

Honey, I shrunk the delivery time

Prasad Sangameshwaran



Taking stock The company looks at what consumers are actually buying and responds to it on a day-to-day basis

¡Querida, Encogí el Tiempo de Reposición!

Cualquier pronóstico está plagado de incertidumbre. Es por eso que Godrej Consumer Products eliminó la utilización de los pronósticos de ventas de la gestión de la empresa.

Rakesh Kumar Sinha, CEO, y responsable por la cadena de suministro global, manufactura, TI en la compañía, adelanta que la próxima vez que visites una tienda hagas lo siguiente: "Revisa por favor la fecha de fabricación y expiración de nuestros productos y compáramos con los de la competencia. El nuestro será el más fresco", comenta.

Para Godrej Consumer Products, ser la marca con los productos más frescos en los anaqueles no es un ejercicio de alimentar su ego. La compañía no produce productos perecederos o alimentos (otra de las empresas del grupo lo hace). Aún así, para el negocio de productos de consumo masivo, esta es una propuesta que promete y entrega un beneficio de negocio claro y potente — cumpliendo con la demanda cuando esta se manifiesta.

Una Falta Costosa

Al analizar los datos de ventas pasados, Godrej hizo un descubrimiento. Se dieron cuenta que solo un tercio de los disparadores de la demanda proviene de las actividades generadas por la compañía, actividades como publicidad, promociones y otras similares. Sin embargo, la porción de dos tercios más importante de cualquier fluctuación en la demanda se debe a los cambios en el ambiente externo que estaba más allá del campo visual de la compañía.

Entonces, ¿qué es lo que está influyendo en la fluctuación del 66 por ciento de la demanda de los consumidores? Por ejemplo, si el invierno llega antes o se retrasa, productos como cremas frías o para el cuidado de la lana como Godrej's Ezee verían una gran fluctuación en la demanda. O en el

caso de los insecticidas como Good Knight o Hit que Godrej vende, un incremento en los casos de malaria o dengue en cualquier localidad vería un salto en la demanda de varias veces lo usual. En el caso de los desinfectantes para las manos, cualquier corrida de enfermedades infecciosas como la pandemia del H1NI produciría que la demanda explotara. “Comúnmente las compañías pierden oportunidades de servir la demanda que se genera por razones externas y la ironía es que esa demanda no servida no se registra en ninguna parte, en ningún sistema,” dice Sinha. Como resultado, la mayoría de las compañías ni siquiera sienten que están perdiendo ventas que pudieron haber realizado. “Las oportunidades adicionales llegaron a su puerta y ellos fallaron en atenderla,” comenta Sinha.

Para prevenir esas pérdidas potenciales, Godrej decidió eliminar el problema desde la raíz. Normalmente, la mayoría de las cadenas de suministro de Productos de Consumo de alta Rotación (Fast Moving Consumer Goods - FMCG) comienza con la fuerza de ventas estimando los pronósticos. Basados en el pronóstico, se realizan los planes de compra y abasto, los planes de producción y de arma el plan de movimientos, traslados logísticos necesarios.

Godrej Consumer intenta hacer a su cadena de suministros más ágil a lo que está pasando diariamente en el mercado.

Anteriormente, dos meses antes o 40 días antes del inicio del mes, armábamos un pronóstico de ventas, y Sinha acuerda que era humanamente imposible pegarle al número. “¿Cómo vamos a predecir lo que los consumidores van a estar comprando de hoy en 45 días para cada geografía, y para cada producto? Peor aún si estamos pensando en cada tienda. La pregunta real es, ¿Podemos aumentar la frecuencia del pronóstico y la frecuencia de respuesta?” pregunta.

La compañía decidió ir un paso más allá y eliminar la utilización de los pronósticos de ventas como base. En su lugar, decidió ver qué es lo que los consumidores están comprando cada día y ser lo más rápidos posible para responder a esa demanda día a día.

El reto fue como rediseñar las nuevas reglas para la cadena de suministro que trabaja solo con el consumo de los clientes como el único estímulo, la única señal. Esto significa que todos los sistemas tienen que ser ágiles y sensibles — las plantas y planes de producción no pueden estar congelados una semana. Las fábricas deben estar listas y los proveedores deben responder sincronizadamente en la medida que se van dando los requerimientos de materiales.

La compañía diseñó un sistema que llega hasta los proveedores mismos y trabaja para poder cambiar hasta su plan de producción de acuerdo con la fluctuación de la demanda.

Inventarios Todos los Días

“La cadena de suministros trabajaba de forma tal que los productos se movían de la fábrica hasta una bodega regional, desde acá eran transportados a agentes logísticos, y desde allí a los distribuidores, hasta que finalmente llega a los retailers. Cuatro puntos diferentes donde estábamos manteniendo inventarios de nuestros productos.”

Hasta el nivel de los distribuidores Godrej tenía que medir la demanda en cerca de 1,500 nodos (puntos) para cada uno de los 400 SKUs (stock-keeping units). “Estamos recolectando cerca de 6 lakh datos, cada uno de los cuales tiene que ser cuidadosamente calibrado,” comenta Sinha. Fue un proceso gradual y lento que le tomó a la compañía unos seis años perfeccionar.

Ahora, el nivel de inventario en los distribuidores se calcula todos los días. El mismo Sinha afirma que siempre hay espacio para la perfección, Godrej Consumer opera hoy en día con una tasa de servicio (fill rate) que está por encima del 99 por ciento para cada uno de sus SKU. Este nivel de servicio es para cumplir con los pedidos de los distribuidores y para asegurar que no hay quiebres de stock o faltantes de ningún producto. “Los mejores competidores están a niveles de 92 por ciento. Aún para ellos, la mejor de las regiones y mejores productos llegan al 95-96 por ciento,” dice Sinha.

En la opinión de Consultores como Abheek Barua, partner y director en BCG, dice que en general las mejores tasas de servicio medidos en fill rates a niveles de distribuidor se encuentran en el 80-90 por ciento. En este momento Godrej está estableciendo estándares de cumplimiento de la demanda del consumidor muy elevados. Pero todos están de acuerdo, el reto claramente es en hacerlo perfectamente todos los días.

(Este artículo fue publicado en Enero 22, 2015)

Nota de Goldratt Consulting Ltd:

Godrej Consumer Products Ltd. fue uno de nuestros primeros clientes de GC en implementar el programa de sincronización y excelencia operacional denominado Visión Viable, desde el año 2004. La meta original del proyecto fue lograr esta excelencia operacional para alcanzar crecimientos exponenciales. Al inicio del proyecto, GCGL tenía ventas de unos 120 MM USD al año. En el año 2016 alcanzaron la meta de llegar a 1BB USD al año y están en el proceso de crecer globalmente a través del plan estratégico de M&S guiado por TOC. La empresa recibió el Premio TOCICO 2015 por su desempeño y aplicación destacada de la metodología de Goldratt.

