

“Order promising” y Gestión de Pedidos: una visión de procesos

**Faustino Alarcón Valero¹, Ángel Ortiz Bas², María del Mar Eva Alemany Díaz³,
Francisco Cruz Lario Esteban⁴**

^{1, 2, 3, 4} Centro de Investigación en Gestión e Ingeniería de la Producción (CIGIP), Universidad Politécnica de Valencia, Camino de Vera s/n, Valencia 46022. ¹faulva@omp.upv.es, ²aortiz@omp.upv.es, ³mareva@omp.upv.es, ⁴fcario@omp.upv.es.

Palabras clave: Order promising, gestión de pedidos, ciclo de vida del pedido

1. Introducción

Uno de los documentos más importantes que se utilizan en la empresa es el **pedido**. El pedido es el que conecta al cliente con la empresa, de una manera sistemática y amplia. De hecho, la experiencia que de cada cliente tiene con la empresa está determinada por la forma en que la empresa *gestiona el ciclo de vida del pedido*: “*durante el ciclo de vida del pedido, cada vez que se manipula el pedido, se manipula al cliente. Cada vez que el pedido es desatendido, el cliente se siente desatendido.*” [Shapiro, Rangan y Sviokla (1992)].

Un **pedido** es el soporte de la petición del cliente a la empresa y contiene toda la información que la empresa necesita para llevar a cabo su cumplimentación correctamente. Esta información consta, básicamente, de datos sobre el cliente, producto/servicio solicitado (descripción, modelo, calidad, planos, especificaciones técnicas, etc.), cantidad, lugar y fecha de entrega y precio. Adicionalmente a esta información básica, y dependiendo de cada situación concreta, el pedido puede contener otros datos como condiciones de entrega, condiciones de pago, restricciones de entrega, etc. Una vez se ha validado el pedido y la empresa se ha comprometido a servirlo en unas condiciones pactadas, el pedido se convierte en un documento “contractual” y el incumplimiento de las condiciones pactadas suele originar costes a la parte que incumple, en concepto de indemnización, y deteriora su imagen de cara a nuevas relaciones comerciales.

La **Gestión de Pedidos** incluiría “*todas las tareas relativas a la recepción, aceptación, configuración, manipulación, consulta y archivado del pedido en cualquiera de sus etapas del ciclo de vida.*”. Si bien la gestión de pedidos se ha considerado tradicionalmente como un asunto prioritario en la empresa, por ejemplo en contextos de taller mecánico, las preocupaciones por otros temas parecían haberla relegado a un segundo plano. Las nuevas exigencias del mercado como la personalización, la rapidez y la precisión en la respuesta al cliente, la competitividad y la eficiencia empresarial a todos los niveles, vuelven a poner de manifiesto la importancia de la gestión de pedidos. Actualmente, en muchos de los trabajos de investigación relacionados con la Gestión Empresarial o con la GCS, se subraya dicha importancia.

Pero no todas las tareas que forman parte del proceso de Gestión de Pedidos están siempre **identificadas** y **coordinadas** correctamente. En ocasiones, el hecho de que en este proceso participen distintas funciones, departamentos o recursos, e incluso empresas o cadenas de

suministro [ver, por ejemplo, Alemany, Alarcón, Ortiz, Lario (2005)], con sus respectivos objetivos individuales, puede crear confusión y ambigüedad, y dificultar una visión objetiva y unificada del mismo [Bramham y MacCarthy, (2004)]. En algunos casos, dichas tareas se podrían estandarizar, mejorando así la eficiencia de la empresa y la satisfacción del cliente (desde la perspectiva del tiempo de respuesta, aunque, posiblemente, no tanto desde una perspectiva de atención personalizada). Dicha estandarización podría dar lugar, incluso, a una posterior automatización [Bramham y MacCarthy, (2004)], sobre todo en contextos de fabricación con alta repetitividad. Tampoco parece estar clara la **importancia** de cada tarea dentro del proceso de Gestión de Pedidos, ni qué instrumentos o herramientas se podrían utilizar para su medición o las variables que podrían influir en ésta.

La mayoría de las empresas ha llegado o está llegando a la conclusión de que la Gestión de Pedidos es uno de los **procesos clave** en su negocio, pero todavía tienen algunas preguntas sin respuesta: ¿De qué actividades o subprocesos consta el proceso de Gestión de Pedidos? ¿Se llevan a cabo siempre en el mismo orden? ¿Cuáles están conectadas y cómo? ¿Cuáles son las conexiones de los distintos subprocesos de la Gestión de Pedidos con las principales áreas funcionales de la empresa? ¿Cuáles son las fases que atraviesa un pedido? ¿Son siempre las mismas? ¿Existe, por lo tanto, un Ciclo de Vida para el Pedido?

