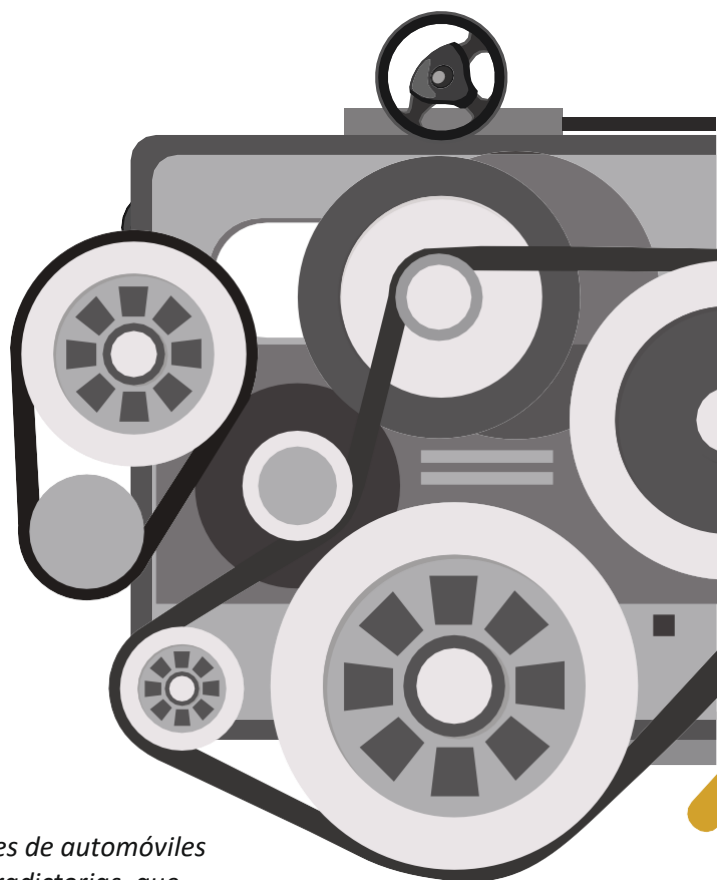


Refaccione el problema

por Satyashri Mohanty y
Dr Shelja Jose Kuruvilla



El negocio de repuestos de un fabricante de equipos originales de automóviles (OEM) tiene dos necesidades principales y en ocasiones contradictorias, que satisfacer; 1) asegurar la entrega de repuestos a los clientes en el punto de requerimiento en el menor tiempo posible y 2) hacerlo de una manera que sea económicamente beneficiosa para la empresa.

Importancia de la disponibilidad de repuestos

Una vez que un OEM (fabricante de equipos originales) ha vendido un producto (automóvil, camión, etc.) a un consumidor, se convierte en un compromiso para el OEM garantizar que los repuestos y el servicio estén disponibles para el cliente. En el caso de algunos grandes fabricantes de equipos originales, esto podría implicar que más de 1,5 lakh de piezas individuales estén disponibles en todo momento. Si los clientes (o los mecánicos) luchan por las piezas cada vez que quieren reparar o mantener sus vehículos, juzgan mal al OEM. Se sabe que la mala experiencia frecuente en ventas y servicios tiene un impacto negativo en las ventas de vehículos de una empresa.

El Reto Financiero en la Gestión de Repuestos

Garantizar la disponibilidad de repuestos es naturalmente un gran desafío debido a la enorme variedad de piezas involucradas en la cartera de vehículos del OEM. Con el lanzamiento de nuevos modelos con una frecuencia cada vez mayor, también aumenta la cantidad de SKU de piezas de repuesto que deben repararse. Además, los OEM tienen que mantener esta gran variedad de piezas durante la larga vida útil de los vehículos (muy a menudo durante más de 7 años). Para complicar aún más las cosas, algunos de estos tienen una demanda frecuente, mientras que otros se necesitan con muy poca frecuencia.

