

Fabricación y Distribución

Resistentes a las Pandemias

Por: Satyashri Mohanty, Puneet Kulraj and Sachin Jain

La Pandemia del Covid: Un golpe inesperado

Con el Covid-19, muchas organizaciones están experimentando el impacto de una pandemia por primera vez en su vida. La mayoría no estaba preparada para lidiar con una interrupción de esta escala. La actividad económica en el país sufrió un duro golpe cuando se impuso un confinamiento completo para contener la propagación del virus. Las organizaciones sufrieron severamente; sus ventas se han desplomado.

Los virus nunca se pueden eliminar por completo de ningún país con un solo confinamiento. Esto significa que, incluso cuando se levante el encierro completo y algunos territorios se hayan abierto selectivamente en función del número de casos en estas áreas, es probable que las áreas abiertas al negocio no se mantengan estables. Es muy probable que de vez en cuando reaparezcan nuevos casos de contagio en diferentes áreas, lo que provocará nuevos episodios de encierros localizados. Esto probablemente continuará hasta que se pueda administrar una vacuna a toda la población.



¿Estamos siendo pesimistas?

Basándonos en el historial de nuestra lucha y triunfo sobre las enfermedades infecciosas, podemos asumir con seguridad que es seguro que se inventará una vacuna o un tratamiento para el Covid-19, lo que relegará la enfermedad al mismo estado que el de una gripe común que pasa sin desencadenar una pandemia.

¿Deberían las organizaciones olvidar este episodio como algo único en su género?

Sin embargo, las organizaciones pueden aprender de esta pandemia y prepararse para cualquier crisis similar que pueda sobrevenirnos. Existen innumerables virus zoonóticos en la naturaleza con el potencial

de causar estragos en la población y la economía del mundo. Podría ayudar a las organizaciones a volverse resistentes a las pandemias. Esto significa que las organizaciones deben estar listas para existir y prosperar en entornos donde los encierros se imponen dinámicamente en todo el territorio.

Por qué afirmamos que las prácticas actuales de las empresas de bienes de consumo no son resistentes a las pandemias

La mayoría de las organizaciones siguen un proceso de previsión (pronósticos) y un sistema de planificación mensual basado en empujar (push) para la fabricación, las compras y la distribución. El horizonte de planificación puede variar desde un mes hasta incluso seis meses, dependiendo del tiempo de espera de todo el sistema de entregas. Dado que los errores del pronóstico son inevitables y existe la necesidad de proporcionar estabilidad a las adquisiciones y la producción, muchas organizaciones, a regañadientes, intentan fijar la programación para que sea una parte más pequeña de todo el horizonte de planificación, extendiéndose a un mes o más, según el tipo de entorno.

Los errores del pronóstico en el horizonte fijo conducen a desabastecimientos, colocación incorrecta de inventario y agilización urgente continua, junto con un síndrome de fin de mes en los despachos. Las organizaciones han aprendido a vivir con este fenómeno porque muchas otras en su industria siguen prácticas similares y sufren los mismos problemas. Estar en una manada, a veces, da valor para permanecer en el status quo.

Sin embargo, las mismas prácticas que obligan a las empresas a arreglar los planes de producción y distribución durante el mes pueden causar más estragos en un entorno de confinamientos que cambian dinámicamente.

- Las vueltas de inventario se deteriorarán drásticamente cuando algunas ubicaciones se cierren. A veces, la rotación de inventario puede reducirse a la mitad en función del período de confinamiento y la lentitud de las ventas posteriores
- Los confinamientos prolongados, como el actual en el país, pueden llevar a algunos distribuidores a una grave crisis de liquidez. Si no tienen efectivo y terminan en bloqueos de crédito, es posible que no puedan reiniciar el negocio inmediatamente después del confinamiento. A su vez, esto puede conducir a un estancamiento que les impide obtener más suministro, lo que conduce a una eventual pérdida de ventas para la empresa principal.



- También es probable que se pierda la capacidad del equipo de ventas en áreas de confinamiento, ya que no pueden atender a los clientes. No se puede presionar a otros vendedores para que asuman esto porque a los vendedores se les asigna tradicionalmente geografías fijas. Además, en un entorno de incertidumbre y restricciones de viaje, estarían luchando por cubrir sus propias geografías y no estarían en condiciones de asumir una carga adicional.
- Los proveedores agrupados en un área confinada pueden interrumpir la producción. También pueden causar retrasos en la aceleración después del levantamiento del confinamiento debido a problemas de capital de trabajo.

