

# CADENA DE SUMINISTRO Y GESTIÓN DE DEMANDA: MODELANDO SU INTEGRACIÓN

Julio Padilla Solís

Uno de los avances en la gestión empresarial de mayor impacto en los últimos 20 años es, sin lugar a dudas, la gestión de la cadena de suministro. Las soluciones de este modelo integran y optimizan todas las operaciones, desde el punto de suministro hasta el de consumo, con el objetivo de satisfacer los requerimientos del cliente. A pesar del éxito obtenido con la implantación de este modelo, se han observado desencuentros entre las áreas de operaciones y de *marketing*. El lanzamiento de promociones de productos con capacidad limitada, la existencia de inventarios con baja rotación, la de recursos de manufactura no utilizados por falta de demanda y la falta de rentabilidad de los productos cuya demanda no se alcanza a satisfacer son algunos síntomas de estos desencuentros. Como reacción, el modelo original está viviendo una evolución que exige nuevos planteamientos.

Precisamente, la investigación propone gestionar en simultáneo las decisiones referidas al suministro y las que provienen de la demanda, para alcanzar una

mayor rentabilidad. En esta propuesta, tanto el suministro (sometido a capacidades) como la demanda (sometida al mercado) son factibles de gestión. Se busca eliminar las situaciones conflictivas mediante la integración de las acciones de ventas y *marketing* con las condiciones complejas y cambiantes de la cadena de suministro. En el caso de que la demanda exceda la capacidad, la sugerencia es la combinación óptima de precios y participaciones de mercado, de tal modo que se atienda dicha demanda rentablemente. Cuando la demanda no cubra la capacidad, se deberán promover decisiones de estímulo de demanda (promociones, publicidad y esfuerzo de ventas), para alcanzar una relación más eficiente con el suministro.

El estudio contempla todos los conceptos que soportan este modelo evolucionado; tiene en cuenta los cambios en cada uno de los procesos empresariales y sugiere una manera de implementarlos, tanto metodológicamente como en soporte informático. Asimismo, revisa en detalle los procesos que componen la operación empresarial bajo este modelo: abastecimiento, producción,

distribución y ventas, y las dos funciones propias de todo quehacer logístico, como el almacenamiento y el transporte. La integración de todos ellos, los de suministro y los de demanda, se someten a un planeamiento rejuvenecido con una nueva propuesta de estructura. El gran objetivo es que sirva como inductor a la cadena de suministro, haciendo un balance entre las posibilidades de suministro y demanda. Se trata de un proceso de integración con etapas claramente definidas que requieren de herramientas informáticas que lo soporten. Las decisiones de suministro (selección de proveedores, capacidades requeridas de recursos, configuración logística de cadena, entre otras) y las de demanda (precios, promociones, participaciones de mercado, dimensionamiento y despliegue de fuerza de ventas, etcétera) son alineadas, posteriormente, a la ejecución mediante sistemas de soporte de planeamiento operacional y de programación. Por último, se revisa una serie de conceptos de gestión bajo este nuevo modelo integrador, como el nivel de servicio y los indicadores de control y riesgo operacional de la cadena de suministro. ❖

**“La investigación propone gestionar en simultáneo las decisiones referidas al suministro y las que provienen de la demanda, para alcanzar una mayor rentabilidad”.**

Ph.D. en Investigación de Operaciones por la Universidad de Texas

✉ [jpadilla@ulima.edu.pe](mailto:jpadilla@ulima.edu.pe)