

Temas para pensar

Desbalance operacional

IGNACIO BURGOS

El éxito está en el mañana pero depende de lo que hagamos hoy para obtenerlo

Resumen

Se presenta un caso real vivido por el autor cuando asesoró a una compañía de alimentos que se encontraba entre las seis primeras del mercado. Se pudo comprobar y manifestar la necesidad de mantener permanentemente una actitud vigilante, no sólo de la competencia y del entorno general, sino de sus propias operaciones internas para poder ser o seguir siendo competitiva en el tiempo. Todo ello teniendo en cuenta el cambio y, fundamentalmente, la calidad de servicio al cliente interno y externo para favorecer y estimular la re-compra. Se puede afirmar que se mejoró el servicio de entrega en un 87% a la cuarta semana de haber implantado el nuevo modelo gerencial y de los cobros en un 93% en cinco semanas. Esto indica que la gerencia tiene que percatarse que debe innovar permanentemente para obtener nuevos clientes pero, también, mejora la calidad de servicio para retenerlos.

Palabras clave: Calidad gerencial, desbalance operacional.

Summary

It presents a real case experienced by the author when he advised a food company that was among the first six of the market. This permitted to prove and state the need to maintain permanent vigilance, not only of competition and the general environment but from their own internal operations to remain or become competitive over time. All this taking into account the change and the quality of customer service internally and externally to promote and encourage re-purchase. It can be argued that service delivery improved by 87% in the fourth week of having implemented a new management model and charges by 93% in five weeks. This indicates that management has to realize they must constantly innovate to gain new customers but also improves the quality of service to retain them.

Key words: Quality of management, operational imbalance.

Introducción

El caso que se presenta en esta oportunidad corresponde a la División de Productos Alimenticios de la Compañía Futuro. En esta división están incluidos productos envasados en latas, en frascos de vidrio y en cartón y éstos últimos recubiertos de celofán. La fábrica de Futuro está localizada en las afueras de la ciudad capital.

El sistema de mercadeo de la compañía, la cual tiene 21 vendedores en todo el país, consiste básicamente en hacer la publicidad a través de la televisión, la radio y revistas del hogar que son, estas últimas, las de mayor difusión entre las amas de casa. Los mismos 21 vendedores, repartidos por todo el país, realizan las funciones de ventas y cobros a unos

1.500 clientes activos, y por ambas funciones reciben una comisión, además del salario. Las ventas en el último año alcanzaron de 7.500 millones unidades monetarias (u.m.).

La División ha tenido crecimientos rápidos en ventas y utilidades en los últimos cinco años pero, este crecimiento, ha disminuido en el año pasado y en este año. «Cada mes –dice el Director de Mercadeo– las ventas y cobros se hacen más difíciles». Por otro lado, el Director de Finanzas se queja de que la situación de cobros es cada vez más preocupante pues tiene una cartera de 73 días de venta en cuentas por cobrar y no 30 en presupuesto por lo que ya está teniendo dificultades de liquidez.

El Gerente de Ventas está viendo con preocupación que su esfuerzo y el de su personal de ventas

no se ve coronado por el éxito como en el pasado. Es tanta la presión que recibe tanto del Director de Mercadeo como del Director de Finanzas, que empieza a dudar de la capacidad de sus vendedores. Se encuentra en un círculo vicioso, pues si presiona los cobros le bajan las ventas y si presiona las ventas suben las cuentas por cobrar.

Ya el Gerente de la División de alimentos está ejerciendo presión sobre los directores, pues el Presidente de Futuro ha pedido, en dos o tres oportunidades, que se mejore el rendimiento en ventas y cobros de su división.

Entre el Dpto. de Mercadeo y el de Finanzas, comienza a percibirse una desmejora en las relaciones interpersonales –que nunca fueron ideales– ya que en su fuero interno el Director de Mercadeo culpa a Finanzas y éste al de Mercadeo porque su gente no realiza una buena y eficiente labor de cobros. Cada día la atmósfera de relación empeora y la colaboración entre los departamentos puede llegar, en unos pocos meses, a situación crítica.

Como si esto fuera poco, al Director de Planta se le ha llamado la atención por mantener inventarios elevados, pues la rotación es de 2,9 cuando debería ser de 3,5 veces, de acuerdo con las normas de la compañía y por la experiencia de años anteriores. Por su lado, el Director de Planta aduce, y con cierta razón, que él fabrica los productos y en las cantidades que le pide el Departamento de Mercadeo de acuerdo con el pronóstico mensual de ventas que se revisa trimestralmente, conjuntamente con el jefe de planificación y el de compras. Consultando el Gerente de Ventas sobre los pronósticos equivocados, aduce que el problema no está en ventas, sino en la estricta política de cobros que mantiene el Departamento de Finanzas.

Por otra parte, el Gerente de Ventas dice también que por la lentitud en la aprobación del crédito a clientes regulares y a nuevos clientes y por las demoras de los transportistas en la entrega de mercancía al interior del país, él deja de vender adicionalmente hasta dos o tres pedidos por año y por cliente, pues desde que sus vendedores toman un pedido hasta que éste llega a su destino, se demora un mes. «Ese mes –dice el Gerente de Ventas– ni le vendemos ni le cobramos».

El Director de Planta, al cual le reporta el Departamento de Distribución, alega que él está utilizando los mejores transportes con un costo elevado para la compañía y que, más aún, estos transportes son los que recomiendan los mismos vendedores de la empresa. Ante esta situación y posición irreconciliable

entre las personas de los diversos departamentos, el Gerente General de la división de Alimentos encarga al Sub-Gerente –persona que por la naturaleza de su trabajo no está involucrada emotivamente en el problema– que haga una investigación de los hechos y le presente alternativas para resolver el problema, pues el conjunto de todas estas desviaciones podrían llegar a desbalancear financieramente a la división y quizás a toda la compañía.

Antes de proceder a la investigación de los hechos, el Sub - Gerente se entrevista con cada uno de los afectados (Director de Mercadeo, Gerente de Ventas, Director de Finanzas y Director de Planta), para formarse un juicio de cuál es el problema.

Pregunta: ¿Qué es lo que usted haría para poder resolver el problema de manera definitiva?

Nota: Las cifras que se ofrecen han sido modificadas, al igual que el nombre de la compañía, con el fin de mantener la confidencialidad.

Análisis del caso

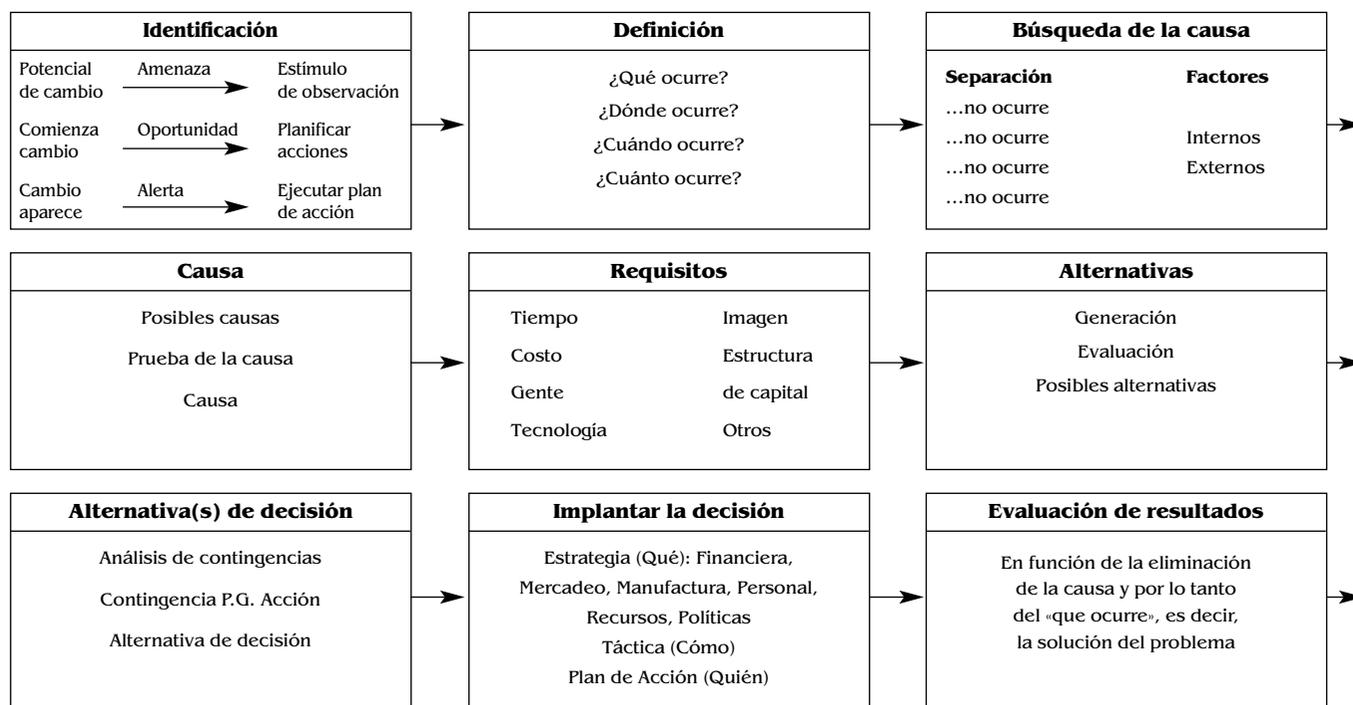
Con el fin de facilitar la solución del problema se les ofreció a los miembros del equipo de trabajo de alto desempeño un modelo decisional normativo, creado para tal fin y que aparece bajo la Fig. 1, el cual ha sido utilizado con muy buenos resultados en múltiples oportunidades, tanto a nivel industrial como de comercio.

En función de la información suministrada en «Introducción» el equipo de trabajo, compuesto por cinco personas (dos de administración, una de mercadeo, una de manufactura y una de personal), comenzó a analizar el problema, utilizando el modelo propuesto, con el fin de determinar la causa verdadera de lo que estaba sucediendo y encontrar la solución óptima que lo resolviera.

Definición

Con el fin de uniformizar la definición del problema, debemos tener en cuenta lo que debe incluirse en cada una de las etapas. Así, en el «Qué ocurre», se contempla la empresa, el producto (bien/servicio), personas y objetos; en «Dónde ocurre», el lugar (país, ciudad, fábrica, empresa y proceso); en «Cuándo ocurre», sólo es tiempo (fechas en que sucede el «qué» y en las que no sucede); y finalmente, la magnitud («Cuánto ocurre») del daño u oportunidad económica, financiera, personal, imagen de la empresa y efecto sobre el futuro (Burgos, 1993).

Figura 1
Modelo de decisión normativo



© Ignacio Burgos, 1193. «Decisión, laberinto gerencial». Imprenta Universitaria, UCV, Caracas.

Tabla I
Cálculo del «Cuanto»

<p>a) Información recibida:</p> <ol style="list-style-type: none"> Venta en millones de u.m. Año 7.500 Mes 625 Día 20 Cuentas por cobrar Plan 30 días Real 73 días Exceso 43 días Rotación de inventarios Plan 3,5 veces = 3,43 meses (12÷3,5) Real 2,9 veces = 4,13 meses (12÷2,9) Diferencia 0,70 meses de exceso Costo de Mercancía 60% de la venta neta (60% de 625 m.m.=375 m.m.) Utilidad Bruta 40% de la venta neta (40% de 625 m.m. = 250 m.m.) Ventas no realizadas por mal servicio 1 pedido por cliente por año= 625 m.m. u.m. Costo de préstamos bancarios 24% anual 	<ol style="list-style-type: none"> Por exceso de inventarios 0,70 meses x 30 días = 21 días de exceso por mes Ventas no realizadas Venta de un mes / año según vendedores: 625 m.m u.m. x 40% utilidad bruta = 250 m.m. u.m. Total costos por excesos: <ol style="list-style-type: none"> Cuentas por cobrar 860 m.m u.m por mes x 12 meses= <u>10.320 m.m.</u> Inventarios 21 X 12 meses x 12,5 (costo) = 315 <u>m.m. u.m.</u> (375 ÷ 30 días = 12,5 m.m. x día) Venta no realizada – no utilidad recibida 250 m.m u.m. x 1 mes = <u>250 m.m. u.m.</u> <p>Total: 10.320 + 315 + 250 = 10.885 m.m. u.m.</p> Gastos Financieros: 24% por año de 4.1 = 10.320 ÷ 12 = 860 x mes x 24% = 2,064,0 m.m. u.m. de 4.2 = 315 ÷ 12 = 26 x mes x 24% = 62,4 m.m. u.m. de 4.3 = 250 x 1 mes x 2% = 5, 0 m.m. u.m. <p>Total 2,064,0 + 62,4 + 5 = 2.131,4 m.m.u.m.</p>
<p>b. Costo/ gastos financieros:</p> <ol style="list-style-type: none"> Por cuentas por cobrar en exceso. 73 – 30 = 43 días x m.m u.m. día 860 m.m u.m. por mes (incluye costo y utilidad bruta) 	<p>c. Efectos sobre la operación = 10.885 + 2.131,4 = 13.016,4 m.m.u.m.</p>

¿**Qué** ocurre? La división de Productos Alimenticios de la Compañía Futuro está confrontando graves problemas de liquidez monetaria y una disminución de la tendencia de crecimiento en ventas.

¿**Dónde** ocurre? En todo el país y en la mayoría de los clientes, particularmente los más importantes.

¿**Cuándo** ocurre? Desde hace año y medio

¿**Cuánto** ocurre? La magnitud económica del problema alcanza a 13.016,4 millones de unidades monetarias por año (ver cálculo del costo «anexo» en la Tabla I).

Analizando la información recibida los factores, pasos y tiempos que afectan el buen desempeño de la empresa son los siguientes (Tabla II).

1. Tiempo de cobros
 - Primeros siete (7) días hábiles: Cobrar el 80% (Pareto).
 - Segundos siete (7) días hábiles: Recaudar el 15%.
 - Terceros siete (7) días hábiles: Cobrar el remanente.
2. Mejorar la calidad de los procesos tanto internos como externos.
3. No exceder en gastos por encima del 10% del «cuanto».

Generación de alternativas

1. Tiempos: La alta gerencia debe repartirse el

Tabla II
Análisis de los factores internos y externos

	Factores Internos	Días	Acumulado
1	Vendedor toma pedidos	1	1
2	Vendedor envía pedidos al supervisor	1	2
3	Supervisor analiza pedidos y los envía a la oficina principal	1	3
4	Oficina principal recibe pedidos y se los pasa al Gerente de Ventas	1	4
5	Gerente de ventas analiza pedidos y los pasa facturación	3	7
6	Facturación hace relación de pedidos y los pasa a crédito y cobranza	1	8
7	Crédito y cobranza analiza pedidos y los devuelve a facturación	3	11
8	Facturación hace listado de unidades por productos y lo envía al almacén para recopilar todas las unidades	1	12
9	Facturación emite facturas definitivas y las envía para su despacho al almacén	1	13
10	Almacén despacha mercancía por factura y llama a transportista	1	14
11	Transportista recoge la mercancía del almacén de Futuro	1	15
12	Transporte espera hasta llenar sus camiones con mercancía de otros, para iniciar la ruta de entrega	7	22
13	Comienza entrega y recepción de mercancía por el cliente	8	30

Causa del problema

Si analizamos la gran cantidad de pasos innecesarios que se seguían para poder facturar y entregar los pedidos a los clientes, se concluyó que la gerencia de la empresa tenía una **insuficiente calidad gerencial**.

Una vez encontrada la causa del problema el equipo de trabajo de alto desempeño comenzó con el proceso de establecer los requisitos o filtros que tenían que pasar las alternativas que se generan para solucionar el caso, paso este que requirió no solo de análisis sistemático de los hechos encontrados sino también de creatividad (Emory, 1968).

Requisitos

(Filtros por los que deben pasar todas las alternativas que se generen)

cobro del 20% de los clientes que son los que representan el 80% de la deuda (Pareto).

2. (a) Calidad del proceso interno: Contratar personal externo experto en mejoras de servicios para entrenar al personal en no más de 5 días hábiles y 2 horas/día con el fin de reducir los pasos y tiempos que no agregan valor.

(b) Analizar transportes disponibles por zonas geográficas después de haber dividido el país por regiones y llegar a acuerdos con los clientes para que coloquen sus pedidos en determinadas fechas por mes (semanas), para mejorar los tiempos de entrega.

3. Costo de entrenamiento: No mayor de 200 millones de unidades monetarias.

Teniendo en cuenta tanto los requisitos como las alternativas se tuvo que comprobar la viabilidad de las mismas, con el fin de seleccionar cuál o cuales de todas ellas serían factibles de implementar y para ello se realizó la selección de la alternativa probable como sigue (Tabla III) (Kepner y Tregoe, 1976).

Tabla III
Selección de la alternativa probable

Requisitos	P%	Calificación de las alternativas		
		1	2	3
Cobros 7 días	65	650	520	260
14 días				
21 días		10	8	4
Calidad Proceso Interno	15	105	150	60
		7	10	4
Calidad Proceso Externo	15	75	120	120
		5	8	8
Costo 200 Millones U.M.	5	50	50	50
		10	10	10
Total	100	880	840	490
		32	36	26

P%: Probabilidad de ocurrencia.

Nota: Casualmente, las tres alternativas cumplen con los tres requisitos y las que se destacan son la Nro. 1 (cobros) y la Nro. 2 (procesos), las cuales se complementan, siendo la más importante la primera con una ponderación de 880 y la segunda de 840. Por ello, debemos someter al análisis de contingencias a las dos pues son interrelacionadas e interdependientes.

Análisis y selección de la alternativa probable

El análisis se realizó para comprobar que la alternativa que se seleccione cumpliría con todos los requisitos establecidos, utilizando para este caso una calificación de 0 a 10 en función de si pasa o no todos los filtros, pues si una de las alternativas recibe una calificación de 0 en un requisito, la misma tiene que descartarse, y por lo tanto rechazarla. También, utilizamos una ponderación del 1 al 100 para poder diferenciar entre la alternativa óptima y la mejor, pues puede suceder que la implantación de la primera genere nuevos problemas que no estén a nuestro alcance el poder solucionarlos. Así pues en el anexo «Selección de la Alternativa Probable» (Tabla III) se ofrece la calificación y ponderación.

Análisis de contingencias

El decisor tiene necesariamente que hacer un análisis de contingencias o riesgos posibles que se pudieran presentar al implementar cada una de las dos alternativas seleccionadas, para evitar o disminuir nuevos posibles problemas que dificulten la decisión a tomar, reduciendo así los efectos negativos contingentes siempre presentes en el proceso decisional.

Con el fin de simplificar el proceso se tomaron sólo las dos alternativas mencionadas, ya que todas ellas se complementan pues están relacionadas con cobranzas y procesos (Tablas IV y V) «Análisis de Contingencias» que utiliza dos valores, uno la probabilidad de ocurrencia (P) cuyo valor va de 1 a 100%, y el otro, la gravedad de si ocurre (G) que va de 1, el menos grave, a 5 el más grave, siendo los más cercanos a 100% y 5 los que merecen la mayor atención, pues son los más peligrosos de que la alternativa de

Tabla IV
Análisis de contingencias
Alternativa: Cobros

Contingencia	P.%	G.	Acción a tomar
Clientes no pueden cancelar 100% de la deuda	80	5	Preventiva (conoce las posibles causas y las elimina) Negociar tiempos de pago
Aún así los clientes se niegan a cancelar la totalidad de la deuda por falta de fondos	52	5	Correctiva (elimina la desviación. Negociar el pago en dos o tres partes.
La acción correctiva no es aceptada por algunos clientes	40	4	Contingente (neutraliza o disminuye al máximo los efectos negativos) Negociar algún descuento adicional en dinero o mercancía.

Tabla V
Alternativa: Procesos

Contingencia	P.%	G.	Acción a tomar
Calidad de los entrenadores no es la mejor	40	5	Preventiva: Obtener de la compañía contratada la exposición previa de los charlistas
Algunos empleados no logran aprender las nuevas técnicas (10%)	20	3	Adaptación: (conoce la causa pero tiene que adaptarse antes de solucionarla): Proporcionar paralelamente entrenamiento adicional al 10%
No se consigue una empresa entrenadora que cubra todos los tópicos necesarios	10	4	Correctiva: Hacer previa selección de entrenadores que pueden ser independientes pero con buenos conocimientos

decisión que se tome no proporcione los resultados deseados).

De acuerdo con el análisis (Tablas IV y V) las dos alternativas –cobros y procesos– pasaron positivamente el análisis de contingencias y el equipo de trabajo preparó la estrategia, táctica y plan de acción que solucionaron el posible problema y se lo presentaron al Gerente de la División de Alimentos para obtener su aprobación la cual se obtuvo.

Estrategia – Táctica – Plan de Acción

ESTRATEGIA

Por estrategia se entiende como un plan de pensamiento intelectual no obvio que persigue la obtención de un objetivo definido y que quizá requiera cambios en las políticas financieras, de personal, de manufactura o mercadeo y en general de la cultura de la organización. En este caso, se le presenta al Gerente de la División de Alimentos la decisión seleccionada, acompañada de una proyección económica y financiera, derivada del cobro, que mejora la liquidez y disminuye el gasto financiero, la reducción del exceso del inventario y la mejora substancial en tiempo de entrega de la mercancía al cliente.

TÁCTICA

La táctica es considerada como el arte de combinar un pensamiento para dirigir una acción que persigue un objetivo definido.

Los equipos de trabajo de alto desempeño definieron qué acciones deben tomarse y cuándo, como por ejemplo: quiénes tenían que realizar el cobro, y a qué clientes y en cuánto tiempo deben completarse las actividades y analizar el movimiento de ventas para reducir los inventarios y los que deben definir qué tipo de entrenamiento debe recibir el personal para mejorar los tiempos de ciclo.

PLAN DE ACCIÓN

Se refiere a las personas que tienen que realizar las actividades establecidas en «Táctica» y el compromiso de ejecución en las fechas programadas.

El mismo equipo definió, qué actividades y cuándo deberán ser realizadas y las compartieron con las personas relacionadas con su ejecución, incluyendo también a los directores y gerentes.

Resultado

El problema operativo se resolvió en menos de dos meses, pero esta solución fue considerada «parcial» y «para ahora». Sin embargo, el equipo de trabajo de alto desempeño decidió solucionar el mismo «para siempre» y utilizó los conceptos de la Gerencia de la Calidad del Todo o de Mejoramiento Continuo (Burgos, 1996).

Calidad del todo

Algo que es necesario resaltar es que no sólo debe preocupar la calidad del producto final, sino la de todos los procesos pues la suma de esas calidades individuales de los subprocesos es la que proporciona la «Calidad de todo».

Si bien es cierto que el caso ya ha sido resuelto, lo que debe perseguirse no es sólo la solución, sino el analizar todos los procesos y reducir los tiempos de ciclo para eliminar desperdicios (todo lo que no agrega valor), como sería, por ejemplo, el exceso de pasos desde que el pedido es tomado hasta que el cliente recibe la mercancía (Ishikawa, 2003).