El impacto de lo anterior será un doble golpe que deteriora la rotación del capital de trabajo y ocasiona una pérdida significativa de ventas.

Solo aquellas empresas que han desarrollado sistemas diseñados para la agilidad y son capaces de reaccionar a las incertidumbres creadas por confinamientos dinámicos (interrupciones) y patrones de demanda cambiantes en todas las geografías sobrevivirán y ganarán participación de mercado en este entorno.

Problemas potenciales con la forma actual de administrar las ventas en la situación posterior al confinamiento:

- Alto riesgo de perder ventas en áreas donde los vendedores asignados no pueden visitar o se niegan a visitar (por temor a un contagio)

- Caída en la productividad de las ventas hasta en un 75% debido a restricciones en la cantidad de tiempo que los mercados permanecen abiertos
- Venta de rango comprometido, ya que cada visita debe ser corta, si es necesario visitar más minoristas en un tiempo limitado.
- Ritmo roto de la cadencia semanal: recogida y envío de pedidos, debido al tiempo/mano de obra limitados para visitar el mercado
- Paralización significativa de la distribución indirecta, ya que los minoristas no tienen tiempo / no pueden ir a comprar a los mayoristas

Esto significa acortar el horizonte de decisión de las siguientes decisiones:

- que producir
- cuanto producir
- donde enviar el inventario
- cuanto enviar

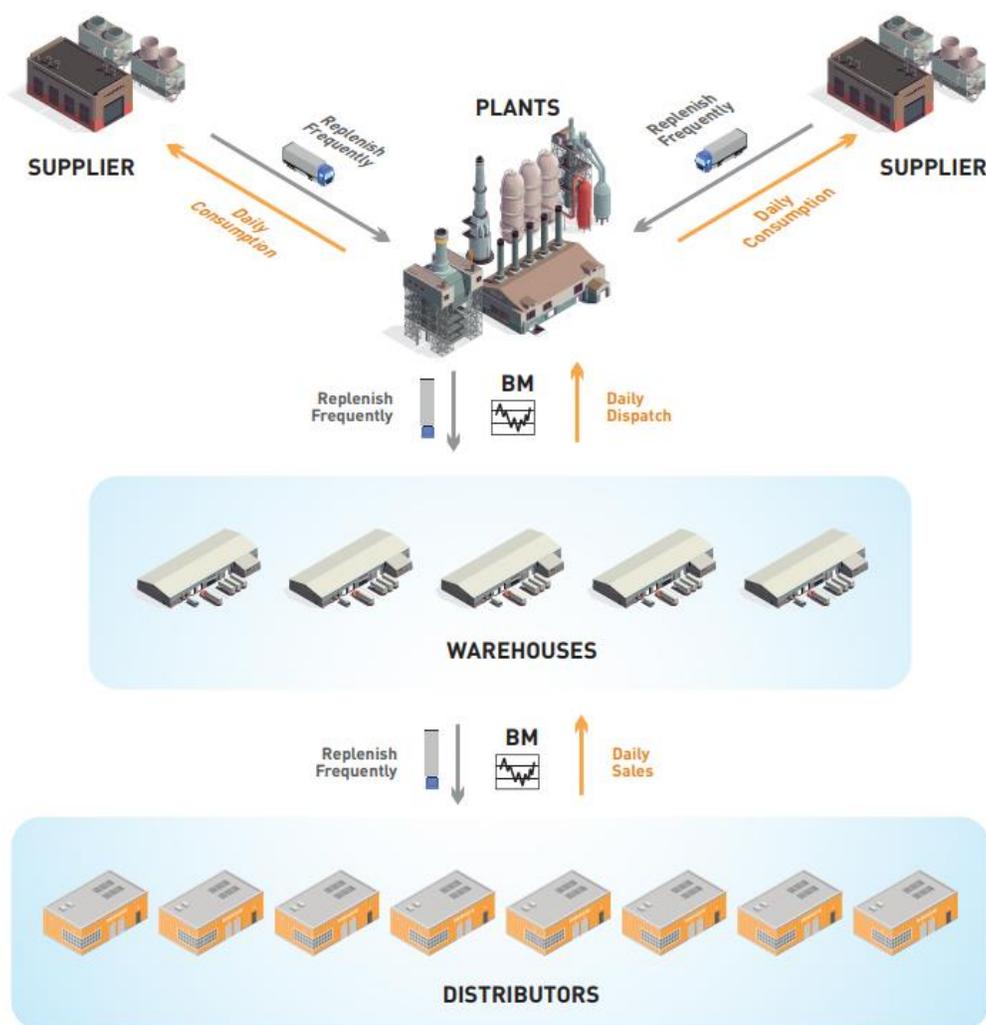
Cuanto más corto sea el horizonte para la planificación, menos errores de pronóstico. Entonces, idealmente, para una máxima flexibilidad, el horizonte para estas decisiones debería reducirse a un solo día. (Se puede continuar con un plan mensual para planificar las materias primas y la cobertura de la capacidad). Esto permitirá que la gestión de la producción e inventario reaccione sin problemas a los escenarios emergentes de confinamientos dinámicos.

