

Alianzas Estratégicas: una fórmula para mejorar el costo de servir

SINTEC

Síguenos:

 Sintec

 @Sintec_

 SintecConsulting

Cada vez es más habitual usar el término “costo de servir” entre las empresas para medir y hacer gestión al gasto operativo en el que incurre la empresa para la movilización del producto desde la planta/proveedor hasta el cliente y que puede ser medido a nivel general de la empresa, por canal e inclusive por cliente.

La cadena de suministro ideal para una empresa es aquella que cumple con la propuesta de valor ofrecida al cliente y a su vez, optimiza los costos de la operación. Para ello, las empresas usan el costo de servir y hacen esfuerzos por segmentar los clientes, diversificar el portafolio, implementar modelos *Go-To-Market*, optimizar el transporte y el almacenamiento; sin embargo, día a día el mayor reto de las empresas es encontrar eficiencias en cada eslabón de la cadena. En una época donde los clientes son cada vez más exigentes, los mercados cada vez más competidos y el transporte más eficiente, ¿En qué eslabón de la cadena hay que poner foco? Y ¿Qué estrategia se debe adoptar para lograr más eficiencias?

EL CONTEXTO COLOMBIANO

El primer paso para poner foco de atención en algún eslabón de la cadena de suministro es entenderla, así como analizar la industria a la que pertenece y considerar el contexto del país.

Por ejemplo, para Colombia según la Encuesta Nacional de Logística 2015¹, el gasto logístico de las empresas es cercano al 15% sobre las ventas y lo que más impacta en la logística del país es el rubro del transporte y distribución el cual representa el 37% de los gastos (Figura 1).

El 71% del transporte y distribución se hace vía terrestre y aunque ya todos los proyectos pertenecientes a la primera ola de concesiones de carreteras

de 4G tienen garantizada su ejecución, aún faltan meses, incluso años, para poder hacer uso de ellas y para que esas inversiones empiecen a traducirse en reducciones en los costos de transporte de las empresas del territorio colombiano.

COMPONENTES DEL COSTO LOGÍSTICO EN COLOMBIA

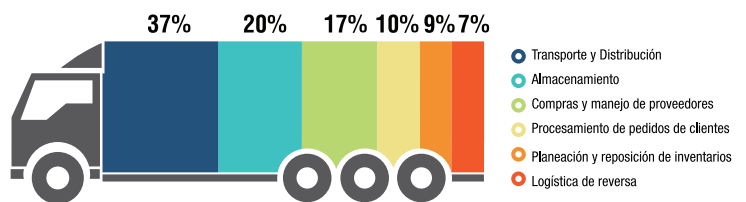


FIGURA 1 PARTICIPACIÓN POR RUBROS GASTO LOGÍSTICO DE LAS EMPRESAS EN COLOMBIA (2015)

Este tipo de condiciones territoriales deja en desventaja las operaciones en Colombia para muchas compañías que tienen operaciones en otros países de Latinoamérica y hace necesario fijar los esfuerzos hacia estrategias y cambios que permitan mayor control de los costos de forma interna.

ROMPIENDO FRONTERAS

Cuando la empresa tiene sus estrategias alineadas a sus indicadores, cuenta con procesos formales de plan de ventas y operaciones (S&OP) que genera visibilidad a todas las áreas, ha implementado habilitadores tecnológicos y puede monitorear y gestionar su día a día, ésta se encuentra en un alto grado de madurez donde cada vez es más complejo encontrar eficiencias y éstas serán menores (Figura 2). Entonces, ¿Cuál puede ser el siguiente paso para optimizar el costo de servir de la empresa?

¹Encuesta Nacional de Logística. Departamento Nacional de Planeación. (2015)

