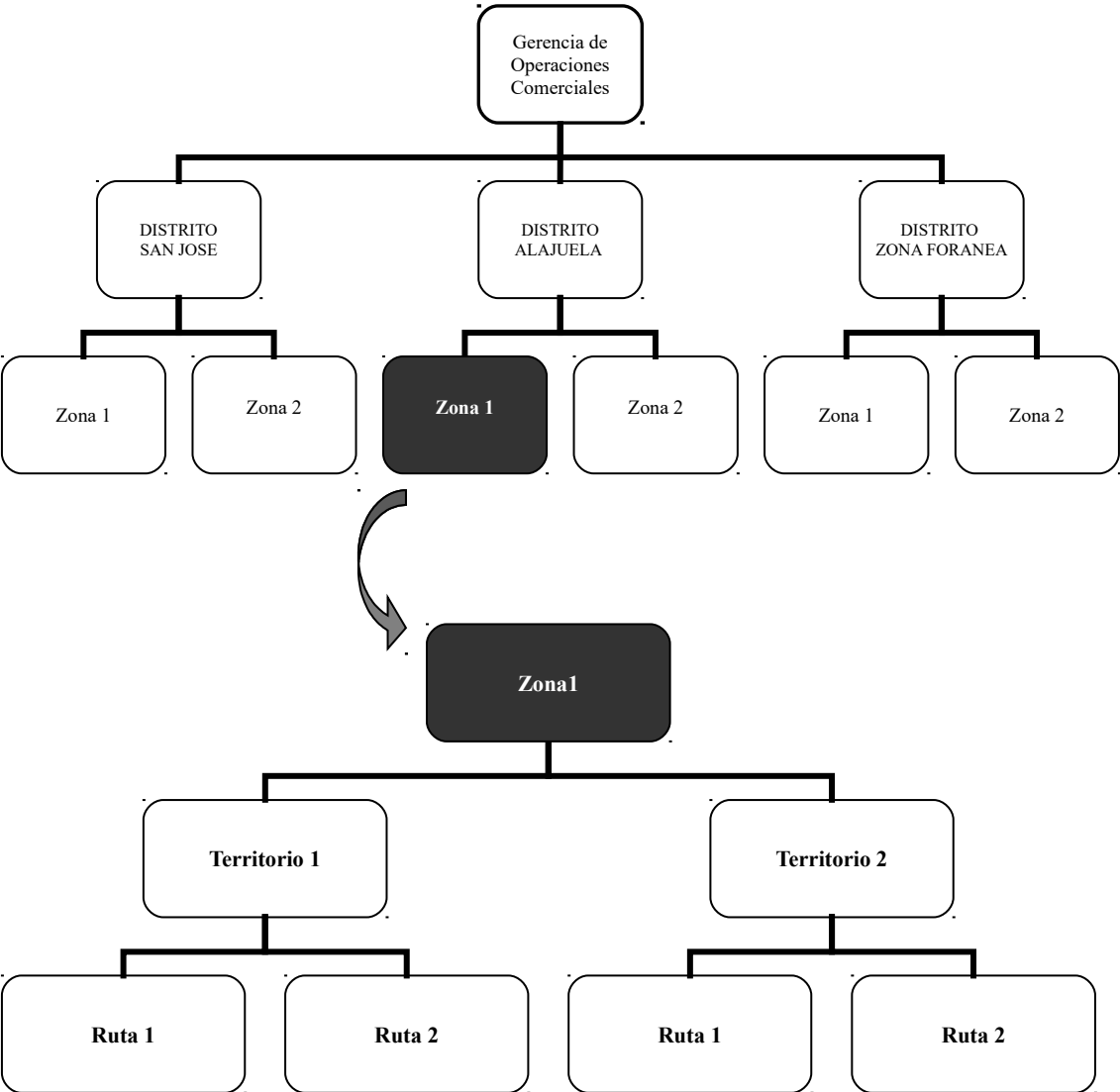
A continuación se describirá la estructura interna del departamento de ventas y dónde encaja el prevendedor dentro de esta estructura.

¹⁰ Iniciales de *Point of Purchase*. Se denomina material POP al que se coloca dentro del punto de venta, como afiches, habladores de góndola, colgantes, etc.

2.4.3 Segmentación geográfica de las rutas de preventa: distritos, zonas y territorios

Las rutas de preventa del territorio nacional están organizadas de la siguiente manera: 1 Gerencia de Operaciones Comerciales, 3 Distritos, 6 Zonas, 11 Agencias, 23 territorios y 144 rutas, manteniendo el siguiente orden jerárquico:

Diagrama N°1.
Organigrama de la Gerencia de Operaciones Comerciales



Fuente: Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A., junio 2006

2.5 Indicadores en el Punto de Venta

A continuación, se describen los 5 indicadores más importantes relacionados con el proceso de preventa y reparto.

2.5.1 Cobertura

La cobertura es uno de los indicadores más importantes del desempeño de la fuerza de ventas. En términos generales, este indicador mide la presencia de la empresa en el mercado.

La cobertura representa el porcentaje de clientes que registran venta dentro del total de clientes activos de la compañía. Se expresa mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Cobertura} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de clientes con venta}}{\text{N}^{\circ} \text{ de clientes activos}}$$

La importancia de la cobertura radica en que, para lograr el crecimiento del negocio, lo primero es lograr obtener presencia de por lo menos un producto dentro del establecimiento del cliente. Una vez logrado esto, se puede trabajar en la ampliación del portafolio de productos que el detallista comercialice, con el fin de lograr el crecimiento de ambas partes.

La cobertura también es importante porque mide la presencia de productos estratégicos en canales o rutas específicas. Por ejemplo, en las rutas donde existe presencia fuerte de algún producto de la competencia, se puede implementar una estrategia de protección de la marca mediante algún producto que, gracias a sus características de precio, tamaño y conveniencia, se ajuste para batallar con el competidor. Esto quiere decir que la cobertura mide el porcentaje de clientes dentro de las rutas en cuestión que están comprando dicho producto estratégico.

2.5.2 Volumen por “outlet”

El volumen por “outlet” (VPO), o volumen por punto de venta, es un indicador que complementa la medición de la cobertura. El VPO indica, en promedio, cuánta cantidad de producto compra cada cliente por visita.

Al igual que la cobertura, el VPO se puede segregar, de manera que mida marcas, empaques, canales o rutas específicas de acuerdo con el tipo de análisis requerido y al tipo de estrategia que se desee implementar.

El VPO se mide en número de cajas. Por ejemplo, se puede decir que el VPO de las rutas 720, 722 y 724 en Coca-Cola 2.5 litros Ref Pet es de 8,6 cajas por visita.

Uno de los usos más importantes del VPO se da a la hora de calcular proyecciones de volumen para nuevos lanzamientos de productos, cuando se analiza de manera conjunta con la cobertura. A manera de caso, se calculará el volumen proyectado de un nuevo sabor de Fanta en presentación de 600 ml Pet a nivel de total país, con los siguientes supuestos:

Nº de clientes activos: 32.000

Cobertura de Fanta Naranja 600 ml. Pet: 75%

VPO: 1,3 cajas por visita

Entonces, se toman como base los datos de Fanta Naranja porque es el producto más parecido al próximo a lanzarse del que se tienen datos reales. Se calcula entonces:

$$32.000 * 75\% * 1,3 = 31.200 \text{ cajas por visita}$$

Este número constituye la base para que, posteriormente, el Área de Inteligencia de Mercados afine el volumen del nuevo sabor, y pueda brindarle a Manufactura una proyección confiable de cuánto producto debe producir para el lanzamiento.

2.5.3 Indicadores de Eficiencia

Los indicadores de eficiencia en el proceso de preventa y reparto brindan una herramienta a los Jefes de Venta para evaluar el cumplimiento de los prevendedores y repartidores día con día. Existen tres indicadores de eficiencias básicos.

El primero de estos indicadores es la eficiencia de visita, que mide el porcentaje de clientes visitados en un día, entre el total de clientes que tenía que visitar durante el día. Cada prevendedor tiene preestablecido el número de clientes que debe visitar en un día específico y la eficiencia de visita mide cuántos de esos clientes fueron visitados. Normalmente, la eficiencia de visita ronda alrededor de 98%.

El segundo indicador es la eficiencia de preventa, que representa el porcentaje de clientes que realizaron pedido entre el total de clientes visitados durante el día. Este indicador le da una mayor importancia al desempeño y la capacidad del prevendedor, ya que no mide el hecho de visitar o no a un cliente, sino el hecho de realizar una venta exitosa.

Por último, pero no menos importante, está el indicador de reparto. Este indicador representa el porcentaje de clientes a los cuales se les entregó y cobró el pedido, entre el total de clientes a los que el prevendedor le vendió el día anterior. La importancia de este indicador radica en que una venta no se considera venta, hasta que el producto no se haya repartido y cobrado (en los clientes de contado) o en su defecto repartido y firmado la factura (en los clientes que poseen crédito).

CAPÍTULO III. Descripción del mercado de bebidas en Costa Rica

3.1 Panorama general del entorno

3.1.1 Competidores

Durante mucho tiempo, el mercado de bebidas en Costa Rica estuvo acaparado en más de un 90% de participación por Coca-Cola ®, y el resto por su competidor tradicional a nivel mundial, Pepsi Cola ®. Sin embargo, y como una consecuencia natural de la globalización y la expansión de los mercados mundiales, un tercer participante entró a escena nacional hace aproximadamente dos años: Big Cola ®.

