



iv Impacto en los resultados del negocio

Durante estos 4 años en la compañía he participado en distintos proyectos. He participado activamente en desarrollar un modelo de inventarios y generar un proceso integral que inicie con la determinación de políticas, continúe con la implementación en un sistema *ERP* de éstas mismas y por último aplicar indicadores para medir los resultados y controlarlos. Junto con mi equipo, buscamos tres grandes objetivos:

iv.a Mejorar nuestro servicio al cliente con disponibilidad de producto en cantidad, calidad y tiempo.

iv.b Optimizar el capital y costos operativos con un nivel óptimo de inventarios.

iv.c Disminuir impactos negativos financieros y de sustentabilidad al eliminar la obsolescencia de productos.

El proceso debe asegurar el nivel óptimo de inventarios, satisfacer las órdenes del cliente en un 100% y disminuir la obsolescencia

NOTA: Los resultados presentados en este reporte por razones de confidencialidad de información son ilustrativos, pero direccionalmente correctos de la mejora obtenida en Johnson & Johnson de México, en el sector de consumo.

iv.1 Mejorar nuestro servicio al cliente *OTiF* y *UFR*

Las siguientes *Hojas de Resultados* muestran la evolución de la mejora en el servicio al cliente por medio de dos parámetros previamente estudiados, la primera hoja muestra el *OTiF* de Johnson and Johnson y su evolución y la segunda el *UFR* medido por el cliente principal.

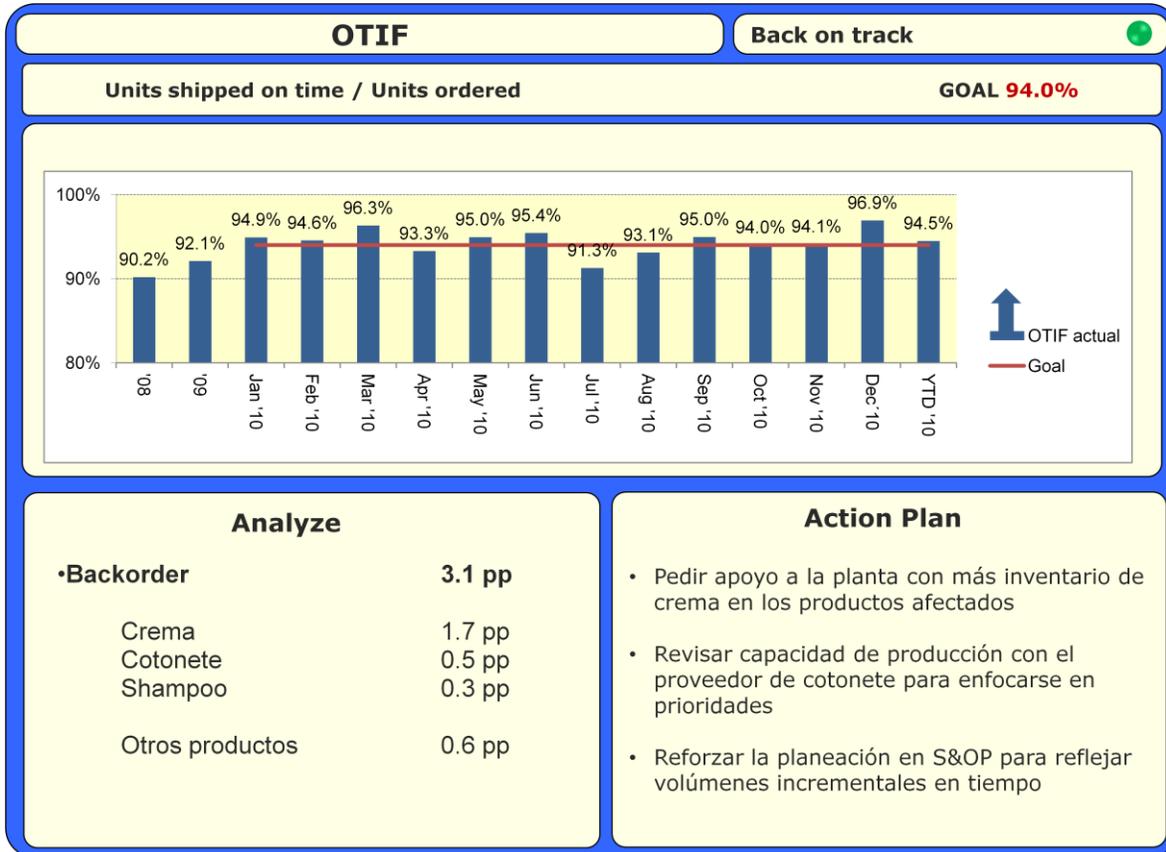
Este formato de hoja se utiliza en las reuniones de S&OP para presentar los resultados obtenidos, analizar los puntos donde se tuvieron dificultades en el mes y presentar los planes de acción.

