

ANÁLISIS DE LA VENTA PERDIDA DE REPUESTOS EN UNA SUCURSAL DE POST VENTA EN LA INDUSTRIA DEL TRANSPORTE

Brayan Adolfo Neira Jorquera

Iván Rafael Santelices Malfanti

All content in this magazine is licensed under a Creative Commons Attribution License. Attribution-Non-Commercial-Non-Derivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).



Resumen: Aumentar las ventas es una constante preocupación en toda y cualquier empresa. Es importante conocer todas las posibilidades existentes de ventas para alcanzar de forma eficiente al cliente. Lo cierto, es que se pierden enormes cantidades de oportunidades de ventas y millones de pesos por fallas en la gestión de repuestos. En la sucursal de post venta de este análisis, actualmente presenta un alto volumen de ventas perdidas; por ello, se necesitó realizar un análisis para identificar las causas de esta pérdida de ventas. Se aplicó la metodología de los 5 porqué para entender por qué se pierden ventas, donde se identificaron dos causas: el precio y no poseer stock. Se enfocó el estudio en la problemática de los repuestos sin stock que equivalen al 99,08% del total de la venta perdida. Una vez que se aplicó la metodología, se utilizó el diagrama de Pareto para identificar el 80% de los repuestos que se deben tener en bodega. Con esto, se puede percibir por venta M\$ 290.380. Con los resultados, se identificó que se debe estar en contacto con los clientes para conocer la cantidad y estado de las unidades que poseen, para realizar una correcta gestión de repuestos en la sucursal.

Palabras clave: Venta Perdida, Metodología 5 porqué, Diagrama de Pareto, Gestión de Cartera de Clientes y Repuestos.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día se puede decir que el éxito de ventas de repuestos por mesón y servicio de una sucursal de post venta en el rubro de transporte, depende mayormente de la capacidad que tiene el negocio para satisfacer las necesidades de compra de los clientes. Así lo establece Cantú (2004), donde menciona que: “los clientes son posiblemente el recurso más importante con el que puede contar una empresa”. Una persona que ingrese a la sucursal por algún repuesto, ya sea, por la venta de mesón o por servicio y se va con las manos

vacías porque no encuentra a un vendedor que lo atienda, no existe disponibilidad por parte del vendedor, o porque había una larga cola para pagar en caja, o un cliente que desea hacer la compra online (vía mensaje de texto, correo electrónico, mensaje de WhatsApp, entre otros) y no tiene respuesta; lleva como consecuencia para el cliente no poseer el repuesto necesitado impactando la disponibilidad de la unidad que se debe reparar, pérdida de compromisos, etc. y para la sucursal, dejar de percibir ingresos por el concepto de venta. A veces con mayor dificultad, en otras con mucha simpleza, la mayoría de las ocasiones es posible medir con bastante precisión el monto de la venta perdida. El análisis de cada caso de la no venta ayuda a mejorar y dejar de cometer los mismos errores, porque el problema principal no es sólo la venta perdida, sino además la erosión en la imagen que se forma el cliente con respecto a la marca.

El cliente espera que el producto que requiere tenga disponibilidad, no se encuentre dañado, tenga con un costo razonable y sea entregado en el menor plazo posible. El no encontrar lo que busca opta por dirigir o cambiar la intención de compra. La tendencia es cambiar y buscar en otro lugar donde encontrar la referencia necesitada. Se conocen cuatro conductas reiterativas: compra de repuestos alternativos, comprar repuestos en presentaciones diferentes, asistir a comprar en otra sucursal de la compañía o no comprar el producto. Dentro de este punto, Camisón, Cruz, González (2007), señalan que: “la calidad de servicio no es un concepto absoluto, sino relativo, que viene determinando por la diferencia existente entre las necesidades y expectativas que el consumidor tiene (calidad deseada o esperada) y el nivel al cual la empresa consigue satisfacerlas (calidad realizada)”.

Actualmente, dentro de las sucursales de post venta en el rubro del transporte

se dejó de ser tomadores de pedidos en la venta de repuestos, ya que, el cliente cada día se encuentra más exigente y demanda que la empresa sea un socio integral en su negocio. Es por esto, que se realiza la gestión de venta de repuestos y cuenta con la interacción de trabajadores claves dentro del organigrama de la sucursal, para dar respuesta a los requerimientos de los clientes. En consecuencia, el objetivo fue analizar la venta perdida de repuestos en una sucursal de post venta en la industria del transporte.

