



Estudio del caso Wall Tile House: Optimización del plan de ventas

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

**Thanee Kriss Zamora Burgos
Eduardo Agustín Negrini Wither**

**Asesor:
Mtr. Raúl Edgardo Gonzales Huerta**

Lima, noviembre de 2019

Dedicatoria

A mi Madre Margarita Burgos por ser mi ángel, haberme apoyado, enseñado y guiado a través de su fortaleza, sabiduría y valores; demostrándome que de toda experiencia difícil existe y existirá la oportunidad de aprender y enseñar con el ejemplo.

Thanee Zamora

A mi esposa Catherine por su ayuda incondicional, fuerza e inspiración, a mi hija por ser el motivo de todo el esfuerzo que hago en mi vida y a mis padres por haberme formado, guiado y apoyado durante mi vida

Eduardo Negrini



Agradecimientos

A Dios a mi madre y hermanos por el apoyo y fortaleza, a Eduardo por el esfuerzo y trabajo para realizar este trabajo de investigación y a nuestro profesor Raúl por la asesoría y dedicación brindada.

Thanee Zamora

A mi esposa y padres por la ayuda y confianza incondicional, a Thanee por el esfuerzo y trabajo para realizar este trabajo de investigación y a nuestro profesor Raúl por la asesoría y dedicación brindada.

Eduardo Negrini



Tabla de contenido

Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos.....	v
Tabla de contenido.....	vii
Índice de tablas.....	ix
Índice de figuras.....	xi
Resumen Ejecutivo.....	xiii
Abstract.....	xv
Introducción.....	1
Capítulo 1. Wall Tile House.....	3
1.1. Historia de la empresa.....	3
1.2. Definición de plan de producción.....	4
1.3. Sector.....	4
1.3.1. Productos.....	4
1.3.2. Clientes.....	5
1.3.3. Proveedores.....	7
1.3.4. Canales.....	8
1.3.5. Competencia.....	8
1.4. Canal moderno.....	9
1.4.1. Competencia en el Canal Moderno.....	10
1.5. Problemática.....	11
1.6. Soluciones exploradas.....	12

Anexos

Anexo 1. Organigrama de la empresa a nivel regional.....	15
Anexo 2. Ficha metodológica y descripción de la muestra	16
Anexo 3. Tendencias del mercado de baldosas cerámicas en EE.UU.....	17
Anexo 4. Preferencias del origen del piso según el comprador.....	18
Anexo 5. Información sobre formatos, promedios de venta mensual en m ² y euros, margen	19
Capítulo 2. Teaching Note.....	21
2.1. Sinopsis	21
2.2. Análisis de la situación actual	21
2.3. Problemas	23
2.3.1. Perspectiva del área Comercial.....	23
2.3.2. Perspectiva del área de Producción	24
2.4. Posibles cursos de acción	25
2.5. Decisión – Elección de alternativa	35
2.6. Desarrollo de la alternativa de solución elegida – Estrategia comercial para el lanzamiento.....	35
2.6.1. Propuesta de Valor	35
2.6.2. Go to Market.....	37
Conclusiones	39
Bibliografía	41

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis de volumen de productos con problema de lote.....	25
Tabla 2. Análisis de productos con problema de lote mínimo y margen \geq a 25%	25
Tabla 3. Productos con problema de lote básico (condición: lote básico mayor al promedio de venta mensual)	29
Tabla 4. Productos sin problema de lote mínimo	30
Tabla 5 .Cuadro resumen con porcentajes.....	30
Tabla 6. Categorías y tipología del nuevo formato.	36
Tabla 7 .Escala de precios por segmentos y sus participaciones de mercado.	36



Índice de figuras

Figura 1. Drivers de elección de piso de acuerdo al decisor de compra.....	6
Figura 2. Las cinco Lima y el Callao	37



Resumen Ejecutivo

El presente trabajo, dividido en dos capítulos, muestra una problemática usual entre las áreas Comerciales y de Producción, dándole prioridad la primera a la variedad de portafolio y la segunda a la eficiencia operativa, intereses que podrían llegar a ser contradictorios.

El primer capítulo presenta el caso de estudio, donde se describe el sector, el rubro de la empresa y detalles de la misma como los diferentes productos que ofertan, canales de venta, clientes, además de la estructura funcional, notándose claramente el peso que ejerce cada área en la toma de decisiones. El caso concluye en una reunión con los directivos de primera línea discutiendo los planes de acción para revertir el problema que se tiene entre las áreas productiva y comercial con relación a los lotes mínimos de producción y a la variedad de portafolio que la otra área demanda.

En el segundo capítulo se presentan las diferentes perspectivas del problema, planteando una serie de propuestas para resolver la situación adversa que atraviesa la empresa. Para ello se identificaron los síntomas desde ambos puntos de vista, se realizó un diagnóstico planteando ventajas y desventajas de las alternativas de solución propuestas, para finalmente seleccionar la óptima y definir el plan de acción que incluye los conceptos aprendidos de Propuesta de Valor y Go-to-market.

Palabras Clave: baldosas; lote básico, canal moderno; portafolio; stock keeping unit (sku); margen

Abstract

The current work, divided into two chapters, shows a common problem between the commercial and production areas, giving the first priority to the portfolio variety and the second to operational efficiency, interests that could become contradictory.

The first chapter presents the case study, which describes the sector, the category of the company and details of the company such as the different products they offer, sales channels, customers, in addition to the functional structure, clearly noting the weight that each area has in the decision-making. The case concludes in a meeting with front-line managers discussing the action plans to reverse the problem between the productive and commercial areas in relation to the minimum production lots and the variety of portfolio that the other area demands.

The second chapter presents the different perspectives of the problem, posing a series of proposals to solve the adverse situation the company is undergoing. To do this, the symptoms were identified from both points of view, a diagnosis was made posing advantages and disadvantages of the proposed solutions, to finally choose the best one and define the action plan that includes the concepts learned from Value Proposal and Go-to-market

Keywords: *tiles; basic lot, retail channel; portfolio; stock keeping unit (sku); income*

Introducción

Wall Tile House es una compañía ubicada en Perú, dedicada a la fabricación y comercialización de baldosas cerámicas, gres porcelánico y porcelanatos. Forma parte de un grupo transnacional con presencia en varios países de Latinoamérica, siendo líder en cada uno de ellos.

Las principales fortalezas de la empresa son la innovación, tecnología y amplio portafolio con el fin de asegurar la permanencia y desarrollo a largo plazo.

El año 2018 fue complicado para el área comercial pues algunos indicadores, como el fill rate, accuracy, stock out y las semanas de inventario, estuvieron por debajo de lo esperado. Además, se han incrementado los competidores con la entrada de productos chinos y brasileños principalmente, iniciando una guerra de precios en algunos segmentos. Adicionalmente, el país sufrió una gran turbulencia política, la cual perjudicó el clima de los negocios, dilatando inversiones.

Dentro de la problemática existente se encuentra la generada entre el área de operaciones, que vela por la eficiencia operativa y sus indicadores, tratando de evitar la variabilidad de productos; y el área comercial, cuyo interés principal es el portafolio de productos que tendrá para ofrecer. Cada SKU producido cuenta con un lote básico, definido por el área de Producción a nivel regional, para optimizar mermas, inventarios y tiempos de parada principalmente. Por otro lado, el área Comercial ha definido el pronóstico de ventas locales con cantidades de SKU, de manera que se cumplan las metas del plan de ingresos.

Uno de los objetivos principales es alinear los lotes mínimos de producción con el volumen demandado por formato, manteniendo los costos fijos, así como sincerar la capacidad máxima de SKU's.

La Gerencia Comercial se encuentra analizando los problemas que tuvieron durante el 2018 para poder resolverlos y lanzar un plan comercial que maximice los beneficios y mejore los indicadores para el 2019, sin afectar los del área productiva.

Capítulo 1. Wall Tile House

1.1. Historia de la empresa

Wall Tile House empieza a comercializar productos dentro del Perú en el año 1995. Inició importando productos desde sus plantas de producción ubicadas en otros países de Sudamérica con el fin de desarrollar una red de distribución eficiente en el país y analizar las opciones que tenía en el mercado peruano. Una vez consolidada la red y viendo el crecimiento de la demanda, deciden construir una planta en el país.

Inician la construcción de su planta en septiembre del 2000 poniendo énfasis en la seguridad, protección ambiental y tecnología. Luego de 2 años, inician su primer proceso de ampliación debido al crecimiento de la demanda. En los años siguientes, este incremento en las ventas continuó por lo que se desarrolló nuevos proyectos para poder atender satisfactoriamente la creciente demanda.

En la actualidad, la empresa tiene 5 plantas en el país, ocupando en total más de 250,000 metros cuadrados con una capacidad de producción de 35,000,000 m² anuales. Tres de estas plantas están diseñadas para producciones de altos volúmenes (70% del total de la producción) y las otras dos para lotes pequeños (el 30% restante), teniendo flexibilidad para realizar variaciones de producto.

Ocupa el segundo lugar en ventas dentro de su sector con una participación de mercado del 30%.

La estructura organizacional de la empresa cuenta con una VP Regional a cargo de Perú, Ecuador, Uruguay y Chile. Dentro de cada país, se cuenta con un CEO, a cargo de las Gerencias de Finanzas, Operaciones, Marketing, Comercial y Recursos Humanos.

La empresa le pone especial énfasis e independencia a la parte productiva, por lo que su dirección se ve de manera separada y tiene otra línea de reporte. La empresa asigna un gerente por cada planta existente, 5 gerentes de planta en el caso de Perú, quienes le reportan a un Gerente de Manufactura Regional. Este último reporta al mismo VP Regional indicado en el párrafo anterior. La razón de dicha estructura es que las plantas no abastecen únicamente a los mercados donde están localizados, sino que lo hacen a diversos países, en donde pueden no tener plantas, teniendo que coordinar las necesidades

y variables de producción a nivel región. (El Anexo 1 muestra el organigrama de la empresa a nivel regional).

1.2. Definición de plan de producción

La definición del plan de producción es de suma importancia para la empresa. Este proceso se realiza de la siguiente manera:

La gerencia comercial prepara el plan de ventas anuales. Mensualmente, cada jefatura comercial le entrega al planner sus requerimientos de productos para el mes con un forecast a 2 meses, para que este proponga el plan de producción a las plantas. Inicia una negociación entre el planner y la Gerencia de Producción para definir el plan de producción mensual.

Es importante conocer que el área de producción tiene una cantidad mínima de metros cuadrados a producir por SKU ya definido, conocido como “lote básico”. Cantidades por debajo de este “lote básico” generan problemas en los indicadores productivos como porcentaje de merma y tiempo de máquina parada, principalmente.