Representado en Costa Rica bajo el nombre de Ajecen del Sur S.A., Big Cola inició operaciones con una meta muy clara: obtener una porción importante del mercado basándose en una estrategia de precios bajos a cambio de una mayor cantidad de líquido.

Con solamente cuatro presentaciones (620 ml, 1.28 litros, 2.6 litros y 3.1 litros), Big Cola utiliza una plataforma de costos muy bajos para lograr comercializar sus productos a los precios actuales. Uno de los pilares de la estructura de costos de la empresa es su sistema de venta y distribución. No existe una inversión en flota de distribución propia, ni los altos costos en salarios y cargas sociales necesarias para contar con una fuerza de ventas propia. Por el contrario, Ajecen del Sur S.A. vende su producto a prácticamente cualquier distribuidor dispuesto a comercializarlo bajo un precio establecido.

Otro aspecto importante en la estructura de costos es que la inversión en investigación y desarrollo de nuevos moldes y empaques es relativamente baja, debido a la escasa cantidad de presentaciones disponibles al consumidor.

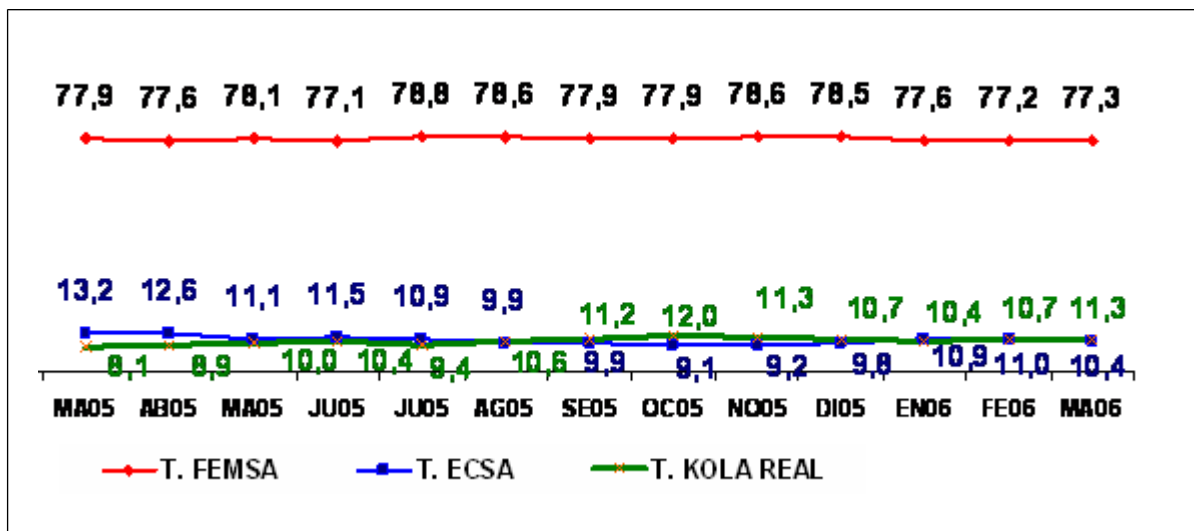
A continuación se presenta la distribución de participación de mercado de las tres principales empresas comercializadoras de gaseosas en Costa Rica. Las empresas están identificadas con la siguiente nomenclatura:

T. FEMSA = Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A.

T. ECSA = Pepsi Cola ®

T. KOLA REAL = Big Cola ®

Gráfico N° 2
Participación de mercado total por compañía
De marzo 2005 a marzo 2006



Fuente: AC Nielsen, abril 2006

De la Figura N° 2 se extraen dos conclusiones principales. En primer lugar, se observa que la participación de mercado de Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. se ha mantenido relativamente estable durante el último año, con una variación de -0.6 puntos porcentuales de marzo de 2005 a marzo de 2006.

En segundo lugar, el crecimiento en la participación de mercado de Big Cola ® concuerda con la disminución de Pepsi Cola ®. Esto se debe principalmente a que Pepsi Cola ® entró de lleno en la guerra de precios propuesta por Big Cola ®, lo cual no ha generado los resultados esperados para la primera.

Como consecuencia, Big Cola ® pasó de 8.1% de participación de mercado en marzo 2005 a 11.3% en marzo 2006, mientras que Pepsi Cola ® durante el mismo período pasó de 13.2% a 10.4%.

3.1.2 Legislación

Si bien es cierto que todas las empresas que operan dentro del territorio nacional deben apegarse a la legislación vigente, aquellas que poseen una participación de mercado tan relevante y una influencia tan evidente como Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A., están obligadas a dirigir sus operaciones de manera aún más cuidadosa. Y aunque dicho actuar debe estar alineado con varias áreas del derecho, existe una ley que exige especial observancia por parte de la compañía: la Ley 7472 o Ley de la Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor.

Esta ley, promulgada el 19 de diciembre de 1994, tiene principal objetivo velar por los intereses de los consumidores y de los participantes del mercado, mediante la prevención de restricciones al funcionamiento eficiente y libre del mercado. Claro está, se excluyen de esta ley los monopolios estatales creados por leyes anteriores.

Específicamente dentro de dicha ley, el Capítulo III – Promoción de la Competencia - es el que tiene mayor relevancia para la compañía, tomando en cuenta las características del mercado, sus clientes, consumidores y competidores. Dentro del capítulo, el artículo 12 es el que requiere un mayor análisis. Su contenido textual es el siguiente:

ARTÍCULO 12.- Prácticas monopolísticas relativas

“Sujeto a la comprobación de los supuestos referidos en los artículos 13, 14 y 15 de esta ley, se consideran prácticas monopolísticas relativas, los actos, los contratos, los convenios, los arreglos o las combinaciones cuyo objeto o efecto sea o pueda ser el desplazamiento indebido de otros agentes del mercado, el impedimento sustancial de su acceso o el establecimiento de ventajas exclusivas en favor de una o varias personas, en los siguientes casos:

a) La fijación, la imposición o el establecimiento de la distribución exclusiva de bienes o servicios, por razón del sujeto, la situación geográfica o por períodos de tiempo determinados, incluyendo la división, la distribución o la asignación de clientes o proveedores, entre agentes económicos que no sean competidores entre sí.

- b) La imposición de precio o las demás condiciones que debe observar un distribuidor o proveedor, al vender o distribuir bienes o prestar servicios.
- c) La venta o la transacción condicionada a comprar, adquirir, vender o proporcionar otro bien o servicio adicional, normalmente distinto o distinguible, o sobre la reciprocidad.
- d) La venta o la transacción sujeta a la condición de no usar, adquirir, vender ni proporcionar los bienes o servicios disponibles y normalmente ofrecidos a terceros.
- e) La concertación entre varios agentes económicos o la invitación a ellos para ejercer presión contra algún cliente o proveedor, con el propósito de disuadirlo de una conducta determinada, aplicar represalias u obligarlo a actuar en un sentido específico.
- f) La producción o la comercialización de bienes y servicios a precios inferiores a su valor normal.
- g) En general, todo acto deliberado que induzca a la salida de competidores del mercado o evite su entrada.”

Como el alcance del presente proyecto no incluye un análisis amplio del entorno legal de la compañía, basta resumir los compromisos actuales que debe cumplir Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. para mantenerse operando dentro de los parámetros permitidos por la ley, y que históricamente han sido objeto de disputas entre los participantes del mercado:

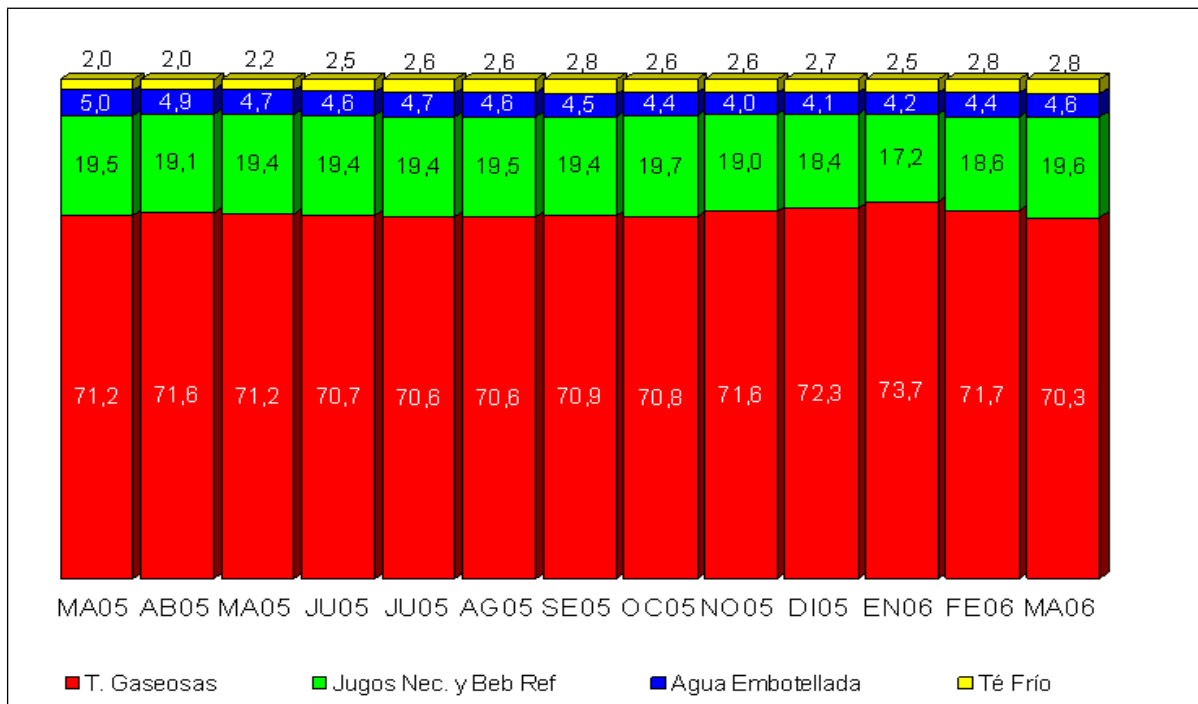
- a) Evitar cualquier tipo de imposición de precios a sus clientes en todas las formas.
- b) Abstenerse de pactar cualquier forma de cláusulas de exclusividad con sus clientes respecto al uso de equipo frío, en aquellos locales donde no exista espacio para colocar otros equipos de refrigeración para productos consideramos como parte del mercado relevante.
- c) Evitar la suscripción de contratos de exclusividad, preferencia comercial o términos similares respecto a la venta de sus productos.