Desafortunadamente, este negocio tiene una gran cantidad de estos artículos "extraños" que se demandan con poca frecuencia. En consecuencia, cada vez que los OEM intentan mejorar la disponibilidad de repuestos, el efectivo se acumula en globos de inventario de movimiento lento! Además, no es suficiente que una pieza esté disponible en el almacén o en la ubicación del distribuidor; todas las piezas deben estar disponibles o entregarse en el menor tiempo posible al punto del requerimiento (distribuidores de servicio, tiendas minoristas, etc. donde los clientes las compran)

Debido a los objetivos conflictivos de la gestión de piezas de repuesto, la mayoría de los OEM en India luchan con la disponibilidad de piezas. Las ramificaciones de tal falta de disponibilidad conducen aún más a ineficiencias en los centros de servicio e, irónicamente, quitan la ventaja de lo que debería haber sido un mercado de monopolio para los OEM.

Impacto de la Falta de Disponibilidad en los Concesionarios de servicio

La demora en la disponibilidad de piezas en los concesionarios de servicio conduce a tiempos de respuesta elevados para los vehículos que ingresan al servicio y clientes descontentos. Esto, a su vez, puede tener un efecto en cascada en la disponibilidad del área de servicio y demoras en la reparación de otros vehículos en el centro de servicio. El servicio en un concesionario OEM suele ser más costoso que hacerlo afuera. Desafortunadamente, la mayoría de las veces estos precios más altos no se traducen en un servicio superior en términos de tiempos de respuesta de los vehículos en los centros de servicio, por lo que no sorprende encontrar clientes que busquen alternativas más económicas. Por lo tanto, la mayoría de los vehículos abandonan la red de servicio OEM después del período de garantía. Si tomamos automóviles, según ACMA, mientras que casi el 20% de los automóviles en la carretera tienen más de 15 años, el perfil de edad típico de los automóviles que se reportan en los concesionarios es de menos de siete años.

Impacto de la Falta de Disponibilidad en la Postventa (Aftermarket)

Muchos OEM permiten que las piezas se vendan fuera de su red; más aún, para los modelos más antiguos. Esto es para garantizar un buen alcance de las piezas para contrarrestar las brechas en su red de servicio existente. Pero distribuir un gran número de piezas a través de una red de distribuidores y pequeños minoristas presenta su propio desafío. La mayoría de estos jugadores en el mercado son pequeños empresarios que tienen dificultades para invertir grandes sumas de capital.

El problema de la falta de disponibilidad se agrava aún más por la presencia de pocos mayoristas, aunque muy grandes, en la red. Se supone que su presencia es la respuesta para llegar a áreas remotas. Por lo tanto, las empresas venden a granel a estos grandes mayoristas a precios más baratos con la esperanza de que ayuden a la empresa a mejorar el "alcance" y obtener ventas de estas áreas desatendidas. Desafortunadamente, estos mayoristas son vendedores pasivos que venden solo a quienes se acercan a ellos y, por lo tanto, no cumplen este propósito de manera efectiva. Además, terminan creando más conflictos de área en los territorios actuales que sirviendo a las geografías más lejanas. La mayoría de los OEM se han resignado a vivir con esto –la atención de la gerencia en el negocio de repuestos y servicios ya está completamente ocupada en la expedición de repuestos en la red de distribución y servicios.

Estas condiciones afectan la disponibilidad de piezas originales en la última milla, lo que crea una condición ideal para que los pequeños actores locales fabriquen y vendan imitaciones. La mayoría de los vendedores de falsificaciones también ofrecen un servicio mucho mejor a los puntos de venta debido a su concentración geográfica. La fácil disponibilidad, un cliente que necesita urgentemente repuestos (cuando

el vehículo no funciona) y la falta de disponibilidad de repuestos originales lo convierte en un mercado viable para las imitaciones.

En consecuencia, ninguna otra categoría de productos de consumo ha visto imitaciones en este grado en el mercado indio. ACMA evalúa que el 36% de los componentes en el mercado de repuestos son falsos. También se cree que está creciendo entre un 9 y un 11 % anual. Dado que la imitación suele ser propiedad intelectual del OEM, además de afectar la posventa del fabricante del vehículo, también puede estropear el vehículo y poner en peligro la vida del conductor.

