

### Capítulo 2: Diagnostico y Área Específica del Problema

#### 2.1 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DEL PROBLEMA

Las áreas en donde se llevo a cabo el periodo de prácticas fueron las de Ventas y Comercio Exterior de Berica S. de R.L. de C.V., teniendo como tareas principales:

- Crear estrategias de abastecimiento para los productos que ofrece Berica.
- Búsqueda y construcción de relaciones con nuevos proveedores para que la empresa pueda negociar la compra de productos.
- Desarrollo de una optimización para las actividades de comercio exterior que la empresa lleva a cabo.

#### 2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente Berica S. de R. L. de C.V. está atravesando una etapa de reestructuración administrativa, debido al fallecimiento de su fundador. La empresa fue fundada por una persona de nacionalidad Italiana, y anteriormente gracias a eso se tenia una excelente relación con los proveedores extranjeros (originarios del mismo país). Los vínculos de amistad que de ahí surgían, beneficiaban a la empresa con los acuerdos de palabra que existían. La empresa les compraba mercancía a los proveedores en Vicenza. Italia, y estos le hacían algunos descuentos considerables y promociones atractivas.

En cuestiones de créditos, los proveedores no tenían ningún problema con Berica, ya que le proporcionaban todas las facilidades de pago que requería. El poder de negociación con sus proveedores era bastante fuerte, ya que para estos, la entrada de sus productos a México significaba una entrada de dinero importante.

Las empresas italianas del mismo sector siguieron creciendo a la par que Berica en México por siete años. Sin embargo esa confianza y forma de trabajo con ellas se perdió a partir de que el fundador falleciera, y a pesar de que la empresa contaba con suficiente

inventario para solventar esta dificultad en un principio, el flujo del inventario a estado forzando apresurar el restablecimiento de esa relación para la nueva compra de mercancía (debido a la demanda y al crecimiento del segmento de mercado); es por eso que será necesario renovar y renegociar el buen trato con proveedores, para mantener precios y facilidades de pago en pedidos posteriores. **La principal problemática se encuentra en que la empresa actualmente no cuenta con un “Abastecimiento Equilibrado” de productos, ya que estos solo los obtiene por parte de las empresas italianas y no de otros proveedores.**

### 2.3 MARCO TEORICO

El marco teórico que se demostrará de forma general a continuación, se trata de la problemática que se presenta en la empresa en el proceso de abastecimiento. La razón principal de desarrollar este tema en específico, surge de la importancia que tiene la cadena de suministros en la eficiencia y funcionalidad de Berica. De la misma manera, trabajar en ello, permite la obtención de soluciones subrayables que pueden ser llevadas a cabo para reorganizar el proceso, y así poder sostener la ventaja competitiva de la empresa. En éste capítulo se presenta un modelo, que enfatiza la relación encontrada entre las causas, síntomas y consecuencias del problema identificado.

#### Abastecimiento

De acuerdo con el Ministerio de Hacienda del Gobierno de Chile (2007) “En particular, el abastecimiento puede ser entendido como el proceso realizado por una organización para conseguir aquellos bienes y servicios que requiere para su operación y que son producidos o prestados por terceros. Este concepto implica incorporar en la definición de proceso todas aquellas actividades que se relacionan con la compra o contratación, desde la detección de necesidades hasta la extinción de la vida útil del bien o servicio.”

Berica cuenta con un abastecimiento deficiente, ya que el obtener los bienes para su operación en este momento le ha resultado complicado, esto debido a la dificultad en el contacto que tiene con sus proveedores.

En un principio (al formarse la empresa), se hicieron solo dos compras fuertes de producto que fue importado de Italia. La primera compra por parte de la anterior administración de la empresa se realizó pronosticando una demanda considerable, sin embargo, esa predicción fue poco real, ya que la fuerza de ventas era muy pobre.