En el presente trabajo, tratando de responder a estas preguntas, se propone un **proceso genérico para la Gestión de Pedidos** en el cual se identifican y describen los **subprocesos más relevantes**, su **secuencia** y **conexiones**, tanto entre ellos como con las **áreas funcionales** más importantes de la empresa, en general. Finalmente, se aborda la definición del concepto de **Ciclo de Vida del Pedido** y se propone un **esquema** en el que se recogen las fases más importantes que tendrían lugar a lo largo de la vida de un pedido. Dichas fases se relacionan con los subprocesos del proceso de Gestión de Pedidos, facilitando así su comprensión y manejo.

2. Proceso de gestión de pedidos

Según se ha indicado anteriormente, la **gestión de pedidos** incluiría “*todas las tareas relativas a la recepción, aceptación, configuración, manipulación, consulta y archivado del pedido en cualquiera de sus etapas del ciclo de vida*”. Para Stadler y Kilger (2002) la **gestión de pedidos** se sitúa en el nivel de corto plazo y envía la información sobre los pedidos recepcionados a las áreas o módulos de planificación de la distribución, producción y requerimientos de materiales, mientras que recibe información sobre las posibilidades de satisfacer dichos pedidos.

La agrupación de las distintas tareas llevadas a cabo en el **proceso de gestión de pedidos** daría lugar a **subprocesos**. En el trabajo de Shapiro, Rangan y Sviokla (1992) se apuntan 10 actividades básicas de la gestión de pedidos que se **realizan en todas las empresas**, independientemente del producto/servicio que se comercialice, aunque dependiendo del caso pudieran solaparse, interactuar u organizarse de forma diferente. Estas diez actividades básicas, desde la perspectiva que se está utilizando, tendrían cierta correspondencia con los subprocesos citados anteriormente, y son las siguientes: 1) planificación de pedidos, 2) generación de pedidos, 3) estimación de costes y precios, 4) recepción y entrada del pedido, 5) selección y priorización, 6) programación, 7) cumplimentación, 8) facturación, 9) devoluciones y reclamaciones, y 10) servicio postventa.

En el presente trabajo se entiende que, a partir de la definición de gestión de pedidos anterior, algunas de estas actividades básicas formarían parte, no tanto del proceso de Gestión de Pedidos, sino más bien y con mayor claridad, de otras funciones o procesos empresariales. Tal es el caso de la actividad 1) planificación de pedidos o 10) servicio postventa. Este conjunto de actividades básicas, no obstante, se considera como una primera aproximación o punto de partida para la propuesta que se desarrollará a continuación.

Para el estudio de un proceso genérico de Gestión de Pedidos, es importante tener en cuenta que el pedido se recibe en el “**front-end**” de la empresa, y desde allí, una vez recibido, se activa el proceso de gestión en su totalidad. Las distintas actividades o subprocesos que habrá que llevar a cabo para la gestión completa del pedido se iniciarán a petición del propio “front-end”, en donde se centraliza normalmente la gestión del pedido. Para Bramham y MacCarthy, (2004) el sistema “*front-end*” se define como “*el que traduce capacidades organizacionales y servicios en valor para el cliente*”. Las subprocesos más relevantes, dentro del proceso de gestión del pedido, desde un punto de vista de modificaciones del pedido o procesamientos del pedido se localizan en el “front-end” de la empresa. Normalmente, desde el “front-end” se activarán los mecanismos necesarios para que el pedido se cumplimente correctamente. Para Makatsoris, Chang y Richards (2004), el “front end” de las empresas es lo más cercano al cliente, la conexión de la empresa con el cliente. En el trabajo de Ball, Chen y Zhao (2004) se define el “front-end” como la parte en contacto con el cliente o parte comercial. Estos autores también indican que las funciones colocadas en el “front-end” dan soporte para responder a las solicitudes del cliente. Estas funciones, colocadas en primer plano, juegan el fundamental papel de vincular los pedidos de los clientes con los recursos de la empresa.

A continuación se enumeran y describen los **subprocesos del proceso de gestión de pedidos** que se considera que se llevan a cabo en el “front-end”: 1) **Recepción y prevalidación**, 2) **Validación**, 3) **Registro**, 4) **“Order Promising”**, 5) **Dar de alta pedido pendiente de cumplimentación**, 6) **Consulta del estado del pedido**, y 7) **Almacenamiento y consulta de pedidos terminados**.

2.1 Subprocesos del proceso de gestión de pedidos localizados en el “front-end”

Seguidamente se incluye una explicación de los subprocesos enumerados en el apartado anterior:

La **recepción** aglutina a las tareas que tienen que ver con la recepción de la propuesta de pedido y la prevalidación inicial (se entiende que, hasta que la “*propuesta*” que hace el cliente no se ha aceptado, no se puede hablar de “*pedido*”), en la que se realizarán las comprobaciones necesarias sobre la correcta elaboración y preparación de la propuesta desde un punto de vista formal. La recepción de la propuesta de pedido requiere de la disposición de los medios por parte de la empresa (o del sistema de gestión de pedidos en general, abarcando así a redes de suministro u otras entidades) para que la propuesta de pedido se reciba correctamente, y debe diseñarse a partir de la identificación de los “*canales de llegada*” de dichas propuestas.

