

CASO DE INTERÉS: EL MITO.

Al entrevistar a varios Jefes de sucursales de una empresa determinada, se recoge el siguiente reclamo:

“La provisión de los suministros (que se gestionan en la oficina central de la empresa) no llega a tiempo, provocando que por un lado no se cumplan los plazos internos de la sucursal y por otro, se sobrepasen los costos de los suministros definidos en los presupuestos considerados. Esto afecta el desempeño del servicio prestado por la sucursal, desde el punto de vista de la eficacia (cumplir) y de la eficiencia (menor costo)”. En resumen, en la sucursal se sentía una percepción de permanente urgencia, atribuida al deficiente desempeño en la oficina central.

Las razones que fundamentaban esta afirmación eran:

Percepción de Jefes de Sucursales:

Existe escasez de Alternativas.



Hay pocos Proveedores.

Plazos de Suministros estrechos .



Percepción de urgencia en la sucursal.

Intensa carga de trabajo administrativo (burocracia).



No hay tiempo para mejorar.

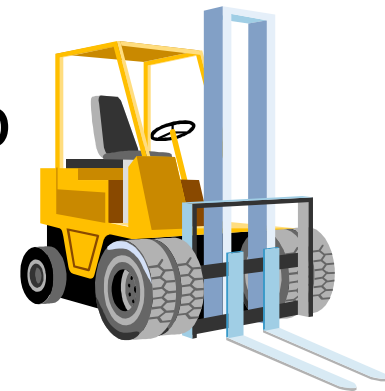
Del sistema informático empleado por la Empresa para gestionar estos suministros, se pudo obtener información correspondiente a 17 meses atrás.

Se analizó un universo de 4.500 Ordenes de Compra (OC) y 120 contratos (subcontratos) correspondientes a este período.

¿Pocos Proveedores?

Para 2.500 O.C. que representaron el **57%** en cantidad y el **97%** en monto, se concluyó que:

De un total de 15 categorías de suministros, la que acumuló un monto transado mayor (herramientas, maquinarias y equipos), se asoció a 160 proveedores distintos (el **37%** del total de proveedores). Esta categoría a su vez fue la que generó la mayor cantidad de OC emitidas (28%).

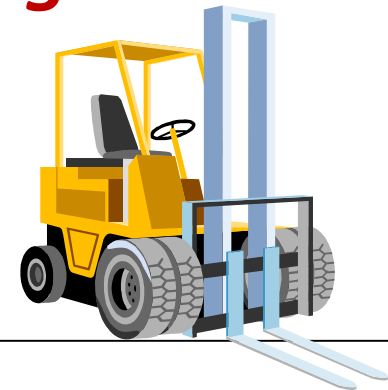


¿Pocos Proveedores?

Para 2.500 O.C. que representaron el **57%** en cantidad y el **97%** en monto, se concluyó que:

Por otro lado se observó que en la categoría asociada al menor monto transado (6%), el número de proveedores no sobrepasó los 20.

Luego, en general se observó que a mayor incidencia en monto de la categoría de suministro, mayor era la oferta de proveedores empleados. A menor incidencia, sucedió lo contrario.



¿Pocos Proveedores?

Diagnóstico: Al revisar el resultado de la medición con los involucrados, se concluyó lo siguiente:

Se observa que existía una disponibilidad de proveedores proporcional a la importancia en monto de los suministros. La sensación de falta de proveedores en las sucursales se originaba mas bien en la falta de alternativas para **algunas** categorías de suministros que aunque representaban montos bajos, **estaban asociados a cumplimientos globales de plazos o de requisitos que los volvían igualmente importantes.**



¿Percepción de urgencia en la sucursal?