Las ventas fueron escasas por un tiempo, y por la misma razón, no se solicitó la nueva adquisición de producto. Sin embargo dicha fuerza de ventas daba la apariencia de no tener que ser optimizada, ni de tener que invertir en esta, pues aunque la gran parte de la comercialización de estos productos se fueron haciendo de forma paulatina, las ventas de artículos con montos de utilidad alta, formaban gran parte de los ingresos mensuales de la empresa, y el equipo de ventas parecía funcionar correctamente.<sup>1</sup>

El problema llegó hace poco tiempo, cuando el inventario comenzó a estancarse, y la empresa tuvo la necesidad de lanzar sus existencias, para seguir teniendo liquidez y poder pagar sus cuentas. Como consecuencia, se invirtió en una fuerza de ventas mayor, con personal capacitado, y así las ventas se fueron haciendo más constantes. Se contrataron comisionistas, en general gente joven que tenía habilidades en labor de ventas y en relaciones públicas, y como meta principal, tenían que desarrollar una prospección de clientes potenciales, misma que serviría en un futuro para hacer fuertes negociaciones e instalaciones posteriores.

A partir de esa labor, el inventario se redujo en un 30% en un mes, a partir de que las ventas fueron efectuadas, sin embargo para que la empresa pudiera seguir teniendo una liquidez sostenible, se presentó la necesidad de abastecer el inventario, completar el stock,

---

<sup>1</sup> Como se comentó anteriormente la empresa cuenta con un amplio rango de productos, que oscila desde los \$350 a los \$120,000 pesos.

y de esa manera cumplir por completo la demanda del mercado, ofreciéndoles la gama completa de sus productos.

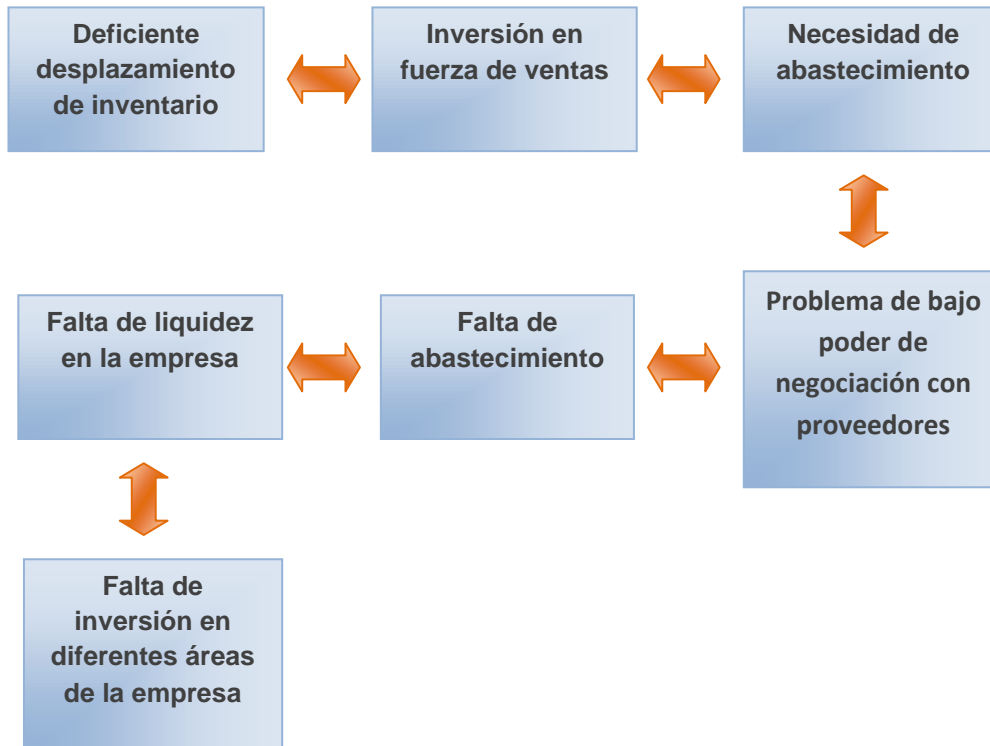
Para Waters (1992), Existen dos reglas fundamentales de pedido para niveles de stock:

1. *Sistema armonizado de órdenes programadas*, en donde un pedido de volumen específico se programa, no importando el nivel actual del stock.
2. *Sistema de revisión periódica*, en donde las órdenes de diferente volumen se ubican en diferentes intervalos para incrementar el stock a un nivel en específico.