La **prevalidación** de la propuesta de pedido consiste en realizar las tareas oportunas para comprobar que la propuesta de pedido reúne unas condiciones formales mínimas: la propuesta está bien cumplimentada, los datos de la propuesta (descripción del producto, cantidad, fecha, etc.) son correctos. Superada la prevalidación, se puede afirmar que la propuesta de pedido ha

llegado en condiciones de formato y legibilidad suficientes como para ser estudiada (en caso contrario habría que contactar con el cliente para aclarar aspectos dudosos).

A continuación se procede a la **validación final o definitiva** de la propuesta de pedido. En esta fase se procede, fundamentalmente, al estudio del cliente en cuanto a que no sea un cliente problemático, moroso, etc. o que, por ejemplo, no haya que entregar el pedido fuera de la actual red de distribución, con el consiguiente aumento de los costes para la empresa. En general, para la validación final o definitiva, se tendrán en cuenta aspectos comerciales y financieros básicos relacionados con el cliente, o criterios relacionados con decisiones o políticas de la empresa (este mes no hay que admitir pedidos de este tipo de producto o por menos de esta cantidad).

El **registro** de la propuesta de pedido, una vez hecha la validación definitiva, consiste en registrar la propuesta en el formato estandarizado que utilice la empresa para manejar este tipo de información. Normalmente, este formato vendrá determinado por el “interface” de la base de datos de pedidos, incluida en el sistema informático de la empresa, con lo que, la tarea de registro, consistirá en rellenar los campos oportunos y dar de alta la propuesta de pedido en el sistema informático. Esta actividad puede realizarse en distintos momentos del proceso, según cada caso, aunque suele ser útil hacerlo antes de consultar a las distintas áreas sobre las posibilidades de cumplimentar el pedido (OP), sobre todo en situaciones de descentralización o separación física de las dependencias de la empresa, ya que facilitará el intercambio de información.

La mayoría de los investigadores utilizan el concepto de OP (Order Promising o comprometer pedidos) para referirse a las **actividades que se realizan para analizar en qué medida es posible comprometerse con el cliente sobre la propuesta de pedido que éste entrega a la empresa** Alarcón, Alemany, Ortiz, Lario (2005). En el trabajo de Alemany, Alarcón, Ortiz, Lario (2005) se define el proceso de OP como **el conjunto de actividades que se activan para dar respuesta a los requerimientos del cliente**. Estas tareas se centran, mayoritariamente, en el análisis de *fechas de entrega* [APICS (1994), Grant, Moses y Goldsman (2002)] y *cantidades* de producto que se pueden entregar. En algunos trabajos se manejan otros parámetros como el *precio* o las *calidades* que se pueden comprometer (en el trabajo de Cakravastia y Nakamura (2002), por ejemplo, se puede encontrar un resumen sobre modelos utilizados para la negociación y la adquisición de compromisos y los parámetros más utilizados, tanto entre clientes y empresa, como entre empresa y proveedor-es).

Si bien el OP abarcaría el conjunto del **proceso de negociación** que tendría por objeto encontrar las condiciones sobre las cuales cliente y empresa se comprometen a iniciar una relación comercial puntual, la mayoría de las veces, dicho proceso de negociación queda reducido a la búsqueda de las posibilidades que tiene la empresa para satisfacer la propuesta de pedido que realiza el cliente. Si pretender menospreciar la importancia de argumentar adecuadamente para facilitar el acercamiento entre empresa y cliente, que cristalice en un pedido, ni del conjunto de aspectos a considerar durante el proceso de negociación comercial, el presente trabajo considera que el centro neurálgico del OP es el estudio de las posibilidades de compromiso de la empresa. Por ello, el OP estará centrado exclusivamente en este ámbito. En este sentido, existe una correspondencia importante entre OP y otros términos utilizados en la literatura tradicional sobre fabricación por proyectos o taller mecánico como “Planning” [ver Delfosse (1967)] o “Planeamiento” [ver Arjona (1969)].

En general, para analizar en qué medida es posible comprometerse con una determinada propuesta de pedido, el proceso de OP deberá utilizar información sobre (en este orden): ¿**QUÉ** y **CUÁNTO** producto requiere el cliente?, ¿**CÓMO** hay que fabricar el producto?, ¿**QUIÉN** y **DÓNDE** fabricará el producto?, ¿**CUÁNDO** se fabricará el producto? y, por lo tanto, ¿cuándo se podrá entregar el pedido?, y ¿A qué **COSTE** se va a fabricar el producto? La búsqueda de las respuestas a estas preguntas y el orden en que hay que hacerlo determina totalmente el funcionamiento del proceso del OP.

En caso de que esto suceda, la propuesta de pedido se convertirá en **pedido comprometido y pendiente de cumplimentar**. En la fase de cumplimentación se utilizará la información generada y manejada en el proceso de OP como punto de partida, de forma que se sabrá qué producto fabricar, cómo hacerlo, quién lo hará y cuales son los plazos de ejecución a respetar. Aunque, toda esta información, en según qué situaciones, deberá detallarse a un nivel mayor del que se haya empleado en el proceso de OP.

