

# Habilitando Objetivos Estratégicos

## Modelo integral de distribución

LUIS VICTOR GONCALVES, ARTHUR AMARAL, JESÚS MONTAÑES Y CECILIA VARGAS, SINTEC.

### Síguenos:

 @Perspectiva Sintec

 @Sintec\_

 @PerspectivaSintec

## INTRODUCCIÓN

La industria de la construcción y decoración ha crecido en Brasil a un ritmo superior al PIB alcanzando índices que rebasan 8,2% al año. La demanda para este sector es impulsada por el reciente ascenso de la clase media y el crédito fácil, que incentiva el consumo. Entretanto, las metas de crecimiento de las empresas se enfrentan con desafíos de falta de infraestructura, que pueden impactar al crecimiento y la rentabilidad. Sumados a la precariedad de la infraestructura, factores como los altos costos de la mano de obra y las ineficiencias operativas hacen que los costos logísticos alcancen 20% del PIB, valor dos veces mayor al de los Estados Unidos. Para habilitar el crecimiento rentable, las empresas del sector de Construcción y diseño deben considerar todas las restricciones impuestas por este escenario y visitar sus modelos de atención al mercado.

Este artículo tiene como objetivo presentar un caso de éxito de una empresa de la industria de la construcción y decoración que necesitaba alinear el valor de la marca con los servicios entregados al cliente e implementar su plan para crecer de forma sustentable en los próximos cinco años. A lo largo del artículo se presentará el panorama de la empresa y sus desafíos, seguidos del enfoque de Sintec, que presentará una metodología que integra estrategia de clientes y de operaciones y los resultados en términos de crecimiento y rentabilidad.

## PRINCIPALES ACCIONES

### MODELO INTEGRAL DE DISTRIBUCIÓN

#### 1. Alineación con el mercado

Segmentación de clientes  
Drivers de compras

regionales  
Diferentes modalidades de transporte  
Optimización del transporte primario  
Mayor proximidad con el mercado  
Sinergias entre canales de venta

#### 2. Red de distribución

Avance de inventarios hacia centros de distribución

#### 3. Inventarios

Cantidad, mezcla y tiempo al mercado  
Estrategias de inventario  
Planeación logística regional  
Política de gestión de inventario

#### 4. Pedidos para entrega:

Célula de servicio  
Proceso de atención al cliente

Gestión de indicadores  
Centralización de la orden de los pedidos

#### 5. Transportistas:

Evaluación  
Gestión  
Plan de desarrollo  
Integración de herramientas

## DESAFÍO

La empresa en cuestión es líder en el segmento de revestimientos cerámicos en Brasil y determinó un plan agresivo de crecimiento para los próximos cinco años que prevé duplicar el número de puntos de venta en el país e incrementar en 180% el volumen de ventas actuales. Además de eso, tiene como objetivo reflejar el valor de su marca en los servicios de entrega al cliente final. Factores limitantes impedían la implementación del plan e impactaban en su rentabilidad: incremento del costo de servir generado por cuellos de botella, la complejidad de la operación en un único CD y la necesidad de optimización en los costos del capital (Figura 1).



FIGURA 1 – DESAFÍOS DE LA EMPRESA

## ENFOQUE DE SINTEC

Para superar los desafíos apuntados, Sintec definió una estrategia de Clientes y de Operaciones en un Modelo Integral de Distribución, dividido en seis frentes distintos, conforme a la figura 2.



FIGURA 2 – MODELO INTEGRAL DE DISTRIBUCIÓN

**ALINEACIÓN CON EL MERCADO:** El análisis del mercado permitió la comprensión de la calidad de servicio deseado por el cliente final. La segmentación de los clientes por características y áreas de atención permitió no solo una mejor asignación de recursos, sino también un alineamiento entre las áreas comercial y de logística para habilitar el plan de crecimiento de los puntos de venta.

**RED DE DISTRIBUCIÓN:** Atender todos los canales de ventas a través de un solo punto (en la fábrica) generaba una complejidad insustentable y lo contrario a deseconomías de escala. El nuevo modelo determinó la localización óptima de los nuevos centros de distribución necesarios para atender la demanda actual y soportar la demanda futura. El modelo integral debe ofrecer mayor proximidad al mercado, mejor utilización de la capacidad de carga en el transporte primario y utilización de otras modalidades de transporte, reduciendo el costo de atención en 15%. Además, fueron identificadas sinergias entre los canales de venta que optimizaron los costos de transporte.

**INVENTARIOS:** Los inventarios de la fábrica eran responsables de atender toda la demanda de las diferentes regiones del territorio nacional. Como cada región posee preferencias de demanda por un portafolio específico, los costos de capital no eran bien aprovechados e impactaban el flujo de efectivo de la empresa. El nuevo modelo prevé el avance del inventario hacia centros de distribución regionales permitiendo diseñar un portafolio regional que optimice los costos de capital. Fueron establecidas además, estrategias de inventario diferenciadas por productos según el giro y la variabilidad, mejorando los tiempos de atención al mercado e indicadores del nivel de servicio.