MATERIALES Y MÉTODOS

Dentro del análisis de la venta perdida, se desarrollaron bases de datos multidimensionales para poseer una perspectiva de la información que se encontraban en las bases de datos, transformando el sistema gestor de información que utiliza la empresa de solo ser fuente de datos a un sistema más complejo de análisis profundo y eficiente, agilizando un gran número de procesos y generando descubrir patrones y tendencias no percatadas dentro de las bases de datos existentes. Los datos fueron extraídos desde el sistema ERP utilizado por la empresa, a hojas de cálculo de Microsoft Excel.

TÉCNICA DE LOS 5 PORQUÉ

La estrategia de los 5 porqués consiste en examinar cualquier problema y realizar la pregunta: ¿Por qué? La respuesta al primer “porqué” va generar otro “porqué”, la respuesta al segundo “porqué” pedirá otro y así sucesivamente, de ahí el nombre de la estrategia 5 porqués.

La técnica es sencilla, no tiene gran dificultad de aplicación, es una herramienta fácil y muchas veces eficaz para descubrir la raíz de un problema. Ya que es simple, se puede adaptar de forma rápida para poder resolver casi cualquier problema.

DIAGRAMA DE PARETO

El principio de Pareto presenta el concepto de que, en la mayoría de las situaciones, el 80% de las consecuencias son el resultado del 20% de las causas. Esto puede ser muy útil para tratar no conformidades, identificar puntos de mejora y definir qué planes de acción deben ser atacados primero en lo que se refiere a la prioridad.

Kume (1992), señala sobre esta metodología: “Si se identifican las causas de los pocos defectos vitales, podremos eliminar casi todas las pérdidas, concentrándonos en esas causas particulares y dejando de lado por el momento otros muchos defectos triviales”.

CLASIFICACIÓN DE VENTA PERDIDA

Dentro de la empresa, se determina que la causa de no tener repuestos en bodega se clasifica en:

- Precio
- Sin Stock

las cuales se registra en la venta perdida en el momento que el pedido o la orden de trabajo no tiene el repuesto disponible en el inventario valorizado de la bodega.

RESULTADOS

Los resultados que se muestran a continuación, corresponde a la utilización de la metodología descrita anteriormente. Se analizaron los datos extraídos desde Octubre 2017 hasta Mayo 2019 de la venta perdida que tiene la sucursal, en la venta de: mesón y servicio. Los datos relacionados a la valoración se realizan en pesos chilenos, donde son aproximados a miles de pesos para permitir una visión cercana a la realidad y con el fin de mantener la confiabilidad de la empresa.

En la Tabla 1, se presenta la clasificación de venta perdida por mes desde Octubre 2017 a Mayo 2019 diferenciado por mesón y servicio.

Venta Perdida	Mesón	Servicio	Total
Precio	3.286	-	3.286
Sin Stock	355.021	3.725	358.747
Total	358.308	3.725	362.033

Tabla 1. Venta Perdida de Repuestos desde Octubre 2017 a Mayo 2019 (en MM\$)

De los datos encontrados se puede decir que, se tiene por concepto de venta perdida por mesón un 0,92% por precio y un 99,08% por no tener stock en bodega. Por otro lado, no existe contribución de venta perdida de servicio por precio y un 100% de la venta perdida, son por repuestos que no se encontraban en stock.

Cabe mencionar que, en la venta de mesón desde Octubre 2017 a Mayo 2019 no existe cambio de Ejecutivo de Repuestos; mientras que en servicio, hubo rotación del Jefe de Servicio en dos ocasiones y el apoyo de un técnico en la gestión del servicio. Esto implica la pérdida de información de toda la venta perdida que se pudieron generar en el período de adaptación del nuevo cargo dentro de la sucursal. Con esto, se puede señalar que la gran parte de la venta pérdida son generadas por Mesón como se puede observar en la Figura 1.

Para efectos del análisis, se consideraron los datos obtenidos del sistema ERP de la empresa de un universo de datos en base a una población normal. ya que, los datos se obtuvieron en las mismas condiciones de atención al público. Se utilizó la técnica de los 5 porqué para encontrar las causas de la venta perdida en la sucursal, la cual se representa en la Figura 2.

Dentro de los datos obtenidos, se encuentra una tendencia al alza en la venta perdida que tiene la sucursal desde Octubre 2017 a Mayo 2019. Se agruparon las ventas por año para tener la visualización gráfica de lo que ocurre y esta, se encuentra en la Figura 3.

Se debe considerar que la sucursal abrió

sus instalaciones en Octubre 2017, donde no existía sucursal de post venta de la empresa en la zona y los clientes desconocían la existencia de esta. Además, al estar creciendo conjuntamente con los clientes que visitan la sucursal; existen muchas ventas que no se pueden concretar en el momento de la visita del cliente. Esto se refleja en el aumento de venta perdida de la sucursal, pues, de Enero a Mayo del 2019 existe una venta perdida por concepto de precio del 947% y por falta de repuestos en un 178% a comparación al año anterior. Donde, las ventas de mesón tuvieron un incremento del 174% y servicio un 100% de venta perdida.