Los principales criterios para la definición de la producción son los lotes básicos de producción, no afectar los indicadores de planta y las necesidades comerciales, en ese orden de prioridad.

Una vez que se aprueba el plan de producción, Manufactura entrega semanalmente el plan real de producción a Comercial para que pueda verificar cuándo contará con la mercadería.

Cuando se tienen lotes menores al mínimo en el mes, pero que tienen solicitudes en los meses siguientes, se fabrica el lote básico para guardarlo en el almacén. Si el lote es menor al básico y no hay necesidades en la proyección, generalmente no se fabrica.

Existe el caso también en el cual Comercial solicita a último momento cambios en el plan debido a campañas especiales, generando problemas en la fabricación.

1.3. Sector

1.3.1. Productos

Existen 3 grandes categorías de producto de acuerdo al nivel de porosidad. Esto determina la duración e impermeabilidad del producto (a mayor porosidad menor duración). Los tipos son:

- Baldosas (60%)

En el artículo “Los seis pasos para la elaboración de las losetas”, publicado en la plataforma virtual de El Comercio, se define este producto. Son piezas fabricadas con arcilla, que luego es pulverizada y transformada en una masa de mayor consistencia con la adición de agua. Siendo luego sometidas a un tratamiento de prensado, secado, esmaltado y horneado para aportar ciertas características técnicas. El resultado final es poroso por lo que se agregan esmaltes para mejorar la resistencia a los golpes, humedad y manchas.

- Porcelanato (30%)

Evolución de la cerámica, formado a partir de arcillas, cuarzos y otros materiales que se moldean, prensan y someten a altas temperaturas, lo cual le da una “gran dureza, baja porosidad y mínima absorción de agua” (Homecenter Sodimac Corona, 2019). El porcelanato puede reproducir el diseño de materiales mucho más costosos como la piedra y el mármol.

- Gres Porcelánico (10%)

Cerámica de pasta compacta y dura, no porosa, mezcla de arcilla arenosa poco refractaria, cocida a altas temperaturas hasta alcanzar una capa de vitrificación no porosa e impermeable, la cual le da una mayor resistencia que la cerámica convencional. Su porosidad es baja por lo cual soporta los productos de limpieza líquidos sin problemas.

Dentro de los porcelanatos existen diversas calidades, siendo la más económica los de sal soluble. Este tipo de producto tiene una duración inferior y mayor porosidad. El proceso de fabricación es de tecnología antigua y por lo tanto de menor costo. China ha ingresado al mercado peruano con este tipo de productos.

El proceso de fabricación entrega 2 tipos de calidad, primera y segunda. Para ser considerada de primera debe aprobar una inspección visual además del control de calidad realizado por maquinaria especializada. La de segunda tiene defectos imperceptibles para el ojo humano, sin embargo, es rechazado por la maquinaria.

1.3.2. Clientes

La empresa realizó un estudio para analizar al cliente que compra cerámicos y porcelanatos en los canales tradicional y moderno, (el Anexo 2* muestra la ficha

* Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa, se han cambiado los nombres del estudio original

metodológica y descripción de la muestra). En el estudio se han identificado 2 tipos de cliente, el final, como por ejemplo el propietario de una vivienda, y los especialistas, que vienen a ser los maestros instaladores de pisos, los cuales pueden hacer de asesores.

El cliente final orienta su preferencia de compra en el canal moderno pues busca comodidad, garantía y asesoría especializada, en cambio, los especialistas prefieren el canal tradicional pues buscan variedad y mejores precios.

Algunos de los puntos más importantes del estudio se mencionan a continuación.

- El “top of mind” para pisos es la empresa Cerámicos S.A. Sin embargo, ambas marcas (Cerámicos S.A. y Wall Tile House) le son familiares a casi la totalidad de usuarios finales.

- Los decisores de compra son:

- Mujeres – 47%
- Hombres – 40%
- Ambos – 13%

- Los formatos con mayor aceptación del mercado, tanto para el cliente final como para el especialista son los de 48 x 48 y 55 x 55.

- Los drivers de elección de piso son diferentes de acuerdo al decisor de compra. (véase la fig. 1).

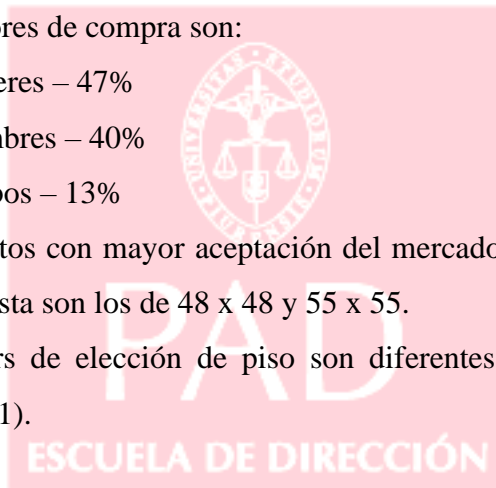
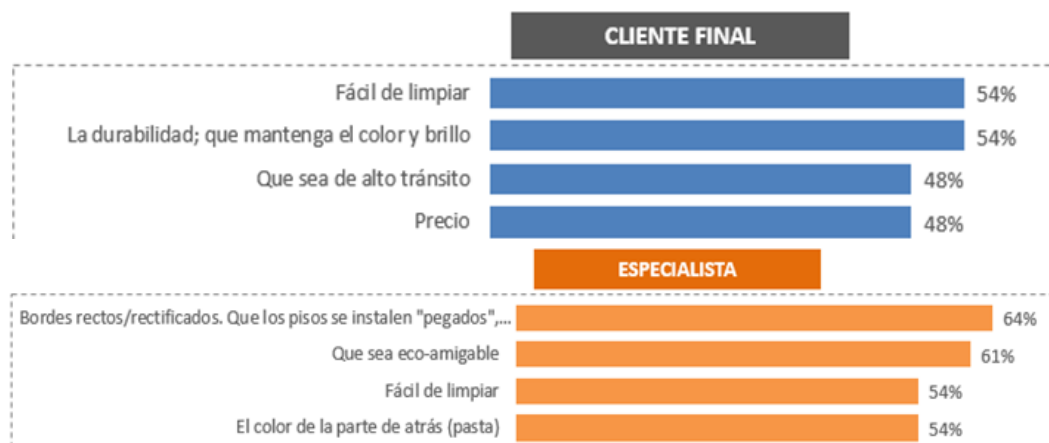


Figura 1. Drivers de elección de piso de acuerdo al decisor de compra.



Fuente: Wall Tile House (2018)*

* Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa, se han cambiado los nombres del estudio original

- Sobre la preferencia en el diseño, los 3 más solicitados son los de un solo color, el marmoleado brillante y los maderados.
- Las percepciones que el cliente final tiene como drivers para seleccionar el piso son:
 - El brillo hace que el ambiente luzca mejor – 87% están de acuerdo o muy de acuerdo.
 - El cerámico satín o semi mate son más elegantes – 67% están de acuerdo o muy de acuerdo.
 - Los pisos lisos son más fáciles de limpiar – 96% están de acuerdo o muy de acuerdo.
- Los precios máximos que está dispuesto a pagar el comprador si encuentra el producto ideal son:
 - Cliente final – € 35
 - Especialista – € 32
- Con respecto a la procedencia del producto, las marcas locales son más valoradas por los clientes finales. Sin embargo, en el caso de los especialistas, valoran más los productos brasileños. (El Anexo 4 muestra las preferencias de origen del piso según el comprador)

En adición al estudio, es importante considerar que, de acuerdo a la Oficina Comercial de Perú en Miami, Estados Unidos es uno de los principales mercados de referencia para las empresas de todo el mundo que operan en la industria de baldosas. Ahí, una de las principales tendencias se refiere al tamaño, habiendo preferencia hacia los formatos grandes “Large Format”. Este tipo de formato aún no ha sido introducido en el mercado peruano. (El Anexo 3 muestra fragmentos del artículo “Estas son las tendencias del mercado de baldosas cerámicas en EEUU” (11 de febrero del 2018)).

1.3.3. Proveedores

Entre los productos necesarios para la producción encontramos lo siguiente:

- Arcilla

Principal materia prima. Las canteras son propias y están ubicadas en provincias del país.

- Esmaltes y tintes de acabado

Se usan para el decorado final de los productos. Estos insumos son importados en su totalidad y se debe prever el tiempo de suministro.

El 80% del suministro lo proveen 4 empresas a nivel mundial, por lo que se infiere que hay cierto grado de dependencia con ellas.

- Maderas y plásticos

Productos utilizados para el embalaje de los productos.

- Transporte y almacenamiento

Se tiene una primera empresa dedicada a llevar la arcilla de las canteras hacia las plantas. Esto se lleva a cabo mediante camiones de 30 ton de capacidad.

Dentro de la planta existe otro proveedor, TRAN S.A., quien es el operador logístico, responsable de controlar los inventarios.

Para el traslado de los productos a clientes, se tienen 2 proveedores estratégicos, el primero para los destinos en provincia y el 2do para los de Lima.

1.3.4. Canales

Los canales a través de los cuales se ofertan los diversos productos son

- Tradicional

Está conformado por los distribuidores y sub distribuidores, tanto de la marca propia como multimarcas. Son negocios propios, en muchos casos familiares distribuidos a nivel nacional, enfocados solamente a ventas de baldosas. Cuando son exclusivos de la marca, cuentan con toda la gama de productos. Contempla la compra de productos de primera y segunda calidad.

- Moderno

Conformado por 6 cadenas (grandes almacenes) existentes a nivel nacional. Los puntos de venta están ubicados en Lima (45%), Norte (30%), Sur y Oriente (25%). Solo contempla la compra de productos de primera calidad.

- Corporativo

Está orientado a la venta directa a proyectos inmobiliarios.

1.3.5. Competencia

Dentro del sector podemos identificar 2 grandes grupos de competidores:

- Locales

➤ Cerámicos S.A, cuenta con 6 plantas a nivel nacional, 3 en Lima y 3 en provincias. Tiene presencia en los canales moderno y tradicional con una participación de 35% y 30% respectivamente. Gran parte de su producción se exporta a países de la región. Cuenta con retail propio con presencia a nivel nacional, y otro canal alternativo tipo outlet. Son los líderes del mercado y su target está orientado a un consumidor con gustos convencionales y orientado a precios.

➤ Cerámica Estrella S.A., cuenta con 2 plantas a nivel nacional. Ingresó al mercado en el 2001 y tiene presencia en los canales moderno y tradicional con una participación de 10% y 15% respectivamente. Su producción está orientada a satisfacer la demanda local. No tiene tiendas propias y su target está orientado a cubrir el segmento C. No tiene marcas diferenciadas ni productos innovadores y su estrategia es netamente penetración de mercado por precio.