Del mismo modo, una empresa debería poder desviar los esfuerzos de ventas a áreas donde existen oportunidades en un horizonte muy corto, sin estancarse con las estructuras organizativas tradicionales vinculadas a la geografía.

Dirección de la solución: flexibilidad que conduce a la agilidad

1. Flexibilidad en la planificación

Las empresas deben pasar a un proceso de planificación diaria basado en señales de consumo diario de los nodos receptores en el sistema. La metodología TOC de "Pull-Manufacturing", "Pull-Procurement" y "Pull-Distribution" permite a las empresas reaccionar a la variabilidad diaria sin perder la eficiencia. Las empresas que han adoptado esta forma de planificación tienen posiciones de bajo compromiso en el inventario en todos los nodos posteriores de la cadena de suministro, con la capacidad de reabastecer rápidamente cualquier demanda en cada área. Por lo tanto, podrán pasar a la normalidad rápidamente, mientras que sus contrapartes luchan con el suministro.

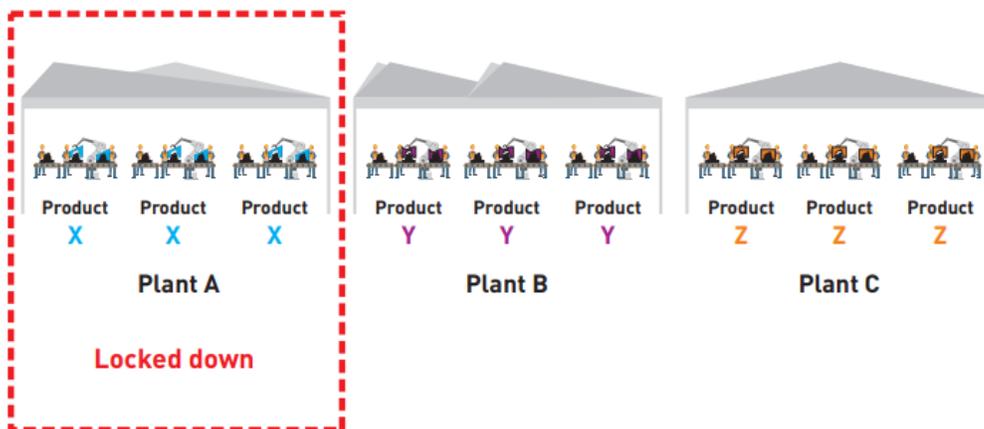


Las compañías pueden reaccionar con agilidad usando Sistemas Pull (Demand Driven) para compras, manufactura y distribución

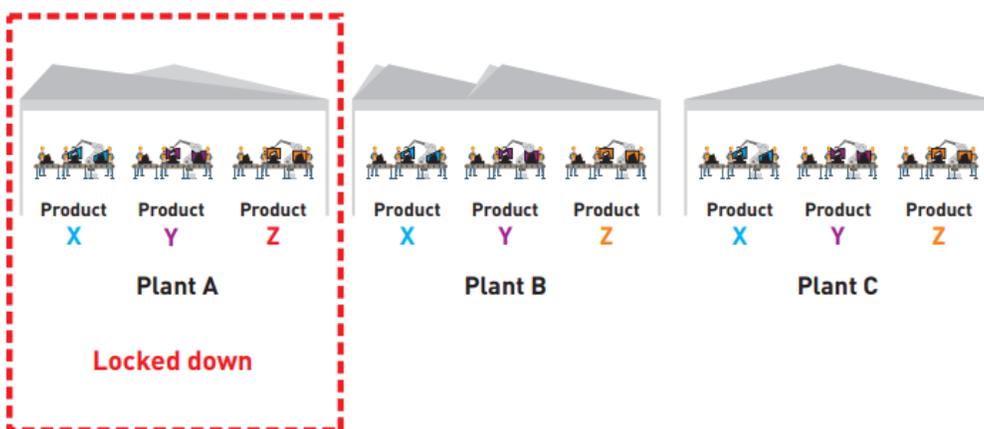
2. Flexibilidad en la fabricación y los suministros