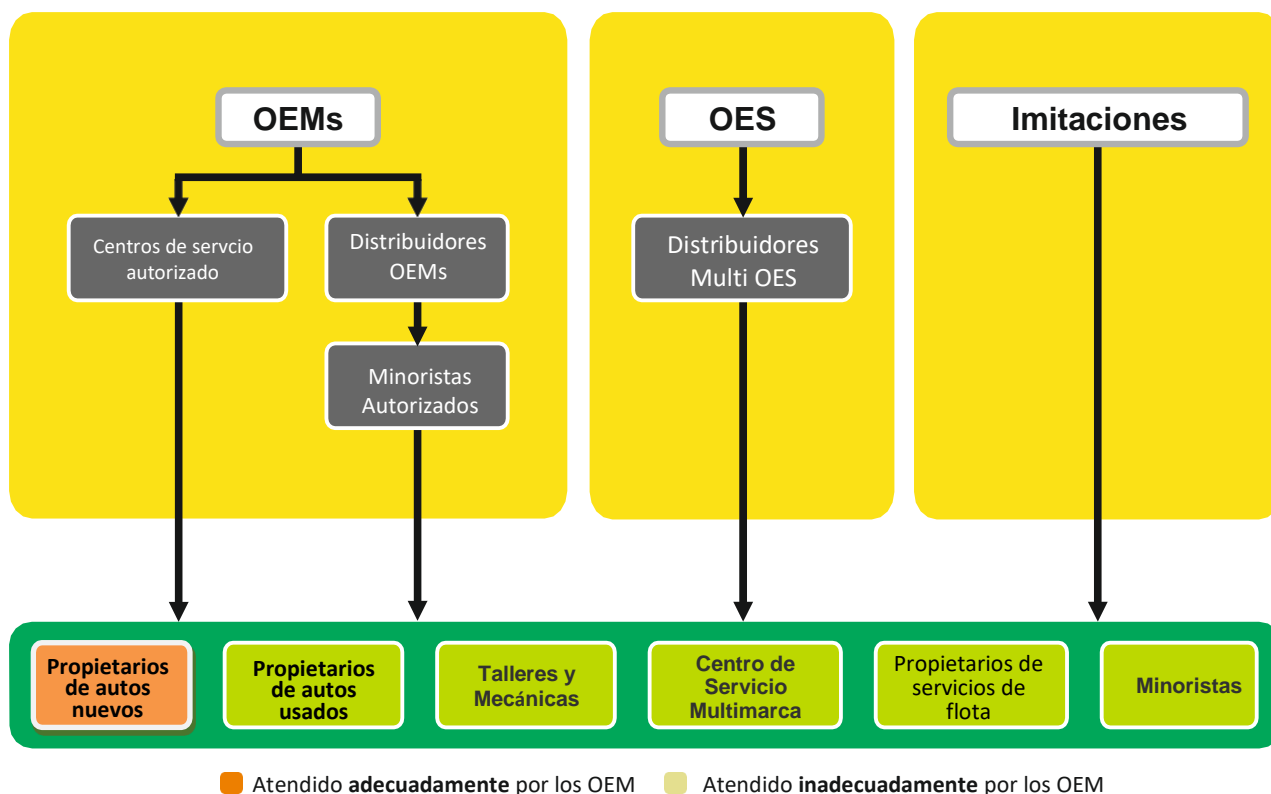


Figura 1: Patrón de cobertura de la posventa de repuestos de automóviles (para servicio y repuestos) para la mayoría de los OEM

Problema raíz

Estos problemas crónicos de disponibilidad tienen sus raíces en la forma en que operan los OEM típicos. Envían cronogramas móviles de 3 meses, basados en el pronóstico de ventas de piezas individuales a sus proveedores, quienes luego fabrican y suministran según los cronogramas. Además de que el suministro no es confiable, el hecho de que los pronósticos sean inherentemente propensos a errores crea situaciones en las que algunos artículos se agotan y otros tienen excedentes. Al mismo tiempo, la demanda tiende a estar sesgada con picos altos a fin de mes debido a la práctica predominante de impulsar el material a fin de mes (con o sin incentivos) para cumplir con los objetivos de ventas. Esta es una de las razones por las que los distribuidores tienden a mantener un stock de 45 a 60 días, incluso cuando el almacén de la empresa más cercano está a solo unos días de distancia.

Empujar partes a los socios de canal, cuando muchas partes se mueven inherentemente lentamente, agrava el problema. La velocidad a la que rotan las existencias se deteriora porque el socio de canal está expuesto a una demanda menor y una demanda muy variable en una geografía restringida. Por lo tanto, esta práctica afecta el poder adquisitivo de los socios de canal y su capacidad para reabastecerse cuando se agotan los artículos. Los problemas diarios de capital de trabajo de un distribuidor lo obligan a restringir su negocio y muchos tienden a atender solo a un número limitado de minoristas (generalmente minoristas más grandes) que perciben como de bajo riesgo crediticio. El impacto neto es la reducción de la disponibilidad de repuestos en el mercado.