○ Extranjeros

A partir del 2017 y debido a los Tratados de Libre Comercio (TLC), China es actualmente uno de los principales países proveedores de baldosas y porcelanato de gran formato. Su participación el 2017 era de 5% y ha crecido hasta 20% el 2018, siendo su fuerte el canal moderno principalmente.

Brasil es el segundo país con mayor presencia a nivel local (8% de participación), el portafolio se orienta a productos innovadores con formatos diferentes a lo que se encuentra localmente. Participa en el canal moderno principalmente.

España e Italia ocupan los lugares 3 y 4, compitiendo con productos de alto valor y gran formato.

1.4. Canal moderno

El canal está conformado por los Grandes Almacenes y detallistas, los cuales cuentan con una infraestructura moderna y amplia, con diferentes ubicaciones a nivel nacional, en los principales malls y vías de mayor tránsito. Poseen además amplios estacionamientos, servicio de venta por internet, catálogos físicos y virtuales, logística de despacho a domicilio como recojo en tienda.

Estos grandes almacenes negocian prestaciones contractuales al inicio de cada año con diversos proveedores, el cual consiste en una bonificación escalonada por el volumen total de compra del año.

Los factores que evalúan para el surtido (portafolio) de sus tiendas son:

- Margen
- Variedad
- Exclusividad
- Capacidad de abastecimiento.
- Calidad en los productos

En el caso del cliente final, el proceso de compra es el siguiente:

El cliente hace una evaluación inicial del presupuesto que puede invertir, luego se informa a través de las páginas web y catálogos, donde toma la decisión del diseño del piso (sólido, marmolizado, maderado, concreto, antideslizante, geométrico y rústico). A continuación, se dirige a la tienda para evaluar la tipología (porcellanatos, gres porcelánico y baldosas) y recibir información especializada por parte de los asesores de venta.

Es importante mencionar que los asesores de venta son capacitados por parte de las diferentes marcas, quienes brindan este servicio de manera gratuita a los grandes almacenes. En estas capacitaciones se hace énfasis en la tipología de pisos además de los grados de durabilidad, absorción, resistencia, penetrabilidad, etc. que cada tipo posee. Estos asesores son imparciales con respecto a la marca o procedencia.

Luego de recibir la información técnica, el consumidor evalúa precios en las diferentes cadenas, decidiendo finalmente por una y haciendo la compra.

La calidad de servicio y asesoría en dichos almacenes juegan un rol muy importante en el cierre de la venta. Muchas veces ocurre que el asesor convence al cliente de comprar un producto de mayor precio debido a características como resistencia e impermeabilidad.

1.4.1. Competencia en el Canal Moderno

Wall Tile House ocupa el segundo lugar en participación de mercado con un 25%, siendo el primero Cerámicas S.A. con 35% y el tercero Cerámica Estrella con 10%.

La empresa tiene una inversión media en BTL (promociones, ferias, etc.), siendo muy poca la inversión en ATL (televisión, diarios, etc.)

El sector en general no utiliza promotores de venta en los grandes almacenes. La asesoría, como se explicó anteriormente, es brindada por las mismas tiendas.

En los últimos años, los home centers han introducido marcas blancas procedentes de China y Brasil, en su gran mayoría, con precios bastante bajos, mayores márgenes y enfocados en los principales formatos de 48x48 y 55x55. Esto se debe a las pocas barreras de entrada que el Estado tiene para la protección de la industria local, generando una guerra de precios.

Cerámicas S.A.

El liderazgo de Cerámicas S.A. se debe principalmente a que cuentan con un canal propio de distribución, con un fuerte posicionamiento en los consumidores. Compiten en la franja de ticket medio a alto con la marca Cerámicas S.A. y en producto de introducción con una segunda marca llamada “NEO”.

Cerámicas S.A. tiene una inversión media en ATL (publicidad en medios tradicionales – TV, revistas, periódicos, etc.) con campañas de recordación de marca. Se orienta la comunicación al retail propio y al portafolio de la marca.

Cuentan con una línea de pegamento y grifería lo cual genera ventas cruzadas, promoviendo los proyectos completos.

Cerámica Estrella

Cuenta con una participación de 10% en el canal moderno, orientada principalmente a brindar los precios más bajos.

Invierte muy poco en publicidad, siendo casi lo único la presencia en los catálogos de los home centers, tanto físicos como virtuales.

1.5. Problemática

La empresa tenía una serie de indicadores que generaban problemas, estos eran:

- Fill rate – Este indicador nos da la relación entre lo que el cliente solicita a través de órdenes de compra y lo que realmente se entrega. Las condiciones contractuales con los clientes exigen como mínimo un 99% en el abastecimiento, habiendo una penalidad si es que se baja de este valor. El fill rate del 2017 fue 93% y el del 2018 fue de 95%, generando gastos adicionales a la empresa debido al pago de penalidades. Por otro lado, se genera problemas con el canal pues el pago de penalidad es menos rentable

para ellos que lo que le generaría la venta de haber recibido el producto. La cantidad en volumen perdido por fill rate en promedio es de 500,000 m2 anuales.

- Accuracy - La desviación del canal moderno está actualmente en -17%, cuando lo requerido por la empresa es de +/- 10% como mínimo. Los principales problemas que se generan son los consumos de los inventarios de reserva y serias dificultades en la producción puesto que hay correcciones semanales a lo planificado.

- Stock Out – En el canal moderno, el 35% del portafolio tiene stock out.

Esto se genera pues Producción no fabrica los productos solicitados por Comercial cuyas cantidades están por debajo de los lotes básicos que ellos tienen establecidos. Para mitigar este problema, fabrican mayores volúmenes de los productos, teniendo luego que ser colocados en el mercado. Por otro lado, la producción de los productos cuyas cantidades están ligeramente por debajo de los lotes básicos, se ejecuta uniendo solicitudes para llegar al mínimo. Por ejemplo, si comercial pide 1000 m2 de un producto en mayo y 1000 m2 del mismo producto en junio, y siendo el lote mínimo 2,400 m2, producción puede decidir fabricar en junio 2400 m2, generando un stock out en mayo y exceso de inventarios en junio pues comercial no necesariamente podrá colocar los 1000 m2 solicitados para mayo ni los 400 m2 en exceso fabricados en junio.

- Lotes Básicos – Son las cantidades mínimas definidas para iniciar la producción de un SKU determinado. Las cantidades se presentan en el Anexo 5. Esta cantidad establecida limita poder contar con mayor surtido del portafolio, ocupando la mayor capacidad de la planta en productos estándar de ticket promedio, pero de menor margen.

- Sobre Stock (Week of inventory) – Debido a los lotes básicos, hay productos que generan hasta 8 meses de inventario, además orienta la producción a productos de alto volumen, pero menor rentabilidad, generando hasta 3 meses de inventario cuando el estándar de la empresa es de 6 semanas, existiendo la política de rematar a costo los productos que exceden este tiempo en almacén.

1.6. Soluciones exploradas

Wall Tile House estaba preparando el plan para el 2019. Se encontraban reunidas las distintas gerencias intercambiando ideas acerca de lo que se debería hacer para resolver los problemas que existían.

Algunas de las opiniones recogidas de la reunión fueron:

- Gerente de Producción

“Los cambios de producto en las líneas incrementan los costos fijos y afectan nuestros indicadores. El plan de ventas que entrega comercial tiene muchos SKUs con volúmenes por debajo de los lotes básicos, haciendo inviable su producción. Estos SKUs deberían ser eliminados. Se deben limitar los lanzamientos trimestrales y cambiarlos a semestrales para reducir los cambios de producto”

- Gerente de Marketing

“Hacer esto afectaría uno de los principales valores de la marca, el cual es la innovación. Esa es la razón por la cual nos hemos diferenciado tanto de las marcas locales como de las extranjeras” Analicemos los SKUs con menor rentabilidad y trabajemos un plan de lanzamientos trimestrales considerando un límite de SKUs por lanzamiento, reemplazando los productos con menor margen independiente al volumen que estos tengan.

- Gerente de Comercial

“¿Por qué no buscamos obtener el mayor margen por m² producido? En la actualidad se produce un portafolio de bajo margen, pero alto volumen, dejando de lado los productos de bajo volumen, pero alto ticket promedio.” Podríamos introducir una nueva marca que se posicione en el segmento Premium para evitar la tendencia del mercado actual a la guerra de precios. Esto nos está llevando a destruir valor, tanto de la marca como del producto. Deberíamos comenzar a ver la posibilidad de tener un canal propio de venta. (En el Anexo 5 se muestran los formatos, promedios de venta mensual en m² y euros, el margen neto y el lote mínimo por cada SKU ofrecido al canal moderno).

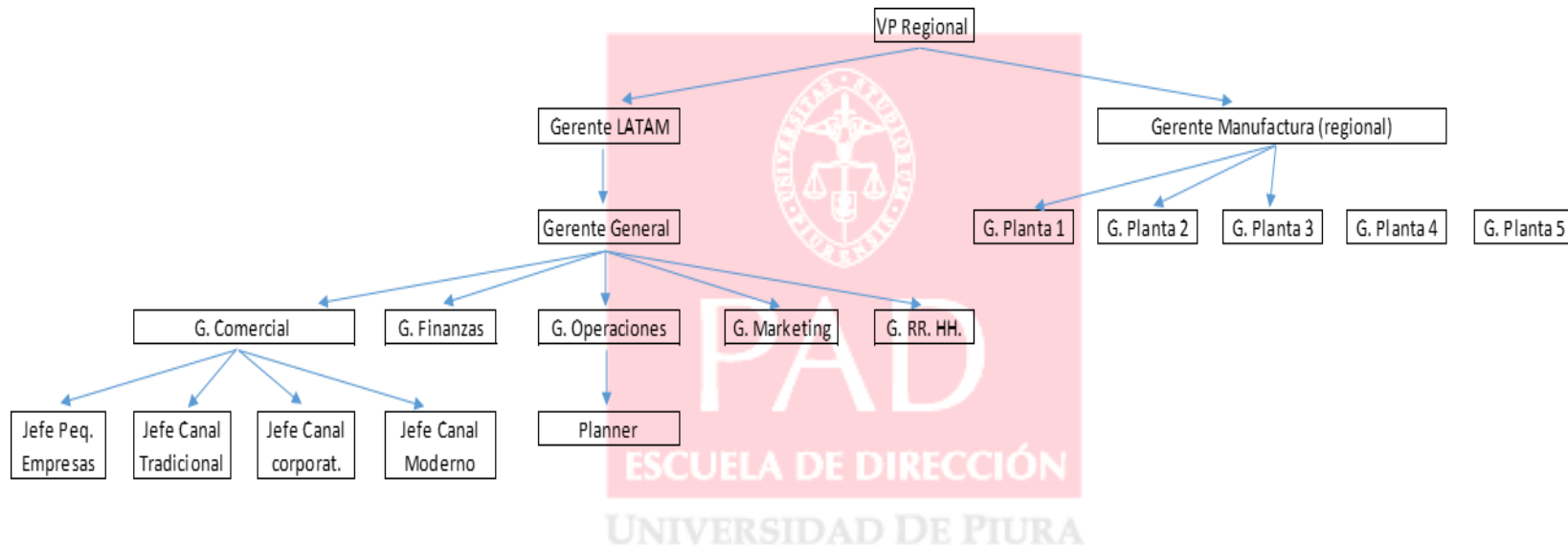
- Gerente General

“Deberíamos trabajar un portafolio que sea sostenible y rentable para el 2019, ¿hemos analizado qué ocurre con el margen si eliminamos los SKUs cuya demanda es menor a los lotes básicos? Lanzar una nueva marca podría ser una opción, pero ¿por qué no utilizar el prestigio que nuestra marca actual ya tiene para lanzar mejor un nuevo

producto? Debemos analizar bien la problemática y propuestas antes de tomar una decisión.”



