

Administración de la cadena de abasto de productos de consumo repetitivo en el hogar en Colombia. Aproximación a un marco histórico y teórico

Ricardo Acevedo Trujillo*

Recibido: febrero de 2004 - Aprobado: marzo de 2004

RESUMEN

Este trabajo intenta una primera aproximación teórico-histórica a la administración de la cadena de abasto en Colombia en el área de los almacenes que proveen bienes de consumo repetitivo en el hogar. El tema es pertinente puesto que el sector se encuentra en este momento en transformación, debido a la entrada de grandes capitales de la industria multinacional.

Desde la perspectiva del autor, los "superetes" entendidos como: "tiendas de barrio con caja de salida", son una oportunidad interesante para que el pequeño comerciante colombiano enfrente la entrada de estos capitales. En este sentido el artículo plantea un marco teórico para una aproximación a la gestión adecuada de estos establecimientos comerciales.

Palabras clave: superetes, administración de la cadena de abasto, merchandising.

ABSTRACT

The present work pretends to be a first theoretical and historical appraisal of the supply chain for convenience consumer goods in Colombia. With the rise of international huge capitals in the Colombian scenario this sector has been in permanent change.

Since the authors perspective "Superetes" (small neighborhood stores with at least one cash check point) established an interesting opportunity for small Colombian business men to avoid the pressure of foreign capitals. Present article is a framework to introduce small Colombian business men to the manage of their small businesses.

Key words: Superetes, supply chain management, merchandising.

* Profesor Universidad del Rosario FAEN. Correo electrónico: racevedo@urosario.edu.co

LA HISTORIA

El sector de la distribución en Colombia adquiere gran importancia en el mundo actual por tres razones esenciales: la primera, Colombia está aparentemente todavía en un nivel muy artesanal y con estándares de productividad y rendimiento por debajo de lo internacional. Esto se puede constatar en el estudio que realizó el SENA en el año 2000 llamado “Caracterización de la logística en Colombia”. Segundo, por la reciente inversión de capitales multinacionales en el área de los minoristas de consumo masivo como las francesas Carrefour y Casino, la holandesa Makro y la norteamericana New Bridge, el ingreso de participantes tan poderosos obliga a una reflexión sobre la industria. Tercero, en la medida que el desarrollo de la tecnología de producción y de información hacen a los productos fáciles de imitar, el verdadero valor agregado que se puede otorgar a los clientes surge del trabajo que realiza el canal de distribución.

La administración de los canales de distribución comprende en la literatura disponible dos temas: el primero el relacionado con el almacén o punto de venta y el segundo relacionado con la logística o transporte de la mercancía al almacén. Las perspectivas históricas y académicas de estos dos temas constituyen el presente trabajo.

El comercio y el transporte se encuentran íntimamente ligados con la his-

toria del hombre y su civilización. Las civilizaciones más antiguas del Oriente Medio crecieron alrededor del comercio, transitando, en esa época, por caminos polvorientos a lomo de animales o por barco siguiendo la línea de la costa.

El caso colombiano no es diferente.

Tal actividad se valió hasta las primeras décadas del siglo XX de la arriería, de los tramos terminados del ferrocarril y de la navegación del río Magdalena, cuyos puertos de Honda, Nare, Berrío y Wilches enlazaban con los centros del interior, Buenaventura en el Pacífico, y Cartagena, Santa Marta y Sabaniilla en el Caribe eran los puertos marítimos más importantes” (Jiménez, 1985: 25).¹

En la medida que el sistema empezó a desarrollarse con el crecimiento de la economía nacional aparecieron diferentes actores que lo hacían posible.

Estos recibieron el nombre de “Factores de Comercio” que eran apoderados con mandatos más o menos extensos para contratar en nombre y por cuenta del poderdante o para auxiliario en los negocios. Estos factores de comercio empezaron a contratar bajo su responsabilidad con portadores y remitentes, de modo que la red estuvo compuesta por embarcadores comisionistas, agentes y empresas de transporte (Dávila, 2003: 810).