Por otro lado, al revisar mes por mes la venta perdida; en Marzo 2019, se encuentra la mayor cantidad de ingreso que dejó de percibir la sucursal por no tener los repuestos que los clientes requerían. Esto se puede apreciar en la Figura 4.

Separando la venta perdida por área de negocio, en mesón se dejaron de vender 1.279 repuestos con un monto total de M\$ 355.021 por concepto de no tener stock en la bodega; lo que se puede observar en la Figura 5.

Por concepto de precio, en mesón se dejaron de vender diez repuestos dejando de percibir M\$ 3.286; lo que se presenta en la Figura 6.

En servicio, solo tuvo venta perdida por concepto de falta de stock. Lo cual contempla 31 repuestos con un monto total de M\$ 3.725 que se aprecia en la Figura 7.

Sin embargo, realizar un análisis de venta perdida en base a la cantidad de repuestos que se dejan de vender, puede llevar a un

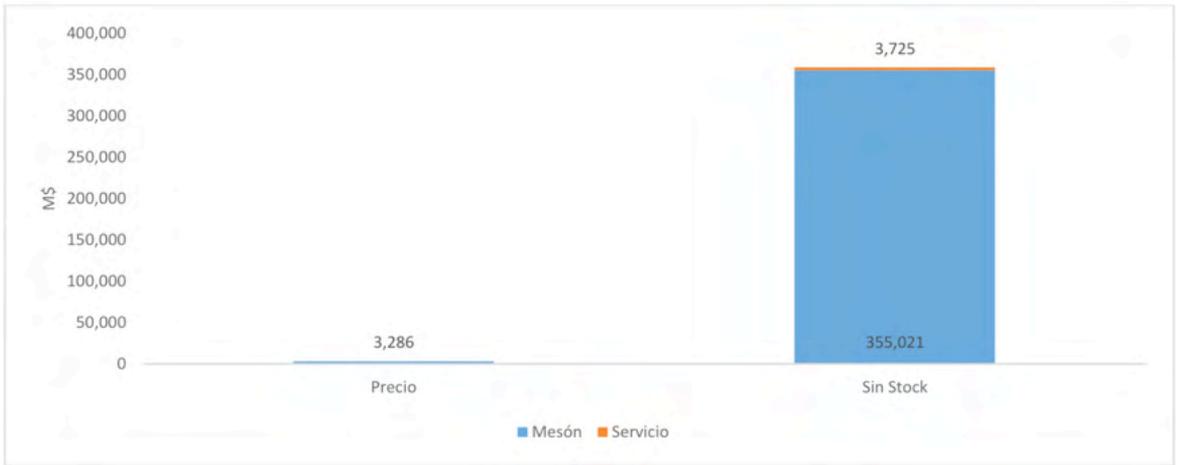


Figura 1. Ventas perdidas por Área de Negocio (en M\$)

