

Cuadro 9
Matriz FODA para el abastecimiento, control y almacenaje de los materiales de envase y empaque.

		Factores internos	
		Fortalezas	Debilidades
		F1. La empresa cuenta con estabilidad financiera.	D1. El sistema de planificación SAP no se adapta adecuadamente a la complejidad del mercado venezolano.
		F2. Amplia gama de productos que le generan flexibilidad en la adquisición de materiales de envase y empaque.	D2. Cambios constantes de la programación de la producción
		F3. Flexibilidad para la aprobación y utilización de materias primas alternativas para la fabricación de los materiales de envase y empaque.	D3. Los requerimientos de los materiales de envase y empaque generados por el sistema de planificación no se ajustan al consumo real de la compañía.
		F4. Flexibilidad para la producción de productos sin pronóstico de venta mensual para evitar paradas no planificadas de la producción por disponibilidad de materiales de envase y empaque.	D4. Órdenes de compras retrasadas o sin compromiso de entrega reflejadas como ingresos dentro del sistema SAP.
		F5. Flexibilidad en la administración de la demanda para la comercialización de productos sin pronóstico de venta (forecast).	D5. 33% de los materiales de envase y empaque presentan bajos niveles de inventario.
		F6. Personal con rápida capacidad de respuesta ante situaciones contingentes.	D6. Limitada diversidad de proveedores.
		F7. Posibilidad de realizar una planificación externa al sistema con escenarios ajustados a la complejidad país actual.	D7. Parámetros desactualizados en el sistema de planificación SAP (forecast, coberturas de los materiales y tiempos de entrega).
		F8. Flexibilidad en los almacenes de terceros y producto terminado en la cesión de espacios para el almacenaje de materiales de envase y empaque.	D8. Inventario de los materiales de envase y empaque superan la capacidad instalada del almacén.
			D9. Los espacios adicionales utilizados en los almacenes de terceros y producto terminado no se encuentran identificados lo que ocasiona desorganización en el almacenaje de los materiales.
			D10. La desorganización en la identificación de los espacios ocasiona incumplimientos en las condiciones de almacenamiento de algunos materiales lo que vulnera su integridad y eficaz desempeño en las líneas de producción.
			D11. Existencia de racks inutilizados por falta de certificación de calidad.
			D12. Materiales obsoletos que ocupan espacios productivos para el almacenaje de los nuevos materiales.
Factores externos			
Oportunidades	O1. Justificación para un incremento en los volúmenes de materiales de envase y empaque adquiridos de acuerdo a la disponibilidad existente en el mercado.	E1. Establecer niveles de maniobra ante posibles fallas de suministro de los materiales de envase y empaque (F1, F2, F3, F4, F6, O1, O2, O3). E2. Mantener continuidad en el suministro (F1, F2, F3, O1, O2, O3). E3. Desarrollar acuerdos con los proveedores basados en los principios del JIT para el área de compras (F1, F2, O1).	E4. Diseñar herramientas de apoyo para el control de los materiales de envase y empaque (O1, D1, D2, D3, D4, D5, D7). E5. Establecer un mantenimiento quincenal de los parámetros del sistema SAP (O2, D7). E6. Evaluar semanalmente que los requerimientos de los materiales de envase y empaque se encuentren alineados a las necesidades reales de la compañía (O1, O2, O3, D5, D3).
	O2. Oportunidades eventuales de compra de mayores cantidades de materiales de envase y empaque, dada la adquisición adicional de materia prima en algunos proveedores que brindan la posibilidad de incrementar los inventarios de materiales críticos.		
	O3. Posibilidad de negociar la planificación de algunos proveedores de acuerdo a las necesidades inmediatas de la compañía.		
Amenazas	A1. Inflación muy marcada y en periodos cortos de tiempo ocasiona incrementos constantes de los precios de los materiales de envase y empaque.	E7. Diseñar herramientas de apoyo que permitan identificar riesgos de suministro de los materiales de envase y empaque (F2, F3, F7, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A9). E8. Establecer reuniones con los proveedores con una frecuencia alineada a la importancia de los materiales de envase y empaque que suministran. (F2, F3, F7, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A9). E9. Determinar la cantidad de espacios requeridos para el almacenamiento de los niveles de inventario establecidos por la compañía (F1, F8, A7, A8). E10. Establecer una vinculación interdiaria de la producción y la administración de la demanda (F5, A6, A9).	E11. Fijar principios de almacenamiento para cada uno de los materiales de envase y empaque (A8, D8, D9, D10). E12. Identificar los espacios que sean asignados para el almacenamiento de los materiales de envase y empaque en el almacén de terceros y productos terminados (A8, D9, D10). E13. Determinar cuáles materiales de envase y empaque requieren oferentes adicionales (A1, A2, A3, A4, A5, A7, D4, D6). E14. Canalizar con el personal que corresponda el destino apropiado para los materiales obsoletos y la certificación de los racks que se encuentran inutilizados (A8, D11, D12).
	A2. Incumplimiento de los tiempos de entrega y retrasos importantes en el despacho de algunos materiales de envase y empaque.		
	A3. Los proveedores reciben indicaciones que deben darle prioridad de producción de materiales de envase y empaque a los productos de primera necesidad, lo que disminuye las asignaciones de materiales a la compañía.		
	A4. Proveedores tienen disponibilidad limitada de materia prima para la fabricación de los materiales de envase y empaque.		
	A5. Los proveedores no garantizan la continuidad del suministro de los materiales de envase y empaque.		
	A6. La no disponibilidad de materiales de envase y empaque ocasiona disminución del nivel de servicio.		
	A7. El 44% de los proveedores de los materiales de envase y empaque no disponen de la capacidad necesaria.		
	A8. Disminución de la Capacidad de Almacenamiento (Storage Capacity).		
	A9. Disminución de la Cuota de Mercado (Market Share).		

Fuente: Elaboración propia