En la hoja de resultados se observa que el nivel de servicio mejoró en los últimos tres años y que el *Backorder* disminuyó. Todo derivó porque se trabajó en la política de inventario y actualmente el inventario de seguridad es el adecuado para soportar ineficiencias en el sistema como variaciones en la venta y a su vez se consideraron los tiempos largos de la cadena de suministro.

En la hoja de resultados se observa que el nivel de servicio mejoró en los últimos tres años y que el Backorder disminuyó.



Hoja de resultado 1 OTiF Johnson & Johnson



El objetivo es tener un formato uniforme que dé tres mensajes principalmente:

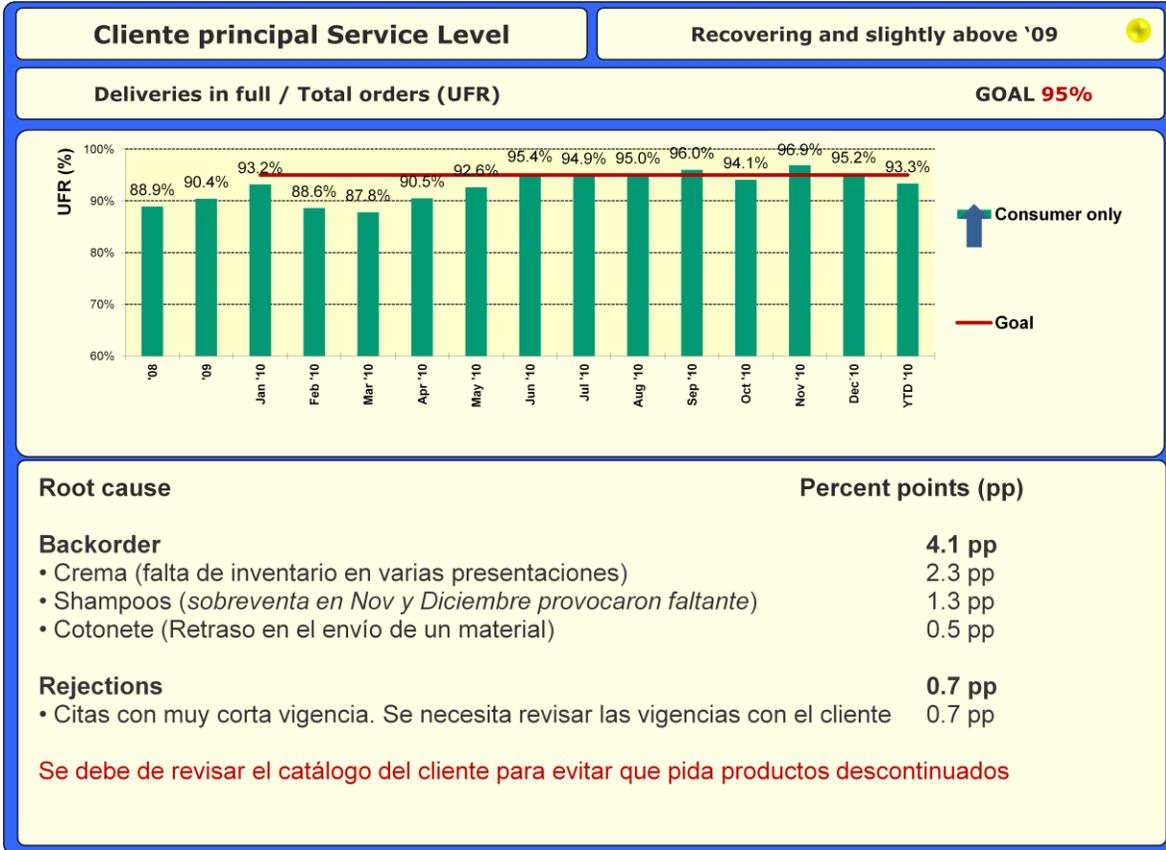
1. Resultado obtenido
2. Análisis de los impactos negativos
3. Plan de acción

Mantener el mismo formato para presentar los resultados permite a los participantes de la reunión tener claro de lo que se habla y poder los distintos métricos de forma simple.

En las reuniones de S&OP es importante tener como foco el resultado obtenido, los impactos negativos y planes de acción.



Hoja de resultado 2 UFR Cliente principal



NOTA: Formato real presentado en las reuniones de resultados. Los datos no necesariamente corresponden a los datos reales por razones de confidencialidad.

