

Domestic Auto Parts

Domestic Auto Parts (DAP) era una subsidiaria de una compañía norteamericana de \$ 1 billón de dólares que fabricaba y vendía auto partes originales a fabricantes de automóviles ubicados en Estados Unidos. Distribuía los productos directamente a fabricantes así como también a grandes cadenas minoristas. DAP frecuentemente ocupaba el cuarto lugar en la participación de mercado dentro del grupo de los nueve competidores directos en los Estados Unidos. El 9% que obtenía como retorno sobre el capital era aceptable pero estaba muy por debajo de los competidores líderes.

La línea de productos corrientes de DAP era sólida, pero no había introducido al mercado ningún producto nuevo en los últimos tres años. Esto había provocado un descenso en los ingresos y una caída en el posicionamiento dentro de la industria. Apenas dos años atrás, DAP era el número dos en la industria, pero competidores como Western Auto y Just in Time Automotive lo habían desplazado, haciendo que DAP pasara al cuarto lugar. Western Auto había introducido al mercado productos con valor agregado a partir del uso de tecnología tanto en el proceso de producción como en las partes mismas. Los clientes de Western pagaban una prima sobre el precio por el mejor desempeño de sus productos.

Por otra parte, DAP había protegido sus márgenes en ocasión de la reducción de sus ventas atacando agresivamente los costos. Si bien había logrado el objetivo de mantener los márgenes netos y operativos, lo había hecho pero a costa de limitar la inversión en la planta y el mejoramiento tecnológico de los procesos productivos. Había comenzado a tener problemas de mantenimiento así como también se percibía un incremento de tiempo sin actividad fuera de programación. Asimismo, como carecía de la capacidad de producción flexible que tenían sus competidores, tenía que producir para inventario en lugar de hacerlo por pedido, provocando un aumento en los niveles de los costos de inventarios. La gerencia de la compañía ahora había reconocido que los recientes recortes en los costos habrían mantenido los márgenes en el corto plazo pero pudieron haber afectado severamente la habilidad de DAP para competir en el largo plazo.

Para poder revertir la situación de la compañía, la oficina central había recientemente contratado un nuevo CEO, Ellen Bright. Su trabajo estaba claramente delineado – ella tenía que revertir los resultados de la subsidiaria en un período de dos años o tendría que cerrar el negocio. Los requerimientos mínimos para que las operaciones continuaran era alcanzar el 12% del retorno sobre la inversión y consolidar una tasa de crecimiento más rápida que la de la industria para de esta manera poder retomar la primera o segunda posición entre los competidores.

Con esta directiva en mano, Bright tuvo una reunión con su equipo ejecutivo para explicarles la situación y obtener sus contribuciones. Comenzó la reunión declarando:

La única manera en que podemos alcanzar nuestra meta es que cada uno de ustedes, junto con sus departamentos, cooperen en mejorar nuestros beneficios. La calidad de nuestro producto nos ha diferenciado en el pasado. Debemos retomar nuestra posición de alta calidad y aumentar nuestros ingresos y nuestra contribución a la oficina central.

Mi revisión de la situación económica y competitiva de DAP sugiere que debemos hacer tres cosas: necesitamos Crecer; debemos Conocer profundamente a nuestro Cliente; y debemos ser Operativamente Excelentes. Y debemos realizar las tres cosas simultáneamente para tener éxito.

Joe, (el nuevo CEO traído por Bright) tú y yo hemos estado trabajando en los requerimientos económicos para alcanzar nuestra meta financiera, ¿por qué no compartimos nuestros descubrimientos iniciales con el grupo?

Joe Nathan describió las metas financieras para la recuperación:

Básicamente, diseñé un modelo económico para enumerar los indicadores económicos críticos necesarios para alcanzar nuestra meta del 12 % del retorno de capital utilizado. Debemos aumentar nuestra línea más importante de ingresos al 50% a través de la innovación y el relacionamiento con nuestros clientes, necesitamos utilizar mejor nuestro activo (el que tenemos hoy y el nuevo) – actualmente estamos operando al 65% de los viejos activos y debemos alcanzar el 90% de utilización a partir de una modernización de los activos. Finalmente debemos minimizar nuestro costo total de estructura – hoy en día estamos operando por encima del costo promedio de nuestro grupo competidor. Debemos lograr ubicarnos en el cuartil más eficiente en relación al costo que obtiene nuestros competidores. Estos son los indicadores claves necesarios para obtener los resultados financieros esperados por la oficina central. Debemos balancearlos – unos contra otros – para alcanzar nuestra meta del 12%. La pregunta es ¿Cómo haremos esto? ¿Qué debemos hacer – qué objetivos debemos trazarnos y cómo alcanzarlos?

Ellen Bright interfirió, “nosotros armaremos una estrategia para alcanzar cada una de estas ideas. Necesito vuestro compromiso y activa contribución.” Le pidió a Michael Milton, vicepresidente de Fabricación, que diera su perspectiva.

Admito que ciertamente necesitamos ser más creativos y lanzar al mercado productos nuevos y mejorados. Pero internamente necesitamos hacer mejor muchas cosas. El manejo de los proveedores y la fabricación así como también la entrega del producto deben de estar mejor coordinados para poder efectiva y eficientemente acercar al cliente el nuevo producto. Debemos entregar a tiempo y estar atentos para tener la oportunidad de vender nuevos productos. La clave que tengo en mi mente es optimizar la cadena de suministros – la materia prima –, en esto se puede ahorrar mucho dinero.

