

# EQUILIBRANDO LA GESTIÓN TÁCTICA DE LA DEMANDA Y EL ABASTECIMIENTO

José Taquía Gutiérrez

La investigación tuvo como objetivo diseñar y proponer modelos de balance táctico que consideren el efecto de la incertidumbre generada al tener poca visibilidad de los consumos futuros, así como sugerir técnicas que reduzcan el impacto de dicho efecto en el proceso de abastecimiento.

La investigación combina técnicas cualitativas y cuantitativas para validar el diseño del marco metodológico de aproximación al esfuerzo por realizar un balance táctico entre demanda y abastecimiento. Se utilizó la entrevista en profundidad como instrumento para obtener información de expertos en la gestión de cadenas de abastecimiento de empresas líderes en el mercado peruano. Como un segundo acercamiento al comportamiento del equilibrio entre demanda y abastecimiento, se aplicó una encuesta a personal vinculado a estos procesos de treinta empresas reconocidas en sus respectivos sectores.

Al tratarse de una investigación cuasi experimental, se desarrollaron aplicaciones utilizando *software* de simulación para encontrar distintas formas de obtener conocimiento sobre la intensidad del balance de procesos que permitan implementar políticas de gestión equilibrada.

Entre los principales hallazgos de la investigación tenemos:

En el proceso de demanda:

- El proceso de demanda debe incorporar la segmentación de los clientes y sus atributos logísticos para equilibrar eficiencia o nivel de servicio, lo cual se logra alineando el perfil del cliente y el rendimiento de la estrategia de abastecimiento. El balance empieza por la gestión de la demanda potencial, es decir, lo vendido y lo dejado de vender.
- Se encontró que los diversos esfuerzos de las empresas como S&OP (*sales and operations planning*), SI&OP

---

(*sales, inventory and operations planning*), IBP (*integrated business planning*), FS&OP (*finance sales and operations planning*) y CPFR (*collaborative planning, forecasting and replenishment*) requieren un análisis adicional al uso de estos procedimientos, debiendo empezar por determinar cómo se interioriza en la organización el significado de un balance táctico mediante información compartida entre los procesos.

En el proceso de abastecimiento:

- Una evidencia recogida durante el proyecto de investigación indica que desarrollando proveedores con técnicas de colaboración entre empresas se mejoran los ratios de entrega y el nivel de servicio. Esto complementa la buena práctica de optimizar la cadena de abastecimiento en su totalidad y evita esfuerzos de optimización parciales, pues en una organización conviven diversas cadenas de abas-

[...] SE DESARROLLARON APLICACIONES UTILIZANDO SOFTWARE DE SIMULACIÓN PARA ENCONTRAR DISTINTAS FORMAS DE OBTENER CONOCIMIENTO SOBRE LA INTENSIDAD DEL BALANCE DE PROCESOS QUE PERMITAN IMPLEMENTAR POLÍTICAS DE GESTIÓN EQUILIBRADA.

tecimiento en función de la estrategia *push-pull* diseñada en el balance.

Este estudio es un avance en el marco de las investigaciones realizadas anteriormente por el autor sobre cadenas de abastecimiento y proyectos actuales en relación con la evolución de cadenas logísticas en la industria peruana de *retail* y su impacto en el proceso de rendimiento operativo. ❖