

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
SEMINARIO DE INTEGRACION PROFESIONAL
TECNICO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**DIAGNOSTICO DEL
ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS
CARBONATADOS Y NO CARBONATADOS EN EL
ALMACEN DE LA EMPRESA PEPSI, S.A.**

INFORME FINAL

GUATEMALA, CHIQUIMULA, JULIO DE 2005.

ELABORADO POR:

NOMBRE DE LOS INTEGRANTES:

CARNE:

Ana Maria del Valle Rodríguez

8850602

Teresa de Jesús Pineda Cabrera

8850619

Gerson Arlan Duarte Aguirre

200142301

Mario Benjamin Ortega Tobar

200240172

Grace Yazmina López de Paz

200240286

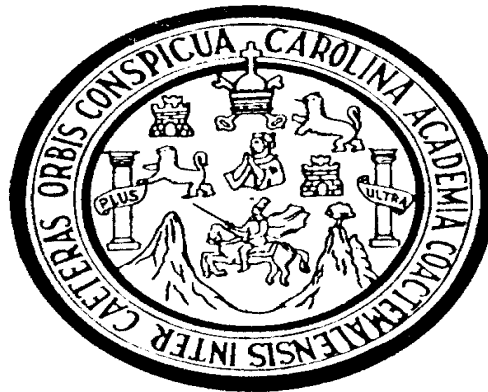
I N F O R M E F I N A L

REVISADO Y APROBADO POR:

M.Sc. CARLOS LEONEL CERNA RAMIREZ

DOCENTE SUPERVISOR

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
SEMINARIO DE INTEGRACION PROFESIONAL
TECNICO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**DIAGNOSTICO DEL
ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS
CARBONATADOS Y NO CARBONATADOS EN EL
ALMACEN DE LA EMPRESA PEPSI, S.A**

INFORME

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

Ana Maria del Valle Rodríguez

Teresa de Jesús Pineda Cabrera
Gerson Arlan Duarte Aguirre
Mario Benjamin Ortega Tobar
Grace Yazmina López de Paz

TECNICO EN ADMINISTRACION DE EMPRESA

GUATEMALA, CHIQUIMULA, JULIO DE 2005

INDICE GENERAL

	Página
RESUMEN	
INTRODUCCION	1
 CAPITULO I	
 MARCO METODOLOGICO	
 1.1 Planteamiento del problema	4
1.2 Formulación del problema	6
1.2.1 Sistematización	6
1.3 Delimitación del problema	7
1.3.1 Delimitación temporal	7
1.3.2 Delimitación espacial e institucional	7

1.3.3 Delimitación personal	7
1.4 Objetivos	7
1.4.1 Objetivo general	7
1.4.2 Objetivos específicos	8
1.5 Justificación de la investigación	8
1.6 Tipo de estudio	9
	Página
1.7 Objeto de estudio	10
1.8 Estadística	10
1.8.1 Distribución del personal del personal Pepsi, S.A.	10
1.8..2 Análisis	10
1.9 Instrumentos para la recolección de la información	11

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Historia	15
2.2 Descripción del negocio	15
2.3Productos	16
2.4Presentaciones	16
2.5Visión	16
2.6 Misión	16

CAPITULO III

MARCO TEORICO

3.1	Abastecimiento	17
3.1.1.	Cálculo de necesidades	17
3.1.2.	Compra o adquisición	17
3.1.3.	Obtención	18
		Página
3.1.4.	Almacenamiento	18
3.1.5.	Despacho o distribución	18
3.1.6.	Control de stock	19
3.1.7.	Utilización de desperdicios	19
3.2	Importancia de abastecimiento	19
3.3	Aprovisionamiento de materiales	20
3.4	Pronóstico de demanda del mercado	23
3.5	Términos básicos de los pronósticos	23
3.6	Factor de mercado	23
3.7	Potencial de mercado y de ventas	23
3.8	Participación en el mercado	24
3.9	Pronóstico de ventas	24
	3.9.1 Métodos de pronósticos de ventas	25
3.10	Encuesta de la intención del comprador	27
3.11	Análisis de ventas pasadas y de tendencias	27
3.12	Participación de la fuerza de ventas	28
3.13	Juicio de los ejecutivos	29
3.14	Sistema de información de mercadotecnia	30
3.15	Diseño de un sistema de información de mercadotecnia	30

3.16	Ventas, personal y administración de ventas	31
3.16.1.	Ventajas de la venta personal	32
3.16.2.	El vendedor profesional	33
3.17	Manejo de productos	36
3.18	Gestión de los centros de distribución	36
3.19	Conceptos	37
3.19.1.	Abastecer	37
3.19.2.	Almacén	37
3.19.3.	Carbonatado	38
3.19.4.	Comercialización	38
3.19.5.	Desabastecer	38
	Página	
3.19.6.	Isotónico	38
3.19.7.	Logística	38
3.19.8.	Néctares	39
3.19.9.	Portafolio de productos	39
3.19.10.	Pronóstico	39
3.19.11.	Rastra	39
3.19.12.	Retornable	40
3.19.13.	Stock	40

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1	Procesos de abastecimiento	41
4.1.1	Programación y coordinación en el abastecimiento	43
4.1.2	Horarios de recepción	43

4.2 Pronostico de venta y demanda actual	44
4.2.1 Pronóstico de venta según años anteriores	45
4.2.2 Demanda real en el mercado actual	45
4.2.3 Incremento del pronóstico de ventas	46
4.3 Sistemas de información	47
4.3.1 Efectividad de los de los sistemas de información	48
4.3.2 Programación de la frecuencia que debe darse la comunicación	48
4.4 Coordinación entre los departamentos	49
4.4.1 Eficiencia en la coordinación de los departamentos	49
4.5 Supervisión de transporte y flexibilidad en horarios	49
4.5.1 Supervisión y control de transporte	50
4.5.2 Flexibilidad en los horarios	50
	Página
CONCLUSIONES	51
RECOMENDACIONES	52
BIBLIOGRAFIA	53
APENDICES	
ANEXOS	

INDICE DE CUADROS

			Página
Cuadro	1	Distribución de personal de empresa PEPSI, S.A.	10
Cuadro	2	Cuadro de operacionalización de variables	13

INDICE DE GRAFICAS

			Página
Figura	1	Pronóstico de ventas	44
Figura	2	Incremento en los pronósticos	46
Figura	3	Sistemas de información	47
Figura	4	Efectividad de los sistemas de información	50

INDICE DE APENDICES

Apéndice 1 Encuesta dirigida al personal administrativo

Apéndice 2 Encuesta dirigida al personal de ventas

INDICE DE ANEXOS

- | | |
|-----------|---|
| Anexo I | Organigrama de empresa PEPSI, S.A. del
Departamento de operaciones y servicios |
| Anexo II | Organigrama de empresa PEPSI, S.A. del
Departamento de ventas |
| Anexo III | Modelo de pronóstico de ventas |

RESUMEN

El presente diagnóstico permitió identificar las principales causas que ocasionan el desabastecimiento en el almacén de productos carbonatados y no carbonatados de PEPSI, Sociedad Anónima Para

dicha investigación se estudiaron las diferentes etapas que conforman el proceso de abastecimiento.

Se pudo verificar que la empresa PEPSI, S.A. dentro del objetivo de la misma es “crear valor a largo plazo y de que cada habitante de la región consuma cada día por lo menos una de nuestras bebidas” (carbonatadas, agua, néctares, isotónicos), por lo que se trabaja con esfuerzo y ahínco para lograrlos.

La falta de coordinación entre los empleados y departamentos, repercute en los pronósticos de ventas que son elaborados sin el consenso de todos los involucrados.

Los operativos del departamento de ventas, desconocen el abastecimiento de productos al almacén, debido a la poca comunicación que existe entre los departamentos involucrados, esto repercute en los objetivos y metas de la empresa, a corto y largo plazo.

El personal administrativo conoce el proceso, pero sus propuestas no son escuchadas en cuanto a la toma de decisiones en dicho proceso debido a que tienen sus propias funciones asignadas.

El pronóstico de ventas se realiza en base a un presupuesto general de ventas el cual es desglosado en forma alícuota por mes, este pronóstico es flexible dependiendo de la demanda del mercado. Está elaborado por el departamento de ventas y consolidado por el departamento de operaciones y servicios, porque de ellos depende el alcance de las metas trazadas.

Posteriormente de realizado el diagnóstico, discusión y análisis, se recomienda algunos aspectos de considerable importancia para la buena planificación y ejecución de los

pronósticos de ventas ya que esta es la herramienta principal para mantener las existencias requeridas de productos en el almacén.

Es necesario que exista una buena comunicación y coordinación entre los departamentos de ventas y operaciones y servicios para mejorar el proceso con el fin de satisfacer la demanda de los clientes para alcanzar las metas de la empresa.

Brindar capacitación técnica al personal involucrado dentro del proceso de abastecimiento y tecnificar sus conocimientos basados en los procesos utilizados con el fin de lograr de que cada uno de los empleados conozca e interprete cada uno de los pasos que se utilizan dentro del proceso de abastecimiento.

INTRODUCCION

En un mundo en el cual la globalización económica avanza a pasos agigantados, es importante que las empresas mejoren constantemente los procesos administrativos y operativos con el fin de lograr calidad en cada una de sus labores diarias.

PEPSI, S.A es una empresa que debido a exigencias de un mercado cambiante y en el cual la competencia realiza innovaciones y cambios constantes, se ha visto en la necesidad de expandir su portafolio de productos, logrando un crecimiento importante debido a la aceptación por parte de los consumidores, manejando hoy en día más de 5 marcas y productos distintos convirtiéndose en una corporación la cual tiene como finalidad “lograr que cada uno de los habitantes de la región consuma por lo menos uno de sus productos”.

PEPSI, S.A. inició sus operaciones hace 26 años, tiempo en el cual ha tenido cambios en su razón social entre los que se pueden mencionar (Embotelladora del Atlántico y Actividades Comerciales del Nor-orient S.A.) y la cantidad de productos que maneja. En sus comienzos la empresa se dedica a comercializar únicamente productos carbonatados dentro de los que destaca su producto líder Pepsi Cola, con el transcurrir del tiempo la empresa fue creciendo con las exigencias del mercado introduciendo a su portafolio de productos el agua pura embotellada, este producto fue con el cual la empresa dio un cambio importante en la comercialización, ya que se trataba de un producto de distintos componentes al que usualmente comercializaba. Luego fueron distribuyendo otros productos como el gatorade el cual ofreció un amplio margen de productos para ofrecerles a sus clientes, dos años después aparecen adrenalina y cerveza hasta concluir con su última introducción como lo son los néctares.

Debido al incremento en la cantidad de productos que comercializa, la empresa se ha enfrentado a un problema, el cual se da en repetidas ocasiones y que afecta el interés de la misma. El problema en sí es que el almacén no cuenta con la suficiente cantidad de

productos para satisfacer la demanda de la fuerza de ventas. Motivo por el cual se realizó un diagnóstico a los procesos de abastecimiento para determinar si tiene injerencia dentro del problema.

Tomando en cuenta lo anterior, los resultados que se presentaron tuvieron como objetivo determinar las causas que provocan el desabastecimiento de productos en el almacén, esto con el fin de plantear recomendaciones necesarias para fortalecer el manejo de las operaciones dentro de la empresa.