También debemos balancear nuestro intenso foco en el recorte de costos con la necesidad de hacer inversiones en la mejora de procesos y en equipamiento más nuevo y moderno. El incremento de tiempo sin actividad que no está programado y la falta de habilidad de hacer los cambios de productos en el piso de fabricación nos están afectando mucho. La modernización de activos reducirá nuestros costos y nos ayudará a entregar consistentemente a tiempo y estar atentos. Hablamos mucho de mantenimiento preventivo, pero necesitamos ser realistas sobre el tema. Esto podría hacernos reducir mucho tiempo en términos de costos y eficiencia. Si no hacemos estas cosas en el nivel operativo, tendremos problemas en convencer a los clientes que paguen una prima sobre el precio por nuestros productos.

David Dallon, Jefe de Distribución, describió los problemas que enfrentaba:

En este momento, no dispongo de las herramientas necesarias en infraestructura para crear una red de primera línea con los mayoristas y distribuidores. Necesitamos racionalizar nuestro proceso de distribución y posicionarnos como un fuerte aliado en los negocios para atraer y retener a los clientes rentables. Hay muchas personas ahí afuera con gran experiencia y buenas ideas de cómo alcanzar esto, pero nuestro departamento es grande y geográficamente disperso, y no existe una manera formal de compartir las mejores prácticas. Estos pasos nos ayudarán a lograr nuestra meta del crecimiento del ingreso introduciendo productos al mercado con precios y plazos razonables.

Mary Stewart, la vicepresidente de Marketing y Ventas agregó:

Mejorar nuestra distribución tiene que ser un factor clave en nuestro objetivo de conocer más a fondo a nuestros clientes, otorgando la oportunidad de la relación ganar ganar con nuestros distribuidores y realzar nuestra reputación de eficiencia y organización.

En suma, debemos posicionarnos en el mercado – con los clientes correctos – para ser viables. Hemos estudiando recientemente nuestra base de clientes y hemos encontrado un importante segmento que genera beneficios tanto para el segmento directo como para la venta mayorista. En efecto, el 69% de nuestros clientes producen el 90% de nuestra ganancia. Luego determinamos qué es lo que deseaban estos clientes y están dispuestos a pagar. Ellos esperan que les entregemos los productos en el momento y según sus expectativas. Sin embargo esto es lo que se espera de cualquiera de la industria. Es una primera valla a sortear solamente para entonces ser considerado un vendedor viable. Para el proveedor, el diferenciador es poder entender sus necesidades y poder traducir eso a través de una comunicación continua, a la vez que lograr mantener un diálogo productivo. Ellos quieren una relación a largo plazo, mutuamente beneficiosa con sus proveedores. Pretenden de sus proveedores, productos

con tecnología superior y sofisticada recibida de un proveedor de reputación reconocida. Un proveedor con estas características hará que la decisión de compra sea menos incierta.

Rita Richardson, vicepresidente de Investigación y Desarrollo, respondió al desafío de producir productos de vanguardia tecnológicamente sofisticados.

Tenemos algunas personas muy talentosas en nuestro grupo de I&D que pueden desarrollar los productos que quieren nuestros clientes. Pero esos productos no serán comprados sin un buen esfuerzo en marketing y comunicación. Necesitamos ser capaces de decirles a las personas lo que tenemos y cómo se pueden beneficiar de ello. Necesitamos un esfuerzo en marketing que nos posicione como un innovador con productos nuevos y mejorados. Creo que ayudaría que algunas personas de marketing pasaran algún tiempo en el departamento de I&D para sentir lo que está sucediendo. Seguramente algún reciclaje será necesario para alcanzar nuestra meta innovadora pero creo que tenemos una base sólida en los profesionales de I&D.

Bright se interpuso en éste punto:

Creo que has mencionado algo muy importante. Pienso que todos debemos estar más focalizados en el negocio y menos en la función. La compañía parece estar sufriendo porque los empleados saben solamente lo que está sucediendo dentro de su área. Éste equipo necesita orientarse hacia una visión transfuncional por ejemplo- con respecto a lo que decimos y a lo que hacemos.

Ella concluyó la reunión desafiando al grupo incluso más lejos:

Ninguno de nuestros objetivos será alcanzado sin un compromiso fundamental de parte de todos nosotros para construir una fuerza de ventas a nivel mundial. Para operar como innovadores debemos cambiar nuestra forma de pensar en esta organización. Nuestros empleados deben valorar el cambio, no resistirse a él. Debemos reciclar grandes áreas – no solamente algunas – de nuestra organización. Esto requerirá entrenamiento. El entrenamiento involucra tiempo y dinero. Para apoyar a la nueva fuerza de ventas también necesitamos suministrarle herramientas para trabajar más inteligentemente y más duro. Podemos hacer esto y alinear nuestra organización a través de la utilización de la tecnología del “just-in-time” (JIT). Este compromiso con las personas y la organización es necesario para realizar las cosas que necesitamos hacer para dar más valor al cliente y finalmente obtener mejores resultados.