Anexo 1. Organigrama de la empresa a nivel regional



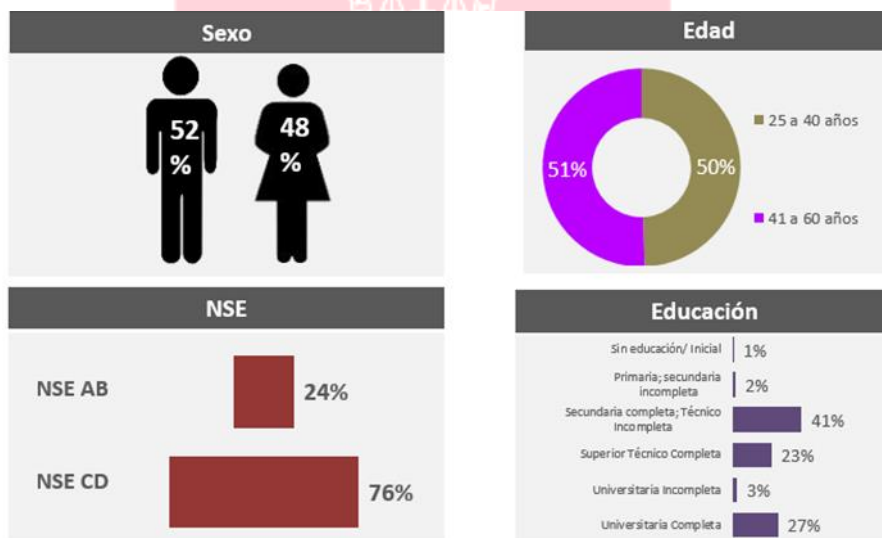
Fuente: Wall Tile House (2018)*

Elaboración propia

* Por confidencialidad de los datos de la empresa se ha adaptado el organigrama original.

Anexo 2. Ficha metodológica y descripción de la muestra

Descripción	Estudio cuantitativo a través de encuestas cara a cara en interceptación con cuestionario semi - estructurado de 10 minutos de duración			
Grupo objetivo	<ul style="list-style-type: none"> - Interesados y potenciales compradores de pisos - Residentes en Lima Metropolitana 			
Diseño de la Muestra	<ul style="list-style-type: none"> - 210 encuestas: clientes finales (n:182) , maestros instaladores de pisos (n:17) y profesionales (n:11) - La toma de muestra se llevo a cabo en los siguientes puntos : 			
	CANAL TRADICIONAL	100	CANAL MODERNO	110
	Ate	20	Retail 1	30
	Pro	40	Retail 2	30
	SJL	20	Retail 3	20
	Surquillo	20	Retail 4	30
Fecha Campo	junio al julio 2019			



Fuente: Wall Tile House (2018)*

* Por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres del estudio original

Anexo 3. Tendencias del mercado de baldosas cerámicas en EE.UU.

GESTIÓN

HOY INTERESA

Lo Último · Martín Vizcarra · Tendencias · Quellaveco · Blogs · Tu Dinero

LUNES 2 DE SEPTIEMBRE DEL 2019

Estas son las tendencias del mercado de baldosas cerámicas en EE.UU.

En el 2016, el consumo de baldosas cerámicas en Estados Unidos ascendió a 2,900 millones de pies cuadrados y se estima que alcanzarán los 3,100 millones de pies cuadrados para el 2020, señaló la Oficina Comercial (Ocex) del Perú en Miami.

Redacción Gestión

Actualizado en 11/02/2018 a las 04:50

El mercado estadounidense es hoy uno de los principales mercados de referencia para las empresas de todo el mundo que operan en la **industria de la cerámica**, afirmó la **Oficina Comercial (Ocex)** del Perú en Miami.

Agregó que el mercado de **Estados Unidos** es estimulante con tendencias ascendentes y tasas de crecimiento positivas, donde las plantas de producción y los centros de distribución están aumentando cada vez más.

Tendencias

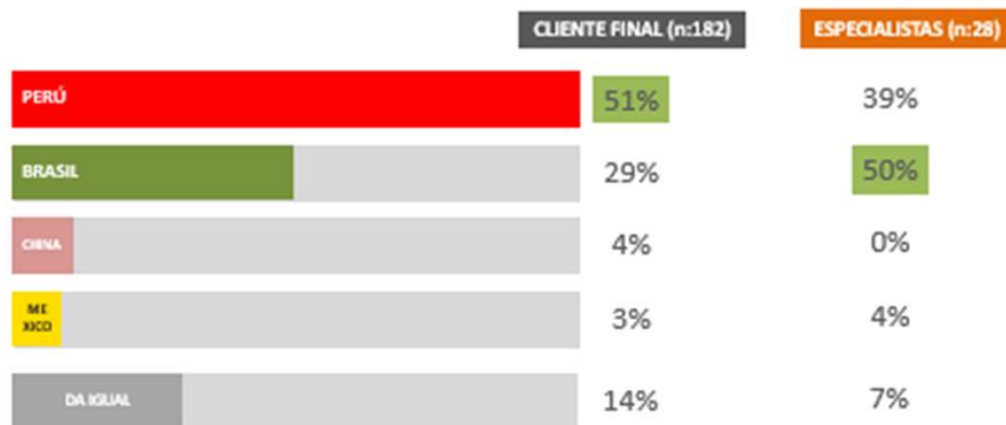
Respecto a las tendencias del sector, un informe publicado por **Floor-Daily** muestra que dentro del mercado de la cerámica es posible identificar cada vez más tendencias distintivas en términos de diseño y estilo:

- **"Thin Tile"**: las baldosas delgadas y claras se están convirtiendo casi en un estándar y, de hecho, el **TCNA** está trabajando para definir una nueva categoría de producto en términos de resistencia a la rotura y al impacto.

- **"Formato Grande (Large Format)"**: en los últimos años el tamaño de las cerámicas siempre ha aumentado (1mx1m - 1mx3m más) y esto se debe a un problema puramente estilístico (eliminación de soldaduras y aspecto monolítico) y con el fin de tener una mayor facilidad en la instalación y tendido.

Fuente: "Estas son las tendencias del mercado de baldosas cerámicas en EEUU" (11 de febrero del 2018)

Anexo 4. Preferencias del origen del piso según el comprador.



Fuente: Wall Tile House (2018)*



* Por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres del estudio original

Anexo 5. Información sobre formatos, promedios de venta mensual en m2 y euros, margen

#	FORMATO	ARTICULO	PROMEDIO VENTA MENSUAL (M2)	PROMEDIO VENTA MENSUAL (€)	MARGEN NETO	LOTE BÁSICO DE PRODUCCIÓN
1	48X48	PRODUCTO 1	11,374	71,477	18%	2,415
2	48X48	PRODUCTO 2	11,761	73,890	21%	2,415
3	48X48	PRODUCTO 3	7,149	48,021	18%	2,415
4	48X48	PRODUCTO 4	5,654	36,279	13%	2,415
5	48X48	PRODUCTO 5	5,151	37,816	18%	2,415
6	48X48	PRODUCTO 6	3,917	37,110	22%	2,415
7	48X48	PRODUCTO 7	4,220	26,061	10%	2,415
8	48X48	PRODUCTO 8	4,036	24,802	13%	2,415
9	48X48	PRODUCTO 9	3,886	24,197	17%	2,415
10	48X48	PRODUCTO 10	3,774	23,502	19%	2,415
11	48X48	PRODUCTO 11	2,697	18,111	20%	2,415
12	48X48	PRODUCTO 12	2,677	17,595	18%	2,415
13	48X48	PRODUCTO 13	2,450	15,506	18%	2,415
14	55X55	PRODUCTO 14	2,967	31,853	16%	1,380
15	55X55	PRODUCTO 15	2,206	23,756	19%	1,380
16	55X55	PRODUCTO 16	1,804	18,932	16%	1,380
17	55X55	PRODUCTO 17	1,732	18,990	19%	1,380
18	55X55	PRODUCTO 18	1,400	13,374	15%	1,380
19	55X55	PRODUCTO 19	1,400	14,669	17%	1,380
20	55X55	PRODUCTO 20	1,400	11,764	11%	1,380
21	55X55	PRODUCTO 21	1,400	11,388	10%	1,380
22	25X55	PRODUCTO 22	2,619	17,947	15%	1,380
23	25X55	PRODUCTO 23	1,804	16,101	12%	1,380
24	25X55	PRODUCTO 24	1,400	9,932	13%	1,380
25	25X55	PRODUCTO 25	1,400	9,947	14%	1,380
26	25X55	PRODUCTO 26	1,400	7,295	3%	1,380
27	21X55	PRODUCTO 27	854	9,847	30%	1,380
28	21X55	PRODUCTO 28	333	4,066	9%	1,380
29	21X55	PRODUCTO 29	214	2,533	0%	1,380
30	21X55	PRODUCTO 30	228	2,680	10%	1,380
31	21X55	PRODUCTO 31	245	2,820	15%	1,380
32	21X55	PRODUCTO 32	93	1,080	1%	1,380
33	30X30	PRODUCTO 33	619	5,280	25%	1,380
34	30X30	PRODUCTO 34	496	4,389	25%	1,380
35	30X30	PRODUCTO 35	214	1,711	11%	1,380
36	30X30	PRODUCTO 36	168	1,492	21%	1,380
37	48X48	PRODUCTO 37	1,748	11,235	6%	2,415
38	48X48	PRODUCTO 38	1,554	15,617	26%	2,415
39	48X48	PRODUCTO 39	1,475	14,784	26%	2,415
40	48X48	PRODUCTO 40	1,061	9,281	15%	2,415
41	48X48	PRODUCTO 41	1,541	11,558	23%	2,415
42	48X48	PRODUCTO 42	1,509	11,138	23%	2,415
43	48X48	PRODUCTO 43	1,456	9,018	11%	2,415
44	48X48	PRODUCTO 44	1,362	12,703	19%	2,415
45	48X48	PRODUCTO 45	1,380	8,453	13%	2,415
46	48X48	PRODUCTO 46	1,495	9,244	19%	2,415
47	48X48	PRODUCTO 47	1,318	8,702	20%	2,415
48	48X48	PRODUCTO 48	1,129	10,574	25%	2,415
49	48X48	PRODUCTO 49	1,035	9,649	24%	2,415
50	48X48	PRODUCTO 50	1,106	8,161	24%	2,415
51	48X48	PRODUCTO 51	1,105	8,983	25%	2,415
52	48X48	PRODUCTO 52	299	2,492	-22%	2,415
53	48X48	PRODUCTO 53	1,063	8,313	28%	2,415
54	48X48	PRODUCTO 54	891	8,058	28%	2,415
55	48X48	PRODUCTO 55	759	4,941	16%	2,415
56	48X48	PRODUCTO 56	749	5,710	21%	2,415
57	48X48	PRODUCTO 57	721	7,186	25%	2,415
58	48X48	PRODUCTO 58	740	7,768	27%	2,415
59	48X48	PRODUCTO 59	795	5,487	25%	2,415
60	48X48	PRODUCTO 60	708	6,407	24%	2,415
61	48X48	PRODUCTO 61	589	5,747	24%	2,415
62	48X48	PRODUCTO 62	505	3,916	11%	2,415
63	48X48	PRODUCTO 63	623	4,222	19%	2,415
64	48X48	PRODUCTO 64	855	6,317	32%	2,415
65	48X48	PRODUCTO 65	571	4,743	26%	2,415