3.2 Evolución del mercado de bebidas

3.2.1 Principales tendencias en el consumo de bebidas

Desde hace varios años, el mercado mundial de bebidas ha venido experimentado cambios importantes en cuanto a los gustos del consumidor. Crecientes preocupaciones por temas relacionados con la salud y la obesidad han obligado a los fabricantes de bebidas a diversificarse, con el fin de satisfacer los nuevos hábitos de consumo de una gran parte de la población. No obstante, el mercado costarricense de CSD (*carbonated soft drinks*) ha mostrado un comportamiento bastante estable en los últimos años, incluso mostrando índices de crecimiento sostenido en cajas unidad vendidas. La siguiente figura muestra la evolución de la estructura de ventas por categoría, de marzo del 2005 a marzo del 2006:

Gráfico N° 2
Estructura de ventas por categoría
Porcentaje de ventas (cajas unidad)



Fuente: AC Nielsen, abril 06

La Figura N° 3 también muestra un decrecimiento de la participación de CSD durante los meses de febrero – marzo 2006, a costa de un crecimiento en el segmento de jugos y néctares. Esta situación es normal, debido a que la época coincide con la entrada a clases de las escuelas y colegios del país, donde el mercado de los jugos desempeña en papel preponderante.

El segmento de agua embotellada, si bien año con año ha venido en aumento, ha mostrado un comportamiento cíclico a lo largo del período analizado: durante los meses de enero a marzo presenta un crecimiento constante, debido al aumento de las temperaturas, la época de vacaciones y la Semana Santa, donde el éxodo de consumidores hacia zonas costeras provocas un aumento considerable en el nivel de ventas de dicho segmento. A partir de mayo, cuando las temperaturas comienzan a descender y el aumento de las lluvias se hace presente, el consumo de agua embotellada disminuye gradualmente, hasta alcanzar sus puntos más bajos durante los meses de octubre y noviembre.

Por último, el segmento de té frío, aunque representa una porción muy pequeña del mercado, ha mostrado un aumento sostenido a lo largo del período. Este aumento se localiza principalmente en cadenas de comida rápida, donde muchos consumidores prefieren acompañar sus alimentos con esta bebida, en vez de gaseosas.

A manera de resumen, el segmento de CSD en Costa Rica se mantiene muy fuerte, con una gran diferencia porcentual sobre el resto de los segmentos. La opción de contar con CSD dietéticos ha contribuido a que las personas preocupadas por su peso se mantengan consumiendo este tipo de bebidas, en vez de emigrar hacia otras posibilidades como agua embotellada, frescos naturales, té, etc. Es decir, las bebidas gaseosas mantienen una contundente hegemonía en las preferencias del mercado costarricense.

3.2.2 Ampliación del espectro socio-económico en el consumo de CSD en Costa Rica

Del análisis expuesto anteriormente en cuanto a la situación del mercado de CSD en Costa, se extraen dos hechos importantes:

- 1) Tanto Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. como Pepsi Cola ®, aunque en distinta medida, han visto reducida su participación de mercado en los últimos dos años, a causa de un correspondiente aumento en la participación de Big Cola ®.
- 2) La estructura de bebidas en Costa Rica muestra una posición consolidada de los CSD, a pesar del creciente consumo en la población de agua embotellada.

Estos hechos tienen una causa en común: el mercado de CSD, en términos absolutos, ha crecido sustancialmente.

La entrada de Big Cola ® al mercado nacional con productos a un precio muy bajo amplió el consumo de CSD casi de modo instantáneo, ya que un sector importante de la población que anteriormente no tenía acceso al consumo de gaseosas por circunstancias económicas, de un momento a otro encontró una opción de más mililitros (620 ml, por ejemplo) por un precio similar al de un jugo de 250 ml.

De manera que, aunque la participación de mercado de empresas como Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. ha disminuido algunos puntos porcentuales, las ventas de cajas unidad no se han visto afectadas. Por el contrario, el nivel de ventas de la compañía aumenta año con año. Lo que sucede es que repentinamente el mercado se amplió en mayor proporción que el ritmo de crecimiento interno de la compañía, y se repartió entre más participantes.

3.3 Ventajas competitivas de la empresa

Una ventaja competitiva no es solo un elemento que diferencia positivamente una empresa de otra. Si bien las ventajas competitivas son elementos diferenciadores, estas deben ser capaces de ser sostenibles por lo menos en el mediano plazo; es decir, deben ser difíciles de imitar o igualar por la competencia.

Las ventajas competitivas suelen aparecer cuando se conjugan ciertos elementos dentro de la empresa, que permiten protegerse hasta cierto punto de los competidores. Estos elementos pueden ser desde procesos tecnológicamente avanzados, hasta fuertes inversiones de capital requeridas para entrar al mercado de manera agresiva.

A continuación se mencionan cuatro ventajas competitivas que han desempeñado un papel fundamental en la construcción del posicionamiento actual de Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A.

3.3.1 Red de distribución propia

El primer factor clave en el éxito cosechado por los distintos embotelladores de Coca-Cola en Costa Rica, ha sido su amplia red de distribución propia.

El primer requerimiento que debe cumplir cualquier producto que pretenda venderse es que esté disponible en cualquier momento al consumidor. Cuando la disponibilidad no es constante, el consumidor pierde confianza en la empresa y la intención de vender el producto puede verse truncada por cualquier producto que sí esté disponible en el momento del consumo.

Con una de las flotas de reparto más grandes del país, los “camiones rojos” de Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. llegan prácticamente a todo el territorio nacional. Es realmente difícil encontrar un punto de venta en cualquier provincia del país donde no esté disponible algún producto del sistema Coca-Cola.

3.3.2 Red de equipo frío

Tanto dentro del mercado de bebidas nacional como global, el hecho de que un producto pueda ser adquirido a la temperatura adecuada es casi o más importante como la disponibilidad del mismo.

La principal necesidad que cubren las gaseosas es calmar la sed del consumidor. Y la sensación de calmar la sed se realza si el producto está frío. Una gaseosa a temperatura ambiente pierde casi todo su atractivo para el potencial consumidor.

A lo largo de los años, Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. ha invertido una gran cantidad de dinero en adquirir y mantener la red de equipo frío más grande del país, con más de 25,000 equipos distribuidos alrededor del territorio nacional.

Esta inversión se ha convertido en otro factor influyente para convertir a la compañía en líder en el mercado de gaseosas en Costa Rica. El hecho de contar con equipos de enfriamiento en la gran mayoría de sus clientes, le ha brindado a la empresa una gran ventaja competitiva, ya que permite colocar dichos equipos en posiciones privilegiadas dentro de los establecimientos, y ofrecer un amplio portafolio de productos fríos al alcance del consumidor.

La red de equipo frío de Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. también ha sido punto de polémica en algunas ocasiones, ya que algunos competidores afirman que el hecho de contar con tantos enfriadores le confiere a la compañía la categoría de monopolio, evitando que el detallista esté en capacidad de adquirir otros productos. Al respecto, la legislación ha sido clara: la compañía debe permitir la permanencia de productos de otras empresas en sus equipos, siempre y cuando el establecimiento no cuente con las dimensiones físicas adecuadas para albergar más de un equipo de enfriamiento.

3.3.3 Ejecución en el punto de venta

Como tercer factor clave del éxito alcanzado por Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A., se encuentra la adecuada ejecución llevada a cabo en el punto de venta por los prevendedores y repartidores de la empresa.

Por ejecución en el punto de venta, también conocida como *merchandising*, se entiende el conjunto de acciones mercadológicas llevadas a cabo dentro del establecimiento, para facilitar la compra del producto por parte del consumidor.

Dentro de estas acciones, sobresale la mezcla o portafolio de productos que el prevendedor debe tratar de colocar dentro de la cámara o equipo frío. Por ejemplo, el 50% de los productos dentro del equipo debe estar constituido por Coca-Cola, el agua Alpina debe ir colocada junto con el Powerade, y los tres sabores de Fanta (Naranja, Kolita y Uva) deben ir colocados uno junto al otro.