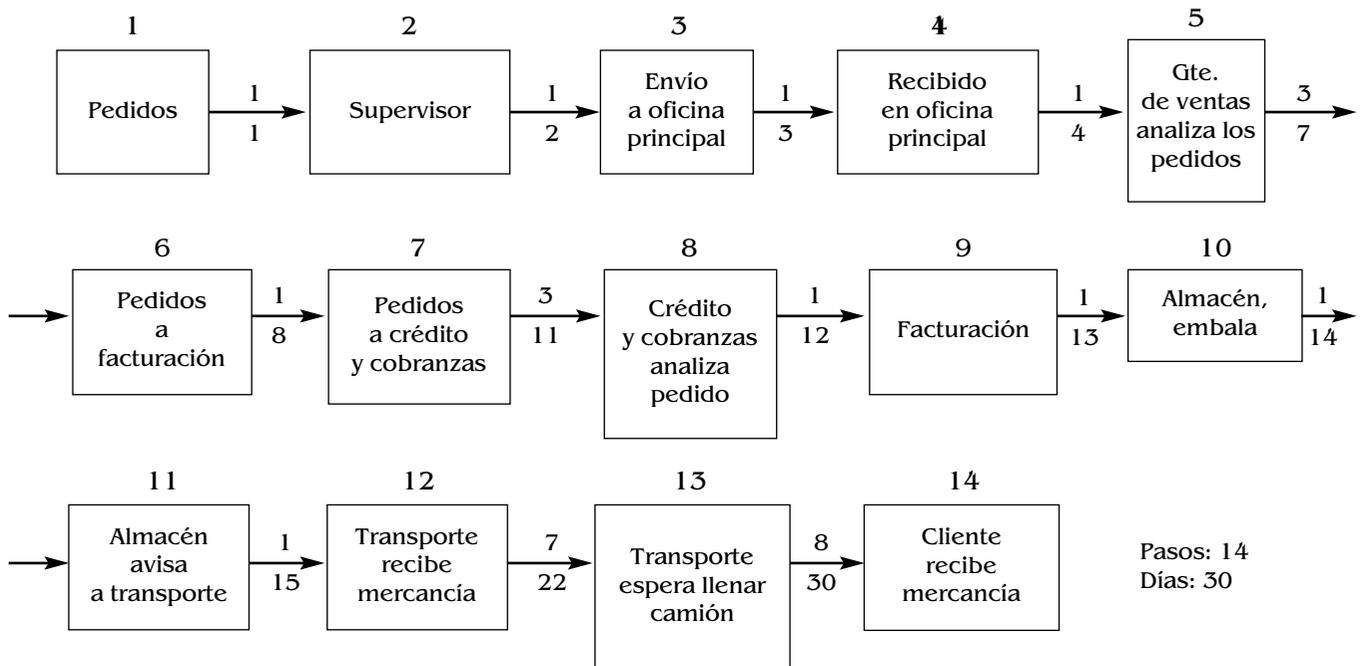
El equipo de trabajo de alto desempeño analizó paso por paso y decidió cuáles eran necesarios y cuáles no, pues si observa que el proceso requiere 14 pasos y 30 días (Fig. 3) que es lo que sucedía en la práctica, un primer análisis llega a la conclusión

que puede reducirse a 8 pasos y 11 días (Fig. 4), eliminando lo que no es necesario. Seguidamente, el mismo equipo redujo los pasos a 4 y los días a 4, (Fig. 5) requiriéndose para ello preparar actividades nuevas, tales como, realizar análisis de factibilidad operacional y las economías que se podrían obtener; crear un programa de computación que pueda realizar las tareas antes manuales y adquirir para cada vendedor un equipo sencillo de computador (laptop, desktop); negociar con clientes pedidos por regiones en fechas preestablecidas con cada uno de ellos dentro de una misma semana del mes y por región; firmar contratos con transportes medianos por regiones, por ejemplo: oriente, occidente, centro y capital y lo más importante y a través del entrenamiento sensibilizar al per-

sonal de la importancia de su calidad de trabajo, para poder transferirlo al cliente externo y desarrollar su capital intelectual para su progreso personal.

En función de lo analizado, se considera que es necesario que nuestra gerencia sea permanentemente innovadora y acepte que la nueva gestión gerencial comienza con la definición de una nueva estrategia empresarial, la cual debe contemplar un plan de actividades para competir con éxito, satisfacer a los consumidores, producir beneficios a la organización y desarrollar el capital intelectual del personal de la empresa y como dicen Kaplan y Norton (2008), obtener la nueva visión estratégica. Es en síntesis la creación de un nuevo camino para posicionar con éxito a la empresa.