Anexo 5 Continuación

#	FORMATO	ARTICULO	PROMEDIO VENTA MENSUAL (M2)	PROMEDIO VENTA MENSUAL (€)	MARGEN NETO	LOTE BÁSICO DE PRODUCCIÓN
66	48X48	PRODUCTO 66	539	4,865	24%	2,415
67	48X48	PRODUCTO 67	474	3,923	23%	2,415
68	48X48	PRODUCTO 68	467	4,675	23%	2,415
69	48X48	PRODUCTO 69	410	3,320	20%	2,415
70	48X48	PRODUCTO 70	407	4,056	27%	2,415
71	48X48	PRODUCTO 71	392	2,498	7%	2,415
72	48X48	PRODUCTO 72	336	3,347	25%	2,415
73	48X48	PRODUCTO 73	458	4,432	30%	2,415
74	48X48	PRODUCTO 74	429	3,785	29%	2,415
75	48X48	PRODUCTO 75	370	3,028	26%	2,415
76	48X48	PRODUCTO 76	351	3,416	29%	2,415
77	48X48	PRODUCTO 77	286	2,786	24%	2,415
78	48X48	PRODUCTO 78	306	2,480	16%	2,415
79	48X48	PRODUCTO 79	374	3,270	24%	2,415
80	48X48	PRODUCTO 80	120	1,031	18%	2,415
81	52X52	PRODUCTO 81	1,009	8,313	13%	1,380
82	52X52	PRODUCTO 82	472	3,760	13%	1,380
83	52X52	PRODUCTO 83	392	3,321	22%	1,380
84	52X52	PRODUCTO 84	303	2,395	20%	1,380
85	55X55	PRODUCTO 85	932	9,972	14%	1,380
86	55X55	PRODUCTO 86	835	8,918	12%	1,380
87	55X55	PRODUCTO 87	763	8,227	14%	1,380
88	55X55	PRODUCTO 88	809	9,004	22%	1,380
89	55X55	PRODUCTO 89	723	8,450	21%	1,380
90	55X55	PRODUCTO 90	655	7,670	23%	1,380
91	55X55	PRODUCTO 91	596	6,567	14%	1,380
92	55X55	PRODUCTO 92	504	5,384	16%	1,380
93	55X55	PRODUCTO 93	479	5,126	15%	1,380
94	55X55	PRODUCTO 94	385	4,504	11%	1,380
95	55X55	PRODUCTO 95	310	3,321	9%	1,380
96	55X55	PRODUCTO 96	385	4,232	19%	1,380
97	55X55	PRODUCTO 97	179	2,054	2%	1,380
98	55X55	PRODUCTO 98	156	1,767	-12%	1,380
99	55X55	PRODUCTO 99	228	2,502	10%	1,380
100	55X55	PRODUCTO 100	181	1,888	3%	1,380
101	55X55	PRODUCTO 101	140	1,490	12%	1,380
102	55X55	PRODUCTO 102	84	727	3%	1,380
103	25X55	PRODUCTO 103	663	4,459	19%	1,380
104	25X55	PRODUCTO 104	302	2,513	21%	1,380
105	25X55	PRODUCTO 105	247	1,644	10%	1,380
106	25X55	PRODUCTO 106	192	1,300	17%	1,380
107	28X55	PRODUCTO 107	647	5,022	2%	1,380
108	28X55	PRODUCTO 108	1,009	10,456	28%	1,380
109	28X55	PRODUCTO 109	871	7,616	26%	1,380
110	28X55	PRODUCTO 110	598	5,937	25%	1,380
111	28X55	PRODUCTO 111	386	3,952	23%	1,380
112	28X55	PRODUCTO 112	261	2,687	18%	1,380
113	28X55	PRODUCTO 113	226	2,221	18%	1,380
114	28X55	PRODUCTO 114	175	1,736	11%	1,380
115	28X55	PRODUCTO 115	208	2,123	18%	1,380
116	28X55	PRODUCTO 116	174	1,767	25%	1,380
117	28X55	PRODUCTO 117	124	1,274	17%	1,380
118	28X55	PRODUCTO 118	85	791	16%	1,380
119	35X55	PRODUCTO 119	769	8,807	13%	1,380
120	35X55	PRODUCTO 120	769	8,133	18%	1,380
121	35X55	PRODUCTO 121	666	7,052	19%	1,380
122	35X55	PRODUCTO 122	472	5,007	18%	1,380
123	35X55	PRODUCTO 123	468	4,006	8%	1,380
124	35X55	PRODUCTO 124	518	5,874	20%	1,380
125	35X55	PRODUCTO 125	407	4,364	16%	1,380
126	35X55	PRODUCTO 126	173	1,925	-6%	1,380
127	35X55	PRODUCTO 127	293	3,288	20%	1,380
128	35X55	PRODUCTO 128	235	3,032	30%	1,380
129	35X55	PRODUCTO 129	124	1,353	10%	1,380
130	35X55	PRODUCTO 130	136	1,638	15%	1,380
131	35X55	PRODUCTO 131	142	1,546	14%	1,380
132	35X55	PRODUCTO 132	63	709	-7%	1,380

Fuente: Wall Tile House (2019)*.

Elaboración propia

* Por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y cifras de la tabla original

Capítulo 2. Teaching Note

2.1. Sinopsis

Wall Tile House, ubicada en Perú, es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de baldosas, gres porcelánico y porcelanatos. Forma parte de un grupo con presencia en varios países, teniendo un CEO en cada uno donde está presente.

Inició su operación en Perú en el año 1995 como un comercializador y en el 2000 instaló una planta de producción. Con el transcurso de los años, la demanda fue creciendo por lo que ampliaron su capacidad, contando a la fecha con 5 plantas con una capacidad de producción de 35 millones de m² anuales, ocupando el segundo lugar en posicionamiento de mercado con una participación del 30%.

La empresa pone especial énfasis en la parte productiva por lo que su dirección se ve de manera separada, teniendo otra línea de reporte diferente a la del CEO país. Los gerentes de cada planta reportan a un Gerente de Manufactura regional, quien jerárquicamente está sobre el CEO país, quien a su vez reporta al VP de la región.

La empresa está teniendo problemas con la relación entre productos entregados y ventas (fill rate), precisión de los pronósticos comerciales contra ventas reales (accuracy), quiebres de stock (stock out) y exceso en los días de inventario.

La gerencia comercial y de marketing piensan que la raíz de estos problemas son los lotes básicos, muy altos, que producción tiene establecidos para cada SKU. Esto afecta la variedad del portafolio de productos que pueden ofrecer y los altos márgenes de productos exclusivos que se venden pequeñas cantidades, menores a los lotes mínimos.

Por el otro lado, la gerencia de producción se opone a la reducción de las cantidades establecidas en los lotes básicos pues piensa que hacerlo afectará sus indicadores, aumentando también los costos fijos, debido principalmente a los incrementos en los tiempos de parada y mermas de producción.

El objetivo del caso es resolver la disyuntiva entre las áreas de producción y comercial, analizando los datos que se tienen para plantear alternativas y llegar a una solución que beneficie a la empresa y no a una gerencia en particular.

2.2. Análisis de la situación actual

Clientes

Son de 2 tipos, el final, como por ejemplo el dueño de una vivienda y que prefiere el canal moderno, y los especialistas, que son los maestros instaladores que muchas veces asesoran al momento de la compra, teniendo preferencia por el canal tradicional.

El top of mind de la categoría es “Cerámicos S.A.”, el competidor directo y los decisores de compra son en un 47% mujeres, teniendo 40% los hombres y 13% ambos.

Canales

Tradicional – negocios propios, en muchos casos familiares, distribuidos a nivel nacional.

Moderno – conformado por 6 grandes almacenes. El 45% están en Lima

Corporativo – venta directa a proyectos inmobiliarios

Competencia

Localmente, el principal competidor es Ceramicos S.A., líder de mercado con 6 plantas a nivel nacional y participaciones de mercado de 35% y 30% en los canales moderno y tradicional respectivamente. Un aspecto muy importante es que cuenta con un retail propio con presencia a nivel nacional y un fuerte posicionamiento y que posee una línea de pegamentos y griferías lo cual genera ventas cruzadas. En el canal moderno, tiene una inversión media en ATL (publicidad en medios tradicionales) a diferencia de Wall Tile House que invierte principalmente en BTL (promociones, ferias, etc.)

Existen también competidores extranjeros, siendo los principales China y Brasil con 20% y 8% de participación respectivamente, cuya ventaja son los precios. Italia y España compiten en el segmento de productos exclusivos y de alto valor.

