

CASO DE ESTUDIO

La aplicación de Kaizen en procesos administrativos mejora el servicio de entrega

Cliente

Comercializadora mexicana líder en tuberías, válvulas, conexiones e instrumental, que cuenta con 12 unidades en México y es distribuidora de marcas tanto nacionales como internacionales.

Reto

A pesar de que la empresa es líder en su ramo, la pérdida de competitividad y el declive en el nivel de ventas causado por el incumplimiento del servicio de entrega ya alcanzaba grados alarmantes.

Solución

Mediante la aplicación de una metodología Kaizen se obtuvo un nuevo sistema de administración de pedidos que permitió nivelar el inventario con la demanda, lo cual redundó en el cumplimiento oportuno de las entregas.

Resultados

Se establecieron indicadores de precisión en el desempeño y se logró un cumplimiento de pedidos de hasta el 98%. Además se logró vincular el proceso de administración de compras con el modelo de la segmentación de la demanda.

La aplicación de un Kaizen al nuevo sistema de administración de pedidos, mejora el cumplimiento de entregas al cliente.

Una empresa comercializadora de tuberías, válvulas, conexiones e instrumental, que cuenta con 12 unidades ubicadas en el interior de la República, tenía dificultades para cumplir a tiempo con los pedidos de sus clientes y otro problema grave, demasiado inventario obsoleto.

El incumplimiento del servicio de entrega estaba provocando pérdida de competitividad en el mercado y un declive en el nivel de ventas que ya resultaba preocupante. El sistema de distribución de la empresa dependía de nueve rutas de transporte que hacían un recorrido diario; sin embargo, había un incumplimiento del 50% de las entregas causado por ineficiencias internas del proceso de suministro y despacho de rutas.

La empresa estaba perdiendo el 30% del volumen mensual y el margen de contribución de la venta se encontraba en un 11%. Considerando que el margen en la industria comercializadora gira alrededor del 30% (dependiendo de las líneas de producto), estaban ante un número alarmante.

La empresa tuvo que bajar sus precios para conservar a los clientes, pues debido a la ineficiencia del proceso se estaba perdiendo volumen y aumentando el capital de trabajo. A pesar de que el número de empleados había aumentado, el nivel de ventas seguía disminuyendo y los costos de venta se habían disparado.

Lo primero que hizo TBM Consulting fue llevar a cabo un diagnóstico que reveló una considerable reducción de ingresos.

Después de haber analizado el estado de la empresa, se decidió llevar a cabo un Kaizen de procesos administrativos. A partir de esto se obtuvo un mapeo de los procesos básicos y del negocio; las listas de distribución de almacenamiento, compras y el proceso interno de sistemas y el sistema MRP (planificación de los requerimientos de material) para asignar los pedidos al proceso de administración correspondiente.

Se analizaron cada uno de los procesos administrativos, incluso los de crédito y cobranza, recursos humanos, contabilidad y costos, lo que permitió identificar todas las oportunidades de mejora y analizar los procesos de despacho, distribución, salida de camiones, compras y almacenamiento, y en consecuencia, generar acciones para aprovechar estas oportunidades.

Una vez que se identificaron las diversas fallas, el siguiente paso fue la estandarización de los nuevos procesos. Para ello, TBM utilizó la alineación de políticas, asegurándose con esta estrategia de que todos los miembros de la organización estuvieran familiarizados con los nuevos estándares.

“El corazón de un negocio comercializador es el almacén: tú compras para vender, y tu mayor centro de costos es el almacén mismo”

El almacén representó otro gran reto. En un inicio se tenía un promedio de poco más de dos meses de inventario de ventas. Los costos de almacén siempre resultan altos por conceptos de manejo, conservación y el riesgo de obsolescencia, siempre presente por la degradación.

En algunos casos, las pérdidas por inventario llegaban a ser de hasta el 30% del costo de manejo de almacén. Había líneas que se movían todos los días con niveles muy bajos de inventario, lo que provocaba que la empresa tuviera desabasto para surtir a diario los pedidos. Esto se reflejaba en el incumplimiento de servicio al cliente.

Existía tal estado de confusión, que la empresa confiaba en que había inventario existente, pero el sistema no revelaba los inventarios reales. Entonces se ingresaba el pedido, se hacía la remisión y se iniciaba todo un proceso administrativo sólo para descubrir, hasta el momento de llegar al almacén, que no había existencias y que por lo tanto, no había forma de surtir al cliente. Ante estos casos, sólo quedaba pedir una disculpa al cliente, y muchas veces, para cuando se le hacía llegar el pedido tres o cuatro días después, el cliente ya había encontrado otro proveedor.

El problema es que, cuando existen vicios de origen en el proceso, todas las fallas parecen estar encadenadas y la pérdida de volumen genera incremento en el costo.

A mayor precisión, mejor servicio

Los cambios que promovió TBM en los procesos de esta gran comercializadora generaron resultados inmediatos. Se implementó un sistema tipo MRP para controlar todo el proceso administrativo y se colocaron candados en dicho sistema para evitar que la información pudiera ser manipulada. Gracias a ello fue posible vincular el proceso de administración de compras con el modelo de la segmentación de la demanda. A la vez, este modelo de segmentación optimizó el inventario y lo redujo en un 50%.

Se establecieron indicadores de precisión en el desempeño, logrando un cumplimiento de pedidos de hasta el 98%. Uno de estos indicadores, referente a las horas exactas en que debían salir los transportes, hizo que el cumplimiento de los horarios subiera del 10% al 90%.



Todas estas medidas permitieron que el cumplimiento de servicio fuera creciendo gradualmente, hasta alcanzar un 98%. Todos estos porcentajes se resumen en una meta esencial: la satisfacción del cliente.

Al detectar las áreas de oportunidad, estandarizar los procesos, alinear las políticas e implementar un sistema tipo MRP (planificación de los requerimientos de material), TBM Consulting ayudó a que la empresa mejorara notablemente su cumplimiento de entregas al cliente.

El más rápido siempre gana.

En TBM nos especializamos en consultoría de operaciones y de cadena de suministro para fabricantes, constructores y distribuidores. Ayudamos a las empresas a ser más ágiles y rápidas, y a que su desempeño sea de 3 a 5 veces mejor que el de su competencia.



© TBM Consulting Group, Inc.
Todos los derechos reservados

tbmcg.lat

Síguenos



México +52.81.5000.9136
Brasil +55.19.4042.8376
Chile, Colombia y Perú +56.2.2595.2619