En la empresa se ha utilizado un modelo parecido al que Waters recomienda en el de la “revisión periódica”, en el momento en que se decidió programar un pedido en específico dependiendo del stock que ya se tenía. Sin embargo resultaría importante, que la empresa lo comience a desarrollar de forma efectiva y no de forma empírica.

En función de las dos reglas, Waters (1992) sostiene que la diferencia mas importante entre ellas, solo aparece cuando la demanda es incierta, y una se hace más eficiente que otra.

A continuación se ilustra el proceso de abastecimiento como el conjunto de actividades que la empresa demostró estar realizando, a medida que sus necesidades se fueron presentando.



Fuente: Elaboración Propia

### Inventarios

De acuerdo a De la Torre (1982), las condiciones mas óptimas en un inventario, es en las que al llegar a cero, inmediatamente se reabastece. Comenta que existen ocasiones en las que se llega a reabastecer antes de agotarse el inventario, y otras después de ser consumido.

La empresa como se comentó anteriormente tiene la necesidad de un suministro a partir de que las ventas se incrementan y existe un mayor desplazamiento, por lo tanto no se tuvo un inventario de cero y contrario a eso, se empezó a hacer labor de abastecimiento, por la necesidad que se creyó que se podía llegar a tener. Esta acción está relacionada con los “inventarios de protección o seguridad” que comentan los siguientes autores:

“Comprar en espera de escasez importante en el mercado es una estrategia a largo plazo de variación del inventario de seguridad. Puede requerir grandes sumas y revisión estratégica de la alta gerencia. Los productos terminados de seguridad protegen en contra de demandas imprevistas... (Leenders, Fearon y England, 2000, p.194)

Para almacenar el inventario, se tenía una bodega bastante pequeña para conservarlo, por lo tanto era muy difícil llevar un control de lo que se tenía y lo que se vendió, esto debido al manejo de aparatos grandes y pequeños, cada uno con piezas separadas, es por esto que el orden se tornaba complicado.

Según Waters (1992), Si las existencias no son controladas apropiadamente, los costos pueden volverse excesivos, y así, hacer que la compañía deje de tener posibilidades para competir en el mercado.

Fogarty, Blackstone y Hoffmann (1994), afirman que el desempeño en la administración del inventario en las empresas, se calcula en cuanto al servicio al cliente y la inversión que se haga en el inventario en sí. Inferencia que Berica ha utilizado en cuanto al servicio al cliente que ofrece, teniendo contacto con sus clientes anteriores, brindando mantenimiento etc. Sin embargo, esto no se ha adaptado a su posibilidad de tener un control de inventario eficiente, ya que el hecho de tener una mala disponibilidad de los datos, una deficiente fuerza de ventas y la baja capacidad de su almacén, la han afectado considerablemente.

### **Proveedores**

Para entender lo que significa la palabra proveedor en términos de abastecimiento, según Messner (1986), los proveedores son los principales entrenadores de los compradores y los que otorgan información vital de mercado y, por supuesto, mantienen viva la organización abasteciéndola de todos los artículos que requiere.

En la actualidad Berica cuenta con cinco proveedores italianos los cuales son:

1. REXITAL

2. TESL II
3. GAMMA
4. TOP CHEM
5. REXOLIT

Como dicen Leenders, Fearon y England (2000), “el desempeño del proveedor, las tendencias de comprar en lugar de hacer y el integrar los sistemas del proveedor y del comprador, son la decisión más importante para el momento de seleccionar y relacionarse con un proveedor.”

Sin embargo la relación con la que contaba Berica con sus proveedores, antes del fallecimiento de su fundador, era excelente, puesto que los lazos de amistad y confianza que existían entre las dos partes eran estrechos y de muy buena reputación.

Butera (1987) dice que por la transformación en la aceleración en el cambio de los sistemas de producción y de industrialización de las empresas fabricantes se busca la mayor repetición posible de las actividades. Esto hace que los productos ofrecidos por parte de los fabricantes a Berica, al contar con una estandarización alta, sean económicamente más accesibles y no tengan problema de producción constante.