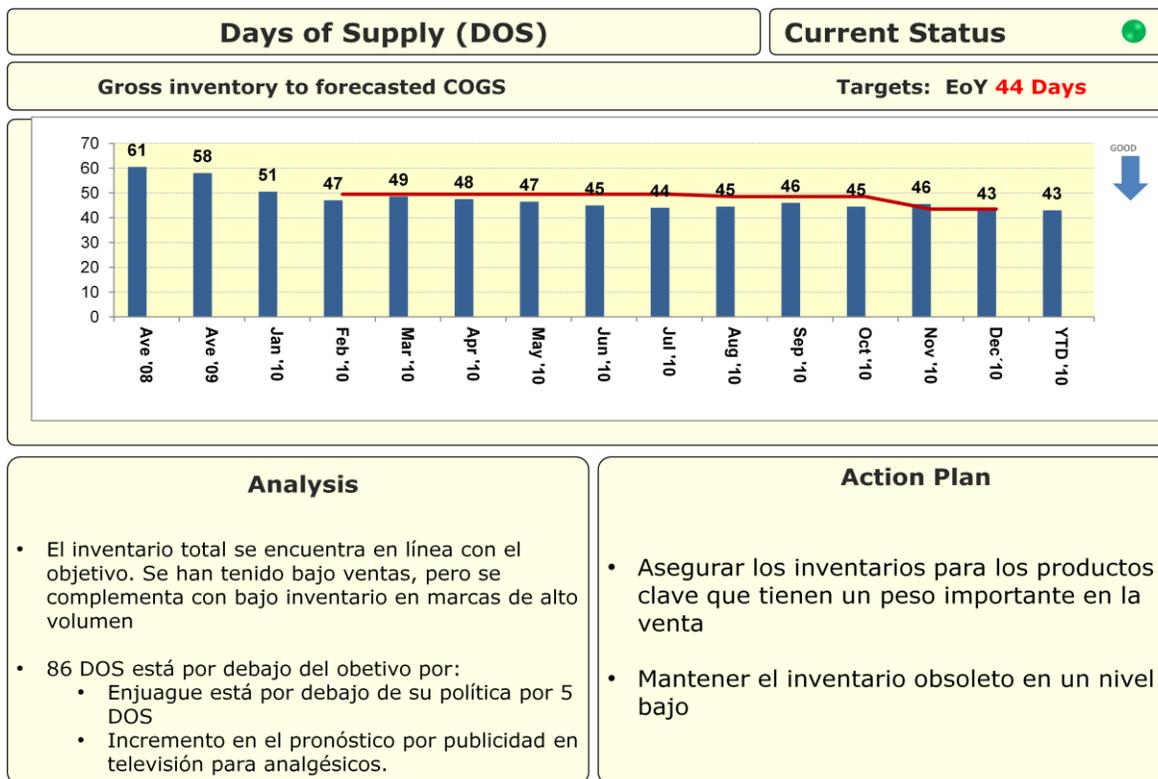


iv.2 Optimizar el capital y costos operativos con un nivel óptimo de inventarios

En la *Hoja de Resultados 3* se puede analizar la evolución de *DOS*. Sostenidamente ha ido disminuyendo y a finales del 2010 estuvo muy próximo al objetivo establecido para ese año. El objetivo proviene del análisis de *Entitlement* el cual es analizado por el área de *Supply Chain* en México y el área regional de *Supply Chain* encabezada por el *CoE (Center of Excellence)*.

El DOS sostenidamente ha ido disminuyendo y a finales del 2010 estuvo muy próximo al objetivo establecido.

Hoja de resultado 3 DOS Johnson & Johnson



NOTA: Formato real presentado en las reuniones de resultados. Los datos no necesariamente corresponden a los datos reales por razones de confidencialidad.

De esta forma se puede asegurar el flujo de efectivo y el nivel de servicio hacia los clientes y reducir el costo de capital.

$$\text{Costo de capital} = \text{Gross inventory} * \text{WACC}$$



WACC se compone con el promedio ponderado del costo de la deuda banco y costo de capital de accionistas (excluyendo el efecto de impuestos).