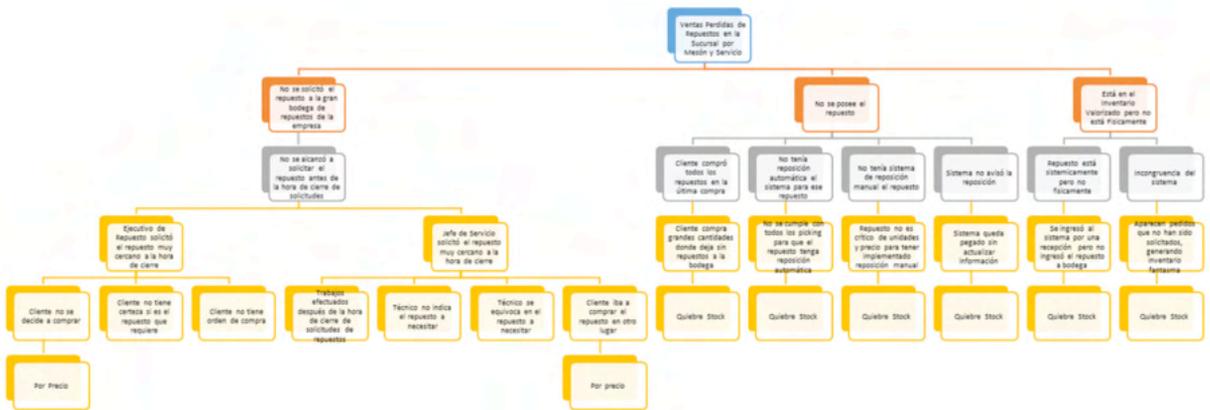


Figura 2. Técnica de los 5 porqués de las Ventas Pérdidas de la sucursal

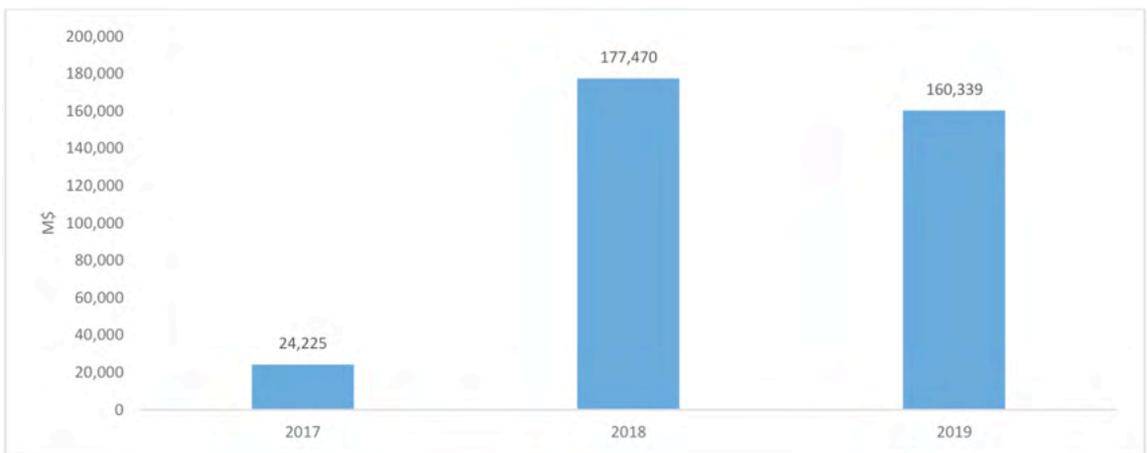


Figura 3. Venta Perdida por año en período de análisis

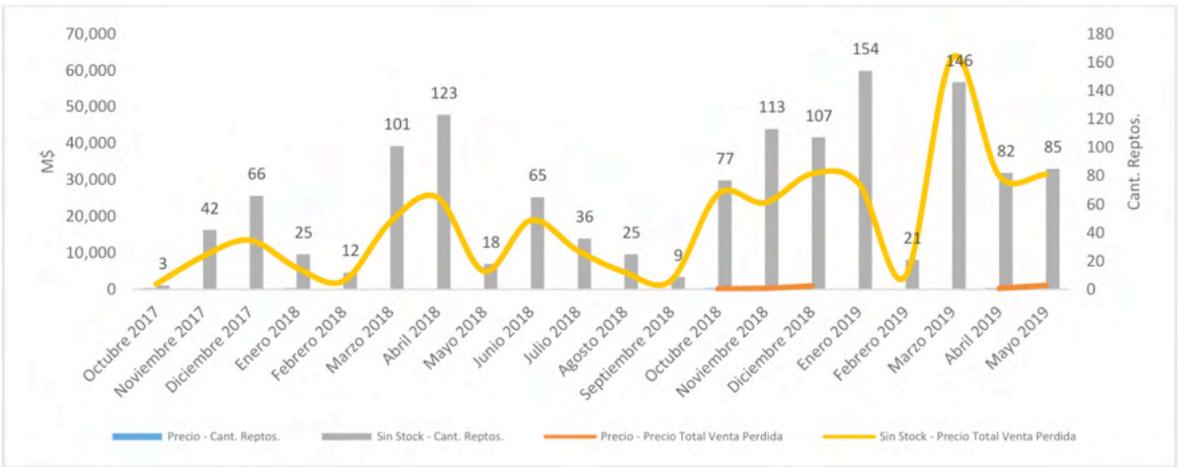


Figura 4. Venta perdida por Precio y Sin Stock de la Sucursal desde Octubre 2017 a Mayo 2019 (en Cant. Reptos. y M\$)

