

# Lidiando con la Variedad en la Cadena de Suministro

Por: Kiran Kotheekar



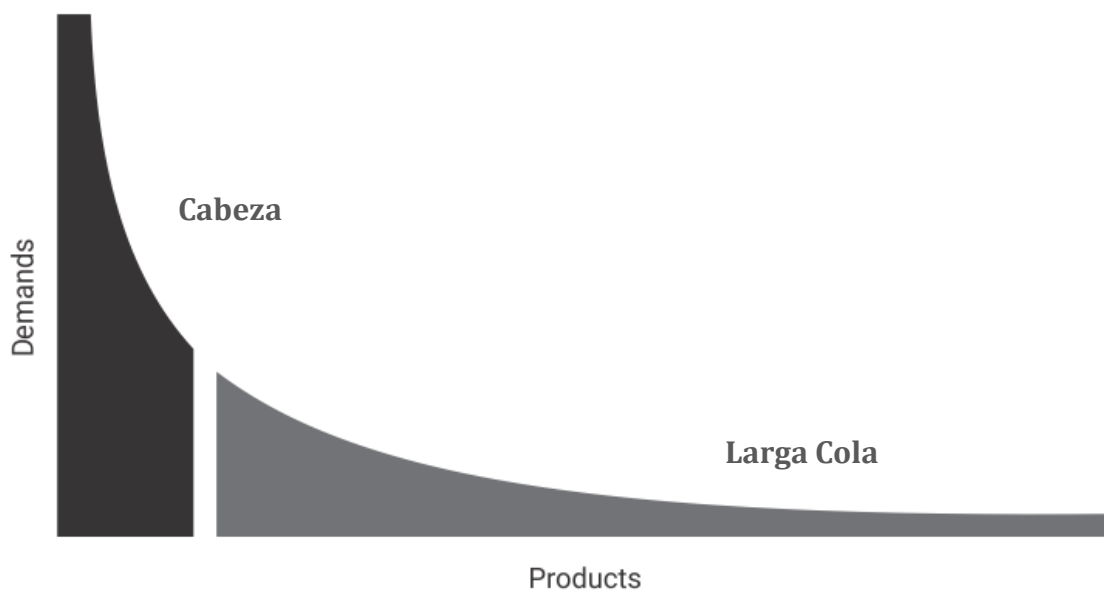
Henry Ford comentó una vez: "Puedes tener cualquier color de auto, siempre que sea negro". La cita destacó lo que Ford tenía para ofrecer, como un conjunto de opciones, a sus clientes a principios del siglo XX. El modelo T se produjo solo en color negro.

Hoy, ningún vendedor puede atreverse a hacer una declaración como Henry Ford. Saben que los clientes del siglo XXI ya tienen muchas opciones. A medida que más y más categorías y productos se alejan de ser solo un artículo de provecho para ser una marca preferida y diferenciada, los vendedores de las marcas competidoras intentan superarse entre sí, mientras intentan abrumar al cliente con la elección.

¡Nuestro trabajo con compañías de moda nos mostró que incluso el color negro no es un tono! Hay al menos 10 tipos diferentes de tonos negros. A primera vista, parece una locura, pero una vez que coloca todos los tonos (de una categoría de producto como tela) frente al cliente, que prefiere un color negro; él comprenderá los matices y seleccionará el que le guste y al mismo tiempo también podrá identificar los tonos, que no son su preferencia. Esto significa que, si no hubiera visto los 10 tonos diferentes de negro, no habría conocido sus propias preferencias. Del mismo modo, habrá otros clientes que prefieran el color negro, que no querrán una versión diferente de negro. Esto significa que la exposición a la variedad crea nuevos segmentos basados en la necesidad del nicho en el mercado. Pero al mismo tiempo, la demanda de negro, que se habría agregado bajo un tono, ahora se desagrega en 10 tonos diferentes. La explosión de la variedad está causando lo que se puede ver como "Desagregación de la demanda". Dicha desagregación de la demanda se ve en casi todas las categorías de productos, mordida por el bicho de la variedad. Con la competencia reaccionando con más variedad, los consumidores ahora están viendo una variedad explosiva en muchas categorías de productos como prendas de vestir, zapatos,

muebles, artículos de consumo duradero, automóviles, electrónica, libros, música e incluso algunos productos industriales.

