



- Tener mayor rapidez en la planeación y ejecución del ciclo de vida total de los productos desde su lanzamiento hasta su salida en el mercado.
- Tener bajos costos logísticos logrando eficiencias a través de la integración de procesos y operaciones en toda la cadena.
- Adecuar la estructura organizacional de las empresas con un enfoque hacia el consumidor y el servicio.
- Aprovechar el desarrollo tecnológico que existe en los sistemas de información para optimizar y soportar la operación, desde la fabricación hasta la venta de productos al consumidor.

#### Tendencias

- Competencia global. Mayor número de tratados con el resto del mundo.
- Mayor desarrollo de productos. Ciclo de vida de productos más corto y con mayor enfoque hacia las necesidades del consumidor.
- Concentración y desarrollo de los canales de comercialización. Alta concentración en el canal de supermercados.
- Consumidores con mayor sensibilidad a los precios; con cambios sociales y demográficos y con mayor acceso a información de productos y servicios.
- Demanda más pulverizada, compleja y con dificultad de pronosticar.
- Integración de los eslabones en el proceso. La calidad del producto ya no es lo esencial sino la calidad en todo el proceso, involucrando desde la cotización, venta, entrega y hasta servicio post-venta.

#### NUESTRA EXPERIENCIA

##### Experiencia integral en la Cadena de Valor

Se han realizado proyectos que van desde definir propuestas de valor hacia el mercado, acorde con las necesidades y requerimientos de los diferentes segmentos de clientes; hasta la alineación de los procesos de suministro para cumplir de la forma más eficiente el compromiso hacia el mercado. La alineación se diseña en los procesos estratégicos, tácticos y operativos

#### CONOCIMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA Y LOS RETOS QUE SE PLANTEA LA INDUSTRIA

Dada nuestra experiencia con empresas de esta industria, brindamos soluciones que se adaptan a las condiciones de cada compañía, conociendo de antemano las principales necesidades de la industria.

- Brindar una atención diferenciada por tipo de canal.
- Organizar a la fuerza de ventas para maximizar su productividad
- Incrementar el nivel de servicio de manera rentable
- Incrementar el nivel de la demanda de una manera eficiente

#### EXPERIENCIA EN PROYECTOS QUE INVOLUCRAN LOS DIVERSOS CANALES DE VENTA Y DISTRIBUCIÓN

Conocemos los procesos, estructura de costos, e infraestructura que requiere cada uno de los canales más comunes de atención, venta y distribución de los productos de consumo como los son: tiendas de autoservicio, tiendas de conveniencia, distribuidores, mayoristas y detalle.

#### DISEÑAMOS E IMPLEMENTAMOS SOLUCIONES EN CONJUNTO CON NUESTROS CLIENTES

Soluciones que se adecuan a la problemática particular de la empresa en el corto plazo con los recursos e infraestructura disponibles. También planteamos escenarios futuros factibles a ser logrados en el mediano y largo plazo, los retos generales que la industria enfrenta y la combinación de los procesos y prácticas que tiene cada empresa.

Lo anterior hace indispensable el tener un enfoque particular y adecuado a cada organización, tanto en el diseño como en la implementación de nuestras soluciones.

#### CASO DE NEGOCIO EL RETO DE MINSA EN LA FORMA DE LLEGAR A SU MERCADO

Minsa es una empresa internacional dedicada a la producción de harina de maíz nixtamalizado, tiene 6 plantas en México, 2 en E.E.U.U. y 1 en Centroamérica.

Su enfoque hacia el mercado es a través de 4 unidades de negocio, las cuáles están divididas de la siguiente manera:

- MINSA - Harina de Maíz ALMER - Servicios de almacenamiento
- FINCO - Maíz CP MASA - Tortilla empacada

En los últimos años el mercado atendido por Minsa ha sufrido una disminución del 37% en el consumo per capita, esto provocado principalmente por un incremento del 100% en el precio de la tortilla comparado contra el precio de productos sustitutos (pan), además del cambio de preferencia del consumidor de tortillas hechas con harina de maíz a sólo de maíz.

SOLUCIÓN	BENEFICIOS
Diseño de la Oferta de Valor al Mercado	Incremento en rentabilidad por clientes
	Incremento de ventas, participación de mercados y servicios
	Flexibilidad y rapidez de la organización ante cambios en el mercado
Alineación Comercial	Disminución de costo comercial y mejor asignación de recursos
	Mayor control de procesos comerciales (ventas, mercadotecnia y servicio a clientes)
	Mejor establecimiento de compromisos
Rediseño e implementación de los Procesos de Suministro	Reducción de costos operativos
	Incremento en el nivel de servicio

#### PRINCIPALES RETOS

Ante esta situación del mercado, la estrategia de Minsa se dividió en dos líneas de acción principalmente:

- Promover cambios estructurales en el mercado que estimulen el consumo per capita.
- Aumentar la competitividad de la compañía enfocando a la organización hacia la atención de los clientes de una forma más eficiente. (mejor servicio al mínimo costo).

Las dificultades que enfrentaban para resolver con éxito esta situación eran las siguientes:

- Carencia de una metodología que determinara las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de clientes.
- Lucha de poder entre directores ejecutivos.
- Disponibilidad de tiempo de la gente.
- Resistencia al cambio debido a prácticas muy arraigadas.

- Simplificación de la operación del Grupo (reducción de costos) sin afectar el nivel de servicio ofrecido y la participación de mercado.

Dado lo anterior, se decidió involucrar a una empresa de consultoría capaz de analizar la situación desde un punto de vista externo y que además contara con experiencia y metodología probada.

## SOLUCIÓN SINTEC

La solución de Sintec abarcó tres grandes iniciativas:

- Diseño de una Oferta de Servicio
- Adaptación de un sistema centralizado de funciones
- Supervisión 100% acertiva

Para la primera iniciativa se definió una oferta de servicio para cada uno de los cuatro segmentos de clientes definidos; en base a su rentabilidad, volumen, necesidades de atención y servicio de la competencia.

Esta oferta de servicio, acorde a la importancia de cada grupo de clientes, contemplaba aspectos como los siguientes:

- **Captación de pedidos** - A través de diferentes tipos de vendedores ó el centro de atención a clientes.
- **Atención de clientes** - Frecuencia de visita del vendedor y cobranza a través de depósitos bancarios realizados por el cliente.
- **Surtido de pedidos** - Tiempo de entrega en días y tamaño mínimo del pedido.

Para la segunda iniciativa se definió que la administración, el servicio a clientes, la planeación y la programación de la producción se centralizaran y así simplificar la operación del negocio. De forma regional se dejaron sólo actividades simples de ejecución y seguimiento.

Las iniciativas anteriores fueron posibles gracias a la implementación de un sistema de información central (ERP), que permitió dar seguimiento puntual a cada una de las discrepancias entre las acciones planeadas y las ejecutadas.

Este sistema de información central fue también la base de la tercera iniciativa, permitiendo establecer mecanismos de control y supervisión de la operación de forma más efectiva.

- Reportes por excepción.
- Monitoreo del desempeño de clientes según su comportamiento.
- Supervisión personalizada a toda la organización.

“Los resultados que se obtuvieron fueron muy importantes... aunque el primer paso fue lograr la estabilidad para poder sobrevivir... La situación que se estaba viviendo en ese momento era tan compleja que la principal preocupación era no seguir cayendo... ¡ Y LO LOGRAMOS!

Logramos estabilizar el volumen de ventas, reducir los gastos y la cartera vencida, y mejorar el servicio a clientes. Todo esto nos ayudó a tener una posición totalmente diferente, que nos permitió enfrentar un mercado tan complicado como el que hemos vivido”

**José Cacho, Director General de Grupo Minsa**

CONCEPTO	2000	2002	DIFERENCIA
<b>Incremento en posicionamiento en el mercado</b>			
Nivel de Servicio	70%	90%	▲ 20pp
Participación de mercado	23%	26%	▲ 3pp
<b>Incremento en posicionamiento en el mercado</b>			
Centros de Distribución	90	90	▼74%
Gastos de administración y ventas	Por planta	centralizado	▼ 40% gastos fijos
Número de vendedores	160	110	▼45%
Cuenta por cobrar (días)	110	28	▼75%
Servicio a clientes	48	13	▼73%
<b>Disminución de Incertidumbre</b>			
Programación de Ventas	100% un pedido	60% tres meses	
Programación de Ventas	100% un pedido	60% tres meses	▲ 60pp acertividad
Entrega directas clientes	50%	86%	▲ 26pp

CD. DE MÉXICO

MONTERREY

BOGOTÁ

SAO PAULO

www.sintec.com  
informes@sintec.com