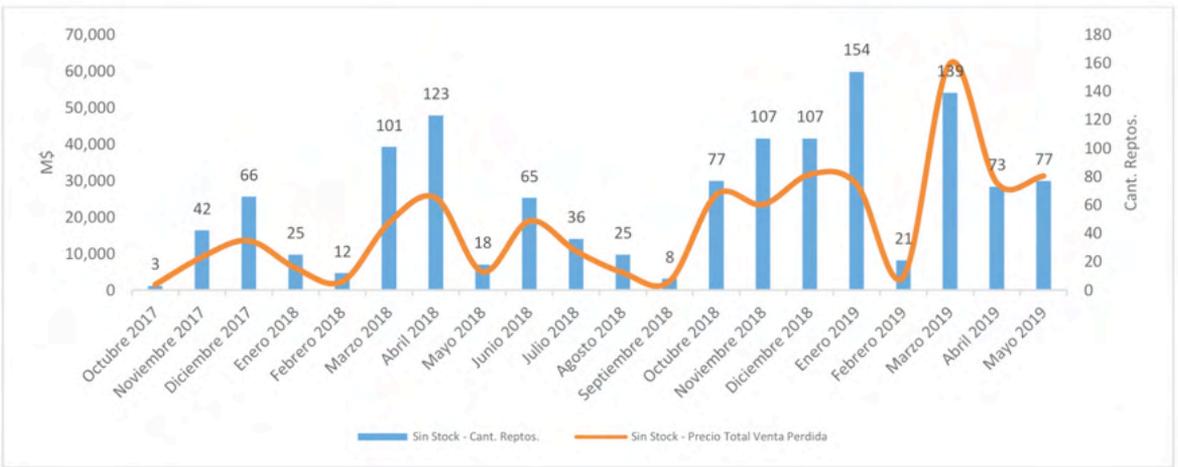


Figura 5. Venta perdida Sin Stock en Mesón desde Octubre 2017 a Mayo 2019 (en Cant. Reptos. y M\$)

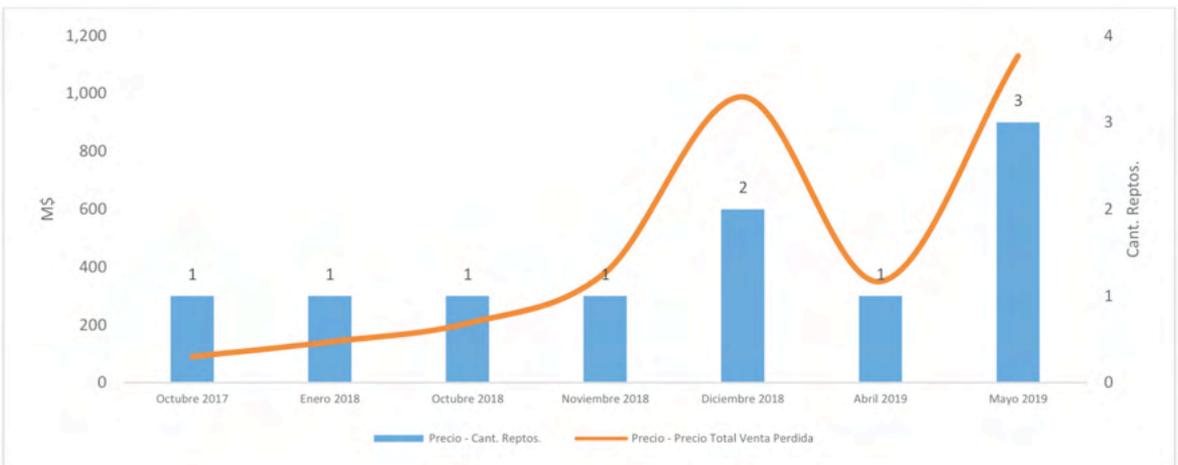


Figura 6. Venta perdida por Precio en Mesón desde Octubre 2017 a Mayo 2019 (en Cant. Reptos. y M\$)

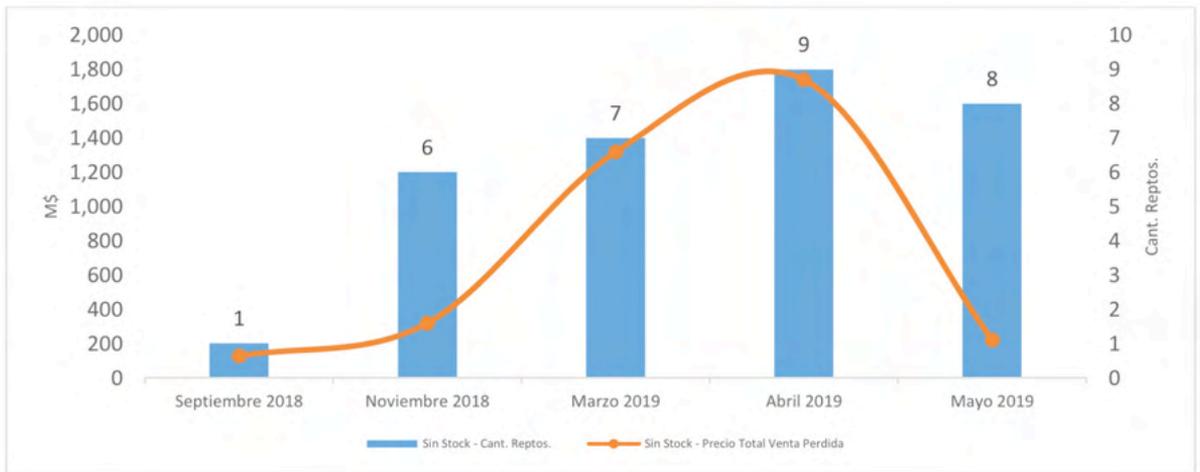


Figura 7. Venta perdida Sin Stock en Servicio desde Octubre 2017 a Mayo 2019 (en Cant. Reptos. y M\$)