La desagregación de la demanda está llevando a la formación de lo que Chris Anderson llama la "Larga cola" de la demanda. Chris Anderson, en su best seller, *The Long Tail*, identificó el problema en todas las categorías de productos. Ya no es la regla de Pareto donde se supone que el 20% de los SKU cubren el 80% de las ventas. Ahora el 20% de los SKUs cubren sólo alrededor del 30%-40% de las ventas y el resto 60% de las ventas proviene de la adición de pequeños volúmenes de venta, cada uno de muchos SKUs, creando así la larga cola de la demanda.



La desagregación de la demanda ofrece un gran desafío tanto para la producción como para la distribución. Con una gran variedad, que aumenta con los años, las instalaciones de producción están siendo cargadas con menos volumen por SKU a lo largo de los años. Al mismo tiempo, con más variedad, la demanda de SKU individuales también se vuelve irregular. La disputa entre el marketing y producción está creciendo a lo largo de los años, ya que la producción quiere cumplir sus objetivos de eficiencia y preferir lotes más grandes por SKU, pero el marketing quiere menos volumen por SKU para cumplir con los requisitos de los socios del canal (distribuidores), dado que el volumen total vendido por la compañía no aumenta dramáticamente.

En la distribución, el problema de la demanda errática se multiplica, ya que la variedad desagregada se "empuja" más hacia el lado descendente de los socios del canal como distribuidores y minoristas. Con una variedad cada vez mayor y el empuje regular de los SKU a los eslabones posteriores de la cadena, la demanda se vuelve aún más errática (efecto multiplicador de la desagregación de la demanda). Esto da como resultado el deterioro de las vueltas de inventario de los socios del canal. Con el tiempo y la creciente variedad, las vueltas de inventario se deteriorarán. Con la reducción de vueltas de inventario, el poder adquisitivo (OTB o presupuesto Open To Buy) se deteriorará con el tiempo. Ya ha comenzado a suceder para algunas empresas de fabricación y distribución de moda en la India. El volumen de negocios vendidos a través de su canal de distribución se deteriora con el tiempo, mientras que las empresas buscan crear nuevos canales para conseguir el volumen de ventas. Las cadenas minoristas, en particular las que venden productos en el ámbito de la moda, llevan la peor parte de la reducción de las vueltas de inventario y más rebajas.

Estadísticamente hablando, el mejor lugar para mantener y vender una amplia variedad es un almacén central, que puede servir no solo como ubicación de almacén sino también como lugar de venta. Esto significa que, si no podemos detener la desagregación de la demanda debido a la variedad, podemos evitar el deterioro (el efecto multiplicador) manteniéndolo en un lugar. Si con una varita mágica pudiéramos hacer que todos los clientes de un país visiten el almacén y compren en él, no solo obtendrían la mejor variedad, sino que las vueltas de inventario del fabricante también serían las mejores, debido a los beneficios de la agregación. Amazon tiene la varita mágica al usar Internet para llevar la demanda a su almacén central. Amazon puede tener una gran variedad y disfruta de vueltas de inventario mucho más grandes que cualquier librería física, que tiene que mover la variedad para satisfacer las necesidades de un área de captación local. Sin duda, vemos muchas librerías físicas que luchan por mantener vivo el negocio. Amazon pudo hacer esto porque en el caso de libros, DVD y CD de música, las decisiones de compra pueden ocurrir en el mundo virtual.