Una de las primeras actuaciones que habrá que llevar a cabo cuando el pedido se da de alta y queda pendiente de cumplimentar es la **reserva de producto o capacidad necesaria** para la cumplimentación del pedido. De esta forma se actualizarán las disponibilidades de la empresa y se evitarán solapes y posibles problemas de concurrencia en próximas comprobaciones del OP. Esto nos da a entender que la tarea de reserva de producto o capacidad está supeditada al análisis y comprobaciones realizadas en el OP.

En el caso de que no exista producto final para servir el pedido o, simplemente, si así se decide, el pedido dará lugar a actividades de fabricación. Para la fabricación del pedido, se crearán, a partir de la información contenida en éste, *órdenes de fabricación*, cuyo *lanzamiento*, dará inicio a las actividades de fabricación. Por esta razón, la existencia de un pedido no siempre implica la existencia y ejecución de una orden de fabricación. Por algún problema no previsto inicialmente, a petición del propio cliente o por intereses de la empresa, el pedido pudiera ser **anulado**. En este caso, la reserva de producto final, capacidad de fabricación y/o materiales deben anularse, y convertirse de nuevo en disponible.

En ocasiones, bien a petición del cliente o por el propio interés de la empresa, pudieran ser necesarias tareas de **consulta del estado del pedido**. Estas tareas consisten normalmente en averiguar la situación exacta dentro del proceso de fabricación del producto o productos que componen el pedido. Conociendo la situación del pedido con respecto al proceso productivo es posible conocer también en qué medida se están cumpliendo los plazos y/o costes pactados con el cliente (y reflejados en el pedido).

A partir de entonces, se procederá a la cumplimentación del pedido comprometido (“order fulfillment”) de manera que, cuando éste se entregue y se facture pasará a ser “pedido terminado” y se procederá a su **almacenamiento**: el pedido pasará de ser “**pedido activo**” a ser “**pedido inactivo**”. Una posterior devolución o reclamación por parte del cliente pudiera hacer que el pedido terminado tenga que reutilizarse o reactivarse, pasando a denominarse “**pedido reactivado**”.

Todos estos subprocesos, localizados en el “front-end” de la empresa, se desglosarían a su vez en subprocesos, en un nivel inferior o de mayor detalle. A continuación se propone un esquema genérico para el proceso de gestión de pedidos (**Figura 1**), que incluiría dos niveles de desglose o desagregación: un primer nivel de subprocesos ubicado en el “front-end” de la

empresa, y un segundo nivel que incluiría los subprocesos que tienen lugar en el resto de áreas funcionales de la empresa.