Este informe está constituido por los capítulos que a continuación se detallan:

Capítulo I: Marco metodológico: el que incluye aspectos importantes tales como: planteamiento del problema, formulación del problema, delimitación del problema, objetivos, justificación de la investigación, tipo de estudio, objeto de estudio, estadística, instrumentos y recolección de la información.

Capítulo II: Marco de referencia: que incluye aspectos como: descripción del negocio, productos, visión, misión y la organización de la misma.

Capítulo III: Marco teórico: contiene las bases científicas que le dan consistencia al presente trabajo, el cual se encuentra integrado por fundamentos.

Capítulo IV: Presentación e interpretación de resultados: Ilustra y describe los resultados de la investigación realizada.

Finalmente las conclusiones y recomendaciones, confiables a través del uso de información primaria realizada por medio de encuestas y entrevistas al personal involucrado en el proceso de abastecimiento al almacén de productos carbonatados y no carbonatados de la empresa PEPSI, S.A., y anexos con los organigramas de dicha empresa y un modelo de pronósticos de ventas.

CAPITULO I

MARCO METODOLOGICO

1.1 Planteamiento del problema

La empresa PEPSI, Sociedad Anónima dedicada a la comercialización de productos carbonatados, isotónicos, néctares y cerveza; ha tenido un crecimiento importante en su portafolio de productos, durante los últimos años. La empresa tiene un centro de almacenamiento ubicado en el municipio de Teculután, departamento de Zacapa.

Actualmente la empresa posee dos fuentes para abastecer el almacén de productos estas son: Embotelladora La Mariposa con sede en el 44 calle Colonia Monte María I zona

12 ciudad de Guatemala, la que le proporciona: productos carbonatados, agua pura, néctares, isotónicos; y Cervecería Río ubicada en el kilómetro 121.5 carretera al atlántico, municipio de Teculután, departamento de Zacapa, quien abastece al almacén con cerveza en presentaciones retornables.

La empresa cuenta con un procedimiento para abastecer al almacén, en el cual intervienen los departamentos de: ventas, operaciones y servicios, producción, planeación y centro de distribución (logística), cada uno de éstos juega un rol importante en el proceso: a) el departamento de ventas realiza un pronóstico semanal de ventas el cual es enviado al coordinador de operaciones y servicios, b) el coordinador de operaciones y servicios consolida la información y la envía al departamento de planeación, c) el departamento de planeación se encarga de enviar al departamento de producción la cantidad de productos requeridos por el almacén de la empresa PEPSI, S.A., ya confirmada la cantidad de producción de cada uno de los productos se procede a elaborar un plan de abastecimiento, el cual es trasladado al departamento de logística para realizar el despacho del mismo a través de rastras. Todo el proceso de información se trabaja vía correo electrónico, enviando los reportes diariamente.

Actualmente la fuerza de ventas enfrenta el problema de no contar con el suficiente stock de productos para satisfacer la demanda de sus clientes, esto produce un efecto negativo en las metas de la empresa, debido a esto el departamento de ventas solicitó al departamento de operaciones y servicios que investigue el problema de desabastecimiento de productos en el almacén.

Operaciones y servicios estableció que la causa es el transporte, por lo que solicitaron al centro de distribución que el abastecimiento fuera más fluido y que cumplieran con los despachos que solicita el almacén. Con el afán de mejorar el abastecimiento de productos en el almacén el centro de distribución tomó las medidas siguientes: a) incrementar el transporte, b) se fijó un horario para despacho por parte del centro de distribución, c) un horario para recepción en almacén, esto para evitar los retrasos y lograr cumplir con los requerimientos del almacén.

Los resultados de las medidas aplicadas fueron los siguientes: 1) se incrementó el transporte de rastras, de una a tres, sin embargo esta medida no solucionó por completo el problema del desabastecimiento de productos al almacén, 2) se fijó el horario que se lleva el transporte del centro de distribución al almacén, y se estableció distancia de dicho centro hacia el almacén, en relación con el tiempo recorrido, para hacer más fluido el abastecimiento de productos en el almacén, pero las medidas tomadas no tuvieron mucho efecto para desaparecer el desabastecimiento de empresa PEPSI, S.A., considerando que hay ocasiones en las cuales no se cuenta con el suficiente producto, debido a que surgen actividades eventuales las cuales no están contempladas en los pronósticos de la empresa.

1.2 Formulación del problema

Lo anterior conllevó a establecer:

¿Cuáles son las causas principales que ocasionan actualmente el desabastecimiento de producto en el almacén de empresa PEPSI, S.A.?

1.2.1. Sistematización

¿Son adecuados los procesos que utiliza la empresa para el abastecimiento de productos carbonatados y no carbonatados del almacén de empresa PEPSI, S.A.?

¿El porcentaje de ventas pronosticado estará de acuerdo a la demanda actual?

¿Son efectivos los sistemas de información que utiliza la empresa para el abastecimiento de productos carbonatados y no carbonatados del almacén de la empresa PEPSI, S. A?

¿Existe coordinación de procedimientos entre los departamentos involucrados en el proceso de abastecimiento de productos al almacén?

¿Existe supervisión en el control de transporte y horarios que se utilizan para el abastecimiento de productos carbonatados y no carbonatados del almacén de empresa PEPSI, S.A.?

1.3. Delimitación del problema

1.3.1 Delimitación temporal

La investigación se realizó del mes de febrero a junio del 2005.

1.3.2 Delimitación espacial e institucional

El área de investigación se llevó a cabo el almacén de empresa PEPSI, S.A. del municipio de Teculután, departamento de Zacapa.

1.3.3 Delimitación personal

La investigación se realizó con los empleados involucrados en el proceso de abastecimiento de productos carbonatados y no carbonatados del almacén de la empresa PEPSI, S.A.

1.4 Objetivos

Los objetivos que orientaron la investigación fueron:

1.4.1 Objetivo general

Establecer las causas principales que provocan el desabastecimiento de productos carbonatados y no carbonatados en el almacén de empresa PEPSI, S.A.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Identificar los procesos que utiliza la empresa para abastecer su almacén de productos carbonatados y no carbonatados.
- b) Identificar el método de pronósticos de ventas.
- c) Verificar los sistemas de información que utiliza la empresa para el abastecimiento de productos carbonatados y no carbonatados al almacén.

- d) Verificar la coordinación de procedimientos utilizada entre los departamentos involucrados en el proceso de abastecimiento de productos carbonatados y no carbonatados al almacén.
- e) Verificar la supervisión del control de transporte y horarios utilizados para el abastecimiento de productos carbonatados y no carbonatados al almacén.

1.5 Justificación

Desde hace algunos meses los empleados de la empresa PEPSI, S.A. vienen observando que existe desabastecimiento de productos carbonatados y no carbonatados en el almacén, ya que no se cuenta con suficiente stock de productos para cubrir la demanda deseada.

La empresa cuenta con un proceso administrativo el que permite un flujo de información dentro de los departamentos de ventas y operaciones y servicios. Información que nace a través de un presupuesto semanal de venta realizado por los supervisores, el cual es trasladado al coordinador de operaciones y servicios, éste a su vez consolida un reporte de solicitud diario de producto que es enviado a planeación y a producción. El departamento de planeación formula una orden de despacho basándose en espacio en bodega y existencias, al generar la orden de despacho se traslada al centro de distribución, éste centro se encarga de coordinar y ejecutar el despacho del mismo. Sin embargo, se da el problema de falta de existencia en bodega de algunos productos, lo cual afecta las metas trazadas por el departamento de ventas y por ende no se cumple con la visión y misión de la empresa.

Se efectuó una visita a las instalaciones del almacén y a los departamentos de ventas, operaciones y servicios, para conocer los procesos utilizados en el abastecimiento de productos carbonatados y no carbonatados al almacén y así descubrir las posibles

causas que ocasionan el problema del desabastecimiento de productos. La empresa por su parte ha tomado medidas basándose en recomendaciones de sus propios empleados, tales como: incremento del transporte, fijación de horarios para despachos y recepción de productos, mismas que fueron aplicadas y que en parte han solucionado el problema pero sigue siendo insuficiente y esto repercute en las metas de ventas y objetivos de la empresa

A través de la investigación ha identificado que las causas que provocan el desabastecimiento de productos, son las eventualidades en los meses de marzo, abril y diciembre, cambio climático, crecimiento poblacional, incremento de consumidores, por lo que se desea contribuir aportando algunas sugerencias para tratar de solucionar el problema, logrando que ésta cubra la demanda con mayor éxito, del ya alcanzado lo cual le permitirá cumplir con su visión y misión.

1.6 Tipo de estudio

La investigación se llevó a cabo considerando el enfoque descriptivo, por lo cual se partió de hechos acontecidos en la comercialización de productos carbonatados y no carbonatados de la empresa, lo que llevó a explorar los procesos que utiliza la misma, para mantener un stock de productos en el almacén de la empresa PEPSI, S.A., para cubrir la demanda de los mismos y así satisfacer el mercado actual.

1.7 Objeto de estudio

El abastecimiento de productos carbonatados y no carbonatados en el almacén de empresa PEPSI, S.A.

1.8 Estadística

1.8.1 Distribución del personal de la empresa PEPSI, S.A.

La empresa PEPSI, S.A cuenta con 28 empleados en algunos de los departamentos involucrados en el proceso de abastecimiento de productos.

Cuadro 1 Distribución del personal de la empresa PEPSI, S.A.

Departamento	Personal
Operaciones y servicios	4
Ventas (Pronóstico)	20
Centro de distribución (Logística)	4
Total	28

Fuente: Empresa PEPSI, S.A.

1.8.2 Análisis

Se verificó que todos los procesos utilizados por la empresa para abastecer el almacén de productos no son adecuados en ocasiones; se estableció que el porcentaje de pronóstico de ventas basados en años anteriores no está de acuerdo a la demanda actual; se verificó que una gran parte de los sistemas de información que utiliza la empresa para el abastecimiento de productos al almacén es efectivo; se determinó que la coordinación de procedimientos entre los departamentos involucrados en el proceso de abastecimiento de productos al almacén es regular; se verificó que la supervisión y control de transporte y horarios son adecuados.

1.9 Instrumentos para la recolección de la información

Los instrumentos utilizados fueron; boletas, cuestionarios aplicados a empleados de los departamentos involucrados en el proceso de abastecimiento, estos son: operaciones y servicios, ventas y centro de distribución estos garantizan la validez de la información. Los

instrumentos facilitaron el registro de datos con mayor precisión, ayudando a establecer la causa del problema del desabastecimiento en el almacén de la empresa PEPSI, S.A.

La recolección de datos se llevó a cabo de la manera siguiente:

- Entrevista dirigida al personal del departamento administrativo, de donde se obtuvo información que nos permitió conocer las funciones de los distintos departamentos, involucrados en el abastecimiento de productos.
- Entrevista dirigida al encargado del almacén, quien explicó como es el proceso de abastecimiento y distribución de productos carbonatados y no carbonatados.
- Boleta dirigida al personal del departamento de ventas, con el objetivo de determinar si conocen el proceso de abastecimiento, para cumplir con las metas de ventas.
- Boleta, dirigida al personal del departamento administrativo, con el objetivo de determinar cual es su función en el proceso de abastecimiento y cuáles son los medios utilizados para el abastecimiento de productos carbonatados y no carbonatados.

