

## Exceso Inc.: Dolor en la Cadena de Valor

Pablo Hernández, un Ingeniero con MBA en una prestigiosa universidad internacional, y con ya unos cuantos años de experiencia en diferentes gerencias de operaciones de varias importantes compañías de consumo masivo, había sido recientemente contratado por Exceso Inc. con el cargo de Presidente Ejecutivo, un nombre muy pomposo para lo que en otras organizaciones, donde Pablo se había desempeñado, se llamaba sencillamente Gerente General.

Pablo apenas tenía tres días en el trabajo, de los cuales, el primero lo había invertido en conocer a la gente, recorrer las oficinas administrativas de la empresa y poder organizarse con todos los temas administrativos referentes a su ingreso. Los otros dos días los había invertido en leer los estados financieros de la empresa, los reportes de auditoría, así como todos los reportes gerenciales generados por la organización. Sin duda alguna esto le había dado una buena idea de donde estaba parada la compañía, al menos en el papel, pero siendo él una persona del área de operaciones, para él era indispensable ver las actividades, hablar con la gente y entender al animal desde adentro.

Después de revisar el organigrama de la compañía (Ver anexo 1), había decidido coordinar su agenda de hoy, la cual era muy apretada y tenía el objetivo de lograr un entendimiento de alto nivel de la situación de la empresa. De antemano, él estaba seguro que de estas reuniones saldrían muchos más puntos que después tendría tiempo de aclarar con cada gerente con mucho mayor detalle, pero debía empezar por alguna parte y lo mejor era hacerlo con una visión general del negocio.

El primero de la lista era Gregorio Colmenares, Gerente de Compras de la empresa, quien ya tenía unos cuantos años en la organización y se supone conocía muy bien su trabajo y los intrínquilos de la compra e importación de materiales para Exceso. Seguía en la agenda, Carlos Guerra, el Gerente Comercial. Carlos, un tipo proveniente del área de ventas, fogueado en las calles, que hizo su carrera en Exceso desde el principio, primero como Vendedor, después como Supervisor Regional, posteriormente como Gerente Nacional de Ventas y finalmente asumiendo el cargo de Gerente Comercial Nacional, es quien lleva toda la responsabilidad de la venta, el mercado y el manejo de canales, alguien con todo el *seniority* que le brinda la antigüedad, las canas y el compromiso demostrado con la empresa durante tantos años.

Después de almuerzo, Pablo piensa ir a la planta y allí reunirse con Pedro González, Gerente de Producción, quien es relativamente nuevo en la organización y de quien le han hablado muy bien, ya que a pesar de su juventud y poco tiempo en la organización, se había ganado el respeto del personal de la planta, así como de otros gerentes de su mismo nivel. Ya al final del día Pablo tiene programado reunirse con Luis Rodríguez, Gerente de Logística, quien tiene sus oficinas en el Centro de Distribución, el cual está adyacente a la planta de producción. Luis es un profesional del área logística, que desde los inicios de su carrera ha estado en esa área. Ya tiene cerca de cinco años en la organización y ha logrado la fama de ser el que resuelve todos los problemas habidos y por haber, por lo que todo el mundo habla muy bien de él.

Las reuniones de Pablo con las otras áreas, que en su cabeza él cataloga como áreas de soporte, donde se incluyen Administración y Finanzas, Recursos Humanos, Tecnología, entre otras; están pautadas para mañana, ya que él prefiere darle prioridad a lo que él llama la medula del negocio, o según recuerda de sus estudios de estrategia durante el MBA, las actividades medulares de la cadena de valor de Porter.

Ahora, antes de entrar a la primera reunión con Gregorio, Pablo repasa lo aprendido del negocio y de la industria, durante los dos días previos de lectura.

### Exceso, Inc. y su entorno

Exceso, Inc., es una empresa con ámbito nacional, fundada hace más de 20 años y dedicada a la venta de productos para el hogar y consumo masivo. Inicialmente, la empresa se dedicó a la venta de productos importados, siendo una seguidora de importantes empresas trasnacionales. Sin embargo, su crecimiento se inició ya hace unos 15 años, cuando decidió invertir una planta de producción local, lo que permitió la reducción de costos y por lo tanto ser más competitiva que sus competidores directos. Durante estos primeros años, la empresa no se dedicó al desarrollo de nuevos productos, sino por el contrario a la producción de artículos bien conocidos y hasta copiados de los vendidos por las empresas trasnacionales. Finalmente, el gran éxito vino asociado con el desarrollo de un producto innovador

llamado el ClickZipPlus, el cual abrió una nueva categoría de productos y que logró catapultar a la empresa como líder del mercado nacional. Liderazgo del cual ha gozado desde ese entonces.

A raíz del lanzamiento del ClickZipPlus, los competidores locales y trasnacionales se vieron en la necesidad de innovar para producir productos similares, donde uno de ellos, logró posicionarse como el competidor más fuerte y seguidor cercano con su producto el ZipZapZup, el cual es importado y se vende a un precio ligeramente superior al ClickZipPlus.

Inicialmente el ClickZipPlus se vendía en paquetes de 6 unidades, pero con el tiempo, Exceso fue ampliando la gama de SKUs y ahora se producen paquetes de 4 unidades y de 8 unidades, prácticamente dejando de lado al de 6 unidades.

Actualmente más del 60% de los ingresos de Exceso vienen por la venta de ClickZipPlus, lo cual se hace por medio de una fuerza de ventas que atiende grandes cadenas y distribuidores, ya que Exceso decidió no vender de manera directa a los puntos de venta final o detallistas.

Por otro lado, en los últimos meses, las ventas de ClickZipPlus han venido descendiendo. A pesar de que ventas y mercadeo han hecho algunas campañas promocionales y publicitarias y se han definido descuentos importantes, no ha sido posible reversar la leve tendencia a la baja en la venta del producto. Por el contrario, la competencia parece estar creciendo y ganando el terreno dejado por Exceso en el mercado. Si bien la situación económica del país no es la mejor, tampoco es la peor que se ha visto en los últimos tiempos, por lo que no pareciera haber una relación entre esto y la caída de las ventas, más aun si consideramos que el ZipZapZup es ligeramente mas costoso que el ClickZipPlus.

## Gerencia de Compras

A las 7:59 AM Pablo asomó la cabeza por la puerta de la oficina de Gregorio, quien estaba llegando y organizando los papeles sobre su escritorio. Gregorio se sorprendió al ver la puntualidad de Pablo y le dijo: "Caramba Sr. Hernández, que puntualidad, apenas estoy llegando, si lo desea, yo puedo acercarme a su oficina en unos minutos para darle la explicación sobre el área de Compras".

Pablo entró en la oficina de Gregorio, extendiéndole la mano y diciendo: "Tranquilo Gregorio, por favor llámame Pablo y prefiero que nos reunamos aquí mismo en tu oficina, donde las cosas ocurren".

Gregorio aun un poco sorprendido, hizo un gesto para que Pablo se sentara en una de las sillas de la oficina, él también se sentó y abrió una carpeta que tenía sobre el escritorio, donde estaban los reportes de compras que ya Pablo había revisado anteriormente.

Sin perder tiempo Pablo le explicó que él no quería la información que estaban en los reportes, sino que quería que le "echara el cuento" de cómo funcionan las compras en Exceso y cuáles eran sus principales problemas y preocupaciones.

Gregorio explicó que fundamentalmente existen tres tipos de productos comprados por su gerencia:

- Materia prima para la producción de ClickZipPlus: Estos materiales están conformados por siete componentes distintos, traídos de diversas partes del mundo y para los cuales existen un grupo de cerca de 20 proveedores diferentes. Los *lead times* (tiempos de reposición) de estos productos varían desde 30 días hasta casi 75 días, dependiendo del proveedor y de las condiciones de las aduanas para el momento de la compra y la llegada de los mismos a puerto. Así mismo es importante considerar que hay productos que se compran a granel y otros por unidades, por lo que las condiciones de compra son diferentes para cada uno.
- Productos para la venta: Si bien es cierto, el 60% de la venta de Exceso corresponde al ClickZipPlus, el restante 40% de la venta corresponde a productos ya terminados, que son comprados a cinco proveedores principales, los cuales se encuentran en Asia y a los que hay que solicitar la producción con al menos 90 días de anticipación, a fin de garantizar disponibilidad y precio. En caso de que la orden se coloque con menos tiempo esto implica un recargo en el costo del producto, debido a la necesidad de alterar los planes de producción de dichos proveedores. Estos proveedores han demostrado ser muy confiables en el tiempo y han incluso tenido consideraciones especiales con Exceso en términos de crédito, calidad y flexibilidad.

- Material de empaque: El material de empaque usado tanto para el ClickZipPlus, como para armar algunos combos entre los diferentes productos de la empresa, es adquirido en el mercado local. Existen tres proveedores calificados para elaborar el material de empaque necesario, sin embargo, el proveedor principal, quien suministra los empaques a menor costo, exige que se le haga llegar el pedido con al menos 90 días de anticipación, en caso contrario el proveedor no garantiza la entrega. Los otros dos proveedores, que se usan alternativamente como complemento a este proveedor principal y para satisfacer picos de demanda o desviaciones del pronóstico, son muy confiables pero considerablemente más costosos que el primero.

La información utilizada por Compras para colocar las órdenes de compra a sus proveedores, proviene fundamentalmente del pronóstico generado por Comercial para los productos de importación y pro Producción para la materia prima y el material de empaque. Últimamente, se han venido empleando muchos combos, por lo que se han recibido directamente de Mercadeo y a veces de Producción solicitudes adicionales de material de empaque para realizar este tipo de promociones.

Al revisar los números es posible observar que en los últimos meses se han colocado una serie de ordenes de emergencia tanto de materia prima como de material de empaque, esto según se ha explicado, como consecuencia de un pico en la demanda. Sin embargo las quejas fundamentales de Gregorio están orientadas a la inconsistencia y los cambios permanentes en el pronóstico que él recibe; su desgaste innecesario en tratar de negociar con los proveedores para que acepten los cambios sin que eso implique un aumento de costos, lo cual reconoce, no logra con mucho éxito en la mayoría de los casos; y las continuas diferencias entre las cantidades manejadas en los pronósticos, los inventarios y las unidades que él debe manejar para comprar y transportar de manera eficiente.

