
Capítulo I. LA EMPRESA.

I.1 Antecedentes de la empresa.

Grupo G.E.M. es una empresa de origen familiar mexicana dedicada a la distribución, servicio y venta al detalle de pisos, azulejos, adhesivos, tubería, plomería, material ferretero, muebles y placas de baño, plomería cromada, calentadores, tinacos, refacciones, etc. Con un catálogo de aproximadamente 15000 artículos.

Este grupo familiar de Mexicali B.C.N. ingresó al Estado de Sonora en el año de 1979 a la plaza de Hermosillo con una pequeña ferretería. El crecimiento que alcanzado hasta el año de 1994 ha sido muy favorable teniendo un total de 7 puntos de venta en Hermosillo, 1 punto de venta en Nogales, Obregón, Navojoa, Caborca, Nogales Arizona, Monterrey, Cd Juárez, Aguascalientes, Culiacán, Mazatlán, Guadalajara, San Diego y La Paz; 4 puntos de venta en Tijuana y 2 puntos de venta en Mochis y Mexicali respectivamente. Actualmente este grupo sigue creciendo a pesar de la crisis actual por la que el país está pasando, buscando nuevas alternativas y estrategias para competir en este mercado globalizado.

Actualmente este grupo tiene una facturación mensual promedio de \$7'500,000.00, esto únicamente entre las Filiales Locales. Todas las Filiales Locales y Foráneas habían estado comprando cada una de ellas por separado directamente a los proveedores, donde los precios que obtenían eran proporcionales al nivel de ventas que ellos manejan, está por estar trabajando como negocios individuales cada uno con una razón social.

II.2 La situación y organización de la empresa.

La "Crisis del peso" de 1994 produjo muchos problemas para G.E.M.. El incremento desproporcionado en los gastos financieros redujo las utilidades, a esto se sumó la baja en los márgenes brutos de operación debido a que habiéndose reducido el mercado por la recesión y la competencia por los escasos clientes. Lo anterior provocó la búsqueda de alternativas y estrategias de negocios diferentes, uno de los caminos que se tomó fue primeramente el estudio de todos los procesos.

El primer diagnóstico a los procesos operacionales generó como resultado lo siguiente:

En esta etapa se utilizó en las reuniones el formato Minuta (Fig. I, ver anexos) para darle objetivo y control a los acuerdos de las reuniones.

Ventas.

La venta es el impulso que provoca el ciclo comercial. De las ventas se originan las necesidades de compra, de almacenamiento, de surtido y de transporte. Todos estos procesos deben ser desarrollados de tal manera que al usuario final, es decir, el cliente lleve el mejor producto en precio, calidad y oportunidad.

Una carencia en personal, materiales y/o equipo de transportación redundan en un mal servicio al cliente. En este punto se diagnosticó que las ventas carecían de servicios de apoyo.

Almacén.

Cada filial contaba con su propio almacén, esto provocaba que un punto de venta determinado realizara pedidos al proveedor de ciertos productos, cuando estos existían en otra filial. Lo que ocasionaba altos costos debido a la baja rotación de los inventarios en todas las sucursales. Un inventario alto provoca: en el caso de personal de almacén e infraestructura se produzcan muchos tiempos muertos cuando los niveles de ventas bajan, y necesidades excesivas cuando estos se reestablecen o aumentan. Las mermas que se producen en un almacén desorganizado es una gran pérdida de material y afecta directamente al Estado de Resultados de la Empresa.

Gestión y servicio al cliente.

Existen clientes que acuden al establecimiento a adquirir y llevar ellos mismos el producto de acuerdo a gustos y necesidades domésticas. Por otra parte, otros segmentos lo constituyen constructoras, contratistas y plomeros que realizan sus pedidos en volúmenes mayores y requieren el envío de los mismos.

Transporte y fletes.