Con los sistemas de planificación dinámica diaria, las plantas tendrán una mayor flexibilidad. Sin embargo, también es importante que las empresas con varias plantas se alejen de la práctica de dedicar plantas a conjuntos específicos de productos y fabriquen productos en las distintas plantas para reducir el riesgo. De lo contrario, si una planta en particular se convierte en parte de un área de confinamiento, los productos de esta planta pronto dejarán de estar disponibles en el mercado. La fabricación de productos en las distintas plantas implica que es necesario reducir todos los tiempos de cambio para garantizar que las plantas mantengan niveles similares de eficiencia, a pesar de añadir más variedad.

Instalaciones de un solo producto:



Instalaciones multiproducto:



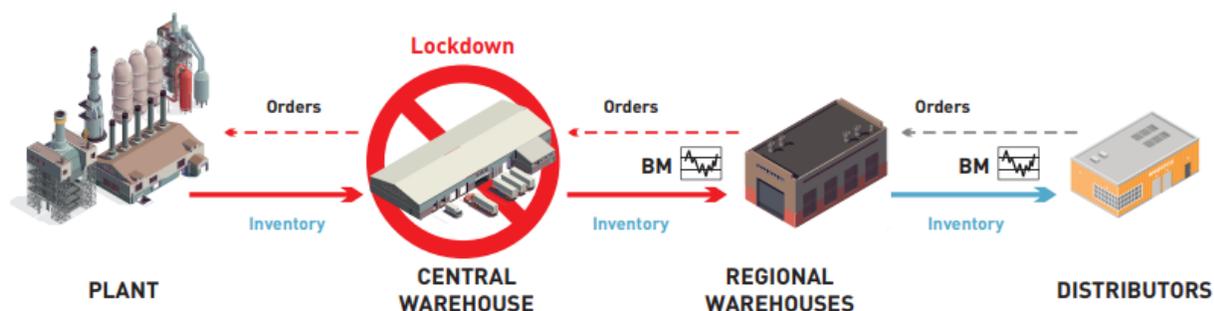
Reducir el riesgo de falta de disponibilidad de productos en el mercado al contar con instalaciones multiproducto

Cuando los proveedores también pasen al sistema de fabricación diaria basada en Pull (halar), tendrán niveles bajos de inventario y, al mismo tiempo, se ajustarán rápidamente a los patrones cambiantes de la demanda. Los bajos niveles de inventario también permiten a los proveedores operar con un capital de trabajo bajo (casi la mitad de un sistema de planificación mensual) lo que a su vez les permite recuperarse después del confinamiento mucho más rápido que otros.

3. Flexibilidad en la distribución

La idea de tener un modelo de distribución agregado (centralizado) y distribución radial (bodegas satélites o regionales) ha sido aceptada por la mayoría de las empresas en esta era del GST. Las empresas han comenzado a consolidar almacenes (bodegas) con ese modelo en mente. Sin embargo, tener un único almacén central físico puede ser una idea arriesgada si el área se confina. Por lo tanto, las empresas deben tener ubicaciones de múltiples centros con capacidad para comportarse como un solo centro virtual.

Distribución agregada (centralizada):



La distribución a ubicaciones aguas abajo debe seguir el modelo Pull (Halar) de movimiento de inventario basado en el consumo para minimizar el riesgo de que un gran inventario se mueva y se acumule en cualquier ubicación aguas abajo. También es importante distanciar los almacenes de las plantas para garantizar que, incluso si la planta se confina, los almacenes puedan seguir abasteciendo desde sus amortiguadores. Y si un almacén se cierra, la planta puede redirigir su stock a otros almacenes. Los almacenes no deben estar cerca de áreas densamente pobladas.

Varias ubicaciones multi-centralizadas con modelo Pull (Halar) de movimiento de inventario:



Es posible un movimiento de inventario sin problemas incluso si algunos almacenes se ven obligados a permanecer inactivos.