Mientras Pablo escuchaba con atención a Gregorio, sonó el teléfono, Gregorio miró la pantallita del teléfono que indicaba quien llamaba y de inmediato miró a Pablo, quien le hizo un gesto para que atendiera, Gregorio respondió de inmediato: “Hola María, ¿En qué te puedo ayudar hoy?”. Se hizo un silencio, mientras Gregorio escuchaba lo que su interlocutor explicaba la situación desde el otro lado de la línea. Finalmente, Gregorio respondió algo alterado: “¿Cuántas veces debemos explicarle a la gente de Mercadeo que no pueden pedir 18.000 cajas para el combo Oferta #2, sino que la solicitud debe ser hecha en cantidades múltiples de 5.000 unidades? Además, estoy casi seguro que compramos como 10.000 unidades hace menos de dos meses. ¿Dónde están esas 10.000 cajas, ya las utilizaron o es que están en alguna parte del almacén de la planta o del centro de distribución y no saben que las tienen? Si, María yo sé que tú no eres de Mercadeo, sino el comprador de material de empaque, pero antes de comprar asegúrate de que no estemos comprando un material que no necesitamos, pregúntale a Mercadeo por sus inventarios. Mil gracias”.

Al colgar el teléfono, Gregorio miró a Pablo y le dijo: “Esto es así todos los días, a alguien se le ocurre una idea y nos pone a correr sin que nadie tome en consideración como eso afecta los costos del producto”.

La reunión con Gregorio terminó a los pocos minutos, y Pablo se despidió muy agradecido por su tiempo y diciéndole que en unos cuantos días lo convocaría a una reunión ya más detallada, para que le explicara la estructura organizacional del área, le explicara las funciones de cada uno y revisaran bien tanto la información que Compras recibía como insumo, como los reportes utilizados para hacer seguimiento a las compras.

## **Gerencia Comercial**

De la oficina de Gregorio, Pablo se dirigió rápidamente al área Comercial ya que eran las 10:05 AM y su reunión con Carlos Guerra, el Gerente Comercial Nacional, era a las 10:00 AM. Al llegar a Comercial, Pablo fue directamente a la oficina de Carlos, notando que la puerta estaba cerrada. Afuera, algunos supervisores de ventas y vendedores estaban en sus escritorios, algunos hablando por teléfono y otros trabajando en sus computadores. Un poco más allá estaba el grupo de Mercadeo, donde había mucho más movimiento y conversación. Pablo se dirigió al escritorio más cercano y preguntó: “¿Disculpa, sabes si está Carlos?, la puerta está cerrada”; a lo que el vendedor respondió: “Si, él seguro está allí, normalmente tiene la puerta cerrada, toqué y lo atenderá”.

Efectivamente, al tocar la puerta se escucho una voz desde adentro indicando que pasará, lo cual Pablo hizo de inmediato. Carlos se levantó rápidamente y fue hasta la puerta para saludar a Pablo y darle la

bienvenida a su área. “Buenos días Pablo, esperaba que me llamaras a tu oficina, no verte por aquí”. Pablo nuevamente explicó que él prefería estar donde se llevaba a cabo la acción y sin más preámbulo preguntó: “Carlos, cuéntame ¿Cómo va tu área, cómo van las ventas, cómo van las promociones y los lanzamientos de producto? Quiero entender bien esta parte del negocio y mucho más explicada por ti, todo un maestro”. Carlos, esponjado por lo halagos, empezó su explicación.

La Gerencia Comercial Nacional, está dividida en dos grandes áreas. La Gerencia de Ventas y la Gerencia de Mercadeo.

La Gerencia de Ventas está liderada por el Gerente Nacional de Ventas, quien reporta directamente al Gerente Comercial Nacional. Este Gerente Nacional de Ventas tiene su área organizada en cinco regiones geográficas, Occidente, Oriente, Centro, Centro – Norte y Sur (Ver anexo 2). Cada una de estas regiones está a cargo de un Supervisor Regional que a su vez coordina y supervisa a los diferentes vendedores, quienes a su vez atienden a los cerca de 250 clientes a los cuales Exceso les vende de manera directa, los que a su vez están clasificados en dos grandes grupos: cadenas detallistas, y mayoristas y distribuidores (Ver anexo 3).

- Cadenas Detallistas: Esta categoría está formada por cinco grandes cadenas detallistas que tienen más de 400 puntos de venta a nivel nacional. Tres de ellas tienen sus oficinas principales en la región Centro – Norte, mientras que las otras dos están ubicadas en Occidente y Oriente respectivamente. Las cadenas representan cerca del 35% de las ventas de Exceso, siendo el principal producto el ClickZipPlus. Adicionalmente estas cadenas, a través de sus grandes y bien organizadas tiendas, se convierten en la vitrina de los productos al mercado más sofisticado y de mayor poder adquisitivo del país. La atención de las cadenas se realiza de manera centralizada, es decir, visitando y negociando la oficina principal de cada uno y el responsable de de esta atención, que incluye, la colocación de los pedidos, la negociación de precios y promociones, así como la coordinación de cualquier otro tipo de evento, recae sobre el Supervisor respectivo de la región donde la cadena tiene su sede.
- Mayoristas y Distribuidores: Los mayoristas y distribuidores están distribuidos a lo largo y ancho del país y completan la base de clientes de Exceso. Si bien es cierto son poco más de 200 clientes en esta categoría, ellos a través de sus redes o fuerzas de venta son capaces de llegar a cerca de 30.000 puntos de venta en todo el país, en los cuales se ofrece la línea completa de productos de Exceso, donde por supuesto la estrella sigue siendo el ClickZipPlus. Los distribuidores y mayoristas son atendidos directamente por la fuerza de venta de Exceso, quien toma inventarios, realiza un pedido sugerido y empuja el producto. Los vendedores no tienen autonomía para ofrecer descuentos, sino que los mismos deben ser otorgados por los supervisores y en general deben estar autorizados por el Gerente Nacional de Ventas e incluso el Gerente Comercial Nacional, dependiendo de la magnitud de los mismos.