En ese momento no se contaba con un servicio de transportación para entregas foráneas. Esto ocasionaba que se tenga que contratar líneas de transporte provocando un alto costo en fletes y acarreo, además de la pérdida de contacto directo de la tienda con el cliente. Por otra parte, el servicio local de transportación en algunas filiales era insuficiente para soportar la demanda generada por sus ventas y que requería de entrega a domicilio.

Estructura financiera:

En este renglón básicamente no se han efectuado cambios significativos. El capital de la empresa se integra mediante el capital social y las nuevas aportaciones de los socios, además de que para las operaciones normales de la empresa se utilizan créditos bancarios para la adquisición de los inventarios necesarios para soportar la demanda. Por otra parte, se cuenta con líneas de crédito disponibles para la compra de activos fijos tales como equipo de transporte, con la opción de arrendamiento financiero para evitar el costo fiscal del 2% sobre los activos de la empresa.

A continuación se presenta un análisis de las condiciones de operación y las áreas de oportunidad que originaron la necesidad de crear un Centro de Distribución (C.D.) en el año de 1994.

En marzo de este año la organización emprende y desarrolla la metodología del Proceso de Mejora Continua conocida por sus siglas como PMC, con dos facilitadores que ayudarían a los encargados de área a dar a conocer esta metodología a todos los empleados para aplicar la cultura del mejoramiento continuo.

La empresa daba un cambio por reacción ante el Tratado de Libre Comercio; contando con 5 filiales en Hermosillo y siendo la ciudad piloto de trabajar con la metodología. Se dividió la empresa por áreas en grupos de mejora y la dirección como grupo guía, el facilitador trabajaba tanto con los grupos de mejora y con el grupo guía bajo el ciclo de Deming (Planear - Hacer - Verificar y Ajustar).

Se trabajó aproximadamente un año y los resultados que se obtuvieron fueron buenos dentro de los grupos de mejora. Como ejemplo podemos mencionar: la organización de la bodega de pisos en líneas y pasillos; rediseño de los procesos en contabilidad; en los departamentos de crédito y pagos se mejoraron los tiempos de respuesta con ayuda de nuevos sistemas de información y por la inclusión de una computadora centralizada y una pequeña red interna; se cambió la forma de manejar la publicidad reorientando los recursos a medios de publicidad con más sentido social.

Uno de los mejores resultados que se tuvo con esta metodología fue reducir de un 12% las devoluciones de las ventas totales a un 2%, mejorando el servicio de surtido y entrega de mercancía, esto se logró trabajando intensamente con los niveles de inventarios, especificando las políticas de las devoluciones, modificación del sistema de facturación y capacitando al personal de ventas para que escuchara más al cliente y le ofreciera lo que realmente necesitaba.

Sin embargo fue un cambio que se quedó a medias, ya que los resultados que estábamos obteniendo se quedaban en los grupos de mejora y no se pudieron transmitir, ni armar un resultado en todo el grupo, es decir, un rompecabezas con piezas bien definidas que no se pudieron acoplar por el mismo feudalismo que creó la metodología.

Organización de las filiales

Las filiales locales se encuentran en diferentes puntos de la ciudad y abarcan diferentes segmentos de mercado. El personal varía desde 80 personas trabajando directamente en la filial más grande y 7 en el punto de venta más pequeño.

La atención del Centro de Distribución no únicamente va ser local sino que abarcara todos los puntos de venta de la zona Noroeste del país.

Las filiales del mercado Local y foráneos que atendió en un principio el C.D. son las siguientes:

Filial I:

Es un punto de venta directa al cliente de menudeo y mayoreo, es la filial más grande en la entidad, abarcando del nivel económico de escasos recursos al más alto, con una infraestructura bastante grande, su almacén tenía todos los productos que se comercializaban: cerámica, plomería, plomería cromada y una gran sala de exhibición. La capacidad del almacén había sido sobrepasada, provocando muchos problemas entre ellos el surtido al cliente, inventarios, mermas, falta de personal capacitado etc.

