Lectura 7B Wal-Mart usa CPFR e internet para mejorar la precisión de sus pronósticos

Wal-Mart ha sido reconocido desde hace mucho tiempo por el cuidadoso análisis de las cantidades que ingresan a sus cajas registradoras y por la forma en que trabaja con los proveedores para reducir los inventarios. En el pasado, como muchos otros minoristas, Wal-Mart no compartía sus pronósticos con los proveedores. El resultado eran errores de pronóstico hasta del 60% de la demanda real. Los minoristas pedían más mercancía de la que necesitaban, y los proveedores producían más de lo que podían vender.

Para combatir los efectos nocivos de los errores de pronóstico en los inventarios, Benchmarking Partners, Inc. fue fundada a mediados de la década de 1990 por Wal-Mart, IBM, SAP y Manugistics para desarrollar un paquete de software llamado CFAR (pronúnciese igual que “see far”, es decir, “ver a lo lejos”), que son las siglas en inglés de “pronósticos y reabastecimiento en colaboración”. Una ventaja clave de este paquete era su capacidad de producir pronósticos más fiables a mediano plazo. El sistema permitía que fabricantes y comerciantes trabajaran conjuntamente en la elaboración de pronósticos utilizando Internet, en lugar de fax o teléfono, pues con estos últimos la carga sería muy pesada, ya que se requieren pronósticos semanales de los miles de artículos que se mantienen en inventario en cada tienda.

Wal-Mart puso en marcha el modelo CFAR con el producto Listerine de Warner-Lambert. El sistema funcionaba de la siguiente forma: Wal-Mart y Warner-Lambert calculaban, cada uno por su cuenta, la demanda esperada de Listerine en los seis meses próximos, tomando en consideración factores como las tendencias de las ventas en el pasado y los planes de promoción. A continuación, intercambiaban sus pronósticos a través de Internet. Si dichos pronósticos diferían en más de un porcentaje predeterminado, el minorista y el fabricante usaban Internet para intercambiar comentarios por escrito y datos de apoyo. Ambas partes repetían este ciclo todas las veces que fuera necesario hasta que sus cifras convergían en un pronóstico aceptable. Después de que concluyó el programa piloto, los beneficios para Wal-Mart incluyeron una mejoría en la posición de inventario de 85% a 98%, así como aumentos notables en las ventas y reducciones en los costos de inventario. Asimismo, Warner-Lambert se benefició porque logró tener un plan de producción más uniforme y menores costos en promedio.

Este proyecto fue supervisado por la Voluntary Interindustry Commerce Standards Association (VICS), que luego generalizó CFAR en un modelo llamado CPFR, que son las siglas en inglés de “planificación, pronóstico y reabastecimiento en colaboración”. CPFR es un proceso de nueve pasos para administrar el suministro y, al igual que en CFAR, los pronósticos desempeñan una función muy importante. El objetivo de CPFR es crear información considerablemente más precisa que lleve a la cadena de valor a aumentar las ventas y obtener mayores utilidades. En otras palabras, CPFR puede eliminar costos de la cadena de valor y mejorar la rentabilidad. De modo muy parecido a CFAR, el modelo CPFR, que es más general, requiere la comparación de dos pronósticos (uno de cada socio). Sin embargo, debe aclararse que el proceso sigue siendo valioso cuando un pronóstico se compara con las ventas reales o cuando el pronóstico actual se compara con el pronóstico anterior. De un modo u otro, la colaboración mejora la precisión de los pronósticos.

Luego del programa piloto con Warner-Lambert, Wal-Mart implementó un CPFR piloto con Sara Lee, en el que ambas empresas intercambiaban información, como pronósticos y datos de reabastecimiento. A cambio, Wal-Mart se benefició porque así se aseguraba de contar con el artículo que necesitaba en el momento y lugar indicados, con lo que aumentaba la satisfacción del cliente y la rentabilidad.

Además de Wal-Mart, varias compañías importantes han puesto en marcha planes piloto para probar CPFR. Por ejemplo, Kimberly-Clark, Kmart, Walgreens, Schering-Plough, Nabisco y Wegmans Food Markets, entre otras. En general, las compañías que han participado en programas piloto aseguran que la inversión realizada en CPFR fue relativamente pequeña porque ya existían Internet y otros estándares de telecomunicaciones, y que las implicaciones para los recursos humanos fueron pocas. A cambio, las compañías que adoptan el modelo CPFR reducen el capital de trabajo, de modo que los fondos pueden invertirse en usos más productivos, como el desarrollo y marketing de nuevos productos, la reducción del capital fijo y los gastos de infraestructura, la disminución de los gastos de operación, y el crecimiento de las ventas cada año.

A pesar de los programas piloto prometedores, la tasa de adopción del modelo CPFR ha sido más lenta de lo que se había pronosticado. En primer lugar, muchas compañías todavía tienen sistemas anticuados que retrasan la implementación. Segundo, para compartir la información, que es un factor crucial para el éxito de CPFR, se necesita que los socios confíen en que están trabajando por lo que más conviene a ambas partes. Sin esta confianza, la información no podrá compartirse por completo y el CPFR no tendrá éxito. Por último, la implementación de CPFR difiere en términos geográficos. Por ejemplo, en Europa el modelo CPFR se ha topado con dificultades diferentes de las que se han presentado en Estados Unidos, lo que ha llevado a varios profesionales a considerar la posibilidad de implantar modelos regionales de CPFR en lugar de un solo enfoque general.