Por otro lado, el área de Mercadeo está liderada por un Gerente de Mercadeo, quien a su vez tiene bajo su cargo los Gerentes de Categoría que atienden varias categorías cada uno, con la excepción de ClickZipPlus que tiene un gerente dedicado. Estos gerentes son los responsables de desarrollar las estrategias de mercadeo, el posicionamiento de marca, las promociones de producto, el desarrollo de nuevos productos y empaques, los lanzamientos de producto.

Existen varios procesos dentro de la Gerencia Comercial que se realizan de forma conjunta entre el área de Compras y Mercadeo bajo la directa supervisión del Gerente Comercial Nacional, tales como: el desarrollo de los pronósticos de venta, el cálculo de los precios y márgenes por producto, la canalización de necesidades del mercado que conlleven al desarrollo de nuevos productos, así como las estrategias de lanzamiento de producto, y finalmente la planificación anual de promociones y eventos.

- Pronósticos de venta: Una vez al mes se realiza una reunión donde el área Comercial, de acuerdo a sus estimaciones de venta, revisión de inventarios y comportamiento del mercado realiza un pronóstico de ventas para los próximos tres meses. Este pronóstico se realiza SKU por SKU e incluye tanto los productos de importación como los productos elaborados localmente en la planta. Este pronóstico se le envía a Producción y Compras, para que ellos puedan ejecutar las respectivas compras y producción a fin de satisfacer la demanda pronosticada.
- Fijación de precios y márgenes: El área Comercial recibe mensualmente, de parte de Producción y Compras, los costos y precios de los productos y materias primas, y de acuerdo a las

estrategias y posicionamiento definidos para cada categoría y producto se establecen márgenes y precios por producto, los cuales son actualizados en las listas usadas por los vendedores y supervisores para la venta y negociación.

- Desarrollo y lanzamiento de producto: Este proceso no es frecuente y normalmente se inicia con la realización de estudios de mercado que conllevan a la determinación de necesidades no satisfechas del mercado. Posteriormente se analiza la necesidad para entender si la organización está en capacidad de dar respuesta al mercado y en caso de ser así, se lleva adelante el proceso de desarrollo del producto, pruebas y finalmente lanzamiento del mismo. El último producto importante que la empresa desarrolló fue el ClickZipPlus, lo cual ocurrió hace ya más de 10 años. Posteriormente se han venido realizando adaptaciones del mismo y cambio de empaque, tales como la creación de las presentaciones de 4 y 8 unidades. Durante los últimos tiempos el enfoque del proceso de desarrollo y lanzamiento de productos ha sido el cambio de empaques, creación de combos y productos promocionales, etc.
- Desarrollo de planes promocionales: Una vez al año se realiza el plan promocional, el cual incluye no sólo las promociones y publicidades a ser puestas en práctica durante el año, sino también los lanzamientos y cambios de empaque que se vayan a realizar. La realidad de los últimos tiempos es que este plan es una gran guía, pero la dinámica del mercado y la agresividad de la competencia, han hecho que continuamente sea necesario “inventar” nuevas promociones, descuentos y la creación de nuevos combos, por lo que el plan no se cumple en gran medida.

Ya eran casi las 12:00M y Pablo debía apurarse para comer algo y poder llegar a la planta a tiempo, para un rápido recorrido por las áreas de producción y la posterior reunión con el Gerente de Producción, por lo que Pablo agradeció a Carlos su tiempo y salió de su oficina, cerrando la puerta a su espalda y dirigiéndose en dirección a la puerta del área Comercial. Sin embargo, antes de salir observó, que en una sala de reuniones estaban el Gerente de la categoría ClickZipPlus, el Gerente Nacional de Ventas y algunos de los Supervisores Regionales, en una acalorada discusión. Pablo quien hacía tres días había sido presentado con ambos gerentes, decidió asomarse para “saludar” y al mismo tiempo enterarse de lo que estaba pasando. Así que simplemente tocó la puerta y sin esperar que le indicaran que pasaría abrió la puerta y entró saludando con una sonrisa: “Hola Miguel, hola Juan, ¿Cómo están?”. Los dos gerentes un poco sorprendidos se levantaron le dieron la mano y le presentaron a los supervisores allí reunidos. De inmediato Pablo aprovechó la oportunidad y preguntó. “Disculpen la intromisión, pero como sabrán estoy aprendiendo del negocio y me gustaría saber ¿Qué problema los tiene ocupados ahora?” Al principio esto sorprendió a todos y nadie quería decir mucho, pero en lo que el primero se animó empezaron a explicar algunas situaciones que los tenían preocupados:

- El pronóstico de ventas frecuentemente presenta desviaciones contra la demanda real. La verdad es que no tienen claridad cuál es la causa, ya que ellos han hecho esfuerzos importantes por analizar la data de mercado y tratar de hacer los ajustes, pero al final de mes, siempre sobra producto aquí o falta producto allá.
- Por otro lado, para alcanzar las metas de venta, el tema de las promociones y descuentos se ha convertido en la regla y no en la excepción, lo que hace que los clientes cada vez más esperan estos grandes descuentos para hacer la compra.
- Finalmente, se han presentado algunos clientes “fantasmas” que compran cantidades importantes de producto sin ser distribuidores o mayoristas “serios” y claramente ubicados geográficamente. El principal de estos clientes es una empresa llamada Face y que ha comprado unos volúmenes tales que se le ha dado un descuento mayor que el otorgado normalmente a los clientes atendidos de manera regular por Exceso.