Sin embargo, hay muchas categorías de productos en las que las decisiones de compra implican una "mirada", una "sensación" o una "prueba" reales con el producto físico. La mayoría de los clientes preferirían comprar muchos productos después de experimentarlos en términos de "verlo", "sentirlo" y "probarlo" como prendas de vestir, productos electrónicos de consumo, etc. Por lo tanto, los productores de muchas de esas categorías tendrán que depender de los socios del canal para llegar a los mostradores de los minoristas. Por lo tanto, estas industrias tienen que enviar la variedad a los eslabones posteriores de la cadena de suministro. Sin embargo, ¿podemos evitar el efecto multiplicador de la desagregación de la demanda con este movimiento de inventario? ¿Hay alguna manera de mover el inventario aguas abajo, al punto de venta sin sufrir todos los problemas de deterioro de las vueltas de inventario?

La forma de lidiar con la variedad en el punto de venta tiene que ser una combinación de una estrategia de tres frentes dependiendo del tipo de producto y la industria.

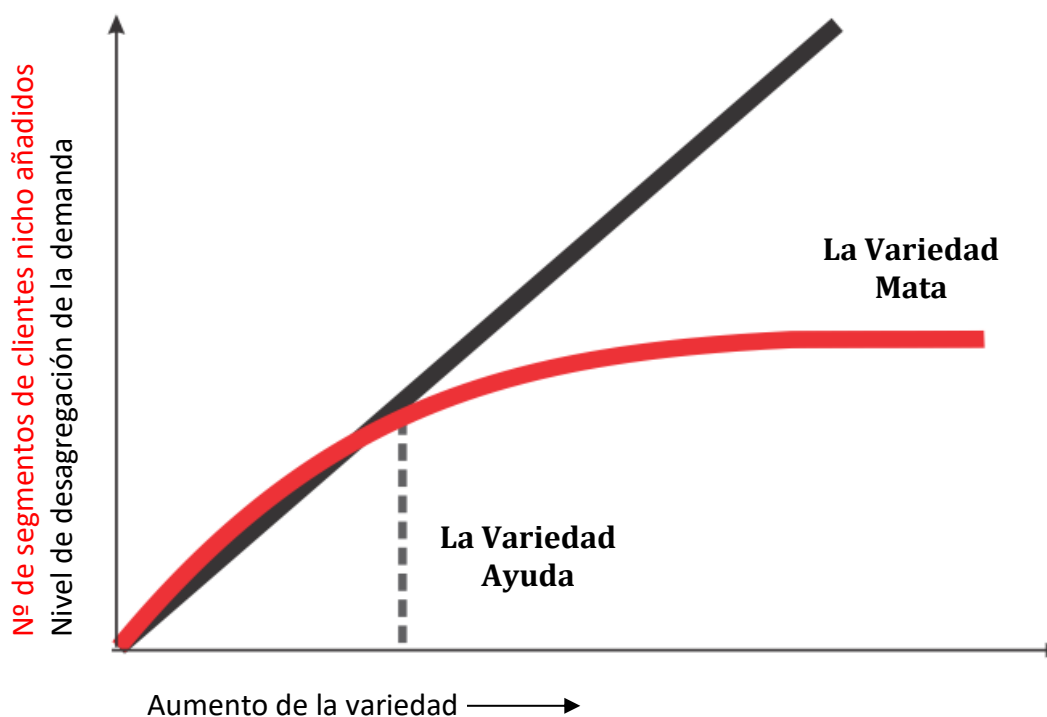
## 1. Estrategia de la Cadena de Suministro: de Empujar a Halar

Si uno tiene que tener variedad y sufrir una demanda desagregada, lo menos que puede hacer es dejar de tomar medidas que deterioren aún más la situación. Entonces, si el inventario tiene que moverse aguas abajo, debemos moverlo lo menos posible y mantener más en la ubicación central. Esto significa que las empresas tienen que pasar del modo Push al modo Pull. El tiempo de entrega del suministro debe reducirse y debemos desarrollar capacidades para reponer con frecuencia y pequeñas cantidades por SKU. Este es el único enfoque pragmático, ya que, con una variedad creciente, la mayoría de las herramientas de pronóstico fallarán miserablemente, tratando de pronosticar patrones de demanda desagregados y erráticos. Entonces, en lugar de pronosticar y empujar el inventario basado en el pronóstico. Deberíamos mover el inventario solo en función del consumo, mientras nos aseguramos de que el tiempo de reabastecimiento se reduzca drásticamente desde los niveles actuales.