Otro de los puntos de ejecución básicos es velar para que la cámara de enfriamiento se encuentre siempre encendida y funcionando de la manera correcta. Debido al consecuente ahorro de energía, muchos comerciantes mantienen sus equipos apagados la mayor parte del tiempo, evitando que el producto se mantenga a una temperatura adecuada para su consumo.

La activación de establecimiento durante períodos promocionales, es decir, la colocación de pósters, afiches, colgantes, exhibiciones adicionales de producto, etc., constituye otro aspecto influyente dentro de las reglas básicas de ejecución en el punto de venta. La presentación del establecimiento es clave para convencer al consumidor de participar en promociones, descuentos, concursos, etc.

Dichas reglas básicas de ejecución en el punto de venta son evaluadas mensualmente por los respectivos Jefes de Venta de cada territorio, mediante una tarjeta llamada “*score card*”. Dicha tarjeta contempla las principales reglas de ejecución, donde a cada una se le

asigna una nota o puntuación, dependiendo de los porcentajes de cumplimiento de cada uno de los puntos a evaluar.

De esta manera, se mantiene un estricto control sobre los aspectos más importante de una correcta ejecución en el punto de venta.

3.3.4 Investigación y Desarrollo

El último factor que le ha permitido a Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. establecerse como líder del mercado de bebidas gaseosas en Costa Rica, ha sido su constante empeño en Investigación y Desarrollo, con el fin de ofrecerle al consumidor nuevos productos y empaques año con año.

Esto permite mantener un portafolio de productos en constante evolución, orientado hacia las exigencias de un mercado tan competitivo, cambiante y exigente como el de las bebidas gaseosas.

Para esto, se realizan constantes monitoreos acerca de las tendencias del mercado, tanto para evaluar los gustos del consumidor hacia ciertos empaques, como para analizar las capacidades de las plantas productoras de envases y las máquinas de llenado, con el fin de realizar las inversiones necesarias que permitan cumplir con las estrategias y planes de la empresa en el mediano y largo plazo.

CAPÍTULO IV. Análisis del modelo de distribución actual y sus implicaciones en la rentabilidad de la empresa

4.1 Situación actual de los problemas por resolver

A pesar de que Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. mantiene un fuerte liderazgo en el mercado de bebidas gaseosas y posee ventajas competitivas claves para el negocio, cada día el mercado es más y más competitivo, y exige a las empresas participantes niveles de

eficiencia operativa de clase mundial para poder mantener márgenes de rentabilidad atractivos para el sector inversionista.

Los elevados costos actuales de distribución se han convertido en objeto de análisis de la dirección de la empresa en cuestión, ya que afectan de manera significativa la rentabilidad de las operaciones.

Existen clientes que, por su ubicación geográfica o por su bajo volumen de ventas, representan un alto costo para la organización, ya que los gastos de distribución pasan a restar utilidad en los estados de resultados. Como se detallará posteriormente, casi una cuarta parte del ingreso generado por las ventas netas es absorbido por los costos de distribución.

Dichos costos representan además, un problema que se expresa de manera incremental y exponencial, ya que existen componentes del costo que no mantienen un crecimiento sostenido. El caso más claro de lo anterior es el combustible. Con los incrementos casi mensuales en el costo de los derivados del petróleo, prácticamente todos los gastos que interactúan en el proceso de transporte se elevan de manera sobresaliente.

No solamente el costo del combustible se incrementa, sino que además todos los insumos que requieren para su fabricación derivados del petróleo, como por ejemplo llantas, lubricantes, repuestos, etc.

Es precisamente en el proceso de distribución donde yace el problema central del presente estudio. Concretamente, el problema central que trata el presente Trabajo Final de Graduación, es que los costos de distribución están aumentando a un ritmo mucho mayor que el de los incrementos de precio de los productos de la compañía, con lo cual no es posible equilibrar la balanza entre ingresos por ventas y gastos.

La situación se agrava cuando es necesario transportar el producto hacia zonas geográficas lejanas, donde los costos de distribución se multiplican rápidamente.

Otra situación donde el manejo de los costos se hace más complicado, es cuando el volumen del pedido que se le entrega al cliente no es lo suficientemente alto para justificar en términos financieros, el transporte del producto hasta el punto de venta.

Sin embargo, aunque los costos de entregar el producto a clientes lejanos o de bajo volumen sean elevados, la compañía no se puede dar el lujo de no vender a dichos clientes, ya que la presencia de los productos de la compañía a lo largo del territorio nacional constituye una de las fortalezas fundamentales Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A., tal y como se expuso previamente en este capítulo.

El objetivo general de la presente investigación, por lo tanto, es encontrar una manera en la que el proceso de entrega del producto a los clientes resulte más rentable, mediante la utilización del sistema de reparto de la compañía.

La solución más evidente en este caso, es dejar en manos de terceros el proceso de distribución, y que la compañía se dedique a la parte operativa, de manufactura y de marketing. Sin embargo, una de las razones del fuerte posicionamiento de mercado que disfruta la empresa, se debe al excelente servicio a la vasta presencia de la fuerza de reparto propia de la compañía.

De esta manera, la opción que el autor propone para resolver este problema, es aprovechar la red de reparto propia y distribuir algún producto compatible con bebidas gaseosas, con el fin de generar ingresos adicionales en el proceso y lograr que el mismo no afecte de manera tan drástica las utilidades de la compañía. Este planteamiento ha sido denominado por el autor como modelo de distribución compartida.

Al mismo tiempo, se requiere que la distribución del producto complementario no afecte el flujo normal de reparto de la compañía, para evitar que el proceso se complique y se pierda

la función fundamental de la flota de distribución, es decir, realizar la entrega de producto de manera oportuna y eficiente a cada cliente.

Los requisitos logísticos y comerciales que propone el autor para que dicho sistema de distribución compartida se desarrolle de la manera más fluida posible, se describirán con mayor detalle en el próximo capítulo.

4.2 Estructura de la red de distribución actual

El sistema de distribución de Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A., y de prácticamente cualquier empresa que necesite distribuir sus productos de manera masiva, se divide o clasifica en dos sistemas, los cuales se describen a continuación.

4.2.1 Distribución propia

Se refiere a la utilización de los propios camiones y fuerza de reparto para trasladar el producto desde el CEDI hasta el detallista o punto de venta final.

Existe una serie de ventajas derivadas de un sistema de distribución propia. En primer lugar, este sistema brinda un mayor grado de seguridad de que el producto siempre va a estar disponible para el consumidor, pues se ejerce un estricto control sobre diversos indicadores de reparto. Además, la atención al cliente se ve maximizada, ya que existe un mayor compromiso de servicio cuando el que lo brinda es un colaborador directo de la compañía, que cuando lo brinda un tercero. Por último, parte del posicionamiento que ha logrado la marca a través de los años se debe a la clara identificación de la fuerza de reparto. Casi cualquier persona en Costa Rica identificará un camión rojo como un camión repartidor de Coca-Cola, tanto en el área metropolitana como en casi cualquier rincón del país.

Sin embargo, existen desventajas operativas a la hora de utilizar este sistema. La principal de ellas es el alto costo financiero que conlleva mantener una fuerza propia de reparto,

tanto desde el punto de vista del recurso humano, como del mantenimiento preventivo y correctivo de la flota. Más adelante se analizarán con mayor detalle las implicaciones financieras de los costos de distribución.

Aunque la utilización de este sistema conlleva costos sumamente elevados, en Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A., aproximadamente el 90% de las rutas de reparto del territorio nacional son cubiertas por la fuerza de distribución propia de la compañía.

Sin embargo, en la actualidad se lleva a cabo una prueba dentro de la empresa, para evaluar la posibilidad de tercerizar una amplia zona geográfica, específicamente en la provincia de Guanacaste.

4.2.2 Distribución tercerizada

La otra cara de la moneda de un sistema de distribución de un producto masivo, es la utilización de terceros para que realicen esta función. Mediante este sistema, la empresa vende el producto a un distribuidor para que este último sea quien se encargue de colocarlo en el punto de venta final.

La teoría que respalda la utilización de un tercero para finalizar la cadena de distribución es que la organización que realiza esta función normalmente distribuye también productos de otras compañías, con el fin de aprovechar su sistema logístico para disminuir sus costos fijos de distribución.

Al comercializar varios productos, el distribuidor también diluye el riesgo que generaría la distribución exclusiva de una sola línea, principalmente si su zona geográfica de acción es lejana o de difícil acceso. En cierta medida, al utilizar este sistema ganan ambas partes. Por un lado, Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. reduce sus costos de distribución, al evitar trasladar productos a lugares lejanos que resultan altamente costosos para la operación; mientras que por otro lado, el distribuidor aprovecha comercializar una línea de alta

rotación, generalmente acompañada de otras que le permitan promediar al final un costo de distribución más bajo y con un nivel de riesgo manejable.

No obstante, una de las desventajas de utilizar un distribuidor es que no se mantiene un control tan cercano sobre el sistema como el que permite una fuerza de distribución propia. Si bien existe monitoreo constante sobre el mercado para verificar que el distribuidor está operando eficientemente y con los niveles de cobertura esperados, no se obtiene el mismo nivel de atención y detalle que el esperado de colaboradores propios.

Además, comercializar el producto por medio de un distribuidor no elimina la totalidad de los costos, pues se incurre en descuentos y bonificaciones que son necesarias para que el distribuidor pueda ofrecer precios competitivos y generar, a la vez, resultados rentables en su operación.