Proceso de planificación

Los jefes comerciales entregan al planner mensualmente sus requerimientos para que pueda proponer el plan de producción a las plantas, siendo los principales criterios los lotes básicos de producción, indicadores de planta y necesidades comerciales.

Si la necesidad de un SKU es menor al lote básico establecido, pero hay proyección de venta futura, se completa el lote y se genera un stock. En caso no haya proyección futura, no se fabrica normalmente.

Existen pedidos comerciales de último momento debido a campañas o condiciones de mercado que generan problemas de producción.

Síntomas

En el año 2018 el Sub Gerente Comercial, Alexandro Mendoza, obtuvo resultados en los indicadores comerciales por debajo de los mínimos requeridos por la región.

- Fill rate – condiciones contractuales con clientes exigen al menos 99%, habiendo una penalidad si se baja de este valor. El 2018 se cerró el año con un valor de 95%.
- Accuracy – con una desviación de -17% el 2018, siendo el estándar de la empresa +/-10% como mínimo. Genera problemas con los inventarios de reserva y problemas de producción debido a las correcciones en lo planificado.
- Stock out – 30% del portafolio tiene stock out en el canal moderno, generando problemas de ventas y sobre stock en otros productos.
- Sobre stock (Week of inventory) – A causa de los lotes mínimos, algunos SKUs generan hasta 8 meses de inventario. La producción se orienta a productos de alto volumen, pero menor rentabilidad. El estándar de la empresa es de 6 semanas, habiendo una política de rematar el stock si el tiempo se excede.
- Lote Básico – Cantidad mínima en m2 necesaria de un SKU que el área de producción considera para iniciar la fabricación sin afectar sus indicadores.

Esto lo ha llevado a buscar alternativas de mejora siempre considerando no afectar los indicadores productivos, que son prioritarios, y la imagen innovadora y de alta calidad que la marca tiene en el mercado.

2.3. Problemas

2.3.1. Perspectiva del área Comercial

El área comercial define el problema de la siguiente manera:

Los lotes básicos de producción impuestos por las plantas generan sobre stock y limitan la producción de ciertos SKUs con mayor margen, pero menor volumen.

- La percepción del problema desde el punto de esta área es la siguiente:

Los indicadores obtenidos el 2017 perjudican las relaciones con los clientes, costos y pérdidas de ventas que se generan con las tiendas.

Lo relevante para comercial en el plan de portafolio no es lo que producción fabrica, le dan prioridad a obtener buenos resultados en sus indicadores.

Imagen de la marca se daña por incumplimientos.

Experiencia de compra se daña por falta de abastecimiento en el canal.

- Los hechos se presentan a continuación:

Fill rate: 95%

Producción no fabrica ciertos pedidos comerciales que están por debajo de los lotes mínimos establecidos. Los reprograma según su criterio hasta que haya el volumen necesario.

En otros casos, fabrica en exceso, teniendo inventario para varios meses en adelante, perjudicando el indicador de semanas de inventario, habiendo llegado hasta los 8 meses cuando la política es de 6 semanas como máximo.

2.3.2. Perspectiva del área de Producción

La definición del problema desde la perspectiva productiva es la siguiente:

Hacer cambios frecuentes de referencias aumenta los costos productivos, las mermas y estresa al personal de producción.

- La percepción del problema desde el punto de esta área es la siguiente:

Cambiar mucho de formato genera sobre costos y no nos lleva a la excelencia operativa.

Comercial debe vender primero lo que está en inventario antes de lanzar productos nuevos.

Producir lotes por debajo de los mínimos establecidos es inviable porque incrementa los costos fijos e incrementa el ratio de merma que es un indicador corporativo.

- Los hechos se presentan a continuación:

Solo se tiene un equipo por planta para hacer los cambios de producto y no se pueden hacer cambios en líneas de una misma planta en simultáneo.

El ratio de merma se incrementa al momento de reducir los lotes de producción.

Elevadas semanas de inventario que se manejan en las bodegas.

2.4. Posibles cursos de acción

El problema principal se origina por los productos cuya demanda mensual es menor a los lotes mínimos de fabricación definidos por la empresa. Para abordar el problema se plantean las siguientes opciones:

1. Revisar lote básico de producción para plantear la reducción en los SKUs más rentables.

Analizando los datos del Anexo 5 se puede verificar que el 40% de la producción en volumen presenta el inconveniente de la cantidad mensual menor al lote básico. (Ver Tabla 1)

Tabla 1. Análisis de volumen de productos con problema de lote.

	Suma Prom. Vta Mensual (m2)	Valor en %
Productos con problema de Lote básico	61,249	40.05%
Productos sin problema de Lote básico	91,679	59.95%
TOTAL GENERAL	152,928	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Analizamos ahora solo el grupo de productos con el problema del lote básico. Para el siguiente análisis, se considerará que un margen de 25% o más es muy rentable (el margen promedio de los productos es de 17%) y amerita una revisión del lote, para reducirlo.

En la Tabla 2 se presenta la información de cantidades producidas para los productos con problema de lote y con margen mayor o igual a 25%. Se observa que el 71% cumple esta condición.

Por lo tanto, el 28.5% del total de la producción (71% del 40% del total de producción) cumple con las condiciones definidas para la Tabla 2.

Tabla 2. Análisis de productos con problema de lote mínimo y margen \geq a 25%

	Cant. en m2	Valor en %
Prod. Con margen mayor a 25%	15,351	71.06%
Prod. Con margen menor a 25%	6,252	28.94%
TOTAL	21,603	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Considerando que la empresa tiene 5 plantas y que 3 de ellas fueron diseñadas para fabricar productos de altos volúmenes y no pueden soportar mayor variabilidad en la producción, estos cambios adicionales solo se podrían realizar en 2 de las plantas.

Considerando que estas 2 plantas producen el 30% del total de la producción, reducir los lotes básicos al 28.5%, significaría que habría que modificar los lotes prácticamente a toda la producción de esas plantas, incrementando considerablemente la cantidad de merma y tiempos muertos.

Dentro de los puntos a favor de esta alternativa podemos encontrar lo siguiente:

- El área comercial no verá disminuido el portafolio de productos que puede ofrecer.
- La empresa mantiene su visión de ser innovadora, fabricando productos exclusivos.
- Se tienen productos de alto margen en el portafolio.
- El área comercial tendrá mayor flexibilidad en cuanto a los cambios en el plan de producción.

De manera contraria, los puntos por los que esta opción no sería conveniente son:

- El área de producción podría verse tentado a producir stock, como lo ha venido haciendo en algunos productos anteriormente, para evitar problemas originados por la cantidad de cambios de referencia.
- Mayores tiempos de parada por cambio de referencias afectarán los indicadores productivos
- La solución deberá ser planteada a nivel regional, con los responsables de operaciones, pues afectará directamente sus indicadores.

Finalmente, podemos concluir lo siguiente:

Teniendo solo dos plantas diseñadas para poder hacer cambios frecuentes, los productos con la disminución de lotes mínimos tendrían que fabricarse ahí, saturándolas y generando problemas de operatividad, afectando indicadores de producción como tiempos de parada y merma, lo cual va en contra de la política de la empresa de eficiencia operativa. Es improbable que la solución sea aprobada a nivel regional.

2. Aumentar el tiempo de permanencia de inventario en el almacén (WOI) para los productos con baja cantidad, pero alto margen.

El WOI actualmente es de 8 semanas, sin embargo, este número se excede en varios casos. Incrementar el tiempo de inventario en almacén implica mayores costos de personal y operativos (logística). Adicionalmente el espacio es limitado y almacenar un producto implica dejar de producir otro hasta liberar el espacio.

Dentro de los puntos a favor de esta alternativa podemos encontrar lo siguiente:

- El área comercial mantendrá el portafolio de productos que puede ofrecer.
- La empresa mantiene su visión de ser innovadora, fabricando productos exclusivos de alto margen.
- El área de producción podrá fabricar los productos de alto margen en lotes más grandes, lo cual no generará impactos en sus indicadores.

De manera contraria, los puntos por los que esta opción no sería conveniente son:

- Los márgenes aumentan, pero también los costos de inventario y logística.
- La empresa no tiene espacio disponible para almacenar inventarios mayores a los que tienen establecidos.
- Los costos de un almacén externo son inviables.
- Los inventarios en almacén generan cuellos de botella en el proceso productivo puesto que, al no haber espacio, se debe dejar de producir hasta liberarlo.
- El indicador de tiempo de inventario (WOI) es regional por lo que la alternativa deberá ser planteada a ese nivel.

Finalmente, podemos concluir lo siguiente:

Lograr la aprobación para modificar un indicador establecido a nivel regional es muy complicado. Además, se deberán plantear soluciones para el problema de cuello de botella que se generará en la producción por falta de espacio y para el aumento de costos de inventario y logística.

3. Incrementar las ventas de los productos con baja demanda

Esta alternativa es prácticamente inviable. La demanda de cerámicos es una y es muy complicado incrementarla de un momento para otro.

Adicionalmente, la primera pregunta que surgiría sería, si el área comercial estaba en capacidad de incrementar las ventas ¿por qué no lo hizo antes?

Es evidente que esta alternativa, si fuese posible, presentaría principalmente ventajas, pero dado que no lo es, la descartamos.

4. Eliminar SKUs cuyos lotes mínimos de producción sean mayores a lo solicitado por el área comercial.

Mediante el análisis del Anexo 5 podemos determinar cuáles son los productos que tienen el problema, definido con la condición de que el lote básico es mayor al promedio mensual de producción.

La Tabla 3 nos presenta los productos que tienen el problema, con los totales venta y margen.

La Tabla 4 nos presenta los productos que no lo tienen con los respectivos totales de venta y margen.

La Tabla 5 nos presenta un resumen de las anteriores con el fin de poder observar claramente los porcentajes, tanto de venta como de margen, que representa cada caso. Con esto se observa que ambos porcentajes representan casi el 50% del valor.

Dentro de los puntos a favor de esta alternativa podemos encontrar lo siguiente:

- Se elimina el estrés generado en el área de operaciones, mejorando indicadores como merma, ratio de segunda calidad, etc.
- Menores tiempos de parada por configuración de la máquina debido a menor cantidad de SKUs fabricados.
- Se disminuyen los inventarios en almacén puesto que producción ya no fabricará stock debido al problema con los lotes.

De manera contraria, los puntos por los que esta opción no sería conveniente son:

- El área comercial ve reducido el portafolio de productos que puede ofrecer
- Va en contra de la visión de la empresa de ser innovadora y tener productos exclusivos, dejando de lado los productos de alto margen y dando prioridad al volumen.
- Los SKUs que tienen lotes por debajo del mínimo representan aproximadamente el 50% tanto del margen como de las ventas del canal.
- La solución deberá ser planteada a nivel regional, con los responsables de operaciones, pues afectará directamente sus indicadores.