Pablo, miró el reloj y se dio cuenta que ya era muy tarde y que no tendría tiempo de almorzar, sin embargo antes de despedirse para correr hacia la planta, les agradeció la información y les prometió que una vez que terminará de establecerse, él mismo tomaría cartas en el asunto para atacar estos problemas.

## Gerencia de Producción

La planta quedaba a unos 30 minutos de las oficinas de Exceso, por lo que Pablo, sin haber almorzado, llegó justo a tiempo para la reunión con Pedro González, Gerente de Producción de Exceso. Pedro un joven ingeniero con un excelente CV había sido una de las últimas adquisiciones logradas por el área de Recursos Humanos de Exceso. Un hombre con mucho empuje y con ganas de cambiar las cosas, recién graduado de un postgrado y con la intención de aplicar todo lo aprendido, aunque no necesariamente aplicara a la realidad de su mercado.

Al llegar, Pedro recibió a Pablo y le hizo un recorrido por la planta, mostrándole las diferentes líneas de producción y presentándole a los obreros y supervisores. La planta estaba dividida en dos grandes áreas:

- El área ClickZipPlus: Esta área estaba dedicada exclusivamente a la producción y empaque del ClickZipPlus. Si bien es cierto las maquinarias de producción tenían ya más de 10 años, se encontraban en muy buen estado, y según indicó Pedro, su disponibilidad operativa era superior al 95% debido a un programa de mantenimiento integrado establecido por él, en la planta, desde su llegada. En esta área las máquinas trabajaban sin parar produciendo ClickZipPlus uno tras otro. Por otro lado el área de empaque estaba conformada una maquinaria muy moderna capaz de empaquetar cientos de ClickZipPlus por minutos ya fuera en paquetes de 4, 6 u 8 unidades. Esta línea estaba parada para el momento que Pablo pasó por allí, y Pedro explicó que en ese momento estaban haciendo el *set up* (ajustes necesarios), para cambiar del empaque de 8 unidades al de 6 unidades, debido a una orden especial solicitada por el área comercial.
- El área de empaque general: Esta área de la planta estaba conformada por diversas líneas encargadas de empaquetar y reempaquetar productos importados, algunos de los cuales llegan a granel y deben ser empaquetados, y otros deben ser reempaquetados para formar combos o SKUs regulares, que están formados por diferentes productos provistos por diversos proveedores alrededor del mundo. Esta área estaba trabajando intensamente y se podía observar una línea de producción totalmente manual e improvisada al final, la cual Pedro explicó había tenido que ser montada para dar respuesta a las diferentes promociones y combos adicionales que estaban siendo solicitados últimamente por Comercial.

Al finalizar el recorrido se dirigieron a la oficina de Pedro, donde este continuó con su explicación de los procesos de producción y de las características de los productos y la planta. Finalmente Pablo le preguntó cuáles eran sus principales preocupaciones, a lo que Pedro no dudó en responder de inmediato:

- La línea de producción de ClickZipPlus está operando muy bien, de hecho la producción de los ClickZipPlus supera las expectativas en cuanto a calidad y cantidad producida. Sin embargo la mayor preocupación viene dada por la línea de empaque, ya que la misma está trabajando a un 60% de la capacidad instalada, debido a que los *set ups*, son muy frecuentes y toman mucho tiempo. El cambio continuo causado por pedidos especiales hace que la eficiencia de la línea se reduzca considerablemente.
- Por otro lado, este desbalance entre la línea de producción y la de empaque hace que haya una gran cantidad de *WIP* (*Work in Process* / Inventario en Proceso), lo que sin duda afecta los costos de producción y la eficiencia operativa de la planta, en adición a las complejidades logísticas causadas por una cantidad de producto terminado no empaquetado que existe en la ahora en la planta y que no debería estar allí. Esto incluso ha causado que en ciertos momentos, él haya tomado la decisión de suspender la producción de ClickZipPlus para impedir un verdadero colapso de la planta, aun y cuando esto afecte sus indicadores de producción y sus costos.
- Adicionalmente, estos cambios continuos y estos pedidos especiales de empaques, han causado grandes trastornos en los inventarios de material de empaque e incluso de ciertas materias primas, ya que los mismos afectan la programación de compras y el sistema de control de materiales usado por la planta, haciéndonos caer en falla o vernos en la necesidad de disparar pedidos especiales a Compras, quien debe hacer a su vez pedidos de último momento, lo que encarece los materiales y por ende el producto.

- Finalmente, las otras líneas de empaque están funcionando bien, pero ha sido necesario instalar una línea manual improvisada de empaque y reempaque para armar los combos promocionales. Esto ha causado problemas en la planta, ya que no solamente ha reducido los espacios de tránsito y colocación de materiales para la producción, sino que también ha afectado el ambiente laboral, por haber introducido una serie de trabajadores temporales que no necesariamente cumplen con los estándares establecidos para el resto de los trabajadores de la planta.

Finalmente, Pablo le indicó a Pedro que tenía una reunión con Luis Rodríguez y que por lo tanto debía irse, pero que había tomado notas detalladas de todos sus puntos y que próximamente lo llamaría para que se volvieran a reunir a fin de seguir profundizando en todos estos puntos. Pedro, se ofreció a acompañar a Pablo hasta la oficina de Luis y durante el camino Pedro aprovechó para indicarle que él en lo personal se llevaba muy bien con Luis y que estando cerca, ellos trabajaban muy de la mano, pero que no ocurría lo mismo con las otras áreas. “De hecho creo que hace semanas que no hablo con Carlos, y con Gregorio si hablo casi todos los días, pero la mayor parte del tiempo es para resolver algún problema que surgió”, dijo Pedro.

Al llegar a la oficina de Luis, Pedro entró sin anunciarse y saludó a Luis casualmente, indicando con la mano que Pablo venía con él. Luis se levantó y saludó a ambos indicándoles que se sentaran, a lo que Pedro respondió sonriendo: “Gracias Luis, pero tengo mucho trabajo. Ya yo le conté a Pablo mis dolores de cabeza y aun no me ha despedido, así que siéntete en libertad de contarle los tuyos. Especialmente ese problema que tienes con los combos”. Sin decir más, Pedro se despidió y salió de la oficina dejando a Pablo solo con Luis.

## **Gerencia de Logística**

Pablo, no perdió la oportunidad brindada y de inmediato preguntó: “Y, ¿qué es lo que pasa con los combos?” Luis tampoco perdió la oportunidad y procedió a explicar: “Bueno, lo que ocurre es lo siguiente: Se han definido unos combos de producto formados por productos independientes. Estos combos son producidos en la planta, a veces por pedidos especiales y otras veces porque ya están definidos en el pronóstico de ventas. Lo que ocurre es que a veces tenemos los combos y no tenemos productos independientes, y si nos piden del producto independiente no tenemos como despacharlo porque lo tenemos ya como parte de un combo. Esto empeora cuando hay combos que pasan semanas sin rotar y nosotros cayendo en falla de producto por otro lado. Le pongo un ejemplo: El combo ABC123, está conformado por los SKUs A1, B2 y C3. Resulta que tenemos 2.000 unidades de ABC123 por que en teoría se iban a vender como parte de una promoción para el mes pasado, pero no tenemos el SKU B2 y ayer recibimos un pedido de 1.200 unidades de B2 y no pudimos despacharlo, teniendo allí 2.000 unidades paradas en los combos esos. Por otro lado, el mes pasado nos pasó lo contrario, teníamos productos A1, B2 y C3 y resulta que nos pidieron 2.500 combos ABC123, que no teníamos, así que tuvimos que tomar los productos y llevarlos a planta para que la gente de Pedro los convirtiera en combos para poder cumplir con la orden. Se puede imaginar el desastre que fue eso desde el punto de vista operativo y de control de inventario”.

Pablo notó que Luis se había venido poniendo molesto y frustrado a medida que iba explicando la situación, así que decidió cambiar el tema y seguir adelante con la reunión para que le explicara sobre su gerencia, por lo que le dijo. “Luis, mil gracias por toda esta explicación, ya lo tengo anotado y te prometo que voy a profundizar en el tema, pero en aras del tiempo, vamos a seguir adelante y cuéntame de tu gerencia”. Luis pareció aliviado por cambiar el tema, se relajó un poco y empezó a explicar.

La Gerencia de Logística es relativamente pequeña, ya que todo el transporte se realiza por medio de la contratación de terceros. Existe un centro de distribución que recibe producto terminado de planta y también recibe producto terminado importado directamente de aduana. Toda la distribución para todo el país se realiza desde allí y en general las rutas más largas son de 5 días. El área cuenta con dos Supervisores de Almacén para atender los dos turnos que trabajan y un grupo importante obreros distribuidos entre receptores de mercancía, almacenistas, operadores de montacargas y despachadores, encargados de hacer las labores operativas del almacén.

Las rutas de despacho son dinámicas, es decir se planifican de acuerdo a los pedidos realizados por los clientes, aunque hay varias que se han convertido en rutas fijas, ya que son repetitivas, tanto en frecuencia como en localidades de entrega. Esto ocurre particularmente con las grandes cadenas detallistas. Con el fin de ahorrar costos de transporte, se ha llegado a un acuerdo con dos empresas

transportistas las cuales tienen una flota definida dedicada para Exceso, siendo sólo necesario indicar la ruta y el vehículo requerido con 24 horas de antelación para realizar el despacho. Estos convenios han resultado beneficiosos, aunque en los últimos meses los costos han venido aumentando por los picos causados como consecuencia de la acumulación de pedidos al final de cada mes. Esto ha obligado a Logística a contratar más vehículos o de diferente tamaño a los inicialmente acordados con el transportista, lo que causa que el transportista deba proveer vehículos adicionales aun mayor costo o incluso la necesidad de contratar a un transportista eventual para satisfacer el pico de demanda, lo que implica un incremento significativo en los costos operativos del área.

El control de los inventarios es bueno, mensualmente se hace un inventario completo del centro de distribución, en el cual participa el área de Administración, y hasta el momento las diferencias de inventario han sido mínimas, por lo que no hay mayor preocupación en este tema. Sin embargo si es una preocupación el hecho de que continuamente se cae en falla de ciertos productos, cuando sobran otros productos cuya rotación ha resultado ser mucho menor a lo pronosticado. De hecho Luis hace mucho énfasis en que, en su opinión, su inventario de ClicZipPlus de 8 unidades es muy grande, mientras que el de 4 unidades cae continuamente en falla. Así mismo indica que tiene almacenado un material de empaque desde hace más de un mes, que está ocupando espacio de su almacén y que no le corresponde tenerlo allí. Que él lo aceptó por apoyar al área Comercial porque le indicaron que lo sacarían pronto y que no cabía en el almacén destinado a ese tipo de materiales.

Ya eran pasadas las 7:00 PM cuando Pablo terminó con Luis. Estaba muy cansado y hambriento, ya que no había almorzado y sólo había tomado unos cuantos vasos de agua para mantenerse a lo largo de este día. Pablo tomó su vehículo y condujo muy pensativo camino a su casa, tratando de poner en orden toda la información que había recibido durante el día. No habían pasado más de 10 minutos cuando observó frente a él una de las tiendas detallistas de uno de los principales clientes de Exceso, así que decidió detenerse, no sólo para tomar algo que lo hidratara y le proveyera algo de azúcar para quitar el dolor de cabeza que tenía, sino para hacer un *store check* (visita a tienda) y ver cuál era la situación de sus productos en esa cadena.

## El Cliente y el mercado

Pablo entró a la tienda, fue a una de las neveras y tomó una bebida deportiva, la abrió y empezó a beberla mientras caminaba en la tienda hacia donde estaba el anaquel donde debía estar el ClickZipPlus. Al llegar frente al anaquel, notó que estaba dividido en tres partes casi iguales. El primer tercio estaba dedicado a ClickZipPlus, donde el 80% eran empaques de 8 unidades y el restante 20% estaba ocupado por paquetes de 6 unidades. El segundo tercio estaba ocupado por el principal competidor ZipZapZup, el cual ofrecía una variedad interesante de empaques que iban desde 2 unidades hasta 8 unidades, e incluso habían algunas variedades de colores en los empaques de 2 unidades. Finalmente, el último tercio estaba ocupado por una gran cantidad de marcas de diversos competidores en empaques que iban desde 4 unidades hasta 12 unidades.

Posteriormente Pablo, recorrió la tienda en busca de los otros productos de Exceso y logró observar que faltaban algunos productos. Recordando la reunión con Luis, buscó el SKU B2 y efectivamente constató que no había en existencia, mientras que si había una gran cantidad de combos ABC123.

Al llegar a la caja para pagar la bebida que ya había terminado, le preguntó al cajero si sería posible hablar con el gerente de la tienda. El cajero un poco preocupado, le preguntó si había tenido algún inconveniente o problema durante su experiencia de compra, a lo que Pablo respondió que ninguna, que quería hablar con el gerente para preguntar algunas cosas. El cajero levantó el teléfono y llamó al gerente, quien se apersonó a los pocos minutos.

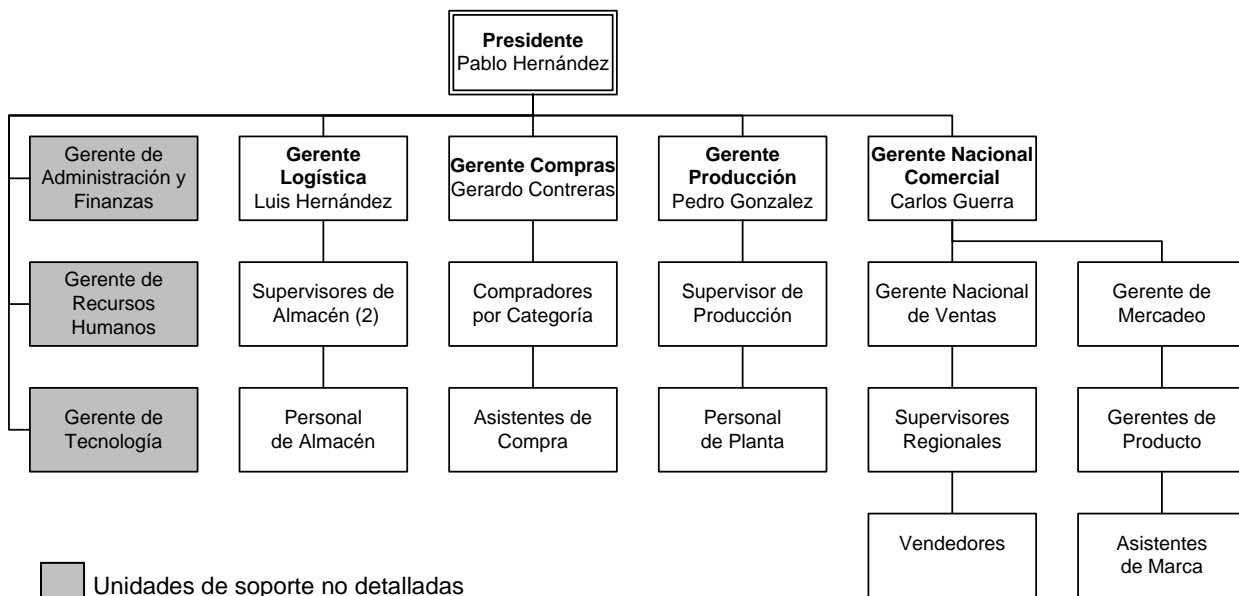
Pablo se presentó e identificó como Presidente de Exceso, mostrando su carnet. Le comentó que quería hacerle algunas preguntas sobre el servicio al cliente brindado por Exceso a su tienda. El Gerente de la Tienda, al principio se sorprendió un poco al pensar que el Presidente de una empresa del tamaño de Exceso estuviera haciendo un *store check*, pero después recordó que en uno de los cursos de entrenamiento brindados por la cadena a sus gerentes, se había mencionado que era una buena práctica llevada a cabo por muchos altos ejecutivos de empresas en el mundo, así que procedió a responderle con entusiasmo: "Sr. Hernández, es para mí un placer tenerlo por mi tienda y con mucho gusto lo ayudaré. Como debe saber, nosotros no recibimos visitas de sus vendedores, todas nuestras compras se hacen centralizadas desde nuestras oficinas principales, sin embargo ellos saben bien lo que