Cuadro 2 Operacionalización de variables

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Definición Operativa	Definiciones
Identificar los procesos que utiliza la empresa para abastecer su almacén de productos	1. Procesos de abastecimiento	1.1 Programación y coordinación en el abastecimiento. 1.2 Horarios de trabajo.	La programación de la distribución es inferior a la demanda del producto.	El transporte pesado es la rastra, cada rastra cuenta con 28 tarimas y cada tarima cuenta con 40 cajas de Pepsi y otras de algunos productos 60 cajas.
Identificar el método de pronósticos de ventas	2. Pronósticos de venta y demanda actual.	2.1 Pronóstico de ventas según años anteriores 2.2 Demanda real, de ventas en el mercado actual. 2.3 Incremento en el mercado.	Los pronósticos de venta no se adaptan a la demanda del producto; y la demanda actual no coincide con los pronósticos de venta.	Según políticas de la empresa se pronostica un incremento proporcional en cuanto a cuotas de ventas de años anteriores.
Verificar la efectividad de los sistemas de información que utiliza la empresa para el abastecimiento de productos al almacén.	3. Sistemas de información.	3.1. Efectividad de los sistemas de información. 3.2. Programación de los sistemas de información.	La programación de sistemas de información no coincide con la demanda.	Información a través de correo electrónico entre los departamentos.

Identificar que la coordinación de procedimientos utilizada entre los departamentos involucrados en el proceso de abastecimiento de productos al almacén sea eficiente.	4.- Coordinación entre los departamentos.	4.1. Eficiencia en la coordinación de los departamentos.	La coordinación entre los departamentos no es adecuada.	a) Programación diaria de manejo de inventarios. b) Evaluación de resultados ventas .
---	---	--	---	--

Verificar la eficiencia en la supervisión de control de transporte y efectividad de horarios utilizados para el abastecimiento de productos al almacén.	5.- Supervisión de transporte y flexibilidad de horarios.	5.1. Supervisión y control de transporte. 5.2 Flexibilidad en los horarios.	La supervisión al control de transporte es mínima. La programación de horarios para el abastecimiento de productos al almacén es flexible.	Ingreso de rastras con productos. Horarios limitados de transporte.
---	---	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Historia

La bebida Pepsi fue inventada en el año de 1898, en New Bernd, California del Norte U.S.A, por un farmacéutico llamado Caleb Bradhanm.

Pepsi significa “frescura en cualquier parte del mundo y en cualquier idioma”.

En 1,964 se formó la corporación PEPSICO con la compañía FRITO LAY. Sabores pepsico, Pepsi, 7-up y Mirinda.

Actualmente Pepsi es vendida en más de 108 países, y cuenta con más de mil plantas embotelladoras en todo el mundo.

2.2 Descripción de negocios

La empresa PEPSI, S.A. inició sus operaciones en el mercado de comercialización de productos carbonatos, isotónicos, néctares y cerveza hace 26 años iniciándose con el nombre de Embotelladora del Atlántico S.A. Las operaciones inicialmente eran dedicadas a productos carbonatados.

En los últimos años a tenido un crecimiento sustancioso en su portafolio de productos, por lo cual es necesario mantener un sistema de información constante que le permita desarrollar los procesos administrativos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

2.3 Productos

- Carbonatados (pepsi, seven-up, mirinda, grapette, rica, squirit, pepsiglight, pepsiblu, salutaris, seven up diet).
- Isotónicos: (gatorade, adrenalina rush)
- Agua Pura embotellada
- Cerveza
- Néctares: (manzana, pera, piña, melocotón)

2.4 Presentaciones

- Carbonatadas (retornables: 6.5 onzas, 12 onzas, ½ litro, litro. no retornables: 12 onzas lata, 20 onzas pet, 1.5 litros pet, 2 litros pet, 2.5 litro pet)
- Isotónicos (no retornables: gatorade: 200ml tetra pack, 500ml pet, 20 onzas pet. adrenalina rush: 8 onzas lata)
- Agua pura embotellada: (no retornable: 20 onzas pet, 1.5 litros pet).
- Cerveza: (envase retornable: 12 onzas, litro. no retornables: 12 onzas lata, 12onz vidrio.)
- Néctares: (no retornables: 12 onzas lata).

2.5 Visión

“Crear valor a largo plazo”*

2.6 Misión

“Que cada habitante de la región consuma cada día por lo menos una de nuestras bebidas”*

* Fuente: Pepsi, S.A.

CAPITULO III MARCO TEORICO

3.1 El abastecimiento

“El abastecimiento o aprovisionamiento es la función logística mediante la cual se provee a una empresa de todo el material necesario para su funcionamiento. Su concepto es sinónimo de provisión o suministro”¹. Las actividades incluidas dentro de este proceso son las siguientes:

3.1.1. Cálculo de necesidades: Es una actividad propia del planeamiento logístico. Las necesidades de abastecimiento involucran todo aquello que se requiere para el funcionamiento de la empresa en cantidades específicas para un determinado periodo de tiempo, para una fecha señalada o para completar un determinado proyecto. El cálculo de las necesidades se materializa con los pedidos o la requisición. Las necesidades de abastecimiento para una empresa determinada pueden ser por consumo, reemplazo, reserva o seguridad, necesidades iniciales y necesidades para proyecto. Dentro de esta actividad se debe considerar al factor tiempo.

3.1.2. Compra o adquisición: esta actividad tiene por objetivo realizar las adquisiciones de materiales en las cantidades necesarias y económicas en la calidad adecuada al uso al que se va a destinar en el momento oportuno y al precio total más conveniente. Los principales objetivos específicos de esta actividad son: - Mantener la continuidad del abastecimiento. – Pagar precios justos, pero razonablemente bajos por la calidad adecuada. – Mantener existencias económicas compatibles con la seguridad y sin prejuicios para la empresa. – Evitar deterioros

¹ Enciclopedia Microsoft Encarta 2004. Microsoft Corporation.

duplicidades, desperdicios, etc., buscando calidad adecuada. – Buscar fuentes de suministros alternativas y localizar nuevos productos y materiales. –Mantener costos bajos en el departamento, sin desmejorar la actuación. –Estudiar e investigar nuevos procedimientos continuamente, preocuparse por la permanente capacitación del personal y mantener informado al gerente de logística o gerente general acerca de la marcha del departamento.

3.1.3 “Obtención: La obtención empieza con el pedido y tiene por finalidad contribuir a la continuidad de las actividades evitando demoras y paralizaciones, verificando la exactitud y calidad de lo que se recibe.

3.1.4 Almacenamiento: Este implica la ubicación o disposición, así como la custodia de todos los artículos del almacén, que es la actividad de guardar artículos o materiales desde que se producen o reciben hasta que se necesitan o entregan. Los principales aspectos de esta actividad son: control de la exactitud de sus existencias; mantenimiento de la seguridad; conservación de los materiales; y reposición oportuna.

3.1.5 Despacho o distribución: Consiste en atender los requerimientos del usuario, encargándose de la distribución o entrega de la mercadería solicitada. Para que los requerimientos de los usuarios sean atendidos con prontitud, es necesario contar con el embalaje o empaque para asegurarse que las cantidades y calidades de los artículos o materiales sean correctas. Es igualmente importante en esta función asegurar el control de la exactitud de los artículos que se despachan, así como la rapidez de su ejecución para cumplir con los plazos solicitados.”²

3.1.6 “Control de stocks: Como objetivo de esta actividad se debe plantear el asegurar una cantidad exacta en abastecimiento en el lugar y tiempo oportuno, sin

² Ibid

sobrepasar la capacidad de instalación. Con un control preciso y exacto se garantiza un control efectivo de todos los artículos de abastecimiento.

3.1.7 Utilización de desperdicios: Esto con el fin de tomar las medidas más ventajosas para la empresa.

3.2 Importancia de abastecimiento:

La función de aprovisionamiento existe a partir del momento en que un objeto o servicio debe ser buscado fuera de la empresa. Dentro de los principales objetivos se tienen los siguientes:

- Proporcionar un flujo ininterrumpido de materiales, suministros, servicios necesarios para el funcionamiento de la organización.
 - Mantener las inversiones en existencias y reducir las pérdidas de éstos a un nivel mínimo.
 - Mantener unas normas de calidad adecuadas.
 - Buscar y mantener proveedores competentes.
 - Normalizar los elementos que se adquieren.
 - Comprar los elementos y los servicios necesarios al precio más bajo posible.
 - Mantener la posición competitiva de la organización.
- Conseguir los objetivos de aprovisionamiento procurando que los costos administrativos sean los más bajos posibles.”³

3.2. “Aprovisionamiento de materiales

³ Ibid

Organizar a las empresas para conseguir estos objetivos es difícil porque no solo hay que tener en cuenta las necesidades internas, sino también las del mundo exterior. Tanto el departamento de aprovisionamiento como el tráfico de materiales tienen un contacto directo en el mercado y han de responder a su solución.

La tarea fundamental del gerente de abastecimiento consiste en localizar fuentes confiables y progresivas de suministros, asegurar y mantener su cooperación e interés.

El aprovisionamiento considera dos puntos importantes:

- (1) Las previsiones en un plan general y
- (2) Los plazos en los casos particulares. Ambos se reducen a un sólo factor, el tiempo.

En la mayor parte de las organizaciones los aprovisionamientos consumen aproximadamente entre el 20% y 50% de los ingresos totales de la compañía en mercadería y servicios. Cuando una organización gasta cantidades tan grandes de sus ingresos en una sola área es importante que se reciba una buena compensación por los fondos comprometidos. El efecto de apalancamiento de los beneficios que consiguen las compras, actúa como un poderoso estímulo para racionalizar el abastecimiento.

En toda empresa de ciertas proporciones debe de existir un jefe o gerente de abastecimiento (o compras). El gerente de abastecimiento debe enfocar su labor hacia el desarrollo de estrategias, dirigidas hacia las compras, el desarrollo de los proveedores y de las negociaciones que concuerden los objetivos y estrategias de la organización, tanto a corto plazo como a largo plazo.

En el área de aprovisionamiento el gerente debe ser responsable de la planificación y del control de los materiales. Así, como de la programación de la producción o de la investigación de los materiales y de la programación de las compras, del tráfico de entrada y salida de los almacenes y de la eliminación de los desperdicios, la chatarra o los residuos sobrantes de manera que permita el funcionamiento de la empresa, de acuerdo a los objetivos trazados. La labor del gerente de abastecimiento debe orientarse a buscar la

máxima utilización y conservación de los abastecimientos. Estas se obtienen mediante el entrenamiento y la aplicación continua de una serie de normas, hasta la conservación, el mantenimiento, la recuperación y la correcta distribución y empleo de todos los artículos utilizados por la empresa.”⁴

3.3.1 “Necesidades de abastecimiento

En lo que se refiere al cálculo de necesidades el gerente de abastecimiento debe considerar la política de la empresa para definir sobre los siguientes puntos:

- (a) Emplear en la producción materiales extranjeros o nacionales.
- (b) Tener o no almacenada la materia prima a emplearse o los artículos que se produzcan, y
- (c) Aplicar un sistema de compra exclusivamente al contado o crédito.

