



GoldCity Shoe de Tailandia

Se deshace del hábito de las hojas de cálculo

Pronosticar la demanda para un solo artículo usando una hoja de cálculo es toda una tarea en sí misma, pero cuando el artículo en cuestión es calzado, cada uno de esos artículos debe pronosticarse no solo por estilo, sino por tamaño y color. El uso de Excel para pronosticar estas complejidades con casi siete millones de pares de zapatos al año se volvió demasiado complicado para GoldCity Shoe de Tailandia, debido a la necesidad de manejar tantas hojas de cálculo.

La compañía, que ha estado en el mercado desde hace 57 años, vende más de 25 millones de dólares al año no solo en Tailandia, sino también en Europa y en América del Norte. Con más de 2.000 empleados, GoldCity Shoe opera tres fábricas en Tailandia que producen artículos para el mercado nacional bajo su propia marca, así como artículos fabricados bajo pedido para marcas privadas y exportaciones de productos de fabricantes originales, como botas de acampar y de nieve para Europa y América del Norte. La compañía también revende zapatos de otros fabricantes.

“En Tailandia operamos bajo muchas estrategias cuando se trata de planificación y previsión, entre ellas la demanda de temporada e internacional”, dijo el Sr. Surasak Jinapun, director administrativo de GoldCity Shoe. GoldCity adquirió el software Demand Solutions Forecast Management en agosto de 2010, y la primera fase de la implantación se lanzó en menos de cuatro meses.

Antes de implantar Demand Solutions Forecast Management, GoldCity usaba hojas de cálculo para predecir la demanda de 4.000 SKUs del total de sus operaciones. La complejidad e inexactitud de las hojas de cálculo se multiplicó debido al hecho de que la mayoría de las marcas se fabrican en varios estilos y cada estilo incluye tres o más colores.

“La implantación de Demand Solutions Forecast Management nos ha permitido predecir con exactitud nuestra demanda en los diversos mercados para cada temporada, y al mismo tiempo reducir el riesgo y mejorar la eficiencia global del proceso de planificación de nuestra empresa”, dijo Surasak.

Gold City Shoe

Para hacer seguimiento a las ventas planificadas, el planificador de previsiones trabajaba con un equipo de ventas de diez personas, y cada vendedor utilizaba datos de Excel y OLAP del sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) de la compañía para analizar los grupos de productos y desarrollar las previsiones.

La compañía complementaba sus proyecciones con historiales mensuales del año anterior, e incluía información sobre promociones de ventas y aumentos de precios que pudieran haber afectado las ventas. Esa información se reunía en una sola previsión que se enviaba al gerente de la cadena de suministro, quien ejecutaba la relación de colores y tamaños para desglosar la cantidad prevista al nivel de los SKUs para el mes siguiente. Los resultados se enviaban de vuelta al sistema ERP para el proceso de planificación y programación de la producción (MPS).

“Eso precisaba de mucho tiempo”; dijo Surasak, “así que decidimos trabajar con Demand Solutions”. GoldCity implantó la primera fase de Forecast Management con sus zapatos de lona para estudiantes en noviembre de 2010 y después añadió Requirements Planning en diciembre del mismo año. Ian Kaw, director de operaciones de campo de Demand Solutions Asia, quien trabajó en el proyecto, dijo: “En calzado, los estilos, los colores y los tamaños hacen que el proceso de pre-



“La implantación de Demand Solutions Forecast Management nos ha permitido predecir con exactitud nuestra demanda en los diversos mercados para cada temporada, y al mismo tiempo reducir el riesgo y mejorar la eficiencia global del proceso de planificación de nuestra empresa”, dijo Surasak.

visión sea más complicado en comparación con otros productos terminados”.

Eso era más de lo que GoldCity podía lograr con tan solo hojas de cálculo.

“Solo podíamos enfocarnos en grupos y tamaños. Por ejemplo, el artículo número 112 viene en tres colores y cada color tiene 25 tamaños, lo cual significa que hay 75 SKUs tan solo para ese estilo. Solo podíamos pronosticar por estilo para el artículo 112”, explicó Surasak.

“Con Excel, la compañía podía planificar solo en un nivel alto como el estilo, pero ahora con Demand Solutions podemos desarrollar la previsión para incluir color y tamaño”. GoldCity utiliza ahora Demand Solutions para hacer su previsión a nivel de los estilos, y después utiliza la función de conversión a escala del software para ‘prorratar’ estas previsiones a nivel de colores y estilos.

Surasak piensa que Demand Solutions demostrará su valor en particular durante las volátiles condiciones económicas que espera que continúen no solo en Tailandia, sino a nivel mundial. Los precios del caucho han estado subiendo a medida que se expande la industria automotriz china, así como la presión en los precios del petróleo debido a que continúa la incertidumbre por el suministro del Medio Oriente. La combinación de estos factores tendrá un efecto adverso en los precios de los zapatos y los volúmenes de ventas a nivel mundial.

“Estamos descubriendo diariamente el poder y la profunda funcionalidad del producto de Demand Solutions”, agregó Surasak. “Debido a que nuestra demanda es irregular y realizamos numerosas promociones de ventas, la función de ajuste manual del producto de Demand Solutions permite que nuestros planificadores predigan una proyección más precisa de la demanda de ventas”.





Los pronosticadores aún hacen algunos ajustes manuales, pero dependen por completo de Demand Solutions Forecast Management para aplicar las curvas de referencia para el reabastecimiento.

“La planificación es mucho más sencilla ahora, y estamos ejecutando por lo menos dos tipos de previsiones, una para los gerentes de la cadena de suministro y el otra para los vendedores que utilizan los datos con sus clientes. Preveo que estos sistemas nos ayudarán a tomar mejores decisiones empresariales”, dijo Surasak.

Aunque aún está en la fase de aprendizaje, GoldCity ya está planificando a nivel nacional. Una vez que tengan los datos históricos preparados, planean hacer sus previsiones también a nivel regional. Esto les permitirá tener en cuenta variaciones como los diferentes patrones del clima que se experimentan en un país con gran diversidad longitudinal, que es tropical en el sur y en ocasiones más fresco en el norte montañoso.



GoldCity Shoe ha logrado cosechar beneficios importantes con la implantación de dos productos de Demand Solutions.

Demand Solutions

Forecast Management:

- Antes de implantar Demand Solutions Forecast Management, GoldCity solo podía pronosticar el 5% del total de sus SKUs. Ahora puede pronosticarlos todos
- Con esta capacidad:
 - Aumentó el volumen de ventas
 - Han logrado establecer la dirección correcta desde la perspectiva de la administración y la monitorización.
- Se redujo el inventario de seguridad innecesario en un 8%, lo cual equivale a cerca de 10 millones de baht tailandeses (1 millón de dólares americanos)
- Se mejoró la precisión de la previsión para SKUs específicos, de 10 a 50%
- La fuerza de ventas puede utilizar esta previsión para recordar y verificar de nuevo, al comparar la previsión con la realidad por cliente
- El gerente de ventas puede analizar con más precisión a los clientes clase A.

Demand Solutions

Requirements Planning:

- Se redujo el efecto de la falta de inventario de los SKUs nuevos
- Se redujo el efecto del inventario excesivo debido al lanzamiento sin éxito de SKUs nuevos.