Como se mencionó en el apartado anterior, Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. distribuye de manera propia alrededor del 90% de las rutas de reparto establecidas, por lo que no opera al 100% con uno de los dos sistemas. El centro de la evaluación por parte de la Dirección de Operaciones de la empresa es determinar si se amplía de manera muy significativa la distribución a terceros.

4.3 Proceso de distribución a las agencias

Existen dos modalidades en la compañía para realizar el fleteo de producto desde la planta hasta los diversos Centros de Distribución.

4.3.1 Almacenamiento de inventario en agencias

La distribución mediante almacenamiento de inventario en agencias o CEDIS es la manera tradicional en que se maneja el fleteo de producto desde la planta de producción hasta los diversos Centros de Distribución. Mediante este sistema, el producto es transportado hacia los CEDIS, los cuales ingresan este producto como inventario propio, para luego ser distribuido por la flota local de reparto hasta los puntos de venta o clientes finales. De los

CEDIS que operan en el territorio nacional, ocho trabajan con almacenamiento de inventario.

Las agencias que operan para este sistema, y dependiendo de la ubicación geográfica de las mismas, realizarán la distribución del producto ya sea mediante el método de preventa o el método de venta convencional. La utilización de uno u otro dependerá de la dificultad de acceso geográfico de los clientes finales. En el apartado 4.3 se describirán con mayor detalle ambos métodos.

La principal ventaja de utilizar almacenamiento de inventario en las agencias es que, como su nombre lo dice, permite contar con el inventario suficiente para enfrentar los incrementos no esperados en la demanda, o bien, pedidos adicionales de los clientes. Este sistema le confiere una mayor flexibilidad de operación a la agencia.

Sin embargo, el hecho de manejar inventario en las agencias representa mayores costos de operación para las mismas, ya que se debe contar con personal administrativo para facturación, cobro y otras funciones habituales de una agencia. Además, se requiere personal que maneje el inventario del CEDI, es decir, todos los movimientos físicos del producto que se encuentra almacenado. Por tal motivo, las agencias que se manejan bajo este sistema tienden a ser menos rentables que las que operan bajo el sistema de “cross docking” descrito a continuación.

4.3.2 *Cross Docking*

El sistema de *cross docking* es también llamado sistema de entrega “justo a tiempo”. Las agencias que operan bajo esta modalidad no mantienen inventario propio dentro de sus instalaciones. De hecho, ni siquiera cuentan con bodegas para producto.

Las tres agencias del país que trabajan mediante este sistema utilizan solamente el método de preventa (ampliado en el siguiente apartado), mismo que utilizan aproximadamente el 95% de las rutas del país. El “cross docking” funciona de la siguiente manera: los prevendedores realizan las visitas respectivas a cada cliente, tomando los pedidos que serán

repartidos al día siguiente; al final del día, el personal administrativo de la agencia envía las pre-facturas a la “agencia madre”, la cual sí maneja inventario. En ella se preparará, durante la noche, el producto requerido para entregarse al siguiente día.

Dicho producto es transportado desde la “agencia madre” hasta la agencia “cross docking” en carretas (especie de contenedores abiertos a los lados) durante las primeras horas de la madrugada, normalmente entre 10 p.m. y 3 a.m. Una vez que la carreta arriva a la agencia “cross docking”, el personal distribuye el producto entre varios camiones de reparto locales haciendo uso de montacargas, de acuerdo con las rutas de entrega y los pedidos de los respectivos clientes. Posteriormente, los camiones de reparto abandonan la agencia alrededor de las 6 a.m.

Por lo general, el producto ni siquiera toca el suelo de la agencia “cross docking”, simplemente se realiza un trasbordo de camión a camión.

La principal ventaja de este sistema es la reducción en los costos de operación. Este tipo de agencia utiliza el personal mínimo, y no posee los costos inherentes al almacenamiento de inventario.

Sin embargo, existe una peligrosa desventaja. Si por algún motivo la agencia madre no puede abastecer a la agencia secundaria, los clientes podrían no recibir el producto a tiempo. De igual manera, no pueden realizarse recargas de producto durante el día, en caso de que aparezca un pedido adicional o una actividad de alto volumen no planificada.

Tabla N° 1
Agencias Cross Docking

| Agencia Cross Docking | |
|------------------------------|--|
| Ciudad Quesada | |
| Nicoya | |
| Quepos | |

Fuente: Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A., junio 2006

4.4 Distribución a los clientes

Para hacer llegar el producto al cliente final utilizando la flota de reparto propia, existen dos métodos diferentes. Su utilización dependerá del tipo de venta con que opere cada ruta.

4.4.1 Distribución bajo el método de preventa

Como se ha mencionado anteriormente, el método de preventa consiste en contar con una fuerza de prevendedores y una fuerza de reparto por separado. Alrededor del 95% de las rutas del país son atendidas bajo el método de preventa.

Cada prevendedor posee su propia ruta, es decir, una cartera preestablecida de clientes, la cual es definida por el departamento de distribución de Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. En promedio, cada prevendedor posee una cartera de alrededor de 225 clientes, de los cuales se visita la tercera parte cada día, para un total de dos visitas por semana para cada cliente.

Así, el prevendedor se encarga de negociar con el cliente los pedidos que serán entregados y cobrados al día siguiente por el repartidor, quien a su vez tiene asignada una ruta de reparto. Aunque coinciden en su gran mayoría, los clientes de una misma ruta de preventa y reparto no son exactamente los mismos. En Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A., una venta no es venta oficial hasta que el pedido no haya sido entregado y cobrado, por lo que los repartidores también reciben el nombre de vendedores.

La principal ventaja de utilizar el sistema de preventa es que existe una mayor especialización de los prevendedores, quienes se convierten en el principal contacto entre el cliente y la empresa. El prevendedor está en mayor capacidad de negociar los pedidos, las facturas pendientes (si las hay), la posición del equipo frío, etc. Además, al utilizar el sistema de preventa, es posible llevar por separado varios indicadores de eficiencia, por lo que las rutas de preventa normalmente representan un mayor volumen de venta que las rutas de venta convencional.

La principal desventaja de este método es su alto costo. De los seis días laborales para la empresa, cada cliente es visitado en promedio cuatro días por algún funcionario de la compañía. Cuando un prevendedor visita un establecimiento, al día siguiente se debe enviar a un camión de reparto donde el mismo cliente, lo que resulta en un proceso sumamente oneroso.

4.4.2 Distribución bajo el método de venta convencional

Al contrario del método de preventa, en la venta convencional el vendedor sale del CEDI con el camión lleno de producto. Se presenta donde el cliente, le toma el pedido, le entrega el producto y se lo cobra, todo en una sola visita. Es el caso típico de “¿qué va a necesitar hoy?”

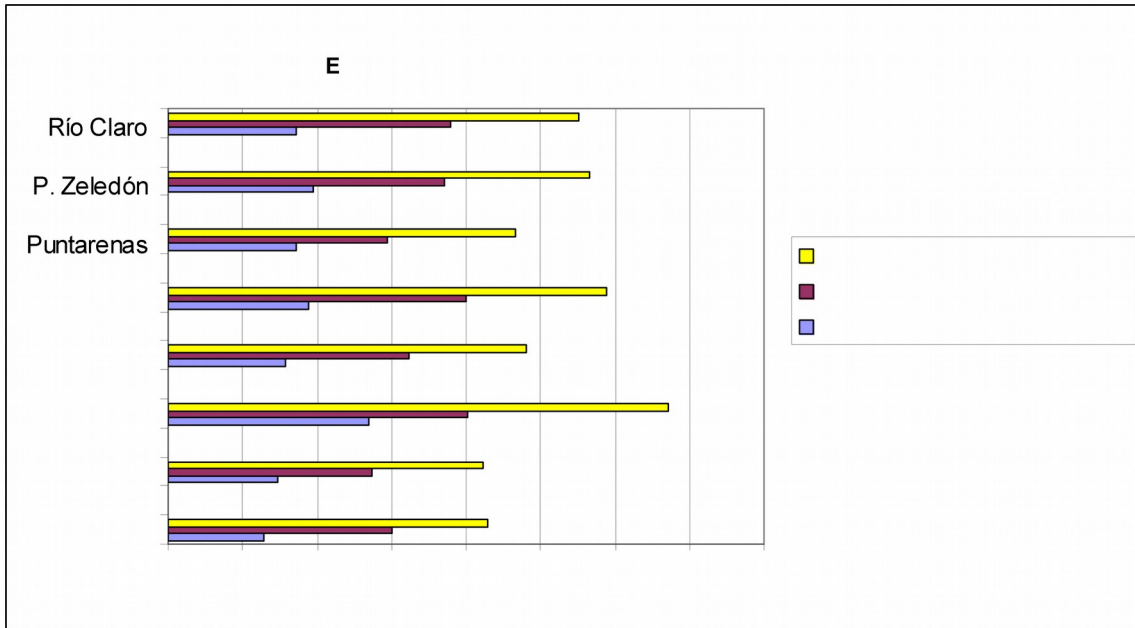
Este método, aunque conlleva menos planificación y orden que la utilización de un prevendedor, representa una importante disminución en el costo de distribución asociado a un cliente, ya que en vez de dos visitas y dos salarios, una tripulación de venta realiza todo el proceso en una sola visita. Este sistema, por lo tanto, se utiliza principalmente en rutas muy alejadas al CEDI, donde los costos se disparan si se utiliza un prevendedor y un repartidor por separado. Enviar a un prevendedor donde un cliente ubicado a 50 kilómetros de un CEDI y un repartidor al día siguiente, sería un suicidio financiero.

