

EFFECTOS INDESEABLES DE UNA DECISIÓN “ACERTADA”

Ingenieros Alfredo Látero y Julio Iuso

“Los citamos a esta reunión para compartirles un típico caso de decisión “inobjetable”, que puso a nuestro cliente Kartubel al borde del colapso” abrió **Gonzalo**, el socio más antiguo de la consultora.

David: “Estamos al tanto de que Laura y vos atienden a Kartubel, y parece que han llegado a una conclusión interesante. En buena hora.”

Marcos: “Los escuchamos.”

Gonzalo: “Bueno, sabemos que nuestros diagnósticos suelen ser acertados porque aplicamos el *pensamiento sistémico*, algo que, curiosamente, muy pocas empresas utilizan en sus gestiones. Laura les va a dar los datos del caso, incluyendo la estrategia desacertada que venía adoptando el cliente desde hace tres años”

Laura: “Se los describo en pocas palabras. Ellos manufacturan más de 50 productos para el mercado local. La fabricación de esos productos incluye el ensamble de varias partes específicas de cada uno y unas pocas partes que son comunes a todos.”

“Hace unos tres años tomaron la decisión de importar casi todas esas partes de China, dado que sus precios, puestos en la Planta, resultaban, en promedio, un 30% más baratos que los de los proveedores locales, con niveles de calidad semejantes.”

David: “Clásica decisión, que a muchos los ha vuelto muy competitivos. Pero parece, por la introducción, que en este caso sucede algo distinto.”

Laura: “Así es. Aquí hubo *pensamiento lineal* y *extrapolación*. Veamos:

Pensamiento lineal: comprar partes a un costo 30% menor aumentará la rentabilidad de la empresa. ¿Quién lo discute?

Extrapolación: Todo el mundo está importando de China. ¿Por qué no nosotros?

Y ahí se mandaron.”

Marcos: “Bueno... dale, ¿qué pasó entonces?”

Gonzalo: “Tranquilos muchachos. La decisión la tomaron tres años atrás. Ahora Laura les va a contar que los llevó a convocarnos hace seis meses.”

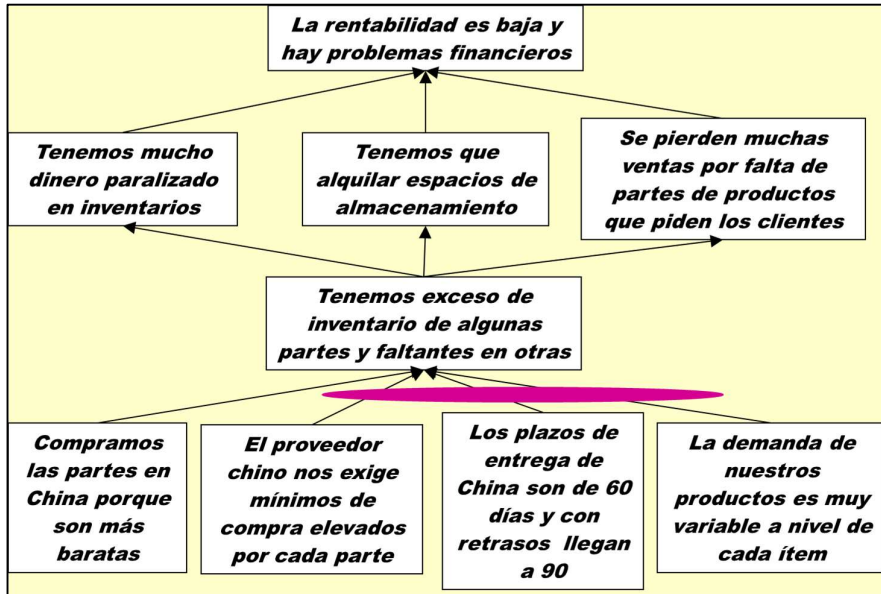
Laura: En las reuniones iniciales, las principales cabezas de los distintos sectores nos transmitieron situaciones de malestar que resumimos en la siguiente lista:

LISTA DE SITUACIONES INDESEABLES

- Se pierden muchas ventas por falta de partes de productos que piden los clientes.
- Tenemos mucho dinero paralizado en inventarios.
- Tenemos que alquilar espacios de almacenamiento.
- La rentabilidad es baja y hay problemas financieros.
- El proveedor chino nos exige mínimos de compra elevados por cada parte.
- Los plazos de entrega de China son de 60 días y con retrasos llegan a 90.

Laura: “Como se imaginan, utilizamos el Árbol de Realidad Actual de la Teoría de las Restricciones, que se basa en el supuesto de que las situaciones de malestar en una organización, están en general relacionadas entre sí y obedecen a una o dos causas medulares.”

“Así que, a continuación, les muestro el árbol que consensuamos con los responsables de los distintos sectores luego de tres reuniones muy animadas.”



“Como siempre, lo leemos de abajo hacia arriba. Y agrego, para Benja, que es nuevo en este tema, que éstas son puras relaciones de causa y efecto: si las entidades de abajo son ciertas, entonces ocurrirán las de arriba, adonde apuntan las flechas respectivas. De modo que lo que tenemos es un diagnóstico. Si alguna de las entidades enlazadas por la elipse dejara de ser cierta, el árbol se cae y pierde validez. Por eso es importante que todos los responsables de la empresa estén de acuerdo.”

Marcos (luego de recorrer el árbol): “¿O sea que el problema era importar de China esas partes?”

Gonzalo: “Pará Marcos, no te apures. El árbol fue el comienzo. Fue el abordaje sistémico que nos mostró las ramificaciones negativas de la decisión de importar de China. Hasta entonces, todas las situaciones que provocaban malestar estaban naturalizadas. Eran vistas como un mal necesario, ya que no se ponía en discusión el hecho de importar o no importar. Un 30% menos en los costos y lo que hacían otros importadores exitosos eran argumentos sagrados.”

David: “¿Y cómo siguieron?”.

Laura: “Hicimos la comparación entre los dos modelos – importar o comprar localmente – considerando todas las ramificaciones de ambos (considerando, también, un Árbol de Realidad Futura basado en la compra local, con todas sus ramificaciones).”

Gonzalo: “La comparación se hizo poniéndole números a los efectos que aparecen en ambos árboles. Por ejemplo, en el Árbol de Realidad Actual, el impacto en el negocio de las ventas perdidas por falta de materiales, el impacto por el capital de trabajo retenido en excesos de inventario, alquileres, etc. En el Árbol de Realidad Futura, básicamente el impacto del mayor costo por unidad vendida en el margen de cada producto (aunque con un mayor volumen de ventas).”

Laura: “En definitiva, los dos árboles sirvieron para comparar *rentabilidades globales del negocio*. En este caso, fue muy superior la rentabilidad del Árbol de Realidad Futura (comprando localmente). Podría haber sido al revés. Cuando el enfoque es sistémico, mandan los números, aparte de consideraciones estratégicas a futuro.”

Benja: Pero si esto es tan obvio ¿por qué no hicieron antes este análisis, con o sin árboles?

Gonzalo: “Benja, lo estás viendo con el diario del lunes. En la mayoría de las empresas se trabaja con pensamiento lineal, basado en supuestos que no se discuten. En este caso, todas las soluciones que se buscaron antes no pusieron en tela de juicio el argumento irrefutable de un costo unitario 30% menor. ¿Quién se iba a animar?

Laura: “Pero, ¡cuidado! Para evitar extrapolaciones erróneas de este resultado a otros clientes, debemos tener en cuenta las condiciones de las cuales partimos con Kartubel, que paso a enumerar:

1. Fabrican muchos productos y su demanda es muy variable a nivel ítem (o SKU).
2. Los plazos de entrega del proveedor chino hacia Kartubel son muy largos en comparación con los plazos de entrega que les exigen sus clientes.
3. El proveedor externo exige cantidades de compra mínimas por ítem que son grandes en relación a sus consumos en la planta.
4. La calidad de las partes locales es equivalente a las de importación.

Todo esto hizo que, *para esta empresa en particular* - números mediante y no sólo los costos unitarios – resultasen más convenientes las compras locales. Ojo, no todas las compras. Sólo las de las partes exclusivas para cada ítem. Las que son comunes no traen problemas de exceso de inventario ya que su consumo es más predecible. A esas conviene seguir importando, porque en ellas el costo unitario hace la diferencia.”

Gonzalo: “Resumiendo, una vez más vemos como el pensamiento lineal puede conducir a graves errores y sin embargo se sigue utilizando.”

Benja: “¿Por qué?”

Laura: “Una de las razones está en las estructuras de muchas empresas. Están compuestas de compartimientos estancos, a pesar de los esfuerzos que se hacen desde las modernas metodologías de gestión. Cada sector mira su desempeño local basado en indicadores que lo estimulan.”

Gonzalo: “Por ejemplo: el área de Abastecimiento suele tener métricas basadas en la reducción de costos, como en el caso de Kartubel.”

“Si al área de Despachos le priorizan indicadores basados en sus gastos, entrarán en conflicto con Ventas cada vez que demoren entregas al tratar de maximizar la carga de cada camión. Muchos ejecutivos consideran que es sano estimular estos conflictos, suponiendo que de esa “competencia” se obtienen los mejores resultados. Cada cual toca su instrumento de la mejor manera, pero eso no suena como una orquesta.”

Marcos: “Bueno, por suerte eso está mejorando en muchas organizaciones y nosotros, desde la consultoría, tratamos de ser parte de esa mejora, como en Kartubel.”

“Sí, como en Kartubel” dijo **Gonzalo**, mientras sacaba de la heladera una botella de champagne y cinco copas. “¡Esto es parte de la reunión!”.



Desde 1996, en M.A. Consultora nos dedicamos al asesoramiento y capacitación en empresas, utilizando y actualizando metodologías de gestión para procesos industriales, administrativos y de servicios.
Lean Manufacturing, Teoría de Restricciones, Six Sigma - DMAIC – SPC, Kaizen, SMED, RCM, PMO, TPM, Estrategias de Repuestos, RCA (Análisis de Causa Raíz), HAZOP, AMFE, 5 S Cadena Crítica y RTI son algunas de las metodologías utilizadas.
Contacto: iuso@maconsultora.com - www.maconsultora.com