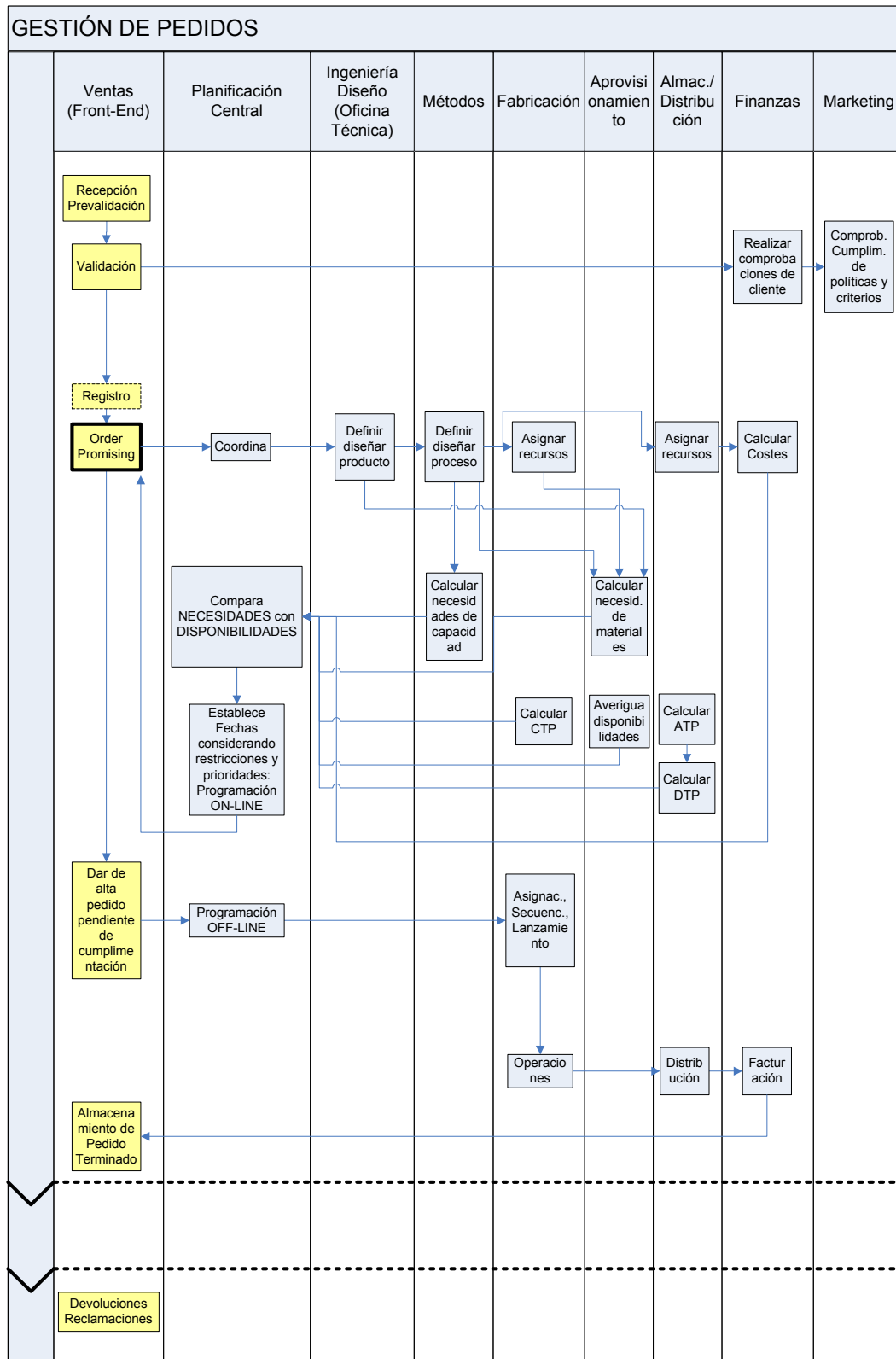


Figura 1. Proceso de Gestión de Pedidos y subprocesos principales

No todas las empresas realizan todas las tareas o subprocesos comentados y las que lo hacen, pudieran hacerlo en otro orden del citado. Algunas sólo realizan una breve comprobación

visual de que el pedido está cumplimentado correctamente (validación) y aceptan la fabricación de todo lo que llega, bien por que esa sea su política o bien por que tengan exceso de capacidad productiva, con lo cual no precisan realizar un análisis previo de factibilidad: el pedido, bien cumplimentado, siempre será factible por tanto siempre se aceptará y se servirá. En estos casos, el proceso de comprometer pedido siempre terminará de forma positiva, si bien habrá que ver la forma más satisfactoria (tanto para cliente como para la empresa) de cumplimentar el pedido (“order fulfillment”).

En el esquema propuesto se ha supuesto que todo funciona bien. Lógicamente, en alguno de los subprocesos propuestos pudiera ocurrir que no se cumplieren las condiciones mínimas preestablecidas, lo cual abortaría el proceso de gestión de pedidos inicial pudiendo dar lugar a otro nuevo. Por ejemplo, una propuesta que no superase la fase de prevalidación o validación podría ser definitivamente rechazada o podría ser modificada por el cliente y recibida de nuevo. O una propuesta que no supere la fase de OP es decir, que no pueda ser servida en las condiciones inicialmente estipuladas, podría dar lugar a una contraoferta o **contrapropuesta de pedido** por parte de la empresa, sobre la cual el cliente tendría que decidir, o al inicio de un **proceso de negociación** empresa-cliente. Estas situaciones podrían dar lugar a la continuación del proceso de gestión de pedidos interrumpido, a un nuevo proceso de gestión de pedidos completo o a la congelación o finalización de las relaciones puntuales empresa-cliente. De cualquier forma, el esquema propuesto debe interpretarse como un esquema genérico que podría constituir un punto de partida para la identificación, estudio, análisis y/o modelado del proceso de gestión de pedidos particular e individualizado en cada caso.

Así mismo, hay que indicar que este esquema general podría sufrir variaciones en función de la estrategia de fabricación utilizada. En la fase de “order promising”, las posibles actuaciones podrían ser diferentes y la forma de proceder distinta en cada caso, aunque se ha intentado hacer matizaciones a este respecto para los contextos de fabricación más usuales: MTS y MTO.

6. Ciclo de vida del pedido

A pesar de la importancia del pedido, como documento básico que rige la actividad industrial, y de la gestión de pedidos en contextos industriales, se han encontrado pocos trabajos en la literatura consultada que hagan referencia clara, explícita y detallada al *ciclo de vida del pedido*. En este sentido, Rabin (2002) hace alusión a dicho concepto cuando indica en su trabajo que, para tener éxito, la negociación de relaciones en la CS se deberían gestionar a lo largo de todo el *ciclo de vida del pedido*: demanda, pedido, cumplimentación y facturación.

Shapiro, Rangan y Sviokla (1992) destacan la importancia del *ciclo de gestión del pedido* y subraya que, bien gestionado, puede llegar a ser muy relevante para el futuro crecimiento de la empresa. La gestión del ciclo del pedido (“Order Management Cycle” u OMC) ofrece a los gestores la oportunidad de ver su propia empresa a través de los ojos del cliente, ver y experimentar transacciones como un cliente hace. El momento de la verdad surge a cada paso del ciclo de gestión del pedido y cada empleado al que afecta el OMC se convierte en un trabajador de “primera línea”. Centrarse en el estudio de las 10 fases del OMC (ver apartado 2. Proceso de gestión de pedidos) ofrece a los gestores de la empresa oportunidades para mejorar las operaciones y crear nuevas ventajas competitivas.