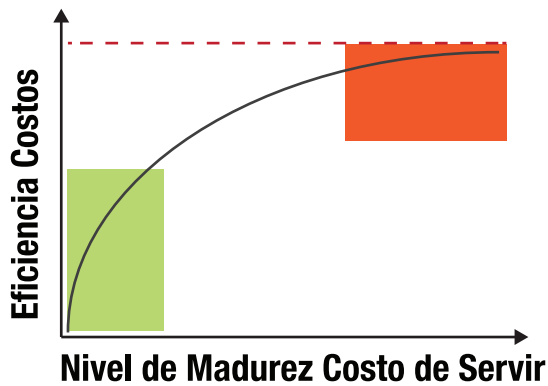


FIGURA 2. NIVEL DE MADUREZ Y EFICIENCIAS EN COSTO

Las alianzas estratégicas permiten a una empresa identificar oportunidades de mejora evidenciando la posibilidad de: tercerizar operaciones, lograr sinergias al combinar lo mejor de las partes, mejorar la utilización de los recursos involucrados, aumentar la cobertura de distribución, incrementar el nivel de servicio, conseguir economías de escala o aprendizaje entre otros. Definitivamente este tipo de alianzas son beneficiosas para ambas partes ya que la empresa de mayor nivel de madurez extiende su portafolio en busca de un crecimiento rentable, mientras que la empresa de menor nivel de madurez optimiza sus costos de transporte incorporando el producto a un medio de transporte menos costoso y más productivo con mayor capacidad y nivel de ocupación.

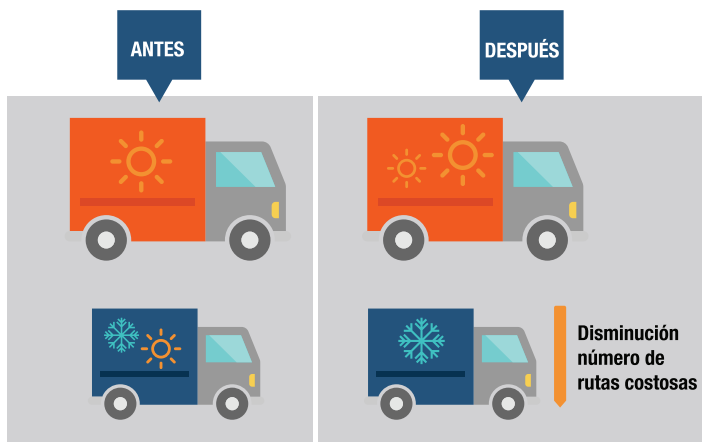


FIGURA 3. JOINT-VENTURES VUELVEN MÁS EFICIENTES LOS ESLABONES DE LA CADENA

Sintec ha identificado que en una sinergia se obtienen beneficios operativos como, por ejemplo: en transporte se logran ahorros por eficiencias, también por manipulación del producto en los centros de distribución y en las ventas por unificación de funciones de las fuerzas de venta. En nuestra experiencia, algunos ejemplos de alianzas que han traído beneficios mutuos han generado ahorros de casi 63% del EBITDA en algunas de las dos empresas (Figura 4) y beneficios adicionales no incluidos asociados a mayores coberturas, consolidación de modelos eficientes de atención, reducción de inventarios, entre otros.

COSTO DE SERVIR (COP/L)

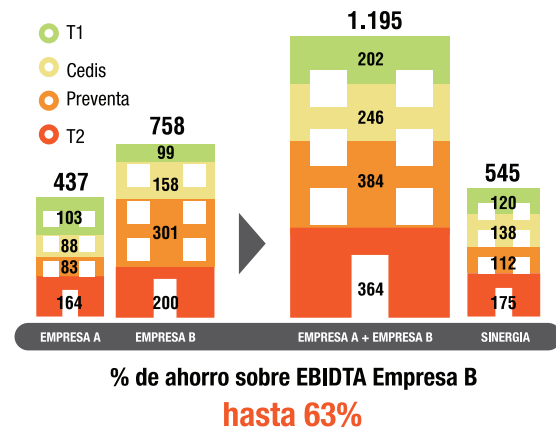


FIGURA 4. EJEMPLO CASO DE ÉXITO SINTEC EVALUACIÓN DE SINERGIAS

DISTRIBUIDORES: UN APOYO TEMPORAL Y NO PERMANENTE

Uno de los principales objetivos de toda empresa de cobertura nacional es poder llegar al 100% de sus clientes potenciales o *target*. Sin embargo, en algunos casos por motivos de seguridad o al tener muy bajos volúmenes de venta, existen zonas donde no es viable para la empresa llegar de forma directa y se recurre a tener distribuidores.

Las condiciones de la negociación con los distribuidores son diferentes y varían según la intervención o no de la empresa, así como de los productos que se estén manejando y pueden ir desde ofrecerle un descuento al distribuidor y que el distribuidor recoja el producto en el centro de distribución más cercano, hasta un sistema en donde el distribuidor preste su infraestructura, pero el inventario y la preventa sea de la empresa, entre otras.

