



Proceso de Planificación Integrada

El eslabón perdido de la
Cadena de Suministro

Proceso de Planificación Integrada

El eslabón perdido de la Cadena de Suministro

El trade off entre nivel de servicio y rentabilidad, de forma que la Cadena de Suministro cumpla efectivamente con su misión de proveer un algoritmo generador de valor para la compañía, sólo se puede alcanzar estructurando un proceso de planificación transversal que integre a todos los agentes relevantes de la Cadena de Suministro (áreas internas involucradas, clientes y proveedores estratégicos).

Planificación vs. Ejecución

Durante años las empresas han estado abocadas a introducir mejoras e invertir en tecnologías de información y automatización en los procesos de ejecución de la cadena (Abastecimiento, Producción y Distribución), pero han dejado de lado sistemáticamente el proceso de Planificación, donde hoy en día reinan las planillas de cálculo, las estimaciones sin base, la buena voluntad de las partes o simplemente la imposición de decisiones por la fuerza. El área Comercial reclama de la rigidez y lentitud de Producción, Producción reclama de la falta de formalidad y de los constantes cambios comerciales, Abastecimiento reclama que no cuenta con información confiable para comprar y que debe tomar coberturas para no entrar en quiebre, Logística no da abasto y contrata bodegas externas y recurre a horas extra, y los clientes se enojan por los constantes incumplimientos. Eso, salvo honrosas excepciones, es la regla hoy en día, desde PYMES hasta multinacionales.

Los síntomas evidentes de un proceso de planificación desarticulado son la simultaneidad de dos efectos: altos niveles de inventario y bajos niveles de servicio. Esta paradoja de la gestión, bodegas llenas pero de productos que no son los que se necesitan, responde a falencias estructurales en el grado de integración y transversalidad del proceso de planificación, lo que produce una desconexión entre el ritmo real de la demanda y la marcha de las operaciones de abastecimiento, producción, distribución y ventas.

Los costos de una planificación no integrada son altísimos. Por un lado, los incumplimientos de las promesas comerciales equivalen en general a una pérdida del margen involucrado; por otro lado, los costos ocultos de mantener inventario (capital inmovilizado, uso de espacio e infraestructura de almacenamiento, seguros, riesgo de obsolescencia o perecibilidad, procesos de manipulación, costo de tomas de inventario, etc.) pueden llegar a representar más de un 30% al año, sobre el costo de los productos almacenados. En el mediano plazo, los constantes incumplimientos pueden traducirse en la pérdida definitiva de clientes y participación de mercado.

Planificación como proceso de negocio

Para lograr el objetivo de sincronización se requiere de un proceso de planificación alineado, con un cuadro de mando único, con un dueño de proceso, y con un flujo de actividades estructurado mediante reglas, prácticas de trabajo e instancias de coordinación efectivas. Es lo que se conoce como S&OP (Sales and Operations Planning) o más correctamente como DO&IP (Demand, Operations and Inventory Planning). ¿Pero cuál es la diferencia con respecto al proceso de planificación tradicional? Algunos elementos estructurales se identifican en la siguiente tabla:

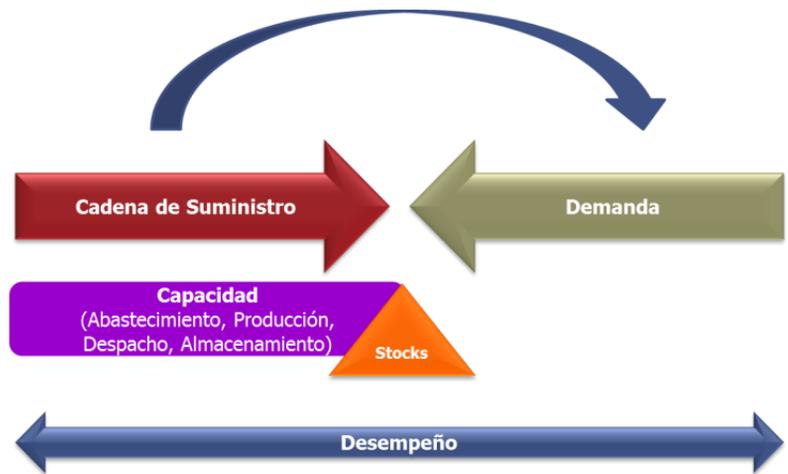
Tabla 1. Diferencias entre proceso tradicional e integrado

