



por GUITZE MESSINA\*

# Benchmarking en distribución

Análisis de benchmarking y los factores de éxito en distribución.



C

uando a Warren Buffet, uno de los inversionistas más ricos del mundo, le preguntan: ¿Cuáles son los negocios en los cuales usted prefiere invertir? El usualmente responde: “Hay 3 tipos de negocios (1) el que tiene alta rotación de inventario (2) el que tiene alto margen y (3) el que no tiene ninguno de los anteriores. Yo solo invierto en los que tienen una combinación de los factores 1 y 2 y evito siempre a los del tipo 3”.

En el negocio de la distribución, conocer los factores de éxito no es menos importante que en el mundo de la inversión. El gran problema es que medir un factor y tener un número es un buen primer paso, pero para que tenga valor es necesario poder compararlo con algo más; veamos un ejemplo:

Si nos dicen que las ventas por empleado de la empresa XYZ son de 80 pesos por día, ese número no significa nada a menos que podamos compararlo con las ventas promedio de la competencia o de la industria. Por lo tanto, no es solo importante conocer cuáles son los factores de éxito en distribución, sino poder compararlos con empresas similares para conocer donde podemos mejorar y



donde enfocar nuestros esfuerzos gerenciales. Esto es lo que llamamos Benchmarking o comparación de factores con la industria.

A continuación, vamos a mencionar los diversos factores de éxito que HARDI ha encontrado durante su historia y los cuales han garantizado la permanencia a largo plazo de sus miembros distribuidores. Igualmente vamos a ofrecer la razón por la cual dicho factor ayuda a determinar el éxito de un distribuidor.

**1) Rotación de Inventario por año:** Este es un factor crítico pues nos indica qué tan buena labor de venta estamos realizando para cambiar todo nuestro inventario X cantidad de veces en 365 días. Igualmente es un factor operacional importante pues nos indica si posiblemente estamos comprando muy poco o mucho inventario, si tenemos obsolescencia, o si pudiésemos estar perdiendo ventas al mover poco volumen vendiendo a precios muy altos. Como podemos ver es necesario poder comparar este factor con la industria para poder sacar mayores conclusiones, pero este es un factor que todo distribuidor debe medir hoy día.

**2) Margen bruto de ganancia:** Nuestra industria es muy competitiva y usualmente debemos cubrir nuestros costos con un porcentaje muy pequeño del valor del producto. Si este porcentaje es muy alto, nuestras ventas caen y si es muy bajo nuestras ganancias pueden desaparecer. Al igual que el factor #1 debemos poder comparar nuestro margen al resto de la industria para poder determinar qué tan bien estamos calculando precios de ventas, qué tan eficientes somos manejando nuestros costos y qué ganancias estamos obteniendo para nuestros accionistas a fin de año.

**3) Factor Rotación/Margen:** En HARDI usamos la multiplicación del factor 1 y 2 para poder obtener un factor que permita comparar fácilmente y de manera visual a las

empresas que tienen más oportunidades de mejoramiento. Mientras más alto el factor rotación/margen, mejor desempeño gerencial tiene el distribuidor. Obviamente necesitamos compararnos a la industria para poder conocer donde están las oportunidades de mejora.

**4) Relación de productividad del personal:** Esta relación busca determinar qué porcentaje de la ganancia bruta de la empresa se requiere solamente para cubrir gastos de nómina salarial. En la medida que un distribuidor requiere un menor porcentaje de sus ingresos brutos para cubrir su nómina, se entiende que sus empleados son más eficientes y sus costos son menores. Para poder sacar mayores conclusiones debemos poder analizar tendencias y compararlo con la industria también.

**5) Ganancia bruta por empleado a tiempo completo:** Esta relación nos indica cuanto contribuye un empleado a la ganancia bruta del negocio y es un factor clave de comparación con otros distribuidores para conocer la eficiencia de nuestras ventas y manejo de nuestros costos.

**6) Periodo promedio de cuentas por cobrar:** Las empresas familiares dependen mucho del manejo de su capital de trabajo y obviamente todos queremos tener cuentas por cobrar de 0 pesos a 0 días, pero sabemos que para crecer debemos ofrecer crédito y manejarlo adecuadamente. La mejor manera de saber si tenemos un buen control de nuestras cuentas por cobrar es comparándonos con el promedio de la industria y luego con el mejor quintil de distribuidores de la industria. Si solo sabemos que nuestras cuentas por cobrar son de 39 días no nos dice tanto como si supiéramos que el promedio de la industria tiene cxc de 32 días. En este caso sabemos que tenemos oportunidad de mejorar, solo por poder compararnos a la industria.

**7) Índice de crecimiento potencial:** Este es un factor contable bastante interesante que se obtiene al dividir




la ganancia neta/ (Promedio de las cuentas por cobrar + inventario promedio-cuentas por pagar). En general podemos decir que mientras más alta la ganancia neta de un distribuidor más alto es su potencial de crecimiento. Si comparamos el factor de nuestra empresa con el promedio en la industria y con el quintil más alto podemos determinar cuál es nuestro potencial de crecimiento con respecto a la competencia.

**8) Crecimiento en ventas:** Sin duda todos queremos crecer y el crecimiento en ventas de un periodo a otro indica el nivel de salud que tiene una industria. Lo importante es también saber cómo estamos creciendo versus el crecimiento de la industria en general y luego en relación con la competencia. Si nuestras ventas crecieron un 5% este número por sí solo no nos dice nada. Ahora si crecimos un 5% y el mercado creció un 8% sabemos que estamos perdiendo mercado y si el mercado creció un 3% podemos concluir que estamos ganando mercado.

Nuestro objetivo en HARDI es ofrecerles a todos los distribuidores la posibilidad de comparar estos factores de éxito

de forma segura, manteniendo al 100% su confidencialidad. En más de 15 años haciendo estas comparaciones ninguno de nuestros miembros ha perdido su información y ninguna agencia, competencia y ni siquiera HARDI mismo ha tenido acceso a su información.

Estos factores ayudan a mejorar nuestra competitividad y rentabilidad, está en cada distribuidor usar los valores para conocer las áreas donde deben concentrar sus esfuerzos para ser más eficientes. Estaremos mostrándoles a todos los distribuidores que nos visiten en nuestro evento de lanzamiento en Las Vegas el poder de nuestras herramientas de comparación, la seguridad de las mismas y cómo las pueden utilizar para mejorar sus empresas. 

\* Guitze Messina. Executive Director, Mexico. Heating, Air-conditioning & Refrigeration Distributors International (HARDI). [www.hardinet.org](http://www.hardinet.org) - [gmessina@hardinet.org](mailto:gmessina@hardinet.org)

