

APRENDIZAJE POR EXPERIENCIA

Swift Electronic Supply, Inc.

Era una típica tarde de otoño en el sur de California y miles de turistas se dirigían a las playas a pasar un buen rato. Sin embargo, a unos 64 kilómetros de distancia, Steven Holland, Director General de Swift Electronic Supply, Inc., enfrentaba un grave problema con la administración de inventarios de su empresa.

Steven Holland, veterano de Intel, trabajó en la industria de distribución de componentes electrónicos más de 20 años. Hace siete años, fundó Swift Electronic Supply, Inc., un distribuidor de componentes electrónicos. Al cabo de dos prósperos años, los márgenes de utilidad deteriorados empiezan a agobiar a la compañía. La reciente recesión económica empeoró la situación. Factores como el crecimiento del comercio electrónico de empresa a empresa (B2B), la globalización de los mercados, la creciente popularidad de los servicios con valor agregado y las continuas consolidaciones entre distribuidores de componentes electrónicos afectan el futuro de Swift.

Para contrarrestar estas influencias, Holland llamó a una universidad prestigiosa de la zona. Después de realizar las consultas del caso, Holland descubrió que la manera más eficaz de incrementar la rentabilidad era reducir los costos de inventario. Como punto de partida, estudió en detalle un producto representativo, la memoria dinámica de acceso aleatorio (DRAM, por sus siglas en inglés), como base de su plan.

Reseña de la industria y la compañía

Debido al auge en la industria de las telecomunicaciones y la revolución de la tecnología informática, los distribuidores de componentes electrónicos tuvieron un crecimiento anual de dos dígitos en la última década. Para reducir el costo de los equipos de compras directas, los grandes fabricantes de componentes, como Intel, Cisco y Texas Instruments, decidieron subcontratar su proceso de aprovisionamiento para poder concentrarse en el desarrollo y la fabricación de productos. Por lo tanto, los distribuidores independientes de componentes electrónicos, como Swift, empezaron a ofrecer servicios de aprovisionamiento a estas compañías.

Swift atiende a fabricantes de componentes en California y Arizona. Trabaja como intermediario entre sus clientes y los fabricantes extranjeros de equipo original (OEM, del inglés *original equipment manufacturer*) y su modelo de negocios es muy sencillo. Swift pronostica la demanda de los clientes y coloca pedidos con varios OEM, almacena esos productos, divide las cantidades y entrega los productos a los usuarios finales.

Hace poco, debido a la competencia más intensa y la reducción de la demanda, Swift ofreció programas de entrega más flexibles y estaba dispuesto a aceptar pedidos por cantidades pequeñas. Sin embargo, los clientes pueden irse con los competidores de Swift si esta empresa no surte sus pedidos. Steven Holland se encuentra frente a un dilema: los costos intangibles de perder clientes pueden ser formidables; sin embargo, mantener altos niveles de inventario también es muy costoso.

DRAM

Holland se fijó en DRAM como producto representativo. Anteriormente, la compañía pedía una gran cantidad cada vez que lo consideraba necesario. El asistente de Holland creó una tabla (tabla 12.4), que contiene datos históricos de dos meses de demanda. Por la experiencia de Holland, la demanda de DRAM es

TABLA 12.4

Datos históricos de demanda de DRAM (unidades)

Día	Demanda	Día	Demanda	Día	Demanda
1	869	21	663	41	959
2	902	22	1,146	42	703
3	1,109	23	1,016	43	823
4	947	24	1,166	44	862
5	968	25	829	45	966
6	917	26	723	46	1,042
7	1,069	27	749	47	889
8	1,086	28	766	48	1,002
9	1,066	29	996	49	763
10	929	30	1,122	50	932
11	1,022	31	962	51	1,052
12	959	32	829	52	1,062
13	756	33	862	53	989
14	882	34	793	54	1,029
15	829	35	1,039	55	823
16	726	36	1,009	56	942
17	666	37	979	57	986
18	879	38	976	58	736
19	1,086	39	856	59	1,009
20	992	40	1,036	60	852

relativamente estable en la línea de productos de la compañía y no tiene estacionalidad en sus ventas. El personal de ventas coincide en que las condiciones del presente año no serán diferentes de las de años anteriores y la demanda histórica será un buen indicador de lo que se puede esperar en el futuro.

Los principales fabricantes de DRAM se localizan en el suroeste de Asia. En la actualidad, Swift compra una unidad de DRAM de 64M a \$10. Después de negociar con un proveedor acreditado, Holland se las ingenió para firmar un contrato a largo plazo que mantiene el precio en \$10 y permite a Swift colocar pedidos en cualquier momento. El proveedor también surte otros artículos del inventario de Swift. Además, el proveedor de DRAM tarda dos días en entregar los productos en el almacén de Swift, usando transporte de carga aéreo.

Cuando Swift no tiene inventario suficiente para surtir el pedido de un cliente, la venta se pierde; es decir, Swift no puede aplazar el pedido para cubrirlo cuando llegue la nueva provisión porque los clientes satisfacen sus necesidades con los competidores. Sin embargo, los clientes se muestran dispuestos a aceptar embarques parciales.

A Swift le cuesta \$200 colocar un pedido con los proveedores. Esta cantidad cubre los correspondientes costos internos por hacer pedidos y los costos de entregar los productos a la compañía. Holland calcula que el costo de las ventas perdidas asciende