Ámbito	Proceso Planificación tradicional	Proceso Planificación Integrada
Control de gestión	Cada área involucrada mantiene y hace seguimiento a sus propios indicadores, sin resguardo sobre posibles conflictos entre objetivos de diferentes áreas.	Cuadro de mando único, con indicadores balanceados, respondiendo a objetivos estratégicos de la Cadena de Suministro, subordinados a su vez a objetivos del negocio.
Organización	Estructura funcional. Las personas involucradas en la planificación reportan a sus áreas respectivas. Bajo grado de especialización y calificación.	Concepto de dueño de proceso, líder de la planificación integrada de la cadena de suministro. Personas involucradas pueden mantener reporte funcional, pero deben cumplir con objetivos del proceso. Cargos especializados y con alto grado de calificación.
Tecnologías de información	Uso intensivo de planillas de cálculo independientes en cada área.	APS (Advanced Planning Systems), sistemas de planificación avanzados del mercado o desarrollos ad-hoc.
Instancias de coordinación	Informales, sin claridad sobre ámbitos de responsabilidad. Toma de decisiones intuitiva.	Sesiones de S&OP (Sales&Operations Planning) y S&OE (Sales&Operations Execution) estructuradas y calendarizadas. Con ámbitos de responsabilidad, inputs y outputs definidos. Análisis de escenarios y toma de decisiones protocolizada.
Flexibilidad	Baja capacidad de respuesta ante cambios en la demanda, introducción de nuevos productos u ocurrencia de eventos.	Eventos están tipificados y cursos de acción predefinidos.
Desempeño	Bajo cumplimiento de nivel de servicio comprometido. Altos niveles de inventario a lo largo de la cadena.	Altos niveles de cumplimiento de nivel de servicio. Inventarios ajustados a niveles de variabilidad del proceso los que son reducidos en ciclo de mejoramiento continuo.

Balance oferta / demanda

Para sintetizar las diferencias, el proceso de planificación tradicional se parece a una carrera de relevos, donde cada área va pasando el testigo a la siguiente y se desentiende del problema. Muchas veces el testigo se pierde, o en el mejor de los casos es modificado arbitrariamente. El proceso de planificación integrada es un proceso de negocio único, transversal a la organización, que permite hacer el balance óptimo entre demanda y oferta, en pos de los objetivos del negocio:

Diagrama 1.
Balance Oferta /
Demanda en pos de
objetivos del negocio



Al integrar a todos los actores relevantes, en el caso ideal incluyendo a clientes y proveedores estratégicos, la instalación de este proceso permitirá evaluar la capacidad de cada eslabón de la cadena para cumplir con un determinado escenario de demanda proyectado, pudiendo derivar en decisiones de priorización de despacho y /o producción que apunten a los objetivos estratégicos definidos (maximización del throughput, priorización de cuentas o canales clave, etc.). Será posible igualmente definir y monitorear los niveles de inventario a mantener para un nivel de servicio objetivo. En el mediano plazo, la planificación conducirá a un plan de inversiones oportunas para acompañar el crecimiento. Finalmente, la mesa multidisciplinaria tendrá como responsabilidad trabajar en un proceso de mejora continua para reducir los niveles de incertidumbre e incrementar la rentabilidad.

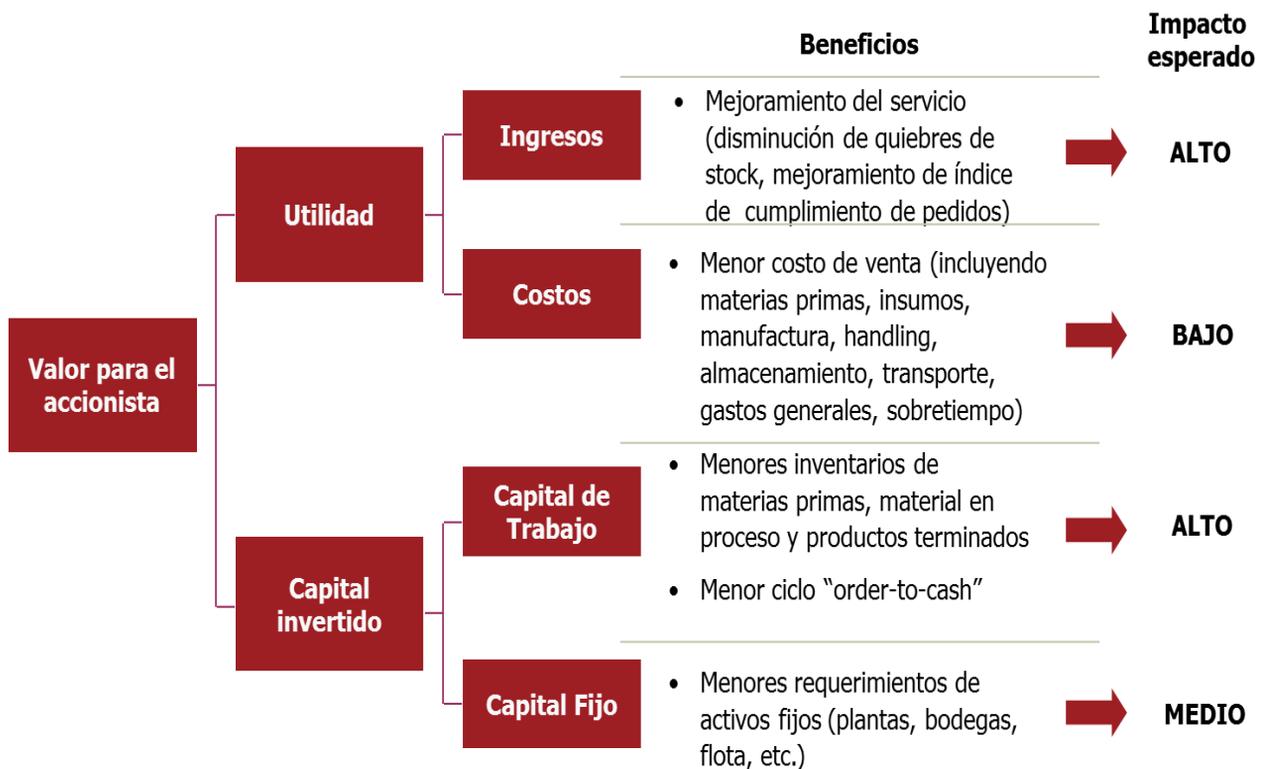
Es decir, la Cadena de Suministro operando como una sola entidad, administrando una máquina de generación de valor.

Beneficios esperados

El business case del proyecto de cambio se sustentará principalmente en las mejoras en servicio y las disminuciones de inventario, como se muestra en el siguiente diagrama:

Diagrama 2.

Beneficios cuantitativos de la planificación integrada



Beneficios cualitativos

Pero el proyecto aportará igualmente beneficios cualitativos muy relevantes para la organización, entre los que se destacan:

- ✓ Evaluación de capacidad de respuesta de la cadena y priorización de acuerdo a objetivos estratégicos.
- ✓ Mayor flexibilidad para responder a variaciones de la demanda, de los procesos internos y de las entregas de proveedores.
- ✓ Procesos estandarizados con resultados predecibles. Reglas de negocio y operación, actualizadas y formalizadas.
- ✓ Mejoramiento del proceso administrativo y mayor control.
- ✓ Reducción de dependencia de personas específicas.
- ✓ Preservación del conocimiento.
- ✓ Instauración de ciclo de mejoramiento continuo.
- ✓ Alineamiento organizacional.

Implementación

Primero el proceso y la organización, luego los sistemas:

Una regla de oro para desplegar el proceso de transformación es no anteponer la carreta a los bueyes. La ilusión de que son los sistemas de información los que resolverán el problema puede precipitar el proyecto a un fracaso absoluto. La recomendación, especialmente en empresas con una cultura tradicional, es poner en marcha primero el nuevo proceso y la nueva organización requeridos. Esto significará ya una transformación de gran envergadura que requerirá por cierto de una estrategia de gestión del cambio apropiada. Una vez asentado el nuevo proceso y evidenciados los importantes beneficios del mismo, se puede proceder a la puesta en marcha de sistemas de planificación avanzados. Además, tal como se muestra en el siguiente diagrama, la implementación requerirá necesariamente de dos fases previas; de diagnóstico y diseño, de forma de captar los elementos propios de la cultura organizacional y el potencial de adaptación al proceso de cambio. Así, será posible diseñar un proceso de planificación ejecutable, acorde con los requerimientos y realidad de la empresa.

Diagrama 3. Etapas del proyecto de implementación





Proceso de Planificación Integrada

El eslabón perdido de la
Cadena de Suministro