También debe considerar la capacidad económica o financiera de la empresa para determinar mayores o menores niveles de abastecimiento, de consumo o reserva, la capacidad instalada de la empresa y el nivel de utilización de la misma, la mano de obra disponible y el nivel de instalación.

Para determinar las necesidades, el gerente de abastecimiento debe coordinar con diferentes niveles, debido principalmente a que esta necesidad tiene su origen en otras de sus dependencias de la empresa.

Con el gerente de producción para determinar a) los productos que se van a requerir para las operaciones de producción en el volumen previsto, b) periodicidad con que se requieren estos productos a fin de poder determinar cuando colocar los pedidos; c) la calidad y el tipo de cada artículo o material a adquirirse.

⁴ Ibid

Con el gerente de logística para determinar: a) cantidad de artículos que se encuentran con mucho stock, b) capacidad de almacenaje total y disponible para cada artículo, c) nuevas necesidades o nuevas formas de almacenaje de los productos, d) equipo y material necesario para el mantenimiento, e) capacidad de equipo y material para el transporte, f) nuevo equipo y material para operar en los almacenes.

Con el jefe de compras para definir: a) forma de mantener la continuidad de abastecimiento, b) la calidad adecuada de los artículos a adquirirse; c) localización de nuevos productos materiales y fuentes de suministros.

Con el gerente de ventas o comercialización para: a) proporcionar datos sobre planificación de los artículos terminados, b) fechas necesarias de cada uno de ellos.

Con contabilidad con el propósito de conocer: a) los registros de inventarios que se realiza para determinar los activos de la empresa, b) la conciliación que se efectúa en los inventarios, c) las facilidades que necesite cada vez que se realicen inventarios.

El gerente de administración debe de determinar la responsabilidad que le compete al elemento comprador, así como la forma de llevar a cabo las adquisiciones en lo que se refiere a: (1) la fabricación durante un determinado periodo, (2) el cumplimiento de un determinado programa de adquisición de materiales, (3) una orden de compra específica, (4) la adquisición de determinado material que debe de tenerse en existencia, (5) determinado volumen de dinero a gastar en una sola compra”.⁵

3.4. “Pronóstico de la demanda de mercado

“El pronóstico de la demanda es la estimación de las ventas de un producto durante determinado período futuro. El pronóstico de la demanda da origen a varias clases de

⁵ Ibid

predicciones. Por ejemplo, un pronóstico puede referirse a una industria entera (refrescos), a una línea de productos (Pepsi, bravha, gatorade) o bien a una marca individual (Mega doble, doble litro). Por tanto, para que un pronóstico se entienda y sea útil es importante aclarar exactamente que cosa describe.

3.5. Términos básicos de los pronósticos

Definición de algunos términos básicos para que el análisis sea más fácil de seguir:

3.6. Factor de mercado

Un factor de mercado es un objeto o elemento que:

- 1) existe en un mercado,
- 2) es mensurable y
- 3) se relaciona con la demanda de un bien o servicio”⁶

3.7. “Potencial de mercado y de ventas

El potencial de mercado es volumen de ventas totales que todas las empresas que venden un producto durante determinado período, pueden esperar vender en determinado mercado en condiciones ideales. El potencial de ventas es la parte del potencial de mercado que una compañía específica piensa alcanzar en condiciones ideales.

El potencial se refiere a un nivel máximo de ventas y supone dos cosas: 1) todos los planes de mercadotecnia son eficaces y se llevan a cabo debidamente y 2) todos los prospectos con el deseo y la capacidad de comprar un producto lo adquieren realmente.

Son pocas las industrias o compañías que alcanzan todo su potencial, el potencial

⁶ Stanton, William J. “Fundamento de marketing” undecima edicion, editorial McGraw Hill, Mexico, Pag. 191

total no debe ser el resultado final del pronóstico de la demanda. Más bien es un nivel intermedio. Se puede pasar de ventas potenciales a ventas probables, que se estiman por medio de pronósticos.

3.8. Participación en el mercado

Se utiliza frecuentemente en los negocios como medida de desempeño, participación en el mercado indica la proporción de las ventas totales de un producto durante determinado periodo en un mercado específico capturado por una compañía.

La participación en el mercado puede referirse a industrias enteras, segmentos reducidos o algunas áreas geográficas, pudiéndose aplicar también a períodos pasados, presentes o futuros.”⁷

3.9. “Pronóstico de ventas

Un pronóstico de ventas es una estimación de las ventas probables de una marca de productos durante determinado periodo en un mercado específico, suponiendo que se aplique un plan de mercadotecnia previamente establecido. A semejanza de las medidas del potencial de mercado, este tipo de pronósticos puede expresarse en unidades monetarias o en unidades del producto. Pero a diferencia del potencial de mercado y de ventas, que se basan en factores y suposiciones generales, un pronóstico de ventas se funda en un plan específico de mercadotecnia para el producto en cuestión.

Conviene prepararlo después de calcular el potencial de mercado y de ventas. Los pronósticos de ventas suelen abarcar un periodo de un año aunque muchas compañías lo revisan mensual o trimestralmente. Los pronósticos que abarcan menos de un año son

⁷ Ibid pag. 192

adecuados cuando la actividad en la industria es tan inestable que no es posible prever lo que sucederá en un año.

Una vez preparado el pronóstico de ventas influye en todos los departamentos de la compañía. El pronóstico constituye la base para decidir cuanto gastar en diversas actividades como la publicidad y la venta personal. La planeación de las necesidades de capital de trabajo, utilización de la planta e instalaciones de almacenamiento se basa en la previsión de las ventas. Lo mismo que la programación de la producción, la contratación de la mano de obra y la compra de materias primas.”⁸

3.9.1 “Métodos de pronóstico de ventas: a continuación algunos métodos que se emplean comúnmente en la predicción de la demanda.

Análisis de los factores del mercado: muchas veces la demanda futura de un producto se relaciona con el comportamiento de ciertos factores del mercado. De ser así, se puede pronosticar las ventas futuras. En esencia el análisis de los factores del mercado consiste en determinar cuáles son esos factores y en medir luego su relación con la actividad de ventas, para utilizar bien este tipo de análisis se requiere: 1) seleccionar los factores apropiados del mercado 2) reducirlos al mínimo. Cuanto más sean los factores, mayores probabilidades habrá de estimaciones erróneas y más difícil será precisar cuanto influye cada uno en la demanda.

El método de derivación directa es sencillo, barato y requiere un pequeño análisis estadístico. La principal limitación del método radica en que solo puede usarse cuando es posible identificar un factor fácilmente mensurable que influye en la demanda de modo estable.

⁸ Ibid pag. 193

El análisis de correlación es un perfeccionamiento estadístico de método de desviación directa. Tiene en cuenta el nexo entre las ventas potenciales del producto y el factor del mercado que repercute en ellas. El análisis de correlación mide, en una escala de 0 (ausencia de asociación) a 1(asociación perfecta), las variaciones entre dos series de datos.

El análisis de correlación proporciona una estimación más exacta de la demanda del mercado que la derivación directa.

Rara vez se da un nexo directo entre un factor de mercado y la demanda de un producto. Por ello, el análisis de correlación tiene en cuenta el pasado al predecir el futuro. También le permite al investigador incluir más de un factor en el cálculo.

Este análisis presenta dos grandes limitaciones: Primero no todos los ejecutivos de mercadotecnia lo comprenden, segundo: puede emplearse sólo cuando se cuenta con dos datos: 1) historia de ventas de la industria o la empresa que abarque al menos 20 periodos consecutivos. 2) historia correspondiente al factor de mercado que se utilizará al pronosticar la demanda. Finalmente el análisis de la correlación descansa en la suposición, a veces poco realista de que existe aproximadamente la misma relación entre ventas y el principal factor o factores del mercado durante todo el período y de que esas relaciones se mantendrá en el período de ventas predicho”⁹

3.10. “Encuesta de las intenciones del comprador

Consiste en preguntarle a una muestra de clientes actuales o potenciales cuanto comprarán de un producto a determinado precio, durante cierto periodo futuro. Algunas compañías mantienen grupos de consumidores que utilizan estas encuestas. También se

⁹ Ibid. Pag. 193

valen de paneles de consumidores sobre ideas de productos nuevos, precios y otras decisiones de mercadotecnia.

Seleccionar una muestra representativa de los compradores potenciales puede significar un problema. En el caso de muchos productos de consumo se requiere una muestra bastante numerosa debido a que el mercado puede estar integrado por muchos flujos con diferentes patrones de compras. De ahí que la encuesta sea un método costoso en cuanto al dinero y el tiempo que se le invierte, presenta además otra limitación grave.

Una cosa es que los consumidores tengan la intención de adquirir un producto y otra muy distinta que realmente lo compren, por ello este tipo de encuesta a menudo muestra una medida inflada de la potencia del mercado. Probablemente pronostiquen la demanda con gran exactitud cuando: 1) hay relativamente consumidores reales o potenciales; 2) éstos están dispuestos a manifestar su intención de compra y 3) su historial muestra una relación constante entre el comportamiento de compra y sus intenciones expresadas.

3.11. Análisis de ventas pasadas y de tendencias

Un método muy común de pronósticos se basa enteramente en las ventas pasadas. Lo utilizan muy a menudo los detallistas cuya finalidad principal es “superar las cifras del año pasado”. En el análisis de ventas pasadas el pronóstico de la demanda no es más que un simple incremento porcentual, aplicado al volumen obtenido al año anterior o al volumen promedio de algunos años precedentes. Es una técnica simple y barata. Las ventas pasadas pueden emplearse para predecir el volumen de ventas en el caso de una empresa que opere en un mercado estable, donde su participación a permanecido constante durante varios años. Sin embargo, pocas son las compañías que trabajan en ambientes inalterables, lo cual hace que éste método sea poco confiable.

El análisis de tendencia también se funda en datos referentes a las ventas anteriores, pero es una técnica de pronóstico mas complicada. Un tipo es la proyección de ventas a largo plazo generalmente calculado por una técnica estadística denominada regresión. Sin embargo, la complejidad estadística del análisis de tendencia a largo plazo no compensa la debilidad intrínseca de fundamentar las estimaciones futuras exclusivamente en la actividad pasada de ventas. Un segundo tipo de análisis requiere una proyección a corto plazo que utiliza un índice estacional de ventas. El análisis de tendencia a corto plazo será aceptable si las ventas de la empresa siguen un patrón estacional confiable. “¹⁰

3.12. “Participación de la fuerza de ventas

Consiste en recabar las estimaciones de todos los vendedores referentes a sus territorios en el periodo futuro en cuestión. La suma de sus estimaciones constituye el pronóstico de ventas de la empresa.

Este método genera pronósticos precisos si los vendedores son personas competentes y bien informadas. Su fuerza es que aprovecha el conocimiento especializado que de su mercado tienen los vendedores. Más aún, hace que estén más dispuestos a aceptar las cuotas que se les asigna puesto que participaron en el proceso de pronósticos que fueron la base de ellas. Es más utilizado por empresas que tienen sus negocios en un mercado compuesto de pocos clientes muy grandes. “¹¹

3.13. “Juicio de los ejecutivos

Consiste en recabar opiniones de uno o más ejecutivos acerca de las ventas futuras. Si son opiniones bien fundamentadas basadas en medidas válidas, como el análisis de los factores de mercado, sus puntos de vista generaran pronósticos exactos.