Para comienzos del siglo XX se integraban arrieros, ferrocarril y camiones

¹ Citado por Dávila L. de Guevara (2003: 810).

pero, el rápido desarrollo de las redes de caminos centraron el crecimiento en el transporte por carretera. Los barcos y trenes que en 1925 movilizaban el 75% del tráfico empezaron a perder terreno con la ampliación de la red carretera. En 1957, los camiones transportaban ya el 69,5% de las cargas y en 1999 superaron el 85% (Salazar, 1958).²

De otra parte encontramos el almacén, que es la otra cara del desarrollo del comercio y que tiene su propia historia. Inicia con la tienda de pueblo o de barrio que ofrece lo mínimo para la supervivencia de las familias residentes del sector. Sin embargo, en la medida que aparece una nueva casta de personas, los comerciantes, su actividad particular, empieza a crecer y a especializarse. Surgen los almacenes de paños importados, de sombreros y las tiendas de víveres. Es la época de grandes comerciantes empresarios como los legendarios Samper y Pepe Sierra en Bogotá; los Restrepo, los Santamaría y muchos más en Antioquia, etc.

La historia de Carulla es un ejemplo apasionante de lo que fue la evolución del comercio detallista de alimentos en ciudades como Bogotá. Veamos un poco de su historia. El Escudo Catalán, fundado por José Carulla en el año 1907 “era un expendio de finos productos extranjeros de rancho y licores funcionaba en un lugar privilegiado (...) José Carulla emprendió la importación de conservas, dulces, galletas, tabacos, y delicados vinos y licores (...) allí era posible encontrar

tabacos holandeses, almendras italianas, galletas inglesas” (Carulla, 1987: 10-11).

La segunda guerra mundial le cambió la cara al mundo y al terminar surgieron ideas nunca antes vistas. El Escudo Catalán se transformó y recibió los primeros productos perecederos. “El éxito alcanzado gracias al novedoso sistema del almacén de Teusaquillo, donde las carnes y las verduras compartían vitrina con los artículos importados” (p. 27).

Fue el hijo de José Carulla, quien, finalmente en julio de 1953 abre las puertas en la calle 57 con carrera 21 del primer supermercado tipo “americano” (p. 34). Tenía como novedad que las cajas de registro estaban a la salida y el cliente tomaba los productos a su gusto, con su propia mano. La gran revolución del mercadeo de productos de consumo masivo.

Aquí se inicia una historia de cambio en la que la tienda de barrio conserva todavía hoy en día cerca del 50% del mercado total (la cifra no es precisa pero la utiliza Fenalco en sus presentaciones) sosteniendo su participación frente a grandes multinacionales de los autoservicios como las francesas Carrefour y Casino, la holandesa Makro y la americana New Bridge.

² Citado por Dávila (2003: 812).

Para enfrentar competidores tan poderosos la tienda de barrio se ha ido transformando paulatinamente. Primero, las tiendas crecen buscando surtidos más completos y convenientes para sus clientes. Empiezan las raciones personales, los créditos y una serie de estrategias de relación entre clientes y tenderos que les permiten sobrevivir. Segundo, el paso más importante lo realiza el tendero cuando, a imitación de los grandes almacenes, coloca las cajas en la salida. Esta modificación tiene una trascendencia importantísima puesto que, partir de ese momento, el cliente tiene la capacidad de decidir qué compra y, por tanto, determina la composición del surtido. Este paso ha permitido a nuestros tenderos convertirse en una verdadera alternativa al problema de competencia planteado por las grandes superficies. En la nueva área de ventas, extendida por la presión en el surtido que hace el consumidor, se pueden involucrar conceptos de mercadeo y merchandising que antes era imposible. Esta nueva modalidad se conoce en el medio de la distribución como superetes³ y aunque las cifras no son precisas Fenalco afirma que es el modelo de mayor crecimiento en el sector.