Tabla 3. Productos con problema de lote básico (condición: lote básico mayor al promedio de venta mensual)

#	FORMATO	ARTICULO	PROMEDIO VENTA MENSUAL (M2)	PROMEDIO VENTA MENSUAL (€)	€/ M2	MARGEN NETO	MARGEN BRUTO ABS. (€)	LOTE BÁSICO DE PRODUCCIÓN	¿PROBLEMA? (LOT. BAS. > PROM. VTA. MES)
27	21X55	PRODUCTO 27	854	9,847	11.54	30%	2,992	1,380	SI
28	21X55	PRODUCTO 28	333	4,066	12.20	9%	359	1,380	SI
29	21X55	PRODUCTO 29	214	2,533	11.82	0%	11	1,380	SI
30	21X55	PRODUCTO 30	228	2,680	11.75	10%	268	1,380	SI
31	21X55	PRODUCTO 31	245	2,820	11.50	15%	426	1,380	SI
32	21X55	PRODUCTO 32	93	1,080	11.57	1%	12	1,380	SI
33	30X30	PRODUCTO 33	619	5,280	8.53	25%	1,297	1,380	SI
34	30X30	PRODUCTO 34	496	4,389	8.84	25%	1,090	1,380	SI
35	30X30	PRODUCTO 35	214	1,711	7.99	11%	191	1,380	SI
36	30X30	PRODUCTO 36	168	1,492	8.90	21%	310	1,380	SI
37	48X48	PRODUCTO 37	1,748	11,235	6.43	6%	660	2,415	SI



114	28X55	PRODUCTO 114	175	1,736	9.92	11%	199	1,380	SI
115	28X55	PRODUCTO 115	208	2,123	10.20	18%	383	1,380	SI
116	28X55	PRODUCTO 116	174	1,767	10.14	25%	440	1,380	SI
117	28X55	PRODUCTO 117	124	1,274	10.31	17%	212	1,380	SI
118	28X55	PRODUCTO 118	85	791	9.33	16%	130	1,380	SI
119	35X55	PRODUCTO 119	769	8,807	11.46	13%	1,154	1,380	SI
120	35X55	PRODUCTO 120	769	8,133	10.58	18%	1,452	1,380	SI
121	35X55	PRODUCTO 121	666	7,052	10.58	19%	1,359	1,380	SI
122	35X55	PRODUCTO 122	472	5,007	10.62	18%	887	1,380	SI
123	35X55	PRODUCTO 123	468	4,006	8.55	8%	333	1,380	SI
124	35X55	PRODUCTO 124	518	5,874	11.33	20%	1,195	1,380	SI
125	35X55	PRODUCTO 125	407	4,364	10.72	16%	686	1,380	SI
126	35X55	PRODUCTO 126	173	1,925	11.16	-6%	119	1,380	SI
127	35X55	PRODUCTO 127	293	3,288	11.22	20%	662	1,380	SI
128	35X55	PRODUCTO 128	235	3,032	12.92	30%	902	1,380	SI
129	35X55	PRODUCTO 129	124	1,353	10.94	10%	135	1,380	SI
130	35X55	PRODUCTO 130	136	1,638	12.03	15%	244	1,380	SI
131	35X55	PRODUCTO 131	142	1,546	10.88	14%	222	1,380	SI
132	35X55	PRODUCTO 132	63	709	11.22	-7%	47	1,380	SI
TOTAL				549,038			106,708		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Productos sin problema de lote mínimo

#	FORMATO	ARTICULO	PROMEDIO VENTA MENSUAL (M2)	PROMEDIO VENTA MENSUAL (€)	€/M2	MARGEN NETO	MARGEN BRUTO ABS. (€)	LOTE BÁSICO DE PRODUCCIÓN	¿PROBLEMA? (LOT. BAS. > PROM. VTA. MES)
1	48X48	PRODUCTO 1	11,374	71,477	6.28	18%	12,649	2,415	NO
2	48X48	PRODUCTO 2	11,761	73,890	6.28	21%	15,593	2,415	NO
3	48X48	PRODUCTO 3	7,149	48,021	6.72	18%	8,509	2,415	NO
4	48X48	PRODUCTO 4	5,654	36,279	6.42	13%	4,596	2,415	NO
5	48X48	PRODUCTO 5	5,151	37,816	7.34	18%	6,851	2,415	NO
6	48X48	PRODUCTO 6	3,917	37,110	9.47	22%	8,294	2,415	NO
7	48X48	PRODUCTO 7	4,220	26,061	6.18	10%	2,730	2,415	NO
8	48X48	PRODUCTO 8	4,036	24,802	6.15	13%	3,199	2,415	NO
9	48X48	PRODUCTO 9	3,886	24,197	6.23	17%	4,204	2,415	NO
10	48X48	PRODUCTO 10	3,774	23,502	6.23	19%	4,496	2,415	NO
11	48X48	PRODUCTO 11	2,697	18,111	6.72	20%	3,706	2,415	NO
12	48X48	PRODUCTO 12	2,677	17,595	6.57	18%	3,182	2,415	NO
13	48X48	PRODUCTO 13	2,450	15,506	6.33	18%	2,759	2,415	NO
14	55X55	PRODUCTO 14	2,967	31,853	10.74	16%	5,078	1,380	NO
15	55X55	PRODUCTO 15	2,206	23,756	10.77	19%	4,400	1,380	NO
16	55X55	PRODUCTO 16	1,804	18,932	10.50	16%	2,937	1,380	NO
17	55X55	PRODUCTO 17	1,732	18,990	10.96	19%	3,538	1,380	NO
18	55X55	PRODUCTO 18	1,400	13,374	9.55	15%	2,056	1,380	NO
19	55X55	PRODUCTO 19	1,400	14,669	10.48	17%	2,510	1,380	NO
20	55X55	PRODUCTO 20	1,400	11,764	8.40	11%	1,338	1,380	NO
21	55X55	PRODUCTO 21	1,400	11,388	8.13	10%	1,147	1,380	NO
22	25X55	PRODUCTO 22	2,619	17,947	6.85	15%	2,682	1,380	NO
23	25X55	PRODUCTO 23	1,804	16,101	8.93	12%	1,952	1,380	NO
24	25X55	PRODUCTO 24	1,400	9,932	7.09	13%	1,340	1,380	NO
25	25X55	PRODUCTO 25	1,400	9,947	7.11	14%	1,419	1,380	NO
26	25X55	PRODUCTO 26	1,400	7,295	5.21	3%	250	1,380	NO
TOTAL				660,315			111,413		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Cuadro resumen con porcentajes

	Suma Prom. Vta Mensual (€)	Valor en %	Suma Margen Bruto Abs (€)	Valor en %
Productos con problema de lote básico	549,038	45.40%	106,708	48.92%
Productos sin problema de lote básico	660,315	54.60%	111,413	51.08%
TOTAL GENERAL	1,209,353	100.00%	218,121	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, podemos concluir lo siguiente:

Esta alternativa es la única en donde la gerencia local tiene autonomía para tomar la decisión pues, en vez de afectar negativamente los indicadores operativos, los mejora. Sin embargo, como se ha explicado, eliminar estos SKUs generará que se pierda el 49% del margen bruto.

Para contrarrestar el efecto de la disminución del margen, se plantean las siguientes opciones:

a) Negociar con el canal moderno para que adquieran productos de segunda calidad y aumentar los márgenes.

Durante la producción se genera producto de segunda calidad, es decir, producto con defectos que solo son detectados por la máquina, no por el ojo humano.

Estos productos se venden al canal tradicional a un costo muy por debajo del de primera calidad (25% de descuento).

Si el canal moderno acepta comprar segunda calidad de los productos del portafolio con un descuento del 12%, aumento el margen y no se coloca este producto en el canal tradicional, evitando que los distribuidores saturen sus líneas de crédito con el producto, obligándolos a que compren productos de primera.

Esta alternativa permitirá mejorar los márgenes e incrementar los volúmenes colocados en el canal moderno, sin embargo, será complicado que el canal moderno acepte comercializar estos productos pues podrían ver afectada su imagen al vender productos marcados como de segunda calidad.

Dentro de los puntos a favor de esta alternativa podemos encontrar lo siguiente:

- El área comercial no verá disminuido el portafolio de productos que puede ofrecer.
- La empresa mantiene su visión de ser innovadora, fabricando productos exclusivos de alto margen.
- Aumento de márgenes.
- Es una decisión que se puede tomar de manera local, sin involucrar al regional de operaciones.

De manera contraria, los puntos por los que esta opción no sería conveniente son:

- Se aumentan los márgenes, pero el problema con los lotes básicos persiste
- El canal moderno no compra producto de segunda calidad. La negociación para que comience a hacerlo será muy complicada.
- Puede generarse una percepción de que la empresa ofrece productos defectuosos al público y podría verse comprometida la imagen de los distribuidores del canal al ofrecerlos.

- Si el público acepta los productos de segunda calidad, podría canibalizar los de primera calidad.

Como conclusión podemos decir que esta alternativa no resuelve el problema de lotes mínimos. Por otro lado, dada la posible afectación de la imagen de las tiendas del canal moderno, es poco probable que estén dispuestos a vender este tipo de producto. La negociación sería muy complicada, además del posible incremento del nivel de reclamos por parte del consumidor final.

b) Crear nueva marca dirigida al segmento Premium para aumentar los márgenes.

Actualmente Wall Tile House está posicionado en un sector específico (beneficio 25%). La nueva marca buscaría tener un beneficio de 30%, compitiendo con cerámicos españoles e italianos. Se tendría que hacer una nueva estrategia de marketing, con un plan de go-to-market. Esta nueva marca permitiría negociar nuevamente los contratos con los canales.

Entre las ventajas la empresa obtendría una parrilla más amplia en tema de precios, la nueva marca le permitiría ingresar a nuevos mercados. Las ventas estarían dirigidas a un consumidor más de tendencias, aspiracionales, que están dispuestos a pagar un excedente de precio.

La principal desventaja es que esta estrategia es de largo plazo y tiene un costo de inversión alto. Podría existir cierto tipo de canibalización.

Dentro de los puntos a favor de esta alternativa podemos encontrar lo siguiente:

- El área comercial verá incrementado el portafolio de productos que puede ofrecer.
- La empresa mantiene su visión de ser innovadora, fabricando productos exclusivos de alto margen.

De manera contraria, los puntos por los que esta opción no sería conveniente son:

- Se aumentan los márgenes, pero el problema con los lotes básicos persiste
- La estrategia requiere desarrollar una marca, lo cual es de largo plazo y genera costos iniciales altos para publicidad e ingreso al mercado.