¹⁰ Ibid. Pag. 195

Sin embargo este tipo de producciones corre riesgos, porque algunas veces las opiniones son simples intuiciones o conjeturas. Una forma especializada del juicio de los ejecutivos es el método Delfi, llamado así en recuerdo de los famosos oráculos que se hacían en la ciudad de Delfos en la antigua Grecia. Inventado por Rand Corporación para emplearse en los pronósticos ambientales también puede aplicarse en la predicción de ventas. Se utiliza sobre todo con productos que son verdaderamente innovadores o importantes adelantos tecnológicos.

El método Delfi comienza con un grupo de conocedores que de modo anónimo estiman las ventas futuras. Cada uno realiza una predicción sin que sepan como respondieron los restantes miembros del grupo. Después se resumen las estimaciones, el promedio resultante y la serie de pronósticos se dan a conocer a los participantes. Ahora que ya saben como respondió el resto del grupo, se les pide efectuar otra predicción sobre el mismo asunto. Pueden cambiar sus estimaciones iniciales o bien reafirmarlas. Este proceso de estimaciones y de retroalimentación se lleva a cabo varias veces. En algunos casos, y generalmente en el pronóstico de ventas, la ronda final consiste en discusiones personales entre los participantes hasta que llegan a un consenso respecto al pronóstico.

Una ventaja del método Delfi es que impide que una persona influya en otra. Permite además que cada participante analice el juicio conjunto del grupo. Si el pronóstico de un individuo difiere mucho del promedio del grupo, tiene oportunidad de justificarlo o modificarlo en la siguiente ronda. Una de las desventajas de esta técnica y de todo juicio ejecutivo, estriba en que los participantes puedan carecer de la información necesaria en la cual fundamentar su juicio.

¹¹ Ibid. Pag. 196

Ningún método de ventas es perfecto. Un ejecutivo debe escoger la técnica o la combinación de varias que probablemente aporte las estimaciones más exactas de las ventas en las circunstancias actuales. Debido a que todas las técnicas tienen limitaciones, y las compañías deberían estudiar la conveniencia de emplear un método de pronóstico cuando el ambiente de mercadotecnia es poco estable.”¹²

3.14. “Sistemas de información de mercadotecnia

Gracias, a que las computadoras se han convertido en herramientas comunes de los negocios, las compañías pueden recopilar, almacenar y manipular grandes cantidades de procedimiento permanente y organizado cuya finalidad es generar, analizar, difundir, almacenar y recuperar la información que se utilizará en la toma de decisiones de mercadotecnia.

Un SIM ideal es útil para:

- A. Analizar los datos aplicando modelos matemáticos que representan al mundo real.
- B. Generar informes periódicos y estudios recurrentes según se vayan necesitando.
- C. Integrar datos nuevos y viejos para actualizar la información e identificar las tendencias.

3.15. Diseño de un sistema de información de mercadotecnia

Para construir un SIM, los directores de mercadotecnia deben identificar primero qué información les ayudará a tomar decisiones más acertadas. Trabajan en estrecha colaboración con investigadores y analistas de sistemas, de ahí determinan si los datos requeridos están disponibles dentro de la organización o bien si hay que obtenerlos, cómo deben ser organizados, la forma en que se presentarán y el programa que registrará su entrega. Un SIM bien diseñado ofrece un flujo continuo de este tipo de información para

¹² Ibid. Pag. 196

la toma de decisiones. Su capacidad de almacenamiento y recuperación permite recabar y utilizar datos para facilitar la labor de los encargados de tomar las decisiones de mercadotecnia. De esta capacidad surge el sistema de información de mercadotecnia (SIM)", gran variedad de datos. Gracias a esto los encargados pueden vigilar constantemente el desempeño de productos en los mercados, los vendedores y otras unidades de mercadotecnia.

Para una empresa grande donde la información fácilmente se perdería o se distorsionaría al difundirse entre muchas personas o los departamentos, un SIM resulta de mucha utilidad.

La eficacia con que funciona un SIM depende de tres factores:

- La naturaleza y calidad de los datos disponibles
- Las formas en que se procesan los datos para obtener información utilizable.
- La capacidad de los operadores del SIM y de los gerentes que usan el resultado para trabajar juntos.”¹³

3.16. “Venta personal y administración de ventas

El objetivo es incrementar las ventas rentables ofreciendo satisfacer los deseos de los consumidores a largo plazo. La venta personal, es la comunicación personal de información para convencer a alguien de que compre algo, es por muchos el método promocional más usado para cumplir con este objetivo. En muchas compañías, ésta representa el costo de operaciones más grande, llegando algunas veces a ser entre 85 y 15% de las ventas. En cambio, el costo promedio de la publicidad es de 1% a 3% de las ventas.

3.16.1 Ventajas de la venta personal

¹³ Ibid Pag. 183

La venta personal es la comunicación individual y personal en contraste con la comunicación masiva e impersonal de la publicidad, la promoción de ventas y otras herramientas promocionales. Ello significa que resulta más flexible que las herramientas mencionadas. Los vendedores pueden modificar su presentación para adaptarse a las necesidades y al comportamiento de cada cliente. Observan la reacción de ellos ante determinada técnica de ventas y luego hacen los ajustes necesarios de inmediato.

La venta personal generalmente se centra en los compradores potenciales, con lo cual se reduce al mínimo la pérdida de tiempo. En cambio, gran parte del costo de la publicidad se invierte en enviar mensajes a personas que de ninguna manera son prospectos verdaderos.

Otra ventaja de la venta personal es que busca realizar una venta. La publicidad generalmente tiene una meta menos ambiciosa. Está diseñada para captar la atención, proporcionar información y despertar el deseo, pero rara vez provoca la acción de compra o completa la transferencia de la propiedad del comprador al vendedor.

Una de las grandes limitaciones de la venta personal es su elevado costo. Aunque reduce al mínimo la pérdida de esfuerzos, cuesta mucho formar y administrar una fuerza de ventas. Otra desventaja consiste en que una compañía a veces no está en condiciones de atraer al tipo de personal que necesita para hacer el trabajo. Por esta razón, en el nivel detallista, muchas empresas han prescindido de su fuerza de ventas y se han visto obligadas a recurrir al autoservicio.

En los negocios, has dos tipos de venta personal. Uno es aquel en que los consumidores acuden al vendedor. Llamada venta interna, incluye fundamentalmente la venta en tiendas al menudeo.

Otro tipo de venta personal, es la conocida como venta externa, los vendedores visitan a los clientes. Hacen contacto con ellos a través del correo, por teléfono o por medio de venta de campo.

La mayoría de las fuerzas externas de ventas suele representar a los fabricantes o a intermediarios mayoristas, pues venden los productos a las empresas para su reventa y no a los consumidores. Sin embargo, en la definición de fuerza externa de ventas también se incluye: a) los fabricantes que venden directamente a las familias y los vendedores en casa. b) los representantes de organizaciones detallistas que van a los hogares de los consumidores para mostrar un producto, dar un consejo o proporcionar un presupuesto, y c) los vendedores externos que laboran en organizaciones no lucrativas.

Actualmente algunas compañías tienen una fuerza de ventas que se pone en contacto con los clientes, pero no mediante visitas personales, lo hacen a través del teléfono, la computadora o la máquina de fax. De hecho, una parte de la venta externa se ha ido volviendo electrónica. “¹⁴

3.16.2 El vendedor profesional

Actualmente, estos representantes son administradores de un área del mercadotecnia: su territorio. Realizan un trabajo de ventas global; identifican a los prospectos, los atienden, crean buena voluntad entre el público, venden sus productos y capacitan a los vendedores de los clientes. Los representantes modernos actúan como un reflejo del mercado, llevando la información pertinente a la empresa. Organizan gran parte de su tiempo y actividades. A menudo participan en el reclutamiento de los nuevos vendedores, la planeación de ventas en su territorio y en otras actividades administrativas. Criterios que se utilizan para identificar a las mejores fuerzas de ventas: Precisión, disponibilidad, credibilidad, sociabilidad, confianza y descubrimiento.

¹⁴ Ibid. Pag. 506

Los tipos de trabajos en ventas pueden clasificarse atendiendo a las habilidades creativas de venta que se requieren, desde las simples hasta las más complejas.

1. Conductor – vendedor: En este trabajo el vendedor se dedica primordialmente a la entrega del producto, por ejemplo, refrescos Pepsi. Las responsabilidades de venta son secundarias, sin embargo, la mayoría de estos vendedores están autorizados y motivados para buscar oportunidades de incrementar las ventas de las cuentas existentes.
2. Tomador de pedidos interno: es una posición en que el vendedor recibe pedidos en el lugar de negocios del vendedor. La mayoría de los clientes ya decidieron efectuar la compra, y la misión del vendedor consiste en darles una atención esmerada.
3. Tomador de pedidos externo: es este puesto el vendedor acude al cliente en el campo y acepta un pedido. En general, se trata de repetición de pedidos logrados entre clientes seguros, aunque en ocasiones los vendedores les ofrecen productos nuevos.
4. Vendedor misionero. Con estos tipos de ventas se busca crear buena voluntad, realizar actividades promocionales y dar información y otros servicios a los clientes existentes o a los prospectos. Estos vendedores no están obligados a levantar pedidos.
5. Ingeniero de ventas. En esta posición lo más importante es la habilidad del vendedor para explicarle el producto al prospecto y también de adaptarlo a sus necesidades particulares. Por lo regular se trata de productos complejos y de gran sofisticación tecnológica. Normalmente el ingeniero de ventas da soporte técnico y colabora con otro representante que visita periódicamente al cliente.
6. Vendedor creativo – generador de pedidos. Es un trabajo en que se realiza la venta creativa de bienes y servicios, aunque también causas sociales o ideas. Esta venta consiste en diseñar un sistema que corresponda a las necesidades de un cliente en particular.

El costo de la venta personal. Vender es una actividad cara. El costo promedio de una visita de ventas por un generador de pedidos tiene un alto porcentaje, pues de cada seis visitas que se realizan, sólo en tres realizan una venta a un nuevo cliente. Considerada desde el punto de vista contable, la función de ventas requiere ser administrada eficientemente. Tareas en la administración de la distribución física. Una buena estrategia relativa a la ubicación del inventario puede consistir en crear uno o varios centros de distribución. Tales instalaciones se construyen a partir de los mercados y no de las necesidades de transporte. Con ellos se busca construir bajo un techo un sistema eficiente y totalmente integrado para el flujo de los pedidos: recibir pedidos, surtirlos y prepararlos para entregarlos a los clientes. Estos centros pueden aminorar los costos de distribución disminuyendo la cantidad de almacenes, depurando el exceso de inventario y eliminando los casos de falta de existencias. Considerando que las compañías son negocios para vender bienes y no para guardarlos, los tiempos de almacén y de entrega deben ser reducidos. Los centros de distribución también pueden ayudar a eso.

Tipos de almacén. Todo productor, mayorista o detallista dispone de la opción de operar su propia bodega o bien de utilizar los servicios de un almacén público. Un almacén privado tiende a ser una ventaja sí: 1) la compañía desplaza un gran volumen de productos; 2) si el flujo presenta una fluctuación estacional, y 3) si los bienes tienen un manejo especial o requerimiento específicos de almacenamiento.¹⁵

3.17. “Manejo de productos

En la distribución de productos de consumo masivo, queda de manifiesto la necesidad de tecnificar al máximo todas las operaciones para obtener el éxito esperado.

¹⁵ Ibid pag. 509

3.18. Gestión de los centros de distribución

El centro de distribución es considerado “el último paso de la orden de un cliente”, es donde las órdenes se recogen, se embalan, se procesan, se documentan, se notifican y se despachan. Muchas compañías están haciendo servicios de valor agregado en sus centros de distribución, desde elaborar paquetes o combos de promociones, etiquetado, ensamblaje, manufactura ligera y mucho más lo que hace del centro de distribución cada vez más importante. Por lo tanto, tener un conocimiento superfluo de las diferencias funcionales de un sistema de gestión en los procesos de ejecución de la cadena de abastecimiento es muy riesgoso.

Los administradores de centros de distribución frecuentemente realizan realmacenaje de su inventario para minimizar el tiempo de búsqueda y recorrido así como optimizar la utilización del espacio. Este proceso se llama reasignación u optimización de asignación de ubicaciones.

Una tarea dentro de un centro de distribución es una recogida, embalaje, despacho, recepción, almacenamiento, reembalaje, etc., una cola de tareas es una lista de tareas activas que son asignables a los trabajadores del centro de distribución. Un flujo de tareas de trabajo permite una configuración para indicar las tareas que un producto específico necesita al momento de ser despachado (sale) y en la recepción (entra).

Cada tarea realizada por el trabajador del centro de distribución es registrada en la base de datos. Los errores y las excepciones se identifican y automáticamente las alertas pasan a los supervisores correspondientes. Los supervisores y los trabajadores definidos pueden consultar y revisar cada movimiento de un artículo de inventario por medio del registro de historial de transacción del centro de distribución.

La capacidad de realizar una recuperación de producto basándose en el número de lote o el código de producción. Extrema trazabilidad por número de lote o código de producción”.¹⁶

3.19 Conceptos

Para efectos de este informe se presenta la descripción de los siguientes términos:

3.19.1. Abastecer

Proveer de materiales o productos a un departamento para su realización en el mercado. En el proceso de abastecimiento se encuentra directamente involucrado el sistema de información: flujo hacia arriba y hacia abajo de productos, finanzas e información desde un origen a un cliente. El proceso metodológico de abastecer un departamento se plantearía así: desde un proveedor a una planta, de la planta pasa al centro de distribución y por último llega a los clientes.

3.19.2 Almacén

Sitio en donde se guardan los productos desde que se reciben hasta que salen al mercado a venderse, los aspectos a considerar del almacén son: mantenimiento de la seguridad, conservación de los productos y reposición oportuna. Aquí es donde se encuentran los productos en todas las presentaciones disponibles para su distribución en el mercado.

3.19.3 Carbonatado

¹⁶ Enciclopedia Microsoft Encarta 2004. Microsoft Corporation.

Es la mezcla de ciertos ingredientes para la fabricación de gaseosas, entre uno de ellos está el bióxido de carbono.

3.19.4 Comercialización

Es la transferencia de los derechos de propiedad de una persona a otra, con el fin de un intercambio favorable para ambas personas (clientes y empresa).

3.19.5 Desabastecer

No contar con suficientes productos o materiales para proveer a diferentes departamentos para que cumplan con la realización en el mercado. Esto se da en base a inadecuados sistemas de información y de materiales físicos que afectan la sincronización de envíos y la selección inadecuada de medios de transporte; es por ello que con el fin de tomar decisiones para mejorar de abastecimiento es importante la transparencia y análisis de la información.

3.19.6 Isotónico

Hidrata y provee energía al organismo, el agua se puede mencionar entre uno de ellos, ya que es de vital importancia para el óptimo funcionamiento del organismo. Entre ellos se mencionan: gatorade y adrenalina rush.

3.19.7 Logística

Este departamento es el encargado de proveer transporte para el abastecimiento de producto carbonatados y no carbonatados de empresa PEPSI, S.A. Cuenta con su propia metodología y el proceso de análisis que busca un equilibrio entre la oportunidad, experiencia y el apoyo científico, soluciones creativas, y genera grandes beneficios a través de tres fases básicas: diagnóstico operativo, planificación e implementación.

3.19.8 Néctares

Bebida extraída de frutas naturales y producida a través de algunos procesos químicos. Se cuenta con diferentes sabores: manzana, piña, pera y melocotón.

3.19.9 Portafolio de productos

Es creado con la finalidad de que el vendedor cuente con una herramienta útil en el mercado para la adecuada distribución del producto, dándoselos a conocer a través del empaque y presentaciones a los clientes con que cuentan.

3.19.10 Pronóstico

Es una proyección realizada en base a datos de años anteriores con el fin de alcanzar los objetivos de ventas. Cabe mencionar que son probabilidades realizadas por anotaciones numéricas en total de volumen (cajas de productos).

3.19.11 Rastra

Estructura metálica utilizada para trasladar el producto solicitado del centro de distribución para las diferentes agencias de Pepsi. Por ser transporte pesado abastece en gran proporción y cuenta con espacio para 28 tarimas.

3.19.12 Retornable

Se define como el regreso o la debida devolución del envase al lugar de origen. Cabe mencionar en este renglón lo que es vidrio por ser de un material duro, frágil y transparente.

3.19.13 Stock

Es cuando un producto no cuenta con rotación o movimiento en el mercado, se puede decir que es la cantidad de mercaderías que se encuentran en depósito o no es aceptable por el mercado.

CAPITULO IV

PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

4.1 Proceso de abastecimiento

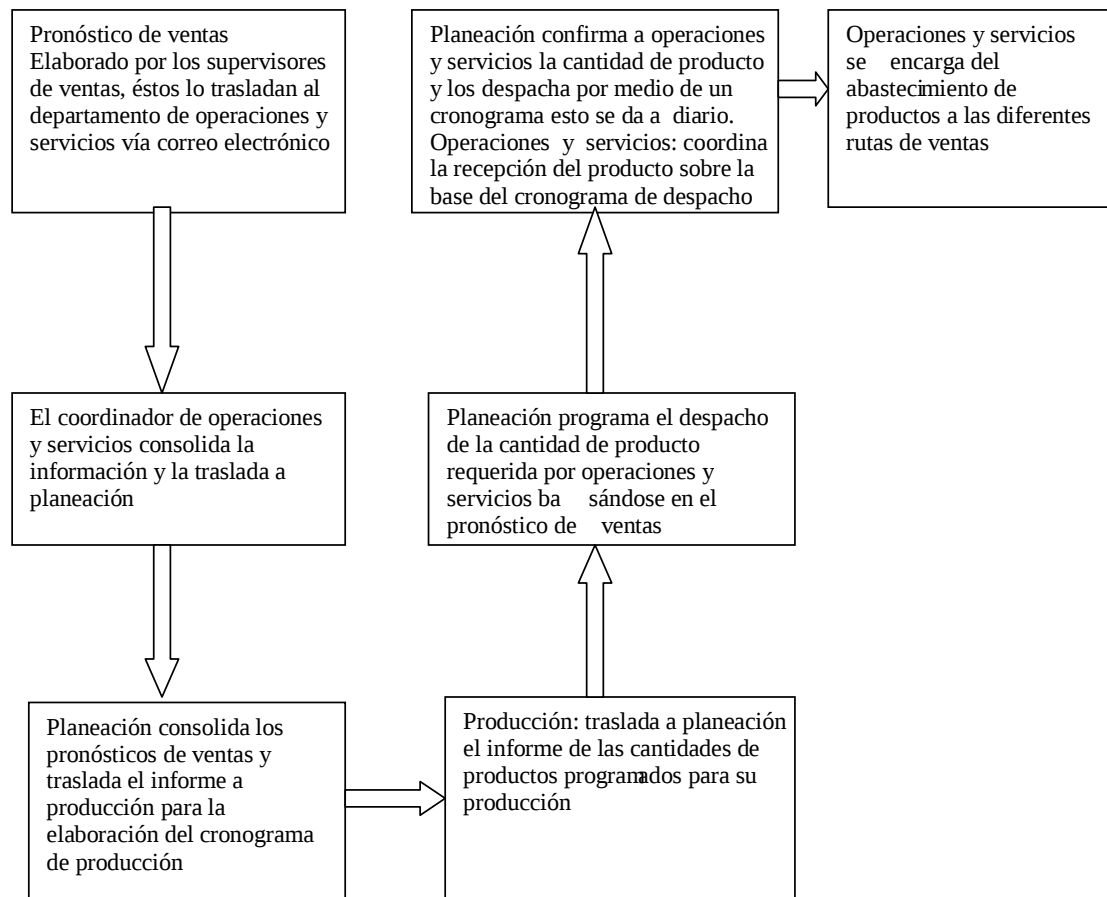
El proceso de abastecimiento es una operación muy compleja, en este intervienen diferentes personas, sistemas de información y distribución los cuales tienen como finalidad tener en existencia el suficiente stock de productos en el almacén para satisfacer la demanda del mercado.

Empieza con la distribución de productos carbonatados y no carbonatados del centro de distribución al almacén, para su debido desplazamiento en el mercado de la región nor-oriental, utilizando el abastecimiento que diariamente se realiza con la recepción de rastras, estas son supervisadas, cargadas y descargadas por el departamento de operaciones y servicios; haciendo énfasis que el pronóstico es enviado semanalmente del departamento de ventas que elabora éste semanalmente al departamento de operaciones y servicios para que luego sea enviado a planeación para su verificación y sea trasladado a producción; a raíz de este proceso se distribuye del centro de distribución al almacén, luego de ser recibida las rastras se procede a abastecer los camiones de ventas para el desplazamiento del producto en el mercado.

Dentro de la operación de abastecimiento es importante la retroalimentación de información por parte del departamento de operaciones y servicios, debido a que ellos son los encargados de controlar que dicho proceso tenga fluidez y se realice de la mejor manera.

Para describir de una mejor manera el proceso de abastecimiento al almacén de empresa PEPSI, S.A., se presenta el siguiente flujograma:

Proceso de abastecimiento



Proceso de abastecimiento.
Fuente: Empresa PEPSI, S.A.

El resultado de las entrevistas acerca del proceso de abastecimiento el 78% de los empleados afirmó que no es funcional, ya que algunos indican desconocer este proceso debido a la falta de comunicación entre los departamentos de ventas y el personal administrativo. Sin embargo, el personal administrativo y de operaciones y servicios conocen el proceso, haciendo la observación que el área operativa lo desconoce, ya que

ellos solo se dedican a vender, esto indica que existe separación entre parte del personal operativo y el personal administrativo, esto repercute en los resultados, y en algunas ocasiones no logran las metas propuestas por la empresa.