Dirección de la solución

Cualquier solución debe apuntar a garantizar que las piezas estén disponibles en el menor tiempo posible. Pero esto debe realizarse con niveles de inventario iguales o inferiores y nadie en toda la cadena debe cargar con una inversión adicional.

Para ello es imprescindible clasificar las piezas en varias categorías y crear una estrategia de distribución en base a ello. Según la frecuencia de la demanda en el punto de venta, las piezas se pueden clasificar de la siguiente manera:

- 1 **Partes de Movimiento Rápido:** Estas son piezas de mantenimiento regular como filtros, aceites, pastillas de freno, embrague, correas, sellos de aceite, batería, llanta, limpiaparabrisas, etc. que se reemplazan como parte del mantenimiento regular. En términos de ventas, estas suelen ser del 60 al 70% del total de repuestos vendidos.
- 2 **Partes Erráticas:** Estas son piezas que son propensas a daños frecuentes como las piezas de engranajes, parachoques, parabrisas, etc. También pueden ser piezas exclusivas necesarias para el mantenimiento preventivo de modelos menos populares o consumibles o artículos necesarios después de accidentes menores. Si bien es posible que los vehículos de un modelo en particular no visiten con frecuencia un centro de servicio en particular, en lo que respecta al cliente, estos son artículos regulares y no tendrán la paciencia para esperar mucho tiempo.
- 3 **Partes Lentas:** Estas son piezas de reparación que se usan con poca frecuencia o piezas defectuosas como radiador, vidrio de ventana, inyección de combustible, cigüeñal, etc.
- 4 **Partes extrañas (partes raras):** Estos incluyen piezas de accidentes mayores o raros, piezas con pocas posibilidades de falla o piezas con grandes ciclos de reemplazo como ejes, transmisión, cabina, marco, puerta, tanque de combustible, sistema de cierre centralizado. Las reclamaciones al seguro de accidentes que se suelen realizar en estos casos, suelen tardar de diez a 14 días. Siempre que las piezas estén disponibles dentro de esta ventana, no habrá ningún retraso en el servicio al cliente debido a la falta de disponibilidad.
- 5 **Partes fuera de circulación:** Por lo general, estas son piezas extrañas que pertenecen a modelos de 4 a 10 años de antigüedad del OEM que ya no están en producción. Y aunque estas piezas no se utilizan en los modelos actuales, se espera legalmente que el OEM mantenga estas piezas para reparaciones y reemplazos.



Categoría	Partes de Movimiento Rápido	Partes Erráticas	Partes Lentas	Partes Extrañas (partes raras)	Partes Fuera de Circulación
Características	<ul style="list-style-type: none"> • normalmente piezas para mantenimiento o preventivo o • consumibles • muy baja tolerancia del cliente a la espera 	<ul style="list-style-type: none"> • normalmente piezas exclusivas para el mantenimiento preventivo de modelos menos populares o • consumibles o • artículos necesarios después de accidentes menores • baja tolerancia del cliente a la espera 	<ul style="list-style-type: none"> • Piezas de uso poco frecuente o • Piezas de reparación/ Piezas defectuosas 	<ul style="list-style-type: none"> • Partes de accidentes mayores o raros • piezas con poca posibilidad de falla • piezas con grandes ciclos de reemplazo 	<ul style="list-style-type: none"> • más de 4-10 años • no se utiliza en los modelos actuales
Partes típicas *	Filtros, Aceites, Pastillas de freno, embrague, correas, retenes de aceite, batería, neumáticos, limpiaparabrisas	piezas de engranajes, Parachoques, Parabrisas (de varios modelos)	Radiador, Vidrio de ventana, Inyección de combustible, cigüeñal	ejes, transmisión, Cabina, bastidor, Puerta, depósito de combustible, sistema de cierre centralizado	Motor, cuerpo compacto, Asientos
Tiempo de entrega desde el punto de almacenamiento más cercano	0	2 hrs	2-4 days	Una semana	Bajo pedido (aprox. 15 días)
Ubicación típica de almacenamiento más cercana #	<ul style="list-style-type: none"> • Concesionarios de servicio • Minoristas 	** Almacén clúster de concesionarios de servicio	Almacén Regional	Almacén Central	No abastecido; hecho a pedido
Frecuencia de consumo en los puntos de servicio	Diario/semanal	Una vez al mes	Una vez en tres meses	Una vez en seis meses	Muy raramente