LA CADENA DE ABASTO

Esta breve historia nos permite pasar a definir los conceptos de logística y distribución que integrados se

conocen como “Administración de la cadena de abasto” en términos de lo que indica la ciencia de la administración a comienzos del siglo XXI.

Según Charles Poirier en su libro *Administración de las cadenas de aprovisionamiento* (2001), una cadena de aprovisionamiento o abasto tiene los componentes que aparecen en la figura 1 (p. 10).

La cadena se encuentra conformada por dos flujos esenciales: el de bienes y productos y el de información. No es posible comprender una cadena de abasto sólo en el sentido de los productos, es necesario comprenderla también como un flujo de información. A estos dos flujos descritos se suma el momento del cambio de propiedad, el cual se realiza en su totalidad cuando el producto ha sido entregado y el flujo de efectivo que compensa el valor del producto es recibido por el vendedor.

Comprendido el canal de esta forma debemos iniciar su planteamiento estratégico; “un análisis de la cadena debería enfocarse en la línea de meta (demanda) no en el punto de arranque (oferta)” (Poirier, 2001: 11). La observación de Poirier nos conduce a entender la logística y la distribución como la capacidad de las empresas de satisfacer clientes y no

³ En algunos sectores de la cadena se conocen también con el nombre de “independientes”.

FIGURA 1



de suministrar productos. Esto cambia por completo el énfasis de la tarea estratégica del administrador pues ya no es suficiente con concentrarse en la investigación de operaciones sino que surge un componente nuevo, el cliente, entendido como fundamento de la sociedad y unidad básica del cambio.

Para entender al cliente como unidad de cambio es necesario reconocer que éste toma sus decisiones de compra utilizando procesos perceptivos rela-

tivamente sencillos pero muy personales, casi únicos para cada caso. El desconocimiento de esta realidad por parte del proveedor del producto-servicio se refleja en políticas y procesos equivocados que provocan la pérdida progresiva de los clientes, la sensible disminución de los ingresos y, eventualmente, la desaparición del mercado.

Desde esta perspectiva, los supuestos sobre los que se basaban los modelos de gestión gerencial de mercadeo se

han modificado: el cliente pasó de ser concebido y tratado como un sujeto pasivo de consumo a ser un sujeto activo de la relación comercial; el producto, antes objetivo último de la comercialización, pasó a ser un instrumento que favorece el desarrollo de relaciones continuas de mutuo beneficio con el cliente. Por otro lado, el esfuerzo organizacional centrado en obtener la mejor utilidad en cada transacción le da paso a una comercialización relacional en la que la lealtad juega un factor decisivo en la proyección y desarrollo del negocio.⁴

Sin embargo, el impacto más contundente se presenta en el ámbito de los canales de distribución, los cuales se amplían y convierten en los verdaderos generadores de valor agregado y por consiguiente de utilidades. En un mundo en el que los productos resultan fácilmente imitables, como planteamos arriba, la marca y el trabajo de los canales son la mejor opción para lograr diferencias que realmente pueda percibir el consumidor.

Lograr diferencias reales a los ojos del consumidor exige un nivel muy alto en la experiencia de compra. Para lograr este nivel, los canales de distribución, y su aliada la logística, generan nuevas formas de comprender y calificar la acción empresarial y específicamente la acción de mercadeo. Ésta les exige incluir por un lado a las personas que generan y mantienen la relación con los clientes, y por el otro, considerar dentro

de su plan estratégico los avances en la informática y el almacenamiento y manejo de datos. Desde esta perspectiva, que es la que estamos planteando, el ser humano con su acción y su forma de relacionarse, sumado a la tecnología, son esa diferencia, son el verdadero valor agregado de la experiencia económica del presente y del futuro.

Para lograr esa experiencia la cadena trabaja sobre sí misma, buscando optimizarse sobre la operación, sobre el día a día. Por esto, los gerentes tienen un nuevo énfasis en su actividad de gestión: las personas y su trabajo diario. ¿Cómo lograr cadenas integradas que a partir de un esfuerzo sinérgico de las personas logren el mayor valor agregado para sus clientes? Es un problema de confianza, Laseter dice: "Cada vez más, organizaciones de compras presuntamente modernas proclaman la importancia de sostener relaciones de confianza con los proveedores. Les piden a los ejecutivos más experimentados que tengan fe, porque los beneficios son cualitativos y los resultados sólo se ven en el largo plazo" (Laseter, 2000: 5). Las cadenas deben ser integradas para poder diferenciarse y entregar el mayor valor agregado posible, en este sentido Poirier dice: "Las ideas y las res-

⁴ Tomado de un borrador realizado por el autor y el profesor Jesús Antonio Muñoz de la Universidad de los Andes.

ponsabilidades deben reemplazar el temor, la desconfianza y la arrogancia si una compañía busca crear y mantener una cadena de aprovisionamiento eficiente que domine en sus mercados” (Poirier, 2001: 4).

Dado lo anterior, “el nuevo juego de la cadena de aprovisionamiento se está convirtiendo en una competencia entre redes de aprovisionamiento eficaces, mas bien que entre corporaciones individuales, y la brecha que separa a los líderes de quienes los siguen está creciendo rápidamente” (p. 8).

Pero es necesario ir con un poco más de profundidad, y comprender los verdaderos motivos del trabajo de las personas. Para esto es necesario comprender el concepto de efectividad como un valor superior al de eficacia. Se explica de la siguiente manera: tradicionalmente se ve la efectividad como el resultado de tener claros los objetivos que se quieren lograr y administrar eficientemente los recursos que se requieren para lograrlo. Este enfoque tiene dos problemas: primero nos concentra en los resultados como hechos puntuales y no como parte de un proceso y segundo no tiene en cuenta el contexto en el cual se producen dichos procesos. Por lo tanto, es necesario dejar de ver la efectividad como un resultado y adoptarla como un “principio vital”, como un presupuesto de entrada para el trabajo de los individuos y de las organizaciones.⁵

La efectividad es la relación permanente y dinámica entre dos variables: la eficacia y la eficiencia. La eficacia, entendida como claridad sobre la visión y la misión que inspira la vida personal y la de la organización, observada en la aplicación diaria de la vocación propia y la de la organización. Y eficiencia entendida como la relación entre los esfuerzos orientados al logro de la misión, y el trabajo deliberado en el conocimiento y manejo de las interferencias que obstaculizan el logro de dicha misión.

Pero el logro de la misión no es casual, es un proceso deliberado claramente intencionado y permanente, no sólo para los individuos, sino también para los grupos en que ellos participan, las empresas y, por tanto, la sociedad. Poder convertir la vida de las personas y la de las organizaciones en un proceso consciente, deliberado y permanente, orientado hacia un propósito específico que guía como una brújula, es el gran reto que enfrenta el gerente del siglo XXI.⁶ Este es un problema estratégico que debe ser expresado con precisión. Laseter lo plantea así: “Una estrategia de abastecimiento es análoga a una estrategia de negocios. Bien hechas, ambas son convincentes para crear ventajas competitivas que resultaran en mejores ingresos” (2000:9).

⁵ Adaptado de Jesús Muñoz (2002), Apuntes de clase Administración por políticas.

⁶ Adaptado de Jesús Muñoz (2002), Apuntes de clase Administración por políticas.

Una cadena de distribución basada en la acción de los seres humanos, como la que se está planteando, permite el desarrollo a profundidad de cuatro temas: primero, el enfoque en las operaciones internas. Este enfoque, propuesto por Poirier, plantea la necesidad de trabajar cero errores en las organizaciones de logística y distribución; el costo de un error es gigantesco pues implica en la mayoría de los casos la pérdida del cliente como se mencionó arriba. “En efecto, el uso de equipos eficaces puede superar desventajas competitivas sustanciales tanto en escala como en alcance”(Poirier, 2001:19). Esto hace necesario plantear el desarrollo de la tecnología como la herramienta disponible de acompañamiento que permite el almacenamiento y manejo de grandes cantidades de datos de tal suerte que la gestión de logística y distribución deja de ser un proceso de intuición y experiencia y se convierte en un proceso matemático y preciso que conoce de manera permanente y detallada las reacciones y los deseos de los clientes y los niveles de abasto y exhibición necesarios para una operación perfecta y sin errores.

El segundo tema está relacionado con el manejo de los inventarios. Poirier lo califica como el tema más candente. Dos factores le permiten este calificativo. Primero, el alto costo del capital de trabajo originado en la competencia que se presenta por éste, y segundo, el aún más alto costo que significa el perder un cliente a ma-

nos de la competencia simplemente por no contar con el producto a tiempo y en el sitio adecuado. Este panorama es el que permite el surgimiento de modelos como el JAT (justo a tiempo) que se define en el libro de Hay como “producir el mínimo número de unidades en las menores cantidades posibles y en el último momento posible, eliminando la necesidad de inventarios”(1998: VI).

¿Por qué es malo contar con inventarios altos? Hay lo explica así: “las existencias esconden problemas, los fabricantes siempre han pensado que las existencias reguladoras los protegen a ellos y a sus clientes contra problemas; pero la filosofía JAT les demuestra que sucede lo contrario pues en realidad, las existencias protegen a los problemas, impidiendo que alguien los resuelva”(p. 35).

El tercer tema está relacionado con la posibilidad de desarrollar las personas del canal. Los seres humanos, en realidad, no se desarrollan, crecen, este crecimiento permite individuos maduros y fortalecidos que cometen menos errores y, especialmente, que aprenden de ellos. “Conciliar errores que ocurrían en el procesamiento creaba trabajo adicional para aquellos que no tenían nada más que hacer que cubrir la falta de disciplina de otras personas”(Poirier, 2001: 23). La disciplina y el cuidado escrupuloso de todo lo que se hace es un área de trabajo vital para construir cadenas de abasto efectivas.

El cuarto tema está relacionado con la necesidad de construir y cultivar las relaciones en el canal. Para construir y cultivar estas relaciones Pelton, Strutton y Lumpkin (1999) plantean en su libro de canales de distribución cinco pasos, así:

1. Reclutar miembros potenciales de la cadena.
2. Clasificar a los miembros.
3. Seleccionar a los miembros.
4. Motivar a los miembros.
5. Asegurar a los miembros (p. 325).

“El reclutamiento comprende los planes y acciones orientadas a solicitar activamente la participación de un nuevo miembro del canal”(p. 326). “Seleccionar significa definir los criterios que deben cumplir quienes aspiran a participar en la cadena y es una búsqueda del mejor socio entre el grupo restante de socios potenciales”(p. 331).

Se puede ver, en palabras de Poirier, la unión entre seres humanos y tecnología en una estrategia de logística y distribución: “Todos los miembros importantes de la constelación son, en efecto, vecinos cercanos a causa del acceso y la conectividad instantáneos” (Poirier, 2001: 237).

EL PUNTO DE VENTA. MERCHANDISING

Finalmente, es necesario abordar un tema relacionado con la tienda o almacén: el merchandising.

No existe una traducción adecuada para esta palabra pero planteamos para su correcto entendimiento dos definiciones tradicionales: la primera, de la Asociación Española de Codificación comercial que dice: “Conjunto de técnicas coordinadas entre fabricante y distribuidor, aplicadas en el punto de venta para motivar el acto de compra de la forma más rentable para ambos y para satisfacer las necesidades del consumidor”. La segunda de la American Marketing Association (AMA) que dice: “Es la implantación y el control necesarios para la comercialización de bienes y servicios en los lugares, en los momentos, con los precios y en las cantidades susceptibles de facilitar la consecución de los objetivos de mercadeo de la empresa”.