El sistema para lograr que Berica se abasteciera de los productos es sencillo, ya que de manera directa se negociaba con el proveedor para darle a conocer la cantidad necesaria de equipos, y por medio de los lazos de amistad antes mencionados, la accesibilidad para fijar los precios eran fáciles de ajustar al precio de venta. Ya pactado el precio, solo se tenía que esperar el transcurrir de los días entre los tramites de carta de crédito, de pedimentos de importación y demás gestiones para esperar la entrega del producto en el lugar acordado por las dos partes.

Ahora por el desconocimiento por parte de los proveedores del actual Director General, siendo este uno de los principales problemas para el abastecimiento de la empresa,

se tiene que llegar a un punto de re-negociación para adquirir la mercancía que se es demandada.

Esto convierte a los proveedores en proveedores potenciales, según Messner (1986), ya que para que exista una relación con ellos, es necesario establecer un punto de contacto, el cual es inexistente en la actualidad por Berica.

Por su parte el obtener proveedores en el extranjero es una medida que por parte de Leenders, Fearon y England (2000) recomiendan, ya que como los autores lo explican, la razón específica es que se percibe mejor valor disponible de esa fuente que de un vendedor nacional.

### **Barreras Interculturales y en los Negocios**

El accionar de Berica antes de que se viera en la necesidad de retomar las negociaciones con estos proveedores, era el vender los artículos en existencia de su inventario, sin tener en cuenta el acaecimiento que cambio su accionar, ni el conocimiento de las consecuencias.

De manera directa, la relación que existía entre el fundador de la empresa y los proveedores, tenía como ventaja, el hecho de que el mismo era de origen Italiano y de la zona donde se ubican las empresas, es decir que el viajar al Norte de Italia para abastecerse de los equipos no era un inconveniente para el funcionamiento de la compañía, ya que este tipo de viajes tenían entre otros propósitos, el re-hacerse de productos. La comunicación y la forma de negociar tampoco estaba afectada por lo antes comentado, ya que el iniciador de Berica S. de R.L. de C.V. utilizaba su lengua natal.

Como Leenders, Fearon y England (2000), las costumbres en los negocios varían de área en área, e Italia no es la excepción, con las diferentes zonas geográficas que el país tiene. El actual Director General de la empresa, en este caso desconoce el accionar de los negocios en Italia.



Bancomext enmarca en su portal de Internet un listado, consultado en Octubre del 2007, referente al hecho de que en este país “los proveedores tienden a solicitar exclusividad en la distribución de sus productos”, punto que como se vio reflejado en el apartado de proveedores, talvez propiciaría cortar relación con alguno de ellos. Otro punto que el mismo portal comenta es que “al iniciar una relación de negocios, el proveedor sugerirá controlar las condiciones de arribo del producto y realizar un test de sus nuevos clientes.”

Sin embargo Bancomext también hace referencia a que una de las buenas razones para seleccionar al mercado Italiano es la similitud en la cultura de negocios, la cual facilita la realización de transacciones y la relación de largo plazo entre proveedor y cliente.

Esto hace que la compañía considere que para re-hacer estos lazos, realice un viaje al Norte de Italia, lugar donde los proveedores están instalados y cuentan con un “clúster” de empresas fabricantes del producto, según fuentes de Berica, y de manera directa y por medio de un intermediario relacionado con el antiguo director de la firma para hacer formal la presentación del actual directivo.

### **2.4 MODELO DE ABASTECIMIENTO**

Dentro de las reglas fundamentales de Waters que se comentaron anteriormente, acerca del abastecimiento para niveles de stock, se eligió el de “Sistema de revisión periódica”, para realizar la planeación de un “Modelo de abastecimiento” en donde se da el enfoque principalmente a las condiciones “óptimas en Stock” que se recomiendan para la empresa.

De la misma manera, en éste modelo se toma en cuenta, la opinión de Laseter (2000) que en su trabajo explica cómo puede surgir un abastecimiento equilibrado en la organización.