A pesar de que la distribución tercerizada es un recurso muy útil, normalmente al usarlos se sacrifica el *topline* buscando incrementar la cobertura en el mercado y aumentando el riesgo de perder control sobre las actividades de mercado, los precios y el nivel de servicio a los clientes.

Es importante entender y analizar las realidades cambiantes con los distribuidores y si se quiere aumentar rentabilidad y revisar continuamente el relacionamiento con ellos.

El apalancamiento operativo entre empresas invita a rentabilizar las zonas y evaluar dónde es posible consolidar *dropsizes* mayores y qué zonas que antes eran de bajo volumen se vuelvan interesantes para atender de forma directa.

BUSCANDO LA EFICIENCIA EN MODELOS DE ATENCIÓN

Los sistemas de venta y distribución actuales imprimen la necesidad de utilizar sistemas y recursos que puedan mejorar la posición competitiva de una compañía y optimizar los tiempos de respuesta a los clientes. Para nadie es un secreto que los clientes cada día son más exigentes y

conscientes del consumo que realizan, sin dejar a un lado la innumerable oferta existente, volviendo el mercado en uno muy competitivo. En la actualidad, cada eficiencia conseguida repercute positivamente en el posicionamiento y en la rentabilidad de la empresa, por ello al lograr la sinergia empresarial se consigue la migración a modelos de venta más eficientes.

En el proceso de Autoventa, se vende a los clientes los productos contenidos en el camión y en el mismo instante se lleva a cabo el manejo de devoluciones y en algunos casos se realizan actividades como revisión de inventario, organización de los productos en el anaquel y gestión del material publicitario. Esta serie de actividades toman bastante tiempo en cada cliente disminuyendo la cantidad de clientes visitados por día y la pérdida del foco de la actividad medular: la venta.

Bajo el esquema de Preventa, una figura realiza la visita en los clientes para tomar el pedido, por lo general tiendas y establecimientos de mayor volumen, y al día siguiente se realiza la entrega del producto en el punto de venta. En este modelo se evidencia mayor productividad ya que el tiempo de atención está diluido en ambas figuras por lo que la cobertura es mucho mayor por día. Además, como existe un individuo especializado en la venta, se pueden lograr mejores negociaciones y pedidos sugeridos según la naturaleza del cliente, aumentando niveles de servicio.



FIGURA 5. MODELO DE AUTOVENTA A PREVENTA MEJORA UTILIZACIÓN DE LOS VEHÍCULOS Y EL NIVEL DE SERVICIO

Entendido cada modelo de venta, se aprecia que el modelo de Autoventa es menos eficiente ya que la cantidad de clientes a visitar en un día es mucho menor comparado con el modelo de Preventa debido a las diversas actividades a realizar en el punto de venta, sumado a la posible demanda insatisfecha ya que no se conoce los pedidos a realizar por los clientes y el vehículo se carga con una capacidad máxima y una selección de productos y cantidades predeterminadas (Figura 5).

Al realizarse la sinergia, naturalmente aumenta el tamaño promedio de entrega por cliente y por lo tanto se puede migrar a un modelo de preventa donde se brinda un mejor servicio al cliente atendiendo mayor número de clientes por día. Además, el reparto puede ser propio o

tercerizado, minimizando costos de transporte secundario; esta serie de acciones se traducen en el incremento de la productividad, aumento de la satisfacción y fidelización del cliente.

Este tipo de alianzas no sólo optimiza los modelos de atención, sino también permite la fusión de actividades y cargos minimizando la fuerza laboral y costos salariales, unificando las figuras de la fuerza de ventas tales como prevendedores, asesores comerciales y promotores.

Definitivamente a veces lograr crecer más y de forma rentable por sí solo no es la salida y no es suficiente. Es importante evaluar alianzas donde se pueden apalancar operaciones, modelos de atención y cobertura para maximizar eficiencias. En Sintec podemos ayudarles a analizar y evaluar el potencial de ahorro en EBITDA de una consolidación empresarial.

MONTERREY
CIUDAD DE MÉXICO
BOGOTÁ
SAO PAULO

www.sintec.com
informes@sintec.com