Sin embargo, en este trabajo, el concepto de *ciclo de gestión del pedido* no se considera exactamente equivalente al de **ciclo de vida del pedido**. La vida del pedido es el conjunto de

fases o etapas por las que pasa el pedido mientras está activo (a lo largo de su vida). La repetición cíclica de estas fases da lugar al concepto de *ciclo de vida del pedido*. En este sentido será importante precisar ¿cuándo nace o se activa un pedido? ¿Cuándo se cierra o se desactiva un pedido? ¿Qué fases atraviesa durante su vida?

Un pedido comienza a formarse cuando el cliente define sus necesidades. Este hecho dará lugar a una “propuesta de pedido” que el cliente le hará a la empresa. El pedido se cierra o desactiva cuando el cliente hace acuse de recibo de todos los productos y resuelve el pago de los mismos. Entre un momento y otro, el documento atraviesa varias fases. Para determinar dichas fases, será necesario determinar **qué** provoca un cambio de fase y, a continuación, **cuándo** se produce un cambio de fase. El pedido cambia de fase cuando se modifica la información que contiene o cuando se le realiza algún tipo de proceso, como por ejemplo una validación o comprobación.

Las subprocesos más relevantes, dentro del proceso de gestión del pedido, desde un punto de vista de modificaciones del pedido o procesamientos del pedido se localizan en el “front-end” de la empresa. El resto de funciones empresariales, como por ejemplo finanzas o producción, realizan comprobaciones a petición del “front-end” o actúan a partir de la información del pedido, pero no la modifican, luego no se consideran subprocesos relevantes desde un punto de vista de cambio de fase en la vida del pedido. En el siguiente esquema (Figura 2) se recogen las distintas **fases de la vida del pedido** y se relacionan con los subprocesos a distintos niveles de la gestión de pedidos.