hay y lo que falta en cada tienda debido a que nosotros le pasamos la información de demanda y faltantes diariamente, basado en esa información ellos deben hacerle a Uds. los pedidos. Ahora bien, mi percepción, es que a los consumidores les gusta más el ClickZipPlus que la competencia, pero lo que ocurre es que la presentación que más se vende es la de 4 unidades, las cuales no hemos recibido por parte de Uds. desde ya hace varias semanas. Adicionalmente la gente de ZipZapZup ha introducido recientemente presentaciones de 2 unidades y hasta con variantes de colores, los cuales han empezado venderse bien, pero debo decir que mucha gente se acerca con el ZipZapZup de 2 unidades y de colores en la mano preguntando si existe un ClickZipPlus similar. Otra cosa es que tenemos algunas fallas de otros productos emblemáticos de Exceso diferentes al ClickZipPlus y a pesar de que los combos se venden bien, son un poco costosos y a veces la gente prefiere llevarse los productos individualmente cuando los necesita y no los dos o los tres a la vez. Otra cosa Sr. Hernández, no es por criticar a nadie, pero hace meses que ningún personal de ventas o canales de Exceso pasa por aquí, para verificar el anaquel o para montar alguna promoción”. Ya se disponía el Gerente de Tienda a terminar cuando de repente pareció recordar algo: “Por cierto, ¿Uds. ahora tienen algún distribuidor llamado Face? Le comento que hace como dos semanas llegó un vendedor de esa empresa ofreciendo el ClickZipPlus a un precio bajísimo, de hecho, conociendo los márgenes que nosotros manejamos, yo apostaría que el precio debe ser muy cercano o incluso menor al precio que Uds. nos lo venden a nosotros. Yo le dije que nosotros no comprábamos por las tiendas sino que se hacía centralizadamente por la oficina principal, por lo que el vendedor me pidió los datos de contacto del responsable de las compras en la oficina principal, ya que según él, ellos (Face) tenían una cantidad importante de ClickZipPlus y que podían darnos un precio muy competitivo. Yo no le proporcioné ninguna información, pero si le indiqué la dirección para que fuera directamente allá para ver si lo atendían”.

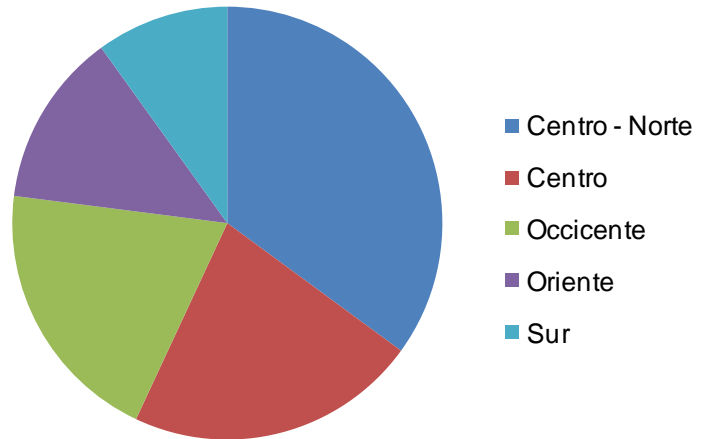
Pablo abrumado con toda la información que el Gerente de Tienda le había proporcionado y ahora más preocupado que antes, se despidió de él y le agradeció mucho la ayuda brindada, pagó su bebida, se dirigió a su vehículo y se sentó a pensar y recapitular antes de arrancar el motor. Después de algunos minutos en silencio, Pablo se dijo a si mismo que ya sabía por dónde empezar, encendió el motor de su vehículo y arrancó pensando que el día siguiente sería tan duro y complicado como el de hoy, pero que para el final de la semana ya tendría una visión bien clara de la situación de la empresa. Lo emocionaba pensar que pasado mañana ya sería fin de semana, y que lo usaría para descansar un poco y para poner en orden todas las ideas que comunicaría y empezaría a poner en práctica desde el inicio de la semana que viene. Finalmente antes de desviar su pensamiento a su familia, que lo esperaba en casa, pensó “¡Que reto tan interesante me ha tocado!”

## Anexo 1 – Organigrama de alto nivel de Exceso, Inc.



## Anexo 2 – Distribución de ventas por región (Unidades)

Región	Distribución de Ventas
Centro - Norte	35%
Centro	22%
Occidente	20%
Oriente	13%
Sur	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



## Anexo 3 – Distribución de clientes por tipo y ventas relacionadas

