



ii Actividades y retos

Uno de los principales retos del área de Supply Chain es atender pedidos de clientes y consumidores en cantidad y calidad, siempre mantener una inversión adecuada y a su vez optimizar tres variables que complican la operación diaria, las cuales son *OTiF (On Time in Full)*, *MAPE (Mean Absolute Percentage Error)* y *DOS (Days of Supply)*.

Uno de los principales retos es atender pedidos de clientes y consumidores en cantidad y calidad.

Debido a que siempre se tiene incertidumbre en estas variables, la operación se convierte en un proceso estocástico, donde podemos aplicar reglas de probabilidad y asegurar que los niveles de inventario sean los adecuados.

Dentro del trabajo diario mantuve un equilibrio entre tres factores que afectan en la administración de inventario.

- ii.1 Proveedores de insumos.
- ii.2 Atención a las necesidades de los clientes.
- ii.3 Organización interna y optimización del tiempo.

ii.1 Proveedores de insumos

Existe una red compleja de suministro de producto ya que actualmente la compañía vende cerca de 280 productos de distintas marcas.

Cada producto tiene una configuración especial, ya que vienen de distintas partes del mundo y algunos sufren un proceso de re-etiquetado o cambio de corrugado en México, lo cual hace más larga la cadena de suministro. Aún con estas consideraciones, mes con mes se debe de cumplir con los pedidos de los clientes al 100%.

Cada producto tiene una configuración especial, ya que vienen de distintas partes del mundo, lo cual hace más compleja la cadena de suministro.

Para lograrlo existe una actividad que es la Planeación de Suministro y la principal función es trabajar con una red compleja de proveedores locales nuevos a desarrollar y que tienen un nivel de cumplimiento de pedidos bajo, y proveedores externos con experiencia pero con poca flexibilidad y que son lentos para atender los pedidos. Los puntos a considerar son:



- Proveedores locales nuevos de producto terminado.
 - Aumentar la productividad debido a la falta de experiencia.
 - Mejorar el nivel de servicio hacia Johnson & Johnson Consumo.
 - Hacer análisis de capacidad en el corto plazo.
 - Dar seguimiento diario a la operación del proveedor (compras, envíos, producción).

- Proveedores foráneos con experiencia de producto terminado.
 - Ciclo de inventario largo que quita flexibilidad.
 - Capacidad reducida.
 - Comunicación compleja que afecta en la toma de decisiones.
 - Cambios en los planes de producción.

- Proveedores de materias primas.
 - Determinar y acordar una forma de trabajo.
 - Entender la estructura logística para saber capacidades de producción y tiempo de entregas.
 - Optimizar las entregas de producto en calidad y nivel de servicio.
 - Generar sinergia.
 - Anticipar cualquier riesgo de retrasos y entregas incompletas.

Dentro de la cadena de suministro existen los siguientes tipos de proveedores: locales y foráneos de producto terminado y de materias primas.

ii.2 Atención a las necesidades de los clientes

El objetivo es atender a los pedidos de los clientes al 100%, pero eso resulta difícil cuando:

- Hay un cambio en la demanda inesperado.
- Se vende una promoción que es más exitosa de lo planeado.
- Se comunica en un plazo corto que va a haber pauta publicitaria y se tiene que elevar el nivel de inventario en un tiempo corto.
- La competencia se queda sin productos y se quiere llenar ese espacio en anaquel.



- Hay un problema de calidad que imposibilita la venta de un producto.

ii.3 Organización interna y optimización del tiempo

Hay factores que determinan fricciones dentro de la organización, y Planeación del Suministro es un área tanto estratégica como operativa. Debido a esto debe participar en procesos más complejos de la compañía en el cual se integra a un equipo multifuncional para revisar el plan de venta del año en curso, por ejemplo reuniones de *S&OP (Sales and Operations Planning)*, o para determinar la logística de un lanzamiento de una marca importante.

Planeación del Suministro es un área tanto estratégica como operativa, pues hace interface entre la demanda y el suministro.

Existe la oportunidad de participar en procesos regionales que comprenden a América latina en los cuales se deben de alinear prácticas de manejo de inventarios para mejorar los procesos de planeación, esto requiere de tiempo ya que son proyectos complejos y que pueden durar varios años para implementarse. En este caso hay que entender los impactos y traducir esos procesos de forma que se apliquen a México y no afectar la continuidad del negocio.

Por otro lado, la operación absorbe la mayor parte del tiempo y no deja espacio para generar y analizar procesos de mejora continua que se enfoquen en ejecución y optimización, los cuales a su vez reducen el tiempo de operación diaria. Las actividades consisten por ejemplo en llamar a los proveedores para adelantar o retrasar la entrega de producto, planear requerimientos futuros de producto y coordinar los envíos de las plantas en el extranjero para que produzcan y manden inventario, lo cual requiere de muchas horas/hombre.

Se debe de tener capacidad analítica para poder tomar decisiones con base en hechos y datos. Toda decisión debe de estar fundamentada por un análisis previo o por un conocimiento de datos históricos ya que esto respalda la decisión y asegura el éxito futuro.