Principalmente la perspectiva de las dos teorías de estos autores sirve de base para exponer este modelo, ya que engloban de manera concisa la importancia de contar con un

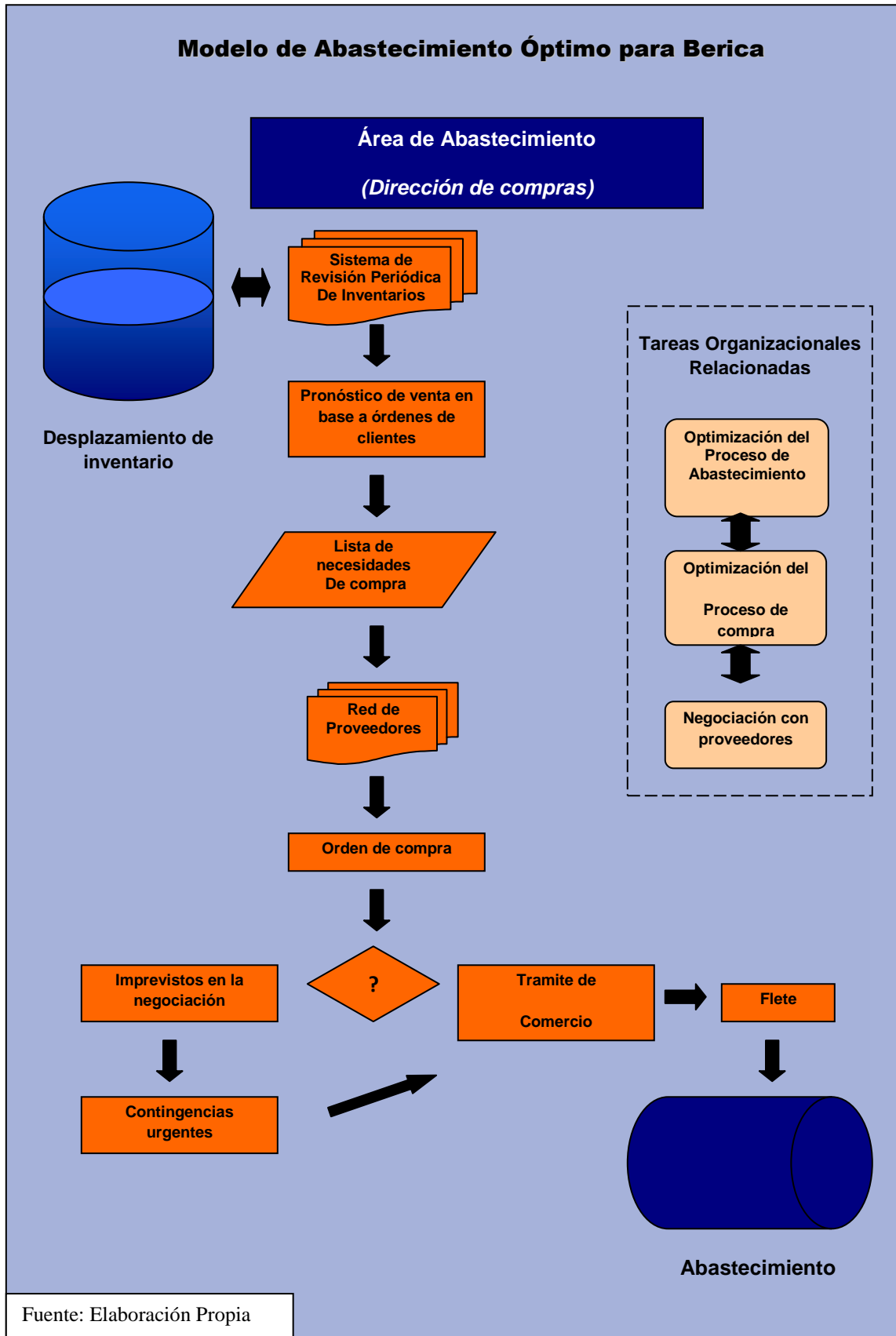
sistema de abastecimiento eficiente, para la obtención de buenos resultados en la cadena de suministros de la empresa.