**Figura 3
Flujograma 1**



**Figura 4
Flujograma 2**

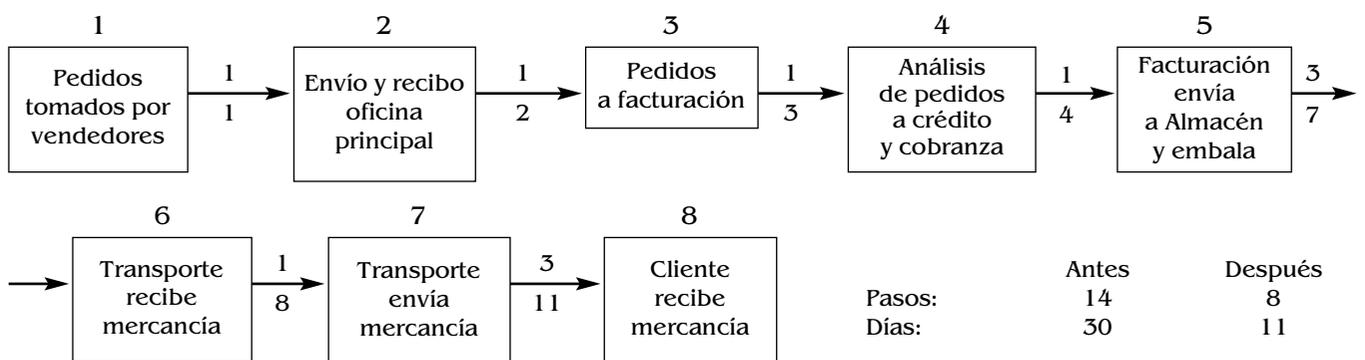
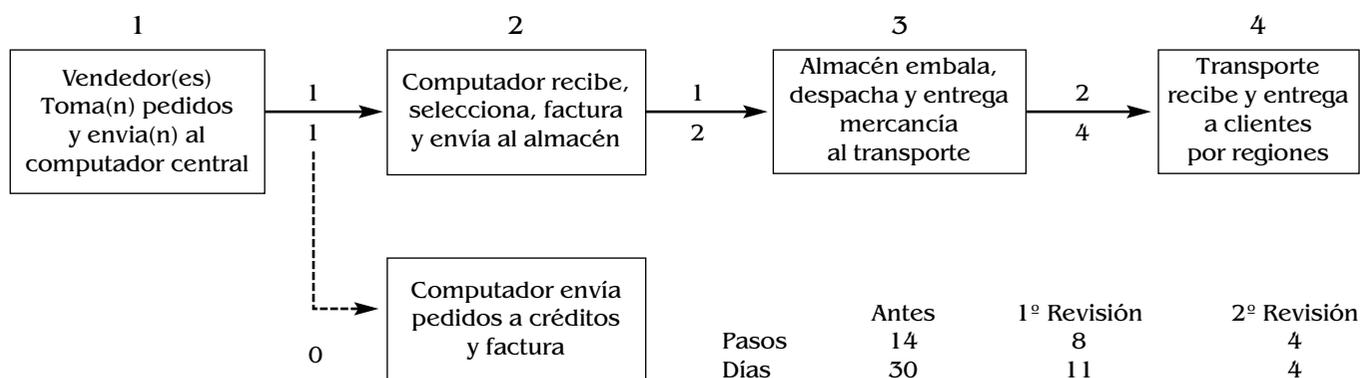


Figura 5
Flujograma 3



1. Debe crearse un programa (software) que pueda cumplir con paso 2 y proporcionar a vendedores equipo de computación.
2. Negociar pedidos semanales por clientes-regiones
3. Deben firmarse contratos individuales con transportes medianos
4. Debe darse entrenamiento al personal

Referencias bibliográficas

Burgos I. 1993. Decisión: ¿Laberinto Gerencial? Ediciones Facultad de Farmacia, UCV.

Burgos I. 1996. Gerenciando la Productividad. Ediciones Facultad de Farmacia, UCV.

Emory W, Powell N. 1968. Making Management Decisions. Boston: Houghton Mifflin.

Ishikawa K. 2003. ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa. Grupo Editorial Norma. Colombia.

Kaplan RS, Norton DP. 2008. Dominar el Sistema de Gestión. Harvard Business Review, América Latina, Enero, 41-57.

Kepner CH, Tregoe BB. 1976. El Directivo Racional, McGraw-Hill, México.