**(puede variar, las diferentes partes pueden moverse rápidamente, ser erráticas, etc. para diferentes ubicaciones de almacenamiento)*

*** (red de concesionarios en las proximidades que comparten su información de existencias virtualmente y comercian cuando es necesario)*

(puede variar; una ubicación de almacenamiento se decide en función de la frecuencia de venta desde una ubicación)

Tabla 1: Clasificación de Repuestos

Estrategia de Distribución

Con base en la categorización anterior, es evidente que la frecuencia con la que se demanda cada parte en un punto de venta y la disposición a esperar de los clientes se puede usar para decidir qué SKU debe almacenarse y dónde. Por ejemplo, mientras que los productos de rápido movimiento deben estar fácilmente disponibles en los concesionarios de servicio (minoristas), el servicio al cliente generalmente no se ve comprometido si una pieza extraña no está disponible de inmediato. De manera similar, la mayoría de los clientes están dispuestos a esperar por las piezas fuera de circulación. Esto significa que, mientras que las piezas que se necesitan con frecuencia deben mantenerse más cerca del punto de consumo, los artículos que se demandan con menos frecuencia pueden mantenerse aguas arriba. Esto ayudará a reducir los SKU que deben almacenarse en diferentes puntos de almacenamiento, pero el desafío en este entorno es que las situaciones VOR (vehículo en la carretera), la intolerancia del cliente a la espera y el bloqueo de la bahía de reparación obligan a los puntos de servicio a mantener una gran cantidad de SKU. Pero al cuestionar la suposición de que este rango debe llevarse individualmente como lo hacen actualmente, se puede desarrollar un método mutuamente beneficioso. Se puede establecer un sistema de partes compartidas entre concesionarios en una localidad (almacén de grupo/clúster) de tal manera que cada concesionario en el grupo solo lleve un conjunto limitado pero independiente de partes erráticas que pueden obtener otros en el grupo. ¡Esto puede asegurar que cualquier parte esté disponible para otra dentro de 2 horas! Si bien estas acciones recortan los SKU que se mantienen en una ubicación, para que los concesionarios/socios de canal del OEM puedan atender a sus clientes con esta amplia gama de piezas dentro de su capital limitado, también deberían poder mantener existencias más bajas.



El stock es una función del tiempo de entrega, por lo tanto, reducir significativamente el tiempo de entrega del concesionario/distribuidor desde su siguiente nodo (el almacén regional) en la red de distribución puede ayudar a reducir el stock que el concesionario debe mantener. Y, de manera similar, la disponibilidad en un almacén central puede ayudar a reducir el inventario en el almacén regional. Por lo tanto, cuando se reduzcan los plazos de entrega, se reducirá el inventario mínimo que se mantendrá en varios nodos de la red para cada SKU, lo que permitirá almacenar una mayor variedad de repuestos en la cadena de suministro con el mismo capital de trabajo.

Además de desvincular el tiempo de entrega del suministro del tiempo de reposición, también se necesita un almacén central que actúe como amortiguador para absorber las fluctuaciones en la demanda de repuestos. La mayor variabilidad en la demanda de repuestos está lógicamente en el punto de venta, mientras que el almacén central (CWH), que es una ubicación agregada que atiende las demandas de todos los puntos, experimenta la menor variabilidad. Utilizando este beneficio de la agregación, un almacén central puede servir a muchos destinos diferentes en la cadena de suministro de manera mucho más eficiente mientras mantiene el stock total más bajo posible en el sistema.

Creación y Movimiento de Inventario – De Empujar (Push) a Halar (Pull)

Para que la estrategia de distribución tenga éxito, se debe garantizar la disponibilidad en todos los puntos de la cadena de suministro: en el almacén central, almacenes regionales; distribuidores/concesionarios; y en los minoristas. Esto solo es posible si la cadena de suministro se aleja del dañino sistema de "empuje" e implementa un "halar (Pull)", es decir, en lugar de empujar el inventario hacia abajo, cada nodo responde rápidamente y repone el consumo del inventario mantenido en el nodo posterior.