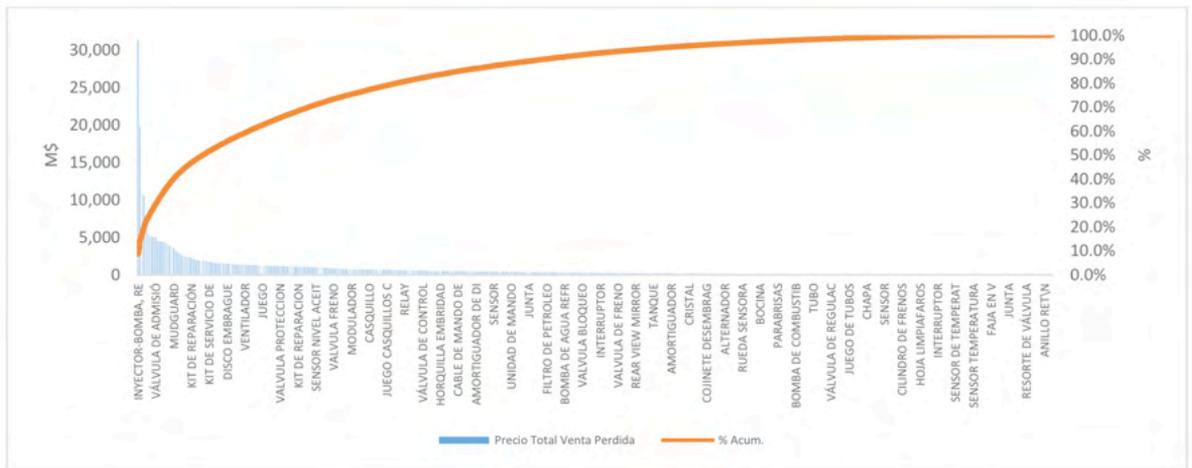


Figura 8. Diagrama de Pareto de Mesón en el período de Octubre 2017 a Mayo 2019 (en M\$ y %)

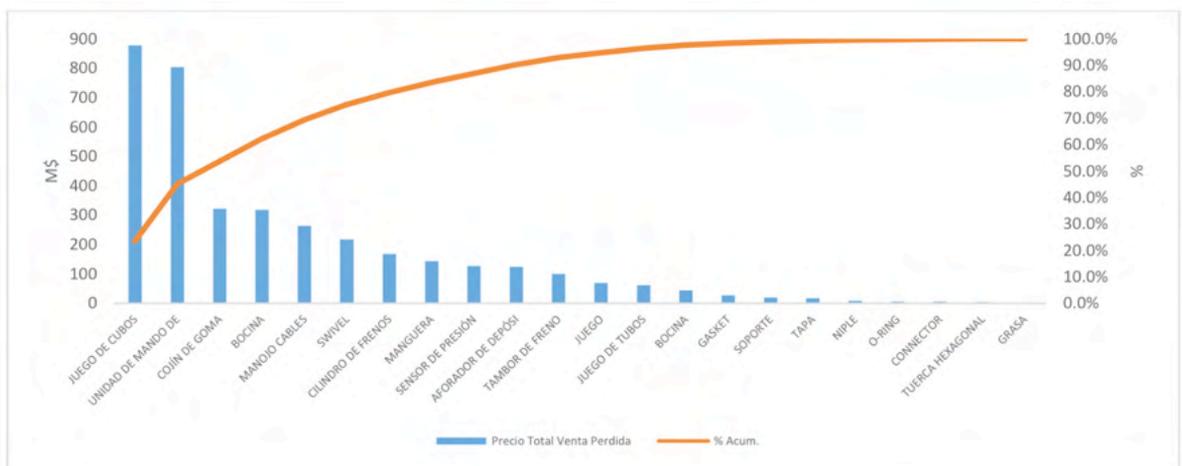


Figura 9. Diagrama de Pareto de Servicio en el período de Octubre 2017 a Mayo 2019 (en M\$ y %)

