

# SEGMENTA Y CRECERÁS

Por: Alexander Ugaz, Alfredo Ortega y Carolina Palacio, Sintec.

Un crecimiento acelerado, a pesar de ser una condición deseable, puede hacer a las empresas centrarse en qué es lo que *pueden* hacer y perder el enfoque hacia qué es lo que *deben* hacer. Con el crecimiento, las condiciones de ejecución a las que estábamos acostumbrados cambian y, si no estamos preparados para cambiar con ellas, podemos comprometer el éxito de la empresa en la industria.

La tarea de abordar el mercado de mejor manera puede realizarse determinando formas de atender a los clientes (Propuestas de Valor) diferenciadas. Es decir, comprender las necesidades del mercado, segmentar a los clientes, establecer intenciones estratégicas por segmento y diseñar diferentes esquemas de servicio. Éste es el primer paso que deben seguir las organizaciones que busquen sacar el mayor provecho de su crecimiento, rentabilizándolo. De esta manera podemos: alinear a la organización con base en las nuevas directrices, incrementar nivel de satisfacción de los clientes, optimizar costos y por ende, aumentar la rentabilidad de la empresa.



A continuación presentamos el caso de éxito de una compañía que, mediante las soluciones propuestas y después implementadas por un equipo multidisciplinario de Sintec, logró modificar su estrategia comercial para diferenciar su servicio en función a las necesidades del cliente, consiguiendo así que la organización trabaje en alcanzar objetivos comunes y una mejor rentabilidad.

## CONTEXTO Y PROBLEMÁTICA IDENTIFICADA

La empresa tiene una historia de más de 50 años de operación exitosa, dedicándose a la fabricación y comercialización de materiales de construcción. Ha logrado crecer tanto orgánicamente como por medio de adquisiciones, su estructura actual está conformada por: 3 plantas, más de 70 puntos de venta, un portafolio con más de 13,600 SKUs, una cartera de cerca de 600 clientes activos y arriba de 2,000 colaboradores.

El diagnóstico realizado permitió conceptualizar las áreas de oportunidad que enfrentaba la organización, mismas que se pueden resumir en los siguientes tres puntos:

- Atendían una gama de clientes cada vez más amplia, cuyas necesidades variaban drásticamente, sin compartir entre las áreas operativas los impulsores que determinaban el

**La transformación de la estrategia comercial, creando un enfoque hacia las necesidades del mercado por medio de una segmentación, puede generar **crecimiento rentable.****

comportamiento de los clientes y los atributos que percibían como de mayor valor.

- Operaban su Cadena de Suministro con base en decisiones enfocadas en potenciar la productividad interna más que a responder a las necesidades concretas del cliente.
  - Trabajaban en silos, de tal forma que cada eslabón de la cadena velaba por el cumplimiento de sus indicadores de manera individual, descuidando el rendimiento global de la compañía.

Todas estas oportunidades –propuesta de valor no diferenciada, niveles de servicio (*fill rate*) menores a los requeridos por el cliente, clasificación no adecuada de su catálogo de productos (*SKUs*) impactando en inventarios innecesarios, por mencionar algunas–, eran impedimento para cumplir con el principal objetivo de Dirección General: generar rentabilidad. ¿La solución? Enfocar recursos.

## PLAN DE ACCIÓN



Para hacer frente a la problemática identificada, partimos del entendimiento de las necesidades de los clientes actuales para diseñar una Segmentación de Clientes que contemplara las características fundamentales de cada segmento: misión de compra, volumen de venta y rentabilidad, el tipo de productos que adquiere, requerimientos de atención, nivel de servicio, complejidad operativa, entre otras variables clave para el negocio.

Una vez teniendo claridad en la segmentación, planteamos **Propuestas de Valor (PdV) por segmento**, definiendo esquemas de atención, entrega, portafolio y condiciones comerciales ad hoc a la percepción de valor de cada grupo de clientes. Consideramos en el planteamiento la intención estratégica que la empresa debe tener en cuenta para desarrollar cada segmento, así como la programación de la planta y el nuevo diseño de plan de embarques optimizado y estandarizado, de tal forma que las PdV fueran realistas y dieran certidumbre al cliente.

Internamente, determinamos aquellos productos (SKUs) que debían migrar a ser producidos con base en **producción bajo pedido** (Make to Order o MTO) y realizamos una **evaluación de rentabilidad** de la clasificación ABC actual del catálogo, su volumen, variabilidad y frecuencia de venta, proponiendo una nueva clasificación ABCD. Diseñamos niveles de inventario y rutinas para su asignación en caso de faltantes (stock-outs) acordes a la PdV por segmento y sus respectivos Niveles de Servicio objetivo.

Para mantener alineadas las áreas comercial y operativa, implementamos un proceso transversal a todos puntos de la cadena llamado **Orden a Cobro (OaC)**. Por medio de un equipo de Administración de la Orden y un sistema diseñado acorde a las necesidades de los nuevos procesos, se da seguimiento al flujo de los productos a lo largo de a todos los eslabones de la cadena. Esto le permite a la organización garantizar el cumplimiento de las PdV de manera consistente en el tiempo, y por ende asegurar el Nivel de Servicio y satisfacción del cliente.

Finalmente, se adaptaron roles y funciones para empatarlos a las modificaciones en procesos y asegurar el éxito de la implementación, con base en los requerimientos del área de **Administración de la Orden**. Aunado a esto, preparamos a la empresa por medio de una estrategia de **gestión del cambio**, para lograr el convencimiento de la gente con respecto al nuevo proceso, buscando conseguir que los beneficios proyectados en el caso de negocio del proyecto, realmente se convirtieran en resultados tangibles para la organización.

## BENEFICIOS RESULTANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN

### Cualitativos

- Transformamos la visión y mentalidad de la organización, impactando en su estrategia, para encaminarla al *crecimiento rentable*. **Logramos cambiar el paradigma de que “todos los clientes son iguales”, para enfocar a la empresa en segmentos claros** y en las diferentes aportaciones que tiene cada uno al negocio, logrando así un mayor enfoque y rentabilidad.
- Logramos comunicarnos de forma proactiva hacia los clientes y mejor manejo de sus expectativas.
- Aprovechamos mucho mejor el recurso humano, dirigiéndolo donde se requiere de acuerdo a la percepción de valor de los clientes.
- Comprendimos y adoptamos la responsabilidad global en el cumplimiento de los indicadores de servicio.
- Alineamos los procesos a lo largo de la cadena para operar bajo un objetivo común y un mismo entendimiento de servicio (enfocados en la Propuesta de Valor definida por segmento).
- Creamos un canal único de comunicación entre áreas por medio del equipo de Administración de la Orden.
- Creamos expertos en la Administración de Orden, en cuanto a sus funciones (comercial y embarque, o inventarios y operaciones).

### Cuantitativos

- Aumentamos el nivel de servicio (fill rate), generando beneficios económicos en dos frentes paralelamente:
- Generamos ingresos adicionales de 1.6% sobre UAFIR por la reducción de la venta perdida
- Al tener un mejor cumplimiento, el nivel de confianza que tienen los clientes aumentó, generando un incremento en el negocio del 3.2% sobre UAFIR
- Diseñamos planes estratégicos por cliente, rentabilizando la estrategia comercial global de la empresa con un aumento de 1.5% sobre UAFIR.
- Disminuimos 9% en capital de trabajo, por la disminución de inventario en aproximadamente 550 toneladas, resultado de:
  - › La reclasificación del catálogo de productos (SKUs) en un modelo ABCD y su optimización de niveles de inventario.
  - › La racionalización del catálogo de productos (SKUs) que generaban pérdida o que aportaban el último 5% de la contribución marginal del negocio.
  - › La migración de SKUs de línea a producción bajo pedido.

## CONCLUSIONES

A pesar que el crecimiento acelerado pueda causar desorientación a las empresas, es indispensable que sus estrategias puedan adaptarse rápidamente para enfocarse a las prioridades del mercado. Éste puede ser el elemento que determine el éxito o fracaso de las organizaciones.

Existen diversas acciones que se pueden emprender, tanto en ámbitos comerciales, operativos y organizacionales; sin embargo, todas deben estar direccionadas a enfocar los recursos de la organización en torno al servicio integral a sus clientes de manera rentable.

Podemos afirmar que el cambio en la mentalidad y visión de la empresa, que habilite una estrategia basada en segmentos de clientes con intenciones estratégicas y Propuestas de Valor diferenciadas, es uno de los grandes factores que logra convertir el crecimiento acelerado en crecimiento rentable.

### Alexander Ugaz

alexander.ugaz@sintec.com

### Alfredo Ortega

alfredo.ortega@sintec.com

### Carolina Palacio

carolina.palacio@sintec.com

---

### CD. DE MÉXICO

### MONTERREY

### BOGOTÁ

### SAO PAULO

www.sintec.com

informes@sintec.com

### Síguenos:

 @Perspectiva Sintec

 @Sintec\_

 You Tube @Perspectiva Sintec