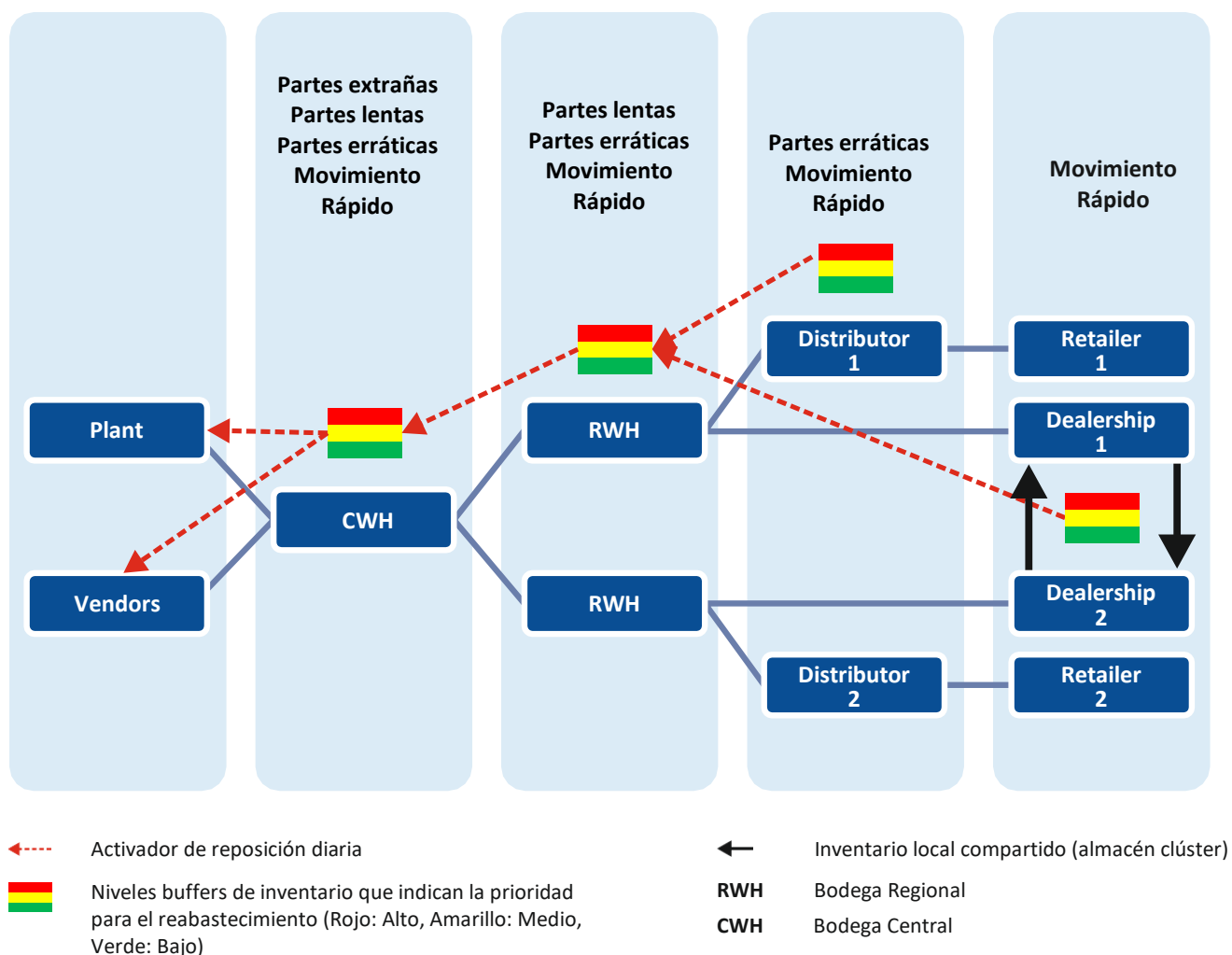


Figura 2: Una representación esquemática del movimiento del inventario de repuestos con reabastecimiento "Pull"

