

Caso: Múltiples demoras

Industria: Laboratorios ópticos

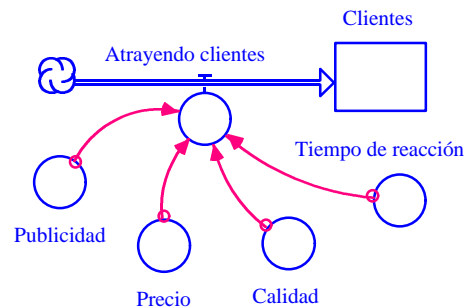
La Situación

Los administradores de la industria de laboratorios ópticos en México están acostumbrados a un mercado protegido, poco competido, pequeño e inexigente, lo que ha llevado a una estructura familiar, con sistemas administrativos tradicionales, en la cual se toman decisiones por medio de la intuición. La imposibilidad de tener inventarios de producto terminado, la creciente valoración de calidad y tiempos de entrega del cliente, la reciente apertura y la modernización trajeron consigo la necesidad de cambios significativos dentro de la industria tanto externos como internos. Así mismo, se creó la necesidad de incrementar la velocidad de adaptación y la comprensión del funcionamiento interno de la empresa.

El Enfoque

Strategic Clarity ayudó al grupo directivo de la compañía a entender las estructuras internas relevantes para la administración de una empresa en la industria de laboratorios ópticos en México y el efecto de sus decisiones sobre el desempeño futuro de la empresa. Se desarrolló un modelo, incluyendo los puntos de vista de los diferentes expertos que toman decisiones dentro de la empresa.

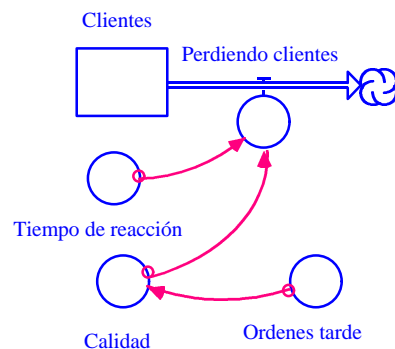
Inicialmente se identificaron los factores relevantes que los clientes valoran para comprar en la compañía. Se identificó una fuerte demora en los efectos de algunas de las políticas más importantes de atracción de nuevos clientes, como la publicidad y percepción de incrementos en la calidad del producto.



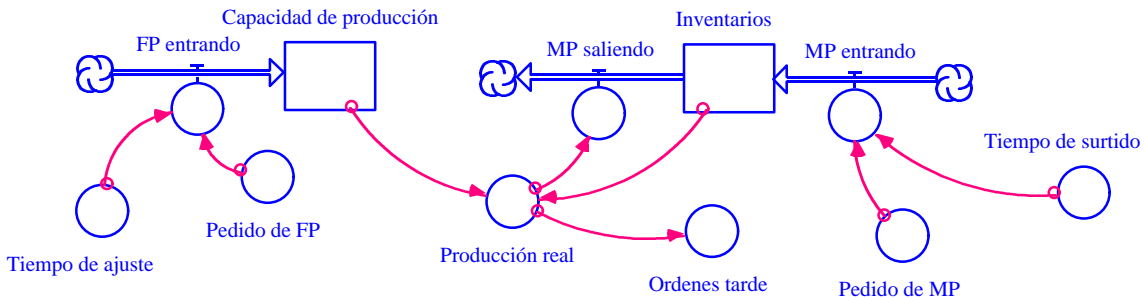
Ampliando el modelo, se analizaron las principales razones por las que los clientes dejan de comprarle a la empresa. Se identificó como la eficiencia del proceso interno de producción afecta significativamente el número de clientes

que dejan la empresa debido a retrasos en entregas, ya que afectan la calidad percibida por los clientes. La situación se agrava considerando el tiempo de reacción de los clientes a los retrasos. Para cuando se

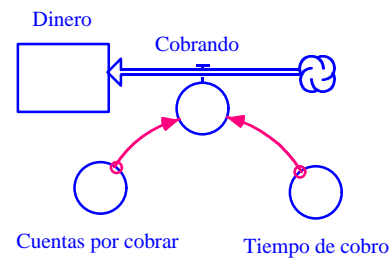
identifica la pérdida de clientes, es mucho más difícil la implementación de políticas para retener a los que quedan. A través de esto se vio la importancia de enfatizar en calidad de servicio y producto y retención de clientes.



Profundizando más en las causas de los retrasos, se encontró que las demoras en entregas de pedidos de materia prima por el proveedor (15 días), así como las demoras en incrementos de capacidad (90 días), afectan considerablemente la productividad de varios pasos dentro del proceso de producción provocando cuellos de botellas y determinando el límite de producción real de la empresa. La incongruencia entre el esfuerzo en ventas y previsión de producción es un factor importante que determina el desempeño futuro de la empresa.



Finalmente, se determinó como las demoras en cobros a clientes restringe significativamente el flujo de efectivo para inversiones de capacidad, pedidos de materia prima y atracción de nuevos clientes en los momentos adecuados. A partir de esto se identificó la necesidad de reestructurar planes de cobro y mejorar relaciones con el cliente.



Los Resultados

Después de validar el modelo con el grupo administrativo, Strategic Clarity exploró las implicaciones que tenían los resultados en las políticas existentes y en la habilidad de crecer la compañía como se quería en el futuro. El estudio reveló la importancia de las demoras en la empresa. El resultado de los análisis provocó cambios en el enfoque de mercado de atracción a retención de clientes, en el desarrollo de la relación con proveedores y con clientes y en las decisiones de inversión. A través del cambio en el proceso de toma de decisiones se canalizó la inversión hacia los recursos estratégicos de la empresa, se planeó mucho más adecuadamente el crecimiento y se implementó una mejor estrategia, logrando una mayor estabilidad y liquidez del negocio a largo plazo.

Para mayor información acerca de Strategic Clarity, visite nuestra página de internet en www.strategic-clarity.com, o comuníquese al info@strategic-clarity.com