La primera idea vital es entender el merchandising como la forma de lograr satisfacer clientes. Ésta se encuentra en perfecta concordancia con lo planteado al comienzo de este escrito al referirnos a la idea de Poirier de analizar la cadena de abasto a partir del consumidor y no del producto. La segunda idea está relacionada con los componentes del merchandising, en su orden: lugar, tiempo, productos, precios y exhibición.

Las funciones principales del merchandising las define Ricardo Palomares (2001) en su libro sobre merchandising como aparece en el cuadro 1:

CUADRO 1

Diseño de packaging de los productos para hacerlos más atractivos y persuasivos	Mantener buenas relaciones y colaboraciones con los fabricantes	Gestionar adecuadamente el surtido para satisfacer la clientela clave
Diseño de expositores y de publicidad en el punto de venta	FUNCIONES DEL MERCHANDISING	Gestionar estratégicamente la superficie de ventas
Supervisar la óptima exhibición de los productos en el punto de venta		Aumentar la rotación de los productos y la rentabilidad del punto de venta
Mantener buenas relaciones y colaboración con los distribuidores	Crear un ambiente propicio para provocar ventas por impulso	Diseño de la arquitectura externa e interna del establecimiento

Cuando José Carulla en 1957 inauguró el primer supermercado, probablemente de una manera inconsciente tenía en cuenta estas diez ideas relacionadas con la presentación del punto de venta.

Estas ideas se clasifican en dos grupos: primero las relacionadas con la acción del fabricante dentro de las cuales se encuentran diseño de productos, diseño de expositores o estanterías y supervisión de la exhibición, y segundo las del comerciante dentro de las cuales se encuentran: gestionar estratégicamente la superficie de ventas, lograr ventas por impulso, diseño del establecimiento, aumentar la rotación y gestionar la clientela clave. Finalmente una función que corresponde a los dos: mantener buenas relaciones.

Esta última sintetiza el pensamiento de este artículo en el área de ventas, es decir, en el merchandising. El merchandising, visto de esta forma, se conoce en el medio como de gestión y cumple con los pasos que se relacio-

nan en el cuadro 1, tomado del mismo libro de Palomares.

Palomares busca lograr con el merchandising un equilibrio entre utilidades y satisfacción de los clientes, y plantea cuatro temas que son estrictamente de la forma de pensar del experto en mercadeo: estudio de mercado, gestión del espacio, gestión del surtido, comunicación. Todos los elementos de un plan táctico de mercadeo.

CONCLUSIONES

La administración de la cadena de abasto es una parte de los estudios de administración que puede aportar en este momento una gran cantidad de ideas para lograr la atención de los clientes. Es necesario concentrarse entonces en tres temas vitales. Primero las personas, motores de la nueva forma de entender la organización, segundo la tecnología como el motor de las nuevas realidades, y tercero lo que tienen para contar las

teorías de mercadeo y administración para una correcta conjunción de los dos factores enumerados.

BIBLIOGRAFÍA

- Arbones, Eduardo (1999), *La empresa eficiente*, Alfaomega.
- Carulla (1987), *Carulla, historia de una evolución comercial*. Libro institucional.
- Christopher, Martín (compilador) (2002), *Logística*, Limusa Noriega editores.
- Dávila, L. de Guevara, Carlos (2003), *Empresas y empresarios en la historia de Colombia siglos XIX-XX*, Norma.
- Hay, Edward (1989), *Justo a tiempo*, Norma.
- Laseter, Timthy (2000), *Alianzas estratégicas con proveedores*, Norma.
- McCarthy, Jerome; Perreault, William (1999), *Marketing*, McGraw Hill.
- Palomares, Ricardo (2001), *Merchandising*, Gestión 2000.
- Pelton, Lou; Strutton, David; Lumpkin, James (1999), *Canales de marketing y distribución comercial*, McGraw Hill.
- Poirier, Charles (2001), *Administración de cadenas de aprovisionamiento*, Oxford University Press.
- Stern, Louis; El-Ansary, Adel (1992), *Marketing Channels*, Prentice-Hall.
- Wheeler, Steven; Hirsh, Evan (2000), *Los canales de distribución*, Norma. &