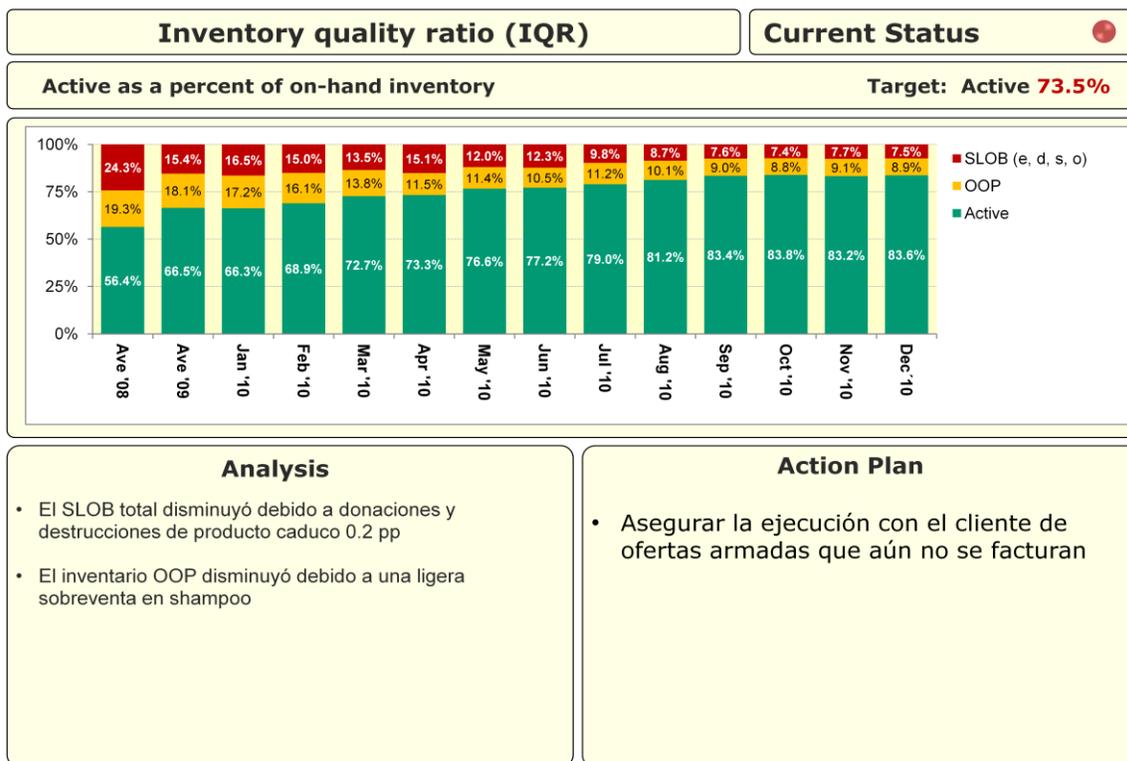
iv.3 Disminuir impactos negativos financieros y de sustentabilidad al eliminar la obsolescencia de productos

El IQR es un indicador del cual se pueden obtener varias conclusiones. El inventario es susceptible a terminar obsoleto debido a planes de venta que no tienen éxito con algún cliente en específico, sin embargo si se da visibilidad a toda la organización, se puede drenar este inventario con otros clientes que tengan un perfil distinto.

Con base en los análisis de IQR se puede dar visibilidad a toda la organización y generar planes de acción para disminuir el inventario SLOB.

De igual forma, si se tiene uno o varios productos que no se están vendiendo como la compañía esperaba, se tiene que hacer ajustes en las compras de los siguientes meses a las plantas de tal forma que el nivel del inventario se mantenga dentro de la política del inventario y no quede como OOP.

Hoja de resultado 4 IQR Johnson & Johnson





NOTA: Formato real presentado en las reuniones de resultados. Los datos no necesariamente corresponden a los datos reales por razones de confidencialidad.

iv.4 Menciones de colaboradores

“Eu trabalho no Centro de Excelência de Supply Chain da América Latina, onde somos responsáveis por implementar e alinhar melhorias de processos, melhores práticas e gerenciar a performance dos países da América Latina. Devido ao escopo regional, nós temos constante contato com todos os países da região. E – dos times com os quais eu tenho contato – o Rodrigo Medina sem dúvida é uma das pessoas que se destaca.

O Rodrigo é o modelo de funcionário que a Johnson & Johnson – e seguramente outras empresas – busca, pois ele possui conhecimento de Supply Chain e de outras áreas do negócio, possui experiência e reúne as características pessoais que a nossa empresa tanto preza”

Cynthia Politi Blanco
Supply Chain Planner
LA Supply Chain Center of Excellence
Johnson & Johnson Brazil

«I have worked with Rodrigo on daily basis for two years now, as his manager and coach in the supply planning function.

I am impressed with his sharp analytical thinking, hard working and tenacious nature, and his outstanding yet growing supply chain acumen.

We have a nurtured group of industrial engineers with very diverse backgrounds and coming from several universities, working together.

You must know that Rodrigo distinguishes himself among the group and worthily represents UNAM in the professional market.

I would certainly endorse Rodrigo for you to consider his professional experience and contributions in favor to obtain his bachelor degree.»

Orestes Meléndez Ortega
B.Sc., MBA