

ACME S.A.

**Húsares 1542
1430 Capital Federal – Bs. As.**

De: Martín Crane, Gerente de Ventas

A: Aldo Granzo, Presidente

Aldo,

Bueno, como vos sabes éste ha sido un año de fracasos, de total frustración para nuestra empresa. No alcanzar la cuota en un 10 / 15% en casi todas nuestras zonas... y yo que tenía tantas esperanzas para este año! Cuando decidimos abrir cuatro nuevos depósitos propios en vez de realizar todos los despachos desde nuestro depósito central, estaba realmente convencido que ésto nos permitiría mejorar considerablemente el servicio a los clientes. En Enero abrimos el último depósito, justo antes de que llegue la etapa más cálida del verano, tal vez parte del problema sea no tener suficiente experiencia en el manejo de varios centros de despacho en simultáneos. Pero, honestamente, creo que las causas son bastante más profundas.

Nuestros depósitos están autorizados a mantener un mes de inventarios. Sé que vos considerarás que el incremento en el nivel de inventarios se debe en gran medida a la gestión de inventarios realizada, pero yo sinceramente no entiendo porqué se requiere mayor cantidad de inventarios si se opera con cuatro sucursales y una central que si se opera sólo con casa central! Un mes de inventarios es un mes de inventarios, no importa como lo mires!.

Desde mi punto de vista el problema está en el servicio al cliente. Nuestra gente de ventas está desmoralizada. No pueden despachar mercadería con orden de compra confirmada porque los depósitos no la tienen a mano. Un 40% de las órdenes de nuestros clientes recién están siendo despachadas desde el depósito central. La gente de los depósitos me dice que estas órdenes de compra tienen preferencia y que las órdenes de reposición de stock fueron dejadas a un lado momentáneamente.

Aldo, tenemos que solucionar este problema. No tiene sentido tener un equipo de ventas si no podemos realizar las ventas por falta de stock. Te propongo que por ahora las órdenes de pedido sean enviadas desde nuestra planta central. En el futuro la planta podría tratar a las sucursales como clientes en si mismos. De hecho, los depósitos son sus principales y más grandes clientes, por lo cual deberían ser atendidos inmediatamente, con prioridad. Te propongo también que removamos la norma de tener un inventario máximo de un mes. Dejemos a los depósitos decidir que cantidad de stock necesitan tener para poder atender bien a nuestros vendedores. Me ofrezco voluntariamente a reunir a los vendedores de mis zonas con la gente del depósito y charlar para que tengan todos en claro qué están ordenando, cómo hacerlo, con cuánta anticipación necesitan la orden, etc.

Aldo, el programa de apertura de sucursales ha sido una gran frustración para mí, tanto como entiendo lo es para vos. Yo sé que te preocupa el incremento en el nivel de inventarios, pero yo francamente creo que la causa está en una muy pobre

gestión y dirigeciamiento de la planta. Y creo, además, que la gente de planta no se da cuenta de nuestros reales problemas “en la cancha” y no nos da el soporte que necesitamos. Sin ese soporte no tenemos posibilidad alguna de alcanzar las cuotas de venta previstas para el año que comienza. En vez de vender me la paso utilizando mi tiempo “jugando a hacer de tutor” de un manajo de desmoralizados vendedores.

Espero tus comentarios al respecto,

Martín

ACME S.A.

**Húsares 1542
1430 Capital Federal – Bs. As.**

De: Roberto Aranza, Jefe de Inventarios

A: Aldo Granzo, Presidente

Aldo,

Me pediste que responda el memo de Martín Crane. No sé realmente por dónde empezar. Este programa de los depósitos nuevos nos ha resquebrajado y separado a todos. Al iniciarlo creíamos que al agregar nuevos depósitos sería suficiente con repartir entre ellos el stock existente; por el contrario necesitamos incrementar el nivel de stock sustancialmente. No hemos recibido ningún tipo de plan desde los depósitos, sólo recibimos órdenes, y al hacerlo no tenemos idea cuánto inventario tienen y para colmo recibimos esta orden con sólo dos o tres semanas de anticipación a su fecha prevista de envío. Luego llega el momento de la verdad: carestía de alguno de los ítems pedidos. Recibimos al mismo tiempo una orden de un cliente y una de reposición de inventario. ¿La necesitará realmente el depósito? Sí estamos seguros que quien la necesita es el cliente. Debo admitir que en la práctica hemos acabado esperando a que los depósitos griten y protesten por las órdenes, aunque sabemos que posiblemente estemos cortando el servicio a los clientes desde los depósitos.

Aldo, estoy más preocupado sobre el año que empieza que por el pasado. Algunos depósitos han mantenido sus inventarios en un nivel reducido durante la temporada baja, de manera tal de vanagloriarse de su nivel de rotación de inventarios. Luego, durante la época más fuerte en ventas, esperan que yo vuelva a abrir libremente “la canilla” de producción. No tenemos en planta el suficiente espacio como para inventariar todo lo necesario para la temporada alta de manera tal de mantener a la gente trabajando a un ritmo constante.

Te propongo algo a fin de terminar con esta disputa. Normalmente fabricamos en lotes equivalentes a tres meses de inventarios, entonces, ¿por qué no enviamos esos mismos lotes a cada uno de los otros depósitos, con lo cual no tendremos que

preocuparnos por ellos hasta que la próxima tirada de producción esté finalizada? No sólo no nos preocuparemos sino que evitaremos las actuales disputas. Finalmente no podrán decir ni protestar que la distribución entre depósitos no es justa.

Los costos de transporte son otro punto. Francisco, nuestro jefe de distribución, nos sugirió que transportemos al sur del país por barco, esto implicaría aumentar el tiempo de transporte, disminuiría la flexibilidad en las entregas pero bajarían también nuestros costos. Te transcribo sus textuales palabras:

" La flexibilidad es como la maternidad, si es necesario se sacrifica. Estoy hablando de un ahorro de \$5000 por despacho, y si ustedes muchachos tienen que trabajar un poco más fuertemente para lograrlo, lo haremos."

Para terminar, estamos siendo tironeados porque quienes manejan los diferentes depósitos y la gente de ventas no entienden nuestros problemas. Escuché que contrataste un consultor externo para analizar la situación. Apreciaría cualquier ayuda o sugerencia que me puedas dar.

Roberto

Se solicita que:

- Analice la situación de ACME S.A.*
- Indique cómo resolvería el conflicto existente.*