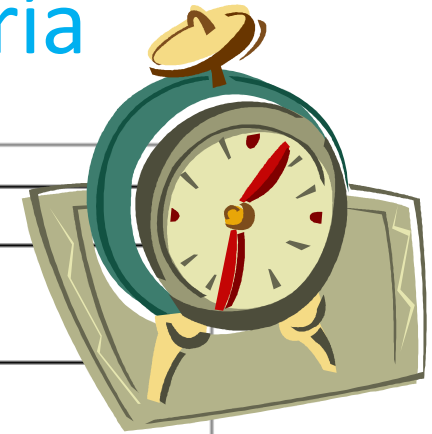
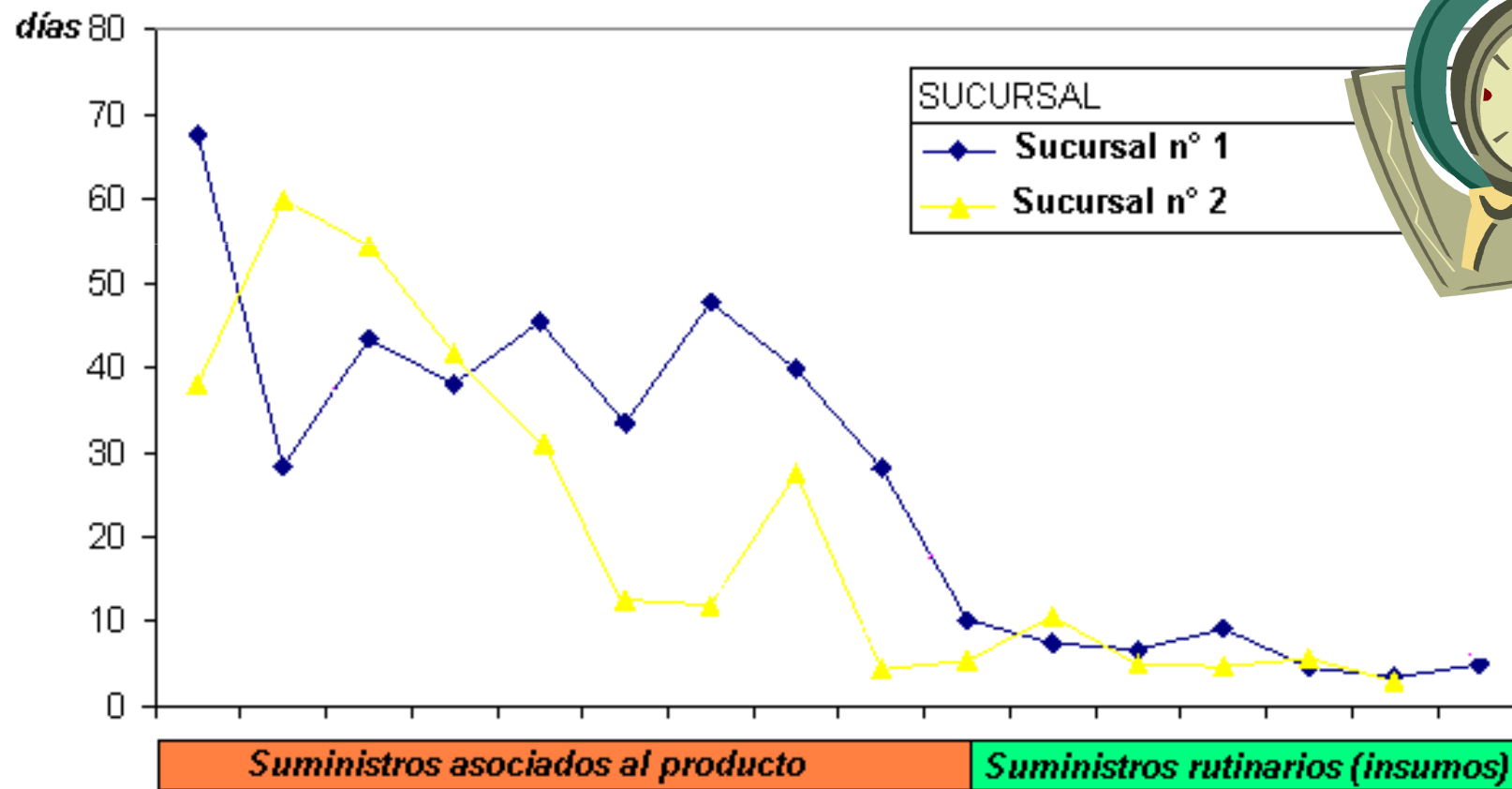
Para 2.500 O.C. que representaron el **57%** en cantidad y el **97%** en monto, se concluyó que:

Plazos Promedios de Suministro



¿Percepción de urgencia en la sucursal?

Plazo de suministro por categoría



¿Percepción de urgencia en la sucursal?

Diagnóstico: Al revisar el resultado de la medición con los involucrados, se concluyó lo siguiente:

Los suministros con requerimientos de plazo de recepción en sucursal menores a **19 días**, tenían un **50% de probabilidad de no llegar a tiempo**. Si se agrupaban los suministros en aquellos que se asociaban al producto y aquellos que correspondían a insumos rutinarios (por ejemplo, artículos de oficina), aproximadamente el plazo de los primeros era hasta de **6 veces más** que el de los segundos. **Luego, la percepción de urgencia estaba acotada a los suministros asociados al producto y que no consideraban los plazos del proceso en su panificación, plazos que no estaban acotados y medidos.**



¿No hay tiempo para mejorar?



68% ← en montos (\$) → 32%
4.500 OC ← en documentos → 120 contratos.

¿No hay tiempo para mejorar?

La cantidad de documentos comerciales generados, especialmente OC, representan una carga de trabajo **muy importante** considerando el número de personas destinadas a este proceso. Por otro lado, los subcontratos, aunque son mucho menores que las OC, requieren de **mayor atención** al estar asociados a transacciones de mayor monto y requerir un mayor grado de complejidad.

	SUCURSAL N° 1		SUCURSAL N° 2		N° Operaciones prom. mensual.	
					SUC 1	SUC 2
Subcontratos	\$ 3.091.093.125	22%	\$ 4.858.417.430	32%	5,7	9,3
Materia Prima Ppal.	\$ 2.203.295.949	15%	\$ 2.423.445.513	16%		
Materiales en General	\$ 2.175.938.994	15%	\$ 2.211.823.525	14%	359	491
Arriendo Maquinaria	\$ 1.583.382.627	11%	\$ 1.954.108.426	13%	2,1	4
Arriendo de Equipos Menores	\$ 792.295.845	6%	\$ 699.890.140	5%	34	13
Materia Prima Sec.	\$ 418.907.954	3%	\$ 400.906.372	3%	8	7
Combustible	\$ 255.667.853	2%	\$ 314.032.243	2%		
TOTAL	\$ 14.364.477.000		\$ 15.278.491.000			



¿No hay tiempo para mejorar?

Diagnóstico: Al revisar el resultado de la medición con los involucrados, se concluyó lo siguiente:

Se observa que este nivel de documentación y de gestión justifica la sensación de las sucursales de falta de tiempo por la sobrecarga del proceso. Esto imposibilita que la organización pueda conseguir mejores precios y plazos o de hacer un efectivo traspaso de riesgos a los proveedores.



La introducción de medidas correctivas y preventivas en este proceso, debiera ser muy rentable para el desempeño de las sucursales y la empresa.