**CICLO DEL PEDIDO A LA ENTREGA:** Los procesos del ciclo del pedido a la entrega eran poco estructurados, lo que dificultaba la fluidez y agilidad del pedido y como consecuencia bajaban el nivel de servicio al cliente final. Se diseñó una nueva estructura de los procesos desde la generación del pedido por el cliente hasta la entrega final considerando el tiempo, la cantidad y la mezcla correcta. El nuevo diseño de los procesos desde la entrada del pedido hasta la entrega permite además la visibilidad de los indicadores de servicio hasta el último punto, garantizando la gestión entre las diversas partes involucradas hasta que el pedido llegue al destino final, de manera que refleje el valor de la marca en la calidad de la entrega.

**DESARROLLO DE TRANSPORTISTAS:** El almacenaje y transporte era realizado por un gran número de socios logísticos, de forma inapropiada y sin procesos o gestión. Como resultado, la empresa recibía reclamos de los puntos de venta y de los clientes por las innumerables entregas fuera de la fecha acordada, con productos faltantes y con mermas para el uso. Estos factores causaban una desalineación entre los valores de la marca y los servicios de entrega ofrecidos al cliente final. Para solucionar esta situación, se creó un plan de desarrollo de transportistas que establecía requisitos mínimos de operación, procesos, contratos legales y líneas de comunicación que garanticen los estándares de entrega y niveles de servicio exigidos por el mercado de la marca.

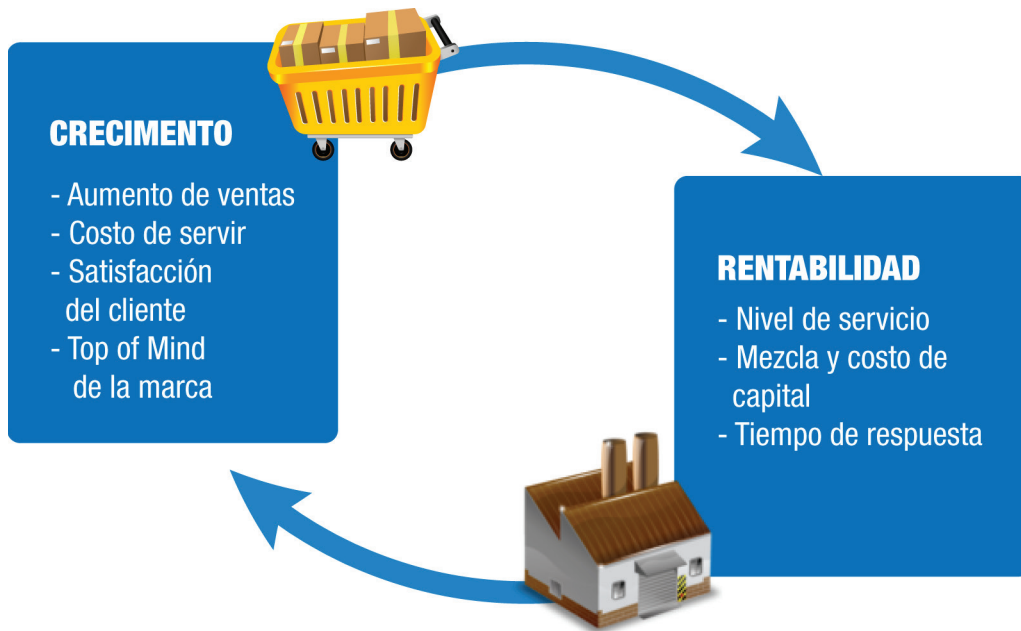


FIGURA 3 – RESULTADOS ESPERADOS

## RESULTADOS

Los resultados se proyectan en dos categorías, conforme a la figura 3. Se espera un Crecimiento respaldado por índices de niveles de servicio superiores al promedio de la industria. Se calcula una tasa de nivel de servicio de 95% y mejor tiempo de respuesta al mercado. Con relación a la Rentabilidad, se espera un aumento de las ventas de alrededor de 10%. Se prevé además, una reducción de los costos de servir en 15% sumado a un incremento de la satisfacción del cliente, convirtiéndose a la empresa en *Top of Mind* en este mercado.

## CONCLUSIÓN

El crecimiento acentuado de la industria de la Construcción y el diseño acompañado por un mercado que exige niveles de servicio cada vez más competitivos generan la necesidad de un modelo de distribución más robusto. Una estrategia que habilite este crecimiento y alinee la operación al valor de la marca requiere un modelo de negocio que integre las áreas operativa y comercial para optimizar su potencial total. Los resultados esperados de un modelo integral engloban no solamente el crecimiento de las ventas, sino también la rentabilidad del negocio y deben pasar por cambios estructurales y superar los antiguos paradigmas. Teniendo identificado el valor potencial del negocio, la implementación del modelo se realiza de forma totalmente sustentable en todos los niveles de la organización.

**CIUDAD DE MÉXICO**  
**MONTERREY**  
**BOGOTÁ**  
**SAO PAULO**

[www.sintec.com](http://www.sintec.com)  
[informes@sintec.com](mailto:informes@sintec.com)