- La nueva marca puede canibalizar los productos de alta gama ofrecidos con la marca “Wall Tile House”
- Se utiliza una nueva marca para los productos exclusivos que podrían generar la percepción de que la marca “Wall Tile House” es de gama media, sin productos exclusivos.
- La solución deberá ser planteada a nivel regional, con los responsables de operaciones, pues afectará directamente sus indicadores.

Finalmente, podemos concluir lo siguiente:

La alternativa aumentará el beneficio, pero no se resolverá el problema de fondo. Además, al igual que en las alternativas anteriores, será complicado que se apruebe a nivel regional pues, al aumentar la cantidad de SKUs, se verán afectados los indicadores de producción.

- c) Subir precio para contraer las segundas marcas.

Wall Tile House tiene una marca de introducción para competir con las marcas blancas y/o propias del canal. Aumentando el precio se incrementa el beneficio y se contrae la demanda, sin embargo, se va a rentabilizar más por metro cuadrado. No obstante, hay riesgo de canibalización por parte de la competencia.

Dentro de los puntos a favor de esta alternativa podemos encontrar lo siguiente:

- El área comercial mantendrá el portafolio de productos que puede ofrecer.
- La empresa mantiene su visión de ser innovadora, fabricando productos exclusivos de alto margen.
- Es una decisión que se puede tomar de manera local, sin involucrar al regional de operaciones.

De manera contraria, los puntos por los que esta opción no sería conveniente son:

- Se aumentan los márgenes, pero el problema con los lotes básicos persiste
- Las ventas pueden decrecer debido al incremento de precios.
- La marca pierde participación en el canal y, por lo tanto, poder negociación.

Con lo anterior, podemos concluir que esta alternativa no es viable puesto que no logrará resolver el problema de los lotes básicos. Además, existe un riesgo de pérdida de participación por la reacción de los clientes al aumento de precio.

d) Crear un nuevo formato que se posicione en el segmento alto

El objetivo es derivar parte de la demanda que a la fecha hay en el segmento medio, eliminando SKUs con el problema de lote básico y reemplazándolos por los nuevos SKUs propuestos, los cuales serán menores en número, pero mayores en volumen para mantener el volumen total de producción. Los formatos más comunes son 48x48 y 55x55. La nueva propuesta será de mayor dimensión, 60x90, rectificado.

Las ventajas de tener un formato más grande y rectificado son:

- Sensación de piso continuo.
- Eliminación de uniones.
- Mayor resistencia a la abrasión (galleta más grande requiere mayor tiempo en el horno).

- Menor merma en el acabado.

Adicionalmente, los formatos más grandes están siendo tendencia en todo el mundo, incluido EEUU, país que es referencia en el sector (Ver anexo 3).

Esta alternativa genera valor y trata de dejar de lado la guerra de precios que se está dando en el sector.

Dentro de los puntos a favor de esta alternativa podemos encontrar lo siguiente:

- Es un punto intermedio entre los problemas de producción y de comercial. Se reducen algunos SKUs pero se resuelve el problema de los lotes básicos, aumentando las cantidades por lote, sin afectar los indicadores de producción.

- La empresa mantiene su visión de ser innovadora, fabricando productos exclusivos de alto margen.

- La empresa es la primera en producir formatos de este tipo en el país (pioneros), conociendo que ya tienen éxito en el país que marca la tendencia en el sector.

- La empresa se mantiene al margen de la guerra de precios que se está dando en el sector con la introducción de productos importados a bajos costos.

De manera contraria, los puntos por los que esta opción no sería conveniente son:

- Se tiene que desarrollar un plan de marketing para introducir un nuevo formato en el país.

- Podría canibalizar el producto 55x55.

- El proceso de instalación, más complicado, podría repercutir en el éxito del formato.

- La competencia podría copiar la idea de resultar exitosa y entrar a competir a precios más bajos.

Con la información anterior, y a pesar de los inconvenientes identificados, podemos concluir que esta alternativa puede resolver el problema de los lotes básicos puesto que elimina los SKUs que tienen el problema.

2.5. Decisión – Elección de alternativa

A nuestro criterio, la opción más favorable es la que considera introducir un nuevo formato para el segmento alto. Para resolver el problema de los lotes básicos, se está considerando lo siguiente:

- Eliminar los SKUs con lotes muy por debajo del mínimo y baja demanda
- Reemplazar los SKUs eliminados por los del nuevo formato.
- Los SKUs del nuevo formato deberán ser menores en número, pero mayores en volumen, es decir, se tendrán menos SKUs pero cada uno tendrá una cantidad mensual a producir por encima de los lotes básicos establecidos.

2.6. Desarrollo de la alternativa de solución elegida – Estrategia comercial para el lanzamiento.

Para plantear el desarrollo de la opción seleccionada, utilizaremos los siguientes conceptos:

- “Propuesta de valor”, para lo cual se definirá el “Producto” y el “Precio” que se ofrecerá.
- “Go-to-Market”, para lo cual se definirán la “Plaza”, es decir, donde se ofertará el producto, y la “Promoción” para hacer más fácil su introducción.

2.6.1. Propuesta de Valor

i. Producto

El producto es un cerámico de formato 60 x 90 rectificado de alto tránsito.

Los beneficios para el consumidor final están orientados hacia el acabado, diseño y alineados hacia las tendencias globales.

Algunas ventajas:

- Sensación de piso continuo y eliminación de uniones.
- Mayor resistencia a la abrasión (galleta más grande requiere mayor tiempo en el horno).
- Menor merma en la instalación.
- Sigue las tendencias de primer mundo.

La oferta disponible para este nuevo formato se estaría conformada por una gama de productos con alto potencial de venta en base a información histórica. En la tabla 6 se presenta la información de las categorías y tipologías que tendrá el nuevo formato.

Tabla 6. Categorías y tipología del nuevo formato

Categoría	Cant. SKU's	Tipología 1	Tipología 2	Tipología 3	Tipología 4	Tipología 5
Marmol	3	Travertino	Gris	Blanco		
Maderado	5	Caramelo	Miel	Cobre	Nogal	Caoba
Rústico	2	Antideslizante	Piedra			
Concreto	3	Plata	Grafito	Marfil		
Sólido	4	Beige	White	Black	Grey	
Cementicio	2	Plata	Gris			

Fuente: Elaboración propia.

ii. Precio

La escala de precios del sector se presenta en la tabla 7.

Tabla 7. Escala de precios por segmentos y sus participaciones de mercado.

Segmento	Participación	Precio mínimo	Precio máximo
Introducción	25%	12.9	18.9
Bajo	25%	18.9	24.9
Medio	25%	24.9	29.9
Alto	15%	29.9	39.9
Premium	5%	39.9	48.9
Super Premium	5%	48.9	>48.90

Fuente: Elaboración propia.

El 75% de las ventas se concentran en los 3 primeros sectores

El nuevo formato tendría un precio de entrada dentro de la última escala del sector medio, para atraer a estos compradores, y un valor máximo que coincidiría con el del segmento alto, donde queremos estar, pues el cliente está dispuesto a pagar más por un producto de mayor calidad.

Precio mínimo: € 28,90

Precio Máximo: € 39.90

2.6.2. Go to Market

i. Plaza

El producto será ofrecido a través de los canales moderno y tradicional en los siguientes sectores:

- Lima Metropolitana: Lima norte, Lima centro, Lima este, Lima Sur.
- Callao.
- Zona Norte: Trujillo, Chiclayo y Piura.
- Zona Sur: Arequipa y Cusco.
- Zona centro: Ica.

No se buscará participación en la zona Oriente puesto que ahí las ventas están concentradas principalmente en los sectores “Introducción” y “Bajo”.

Figura 2. Las cinco Lima y el Callao



Fuente: Cabrera (2011).

ii. Promoción

Para facilitar el ingreso del producto al mercado se utilizará publicidad tradicional como banners en los puntos de venta, publicaciones en catálogos, prensa además de e-commerce.

Para el caso de los puntos de venta, se desarrollarán displays especiales para poder exhibir los 19 nuevos productos planteados.

Para facilitar la introducción, se realizarán promociones.

- Cross selling: ofrecer el nuevo producto en conjunto con cajas de zócalos a un precio especial.
- Co branding: ofrecer un descuento en el pegamento necesario para instalar el producto por la compra de las mayólicas.



Conclusiones

Del estudio del caso “Wall Tile House” podemos obtener los siguientes aprendizajes:

El caso nos ha ayudado a entender cómo funciona el sector de los cerámicos en el país, cómo compran los clientes y cuáles son sus intereses, los canales en los que está presente el producto y sus características, cómo funciona la competencia, sus características y estrategias para crecer como, por ejemplo, tener un canal con retail propio.

El caso nos muestra la problemática que se da entre el área de operaciones, que vela por la eficiencia operativa principalmente, y el área comercial cuyo interés principal es el portafolio de productos que tendrá para ofrecer. Este problema, común en el sector industrial, requiere el alineamiento de intereses y que ambas partes cedan algunos aspectos que les genera comodidad para el rendimiento óptimo de la empresa.

Hemos aprendido también que existen empresas en donde se evidencia una fuerte tendencia hacia alguna de estas dos áreas, que podría decirse, tienen intereses antagónicos. En el caso de Wall Tile House, es evidente por la estructura de la empresa, la importancia que se le da a la eficiencia operativa, lo cual hizo descartar varias de las alternativas propuestas dado que implicaban decisiones regionales muy complicadas.

Finalmente, nos hemos podido dar cuenta que no se pueden tomar decisiones apresuradas, aunque estas puedan parecer obvias de primera impresión, como eliminar los SKUs que no cumplían con el requerimiento de tener una demanda mayor al lote básico establecido. Para resolver el problema fue necesario analizar los datos, demostrándose con ello que la decisión que parecía casi obvia, iba a traer como resultado un gran perjuicio a la empresa.

Bibliografía

Cabrera, T. (04 de agosto del 2011). Las Limas (y los conos). [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://limamalalima.wordpress.com/2011/08/04/las-limas-y-los-conos/>

Homecenter Sodimac Corona. (2019). *Características del porcelanato*. Recuperado de <https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/guias-de-compra/Como-elegir-porcelanato/>

Saavedra, M. (16 de abril de 2014). Los seis pasos para la elaboración de las losetas, según Celima. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/seis-pasos-elaboracion-losetas-celima-169163-noticia/>

Tendencias del mercado de baldosas cerámicas en EEUU. (11 de febrero del 2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/son-tendencias-mercado-baldosas-ceramicas-ee-uu-226699-noticia/>