4.5 Efecto de los costos de distribución en la rentabilidad de la empresa

Cuando una empresa tiene cobertura nacional, los costos de hacer llegar sus productos al cliente final siempre representan uno de los rubros que reciben más atención en los estados de resultados.

A continuación se presenta un gráfico que representa los gastos de distribución de cada agencia de Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A., expresados como un porcentaje de las ventas totales (ventas netas más otros ingresos).

Gráfico N° 3



Fuente: Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A., mayo 2006

Los gastos de distribución incluyen rubros tales como salarios del personal de reparto, personal de despacho, mantenimiento de la flota de reparto, combustible, etc.

Sin embargo, a la hora de calcular los gastos de distribución de cada agencia, se extraen los gastos de fleteo, ya que lógicamente las agencias más alejadas serían las más afectadas, por más eficiente que se desempeñe su operación local. Por tal motivo, como aparece en el gráfico anterior, la agencia de Río Claro posee gastos de distribución inferiores a Guápiles, aunque se encuentre más alejada de la planta de producción en San José.

Seguidamente, se presenta un estado de resultados condensado acumulado a mayo 2006:

Cuadro N° 1

masivas, etc. Pues bien, el monto de gastos de marketing representa tan solo la quinta parte de los gastos de distribución a nivel total país.

CAPÍTULO V. Propuesta de negocio: Implementación de una red de distribución compartida

Cuando la presente investigación se planteó por primera vez, el principal objetivo era encontrar una manera adecuada para mantener la gran mayoría de las rutas de reparto bajo control de la empresa, reduciendo los costos de distribución mediante el aprovechamiento de espacio en los camiones para distribuir un producto complementario. Es decir, se pretendía determinar una alternativa para que la flota de Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. actuara como mecanismo de distribución propio para la empresa y a su vez, como mecanismo de distribución tercerizado para otra compañía.

Por diversos contratiempos ajenos al alcance del autor, dicho sistema fue implementado por la Dirección de Operaciones mientras se desarrollaba este trabajo final de graduación. En consecuencia, el quinto capítulo se dedicará - además del planteamiento de la propuesta-, a describir el proceso de negociación y el funcionamiento del sistema en la actualidad, así como los beneficios financieros para la empresa.

5.1 Justificación de la propuesta: ¿Por qué un modelo de distribución compartida?

Los sistemas de distribución compartida tienen sus orígenes en la necesidad de los distribuidores de reducir sus costos de operación, mediante la distribución de líneas distintas de productos a un mismo punto de venta.

Actualmente, existen en Costa Rica varias empresas que, en esencia, operan como grandes sistemas de distribución compartida. Para nombrar algunas, se tienen al Grupo Constenla S.A., DIPO, Distribuidora PANAL, Mercantil de Alimentos S.A., etc. Estas empresas se han especializado en convertirse en distribuidoras exclusivas de marcas masivas, aprovechando grandes plataformas logísticas que, por lo general, les permiten abarcar todo el territorio nacional.

La gran ventaja de los sistemas de distribución compartida es la reducción de costos y el aumento de eficiencias para ambas partes, es decir, tanto para el productor como para el distribuidor. Las reducciones de costos en este sentido son posibles gracias a un solo factor: especialización.

Por un lado, las empresas distribuidoras se especializan en manejar toda la logística que requiere la colocación de un producto específico en el punto de venta, incluyendo su comercialización y cobro. Por el otro lado, las empresas productoras se concentran precisamente en eso, en producir, y dejan en manos de expertos la distribución del producto. Usualmente, los gastos de marketing se dividen entre ambos socios comerciales.

Como es de esperarse, todas las modalidades de hacer negocios tienen sus ventajas y sus desventajas.

Si bien la utilización de un tercero permite a una empresa productora concentrarse en el foco de su negocio, se pierde parte del control. No es extraño ver contratos de exclusividad de distribución romperse antes del plazo, debido a incompatibilidades entre la empresa productora y la distribuidora. Algunas veces, las empresas distribuidoras manejan tantas líneas diferentes, que llegan a descuidar algunas, lo que provoca que las ventas disminuyan y comiencen los roces con el productor.

A diferencia de las empresas especializadas en la distribución de diferentes líneas, Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. siempre ha utilizado su plataforma logística para distribuir productos exclusivos de la empresa. Ni siquiera cabe pensar en la idea de descuidar la venta y distribución de refrescos a cambio de estar pendiente de la distribución de alguna otra línea que desvíe a la operación de su negocio principal.

Por tal motivo, la búsqueda y selección de un producto compatible con el sistema de distribución de Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. es delicada. A continuación, se describen algunos requisitos básicos que se tomaron en cuenta a la hora de seleccionar un

proveedor y un producto capaz de ser transportado y distribuido dentro de los camiones de reparto, sin desenfocar el rumbo de la empresa.

5.2 Requisitos que debe cumplir el proveedor según el punto de vista del autor

Para que el proveedor del producto complementario sea compatible con los intereses de la empresa, debe, en primer lugar, tener la necesidad de colocar dicho producto a lo largo y ancho del territorio nacional. No sería lógico utilizar la cobertura nacional de la empresa si se pretende distribuir el producto solamente a unos pocos puntos de venta.

Además, es necesario que el proveedor esté en capacidad de facilitar la entrega del producto en las oficinas centrales de la empresa, ya que a partir de este punto se planifica y se lleva a cabo el fleteo al resto de las agencias del país.

Por último, el proveedor debe contar con un atractivo para la compañía, es decir, estar en capacidad de ofrecer algún tipo de retribución económica o algún tipo de canje a cambio de la distribución de su producto, de manera que se logre disminuir los costos totales de distribución de la compañía.

En caso de que el canje ofrecido por el proveedor no afecte los costos de distribución de manera positiva, debería representar de alguna otra manera un ahorro para Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. en alguna de sus otras áreas operativas.

5.3 Características necesarias en el producto a ser distribuido según el punto de vista del autor.

Si bien el proveedor debe cumplir con una serie de requisitos para implementar un sistema de distribución compartida junto con Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A., existen condiciones adicionales aún más importantes que aplican para el producto que será distribuido.

En primer lugar, los puntos de venta deben coincidir con aquellos donde actualmente se colocan los productos Coca-Cola ®; es decir, no pueden existir puntos de entrega nuevos o adicionales a los ya existentes dentro del sistema vigente de distribución de la empresa.

En segundo lugar, el tamaño. El potencial producto debe ser lo suficientemente pequeño como para no interferir en el espacio destinado dentro de los camiones para el acomodo de los productos propios de la empresa.

En tercer lugar, el empaque del producto debe cumplir con dos requisitos fundamentales. El primero es que sea fácil de manipular, repartir y entregar a los puntos de venta seleccionados. El segundo aspecto es el que el producto venga empacado de una manera segura y resistente; no puede estar empacado de manera frágil o que requiera un trato y un cuidado especial por parte de los repartidores.

Por último, el potencial producto debe cumplir un requisito especial: ser gratuito, o en su defecto, ser cobrado directamente por la empresa proveedora. La fuerza de reparto de Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. no puede actuar como agente de cobro directo, pues esto interfiere completamente con sus funciones normales.

5.4 Descripción del proceso de negociación previa a la firma del contrato de distribución comparada

Después de analizar las características que debía tener el producto a ser distribuido, se pensó en la posibilidad de llegar a alguna negociación con la revista “Mi pulpería”. Esta revista es una publicación de la editorial Medios Especializados S.A. de C.V., que abarca temas de interés para el sector de pulperías, abastecedores y mini supermercados de todo el territorio nacional.

El primer acercamiento se dio por parte de la empresa, y se acordó realizar la primera reunión en las oficinas centrales de Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. En esta

reunión, los personeros de la editorial presentaron el perfil de la publicación, el segmento al que va dirigida, las estadísticas de tiraje y las tarifas estándar que maneja dicha editorial.

En la segunda y tercera reunión, se definieron los aspectos clave del contrato de distribución, entre los que destacan los siguientes puntos:

- “Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. declara que cuenta con la logística requerida para el tipo de distribución que demanda Medios Especializados S.A. de C.V., y se compromete a proporcionar la distribución gratuita de la revista ‘Mi pulpería’ a nivel nacional.
- Medios Especializados S.A. de C.V. entregará las cantidades de revistas requeridas en las oficinas centrales de Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A.
- Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. proporcionará la distribución de las revistas a través de su sistema de reparto, y velará porque el personal que intervenga en la distribución maneje el producto con el esmero requerido para que llegue en óptimas condiciones al detallista.
- Medios Especializados S.A. de C.V. garantiza por el tiempo de vigencia del contrato, la inclusión de dos páginas enteras libres de costo, para cualquier tipo de publicidad proporcionada por Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. Los anuncios mencionados serán publicados: uno en la contraportada interior y el otros en cualquiera de las páginas interiores, según la disponibilidad del espacio.”

Durante las siguientes tres reuniones (de seis en total), se lograron formalizar las siguientes concesiones especiales por parte de la revista:

- “La revista publicará artículos tales como publrreportajes y artículos de relaciones públicas sin costo alguno, cubriendo los eventos que Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. realice durante el año.

- La revista tratará, en todo lo posible, que todas las imágenes donde aparezcan pulperos, tengan como fondo alguna imagen relacionada con Coca-Cola (equipo frío, calendarios, exhibidores, exhibiciones especiales de producto, etc.)
- La revista evitará que marcas competidoras salgan en la sección ‘Nuestra Gente’, donde aparecen varias fotografías de propietarios de puntos de venta de una misma zona geográfica.
- Precios adicionales al 50% de los valores reales del tarifario.
- Exclusividad adicional de una tercera categoría (bebidas isotónicas) a página entera sin costo adicional.”

5.5 Implementación de la propuesta: Distribución de la revista “Mi pulpería”

Como se mencionó anteriormente, después de varias reuniones de negociación se llegó a un acuerdo con las autoridades de la publicación, por lo que se definió a la revista “Mi pulpería” como un candidato ideal para llevar a cabo el proyecto de distribución compartida con Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A.

A continuación, la descripción de cómo funciona el proyecto en la práctica.

5.5.1 Descripción del producto

La revista “Mi pulpería” es una publicación gratuita, impresa de manera mensual, que está orientada a los pequeños detallistas del país, principalmente abastecedores y pulperías. Este aspecto es fundamental, ya que sus puntos de entrega coinciden con los puntos de venta actuales de Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A.

El contenido de la revista trata temas de interés para el pequeño detallista, tales como productos nuevos, consejos, reportajes, entretenimiento, etc. El tiraje actual de la revista ronda los 12.000 ejemplares por mes.

La revista ha tenido gran aceptación dentro del gremio de detallistas por muchos motivos. Uno de ellos es que en cada edición se escoge un punto de venta y se realiza, de manera gratuita, un amplio reportaje, tocando temas como su fundación, sus propietarios, las dificultades que han tenido que atravesar a lo largo del tiempo, etc.

Otro de los aspectos interesantes de la publicación es que posee una sección de aproximadamente 20 fotografías, donde se muestran imágenes de diversos puntos de venta. Dichos locales usualmente se encuentran dentro de una misma zona geográfica.

El proceso de toma de fotografías de estos puntos de ventas es el siguiente: durante un día completo, un fotógrafo de la revista acompaña a un prevendedor de la empresa a una ruta escogida previamente por la Gerencia de Desarrollo Comercial de Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. Durante el transcurso del día, el fotógrafo va escogiendo cuáles son los puntos de venta que le interesa que aparezcan en la próxima edición de la revista.

Así mismo, el prevendedor debe velar porque en cada fotografía aparezca algún elemento representativo de la empresa, ya sea una botella, un exhibidor, una cámara, etc.

De esta manera, se cumplen los requisitos básicos mencionados en el apartado anterior. Los puntos de entrega coinciden con los puntos de venta de la empresa, el tamaño del producto es adecuado para ser transportado dentro de los camiones, su manejo no requiere de ningún cuidado especial, y finalmente, es gratuito.

5.5.2 Almacenamiento y distribución de la revista

El proveedor entrega la totalidad de las revistas aproximadamente la segunda semana de cada mes, en las instalaciones de Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. ubicadas en Calle Blancos, San José.

Las 12.000 revistas deben venir empacadas de manera que se requiera el mínimo trabajo logístico para su acomodo y distribución. Para la consecución de este objetivo, los encargados de la revista entregan el material en las oficinas centrales en paquetes de 85 unidades, distribuidos en cajas con el nombre de cada CEDI.

Posteriormente, el Coordinador de Canal *Off Premise*¹¹ de Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. entrega una lista a los encargados de la revista con la cantidad de paquetes que debe venir en cada caja, de acuerdo con el número de clientes correspondiente a cada CEDI.

Durante la última semana, las revistas se almacenan en la bodega de producto terminado, para posteriormente ser trasladadas a los diferentes CEDIS junto con los productos propios de la compañía.

Una vez en los CEDIS, la distribución se realiza la primera semana de cada mes. Cada repartidor recibe las 85 revistas que hará llegar a los clientes que representen mayor volumen para la empresa. Los repartidores abarcan la totalidad de su ruta en tres días, por lo que ese mismo tiempo es lo que tardan en repartir las revistas.

El proceso de entrega de la revista al detallista es simultáneo al de la entrega del producto, es decir, cuando el repartidor se baja del camión para entregar el producto al detallista, de paso le hace entrega de la revista.

¹¹ *Off premise* se le denomina al tipo de canal donde el cliente final adquiere el producto para ser consumido posteriormente o fuera del establecimiento.

Durante la primera semana del mes, funcionarios de la revista realizan aproximadamente 50 llamadas al azar para verificar que los objetivos de cobertura de su producto están siendo alcanzados.

5.5.3 Beneficios económicos para las partes

El acuerdo entre Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. y la revista “Mi pulpería” es el siguiente: Coca-Cola se compromete a entregar mensualmente las revistas a los detallistas sin ningún costo, a cambio de publicidad masiva dentro de la revista. Al final, ninguna de las partes desembolsa efectivo y ambas obtienen un beneficio importante.

Para Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. el acuerdo significa un ahorro significativo de efectivo, ya que es importante pautar en este tipo de publicaciones con el fin de mantener una relación cercana con el canal más rentable para la empresa, como lo es el conformado por pulperías, mini supermercados y abastecedores.

Es decir, los gastos de distribución no están siendo amortiguados por la incorporación de un producto complementario en las rutas repartidoras –contrario al planteamiento inicial de la investigación-, pero, en su lugar, ha surgido una extraordinaria oportunidad para llegar a un público clave sin necesidad de realizar ningún movimiento de efectivo en actividades publicitarias o promocionales.

Si la compañía tuviera que pagar por la cantidad de publicidad que aparece en “Mi pulpería”, los costos serían aproximadamente los siguientes, de acuerdo con las tarifas vigentes para este tipo de publicaciones:

Cuadro N° 2
Costo estimado de la pauta en revista Mi pulpería

| |
|----------------------------|
| Costo promedio |
| <u>Cantidad de páginas</u> |
| <u>Costo total mensual</u> |

Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A., Dpto. de Publicidad y Promociones, junio 2006

De esta manera, el hecho de distribuir la revista le permite a la compañía generar un gran impacto visual entre sus clientes, con ahorros aproximados de ₡1,650,000 mensuales.

Además, la revista constituye un elemento de entrada para el proveedor, ya que de cierta manera se presenta como un obsequio para el cliente y eventualmente puede aumentar el poder de negociación.

Por otra parte, para el proveedor, la posibilidad de distribuir su publicación por medio de la flota de reparto de Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A., brinda la seguridad de que su producto está siendo entregado puntualmente a su mercado meta, sin la millonaria inversión que se requiere para lograr un alcance masivo.

Hasta la fecha, la implementación de este sistema ha sido visto de manera positiva dentro de la compañía, y es ejemplo de que sin necesidad de efectivo de por medio, se puede llegar a acuerdos importantes que se materialicen en beneficios para las dos partes involucradas.

A manera de conclusión, se demuestra que parte del éxito futuro de las empresas radica en su capacidad de poder negociar y lograr acuerdos bilaterales con otras compañías, que permitan generar valor agregado al negocio sin necesidad de desembolsar grandes cantidades de efectivo. Al final, las relaciones comerciales sostenibles en el largo plazo, son aquellas que representen una negociación ganar-ganar entre las partes.

BIBLIOGRAFIA

Libros

- Bowersox, Donald J; Cross, David J; Cooper, M. Bixby. (2002) *Supply chain logistics management*. New Cork, EE.UU.: McGraw-Hill/Irwin
- Fernández López, Javier. (2002). *Gestionar la confianza*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Freemantle, David. (2001). *El factor estímulo*. Buenos Aires, Argentina: Pearson Education.
- Schiffman, L. y Kanuk, L. (1997) *Comportamiento del consumidor* (5ª ed.). Naucalpán, México: Pearson Education
- Marín, J. y Ketelhöhn, W. (1995) *Inversiones estratégicas: un enfoque multidimensional* (6ª ed.). San José, Costa Rica: Asociación Libro Libre.
- Nepveu-Nivelle, Frederic. (1999) *Análisis de los canales de distribución*. Barcelona, España: Oikos-tau S.A. Ediciones.
- Sapag, N y Sapag, R. (2000). *Preparación y evaluación de proyectos* (4ª ed.). Santiago, Chile: MacGraw-Hill.

Revistas

- Bot, B y Nuemann, C. (2004) Hacia la optimización de la cadena logística. *Harvard Deusto "marketing" & Ventas*, (60), 46-53
- Buzzell, R. y Ortmeier, G. (1996) Las asociaciones verticales hacen más eficaz la distribución. *Harvard Deusto Business Review*, (72), 72-85.
- Nueno, J. (1998) Los nuevos negocios de la distribución. *Iniciativa emprendedora y empresa familiar*, (8), 46-56
- Sabriá, F. (1995) La logística en la distribución comercial. *Harvard Deusto "marketing" & Ventas*, (10), 38-43
- Serra, T. (2004) La distribución como herramienta estratégica de "marketing". *Harvard Deusto "marketing" & Ventas*, (65), 40-45.