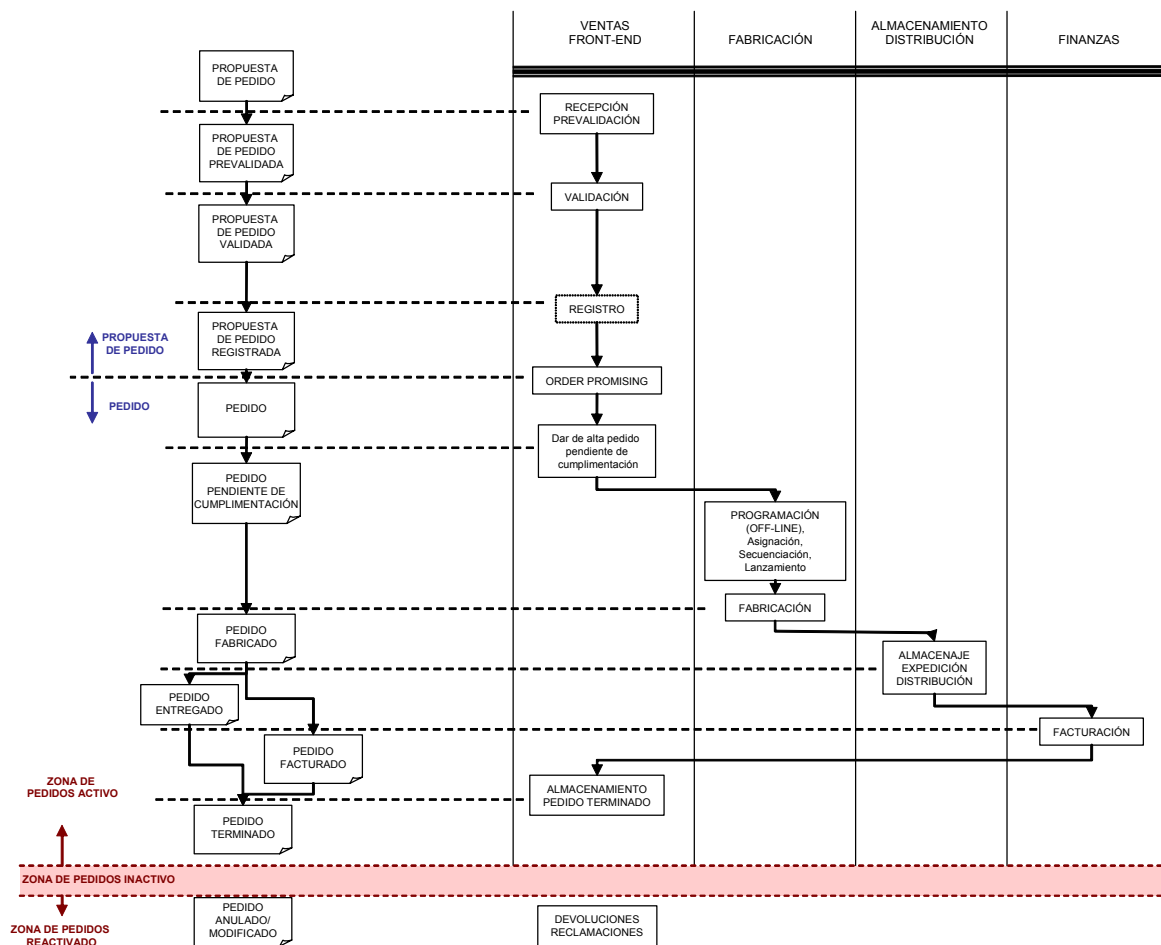


Figura 2. Fases del ciclo de vida del pedido y eventos (subprocesos) asociados

Cada fase o etapa del pedido da una nueva denominación a éste, de manera que, utilizando adecuadamente la denominación del pedido se puede deducir qué subprocesos han finalizado y cuáles están todavía pendientes de ejecutarse.

En definitiva, se entiende por **ciclo de vida del pedido**, *el conjunto ordenado de fases que sigue un pedido desde que el cliente lo genera (“propuesta de pedido”) hasta que lo solicitado en el pedido es servido y éste almacenado y desactivado (“pedido terminado”), pasando por la validación y aceptación de la propuesta de pedido, lo cual la convierte en “pedido en firme”, “aceptado” o, simplemente, “pedido”*

Tal y como se ha indicado hacia el final del apartado 2.1, este esquema se propone como una primera aproximación, en la que todo funciona bien inicialmente. No obstante, pudiera ocurrir que alguna de los subprocesos no se supere, dando lugar a una contraoferta por parte de la empresa o al inicio de un proceso de negociación empresa-cliente, lo cual podría desembocar en continuar el proceso de gestión de pedidos interrumpido, en un nuevo proceso de gestión de pedidos completo o en la congelación o finalización de las relaciones puntuales empresa-cliente. En este sentido, también habría que tener en cuenta que, según la estrategia de fabricación utilizada en la empresa (fabricación sobre pedido o contra almacén, por ejemplo) o las políticas utilizadas (servir pedidos dándole prioridad al producto final almacenado o utilizando la capacidad de fabricación no comprometida, por ejemplo) algunos de los subprocesos representados en el esquema no tendrían lugar.

8. Conclusiones

El pedido y su gestión eficiente determinan, en gran medida, la supervivencia de las empresas. Pero no todas las tareas o subprocesos que forman parte del proceso de **gestión de pedidos** están siempre **identificadas** y **coordinadas** correctamente. En ocasiones, el hecho de que en este proceso participen distintas funciones, departamentos o recursos, crea confusión y ambigüedad, y dificulta una visión objetiva y unificada del mismo. En el presente trabajo se **identifican** los subprocesos más **relevantes** del proceso de gestión de pedidos en dos niveles de desagregación, se **organizan** en una secuencia lógica, y se **relacionan** con las áreas funcionales más importantes de la empresa, dando lugar a un *proceso genérico para la gestión de pedidos*.

A pesar de la importancia del pedido y de su gestión, se han encontrado pocos trabajos que hagan referencia clara, explícita y detallada a su *ciclo de vida*. En este sentido, se ha definido el término **ciclo de vida del pedido** y se ha propuesto un esquema en el que se recogen las fases más importantes que tendrían lugar a lo largo de la vida de un pedido. Dichas fases se han relacionado con los subprocesos del proceso de gestión de pedidos, facilitando así su comprensión y manejo.

Los esquemas propuestos en el presente trabajo podrían servir como guía, facilitando el análisis, modelado, rediseño y mejora, en contextos particulares, tanto del proceso de gestión de pedidos como del ciclo de vida del pedido.

Mediante el estudio y las propuestas realizadas a lo largo del trabajo se ha pretendido aclarar la respuesta a algunas **preguntas clave**, en relación a la gestión de pedidos: ¿De qué actividades o subprocesos consta el proceso de gestión de pedidos? ¿Se llevan a cabo siempre

en el mismo orden? ¿Cuáles están conectadas y cómo? ¿Cuáles son las conexiones de los distintos subprocesos de la gestión de pedidos con las principales áreas funcionales de la empresa? ¿Cuáles son las fases que atraviesa un pedido? ¿Son siempre las mismas? ¿Existe, por lo tanto, un ciclo de vida para el pedido?

Otras preguntas, también importantes, deberían abordarse en posteriores trabajos para mejorar la visión y conceptualización del proceso de gestión de pedidos, y para facilitar la adaptación del proceso genérico propuesto a los distintos contextos industriales: ¿Hasta qué punto puede hablarse de un proceso genérico de gestión de pedidos? ¿Debería decirse que hay uno para cada empresa o incluso para cada momento? ¿Qué factores pueden influir en que estas actividades sean unas u otras? ¿Existen distintos niveles de importancia en los subprocesos de la gestión de pedidos? ¿En ese caso, cuál o cuáles son las más importantes y por qué?

