

GRUPO JUMEX ;DISTRIBUCIÓN QUE DA VIDA!

Grupo Jumex es hoy en día sinónimo de vanguardia en el mercado de los jugos y néctares. Empresa 100% mexicana, con más de 37 años de experiencia y liderazgo en la elaboración de productos de la más alta calidad, exporta actualmente a Estados Unidos, Centroamérica y otros países del mundo en los cinco continentes.

En México un factor determinante del éxito de Grupo Jumex ha sido sin duda alguna su red de distribución. Al respecto Marcelo Rivero, director general de la empresa, comenta: “Nuestra principal diferenciación es el utilizar todos los canales de distribución, desde distribuidores y mayoristas hasta fuerza de ventas. Somos la marca que tiene mayor presencia nacional en todos los puntos de venta con algún producto.”

LOGÍSTICA Y MERCADOTECNIA

Estratégicamente las funciones de logística y mercadotecnia cada vez requieren de una mayor integración. Sobre el papel que desempeñan actualmente estas funciones en las empresas y su relación, el directivo explica: “Para nosotros logística juega un papel preponderante en la toma de decisiones por el tipo de producto; es un factor clave de éxito para poder abastecer el mercado de una manera oportuna pero al costo correcto.”

“La relación entre mercadotecnia y logística es definitiva porque si bien mercadotecnia define a quién quiere atender y con qué características, logística es la encargada, una vez que se tiene el producto correcto, de darle servicio a ese mercado, identificar o calificar a esos canales y definir cómo llegar adecuadamente”, agrega Rivero.

INTEGRACIÓN POR COSTOS

El trayecto ha sido largo y fructífero, resultando en la creación de varias empresas que integran al Grupo Jumex: Frugosa, Botemex, Jugomex y Aljimex, por mencionar algunas.

Con respecto a su integración y a las ventajas que representa, el ejecutivo platica: “La integración vertical, en una industria de alto crecimiento y con gran competencia, le ha permitido al Grupo tener un costo muy competitivo, sobre todo viendo el panorama de la industria alimentaria en México, y ser una empresa muy rentable. Sí, existe un concepto de integración vertical hacia atrás

muy desarrollado, por un lado hacia lo que es la materia prima con diferentes proveedores por regiones geográficas y por otro lado en algunas áreas estamos integrados verticalmente por envases; trabajamos vidrio, plástico, latas, aceros y cartón, ya que cada uno de los envases responde a una necesidad diferente del consumidor.”

ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN

El sistema de distribución de la empresa ha sido, en gran medida, lo que le ha garantizado la presencia de sus productos a nivel nacional por lo que resulta interesante conocer cómo está estructurado: “Se cuenta con un sistema de distribución para atender a todos los canales, siendo de ellos fundamentales: el changarro o tienda pequeña y el autoservicio”, explica el directivo.

“Lo que define el sistema es el cómo atender a uno y a otro. En el caso del autoservicio es a través de un esfuerzo con nuestro propio equipo de distribución a nivel nacional. El changarro se atiende a través del sistema de mayoreo nacional y medio mayoreo, que tiene su propia fuerza de ventas. Adicionalmente se cuenta con un sistema de rutas que tiene como objetivo fundamental el mantener siempre la presencia del producto que se vende con un precio diferencial más elevado y en algunas líneas darle mayor exposición al producto hacia el consumidor”, continúa Rivero.

Al ser una empresa que atiende a varios países y tiene presencia en todos los continentes, la modificación y tropicalización de su red de distribución ha sido una constante. “La adaptación del sistema de distribución varía de acuerdo con la estructura del comercio y la cultura de cada país. En Latinoamérica los sistemas de distribución son más similares al sistema mexicano, principalmente en los países cuya geografía y cuya cultura es parecida. Los países que se diferencian un poco tal vez son, Chile y Argentina donde el sistema de autoservicios es más importante que la tienda pequeña”, señala el ejecutivo.

DISTRIBUCIÓN POR RUTA

“La distribución y su costo siempre son un elemento estratégico en la toma de decisiones, por lo tanto los camiones tienen que salir completos, se debe adecuar el pedido al camión de tal manera que sea lo más económico posible, se planea en beneficio del cliente y de los productos que más se desplacen. La logística nos ha hecho cambiar el tipo de transporte que se utiliza. Por ejemplo,

se maneja un sistema de camionetas que tiene un radio definido ya que el costo de la camioneta debe ser lo suficientemente rentable porque no se transportan productos que no sean de Jumex. También existen sistemas definidos que se llaman de circuitos y consisten en que se envían los camiones con mercancía y tienen que regresar cargados con materia prima o materiales de empaque, con el objetivo de que los viajes siempre se aprovechen y resulten lo más económico”, indica el director.

La definición de las rutas es un factor crítico dentro de su sistema de distribución. “Una vez que se define una ruta de acuerdo a un censo que se estableció de la zona que se pretende atacar y se analiza el número de puntos a cubrir, a cada ruta en un esfuerzo directo, se le asigna un cierto número de visitas diarias. La suma de las rutas integra una zona, ésta tiene un supervisor dependiendo de la capacidad de la ruta y de la oportunidad de crear nuevos negocios. Normalmente se asigna en promedio un supervisor por cada ocho o nueve rutas; sin embargo hay rutas en que por su facilidad tal vez las ampliamos en una o dos rutas más y hay zonas en que por su complejidad las tenemos que reducir. Adicionalmente, al supervisar una zona se pueden detectar oportunidades para abrir más puntos de venta, ampliar y modificar la zona, agregar vendedores o, si la ruta es rentable, existe la posibilidad de fragmentarla y ofrecer un servicio con mayor frecuencia”, añade Rivero.

VISITAS QUE VENDEN

En lo relacionado a la medición de la rentabilidad de las rutas y la colocación de productos más eficiente, Rivero manifiesta: “La velocidad de los desplazamientos en las tiendas define el tiempo y la labor de venta que necesitará cada ruta. Si cada vez que visita empieza a encontrar faltantes de producto significa que la ruta requiere mayor servicio y en ese momento se divide.”

El que exista una mezcla adecuada de productos es fundamental en la distribución por lo que se hacen planes de venta que promuevan líneas de productos y apoyen a los vendedores en su labor. “Los productos tienen mayor preferencia dependiendo de la zona geográfica que atacamos y en algunos la competencia es mayor que en otras, lo que define la mezcla de productos. También se cuenta con productos de mayor valor agregado y siempre existe el

planteamiento de la venta para adecuarnos al cliente y tratar de incorporar otros productos que en su mezcla vayan mejorando el margen y el costo”, prosigue Rivero.

“A diferencia de otros productos, no rellenamos un canal, hacemos labor de venta. Es muy importante resaltar la diferencia, ya que en el caso de otras bebidas los vendedores solamente reemplazan el número de rejillas o de unidades que se desplazaron y las colocan de nuevo. En nuestro caso hay que hacer labor de venta ya que el producto no tiene la misma velocidad de desplazamiento, por lo que la capacitación y capacidad de convencimiento del vendedor resultan importantísimas; debe convencer al señor de la tienda de manejar nuevas líneas de producto y tratar de desplazar a la competencia por lo que la mecánica de labor de venta es un poco más amplia”, agrega el ejecutivo.

“Hoy en día prácticamente tenemos cubierto con nuestra fuerza directa doscientos mil puntos de venta y tal vez nos falten otros doscientos ó 250 mil. El total de detallistas en el país se estiman en 900 mil pero no nos sería rentable llegar directamente a todos por el tipo de producto, pero sí cubrir a la mitad o al 40% de estos puntos de venta. El resto se atienden a través del sistema de mayoreo o de medio mayoreo.”

MAYOREO Y MEDIO MAYOREO

“Los esfuerzos son complementarios, nuestro esfuerzo de distribución es completo pero complejo, porque cuando el mayorista está consciente de que cuenta con una fuerza de distribución propia, te ubica como un competidor. Para contrarrestar lo anterior, se utiliza un sistema de precios diferenciales de tal manera que nunca se bloqueen a los mayoristas y siempre se proporcione un servicio. Por otro lado también se ha detectado que hay puntos de venta en los que se prefiere el servicio directo y otros que prefieren que los atienda el mayorista ya que éste lleva productos adicionales a los nuestros”, afirma Rivero.

La concentración de mayoristas a escala nacional es hoy una realidad. “El número de mayoristas se ha venido reduciendo y se está dando una consolidación. Hay mayoristas que adquieren más fuerza que otros, unos que son muy regionales y otros que tienen una distribución inclusive de corte nacional. El manejo de cada uno es diferente ya que a fin de cuentas lo que nos interesa es que el producto sea siempre competitivo pero las condiciones de competencia deben ser

equitativas en cada región por lo que hay que tener mucho cuidado para que no afecte con los precios el mercado.”

“En Jumex nos interesa que evolucione el mayorista en México, incorporando sistemas de información logística y que controlen sus sistemas de distribución, ya que en la medida en que esto suceda el sistema se volverá más ágil al conectarnos con ellos y poder trabajar en el mismo lenguaje”, opina el ejecutivo.

Desde su punto de vista, el futuro del mayorista apunta a una constante consolidación: “Los jugadores se van a tener que seguir consolidando. El esfuerzo de los clubes de precio en México ha traído un cambio fundamental y para que el mayorista sea capaz de defenderse tendrá que consolidarse y a lo mejor tendrá que dejar de ser local y volverse regional o nacional para poder competir adecuadamente”, añade Rivero.

LOGÍSTICA, PRECIO Y PROMOCIÓN

En cuanto al impacto del sistema de distribución con otros elementos de la mezcla de mercadotecnia, específicamente en lo que se refiere a los niveles de precio y al diseño y mecánica de las promociones, el ejecutivo puntualiza: “Nuestro objetivo es que el consumidor reciba el producto al mismo precio, por lo que se deben seleccionar descuentos que permitan hacer negocio al mayorista o quien intervenga en la cadena de distribución sin lesionar al consumidor final. Se le debe definir al mayorista la línea de productos que debe manejar, cómo los debe recibir y la velocidad con que tienen que desplazarse de tal manera que siempre sea un negocio para ellos y un negocio para nosotros sin afectar el precio final.”

Otro aspecto interesante es el monitoreo de los precios a nivel nacional en relación al sistema que manejan. Rivero señala: “Para el Grupo la fuerza de ventas es un sistema de comunicación importante, ya sea a través de los sistemas de detalle o de los sistemas tradicionales de ventas. El vendedor tiene la obligación de estar constantemente reportando los precios a nivel nacional del mercado para mantenerlos siempre en ese contexto. Se cuenta con un sistema de información a través del cual mantenemos un control de precios que permite competir adecuadamente y sea rentable para el mayorista o quien intervenga en la cadena de distribución.”

“Las promociones impactan obviamente desde la planeación de la venta y de la producción; logística es el centro, el motor de todo. Entonces, logística recibe el plan y ellos b tienen que convertir en producto terminado en manos del consumidor. Da órdenes a las plantas, las plantas entregan el producto en donde logística quiere, llámese nuestro centro maestro o en los diferentes almacenes. Logística coordina toda la función del transporte de la empresa así que cuando nosotros realizamos una promoción, es un cambio a lo habitual, que puede ser en espacio, en volúmenes, en tamaños o en costos. Es decir hay muchas variables que intervienen en ese cambio, por lo que requieren de una atención especial de logística,” expone Rivero.

“Si la promoción se compone de varios productos ya representa una complejidad tanto para los sistemas tradicionales como para nuestras propias camionetas por el espacio adicional que se tiene que asignar a bs normalmente definidos. En términos generales tenderá a promover o a enfatizar más productos de uno u otro, lo cual también tenderá a mover la mezcla de los inventarios, y si nuestra meta es mantener criterios de quince días a nivel nacional en todas las bodegas, se convierte en un problema crítico”, añade el director.

¡A SACARLE JUGO!

La logística tiende cada vez más a una mayor integración con las demás funciones de las empresas, y entre más compleja sea ésta por tamaño, diversidad y portafolio del negocio, mayor será el impacto de la logística como un factor clave de éxito. Sobre los principales retos y tendencias en este ámbito, el director expone: “La logística cada día va a desempeñar un rol más importante en los negocios. En lo que respecta a la parte nacional la tendencia es a ser más eficientes y productivos en el uso del espacio. En el ámbito internacional es más complejo, sobre todo para los jugadores nacionales, quienes inician exportando con el enfoque del hombre camión o el contenedor. A medida que empiezan a crecer las ventas y al incorporar una comercialización más orientada a un mundo global, se comienzan a desarrollar sistemas de distribución de la empresa en otros países y ahí se complica un poco más el esquema, porque se deben adecuar empaques y relaciones comerciales para ser competitivos. Por otro lado, la logística nos obliga a acercarnos al consumo y definir la ubicación de nuevas instalaciones productivas. En el caso del Grupo se estableció una planta en el noreste del país para poder abastecer la región, el mercado

americano de la zona oeste y el mercado noroeste mexicano con un costo adecuado y con productos lo más fresco posible en tiempo oportuno.”

“Uno de los factores de competencia a nivel mundial es el esfuerzo logístico ya que puede representar tener o no rentabilidad en un producto. Así de sencillo, podemos tener un extraordinario diseño de producto, una magnífica campaña, una fuerza de ventas muy motivada, pero si el esfuerzo logístico no lo pone en el costo y a tiempo, todo se derrumba”, concluye Rivero.