Bases de Datos – Epsco Host (INCAE)

2005. *CSDs increasingly catering to consumer;s lifestyle*

<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=buh&an=17331109>

Datamonitor (2005) *Global catalog retail*

<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=buh&an=15097930>

Dickens, M. (2004) *Emerging US trends*

<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=buh&an=12824786>

Hoffman, W. (2005) *Redrawing the logistics map.*

<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=buh&an=17929757>

Kempfer, L. (2005) *Today's picking systems.*

<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=buh&an=17700339>

Internet

Angulo, M. y Sarmiento, J. (2000) *El concepto de rentabilidad en “marketing”.*

<http://www.javeriana.edu.co/decisiones/Julio/documentos/'marketing'.pdf#search='rentabilidad%20en%20%20marketing'> (28 Jul. 2005)

Concepto de “marketing”. (s.f.) Recuperado el 1º de agosto de 2005, de

<http://jasilva.8m.com/concepto.htm>

Definiciones y concepto de canal. (s.f.) Recuperado el 3 de agosto de 2005 de

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/distrielsy.htm>

Desarrollo histórico del “marketing”. (s.f.) Recuperado el 3 de agosto de 2005 de

<http://jasilva.8m.com/historia.htm>

Importancia actual del “marketing”. (s.f.) Recuperado el 3 de agosto de 2005 de

<http://jasilva.8m.com/importancia.htm>

Qué es logística. (s.f.) Recuperado el 1º de agosto de 2005 de

http://www.geocities.com/logistikchile_cl/que.htm

ANEXO N° 1 METODOLOGÍA

Objetivo N° 1. Definir los conceptos de “marketing”, logística y distribución, y analizar sus implicaciones en la operatividad de la empresa.

Tipo de Investigación: Documental. . El objetivo N° 1 pretende brindar un marco teórico sobre los principales conceptos relacionados con el “*marketing*”, la logística y la distribución, por lo que el tipo de investigación que se utilizará es la documental.

Métodos: Se utilizarán los métodos descriptivo y analítico, para brindarle soporte a la investigación documental.

Técnicas: El análisis de contenido será la principal técnica utilizada para desarrollar este objetivo, de acuerdo al tema que se pretende detallar.

Instrumentos: Para facilitar el desarrollo de las entrevistas, se utilizarán fichas bibliográficas.

Indicadores: Por tratarse del desarrollo del marco teórico, los principales indicadores que arrojará este objetivo son de tipo cualitativo, tales como conceptos, tendencias, etc.

Fuentes: El principal tipo de fuente que se utilizará es el escrito, específicamente libros y artículos de revistas especializadas en el tema. También se utilizará información proveniente de Internet.

Objetivo N° 2. Describir el marco histórico de Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A., su estructura interna y el papel que desempeña en el mercado de CSD en Costa Rica.

Tipo de Investigación: Se utilizará investigación histórica y documental para exponerle al lector la reseña de Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. Además, se utilizará la investigación descriptiva para presentarle al lector el funcionamiento de la empresa dentro del mercado costarricense

Métodos: Tomando en cuenta los requerimientos de el segundo objetivo, los métodos que se utilizarán, son la observación, el método estadístico y el deductivo, debido a la necesidad de analizar cifras y deducir ciertas conclusiones.

Técnicas: El análisis de contenido será la principal técnica utilizada en el desarrollo de este objetivo, con el fin de lograr una descripción adecuada del mercado de bebidas costarricense y el papel que desempeña la empresa dentro del mismo.

Instrumentos: Las fichas de trabajo se utilizarán para estructurar de una mejor manera los requerimientos de información para el desarrollo de este objetivo.

Indicadores: Debido a que se describirá la historia de la empresa, su organización interna y la manera en que se desarrolla diariamente, los indicadores serán del tipo cualitativo.

Fuentes: Para desarrollar este objetivo se utilizarán principalmente fuentes secundarias, como informes internos e investigaciones de mercado.

Objetivo N° 3. Analizar el mercado de CSD en Costa Rica, sus tendencias y los retos que estas representan para Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A.

Tipo de Investigación: La investigación descriptiva y analítica se utilizará en el desarrollo de este objetivo, para mostrarle al lector la situación actual y futura del mercado de bebidas gaseosas en Costa Rica, así como los retos de Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A. para continuar operando con éxito en este mercado.

Métodos: El método analítico será el más utilizado en este objetivo, ya que es necesario realizar los diversos análisis de tendencias y de la situación actual del mercado. Se utilizará también el método deductivo para identificar los retos que tiene que afrontar la empresa en el futuro cercano.

Técnicas: Tanto el análisis de contenido como las entrevistas serán técnicas valiosas para cumplir con este objetivo.

Instrumentos: Los principales instrumentos que se utilizarán en este objetivo serán las fichas de trabajo, para facilitar la obtención de conclusiones referentes al mercado y a sus tendencias.

Indicadores: Al analizar el entorno, la competencia y el mercado en general, se obtendrán resultados cuantitativos, y estos resultados a la vez, servirán para cualificar la posición de la empresa en el mercado

Fuentes: Los informes de resultados y las entrevistas serán la base para obtener la información necesaria para el desarrollo de este objetivo. Se trata tanto de fuentes secundarias como primarias.

Objetivo N° 4. Analizar el proceso de distribución actual de la empresa y sus implicaciones financieras en los indicadores de rentabilidad.

Tipo de Investigación: La investigación analítica será la más utilizada en este paso, donde se evalúa el proceso de distribución actual y sus principales implicaciones en la operación de la compañía.

Métodos: Tomando en cuenta las necesidades de este objetivo, el método analítico es el más adecuado.

Técnicas: Para desarrollar este objetivo, las técnicas que se utilizarán son la analítica y la entrevista, ya que es preciso realizar un análisis del proceso de distribución actual y sus implicaciones.

Instrumentos: Para evaluar ventajas y desventajas de las posibles soluciones, se debe recurrir a entrevistas con personas que se relacionen constantemente con el tema de logística y distribución. Para organizar mejor el proceso de obtención de información, se utilizan fichas de trabajo y guías de entrevista. Además, se utilizará la lectura analítica para el respectivo análisis del proceso actual de reparto.

Indicadores: Al igual que en la mayoría de los objetivos anteriores, se obtendrán resultados tanto cualitativos como cuantitativos.

Fuentes: Se utilizarán tanto fuentes primarias como secundarias para obtener la información necesaria para el desarrollo de este objetivo. Específicamente se utilizarán las entrevistas y los informes internos de la compañía.

Objetivo N° 5. Recomendar un proveedor, un producto y un sistema de logística adecuado para implementar exitosamente un sistema de distribución compartida.

Tipo de Investigación: Con base en el desarrollo de los objetivos anteriores, se utilizará investigación documental y de campo para elaborar la propuesta final del presente trabajo de investigación.

Métodos: Tomando en cuenta que este es el último objetivo del trabajo, se utilizarán los métodos deductivos y analíticos para las conclusiones finales y las recomendaciones.

Técnicas: El análisis y la observación serán las técnicas más adecuadas para llevar a cabo este objetivo, debido a la necesidad de plantear las recomendaciones finales para implantar el sistema de distribución compartida.

Instrumentos: Una vez que se han desarrollado los objetivos preliminares, se utilizará la lectura analítica para concluir con las recomendaciones esperadas.

Indicadores: Las conclusiones finales arrojarán indicadores cualitativos (modelo de logística, características del proveedor y del producto adecuado, etc.) y cuantitativos (márgenes de rentabilidad esperados, indicadores varios, etc)

Fuentes: Tomando en cuenta que se utilizará información generada previamente por el autor, se determina que la fuente para el desarrollo del presente objetivo es primaria.

CUADRO RESUMEN DE LA METOLOGIA DE INVESTIGACION

| Objetivo | Tipos de investigación | Métodos | Técnicas | Instrumentos | Indicadores | Fuentes |
|---|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|---|
| 1. Definir los conceptos de “marketing”, logística y distribución, y analizar sus implicaciones en la operatividad de la empresa. | Documental | Descriptivo y analítico | Análisis de contenido | Fichas bibliográficas | Cualitativos | Secundarias: Libros, revistas e Internet |
| 2. Describir el marco histórico de Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A., su estructura interna y el papel que desempeña en el mercado de CSD en Costa Rica. | Histórica y Documental. | Observación, método deductivo | Análisis de contenido | Fichas de trabajo. | Cualitativos | Secundarias: Informes internos |

| Objetivo | Tipos de investigación | Métodos | Técnicas | Instrumentos | Indicadores | Fuentes |
|---|-------------------------------|-------------------------------------|---|---|------------------------------|---|
| 3. Analizar el mercado de CSD en Costa Rica, sus tendencias y los retos que estas representan para Coca-Cola FEMSA de Costa Rica S.A | Descriptiva y analítica | Analítico y deductivo | Entrevistas y Análisis de contenido | Fichas de trabajo | Cuantitativos - cualitativos | Primarias: entrevistas - Secundarias: Informes |
| 4. Analizar el proceso de distribución actual de la empresa y sus implicaciones financieras en los indicadores de rentabilidad. | Analítica | Analítico | Analítica y Entrevistas | Fichas de trabajo - guías de entrevista | Cualitativos y cuantitativos | Primarias: entrevistas – Secundarias: Informes internos |
| 5. Recomendar un proveedor, un producto y un sistema de logística adecuado para implementar exitosamente un sistema de distribución compartida. | Documental y de campo | Analítico - Observación - Deductivo | Análisis – observación – Trabajo de campo | Fichas de trabajo, lectura analítica | Cualitativos y cuantitativos | Primaria: Análisis |

ANEXO N° 2
EJEMPLAR DE REVISTA MI PULPERIA