error. Ya que, una gran cantidad de repuestos que no se venden no significa que son una gran pérdida de ingreso para la sucursal. Por este motivo, para realizar el análisis de venta perdida y dar foco a que se debe hacer gestión en los repuestos, se utilizó el diagrama de Pareto para identificar la mayor cantidad de repuestos que se deben de poseer ya sea: porque no se vendieron por disponibilidad y los que se dejaron de vender por falta de precio. Así lo establece Niebel y Freivalds (2004): “de manera conceptual, la mayor parte del esfuerzo se basa en unos cuantos trabajos que producen casi todos los problemas”. Concuerdan Gutiérrez y de la Vara (2009), sobre el diagrama de Pareto: “el objetivo es ayudar a localizar el o los problemas vitales, así como sus principales causas”. En la Figura 8. y Figura 9. se representa la gráfica de Pareto para los repuestos por mesón y los repuestos por servicio respectivamente.

DISCUSIÓN

Dentro de los resultados presentados, la técnica de los 5 porqué señala que se encuentra como causas de la venta perdida: el precio que poseen los repuestos y la falta de stock. Estas situaciones, están directamente relacionada con los motivos que se registran al momento

de no concretar una venta en el sistema de la empresa. La sucursal cuenta con una gestión de cartera de clientes, la cual se encuentra en constante actualización de datos. Existe un trabajo en conjunto por los puestos de la sucursal con mayor contacto con los clientes. En la Figura 10, se muestra el organigrama de la sucursal.

Dentro del organigrama de la sucursal, el Gerente de Post Venta, Ejecutivo de Repuestos y Jefe de Servicio (cuadros de color verde en la Figura 10.) están relacionados constantemente en la comunicación con los clientes y conocen las necesidades que poseen. Además, son los encargados de actualizar mensualmente la cartera de clientes, en conjunto de las unidades que poseen. Un gran desafío es actualizar la base de datos con la cantidad de unidades que poseen los clientes; con esto, se otorga información valiosa al Jefe de Bodega para realizar análisis de: repuestos más vendidos, repuestos con mayor rotación, repuestos en stock muerto, repuestos por solicitudes especiales para trabajos específicos, entre otros análisis que pueda realizar para ayudar en la disponibilidad de repuestos para la sucursal. Al no tener actualizada la base de datos de los clientes, se incurre en que la sucursal tenga venta perdida por no tener los

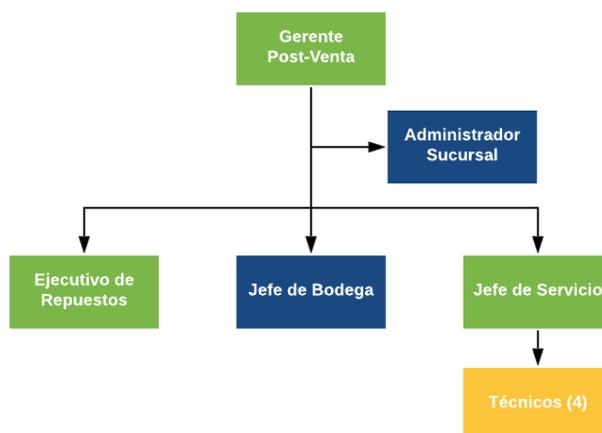


Figura 10. Organigrama de la Sucursal

repuestos que se requieren en el momento que los clientes asisten a la sucursal. Horovitz (1991), en relación al conocimiento del cliente y su negocio menciona: “el cliente es, pues, el punto de partida de una estrategia de servicio. El objetivo de una buena estrategia de servicio debe consistir en mantener a los actuales clientes y atraer a los clientes potenciales. Es, pues, fundamental conocer y seguir de cerca sus necesidades”. Justamente, Boot, Lawrence, Morris (1996), señalan que: “debemos involucrar a los clientes en el diseño y la creación de su propio negocio”.

Crosby (1990), establece que: “la clave de correr riesgos consiste en tomarse el tiempo necesario para fijar los requisitos y determinar con claridad todo aquello que se sabe sobre la cuestión. Algunas cosas se desconocen y hay que pronosticarlas, pero si el resto de la operación está bien concebido, las incógnitas se convierten en elementos con los que es posible lidiar”. Con esto, se debe ser comercialmente agresivos en la gestión de repuestos teniendo repuestos para el parque de unidades que tienen los clientes debiesen estar stock de la bodega. En apoyo de este punto, Sumanth (1999), menciona que: “la completa y total satisfacción del cliente es una práctica indispensable cuando la empresa enfrenta una competencia dura y feroz”. Decididamente, la sucursal debe establecer una estrategia en el mercado que está situada. Tal como lo destaca David (2003): “se debe buscar el aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de marketing”.