Filial II:

Punto de venta exclusivo de muebles de baño, pisos y posteriormente se incluyó la línea de tubería y plomería, el mercado que abarca es de nivel medio a alto en los niveles económicos de la población. Esta filial también cuenta con almacén y sala de exhibición.

Filial III:

La exclusividad se maneja en este punto de venta, ya que los productos que maneja son difíciles que se encuentren en el mercado por su alto costo, por ejemplo: plomería cromada de lujo, pisos de diseño exclusivo, así como muebles de baño. El mercado que abarca es el nivel alto, contratistas y constructoras. Este punto también cuenta con su almacén y sala de exhibición.

Filial IV:

Es un punto de venta más ferretero, con atención al plomero. Las líneas que maneja son económicas tanto en pisos, mueble de baño, plomería, etc. El nivel que ataca es el de escasos recursos al nivel medio. Cuenta con su almacén y sala de exhibición.

Filial V:

Es el punto de venta exclusivo para ventas de mayoreo, con un almacén de 10000 metros cuadrados. Su mercado son las constructoras, el ramo ferretero, contratistas, ayuntamientos, juntas de agua, etc., abarcando desde plomería básica hasta grandes proyectos hidráulicos y de riego.

Las Filiales foráneas:

Filial (Nogales Arizona)

Esta filial a sido de suma importancia para el grupo, por ser la filial de negociación con los Estados Unidos para exportar e importar productos, así el grupo a exportado algunas líneas de piso y a traído algunas líneas de productos de importación.

Filial I (Mochis)

Filial II (Mochis)

Filial (Nogales)

Filial (Mexicali)

Filial (Tijuana)

Todas estas filiales foráneas son del tipo **Filial I** local, con la misma infraestructura, abarcando el mismo mercado y manejando en un 90% los mismos artículos. Para darnos una idea más clara de como las Filiales locales se dividen el mercado se presenta el siguiente figura: (Fig. 1.2).

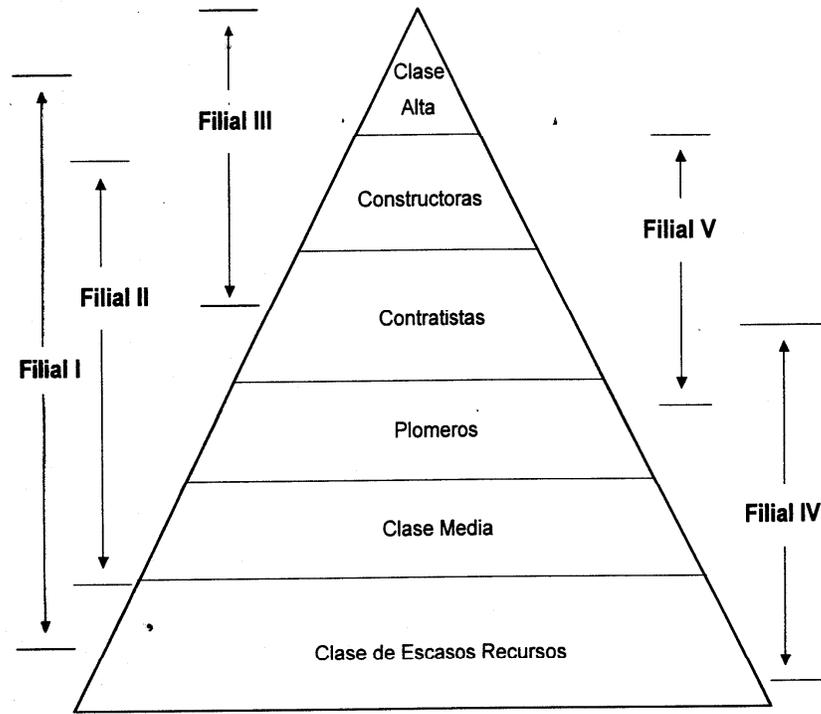


Fig. 1.2 Segmentos de mercado de las Filiales dentro de la localidad: