

Capítulo II CREACION DEL CENTRO DE DISTRIBUCION

II.1 Reingeniería

Los programas de Mejoramiento Continuo y Calidad Total son metodologías que actualmente están utilizando las organizaciones pero con resultados parciales o menores a sus expectativas, hoy en día los empresarios se están dando cuenta que necesitan cambiar la forma en que hacen los negocios para seguir siendo competitivos, o en su caso sobrevivir en los mercados globales de nuestros días. Muchos de estos empresarios ya han tomado cursos y seminarios de Reingeniería de Negocios, leído algunas publicaciones de Reingeniería, piensan que es la tendencia y por lo tanto desean implantarla de inmediato.

En muchos casos estos empresarios inician por el camino erróneo, ya que, como ellos piensan, el objetivo de la Reingeniería no es reducir costos, motivar al personal, mejorar la calidad de un producto o servicio específico, entre otros, sino establecer mejoramientos significativos y continuos en el valor proporcionado a clientes y accionistas. Los verdaderos beneficios de la Reingeniería son, entonces, aquellos que nuestros clientes y accionistas perciben continuamente.

En la actualidad los negocios están compuestos de cuatro elementos básicos de cambio, entrelazados entre sí. Estos son: La Estrategia, la Tecnología, los Procesos y la Gente. Ver Fig. (2.1). Las compañías exitosas se han dado cuenta de que solo enfocándose en estos cuatro componentes del cambio podrán alcanzar su Visión Estratégica.

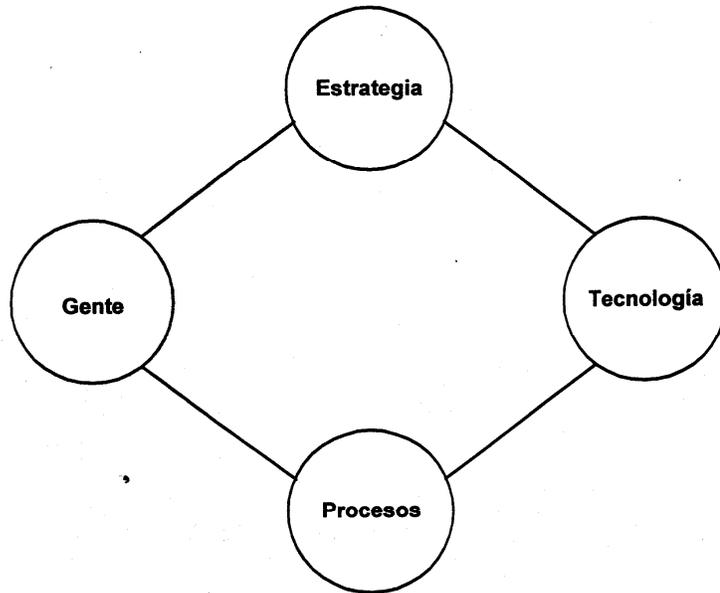


Fig. 2.1 Elementos estratégicos de un negocio.

Antes de establecer el significado de Reingeniería se definirá el concepto de **Proceso**, entendiéndose como el conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

Definición : "Reingeniería es el proceso del cambio de los Procesos, Gente, Estructura y Tecnología del negocio, para implementar estrategias que mejoren sus ventas competitivas y minimicen sus desventajas". Hay que hacer notar que el primer paso en la Reingeniería es revisar la Visión Estratégica del negocio y el entendimiento de las necesidades y deseos de los clientes para que todos los esfuerzos realizados en el futuro sean debidamente guiados hacia un objetivo común.

Definición tomada del periódico El Financiero (27 septiembre de 1994). Autor Ruiz Urquiza y cía.

Para reestructurar una organización se requiere integrar las estrategias del negocio con los esfuerzos internos coordinados de la gente, los procesos y la tecnología. Dicha coordinación de esfuerzos se deberá realizar sobre un programa continuo de cambio en el cual se deberá considerar los cuatro elementos antes mencionados. Y lo más importante que todo cambio realizado en la organización deberá ser mantenido. Es en este momento cuando los beneficios se deben cuantificar, cuando los cambios se han realizado y puede medirse su impacto.

Una vez presentada la definición general de Reingeniería, se expondrán algunos conceptos necesarios para el presente documento:

Pensamiento Radical

(Grado de Cambio)

Este consiste en el rompimiento de paradigmas, la exploración de nuevos conceptos antes inconcebibles y en la aceptación y adopción de nuevas ideas creativas que hayan permanecido fuera de nuestros modelos mentales convencionales. Para entender la importancia de adoptar pensamientos de esta índole se enumeraran los grados de cambio que se pueden obtener. Primero, en el que el relojero se preguntaría ¿"Cómo podré hacer un mejor reloj?". Este grado es el incremental. En el segundo o radical, el mismo relojero se preguntaría: ¿"Cómo podré encontrar una mejor forma de expresar el tiempo?". Esto pretende dejar en claro que mientras no nos salgamos de nuestra manera habitual de pensar no podremos alcanzar cambios radicales, que son los buscados por la Reingeniería.

Visión de Procesos

La Reingeniería solo podrá ser realizada por procesos, ya que por medio de procesos que impactan toda la organización, se satisfacen las necesidades del cliente, es decir, que deberán ser enfocadas hacia las expectativas actuales y futuras de los clientes. Comúnmente se desea optimizar por funciones, creyéndose que así se hará más eficiente la organización, sin embargo, la optimización de una función o varias siempre deriva en la suboptimización de la organización. Debido a esfuerzos aislados realizados que casi siempre afectan el desempeño de otras funciones. Los procesos, por lo tanto, deberán ser creados y rediseñados tomando en cuenta las necesidades de los clientes, es decir, que deberán ser enfocados hacia las expectativas actuales y futuras de los clientes.

Hay que recalcar que, con la Reingeniería, uno debe anticiparse a las expectativas futuras de los clientes.

La Reingeniería Debe ser, Guiada por una Visión

Como se mencionó antes, la Reingeniería debe comenzar con la revisión de la **Visión** del negocio y, de ser necesario ésta deberá ser actualizada de acuerdo a los **diversos factores que se tomen en cuenta durante la revisión. Algunos de los factores son: la competencia, industria, productos sustitutos, expectativas futuras de los clientes, fuerzas y debilidades de la organización, etc.** La visión corporativa establece **los objetivos o metas comunes que permiten que la gente responda al cambio: "Dime a dónde vamos y te enseñare cómo llegar. Si uno realiza la Reingeniería utilizando únicamente el medio o las expectativas actuales de los clientes no se alcanzará el objetivo.**

La Reingeniería requiere que los empresarios no solo se comprometan a **cambiar, sino que cambien su manera de pensar y visualizar los negocios.**

Una empresa habrá alcanzado la integración de su negocio cuando haya **establecido una Visión Estratégica para alcanzar su éxito a largo plazo. De la misma manera, después de que haya redefinido y simplificado sus procesos para implementar su Visión Estratégica y asegurando que todos los cambios realizados en cualquier lugar de la organización refuercen directamente las estrategias de la misma. Utilizando, para ello, tecnología apropiada para apoyar sus procesos simplificados y proveer información y herramientas a su fuerza de trabajo. Se requiere además que el empresario haya organizado, motivado y sinergizado a su gente.**

Como parte inicial del proceso de implementación y de acuerdo con los **conceptos de Reingeniería, se dará a conocer el argumento proacción y la visión proporcionadas por el Líder de Reingeniería.**

Argumento Pro-acción:

Esta es una de las etapas más importantes de la Reingeniería, debido a que en este punto, el líder de Reingeniería nos dice donde estamos o en que situación nos encontramos como grupo de empresas.

Para la empresa G.E.M., el argumento Pro-acción sería de la siguiente forma:

Actualmente G.E.M., se dedica a la distribución de artículos de pisos, azulejos, tubería, plomería, muebles de baños, etc. en el Estado y fuera de él. La compañía tiene un nivel aceptable de ventas; pero los ingresos se ven mermados por el exceso de costos de operación, como lo son la distribución y la transportación de las mercancías y por algunos otros costos ocultos, como el impacto negativo del mal servicio al cliente al no tener un adecuado sistema de envíos.

Esta situación no debe continuar, si se desea ser competitivo y más aún subsistir como un grupo de empresas. Es necesario un cambio radical en los procesos de distribución y transportación de mercancías que produzca resultados espectaculares y no solo ligeras mejoras que reflejen un porcentaje de un 15 ó 20% de incremento en los ingresos.

La Visión de este grupo es crecer en número de tiendas y estar presente con punto de venta, no solo en las principales ciudades del Noroeste de la República, sino expandir sus operaciones a nivel nacional e internacional.

II.1.1 Rediseño de los procesos.

El primer proyecto al que se le aplicaron los principios de Reingeniería fue en la filial más grande del grupo. Con esta metodología se creó la tienda Express como un punto de venta rápido de atención y servicio al cliente, se viajó a San Diego California para estudiar el modelo de venta de una tienda al detallé de materiales para la construcción. Con la idea y la participación del grupo de mejora de almacén, y el apoyo del director se inició el proyecto para mejorar el servicio del punto de venta más grande con 80 personas y ventas de \$3,000,000.00 mensuales.

Para esto se aprovechó la mitad de la bodega. La inversión de este proyecto lo pagaron los proveedores a cambio de módulos o exhibidores para presentar sus productos, además se diseñaron muebles para hacer más cómoda la presentación de los productos y un almacén en su parte posterior. El personal que se entrenó eran trabajadores del mismo almacén rompiendo la tradición de que fueran mujeres, dado con el inconveniente que el mismo vendedor le surtiría al cliente. Este programa de capacitación se desarrolló con la participación de los proveedores con duración de 3 meses que fue lo que duró esta obra en realizarse. Esto también trajo consigo convertir el almacén y surtido de plomería en parte del proyecto para darle un mejor y más rápido servicio al cliente.

Para entender la magnitud de este proyecto se presenta el proceso normal y el proceso de venta de la tienda express: fig. 2.2 y 2.3

El significado de los de los símbolos utilizados en los procesos de éste trabajo se encontraban en la fig. X de los anexos.

PROCESO DE VENTA DE CONTADO Y ENVIO DE MERCANCIA

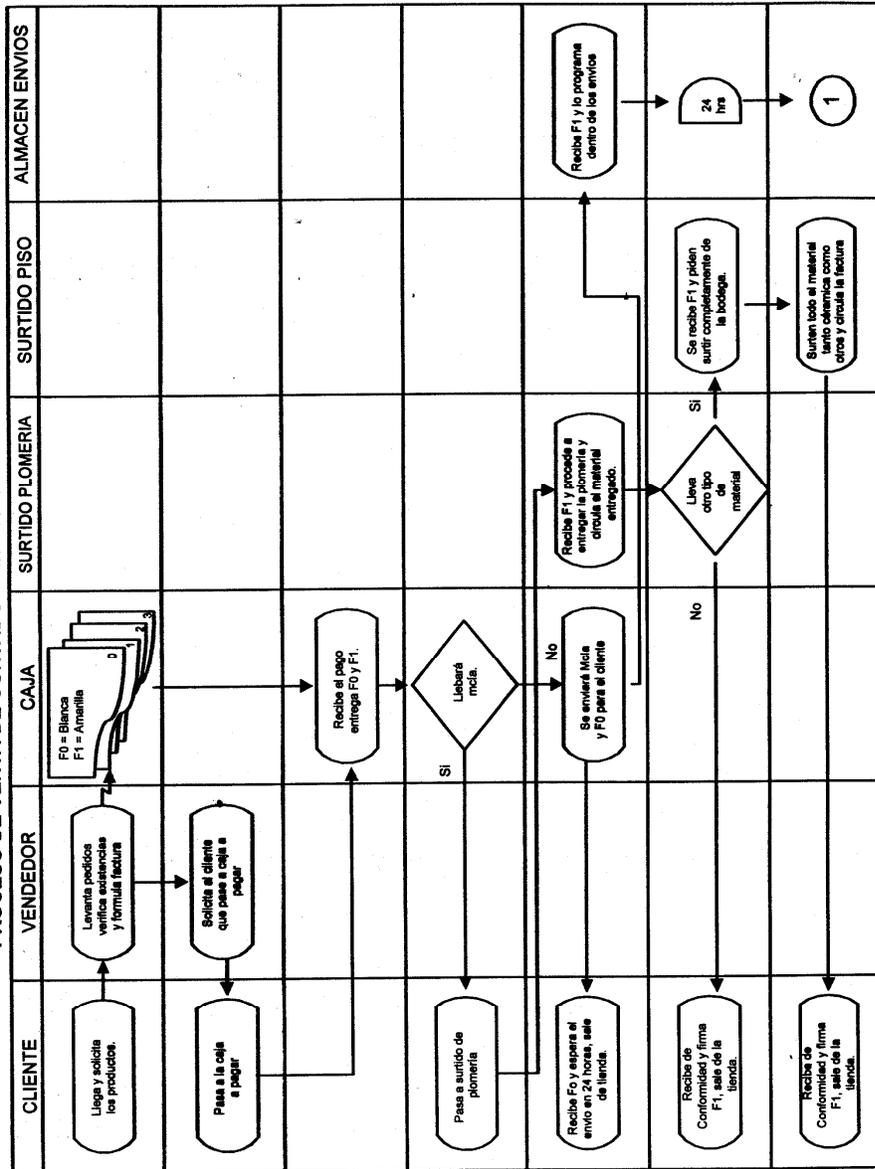


Fig. 2.2: Proceso normal de venta de la Filial I y envío de mercancía.

PROCESO DE VENTA DE CONTADO Y ENVIO DE MERCANCIA

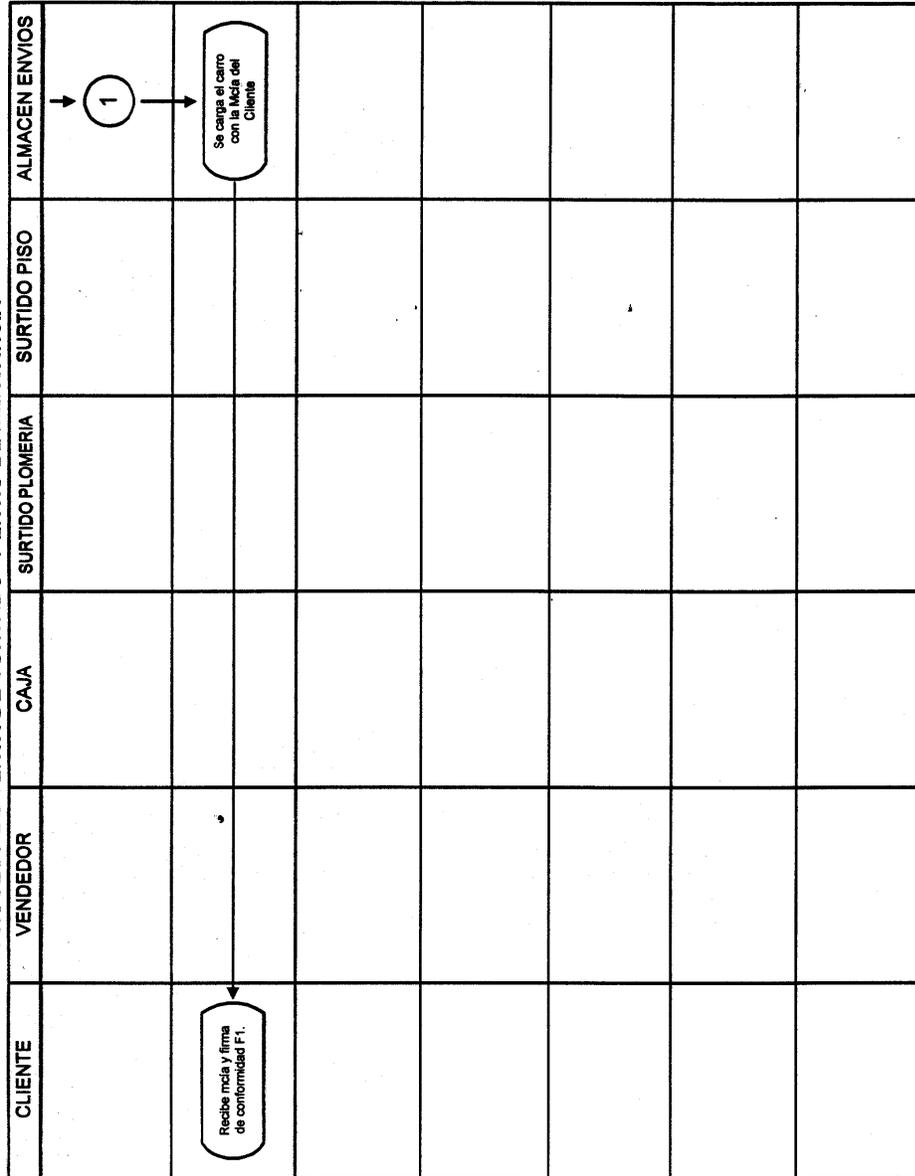


Fig. 2.2: Proceso normal de venta de la Filial I y envío de mercancía.

REINGENIERIA AL PROCESO DE LA FILIAL EXPRESS

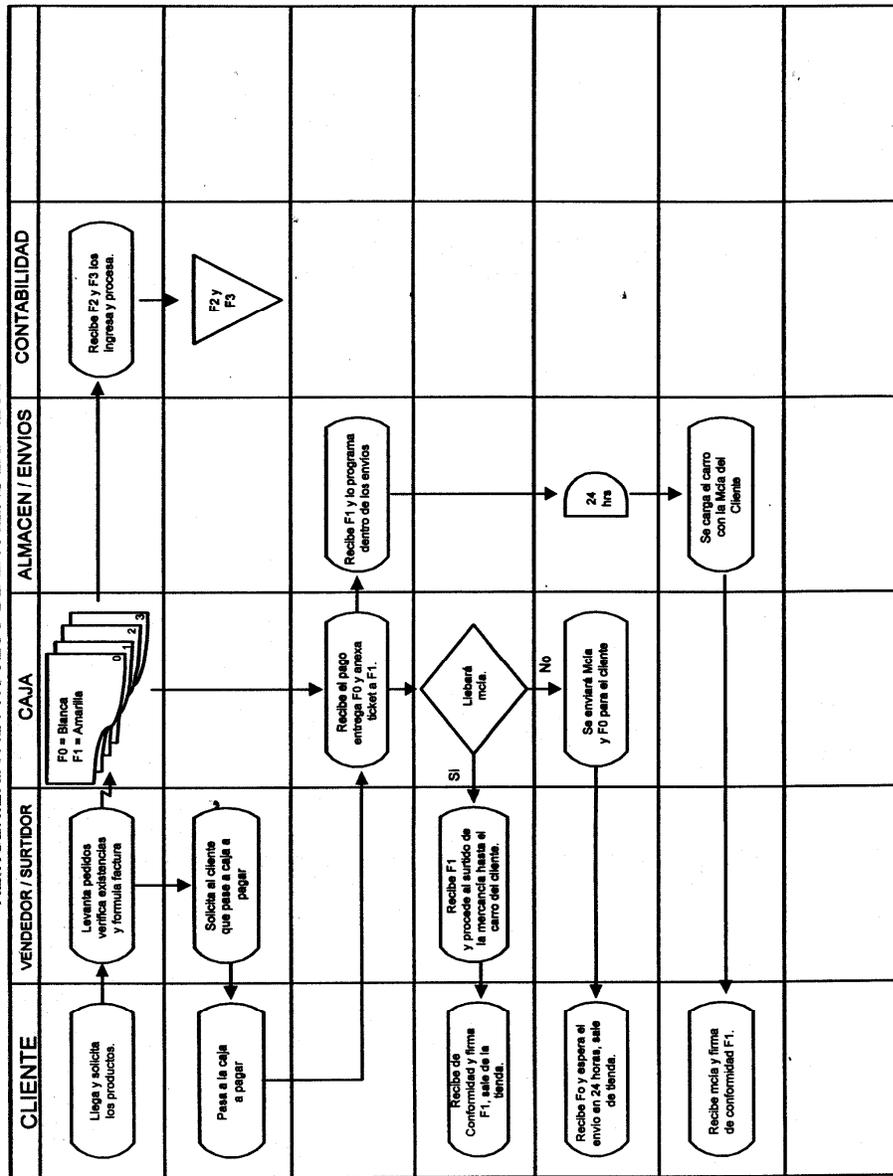


Fig. 2.3: Proceso de Venta Express al cliente en la Filial I.

En esta nueva área se acortó el proceso de venta con la inclusión de 5 personas de almacén como vendedores de piso, azulejo, muebles de baño, plomería, etc.. El programa que se estableció de capacitación incluía aprender a manejar el sistema de facturación, conocimiento de la mercancía, su manejo, descripciones y claves, atención al cliente, el servicio y garantía de los productos. Todo este programa generó como resultado una venta en el segundo mes de \$900,000.00 en todo el concepto de express, la tercera parte de la venta mensual de este punto de venta y participando únicamente 5 personas de un total de 72 que trabajan en esta filial.

La satisfacción al cliente se reflejó por ser una área de rápido servicio y sin colas, teniendo en esta área el 60% de los clientes atendidos, tanto en venta de piso y plomería, donde el otro 40% se atendía dentro de proceso normal por vendedora en la sala de exhibición.

II.1.2 Necesidades del grupo.

El Cambio que experimentaba el grupo era por reacción, había indicios en el mercado de la posible entrada de nuevas empresas por las facilidades del Tratado de Libre Comercio (TLC) que incrementarían la competencia directa; pero no únicamente afectaba esta futura competencia al grupo, también existían los problemas de operación, inventarios y burocracia con los que se venía trabajando. Todo esto llevó al grupo a actuar enérgicamente haciendo de lado todo intento tibio y parcial, se necesitaba de mucha firmeza y constancia para salir de esta situación problemática.

Una necesidad apremiante era el descontrol de la planta de trabajadores de la Filial de Mayoreo, ya que se tenía la certeza de fuga de materiales y robos a pequeña escala (robo hormiga), esta filial tenía el mayor índice de mermas del grupo, ausentismo, falta de puntualidad de los trabajadores, desorganización de los inventarios y un servicio deficiente al cliente.

Este proceso de cambio inició oficialmente el 10 de enero de 1995 en reunión directiva. Los encargados del proyecto inicialmente fueron el Director General, Director Financiero, la gerente de la filial de mayoreo, el gerente del área de transporte y uno de los dos facilitadores del programa de Mejoramiento Continuo. El primer plan que se lanzó en esa ocasión fue el siguiente:

El Centro de Distribución (C.D.) tendrá varias funciones: Bodega para todas las filiales, punto de venta al mayoreo y sede del departamento de compras del grupo. Esto se logrará en varias etapas:

1. Cuando el C.D. esté funcionando como tal, las compras para el grupo se harán desde este lugar, para lo cual el depto. de compras se capacitará y deberá estar revisando periódicamente las existencias.
2. Con relación al piso de cerámica, las estadísticas indicaban que el 65% del piso de cerámica que se vendían en una filial tipo I se enviaba a los clientes, el resto se lo llevaba el cliente con sus propios medios. En el caso de Azulejo el porcentaje era de 50%. Por lo que se propuso hacer un análisis por producto para determinar si se tendría existencia en el C.D. y en que cantidad.

3. Por otra parte, había que educar al cliente de que no todo se tiene que entregar en la filial, además de crear nuevas políticas de servicio, como por ejemplo cuando un cliente compre más de 20 cajas de producto y requiera llevárselo, se le pedirá que pase al C.D. para que se le entregue.

Primeras acciones para que el proyecto del C.D. se lleve a cabo:

- Revisión y creación de las políticas de envío junto con el departamento de ventas.
- Invitar a un representante del departamento de Ventas en las próximas reuniones.
- El C.D. deberá realizar los envíos de acuerdo al sistema Justo a Tiempo.
- Las empresas filiales deberán realizar su programación de pedidos para compras con una semana de anticipación.
- Se diseñarán formatos para el control de los tonos de pisos y azulejos.
- Se creará del área de administración de los inventarios de las empresas filiales.
- Habrá una etapa de transición de las bodegas de los puntos de venta o filiales al C.D., en la cual se esperan algunas dificultades que deberán de superarse con trabajo coordinado y de equipo.
- Algunos envíos continuarán haciéndose desde la filial, tales como: llaves mezcladoras, plomería cromada, gabinetes, etc.

- Se tendrá que tener una unidad de urgencia en cada punto de venta.
- Se definirán que artículos se quedarán en cada filial en su bodega y que artículos se manejaran desde el C.D., buscando que la cantidad de artículos que se tenga que almacenarse sea el menor posible y teniendo como objetivo que haya existencia del 100% de las mercancías en el C.D.,
- Se creará de un proyecto de distribución, infraestructura y funcionalidad del C.D..

Con este plan inició un proyecto de gran dimensión para el grupo, éste tuvo muchos cambios hasta que entró en operación el 2 de mayo de 1995.

La Dirección del grupo requería de un Líder para realizar las actividades en función del cliente, con autoridad para coordinar a las Filiales, manejar al personal, buen administrador, trabajar con planeación, organizado y respuesta positiva; Educador, motivador y amplio criterio. Además, saber delegar funciones.

La operación del Centro de Distribución tenía como meta entregar el 70% de los envíos de las Filiales y llegar en un futuro a un 95%.

Se pedía que el C.D. contara con un inventario del 100% confiable, rapidez en la entrega de materiales a los clientes y filiales, seguridad en las existencias, control estrecho en las entradas y salidas y con personal con un alto grado de confiabilidad.

El C.D. debía ser estructurado de tal manera que pudiera atender otras plazas y otros puntos de venta.

Ahorros que buscaba el Grupo:

- Mayor aprovechamiento del transporte.
- Disminuir los gastos de operación y administración de las filiales.
- Evitar las mermas y descuido del inventario.
- Evitar el gasto superfluo y controlar su derroche en gastos telefónicos y otros gastos.
- Evitar las ineficiencias del personal con carga de trabajo mal estructurado.
- Hay que buscar fuentes de ahorro que son la base de nuestro futuro.

II.2 Infraestructura del Centro de Distribución.

El Centro de Distribución se localizó en la Filial V de Mayoreo, ya que ésta contaba con un almacén de 10, 000 metros cuadrados, aprovechado en un 45% de su capacidad. Con cuatro andenes de carga y descarga, un montacarga con capacidad de 3 toneladas y una altura de la torre de 5 Metros y un patín hidráulico de 1.5 toneladas y 5 diablitos con capacidad de 400 kilogramos.

El problema que se presentaba en el almacén era no contar con pasillos trazados para el almacenamiento de la mercancía, lo que provocaba una organización sin lógica, además con el mal acomodo que se tenía aparentaba estar lleno y no tener más capacidad. En el caso de los patios no se tenían pavimentados lo que provocaba que el almacén estaba todo el tiempo lleno de polvo. El desorden también se presentaba en los patios con mercancía desorganizada y tubería mal acomodada.

La sala de exhibición y oficinas estaba muy deteriorada había huellas de un siniestro que había acabado con la mitad de la bodega, durante este incendio muchos productos se perdieron y quedaron muchas áreas sucias y desordenadas.

El área de plomería era la más desorganizada y sucia lo que se traducía en mayores retrasos en el surtido a los clientes y filiales. No existía un acomodo lógico, no se conocía la existencia de sus inventarios lo que provocaba dar respuestas erróneas a los clientes sobre la disponibilidad de sus productos y en ocasiones se perdían operaciones importantes.

Con esta problemática el trabajo se hizo más grande y Reingeniería tenía que abarcar no únicamente la estructura del Centro de Distribución, sino estructurar todo el área para tener una empresa de mayoreo y el C.D..

II.2.1 Reingeniería a las instalaciones del C.D.

En esta etapa el equipo de Reingeniería trabajaría en el proyecto del C.D. para cambiar el sistema de ventas de Mayoreo con una nueva organización e infraestructura. El equipo se componía de seis personas, el Director General, Director Financiero, el Gerente transporte, el Gerente de Mayoreo de nuevo ingreso, Un Ing. Civil y el facilitador que daba seguimiento a todos los acuerdos y participaba además en la operación de la filial.

Lo primero que estudió el equipo fueron los procesos de la Filial de Mayoreo, para esto se utilizó el formato de la Cadena Cliente - Proveedor (Fig. II, ver Anexos). Los resultados obtenidos con este estudio se logró entender el funcionamiento de la filial de mayoreo y una visión de como funcionaría el C.D..

Para la administración del Centro de Distribución, se hizo una oficina dentro de la misma bodega, se trajo la Red del Sistema con dos estaciones de trabajo y se crearon nuevos procesos para la Entrada y Salida de almacén. Se capacitó a dos personas con el nuevo sistema de trabajo incluyendo transferencias entre bodegas y facturación a Filiales. El manejo del inventario se llevó desde este mismo punto creando nuevos procesos. Este programa incluía la participación de todo el personal en el conteo y la supervisión.

Más adelante hablaremos de todos los procesos que influyen en los inventarios y como se crearon y modificaron.

Se pidió y se adquirió un nuevo montacargas de combustión de gas, con una capacidad 4 toneladas, con una altura de la torre de 7 metros con desplazador vertical. Un patín hidráulico con capacidad para levantar 2 toneladas, refacciones para arreglar los diablitos, pintura para los pasillos, etc. A parte se recuperó un montacargas seminuevo por una cuenta por cobrar de un cliente, con una capacidad 4.5 Toneladas y una torre de 7 metros. Con esta infraestructura empezamos el acomodo trabajando los 7 días de la semana, con dos operadores de montacargas.

El primer paso fue el reacomodo de la mercancía en la bodega de cerámica (Pisos y Azulejos). Se trabajó con todo el equipo que se contaba los 7 días de la semana por un período de 2 meses. Se trazaron los pasillos sobre un plano considerando la localización de los andenes de carga y descarga, posición de la columnas y espacio necesario para el trafico y tamaño y peso de las tarimas. Con el acomodo que se logró se hizo el primer levantamiento del inventario y se obtuvo un buen resultado para el sistema.

La otra parte del plan era organizar la bodega de plomería con dos equipos de trabajo, uno para apoyo al C.D. y filiales y otro para el reacomodo. Esta bodega se dividió en dos partes: El área de "surtido plomería" y el área de "almacén de plomería". El área de almacén de plomería fue cercada, se acomodó por proveedor en racks de 4 metros de alto y de 5 niveles y dentro del área de cada proveedor se acomodó en función de la rotación del inventario, se puso clave y descripción con calcomanía a todos los racks para una mejor localización. Se trataba de darle orden y limpieza.

Se designó una área especial que fue aislada para la plomería cromada, por lo delicada y costosa de esta mercancía y lo fácil de poderse robar, con una persona a su cargo, centralizando toda la mercancía de las Filiales. La plomería de surtido a los clientes de Mayoreo se acomodó en otra área de acuerdo a la rotación que esta tenía y por líneas de productos, con calcomanías con descripción y clave en los stands; se utilizaron los llamados pico de pato para aprovechar los espacios y tener más a la mano la mercancía para mayor rapidez en el servicio, tratando de no dar más de 25 pasos por cliente al surtirle.

Las áreas de Urbanización, fierro fundido y conexiones de PVC se localizaron en nuevas áreas dentro de la bodega, con un mejor acomodo y personal especializado a su cargo. Se utilizaron letreros para identificar los materiales, se hicieron nuevas estructuras.

Para el manejo de los muebles de baño de cerámica (inodoros, lavabos, y juego de accesorios), se diseñaron áreas de dos niveles para aprovechar la altura y el espacio disponible en la bodega. Para su transporte se diseñaron jaulas con perfil de acero del tamaño de una tarima (1.10 * 1.10 mts.) para poder moverla con el montacargas y transportarse en las unidades con mayor fluidez hacia las filiales y clientes.

No únicamente la infraestructura tuvo que cambiarse, el personal con que se contaba no era de confianza (informalmente se conocía que existía robos dentro de la bodega y corrupción en la carga y descarga de los camiones). Este cambio se llevó aproximadamente 1 año de estar trabajando, vigilando todos los movimientos dentro de la bodega, supervisando detalle por detalle la operación e implementado y capacitando al personal en los nuevos procesos. En algunos casos se comprobó la existencia de corrupción y robo por lo cual se tuvo que prescindir de 13 trabajadores, casi la tercera parte.

El personal nuevo que se contrato fueron jóvenes entre 18 y 25 años, con secundaria terminada, se creó un plan de desarrollo personal dentro del grupo el cual detallaremos más adelante en el capítulo de capacitación.

Al normalizarse las operaciones del C.D. se revisaron las funciones del personal de todas las filiales lo cual produjo cambios de puestos y reasignaciones, se recomodo el personal de todas las Filiales y personal que se desocupo, se les asignaron nuevos puestos de trabajo dentro de la Bodega del C.D..

Para damos una idea más clara del acomodo a la bodega veremos dos planos de un antes y después vistos de planta, Fig. (2.4 y 2.5). En el primero se nota el desorden y falta de lógica, los materiales se acomodaban conforme se desocupaba el espacio, en el segundo se nota como se distribuyó la mercancía y como quedaron los pasillos, y todas las áreas del almacén y de surtido.

Antes, Filial de Mayoreo.

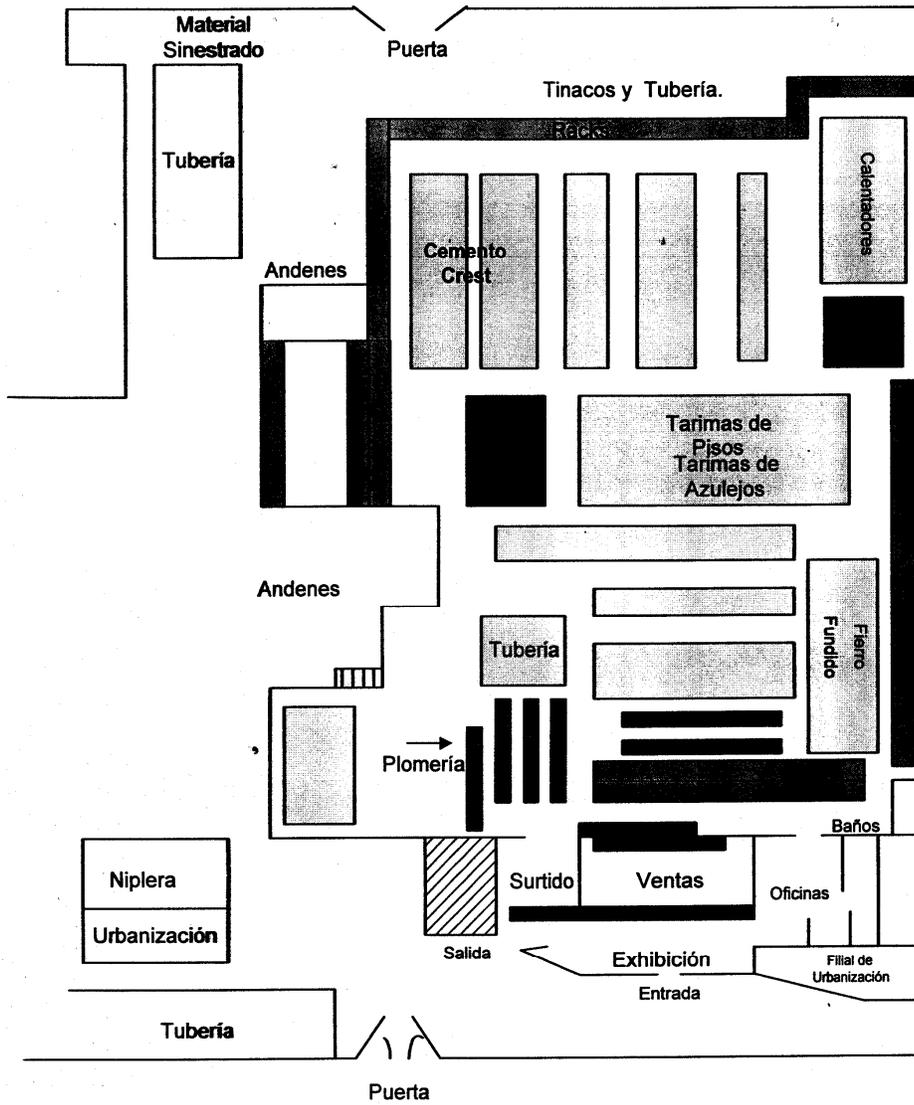


Fig. 2.4: Filial de Mayoreo antes de formar el C.D.

Despues, C.D. y Filial de Mayoreo.

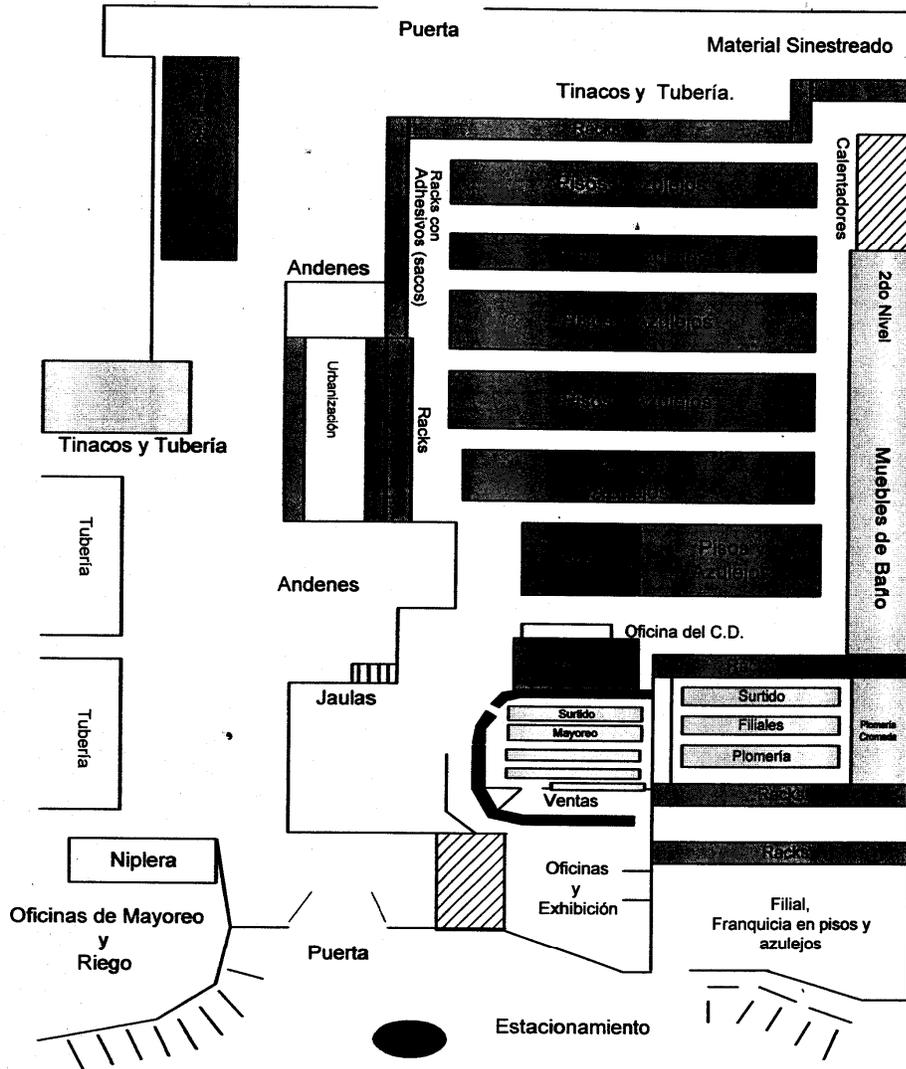


Fig. 2.5: Filial de Mayoreo con la lógica de acomodo para el funcionamiento del Centro de Distribución.

II.3 Ventaja Competitiva del Centro de Distribución.

Nuestra ventaja era clara se visualizaba una gran estructura sin comparación en el Noroeste del País. Siendo el grupo más fuerte en inventarios y respuesta al cliente. La dificultad para abrir puntos de Venta se hacía más fácil, lo que daba la oportunidad de abrir nuevos negocios al cliente sin una gran infraestructura y bodega, sino como un punto de exhibición donde el cliente escoja sus productos y del C.D. se le surtiría a la brevedad posible.

No únicamente el cliente de menudeo se vería beneficiado, ya que el Contratista, la Constructora, el Ferretero encontraría a su disposición un gran inventario con mejores precios, incluso mejores que los pudiera obtener directo del fabricante. El grupo estaba ofreciendo calidad, servicio y el transporte al cliente. Todo esto gracias a las mejores negociaciones que obtuvo como Grupo y no como pequeña empresa.

II.3.1 Compras institucionales.

El grupo compraba como pequeños negocios tratando de sobrevivir en el mercado con grandes costos de transportación, manejo de sus bodegas y gran número de trabajadores en cada una de las filiales.

Con la creación del Centro de Distribución, se pudieron conocer con exactitud los volúmenes de materiales que manejaba el grupo, lo que permitió al departamento de compras negociar mejores precios y condiciones de pago ante los proveedores y esto a su vez produjo una ventaja competitiva para el grupo.

Con esta ventaja competitiva se incrementó la penetración del Grupo en el Estado y se optó por la creación de la Ruta Norte y Ruta Sur dentro del Estado de Sonora, para atender principalmente el ramo Ferretero, los Ayuntamientos y comisiones de Agua Potable, contratando dos vendedores comisionistas uno para cada ruta. En un inicio se embarcaba un carro con material cada 15 días y con flete pagado al cliente. En un lapso de 6 meses las Rutas se hicieron semanalmente hasta la actualidad.

El pago de la comisión a los vendedores es sobre lo recuperado, lo que ha servido de un mayor empeño en la venta y el cobro de las cuentas. Siendo con esto una de las mejores alternativas para el ramo ferretero a nivel Estado, ya que el cliente se ahorra el transporte de la mercancía y lo tiene a las puertas de su negocio semanalmente, otra de la ventaja es que el cliente puede amarrar una venta sin tener la necesidad de tener el producto en su bodega.

Por la gran variedad de productos y por los diferentes segmentos de mercado que tiene cada filial, van tener algunos artículos diferentes en sus puntos de venta, pero esto da la posibilidad de cualquier filial aunque no tenga este artículo de línea tenga la opción de venderlo por que se encuentra en el Centro de Distribución.

II.3.2 Punto de recepción y distribución.

Esta gran Bodega se convirtió en el punto más importante del Grupo, manejado un inventario en piso de 150,000 metros cuadrados y 80,000 en azulejo, 4,000 sacos en adhesivos, 1500 paquetes de baño, 35,000 metros en tubería de PVC, Galvanizada, Negra y Cobre. Un gran inventario de plomería que abarcaba unos 15,000 productos diferentes. Se habilitaron los cuatro andenes para la descarga y carga de los camiones teniendo preferencia los carros del Grupo. En promedio se descargan 5 camiones por semana en el año.

El plan para la distribución no fue fácil aterrizarlo, ya que las Filiales pusieron mucha resistencia al cambio para manejar stock de inventarios en sus bodegas. Primeramente hacían pedidos como goteros lo que provocaba un mal servicio al cliente y lo hacían perder mucho tiempo para traerle la mercancía del C.D. y en otras ocasiones lo mandaban con un pedido a recogerlo. El trabajo consistió en estudiar los reportes de venta por producto en el mes de cada una de las Filiales y manejar los stock mínimos y máximos tomando en cuenta la capacidad de la empresa de transporte para surtir la filial.

Aquí fue muy importante la participación de todo el equipo de Reingeniería para involucrar a todas las Filiales y su personal para lograr que funcionara; se estableció un programa de pedidos por semana para cada Filial asignado los días que debería de mandarlo y cuando se les sería surtido, tanto en cerámica, plomería, tubería, etc. La capacidad de respuesta en promedio del C.D. a los pedidos fue en plomería de 24 horas, en pisos y azulejos de 1 hora y 4 horas en las demás líneas. Cuando surgía una emergencia de alguna mercancía se hacía llegar inmediatamente del C.D. a la Filial en una unidad tipo Nissan.

II.3.3 Ventas de mayoreo.

Al analizar el proceso de venta de la filial de Mayoreo se observó que existían varios tipos de clientes algunos de los cuales no tenían un nivel de compras como para ser considerados clientes de mayoreo.

Se revisaron los giros de los clientes y se identificaron 4 niveles que cubrían todo el universo de clientes: constructoras, contratistas, gobierno y ferreteros.

Se determinaron los niveles de compra que debía de cubrir un cliente de Mayoreo para acceder a los distintos niveles de descuento. Se observó por ejemplo las constructoras compran de golpe grandes volúmenes de mercancía, pero existe gran incertidumbre para que cumplan con los pagos, por otro lado el ferretero compra poco pero constantemente todo el año y cumple puntualmente con sus pagos. Estas como otras variables tuvieron que tomarse en cuenta para clasificarse en cuatro niveles:

Nivel A: con un descuento máximo de un 20% sobre precio de lista.

Nivel B: entre un 12 - 15%.

Nivel C: entre 5 - 8%.

Nivel D: 0%

Algunos procesos se centralizaron de esta filial al C.D., como las entradas, el manejo de las mermas, la Facturación a Filiales, manejo de los inventarios, etc.

II.3.4 Disposición de productos para cualquier filial.

El acomodo de la mercancía, la infraestructura para su manejo y los procesos redefinidos dieron como resultado un C.D. muy flexible con capacidad de surtir a eficientemente cualquier producto a cada filial y/o a sus clientes en cualquier parte del Estado y fuera de él.

Esto dió la oportunidad a las Filiales o puntos de venta de tener una Ventaja Competitiva en sus manos y atender a un cliente en toda una obra completa sin la necesidad de manejar todas las líneas en exhibición y almacén, desde la urbanización de un terreno hasta los mínimos detalles en el manejo del agua dentro del Hogar. También se incluyeron nuevas líneas de productos dentro del C.D. como: Coolers, Aparatos de Refrigeración, el Ramo eléctrico, Calentadores Eléctricos de ambiente y de agua, etc.

Se creó un programa de pláticas donde se invitaba al personal de ventas de todas las filiales a conocer los nuevos productos, sus descripciones, códigos, precios, capacidades, etc. También se crearon recorridos dentro de las bodegas para que todas las Filiales conocieran los productos que estábamos manejando y se actualizaron sus sistemas periódicamente, con el objetivo de que las filiales conocieran todas las líneas y pudieran facturarse directamente en el punto de venta.

El transporte es parte importante y hablaremos en el próximo capítulo de él.

II.4 Nacimiento de nuevas Filiales y un nuevo Centro de Distribución.

Con la creación del C.D. y la disponibilidad de los materiales y el transporte nacieron nuevos puntos de venta en el Estado y fuera de él entre ellos están:

Filial (Cd. Juárez)

Filial (Monterrey)

Estas filiales son del tipo V, atendiendo el mercado de la Urbanización y Obras Hidráulicas de las Ciudades, atendiendo principalmente al ramo de las constructoras.

Filial (Obregón)

Filial (Navojoa)

Filial (Caborca)

Estos puntos de venta atendidos directamente desde el C.D. aunque algunas de sus líneas las compraban directamente al proveedor. Esto en el caso de pequeños inventarios.

El Sistema completo C.D. se aplicó a finales de 1996 en una nueva bodega de 8000 metros cuadrados construida por el Grupo en la Ciudad de Tijuana para atender 4 puntos de venta local, 2 puntos de venta en Mexicali y el nacimiento de una Filial más en San Diego California.

Para implementar el sistema del C.D. en la Ciudad de Tijuana, se trasladó al personal que estaría a cargo a capacitarse 2 semanas en las instalaciones del C.D. de Hermosillo para conocer su operación, sus procesos, su logística, el acomodo de sus bodegas y los procedimientos que estaban operando con la Filiales.