

# 4 pasos para convertir números rojos en Crecimiento Rentable

POR: OSCAR LOZANO, ROGELIO RAMOS, JESÚS MONTAÑÉS Y CECILIA VARGAS, SINTEC

Para ningún ejecutivo es novedad que uno de los principales retos en la actualidad es el **crecimiento rentable**, pero ¿cómo tomar las decisiones adecuadas para ir por el camino correcto? Para contestar esta pregunta, tomaremos el caso de éxito de una empresa que pasó de números rojos a crecer rentable, utilizando un enfoque combinado de **estrategia de clientes y estrategia de operaciones**. Sintec ha colaborado con esta empresa estrechamente en los últimos años, al interactuar tanto en temas de diseño de procesos como acompañando la implementación de los mismos.

A lo largo del artículo se mostrará la evaluación de la empresa durante su proceso de transformación hacia el crecimiento, los resultados logrados y los aprendizajes que se pueden ajustar a la situación de su propia compañía.

## ¿QUÉ LLEVÓ A LA EMPRESA A ESTAR EN NÚMEROS ROJOS? SITUACIÓN INICIAL – DISYUNCIÓN ENTRE LAS INTENCIONES ESTRATÉGICAS CON LAS COMPETENCIAS Y CAPACIDADES QUE LA SOPORTAN.

La empresa que estaremos analizando participa en el sector de bienes de consumo masivo, teniendo participación en tres canales de venta principalmente: detalle, moderno y mayoreo. Pero aunque la compañía cuenta con presencia nacional, la falta de alineación de competencias con capacidades, tenía frenado su crecimiento.

En el momento inicial de nuestra colaboración, la empresa en cuestión había designado una serie de intenciones estratégicas, alineadas a la búsqueda de crecimiento y rentabilidad, tales como:

- Incrementar la participación en el canal tradicional con el objetivo de aumentar el volumen, reducir la dependencia en el canal moderno y elevar el flujo de efectivo.

- Incrementar los precios con el objetivo de reducir los impactos de los costos de la materia prima dado el tipo de cambio adverso.
- Iniciar los esfuerzos de exportación de producto con el objetivo doble de incrementar el volumen y obtener divisas.
- Lograr flexibilidad de producción con el objetivo de ampliar la frescura de sus productos, reducir días de inventario y evitar mermas.
- Asegurar un nivel de servicio superior a 95% con sus clientes

Estos objetivos parecerían correctos a primera instancia, pero los números rojos hablaban claro. Aunque se perseguía un crecimiento orgánico viable con énfasis en la eficiencia operativa, al tratar de aterrizarlos con cursos de acción y en la ejecución del día a día, el resultado fue una rotunda **destrucción de valor**.

En temas de **estrategia de clientes** la principal área de **oportunidad** se encontraba en la manera de **operar los canales de venta**.

### 5 Principales fallas:

- Clasificación incorrecta de clientes, sin segmentación.
- Rutas nuevas de mercado sin definición de tipo de clientes deseados, ni procesos para asegurar su rentabilidad.
- Esfuerzo subestimado para ingresar al canal tradicional, que implica mayor demanda de eficiencia operativa y de guía por parte de la empresa, para lograr la rentabilidad deseada.
- Propuesta de valor sin diferenciación por formato de tienda, ni alineada entre las distintas áreas dentro de la empresa.
- Ejecución inconsistente del punto de venta.

En temas de **estrategia de operaciones**, la principal área de **oportunidad** se centraba en la **falta de gestión y entendimiento del costo de servir**.

## 5 Principales fallas:

- Costos totales de la cadena de suministro sin optimizar.
- Inversiones importantes en infraestructura, en áreas sin crecimiento de demanda.
- Planeación de inventarios sin segmentar por tipo de producto, ni localización de inventarios.
- Eslabones de cadena de suministro sin entrelazar, derivando en falta de confianza para surtimiento de productos.
- Áreas de la organización –compras, producción, planeación de inventarios y transporte– perseguían sus propios objetivos y no los de la empresa.

De manera similar, desde la óptica de **desarrollo de competencias en temas de organización**, la empresa **carecía** de un **sistema de gestión eficaz**, que alineara a la organización con los objetivos estratégicos de la empresa. En la misma línea, las prioridades y visión del consejo no se permeaban a lo largo de la organización por medio de canales oficiales.

Al analizar el **desarrollo de competencias en temas de tecnología de información**, la empresa adquirió una herramienta avanzada – un ERP– que no se había implementado, debido a una falta de procesos y recursos para su desarrollo.

**En resumen**, la organización no contaba con las competencias y capacidades para ejecutar los lineamientos estratégicos planteados, lo que la llevó a sufrir impactos negativos en ventas, costos, gastos e inversiones, y, por ende, a estar en números rojos que precisaban de acción inmediata.

## ¿CÓMO EVOLUCIONÓ LA EMPRESA PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DESEADOS?

ABORDAJE PARA EL LOGRO DE UN CRECIMIENTO RENTABLE – PROCESO DE TRANSFORMACIÓN BASADO EN UNA ESTRATEGIA DE CLIENTES Y ESTRATEGIA DE OPERACIONES

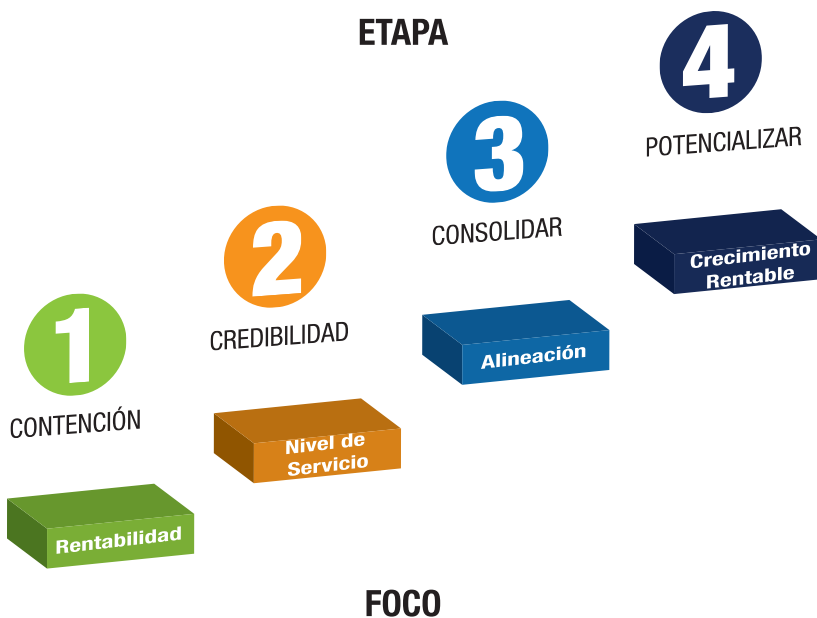


FIG. 1

Para la segunda fase de evaluación, dividimos la estrategia del proceso de transformación en cuatro etapas, cada una con un foco específico para garantizar un impacto positivo en la evolución del negocio. (Figura 1)

### Primera etapa: Contención

*Objetivo: Frenar la pérdida de rentabilidad de la empresa.*

*Estrategia:* Implementar un programa rígido de reducción del gasto operativo, así como sentar una base de disciplina operativa para superponer la complejidad en los procesos por medio de una gestión básica pero insistente.

### Segunda etapa: Credibilidad

*Objetivo: Generar credibilidad interna y externa.*

*Estrategia:* Ofrecer un mejor nivel de servicio y atención a clientes. Posicionar a Operaciones como un área que puede responder a la complejidad y retos provenientes del departamento Comercial.

### Tercera etapa: Alineación

*Objetivo: Consolidar el trabajo organizacional y optimizar la propuesta de valor.*

*Estrategia:* Alinear y sincronizar el trabajo conjunto de la organización (área Comercial y Operaciones) con indicadores comunes, así como alinear la propuesta de valor de la empresa con sus principales clientes.

### Cuarta etapa: Potencial

*Objetivo: Habilitar el crecimiento y rentabilidad de la empresa.*

*Estrategia:* Potencializar las capacidades y competencias desarrolladas en la organización para el crecimiento, orgánico e inorgánico, horizontal o vertical, sin descuidar la rentabilidad de la empresa.

La **figura 2** muestra cómo se logró aterrizar la estrategia diseñada en temas específicos, con enfoque de **estrategia de clientes y estrategia de operaciones, así como de desarrollo de competencias**.

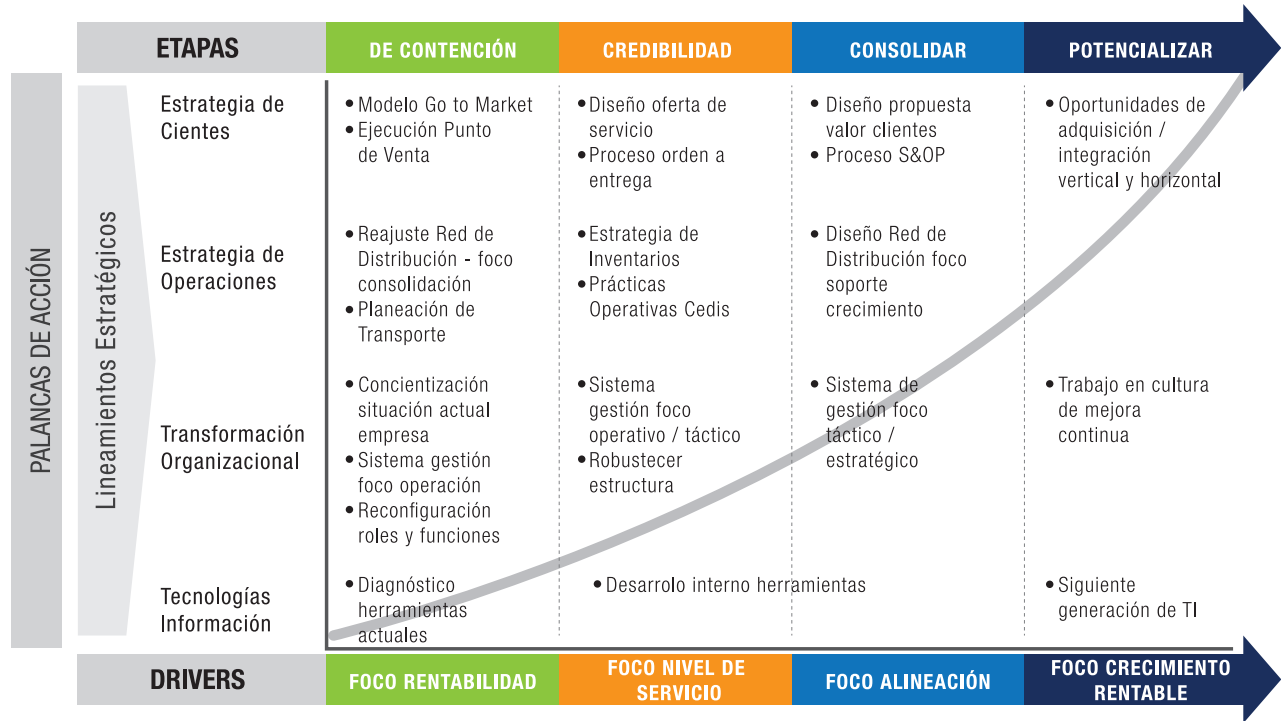


FIG. 2

### ETAPA I – CONTENCIÓN

En la etapa de **Contención** se generaron iniciativas en cada una de las palancas mencionadas:

**Estrategia de clientes:** Diseñamos e implementamos una estrategia de Go to Market para poder atender el mercado tradicional de manera correcta, definiendo qué clientes son relevantes para la empresa y qué esquema de captación y entrega de pedidos son los adecuados para cada segmento de clientes, incluyendo la rutina del vendedor al llegar a la tienda. Para el canal moderno, se trabajó en la implementación adecuada de las prácticas básicas de ejecución del punto de venta, como la generación acertada del pedido, rotación del producto, aseguramiento del despliegue de precios y promociones, entre otros.

**Estrategia de operaciones:** Los esfuerzos se centraron en reducir el costo de la red de distribución, enfocados a optimizar el costo integral de servir, y no solamente en un eslabón de la cadena. Es decir, se definieron los Cedis (Centros de distribución) que se tenían que consolidar / cerrar, así como la reubicación de camiones, todo esto alineado a la estrategia de Go to Market. Por otro lado, se definió la estrategia de transporte por región para optimizar la mezcla de transporte propio contra el servicio de terceros.

**Desarrollo de competencias enfocado al área organizacional:** Se trabajó en una campaña de difusión de la situación de la empresa y la necesidad de redoblar esfuerzos. De igual manera, se implementó un sistema de gestión operativa enfocada a la disciplina en la operación. Este punto se reforzó con una estructura organizacional matricial, para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

### Desarrollo de competencias en temas de tecnología de información:

Se evaluó el estado de los sistemas y el riesgo que implicaba postergar inversiones en este rubro.

### ETAPA II – CREDIBILIDAD

Después de controlar los gastos de las rutas del canal tradicional (una de las mayores fuentes de pérdida de valor de la empresa), la organización migró a la segunda etapa, enfocada en **generar credibilidad**.

**Estrategia de clientes:** Se definió claramente la oferta de servicio para los clientes, a partir de su segmentación y llegando a una correcta asignación de recursos y esfuerzos de la organización en términos de nivel de servicio, condiciones de entrega, y prioridad en producto, entre otros. Para soportar la oferta de servicio planteada, se trabajó en el proceso de orden a cobro, con el que se alineó a la organización para trabajar con tiempos establecidos de ingreso de pedidos, gestionar el producto faltante, asegurar la entrega del producto en el punto de venta y la liberación del crédito de clientes, para evitar retención de pedidos.

**Estrategia de operaciones:** Se trabajaron dos puntos principales que complementan al proceso de orden a cobro: la definición de estrategia de inventarios – una mejora en la mezcla y localización de inventarios– para asegurar la disponibilidad de producto. En este rubro se definió el rol del inventario en cada eslabón de la cadena, manteniendo más inventario en la planta para proteger la variabilidad ante impactos de la demanda y la materia prima, e incrementar la flexibilidad de envío de producto a los distintos Cedis.

El segundo punto fue el ajuste de operaciones de los Cedis, específicamente en distribución del almacén, definición del rol y plantilla de operación y prácticas de almacén, con el objetivo de asegurar el flujo correcto de los pedidos.

**Desarrollo de competencias enfocado a la organización:** Seguimiento a nivel operativo y táctico de indicadores como nivel de servicio, días de inventario, productividad de almacenes y costo de distribución, para generar una cultura de gestión efectiva. En esta etapa se crearon áreas enfocadas a la innovación y mejora operativa de la organización, haciendo así sostenibles las mejores prácticas a lo largo del tiempo.

**Desarrollo de competencias en tecnologías de información:** Desarrollos internos específicos para robustecer los procesos que se iban implementando en la organización.

### ETAPA III – ALINEACIÓN

Una vez controlado el gasto y con una organización que ganó credibilidad en el mercado, la estrategia se enfocó en alinear a la organización con el mercado y a las distintas áreas de la empresa hacia un objetivo común.

**Estrategia de clientes:** Se trabajó en el proceso de S&OP (*Sales and Operation Planning*), que sincroniza la visión de la demanda esperada del área Comercial, con la de Operaciones. En un mercado tan dinámico como en el que se desenvuelve esta empresa –cambios de la demanda, impactos de tipo de cambio, abasto de materia prima– fue primordial dotar al proceso de flexibilidad, con reglas establecidas y escenarios de contingencia. De igual manera, se trabajó con los clientes para alinear la propuesta de valor de la empresa con la que ellos ofrecen en sus distintas tiendas. El resultado fue un plan de negocio para las principales cuentas que alineaban los esfuerzos del área de venta con los de comercialización y operaciones, para ofrecer un paquete de acuerdo a los requerimientos del cliente.

**Estrategia de operaciones:** Se diseñó una red de distribución que permite identificar los requerimientos de infraestructura necesarios para soportar el incremento de volumen y la oferta de servicio pactada con los clientes. Esta estrategia permite estar más cerca del cliente, que hace del servicio uno de los diferenciadores de la empresa y optimiza el costo de servir.

**Desarrollo de competencias enfocado a la organización:** Se alinearon los indicadores de la organización desde una perspectiva estratégica y se trazaron directrices de negocio hacia cada una de las áreas en los diferentes niveles.

**Desarrollo de competencias de tecnología de información:** Se le dio seguimiento a la generación de desarrollos internos específicos, según la organización los fuera requiriendo.

### ETAPA IV – POTENCIAL

Actualmente, la organización se encuentra en una etapa en donde el objetivo es **potencializar** el trabajo previamente realizado: evaluar distintas oportunidades de nuevos negocios, como la compra de empresas en eslabones más cercanos al consumidor final, aprovechar mejor el uso de la fuerza de ventas para otros temas relacionados al negocio.

En términos de **desarrollo de competencias enfocado a la organización**, se sigue trabajando en generar una cultura de mejora continua, fortaleciendo las competencias de la organización y alineando la estructura a las necesidades estratégicas de la empresa.

En esta etapa la organización, se plantean opciones de robustecer sus **competencias en temas de tecnología de información**, que le permita potencializar los procesos ya implementados.

## ¿CUÁLES FUERON LOS RESULTADOS DE ESTA EMPRESA Y LOS PRINCIPALES APRENDIZAJES QUE PODEMOS OBTENER DE ESTE CASO?

### VISIÓN HACIA EL FUTURO

Esta empresa logró tener una serie de beneficios que se pueden apreciar en la figura 3.

Incrementó **8 puntos su rentabilidad**, dada una mezcla de crecimiento en ventas y una optimización del costo de servir, entre ellos una reducción del **44% del gasto de las rutas** de canal tradicional. Estos **indicadores de negocio** se soportaron con una serie de indicadores operativos, como un incremento de **6 puntos de nivel de servicio**, una **reducción de 40% de los días de inventario**, así como otra serie de aspectos intangibles, como habilitar líneas de interacción entre departamentos, reorientar el enfoque de la empresa hacia el mercado y desarrollar capacidades críticas y analíticas.

TIPO DE INDICADOR	INDICADOR	BENEFICIO
Negocio	Rentabilidad Empresa	▲ Incremento 8%
	Gasto Rutas Tradicional	▼ Reducción 44%
Operativo	Nivel de Servicio	▲ Incremento 6%
	Días de Inventario	▼ Reducción 40%

FIG. 3

De este caso de éxito podemos obtener tres aprendizajes principales, que son:

## La estrategia y la ejecución están unidas por las competencias y capacidades organizacionales.

La estrategia no se puede volver una realidad si la organización no está lo suficientemente madura para soportar la complejidad que la estrategia planteada genera. Del mismo modo, la estrategia no se debe de plantear sin antes estar consciente del grado de complejidad que puede soportar la organización. Esto se observó en este caso, cuando en una primera instancia había una disyunción entre la estrategia y las competencias requeridas, contra la segunda etapa de transformación, en donde la estrategia estaba correctamente soportada por competencias y capacidades igualmente equilibradas entre las áreas.

Toda estrategia y proceso de transformación se debe aterrizar en un plan de acción soportado por un sistema de gestión robusto.

Cada frente que se desee implementar en la organización, debe de estar atado a objetivos financieros y operativos que sirvan para guiar el resultado deseado y el grado de avance del mismo. Es obvio que los encargados de realizar la gestión no sólo deben definir los indicadores, sino también tener la voluntad para darle seguimiento a los mismos. Este fue el caso de los directivos de la organización que estuvieron presentes durante el proceso de transformación con una labor activa en este rubro.

Un proceso de transformación debe de ir acompañado de una **revisión de la estructura organizacional y la tecnología de información** que soporte los ajustes a los procesos establecidos. Estos ajustes deben de ir a la par con una **comunicación** clara por canales oficiales para evitar los canales informales e incertidumbre.

En **conclusión**, se puede ver que una buena estrategia no es suficiente; se requiere que la empresa tenga capacidades y competencias para construir el valor deseado y que el modelo de gestión sea lo suficientemente robusto para generar un proceso de mejora continua. De igual manera se requiere de una visión integral de la organización en donde se ajusten las palancas de la empresa en términos de **estrategia de clientes y estrategia de operaciones** de una manera sincronizada, para que ésta pueda seguir caminando de manera derecha, sin desviarse a causa de una falla en sus ejes.

**Oscar Lozano**

oscar.lozano@sintec.com

**Rogelio Ramos,**

rogelio.ramos@sintec.com

**Jesús Montañés**

jesus.montanes@sintec.com

**Cecilia Vargas**

cecilia.vargas@sintec.com

CD. DE MÉXICO

MONTERREY

BOGOTÁ

SAO PAULO

---

www.sintec.com  
informes@sintec.com