



# LA CADENA DE SUMINISTROS Y LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN



**La mejor alternativa que tienen las industrias para eliminar los excedentes y faltantes de inventarios, así como para estar al día con las nuevas tendencias que privilegian una mayor integración; es teniendo en cuenta que la estructura corporativa sea diseñada de forma tal que los procesos de planificación y ejecución estén claramente definidos y diferenciados.**

*Por: Alejandro Parrella Weiser  
Consultor Senior  
Kom Internacional*

En la última década, factores como el costo de capital, la expansión de los mercados, el surgimiento de nuevos competidores y el desarrollo de herramientas tecnológicas que permiten el procesamiento de información con mayor rapidez; han obligado a las compañías de clase mundial a mejorar su servicio al cliente, a utilizar la información en tiempo real, a reaccionar a cambios repentinos del mercado y a mantener relaciones más estrechas con proveedores y consumidores. Muchas veces, la necesidad de respuesta hace que las organizaciones tengan que avanzar por encima de sus capacidades, perdiendo de vista el objetivo principal: Eliminar excedentes o faltantes de inventarios, con el fin de maximizar las utilidades de los accionistas y prestar un buen servicio al cliente.

La mejor alternativa que tienen las industrias para eliminar los excedentes y faltantes de inventarios, así como para estar al día con las nuevas tendencias que privilegian una mayor integración; es teniendo en cuenta que la estructura corporativa sea diseñada de forma tal que los procesos de planificación y ejecución estén claramente definidos y diferenciados. Por lo general, esta separación no es visible en la mayoría de las empresas, en las cuales se relegan las actividades de planificación a un segundo plano; debido a la misma dinámica de trabajo que impone el cumplimiento de las tareas cotidianas. Para ejemplificar este aspecto, podemos tomar el siguiente caso real.

La compañía XYZ estaba preocupada por la alta variabilidad de la demanda en la mayoría de sus líneas de productos, así como por una tendencia a registrar un fuerte pico de ventas al final del mes. La gerencia de la firma identificaba la siguiente problemática:

- Marcada discordancia entre lo planificado a vender y las ventas reales.
- Excesos o faltantes de inventario de sus productos.
- Picos de ventas al final del mes.

- Bajo nivel de servicio a los clientes.
- A corto plazo, poca flexibilidad ante cambios en el mercado.
- Problemas con los proveedores.

Ante esta preocupante situación, la gerencia decidió llevar a cabo un diagnóstico de su Cadena de Abastecimiento. Estos fueron los principales hallazgos:

- La función planificación no contaba con herramientas de trabajo adecuadas y con el personal necesario.
- El ciclo de ventas era mensual y las cuotas estaban definidas en función del ingreso.
- Los planes de producción y suministro de materiales se hacían mensualmente.
- Los resultados, tanto de ventas como del servicio de suministro de bienes terminados, eran revisados mensualmente y en función del ingreso.
- Los indicadores de desempeño no reflejaban la realidad del negocio.
- El plan de la demanda y la toma de pedidos estaba influenciada por la disponibilidad de artículos.
- La existencia de cercas de tiempo inflexibles, que no tenían en cuenta las consideraciones especiales de cada uno de los bienes.
- Producción y compras hacían un seguimiento de las ventas ajustando el plan según su criterio.

Una vez definida la situación real de la compañía, se ejecutó exitosamente un plan de mejoras, alcanzando los siguientes resultados:



### Estructura de la Compañía

En este aspecto, se separaron las tareas de planificación de las prácticas, creándose los siguientes equipos:

- Planificación de la Demanda.
- Planificación del Producto Terminado (DRP).
- Planificación de la Producción (MPS).
- Planificación de Materiales (MRP).

Cada uno de estos equipos de planificación ahora trabajan siguiendo una estructura de servicio, es decir, según un esquema de cliente -proveedor, con tareas claramente definidas y sin evasión de actividades. La responsabilidad de llevar a cabo el plan en cada una de las áreas se delegó a otro grupo de personas, liberándolas así de las tareas de planificación.

### Medidas de Desempeño

Se establecieron un conjunto de medidas de desempeño para conocer y evaluar la exactitud de la planificación, así como el servicio brindado por la puesta en práctica del plan. Estos indicadores se diseñaron para cada grupo de trabajo, logrando así una forma de medición justa que posibilita identificar claramente de dónde provienen las fallas.

**Se establecieron un conjunto de medidas de desempeño para conocer y evaluar la exactitud de la planificación, así como el servicio brindado por la puesta en práctica del plan. Estos indicadores se diseñaron para cada grupo de trabajo, logrando así una forma de medición justa que posibilita identificar claramente de dónde provienen las fallas.**

### Herramienta Funcional

A cada uno de los grupos de planificación se le diseñó e implantó un software a la medida de sus requerimientos. De esta manera, el sistema integra la información procesada por cada uno de los grupos de planificación, haciendo posible consultar las medidas de desempeño. Toda la información que se genera se comparte con el ERP para preservar el componente contable de la compañía.

### Cambio de los Ciclos Internos de la Organización (pasando del esquema mensual al esquema semanal)

- Planes de demanda y suministro en línea y actualizados cada semana.

- Cambio del esquema mensual de revisión absoluta de resultados e identificación de causales de fallas, por un chequeo semanal de seguimiento por excepciones.
- Establecimiento de cercas de tiempo adecuadas por SKU, de acuerdo al concepto de planificación semanal.
- Adopción de cuotas de ventas semanales, en función de unidades y no del ingreso.

De esta forma, con el esquema semanal, ahora la industria es capaz de reaccionar rápidamente ante distintos problemas o cambios del mercado. Cuantitativamente, una vez que culmine la fase de estabilización de los cambios, se prevé alcanzar los siguientes resultados:

- Disminución de los inventarios en 30%.
- Nivel de servicio del 95%.
- Aumento de ventas en 5%.

Como en todo cambio organizacional, durante la fase implementación se encontraron las siguientes dificultades:

- Integración del sistema de planificación con el ERP.
- Manejo del cambio organizacional.
- Cambio del horizonte de planificación.

Cada una de estas dificultades fueron estudiadas en detalle y manejadas con extrema precaución, ya que el logro del objetivo estaba condicionado a su adecuado tratamiento. Después de emprender estos difíciles cambios, la gerencia de la firma quedó satisfecha, ya que ahora puede tomar decisiones a tiempo para la eliminación de los problemas; así como medir satisfactoriamente el rendimiento de cada una de las áreas corporativas.

Los empleados están concentrados en sus tareas, sin tener que hacer el trabajo de los demás, y la compañía está preparada para afrontar y aprovechar las nuevas tendencias de su Cadena de Suministros.