Sin embargo, con la implementación de sistemas Pull perfectos, no esperamos que el problema desaparezca por completo. En un punto de venta, ¡incluso el inventario de 1 unidad de un SKU puede resultar en un inventario de muchos meses! Esto significa que necesitamos no solo tener un reabastecimiento rápido sino también un reemplazo rápido para recuperar lo que no se vende a la frecuencia deseada. Recuperar el inventario de movimiento lento en una tienda brinda la oportunidad de ponerlo a disposición en otra tienda donde puede venderse rápidamente. Los costos de flete adicionales serán más que compensados con mayores ventas y menor inventario.

## 2. Creatividad Limitada - Cadenas de Suministro Diferenciales

Ahora viene la pregunta del millón de dólares, ¿realmente necesitamos tanta variedad para entusiasmar al cliente? Por un lado, sabemos que el aumento en la variedad crea nuevos segmentos de nicho, que se crean solo después de que el cliente está realmente expuesto a la variedad. Esto definitivamente ayuda a vencer a la competencia y desviar la demanda hacia los productos propios de la compañía. Pero la presión de agregar más y más variedad también conduce a situaciones en las que más variedad no crea más segmentos de nicho o, lo que es peor, el cliente se vuelve indiferente a la variedad (y para él, cualquiera de los conjuntos de opciones satisface sus necesidades) Esto significa la variedad más allá de un punto no crea nuevos segmentos de nicho, sino que simplemente desagrega la demanda.



Hoy, la mayoría de los diseñadores están bajo presión para mostrar variedad. Por lo tanto, también están produciendo diseños en masas, solo para cumplir con los números. Por lo tanto, hay diseños que crean desagregación sin crear nuevos segmentos de clientes nicho. Al mismo tiempo, también es difícil predecir qué diseños serán un éxito y cuáles serán un fracaso. Nadie sabe realmente el punto donde el aumento de la variedad se vuelve irrelevante para los clientes. La mejor manera de salir del conflicto es tomar la intuición de los diseñadores e integrar la estrategia de diseño con la estrategia de la cadena de suministro.

La mayoría de los productos de moda tienen plantas, que son del tipo "V" (muchos artículos finales se crean a partir de pocas materias primas comunes y a medida que avanzamos en el flujo de fabricación, cada paso en la fabricación crea más variedad usando el WIP enviado desde el departamento anterior) o Plantas "T" (donde se crea variedad en el punto de ensamblaje en la fabricación como una combinación de componentes comunes).

La forma de integrar al diseño con la estrategia de la cadena de suministro es restringir el límite de la creatividad de los diseñadores, limitando la paleta de diseños desde el punto de divergencia de la planta "V" o la paleta de componentes comunes de la planta "T". El conocimiento de los diseñadores

sobre las ventajas de la cadena de suministro les ayudará a tomar mejores decisiones sobre cómo usar los ingredientes para un producto final. Sin embargo, también se les permite crear nuevos diseños desde el inicio del proceso de fabricación, conscientes de que esto aumenta el tiempo de entrega. Por ejemplo, en el caso de las prendas, puede significar restringir los diseños a partir de una paleta de hilo o tipos de tela limitados. Nuestra experiencia muestra que la simple conciencia del impacto de la cadena de suministro en las decisiones ayuda al diseñador a tomar decisiones efectivas.

La misma estrategia de plazos de entrega diferenciales puede aplicarse con la decisión de diferentes puntos de almacenamiento de SKUs en la jerarquía de la cadena de suministro. Algunos artículos pueden almacenarse y reponerse solo en el almacén central, mientras que otros están disponibles no solo en el almacén central sino también en los puntos posteriores. La regla de reabastecimiento basado en el consumo (en lugar de empujar basado en el pronóstico) se implementa para cualquier movimiento de existencias entre dos puntos en la cadena de suministro.

En el caso de libros / venta minorista, el tiempo de espera diferencial se puede implementar con algunos artículos que se almacenan en el almacén central y se reponen en las tiendas, que el cliente puede recoger al instante, mientras que, para otros que solo están en el almacén central y se venden directamente a través de Internet, el cliente tiene que esperar un período.

El tiempo de espera diferencial debería ayudar a agregar la demanda en una variedad “significativa” (la que crea nuevos segmentos de nicho), que siempre disfruta del mejor servicio. La otra variedad adicional está disponible, pero solo con un mayor tiempo de entrega.

Este enfoque también requiere la capacidad de mover artículos entre las dos categorías en función de los artículos que se venden más y la capacidad de salida de los productos en función de las tasas de venta.

### **3. Gestión de Mercaderías: Vender Sin Inventario**

La decisión de ofrecer diferentes niveles de servicio a diferentes productos ofrece un desafío en la venta, particularmente en los casos en que el producto se almacena SOLO en la ubicación agregada. El problema se agrava particularmente en los casos en que el producto tiene que ser experimentado antes de la venta real.

La experiencia de compra generalmente consta de 3 componentes para la toma de decisiones:

		
<p style="text-align: center;"><b>Mirar</b></p> <p>El cliente prefiere mirar físicamente el producto antes de comprar. La mirada debe ayudarlo a comprender cómo encajará el producto en su entorno.</p> <p><b>Ejemplo:</b> Muebles, Prendas, Pinturas para el hogar, etc.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Sentir</b></p> <p>El cliente prefiere tocar y sentir el producto antes de comprar.</p> <p><b>Ejemplo:</b> Tejidos Prendas, etc.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Muestra</b></p> <p>El cliente quiere utilizar el producto como muestra antes de decidirse.</p> <p><b>Ejemplo:</b> una prueba de manejo de un automóvil, un perfume, comida especial, productos electrónicos de consumo, algunas páginas de un libro, etc.</p>

La compra de un producto de consumo implica una o más combinaciones de los 3 factores anteriores. En muchos productos, el inventario real del SKU se utiliza para proporcionar la experiencia. Si podemos proporcionar las tres experiencias anteriores sin tener el inventario específico, entonces podemos permitirnos mantener el inventario en una ubicación central, al tiempo que tenemos accesorios efectivos para proporcionar la experiencia al cliente en el momento de la decisión de compra. Amazon puede proporcionar la experiencia de “muestras” para un libro al permitir que las personas lean las pocas páginas del libro antes de realizar un pedido en Internet.

Nuestro trabajo con empresas minoristas de muebles ha demostrado que dichos accesorios se pueden desarrollar fácilmente. Por ejemplo, en el caso de los muebles, el punto de venta tiene un tipo de mueble, pero la variedad de diferentes opciones de tapicería se muestra a los clientes, al tener piezas de tela bastante grandes, que se pueden colocar en el sofá, que el usuario puede ver y sentir. Este accesorio es diferente de un catálogo porque el catálogo puede no ser capaz de proporcionar las experiencias “reales”.

No solo tenemos que tener accesorios, sino que el personal de ventas de las tiendas también debe estar capacitado para vender dichos artículos. Deben tener mucha confianza en la disponibilidad de dichos artículos en la ubicación central. Recuerde que un vendedor minorista siempre desconfía de vender artículos cuya disponibilidad no sea confiable. Él es siempre el primer punto de contacto para cualquier mala experiencia inmediata del cliente. El equipo de ventas debe confiar en la disponibilidad de dichos artículos; de lo contrario, es imposible esperar las ventas de variedad “virtual” en el punto de venta. La cadena de suministro debe ajustarse para garantizar una disponibilidad muy alta todo el tiempo, independientemente de la ubicación de almacenamiento designada por SKU.