Por lo tanto, los proveedores en el sistema deben suministrar según el consumo real del almacén central en lugar de programaciones basadas en pronósticos. El enfoque predominante de la planificación basada en cronogramas para el abastecimiento de repuestos no solo crea una desincronización con la demanda real, sino que también conduce a que el inventario de producto terminado (FG) se acumule en el proveedor o en el almacén cuando el artículo tiene un excedente inesperado. Pasar de este sistema de empuje a un sistema de extracción (Pull) en el que el movimiento del inventario se basa en el consumo real, elimina la necesidad de llegar a pronósticos precisos y enviar programas mensuales. Se puede configurar un sistema de comunicación que indique el nivel de existencias frente a una norma/objetivo (diariamente) entre el almacén del OEM y los proveedores para un sistema de pedidos diarios. Luego, el proveedor puede fabricar las piezas correspondientes y reabastecer las existencias en el OEM según la prioridad, establecida en función del nivel de existencias real en comparación con la norma. Este sistema permite a los proveedores recibir órdenes de compra sin problemas. También se pueden eliminar los cambios constantes en las prioridades de los pedidos que causan pérdida de capacidad para el proveedor y FG innecesarios.

De manera similar, el movimiento de inventario basado en el consumo puede activarse entre el almacén central, el almacén regional, los centros de servicio, los distribuidores e incluso los minoristas (consulte la figura 2). En cualquiera de los dos eslabones, el inventario debe moverse en función de las señales de extracción inmediatas basadas en el consumo real con los niveles de buffers que señalan la prioridad para el reabastecimiento. Se debe contratar un servicio de transporte rápido para el movimiento rápido de piezas extrañas y lentas desde el almacén regional y central hasta el punto de venta o servicio.

Beneficios

Este modelo de gestión de repuestos dará un beneficio inmediato a los concesionarios de servicio y distribuidores. Las mayores ventas logradas como efecto de una mejor disponibilidad en toda la cadena de suministro y sin aumento en el inventario permite a los distribuidores obtener un alto ROI y los motiva a invertir más recursos para mejorar el alcance y el servicio al cliente en el mercado.

Pero para que este modelo alcance todo su potencial en el mercado postventa de accesorios, se debe evitar el dumping entre países por parte de los mayoristas que obligan a los distribuidores a erosionar sus márgenes y se debe mantener la paridad de precios. Una vez que los mayoristas se retiren de la red y se reemplacen con distribuidores dedicados asignados con territorios claros, el ROI más alto les permitiría atender a los minoristas de sus territorios con planes regulares. En consecuencia, la empresa experimentará mayores ventas generales sin ningún descuento o esquema.

Además, dado que el material lo piden los socios aguas abajo de la cadena de suministro basado en el consumo, este proceso hasta ahora cargado de extinción de incendios pasará al modo automático. Esto y la reducción del sesgo de pedidos de fin de mes pueden dar un respiro muy necesario al equipo gerencial, dándoles la oportunidad de centrarse en iniciativas para aumentar aún más la cuota de mercado.

Los estudios de la industria fijan el tamaño actual del negocio de componentes en el mercado postventa automotriz indio entre Rs 28,000 crore y Rs 24,800 crore, mientras que el mercado de servicios se estima en Rs 8,000 crore. Se prevé que el valor combinado aumente a Rs 60 000 millones de rupias para 2020. Un estudio reciente de ACMA revela cifras de cobertura tan bajas como 15-20 %, lo que indica que la mayoría de los OEM abordan este mercado de manera ineficaz. Pero una vez que la red de distribución de la empresa se extiende a todos los rincones del país, los OEM no solo pueden aumentar las ventas de vehículos, sino que también pueden aumentar los ingresos al aprovechar esta gran oportunidad sin explotar en el mercado postventa de repuestos.

Bibliografía:

Traducción libre del artículo: Spare the trouble

<https://www.vectorconsulting.in/research-publications/auto-auto-components/spare-the-trouble/>

Curso Online Distribución Sincronizada con la Demanda

Nos enfrentamos a entornos complejos y con alta incertidumbre, por lo que necesitamos nuevos modelos que se adapten a la nueva realidad de las empresas, es por esto que lo invitamos a que exploremos estos nuevos conceptos en nuestro siguiente curso OnLine. Mayor información la pueden solicitar en el siguiente enlace:

<https://bit.ly/2CCZyF4>

Un simulador donde puede aprender y comparar diferentes metodologías de gestión de inventarios lo puede solicitar en el siguiente enlace:

<http://bit.ly/2Z2bdUc>

Email: contacto@estrategiafocalizada.com

Teléfono: 593 72843294

Página web: www.estrategiafocalizada.com

Síguenos en:

