



Brissell Arias, recientemente egresada del Programa MBA de una prestigiosa Casa de Estudios Superiores, había sido contratada como Gerente de Logística de RIPPLEY S.A.C., empresa peruana ubicada en la Ciudad de Lima con 10 tiendas en los principales Distritos de la Ciudad. Esta empresa gozaba de gran tradición y mucho prestigio como fabricante y comercializadora de regalos finos, manteniendo una variedad superior a 1 000 ítems simultáneamente.

TIENDA DE REGALOS RIPPLEY S.A.C.

Brissell Arias había ganado experiencia trabajando en el Departamento de Planeamiento y Control de la Producción para una empresa importante en el sector alimentos; y luego, como Gerente de Aprovisionamientos para un importante Laboratorio Nacional. Su experiencia en ambos puestos le había permitido desarrollar una serie de modelos para la toma de decisiones en logística, y veía con gran entusiasmo la posibilidad de aplicarlos ahora desde esta nueva Gerencia a su cargo.

En RIPPLEY S.A.C. reportaba directamente al Sr. Hernández, Gerente General de la empresa, quien además era su fundador, Director y el socio más importante de la misma. Brissell tenía ya seis meses en la empresa, pero consideraba que no estaba todavía plenamente familiarizada con ella y con sus necesidades; por otro lado, la Gerencia que había asumido era de reciente creación y había sido organizada en base al antiguo Departamento de Compras.

Desde el inicio de RIPPLEY, el Sr. Hernández había asumido directamente la responsabilidad de la administración de materiales en la empresa; y en especial, la de compras. El criterio básico aplicado era el de una economía doméstica, con la política expresa de solo comprar aquello que se va necesitando, de modo tal de no tener dinero inmovilizado en inventarios. Durante todos los años de su gestión en compras, el Sr. Hernández había también cultivado magníficas relaciones con prácticamente todos los proveedores, habiéndose creado vínculos más allá del contexto empresarial; en muchos casos inclusive, hasta de carácter familiar.

Durante los dos últimos meses, Brissell había desarrollado un levantamiento de información sobre costos logísticos; para ello había empleado registros de los últimos cinco años, además de apuntes estructurados personalmente por ella en un sistema paralelo al de la empresa. Estos le llevaron a estimar entre otras cosas, el costo marginal de colocar una orden de compra (US \$ 180.00 dólares), así como el costo de mantenimiento de inventarios (16 % anual)



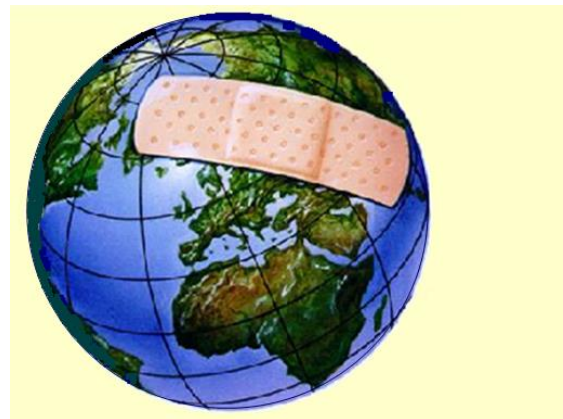
Tomó como referencia un regalo que por su calidad y precio, había registrado un movimiento importante y más o menos regular en los últimos años; se trata de "Rhemo's", un exquisito juego de 20 copas de cristal tallado alemán presentadas en un estuche de lujo, ideal para matrimonios y otro tipo de compromisos. Estas copas tenían un costo de US \$ 3.00 dólares cada una, y RIPPLEY vendía alrededor de 50 juegos mensualmente, comprándoselos a un solo proveedor en lotes quincenales de 25 unidades (juegos). Brissell se preguntó si la cantidad del lote de compra, así como la frecuencia con que se adquirirían sería la más adecuada desde el punto de vista económico, procediendo a efectuar algunos cálculos para dar solución a estas interrogantes.

Luego de desarrollar algunas cifras sobre los costos logísticos incurridos en la gestión de adquisiciones, decide acercarse de alguna manera a los posibles costos de su proveedor para el caso de copas de cristal tallado alemán. Al conversar con el representante de ventas del proveedor de este artículo, descubrió que este incurría en importantes costos de arranque cada vez que atendía los pedidos de RIPPLEY (US \$ 300.00 dólares por lote de producción).

El representante de ventas también señaló que en la actualidad ellos producían estas copas exclusivamente para RIPPLEY, una vez por bimestre en cantidades de 2000 unidades por lote de fabricación.

Si bien es cierto que RIPPLEY es el único cliente para este tipo de copa, es también cierto que esta empresa durante los últimos 15 años es la única proveedora que los atendía. Don Francisco, el propietario de la empresa, tenía una relación muy sólida y cercana con el Sr. Hernández, producto de los años de relación comercial y de amistad (se decía por ahí que Don Francisco había hecho padrino de su hijo mayor al Sr. Hernández).

Brissell había conseguido una referencia importante sobre el costo de materiales y mano de obra, información que de una u otra manera fue también confirmada por el Superintendente de Producción de RIPPLEY que tenía cierta experiencia anterior en la fabricación de vidrios y cristales; su estimación era de US \$ 1,25 dólares por unidad, con un error de más o menos US \$ 0,25 dólares.



A la fecha las copas eran entregados a RIPPLEY dos veces al mes en cantidades promedio de 500 copas (25 juegos) por orden, con un costo de despacho de aproximadamente US \$ 50.00 dólares por orden.

Brissell reflexionaba sobre la manera en que podría servirle esta información y desarrollar las condiciones más favorables para negociar con su proveedor algún tipo beneficio para RIPPLEY, tal como descuentos por compras en volumen.

Toma de decisiones en Logística

Brissell Arias se empeñó en desequilibrar la relación de fuerzas con su proveedor, buscando para ello otras alternativas; en ese afán llegó a saber que existía un proveedor

alternativo para las copas que ofrecía las siguientes cotizaciones.

Brissell apreció que estas copas eran de igual calidad a las adquiridos al actual proveedor; por lo que se interesó en aclarar algunos aspectos específicos para esta orden:

TAMAÑO DEL PEDIDO		PRECIO
De:	500 a 999	\$ 3.00 dólares cada una
	1000 a 2999	\$ 2.90 dólares cada una
	3000 a 5999	\$ 2.75 dólares cada una
	6000 a 9999	\$ 2.50 dólares cada una

Realice un diagnóstico de la situación desde el punto de vista logístico; en base a ello determine lo siguiente:

1. ¿Cuál es el **Problema Central** que existe en RIPPLEY?
2. ¿Cuáles serían los **hechos** que influyen en el **Problema Central** identificado?
3. Analice estos **hechos**
4. Desarrolle las alternativas de solución al **Problema Central** identificado
5. Seleccione la mejor alternativa como **solución al Problema Central** identificado

6. Determine **cómo** implementaría la **solución** recomendada

Los pasos más importantes son el primero y el último; por favor, procure ser muy objetivo en su propuesta, y recuerde que siempre es posible responder al **¿cómo?** mediante las siguientes preguntas: **¿quién?**, **¿qué?**, **¿cuándo?**, **¿dónde?**, **¿para qué?**

Este caso ha sido desarrollado tomando como base el Caso Seatide Crafts A, B, C. del Libro Administración de Compras y Materiales escrito por Michiel Leenders, Harold E. Fearon y Wilbur B. England. 1997.