4.1.1. Programación y coordinación en el abastecimiento

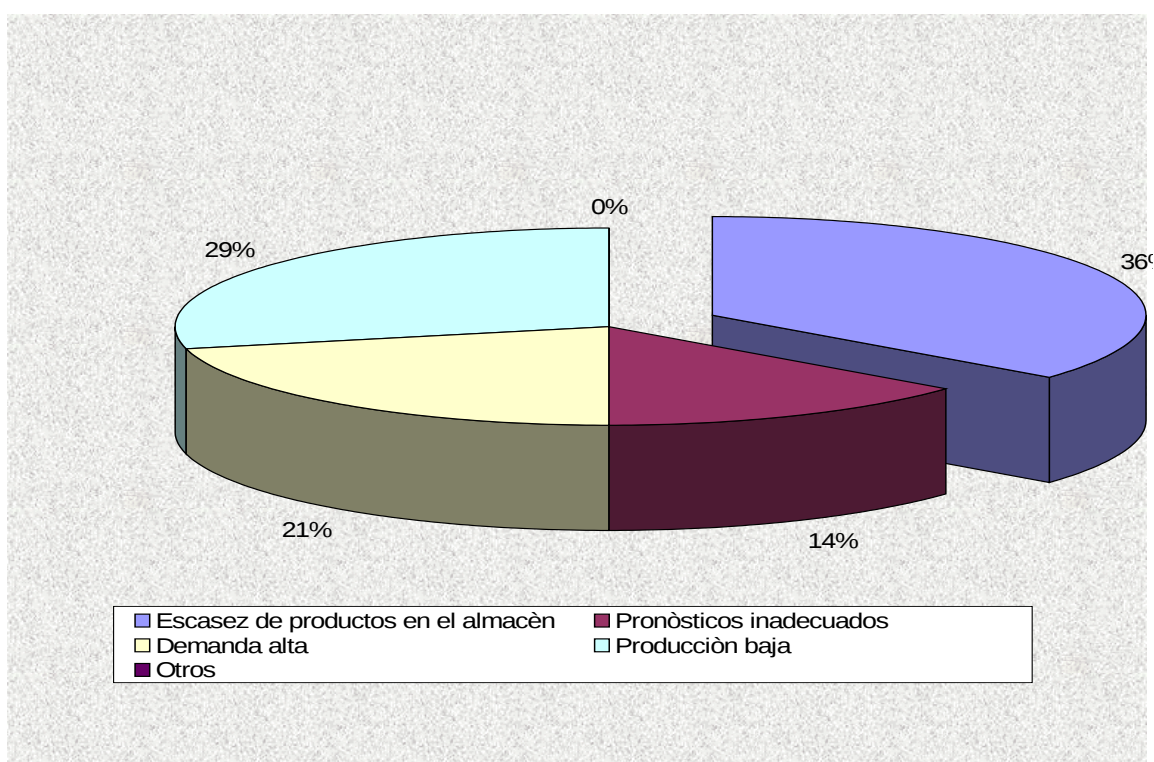
La programación de abastecimiento de productos carbonatados y no carbonatados se realiza diariamente por el departamento de planeación, el pronóstico es realizado semanalmente por el departamento de ventas, y es consolidado por el departamento de operaciones y servicios, esta es la base para llevar a cabo el proceso de abastecimiento con base al pronóstico de ventas, debido a que en éste se encuentran los requerimientos de productos diario para la distribución al mercado. Tanto la programación como la coordinación son elementos importantes e indispensables en el proceso de abastecimiento ya que el primero da a conocer los pasos a seguir y las limitantes con que cuenta y el segundo opera en conjunto para dar seguimiento con lo programado.

4.1.2. Horarios de recepción

La recepción de rastras esta comprendida entre los horarios de 14:00 a 18:00 horas, si no llegan en los horarios establecidos se coordina a través de los jefes involucrados (Coordinador de operaciones y servicios y Coordinador de planeación) para la respectiva descarga en horarios no programados. El problema del desabastecimiento ocurre cuando en los meses de marzo, abril y diciembre, se da el fenómeno de la demanda “alta”, el cual consiste en un incremento en las ventas de la empresa que sobrepasa el límite de piso plaza, lo que requiere de más producción, más recurso humano, más transporte, más horarios de trabajo y mayor capacidad de almacenaje, y esto es lo que provoca el desabastecimiento de productos carbonatados y no carbonatados en el almacén.

4.2 Pronóstico de venta y demanda actual

El pronóstico de ventas que maneja la empresa es una estimación de las ventas probables de determinadas marcas de productos, estos pronósticos están basados en ventas de años anteriores, al cual se le incrementa un porcentaje del 5%, que es realizado por el departamento de ventas y luego enviado al departamento de operaciones y servicios para su consolidación y este proceso es concluido en logística que es el encargado de la distribución del producto. Según resultados obtenidos, es importante resaltar la opinión de las personas encuestadas, los que hacen mención al factor que más incide en el desabastecimiento de productos, debido a la escasez de los mismos en un 36% cuando la demanda se incrementa por temporada.



Gráfica 1. Pronóstico de ventas.

Fuente: Elaboración propia

Esta puede ser producida por varios factores entre los cuales se puede mencionar: demanda alta, cambios climáticos, pronósticos inadecuados de ventas que no están apegados a la demanda actual del mercado cuando ésta se dispara; problemas dentro del proceso de abastecimiento, el cual se da por algún hecho fortuito en el transporte del producto del centro de distribución al almacén, ocasionado por paros, huelgas, manifestaciones, accidentes y desastres naturales, etc.

4.2.1. Pronóstico de ventas según años anteriores

Según la información recabada la elaboración de los pronósticos de ventas se toma información basada en cuotas de ventas de años anteriores, afectadas por un porcentaje de crecimiento fijado por la Junta directiva de la empresa, los pronósticos son adecuados durante algunos meses, pero cuando aumenta la demanda de la prevista éstos serán inadecuados, no se cuentan con las cantidades reales de pronósticos por políticas de la empresa.

4.2.2. Demanda real en el mercado actual

La empresa ha mantenido una demanda real favorable, esto indica que los productos con que se cuenta tienen total aceptación en el mercado. Se ha observado que en ciertas temporadas del año existen problemas en los pronósticos de ventas al no coincidir con la demanda actual ya que no cuentan con el suficiente stock de productos para la venta.

El incremento de la demanda ha tenido un comportamiento ascendente, debido a que la empresa cuenta con marcas nuevas, las cuales han tenido una gran aceptación por los clientes; los nuevos productos que ofrece la empresa le ha permitido ganar más consumidores que son generadores de demanda y se han convertido en un factor de mucha importancia en el comportamiento de la existencia de productos en el almacén.

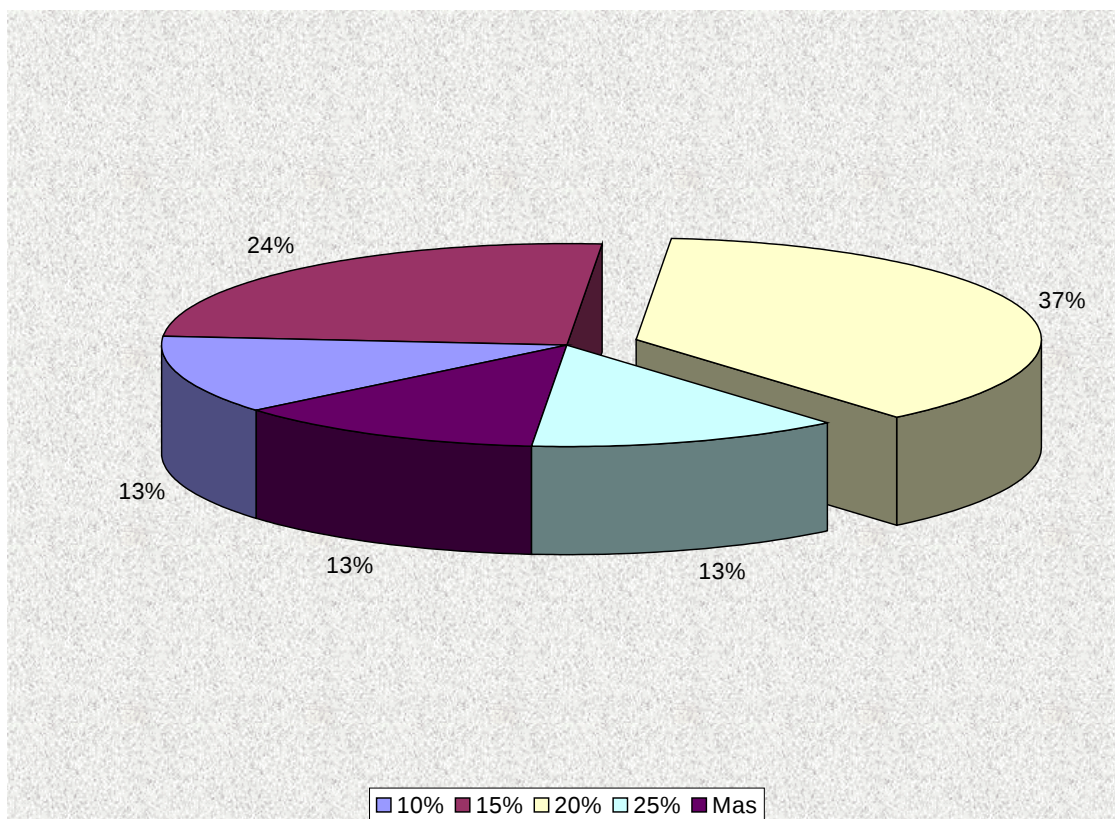
Además, es importante reconocer que la empresa ha logrado un crecimiento de producto dentro del mercado, el cual ha aumentado demográficamente.

4.2.3. Incremento del pronóstico de ventas

Se ha observado que los productos que distribuye la empresa PEPSI, S.A. han tenido un incremento en su demanda debido a factores como: el clima que impera en la

región, incremento de la población que consume el producto, promociones, promotáticas y segmentación de mercados.

Según información recabada con el personal administrativo el 37% de los empleados respondieron que se debería de aumentar el pronóstico en un 20% sobre las ventas del año anterior, esto para contrarrestar la demanda y poder satisfacerla.

