

LOGISTICA COMERCIAL

# Algunos consejos para superar las ineficiencias en la distribución

Guillermo Neveu, de la consultora NCC, ofrece algunas pistas para examinar las operaciones comerciales y logísticas tercerizadas, corregir fallas y mejorar las ventas

Por Graciela Cañete

Para LA NACION

No son muchas las empresas que pueden asegurar que llegan a tiempo y con los menores costos logísticos a los más de 350.000 puntos de venta en el país. Y aun las que consiguen, encuentran espacios para mejorar. Lo lejos, o cerca, que están de alcanzar el potencial de ventas en un territorio, o de contar con la estructura adecuada, con algunos de los planteos de las compañías. "Se trata de optimizar la operación, para eso el abordaje de los temas es comercial, y la solución incluye a la logística", sostuvo Guillermo Neveu, director ejecutivo de la consultora NCC.

La mayor complejidad se da en las empresas de bienes de consumo masivo, como bebidas o alimentos. El traslado de los productos desde las plantas hasta los centros de distribución de las compañías y de allí a los depósitos de los distribuidores en la mayoría de los casos queda a

cargo de operadores logísticos. Son los distribuidores quienes abastecen a los puntos de venta, como autoservicios, quioscos, restaurantes, y en esta etapa se presentan diversas dificultades. "Los vendedores contratados por los distribuidores visitan a los clientes, en cada domicilio se realiza una entrega, el picking se hace en el camión, y si hay fallas en los pedidos o en la carga aumentan los costos y las demoras. Un caso es el transporte de bebidas, aquí el costo logístico es mayor porque ocupan más espacio en el camión y el precio por unidad es bajo", explicó Neveu.

Para mejorar la operación primero hay que analizar el territorio en el que trabaja el distribuidor, y disponer de información demográfica y económica, como el consumo per cápita y la participación de mercado de la compañía. Luego determina el potencial de ventas por área y canal comercial. "Un vendedor puede visitar 70 domicilios por día y alcanzar un ticket promedio, sin embargo al examinar la zona se lle-



Las ventas suelen frenarse por una distribución ineficiente

ga a la conclusión que las ventas no se acercan al potencial, tanto en volumen como en montos o variedad de productos. El vendedor puede levantar pedidos, pero también hay que detectar oportunidades. Por ejemplo, a la empresa de bebidas le interesa que también se ofrezcan cajas de sobres de jugo en polvo, lo que implica más valor agregado", señaló Neveu.

Con esta información se definen las modificaciones necesarias para lograr el potencial estimado. Para

eso se propone la cantidad de vendedores por área y la frecuencia de las visitas, y eso se hace considerando el negocio: en el caso de las empresas de bebidas la amplitud de la oferta es menor que, por caso, en las compañías de artículos de limpieza, por lo tanto los vendedores de productos de limpieza deben disponer de más tiempo para abarcar las distintas líneas y visitar menos domicilios que los vendedores de bebidas.

También se pueden plantear cam-

bios en la flota de transporte, en las rutas y en los centros de almacenamiento, así se puede sugerir la mudanza de depósitos o la compra de vehículos de mayor porte.

"Con la compañía se establece una gama estratégica de productos, se deciden las líneas en las que se quiere poner el foco, el mix de venta, con qué artículos quieren llegar a los quioscos, los autoservicios y otros canales de comercialización. Después se trabaja con los distribuidores, a los vendedores los capacitamos, les enseñamos los indicadores que deben utilizar y los objetivos a alcanzar", afirmó Eduardo Moreira, director de NCC.

Además, se deben censar los comercios para saber si en una zona los distribuidores llegan a todos los clientes o no. Uno de los errores más comunes, explicaron, es no atender el potencial de clientes del territorio, o no observar indicadores como el consumo per cápita, que les posibilitaría incrementar las ventas.

Puesto en marcha el plan de acción y pasado un tiempo se debe monitorear el cumplimiento. "Las compañías terminan pagando las ineficiencias de los distribuidores, por eso quieren corregir los errores", señaló Neveu.



-  **JETPAQ**  
SUPER URGENTE
-  **JETPAQ**  
URGENTE
-  **JETPAQ**  
CLÁSICO

JetPaq, la manera más rápida, segura y cómoda de hacer envíos a todo el país. El Correo Argentino y Aerolíneas Argentinas/Austral se unieron para brindarle un servicio totalmente innovador que le ofrece despachar sus paquetes desde las sucursales del Correo Argentino o desde las de Aerolíneas Argentinas/Austral ahorrando tiempo y dinero. Las entregas se realizan en el domicilio del destinatario a las tres horas de arribo del avión o en una fecha y horario predeterminado. Haga que sus envíos viajen con nosotros.