Referencias

- 📖 Alarcón, Alemany, Ortiz, Lario (2005) ➔ Faustino Alarcón Valero, María del Mar Eva Alemany Díaz, Ángel Ortiz Bas, Francisco Cruz Lario Esteban. “Order promising” y conceptos asociados: revisión de significados e interpretaciones y propuesta para su clasificación.” IX Congreso de Ingeniería de Organización, Gijón, 2005.
- 📖 Alemany, Alarcón, Ortiz, Lario (2005) ➔ M.M.E. Alemany, F. Alarcón, A. Ortiz and F.-C. Lario “Order promising process for extended collaborative selling chain (ECOSELL)” International Conference on Industrial Engineering and Systems Management, IESM 2005, Marrakech (Marruecos).
- 📖 APICS (1994) ➔ Diccionario APICS, American Production and Inventory Control Society. 1994.
- 📖 Arjona (1969) ➔ Antonio Arjona Ciria. “Planificación y Control de Producción”. Ediciones Deusto – Bilbao. 2ª edición, 1969.
- 📖 Bramham y MacCarthy, (2004) ➔ Jo Bramham, Bart MacCarthy. ”Providing rapid effective quotations.” EUROMA, 11th POMS Conference, France, 2004, Tomo II, pp. 697-706.
- 📖 Ball, Chen y Zhao (2004) ➔ Michael O. Ball, Chien-Yu Chen and Zhen-Ying Zhao. “Available to Promise” (Chapter 11) in “Handbook of Quantitative Supply Chain Analysis: Modeling in the E-Business Era.” Kluwer Academic Publishers, 2004. D. Simchi-Levi, S. David Wu, Z. Max Shen, editors.
- 📖 Cakravastia y Nakamura (2002) ➔ A. Cakravastia, N. Nakamura. “Model for negotiating the price and due date for a single order with multiple suppliers in a make-to-order environment”, International Journal of Production Research, 2002, vol. 40, nº14, 3425-3440.
- 📖 Grant, Moses y Goldsman (2002) ➔ H. Grant, S. Moses and D. Goldsman. “Using simulation to evaluate buffer adjustment methods in order promising”, Proceedings of the 2002 Winter Simulation Conference, E. Yücesam, C.-H. Chen, J.L. Snowdon, and J.M. Charnes, eds.
- 📖 Delfosse (1967) ➔ Marcel G. Delfosse. “El Planning” Editorial Hispano Europea, 1967.
- 📖 Hegedus y Hopp (2001) ➔ Michael G. Hegedus, Wallace J. Hopp. “Due date setting with supply constraints in systems using MRP.” Computers & Industrial Engineering 39, 2001, pp. 293-305.
- 📖 Lambert y Cooper (2000) ➔ M.D. Lambert, M.C. Cooper. “Issues in supply chain management”. Industrial Marketing Management 29, 2000, 65-83.

- 📖 Makatsoris, Chang y Richards (2004) ➔ H.C. Makatsoris, Y.S. Chang, H.D. Richards. “Design of a distributed order promising system and environment for a globally dispersed supply chain.” *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 2004, vol. 17, n°8, pp. 679-691.
- 📖 Rabin (2002) ➔ Steve Rabin. “Automatic Trading Partner Collaboration across the Order Management Life Cycle” *Information Systems Management*, summer 2002.
- 📖 Rudberg y Wikner (2003) ➔ Martin Rudberg and Joakim Wikner. “The customer order decoupling point: application in manufacturing and logistic.” *EUROMA, POMS Conference, Italy, 2003, Tomo II*, pp. 719-728
- 📖 Shapiro, Rangan y Sviokla (1992) ➔ Benson P. Shapiro, V. Kasturi Rangan, John J.Sviokla. “Staple yourself to an order” *Harvard Business Review*, 1992.
- 📖 Stadtler y Kilger (2002) ➔ Hartmut Stadtler, Christoph Kilger. “Supply Chain Management and Advanced Planning“. Springer 2002.
- 📖 Steger-Jensen y Svensson (2003) ➔ Kenn Steger-Jensen and Carsten Svensson. “Issues of mass customization and supporting IT-solutions.” *Computers in Industry*, 2003.
- 📖 Svensson y Steger-Jensen (2003) ➔ Carsten Svensson, Kenn Steger-Jensen. “Creating synergy through the integration of advanced planning systems and configuration”. Collaborative systems for production management, editado por Jagdev, Wortmann y Pels (IFIP), 2003, ISBN: 1-4020-7542-1.
- 📖 Welker y Vries (2004) ➔ Gera A. Welker, Jan de Vries. “Formalisation and flexibility in order management”. Acceso 9/11/04. <http://www.bdk.rug.nl/medewerkers/j.de.vries/Downloads/paper%20bath.doc>
- 📖 Welker y Vries (2004b) ➔ Gera A. Welker, Jan de Vries. “Formalisation of the Ordering process”. <http://www.ub.rug.nl/eldoc/som/a/02A08/02A08.pdf> Acceso 9/11/04.
- 📖 Welker (2003) ➔ Gera A. Welker. “Formalising the ordering process to achieve responsiveness.” *EUROMA, 10th POMS Conference, Italy, 2003, Tomo II*, pp. 789-798.