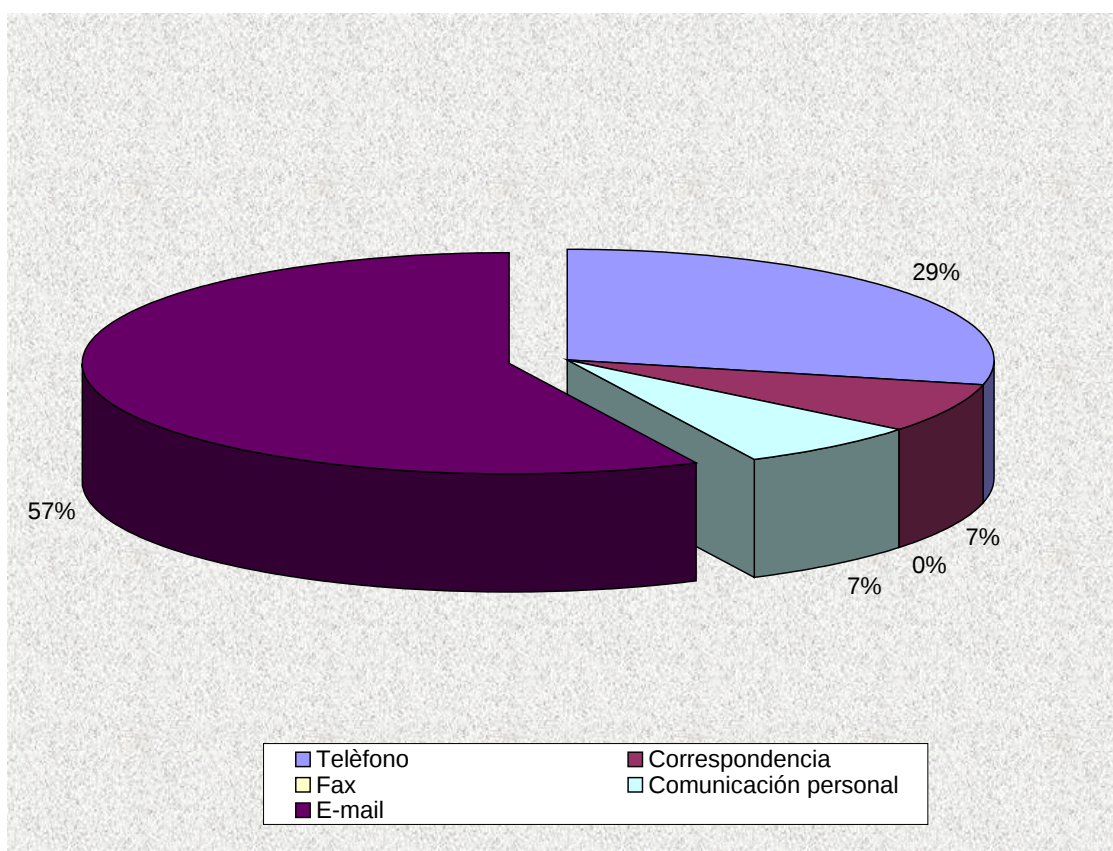


Gráfica: 2 Incremento en los pronósticos

Fuente: Elaboración propia

4.3 Sistemas de información

Los medios de comunicación más utilizados en la empresa PEPSI, S.A. son el teléfono y el correo electrónico, el primero les permite tener un monitoreo constante y a la vez estar retroalimentados sobre la evolución del proceso de abastecimiento, el segundo guarda una reseña histórica sobre la información solicitada y enviada. Según encuestas realizadas al personal de los departamentos; el 57% de los empleados respondieron que utilizan el correo electrónico, mientras que un 29% prefieren utilizar el teléfono, el % prefieren utilizar la comunicación personal y correspondencia el 7% dijeron que utilizan este medios, como lo muestra las siguiente gráfica.



Gráfica: 3 Sistemas de información

Fuente: Elaboración propia

4.3.1 Efectividad de los sistemas de información

Los medios de comunicación que utiliza la empresa PEPSI, S.A., son utilizados de forma adecuada para comunicarse entre sí, o sea que a través de ellos se recopila la información para elaborar los pronósticos del día siguiente, basados en inventarios. Según información recabada a los empleados de ventas y operaciones y servicios el 87% está de acuerdo con los sistemas de información que utiliza actualmente la empresa, siendo el más utilizado el correo electrónico.

En el caso de caerse el sistema, la empresa PEPSI, trabaja con una compañía que en 45 minutos arregla la comunicación, si el problema fuera por daños en un equipo en un término de 3 horas se cambia el equipo.

4.3.2 Programación de la frecuencia que debe darse la comunicación

La programación es un sistema de información, el cuál es utilizado para la recopilación de datos los que se envían al departamento de planeación un día antes, para enviar lo requerido para el día siguiente. La programación de la frecuencia de la comunicación se ejecuta con correo electrónico y es el medio más utilizado, así mismo el teléfono ya que se les da prioridad por lo rápido y fácil de comunicarse y arreglar a través de ellos eventualidades o problemas surgidos en la empresa; mientras que los otros medios, son utilizados cuando se necesita enviar o recibir documentos importantes, y que legalmente tengan que llevar la firma legible y autorizada en documentos membretados; de otra manera no se utilizan por la tardanza que ocupan tanto para llegar al lugar de destino, como para ser leídos por el personal.

4.4 Coordinación entre los departamentos

La coordinación es la ejecución de actividades realizadas por cada departamento con un fin en común; en la empresa PEPSI, S.A., cada departamento ejecuta su plan de trabajo de la siguiente manera: el departamento de ventas, elabora los pronósticos con el fin de llegar a las metas establecidas en relación al volumen de ventas; el departamento de operaciones y servicios, su plan de trabajo es prestarle servicio al departamento de ventas y entre sus funciones esta el de abastecerles de productos necesarios para su correcto desplazamiento.

4.4.1. Eficiencia en la coordinación de los departamentos

Los departamentos involucrados en el proceso de abastecimiento que son los departamentos de ventas y el de Operaciones y Servicios, según encuestas realizadas, un 38% afirman que la coordinación entre los departamentos es buena; pero, el resto de los empleados manifiesta que existe desacuerdo entre ambos departamentos, porque cada uno se dedica a lo que le compete en su área y no unifican criterios.

Esto repercute en que en algunas ocasiones las metas de ventas no son alcanzadas, como se indica en el numeral 4.1 procesos de abastecimiento el cual establece que existe una separación entre los jefes de los departamentos de ventas y operaciones y servicios, ya que la comunicación es estrecha y coordinación no hay.

4.5.1 Supervisión de transporte y flexibilidad de horarios

La supervisión del transporte es realizada por el departamento de operaciones y servicios diariamente, a través de la inspección del proceso de carga y descarga a las rastras; los horarios cuentan con flexibilidad en su recepción de productos al almacén.

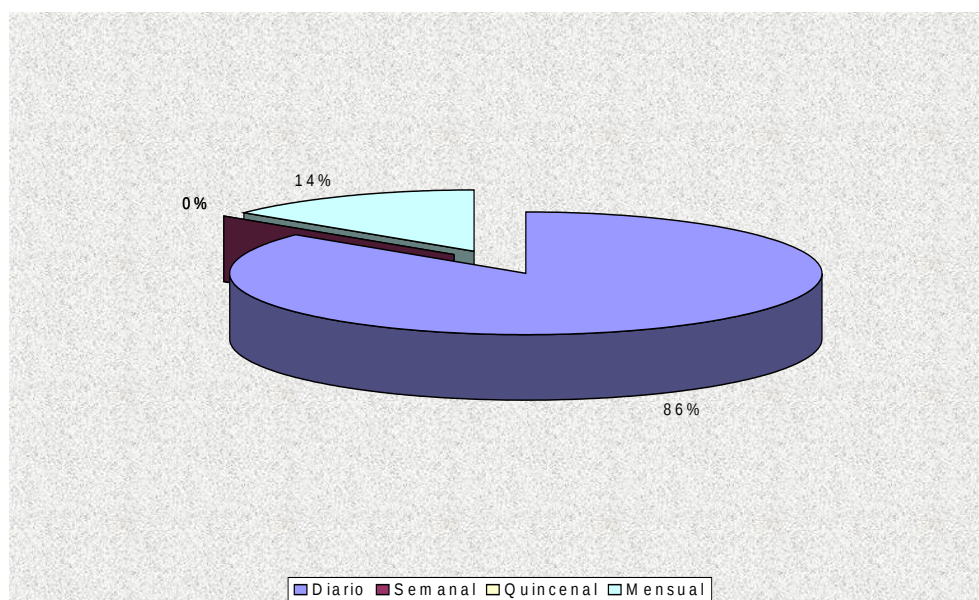
4.5.2 Supervisión y control de transporte

La supervisión del transporte se hace a través del departamento de operaciones y servicios, el cual verifica diariamente la cantidad de rastras que entran al almacén, cada rastra cuenta con 28 tarimas y cada tarima tiene 40 cajas, otras tarimas de 60 cajas de algunos productos.

4.5.3 Flexibilidad en los horarios

Los horarios están comprendidos para la recepción de las rastras al almacén entre las catorce y dieciséis horas para la descarga del producto, sin embargo en ocasiones se reciben fuera del horario programado, debido a circunstancias como: alto tráfico en las vías de comunicación, accidentes que impidan el paso del transporte o retraso en carga y descarga en el centro de distribución.

El 86% de los empleados dijeron que la supervisión y control de transporte se realiza diariamente, mientras que el 14% determinaron que se realiza mensualmente. Existe en el almacén un verificador, quien es el encargado de revisar el producto que se despacha para la venta, él cuenta el producto físicamente por tarima, además de verificarla a través de una máquina, las que deben de cuadrar exactamente igual.



CONCLUSIONES

1. Se confirmó con la información recabada con los empleados del departamento de ventas, que los procesos de abastecimiento que la empresa utiliza no son funcionales, debido a que el 78% de empleados desconoce el proceso de abastecimiento.
2. Se determinó que el método porcentual para realizar los pronósticos de ventas en algunas ocasiones no es funcional, porque hay meses en que se incrementa la demanda, tales como: marzo, abril y diciembre y el problema consiste en que las ventas aplicadas al pronóstico no son representativas con la demanda actual del mercado en dichos meses.
3. Se verificó que los medios de comunicación utilizados por la empresa son efectivos, siendo los más utilizados el correo electrónico y el teléfono, ya que el primero maneja una programación general de las actividades a realizar diarias, y por medio del segundo se confirma el horario a ejecutar dicha programación.
4. Se confirma que un 38% de la coordinación entre los departamentos se da por ambas vías; por lo tanto el resto de los empleados manifiesta que existe una separación entre los jefes de ambos departamentos, ya que la comunicación es estrecha entre ambos departamentos.
5. Se verificó que la supervisión del control de transporte es realizado a diario por el coordinador de operaciones y servicios, estableciendo horarios de recepción para cargar y descargar las rastras enviadas del centro de distribución al almacén.

RECOMENDACIONES

1. Que se ejecute un programa de información a los operativos de ventas acerca del proceso de abastecimiento que la empresa realiza, con el objetivo de que todos los empleados estén involucrados e informados sobre el mismo, esto les ayudará a tener una mayor participación dentro del proceso de abastecimiento y en su oportunidad colaborar aportando sugerencias y posibles soluciones al problema.
2. Que se utilicen más fuentes de información (metas de ventas, información del comportamiento del mercado por parte del vendedor, época del año) ésto le permitirá determinar la demanda potencial de mercado, para alcanzar las metas propuestas.
3. Que se programen reuniones periódicas por lo menos cada trimestre, que les ayude a solucionar problemas que se den dentro del proceso y lograr con esto una relación laboral más sólida.
4. Que se proporcione información acerca del proceso de abastecimiento por parte del personal del departamento de operaciones y servicios hacia el personal del departamento de ventas, para proponer soluciones inmediatas a los problemas que se presenten, con el fin de lograr la coordinación idónea que les permita tener un mejor manejo en los inventarios de productos para satisfacer la demanda del mercado.
5. Que se incremente el transporte de rastras para tener más producto en el almacén y poder satisfacer la demanda de éste, y que los horarios de recepción que se encuentran contemplados se respeten para llevar un mejor control en la carga y descarga del producto y no afectar otro proceso de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

Chávez Zepeda, Juan José. Elaboración de proyectos de investigación. Guatemala: 1994

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. México McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo. Método y técnicas de investigación documental y de campo, Guatemala, CIMGRA, 2004.5ta.Ed.

Stanton William, Etzel, Walker. Fundamentos de marketing, México, McGraw-Hill, 2001. 11ª. Ed.

Enciclopedia Microsoft Encarta 2004. Microsoft Corporation

Proceso de abastecimiento

