

Factores de distribución que incrementan la rentabilidad en la organización

Socio | Director

Sin duda alguna, un mal modelo de distribución dentro de las empresas puede generar pérdidas millonarias y afectar considerablemente la rentabilidad del negocio. Los dueños y directores normalmente saben qué está fallando, quizá sepan qué hacer, pero la problemática principal proviene del ¿cómo hacerlo? La distribución en cualquier industria se vuelve crítica, ya que es la última fase de la cadena de suministro (después de las compras, inventarios y almacenes) y aunado a esto, tiene contacto directo con el cliente.

Existen cuatro elementos principales dentro del área de distribución, los cuales afectan directamente las utilidades de las organizaciones. El ruteo del transporte, la utilización al máximo de la capacidad de los vehículos, las devoluciones y finalmente, el nivel de servicio a clientes, son los factores más críticos que se deben tomar en cuenta para garantizar un óptimo desempeño en todos los aspectos (cualitativo y cuantitativo).

La optimización de rutas es un análisis que a simple vista pudiera parecer sencillo, pero no lo es, involucra diversas variables como canales de distribución, tipo de clientes o productos, tipo de transportes, etc. En el negocio de la consultoría hay una especie de broma al hablar de choferes "estrella", ya que, si dibujas sus rutas en un mapa, sus recorridos forman estrellas ya que no cuentan con rutas lógicas. Este es uno de los primeros pasos a realizar, identificar en un mapa los puntos a los cuales debemos entregar la mercancía, evaluar distintas alternativas en base a nuestros recursos y finalmente decidir la óptima. Estas líneas descritas en un par de renglones llevan meses de análisis, evaluación de riesgos y la selección óptima entre diversas alternativas.

Otra variable crítica es la utilización de los vehículos, ¿cuesta lo mismo llevar el 40% de la capacidad del vehículo del punto A al punto B, que llevarlo al 90%? Si lo analizamos en base al costo de combustible, chofer, llantas, etc, la respuesta es sí, cuesta exactamente lo mismo mover el vehículo de un punto a otro con mayor o menor mercancía. Pero este no es el análisis correcto, lo que se debe costear es por unidad, es decir, entre más mercancía llevo, menor será mi costo unitario. La logística se vuelve importante al momento de planificar los despachos, ¿cómo garantizar entregas a tiempo vs la utilización máxima de mis vehículos? No hay una sola respuesta, pero dentro de los proyectos se analizan los distintos modelos con el objetivo de seleccionar la más adecuada para el cliente.

Si no hay políticas claramente definidas respecto al tema de devoluciones vendrán una diversidad de problemas. ¿Cuántas veces en la empresa no se tienen inconvenientes por aceptar devoluciones que no corresponden? Esto indudablemente afectará a las mermas y la rentabilidad. Pero por otro lado ¿qué pasa con aquellas ocasiones en las que no aceptamos el producto al cliente y nuestro servicio y relación con éste se ve afectada? Es una línea muy delgada, que si no se delimita con bases y los procesos no se encuentran claramente definidos, tanto de forma interna como con el cliente, algo saldrá mal.

La medición del nivel de servicio al cliente es el punto final para determinar si estamos haciendo bien el trabajo. Muchos empresarios sienten que las cosas van "bien" porque facturamos y tenemos flujo, y la respuesta no es del todo incorrecta, ¿pero que "tan bien" vamos? o ¿qué "tan bien" podríamos ir? No se trata solo de vender, sino de vender lo que mis clientes necesitan en el momento y lugar correctos. La medición tiene diversas variables, las principales van desde el cumplimiento a las fechas pactadas de entrega (ya sea en horario o en horas después de haber solicitado nuestro producto), y el cumplimiento a la cantidad solicitada de cada uno de los productos. Punto importante para tomar en cuenta que se puede desprender de esta última variable es la medición de la venta perdida.

Los empresarios saben que si un área no funciona, el negocio no lo hará de forma óptima, y la cadena de suministro es una de las principales para la consecución de los resultados. Pues bien, la óptima distribución es un engrane vital dentro de dicha cadena, y sin ella, cualquier organización que no la ejecute de la mejor forma, estará simplemente perdiendo dinero.