Para llegar a tener una cadena de suministros eficiente en Berica, se cree que la empresa debe de contar primeramente con una negociación exitosa con proveedores, Laseter (2000) menciona que la cooperación entre las dos partes de negociación, se puede crear mediante “relaciones basadas en la confianza”. Es por eso que se hace hincapié en este modelo en específico en la necesidad de la empresa, por “sentarse en la mesa de negociación” con proveedores y establecer formalidades que contribuyan al flujo eficaz del proceso de abastecimiento.

Asimismo Ballou (2004) explica que la mejora en la logística de abastecimiento aporta beneficios y crea un balance en los canales de planeación, compra y transporte de mercancías.

De acuerdo con Waters (1992) en el “Sistema de revisión periódica” se calcula el nivel del inventario cada determinado rango de tiempo, y se lleva a cabo un promedio del nivel óptimo con el que debe contar. El autor afirma que la decisión final se lleva a cabo por medio de la administración.

En la decisión de cantidad de órdenes y de niveles óptimos en la empresa tiene que llevarse a cabo de forma diferente en cada tipo de producto, ya que la gama resulta ser amplia, y de la misma manera se debe de tomar en cuenta la constancia en las ventas de cada uno.



**2.5 MODELO DE RELACION ENTRE CAUSAS SINTOMAS Y CONSECUENCIAS**

El modelo que a continuación se describe, muestra la situación actual de la empresa, así como la relación entre síntomas-causas y consecuencias del problema que enfrenta la compañía, de manera gráfica, este modelo permite la identificación de los problemas y los factores que dan origen a ello.



Modelo de Base Para Guiar al Investigador de Problemas

## 2.6 REFERENCIAS

### Libros

Ballou, Ronald H. (2004). *Business Logistics/ Supply Chain Management: planning, organizing, and controlling de Supply Chain*. 5ª Ed. Nueva Jersey, Estados Unidos: Pearson Prentice Hall.

Butera, Federico. (1987). *El cambio organizativo en la gran empresa en Italia*. Milán, Italia: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. España.

De la Torre, Jorge J. (1982). *Elementos de la administración y manejo de inventarios*. México, D.F. México: Ediciones El Caballito, S.A.

Fogarthy, Donald W., Blackstone Jr, John H., Hoffmann, Thomas R. (1994). *Administración de la Producción e Inventarios*. México D.F., México. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

Jurado Rojas, Yolanda. (2002). *Técnicas de investigación documental*. México, D.F. México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.

Laseter, Timothy, M. (2000). *Balanced Sourcing. Cooperation and competition in Supplier Relationships*. California, Estados Unidos: Joseey-Bass Inc., Publishers.

Leenders, Michiel, Fearon, Harold E., England, Wilbur B. (2000). *Administración de Compras y Materiales*. 2ª Ed. México, D.F. México: Grupo Patria Cultural, S.A. de C.V.

Messner, William A. (1986). *La Gerencia de Compras. Una guía para comprar con éxito*. Colombia. Editorial Norma S.A.

Waters, C. Donald J. (1992). *Inventory control and management*. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd, 1

### **Portales Web**

Bancomext. Consejos sobre la cultura de negocios en Italia. Centro de Información, PROMEXICO. Última actualización, octubre de 2007.

<http://www.bancomext.com/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=8&category=2353&document=2357>

Bancomext. Razones para seleccionar el mercado italiano. Centro de Información, PROMEXICO. Última actualización, octubre de 2007.

<http://www.bancomext.com/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=8&category=2353&document=6102>

Gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda, Dirección de Compras y Contratación Pública. Proceso de Abastecimiento. Chile Compra. Guías Prácticas. Última actualización, abril de 2007

[https://www.chilecompra.cl/portal/portalinvitado/formacion/guia\\_gestion\\_abastecimiento/Guias\\_Gestion\\_Abastecimiento/pdf/guia%202.pdf](https://www.chilecompra.cl/portal/portalinvitado/formacion/guia_gestion_abastecimiento/Guias_Gestion_Abastecimiento/pdf/guia%202.pdf)

### **Diccionarios**

Diccionario Larousse *Económico, Comercial, Financiero*. 2ª Ed. México D.F., México. 2006.