Una vez que los vendedores estén capacitados para vender variedad “virtual”, conoceremos la verdadera demanda de dichos artículos. Si recogen volúmenes, podemos decidir mover los artículos físicamente al punto de venta.

La guerra de variedades entre los gerentes de marketing y de la cadena de suministro es crónica en muchas cadenas de suministro. La salida de este conflicto no es una decisión unilateral de recortar los SKU's. La única forma de recortar los SKU es permitirle una oportunidad completa para resistir la prueba del mercado. Se brinda al cliente final la oportunidad de experimentar el producto en el punto de venta. Los enfoques anteriores ayudan a proporcionar la experiencia, mientras previenen el problema de los inventarios altos.

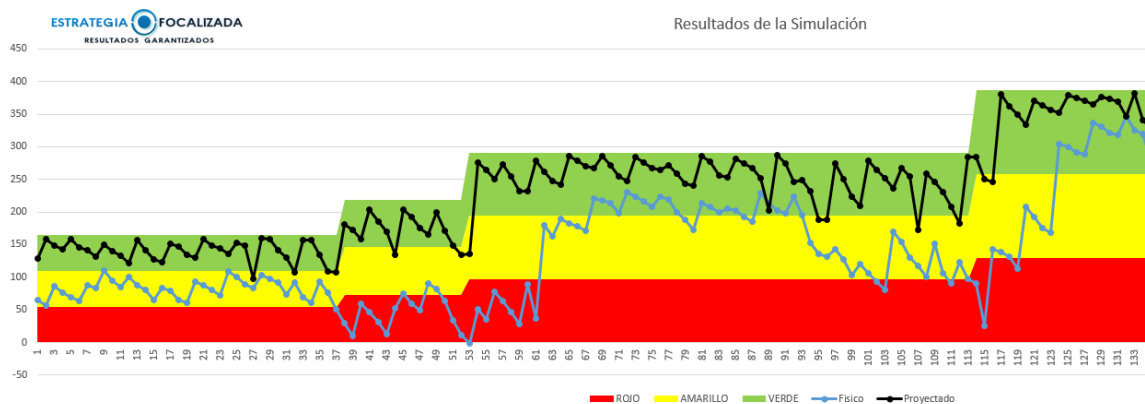
¿Quién dijo que uno no puede tener el pastel y comerlo también?

### Bibliografía:

**Traducción libre del artículo:** Dealing with variety in supply chain

<https://www.vectorconsulting.in/research-publications/textiles-and-garments/dealing-with-variety-in-supply-chain//>

## ! GRATIS ; SIMULADOR DE GESTIÓN DE INVENTARIOS TOC REPOSICIÓN GUIADA POR LA DEMANDA (DEMAND DRIVEN)



Con los simuladores de gestión de inventarios podrá experimentar de primera mano el Sistema de Reposición Guiada por la Demanda de TOC. A través de diferentes escenarios, permite simular y comparar el desempeño de la Gestión Dinámica de Amortiguadores (DBM) durante 6 meses frente a diferentes condiciones de Demanda y Tiempo de Suministro Aleatorio.

Puede descargarse el simulador en el siguiente enlace: <http://bit.ly/2Z2bdUc>

***Curso OnLine Distribución Sincronizada:  
Administración de Inventarios y Cadena de Suministro  
Guiada por 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>

**ESTRATEGIA FOCALIZADA**  
RESULTADOS GARANTIZADOS

Email: [estrategia.focalizada@gmail.com](mailto:estrategia.focalizada@gmail.com)



WhatsApp: [+593 964205718](https://wa.me/593964205718)

Página web: [www.estrategiafocalizada.com](http://www.estrategiafocalizada.com)

Síguenos en:

