

SESIÓN INTERACTIVA: ADMINISTRACIÓN

SCOTTS MIRACLE-GRO CULTIVA LA PERICIA EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Cuando uno tiene que hacer casi todas las ventas anuales de 10 mil millones de libras de fertilizante para jardín y demás productos de jardinería en una ventana estacional de 10 a 14 semanas, se da cuenta de la importancia de una cadena de suministro optimizada. Como el principal proveedor mundial de productos para el cuidado del césped y del jardín, la empresa Scotts Miracle-Gro, que tiene sus oficinas generales en Marysville, Ohio, necesitaba optimizar toda su cadena de suministro (desde las repisas hasta el proveedor) para satisfacer las necesidades de su negocio el cual depende, por temporadas, del clima.

Cuando la empresa de cuidado de jardines Scotts y la principal marca de jardinería Miracle-Gro se fusionaron en 1995, surgieron varios desafíos. Las listas de clientes se traslapaban, provocando que los esfuerzos de la fuerza de ventas se duplicaran. Había conflicto entre varios diseños de la cadena de suministro, los sistemas de facturación incompatibles chocaron y no se pudieron coordinar los diversos sistemas de TI para resolver la discordia. El resultado fue que, a pesar de contar con las marcas líder en cuidado de jardines y césped en Estados Unidos (Roundup y Ortho), además de las dos que conformaban su emblema, la empresa Scotts Miracle-Gro sufría un declive en su productividad y un servicio al cliente deteriorado.

Con un problema de ejecución durante la temporada de demanda máxima, la empresa se embarcó en una iniciativa denominada "Un rostro para el cliente", que incluía \$100 millones para actualizar sus sistemas de TI. Adoptó el sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) de SAP reforzado con las herramientas de planificación de reabastecimiento y de la cadena de suministro de JDA Software. La empresa quería aprovechar sus datos de los puntos de venta (POS) de modo que las compras de los clientes activaran automáticamente pedidos para reabastecer la existencia. El nuevo software incluía herramientas para mejorar la planificación de la demanda, el cumplimiento, la gestión del espacio y las categorías, planificación de la producción, colaboración y gestión tanto de transporte como de logística.

Estas mejoras, que se instituyeron entre los años 2000 y 2005, produjeron un aumento en la tasa de cumplimiento de pedidos (el porcentaje de pedidos surtidos de la existencia disponible) del 92 al 99%, con lo cual se redujo considerablemente el impacto del agotamiento de existencias en los consumidores. La rotación de inventario se duplicó y se logró un ahorro anual promedio en la cadena de suministro de entre el 2 y 3%. Dos factores clave permitieron que Scotts Miracle-Gro respondiera mejor a los cambios rápidos en las condiciones del mercado: la habilidad de crear proyecciones de POS y un incremento en la aptitud de responder a los sucesos climatológicos.

Las proyecciones de POS a nivel de tienda son la base para la planificación de la demanda de Scott, que a su vez incorpora promociones, medios y campañas de publicidad, además de la planificación del agotamiento de existencias. Estos planes se perfeccionan todavía más al integrar ajustes de existencia de seguridad, cantidades disponibles y cantidades bajo pedido para cada tienda. La cadena de suministro de Scotts Miracle-Gro se segmenta por almacén. Se agregan planes de reabastecimiento individualizados de las tiendas para cada almacén de modo que se produzca suficiente producto para que tengan las existencias adecuadas.

Los impactos relacionados con el clima se traducen en planes de acción para cada código postal, tanto a diario como cada semana. JDA Demand está integrado con la base de datos Planalytics, pionera en inteligencia climatológica, de patrones climatológicos tanto regionales como estacionales, y con un programa analítico. La capacidad mejorada de anticipar los patrones climatológicos y tomar buenas decisiones con respecto al inventario asegura también que las promociones estén correctamente sincronizadas para maximizar los incrementos de ingresos para los socios minoristas de la empresa y la participación de la compañía en el mercado.

Además de la segmentación de la cadena de suministro por almacén, Scotts Miracle-Gro también realiza una segmentación por producto. Se personalizan varias cadenas de suministro centradas en los productos para satisfacer las necesidades de sus cuentas minoristas. Scotts tiene más de 40 instalaciones de producción además de varios fabricantes por contrato, 18 de sus propios centros de distribución y alrededor de 10 centros más de distribución de terceros. Dependiendo del producto y del volumen que lo controle, los envíos pueden ir a uno de los centros de distribución o directo a los minoristas. La maximización de la eficiencia de la cadena de suministro ha mejorado el servicio al cliente y reducido los costos, una consideración muy importante para sus tres principales clientes: Walmart, Home Depot y Lowe's. Alrededor de dos tercios de los ingresos anuales de Scotts Miracle-Gro provienen de estas empresas. Las redes de distribución regional complementan los envíos directos a estos clientes cruciales.

Para los medios de granos y el alimento de aves salvajes, se han ubicado estratégicamente 26 instalaciones de producción en Estados Unidos cerca de los compradores de mayor volumen de Scotts Miracle-Gro. Si es necesario, los productos de la red de distribución principal pueden enviarse a uno de estos puntos de producción para la entrega conjunta. Por ejemplo, un envío de un producto de grano puede combinarse con una entrega de fertilizante. Tener una variedad de posibilidades de la cadena de suministro es esencial para el modelo de negocios de la empresa, debido al marco de tiempo tan corto en el que ocurre la mayor parte de los envíos.

Con el nuevo sistema en funcionamiento, Scotts Miracle-Gro se concentró en fortalecer sus prácticas colaborativas. Los gerentes de la cadena de suministro, los equipos de ventas y los clientes necesitaban trabajar en conjunto para poder abastecer de manera óptima la temporada pico de 100 días. Un equipo de desarrollo comercial en la oficina corporativa trabaja con los equipos de desarrollo comercial para cada uno de los tres clientes grandes, así como con un equipo de cuentas de canal. La planificación de inventario previa a la temporada incluye analizar y proyectar los datos de POS del año anterior, ajustar objetivos de inventario y crear listas promocionales. Las proyecciones se generan tanto interna como externamente, con reuniones de consenso para solucionar inconsistencias. Las acumulaciones y reducciones de inventario se determinan también en forma colaborativa, donde se elaboran calendarios para cada cliente y se establece un consenso para ajustes del sistema, como reservas de estabilización y cantidades mínimas en los pedidos.

En muchos casos, los pedidos de reabastecimiento se acuerdan de antemano y Scotts Miracle-Gro también informa y rastrea el inventario, los datos de POS y las proyecciones para sus clientes, en especial durante la temporada pico. Al encargarse de los datos de los clientes, Scotts ha mejorado su perspectiva ante las necesidades de los clientes y ha logrado una mayor flexibilidad para cumplir esas necesidades. Se utilizan una cuenta de canal y JDA Marketplace Replenishment para colocar pedidos directamente dentro de los sistemas de los clientes, incluso de los tres grandes. En todo momento la meta es asegurar que los objetivos de POS y del inventario estén alineados. Si las proyecciones de JDA o POS de Scott difieren de lo que el cliente cree que va a pasar, las señales de demanda se reevalúan y se llega a un consenso. Esta mentalidad guía también los debates internos, por ejemplo entre el

equipo de ventas y los analistas financieros, de modo que un inventario suficiente maximice las ventas y el inventario en exceso no obstruya los anaqueles al terminar la temporada.

Las soluciones de JDA Software como JDA Demand, JDA Fulfillment, JDA Inventory Policy Optimization y JDA Marketplace Replenish, han permitido a Scotts Miracle-Gro desarrollar una planificación de demanda orientada al consumidor que reduce la incertidumbre ante la introducción de nuevos artículos y supera las proyecciones irreales de los minoristas. La atención continua a su cadena de suministro le sirvió bien a la compañía y a sus clientes durante la gran recesión de 2009 y sus consecuencias. Los desafíos de la venta minorista durante los tiempos de dificultades económicas se mitigaron gracias a la habilidad de Scott Miracle-Gro de mantener los costos bajos y mejorar los márgenes. Al incorporar la demanda orientada al clima en su planificación de demanda, segmentar de manera estratégica su cadena de suministro y enfocarse en los programas de colaboración de los clientes, la empresa ha podido capitalizar las señales de demanda a nivel de anaquel para mejorar los planes de fabricación y distribución. Ahora, se concentra en el desarrollo de herramientas de gestión de productos básicos para reducir el riesgo implicado en sus diversos productos afectados por las fluctuaciones en los precios de los productos básicos. La acción de seguir exprimiendo los costos de operación de sus productos y su red de distribución también apoyará la exploración de Scotts Miracle-Gro de los mercados emergentes en China y México, donde ya ha preparado el terreno para una cadena de suministro altamente eficiente.

Fuentes: Chris Petersen, "Scotts Miracle-Gro", *SupplyChain World*, visitado el 25 de mayo de 2014; "Cultivating Shelf-Connected Success", *JDA Software Case Study*, 2013; "Scotts Miracle-Gro: Keeping up with peak demand", *SupplyChain* 24/7, 1 de abril de 2013.