La sucursal al no poseer los repuestos que las unidades de los clientes requieren, para una próxima eventualidad de precisar repuestos, no será la primera opción de estos. Esto genera una venta perdida incalculable para la sucursal y el comentario negativo que puedan generar los clientes en otros clientes. Y, es posible que no sea fácil de recuperar o reparar la reputación dañada; la que tendrá que recuperarse realizando promociones, descuentos, disponibilidad de repuestos para los clientes que no encontraron lo que necesitaban en algún momento que vuelvan o sigan comprando en la sucursal. En efecto, Howe, Gaeddert, Howe (1994) afirman que: “las empresas deben ir más allá de la satisfacción del cliente hacia un sistema administrativo que mida los niveles de compromiso de sus clientes hacia la organización”. Realizando la gestión de disponibilidad de repuestos por parte del Jefe de Bodega, según los diagramas de Pareto (presentados en la Figura 8. y Figura 9.) el 80% de los repuestos que deberían estar para la venta de mesón y servicio; se muestran en la Tabla 2. en concepto de cantidad de repuestos y el valor de estos en total.

Dentro de las gráficas del diagrama de Pareto para mesón y servicio (Figura 8. y Figura 9.) se encuentran repuestos de alto valor para las unidades que se atienden dentro de la sucursal y fuera de ésta. Es por esto, que es necesario poder estar en contacto con los clientes para saber las necesidades de sus unidades y saber que repuestos precisan. En las revisiones de inventario de la sucursal, se cuenta con reuniones semanales lideradas por

Venta Perdida	Cant. Reptos.	Precio Venta
Mesón	629	286.655
Servicio	13	3.725
Total	642	290.380

Tabla 2. Cantidad de Repuestos que deben estar según diagrama de Pareto para Mesón y Servicio (en Cant. Reptos. y M\$).

el Gerente de la Sucursal con: Ejecutivo de Repuestos, Jefe de Servicio y Jefe de Bodega, con el fin de tener una gestión de inventario efectivo para la bodega y lograr un equilibrio entre la disponibilidad de repuestos, servicio de entrega y costo de repuestos.

CONCLUSIONES

La venta perdida de repuestos es habitual en una sucursal de post venta, el cliente llega con un pedido para poder comprar, pero se va con las manos vacías. Es de suma importancia registrar este tipo de situaciones como venta perdida, ya que es un ingreso que se dejó de percibir. Para poder mejorar esta situación, hay dos puntos importantes que se deben considerar:

- Registrar todas las ventas perdidas y los motivos: En algunos casos, puede suceder que la rotación del personal produzca la pérdida de información por no saber registrar las ventas perdidas

que se generan. En otros casos, no se registran por el tiempo que contempla realizar este registro. Es importante tener al Ejecutivo de Repuestos y Jefe de Servicio capacitados para que registren cada una de las ventas perdidas junto con los motivos correctos para hacer gestión si es por:

- Precio
- Sin Stock
- Mejorar la gestión de repuestos: La principal causa detectada en las ventas perdidas tanto por Mesón y Servicio, eran por falta de stock. A pesar que el inventario en bodega de la sucursal tiene diversidad de repuestos, no se tienen los repuestos para satisfacer toda la demanda que poseen los clientes; sobre todo, que son repuestos demandados en las unidades que ya tienen más de dos años de vida.

REFERENCIAS

- Camisón, C.; Cruz, S.; González, T. (2007). *Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*. 1th ed. Madrid / Pearson Educación.
- Cantú, H. (2004). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. 2th ed. México, D.F. / McGraw-Hill Interamericana.
- Crosby, P.B. (1990). *Hablemos de Calidad*. 1th ed. México, D.F. / McGraw-Hill Interamericana.
- Horovitz, J. (1991). *La Calidad del Servicio*. 1th ed. Madrid / McGraw-Hill Interamericana.
- Howe, R.J.; Gaeddert, D.; Howe, M.A. (1994). *Ponga la Calidad a prueba*. 1th ed. México, D.F. / McGraw-Hill Interamericana.
- Gutiérrez, H.; de la Vara, R. (2009). *Control Estadístico de Calidad y Seis Sigma*. 2th ed. México, D.F. / McGraw-Hill Interamericana.
- Kume, H. (1992). *Herramientas Estadísticas Básicas para el Mejoramiento de la Calidad*. 1th ed. Bogotá / Grupo Editorial Norma
- Niebel, B.W.; Freivalds, A. (2004). *Ingeniería Industrial: Métodos, Estándares y Diseño del Trabajo*. 11th ed. México, D.F. / Alfaomega.
- Sumanth, D.J. (1999). *Administración para la productividad total: Un enfoque sistémico y cuantitativo para competir en calidad, precio y tiempo*. 1th ed. México, D.F. / CECSA