4. Flexibilidad en las ventas

Las empresas que dependen de “planes de ritmo” físicos para la recepción de pedidos tendrán un gran problema. Con el distanciamiento social, la capacidad limitada debido a los viajes y las restricciones de apertura del mercado, la capacidad de recoger pedidos físicamente se verá seriamente comprometida. Por lo tanto, es imperativo establecer un sistema centralizado, pero distribuido, para recibir pedidos con llamadas telefónicas. Esto no solo permite un mayor alcance de la fuerza de ventas, sino que el modelo también elimina los riesgos de los caprichos debido a la toma de pedidos físicos. Dado que un representante de pedidos a distancia puede llegar de tres a cuatro veces el número de minoristas en comparación con un soldado de a pie en el campo, liberará fuerza de ventas para los distribuidores. El resto del equipo de ventas de los distribuidores y la empresa pueden centrarse en las visitas físicas para ampliar el “alcance (cobertura)” o para resolver problemas de los minoristas que no realizan pedidos con frecuencia.

Las empresas que se han pasado a este modelo, antes de la crisis, no solo han ampliado su alcance de ventas, sino que ahora también están preparadas para operar sin problemas en un entorno de confinamiento dinámico. Las otras ventajas de este modelo son la “conexión directa” con los minoristas y la capacidad de obtener conocimiento basado-en-datos gracias a la disponibilidad de datos de los minoristas incluso en la tienda familiar más pequeña. Además, a diferencia de la rígida estructura de ventas tradicional, estas empresas tienen la flexibilidad de cambiar inmediatamente la ubicación de la llamada sin ningún problema cuando sea necesario.



Ventajas de cambiar a llamadas telefónicas en lugar de visitas físicas para tomar pedidos de los clientes

5. Flexibilidad en las sucursales físicas

En un entorno de ventas de este tipo, ¿las empresas realmente necesitan una sucursal? El confinamiento ha demostrado que la mayoría de las discusiones y revisión del trabajo, ahora se pueden realizar en plataformas virtuales. El trabajo de logística y documentación local en la sucursal también se puede trasladar fácilmente a una oficina administrativa centralizada, lo que hace que la sucursal física sea redundante. Trasladar todo el trabajo de oficina a una ubicación central también permite compartir la carga de trabajo entre las sucursales y resulta más sólido y rentable.



Las sucursales son cada vez más redundantes

6. Flexibilidad en los canales de venta

Las empresas necesitan repensar los modelos de venta. Si bien las tiendas físicas seguirán existiendo, muchos compradores pueden optar por pasar a los modos de comercio electrónico si hay demasiados problemas de distanciamiento social en el punto de venta. Es importante que las empresas creen / colaboren con plataformas de comercio electrónico hiperlocales donde los clientes tienen la capacidad de ver el inventario en la ubicación más cercana y realizar pedidos a través de una aplicación. Esto permitirá a las empresas ofrecer productos a través de cualquier canal que el cliente elija sin una dependencia inadecuada del mercado de comercio electrónico.



Hiperlocal

Cómo funciona

- Los clientes en un área solicitan un producto(s) en una aplicación
- El proveedor del servicio los adquiere localmente y los entrega

Ventajas para el cliente

- Entrega rápida
- Sin problemas de distanciamiento social
- Bajo riesgo de infección

La flexibilidad en estos seis niveles permitirá a las organizaciones responder rápidamente a un mercado dinámico, especialmente durante una pandemia.

Bibliografía:

Traducción libre del artículo: Pandemic-resistant manufacturing and distribution

<https://www.vectorconsulting.in/big-idea/pandemic-resistant-manufacturing-and-distribution>

Curso Online Cadena de Suministro Sincronizada con la Demanda

Nos enfrentamos a entornos complejos y con alta incertidumbre, por lo que necesitamos nuevos modelos que se adapten a la nueva realidad de las empresas, es por esto que lo invitamos a que exploremos estos nuevos conceptos en nuestro siguiente curso OnLine. Mayor información la pueden solicitar en el siguiente enlace:

<https://bit.ly/2CCZyF4>

Un simulador donde puede aprender y comparar diferentes metodologías de gestión de inventarios lo puede solicitar en el siguiente enlace:

<http://bit.ly/2Z2bdUc>



Email: contacto@estrategiafocalizada.com

Teléfono: 593 72843294

Página web: www.estrategiafocalizada.com

Síguenos en:

