



PROYECTO FINAL  
DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**PROCESOS COLABORATIVOS A TRAVÉS DEL  
SUPPLY CHAIN**

ANÁLISIS SOBRE LA GESTIÓN DE RELACIONES ENTRE  
PROVEEDOR Y CLIENTE Y CONCLUSIONES SOBRE EL  
CASO DE UNA EMPRESA MULTINACIONAL DE  
ALIMENTOS EN ARGENTINA

Autor: Mauro López Berzosa

Legajo: 46.193

Tutor: Lic. Juan Carlos López Martí

Año 2010



## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es estudiar la importancia estratégica y competitiva que tienen los procesos colaborativos en la cadena de abastecimiento en el mundo de los negocios de hoy.

Para ello, a partir de una primera introducción de las tendencias estratégicas, tecnológicas y de mercado que justifican la importancia actual del Supply Chain Management, se pasa a describir el estado de arte de esta especialidad principalmente a partir de los conceptos de The Global Supply Chain Forum (GSCF). La experiencia práctica de muchas empresas plantea que dentro de la estructura de red hay ocho grandes procesos multifuncionales e interorganizacionales de negocio que fluyen a través del Supply Chain. De estos ocho hay dos que son clave cuando se busca la integración de dos empresas: EL Customer Relationship Management (CRM) y el Supplier Relationship Management (SRM), ambos procesos complementarios ya que se refieren al manejo de la relación con el cliente y el proveedor respectivamente.

La principal importancia de estos procesos radica en que, como muchas otras cosas, hay que saber gestionar las relaciones, poniendo mayor atención en las que sean más importantes. El CRM primero busca segmentar clientes dentro de cada unidad de negocios para saber diferenciar cuáles demandan mayor integración y cuáles se inclinan más hacia relaciones de transacciones comerciales discretas, y se divide en dos subprocesos, uno estratégico para el planeamiento a largo plazo y uno operacional orientado hacia las actividades del día a día.

Luego, se plantea el estudio del caso de una empresa multinacional de alimentos en Argentina. La principal oportunidad de mejora se encuentra en la identificación de aquellos clientes estratégicos con quienes un servicio distinto produciría alto impacto en el rendimiento de la empresa. Se plantea una segmentación de clientes, de acuerdo a factores comerciales y de capacidad de Supply, ya que son los que marcan si una diferenciación de servicio será viable y significativa en términos de rendimiento económico.

Una vez delimitado cada uno de los segmentos de clientes, se establece la profundidad de la relación con cada uno, remarcando en qué asuntos se debe hacer foco para lograr el vínculo adecuado: se define el equipo encargado de gestionar las relaciones y sus características, haciendo hincapié en la importancia que tiene la introducción del área de Customer Service para equilibrar las funciones comerciales y operativas entre cliente y proveedor; y además se disponen planes de acción para estrechar la relación con dos clientes concretos.

El trabajo incluye una sección donde se desarrolla un sistema colaborativo, el CPFR, que se basa en el planeamiento, pronóstico y reabastecimiento conjunto. Se describen sus fases y etapas, y cómo se aplicaría en la empresa del caso para sus principales clientes, aprovechando las experiencias y facilidades que estos clientes ya tienen en ello y las entrevistas a analistas que trabajan en tareas similares en otros proveedores. Aquí se concluye que hay un cierto límite en cuanto al nivel de acercamiento en el vínculo entre proveedor y cliente, impuesto por el poder que significa para el retailer su proximidad con el consumidor final y la imposibilidad de conocer las ineficacias operativas que tiene en la parte final de la cadena.

En la penúltima sección, se arma una lista de todos los beneficios tanto tangibles como intangibles que surgen de los procesos colaborativos y se muestra un gráfico con los resultados alcanzados por las dos empresas pioneras en el país en la implementación de CPFR.

Por último, se exponen una serie de factores que son indispensables para cualquier empresa con intenciones de iniciarse en procesos colaborativos exitosamente. Además, se propone una adaptación del modelo de colaboración para atraer a un sector en crecimiento: los comercios chinos.

## **ABSTRACT**

The aim of this dissertation is to study the strategic and competitive importance that collaborative processes have in supply chain in the world of business nowadays.

Firstly, an introduction of strategic, technological and market trends is made in order to justify the importance of Supply Chain Management, discipline which then is described according to its present state of art and following the concepts of The Global Supply Chain Forum (GSCF). The experience of many big companies sets out that beneath the network structure there are eight big multidisciplinary cross-company business processes that flow across the Supply Chain. Two of them are of key importance when seeking integration between two organizations: The Customer Relationship Management (CRM) and the Supplier Relationship Management (SRM), both are complementary processes because they refer to the relationship with the client and the supplier respectively.

The main importance of these processes lies in the fact that resources of relationships have to be managed, prioritizing those that are more significant. The CRM first focuses on a segmentation of clients, one for each business unit, so as to realize which demand more integration and which actually need scattered commercial transactions. It is divided in two sub-processes, the strategic CRM, for long-term planning, and the operational CRM oriented to day-to-day activities.

Afterwards, a case study is posed, regarding a multinational food company in Argentina. The main improvement opportunity is to identify all those strategic clients that when receiving a differentiated service can produce a big impact on the performance of the company. Segmentation is followed according to commercial and Supply capacity factors related to clients, because these are the actual indicators of a possible and significant increase in economic return due to differentiation of service.

Once defined each of the group of clients, the actions needed to develop each kind of relationship are specified, stressing on the matters that have to be taken into account in order to get the right bond. Also, the team that has to manage the relationship and its members is put together, emphasizing the importance of the introduction of the Customer Service area, that balances commercial and operative functions between client and supplier. Action plans for two particular clients are then presented.

Then another section is included, where the CPFR collaborative system is introduced. As its name shows, it is based on collaborative planning, forecasting and replenishment. There is a description of its phases and stages, and how it

would be implemented in the studied case for its main clients, taking advantage of their experience and already developed systems and some interviews made to their analysts. This section arrives to the conclusion that there is a certain limit to the level of partnership between supplier and client in this relationship imposed by proximity of the retailer to the end customer which turns into strong bargaining power; and lack of instruments to notice any ineffectiveness in the last part of the chain.

Next, it is presented a list with tangible and non tangible benefits of collaborative practices, and a chart shows the results reached by the two first firms to start CPFR in Argentina.

Finally, a series of factors that are necessary for successful implementation of collaborative processes is exposed. Any company, big or small, intending to get started on this must pay attention to them. Moreover, an adapted model is suggested to attract a growing sector: Chinese markets.

## ÍNDICE

ÍNDICE .....	i
1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 PROBLEMÁTICA .....	1
1.1.1 Tendencias estratégicas .....	1
1.1.2 Tendencias tecnológicas.....	2
1.1.3 Tendencias de mercado.....	3
1.1.4 Análisis de la situación .....	5
2. MARCO TEÓRICO .....	7
2.1 Supply Chain Management vs Logística.....	7
2.2 Elementos del Supply Chain Management .....	8
2.2.1 Estructura de Red .....	9
2.2.2 Procesos de negocio.....	12
2.2.2.1 Procesos críticos .....	14
2.2.2.2 El Customer Relationship Management (CRM) .....	17
2.2.2.2.1 El proceso estratégico del CRM .....	18
2.2.2.2.1 El proceso operacional del CRM .....	22
2.2.3 Componentes de gestión .....	24
3. CASO: EMPRESA MULTINACIONAL DE ALIMENTOS EN ARGENTINA ...	26
3.1 Caracterización del negocio retail de productos de consumo masivo .....	26
3.2 Antecedentes de la colaboración.....	27
3.3 Oportunidades de mejora .....	28
3.4 Segmentación de clientes y diferenciación de servicio .....	30
3.4.1 Pasos para la segmentación de clientes .....	32
3.4.1.1 Definición de los segmentos correspondientes .....	36
3.4.2 Diferenciación de relación por segmento de clientes .....	39
3.5 Preparación del equipo multidisciplinario para el cliente o segmento de clientes .....	40
3.6 Plan de acción para algunos clientes clave .....	44
3.7 Utilización del proceso CPFRR .....	46
3.8 Proceso de CPFRR con Walmart.....	50
3.8.1 Gestión de parámetros de Walmart.....	51

3.9 Proceso de Abastecimiento colaborativo con Carrefour .....	56
3.10 Proceso VMI para Jumbo .....	58
3.11 Falta de un índice importante .....	59
4. BENEFICIOS GENERADOS POR LOS PROCESOS COLABORATIVOS...	61
4.1 Resultados alcanzados entre Gillette y Walmart.....	62
5. ADAPTACIÓN A OTRAS EMPRESAS .....	64
5.1 Factores de éxito para la adaptación.....	64
5.2 La oportunidad de los supermercados chinos .....	65
6. CONCLUSIÓN .....	72
7. BIBLIOGRAFÍA.....	74
7.1 Libros consultados.....	74
7.2 Referencias de internet .....	74
8. ANEXO .....	77
8.1 Criterios para la evaluación de la capacidad de Supply del cliente .....	77
8.2 Parámetros disponibles en la red Retail Link de Walmart y otros parámetros útiles que pueden calcularse .....	78

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 PROBLEMÁTICA

Uno de los cambios más significativos de paradigma en el mundo de los negocios tiene que ver con que las empresas hoy en día no compiten por sí solas en el mercado, sino que lo hacen dentro de sus cadenas de abastecimiento. Bajo este contexto, el éxito depende en gran medida de la habilidad que la empresa tenga para relacionarse con los otros miembros que conforman su red (ya no sólo de eficiencia que tiene en las operaciones dentro de sí).

Esta dinámica, que se está gestando desde hace varios años, es el resultado de distintas tendencias: estratégicas, económicas, tecnológicas, principalmente. Éstas han causado, entre otros fenómenos en el mundo de los negocios actual, la redefinición de ciertas cadenas de valor.

### 1.1.1 Tendencias estratégicas

En la actualidad, el mundo de los negocios ha tomado otra dinámica debido a múltiples factores: las nuevas tecnologías, la presión de los mercados de capitales, las desregulaciones económicas, el auge de empresas multinacionales, entre otros. Todos ellos pueden conjugarse dentro del proceso de globalización, en el que, por causa de la apertura generalizada de los mercados de bienes y capitales, ya no resultan tan útiles las estrategias tradicionales orientadas a configurar y proteger posiciones estratégicas de largo plazo estáticas e individuales.

Ya desde hace algunos años se hacía referencia a las expectativas cambiantes del cliente moderno. En la actualidad, los clientes presionan para obtener un mayor nivel de calidad, cuya dificultad se acrecienta debido a la mayor complejidad tecnológica de productos y servicios. La búsqueda continua de mejoras es una capacidad para mantener el liderazgo; logra que las estrategias pierdan el componente estático anteriormente mencionado mediante la implementación del conocido ciclo (Plan-Do-Check-Act). Sin embargo, no alcanza sólo con esto. Las estrategias deben plantearse desde la empresa como parte de la red que conforman, no separada de ella.

A la creciente competencia evidenciada en empresas de variedad de sectores se agrega una situación de costos crecientes, muchas veces acentuada por políticas agresivas de precio que en realidad no representan ninguna ventaja competitiva. Resulta conveniente entonces buscar estrechar relaciones con otras empresas para facilitar el desarrollo de las actividades.

Es por ello que a las organizaciones ya no les alcanza con saber adaptarse al cambio *individualmente*, sino que requieren comenzar a integrar sus

estructuras, en búsqueda de crear y capturar valor para el sistema que componen. Cobra vigencia el concepto de “empresa extendida”.

Cada vez más es necesario que las empresas se orienten hacia la construcción de conocimiento compartido, facilitado mediante una red de aprendizaje interorganizacional. Esta nueva perspectiva permite buscar socios para diversificar riesgos inherentes a nuevas actividades y tecnologías, evitar esfuerzos duplicados y aprovechar complementariedades.

Para definir su concepto de “compañía super eficiente”, Michael Hammer señala:

*“El alineamiento de los procesos intercompañía es la próxima gran frontera para lograr reducir costos, realzar la calidad, y acelerar las operaciones. Allí es donde se llevarán a cabo las guerras de productividad esta década. Las vencedoras serán aquellas compañías que sean capaces de tomar un nuevo enfoque hacia el negocio, trabajando conjuntamente con sus socios para diseñar y gestionar procesos que se extiendan más allá de las fronteras tradicionales entre corporaciones. Serán quienes den el salto de la eficiencia a la supereficiencia.”*

La cooperación surge como una nueva forma de competir en el mercado. La competencia se está desplazando de empresa contra empresa hacia red de empresas contra red de empresas.

### **1.1.2 Tendencias tecnológicas**

La tecnología avanza a un ritmo muy acelerado, generando cambios en las organizaciones, permitiendo ampliar las posibilidades de integración entre ellas. Intercambios fluidos de información son llevados a cabo a través de nuevos sistemas de intercambio de datos (EDI, XML, www).

Se ha logrado gran compatibilidad en los sistemas de información, y si se utilizan adecuadamente, serán un importante instrumento para cumplir los objetivos estratégicos.

La tecnología permite apalancar la capacidad de las empresas para relacionarse, así como generar y gestionar conocimiento conjunto.

Hoy en día, como anteriormente se mencionó, la base de la competencia está cambiando. La innovación tecnológica ha contribuido a que ser dueño de capacidades y procesos no sea determinante del poder en el mercado. La habilidad para controlar y optimizar aquellas capacidades críticas y saber gestionar las relaciones con proveedores, clientes y terceros son la clave para lograr mayor flexibilidad y por ende mejor rendimiento. El contexto fuerza constantemente a que las organizaciones extiendan sus incumbencias,

buscando nuevas formas de ventajas competitivas mediante estrategias conjuntas.

### **1.1.3 Tendencias de mercado**

De acuerdo a todo lo expuesto anteriormente, la integración aparece como un tema importante en lo que refiere a la planificación estratégica de las organizaciones en nuestros días.

A mediados de los '90, los factores elegidos por los ejecutivos se centraban mayoritariamente en problemáticas operacionales, mientras que en la actualidad se centran en temáticas más cercanas a la estrategia. Las futuras preocupaciones del management del sector cadenas de abastecimiento son: la integración entre empresas, con un 33%; el comercio electrónico con el 27% y la tecnología de la información, con un 18%. [La Londe, 2000]

Para poder lograr la integración, las empresas deben lograr estabilizar sus operaciones internas y luego trabajar para definir actores estratégicos que ayuden a cumplir la misión organizacional.

Esta selección sólo puede lograrse definiendo nuevos parámetros de segmentación. Aún teniendo el marco que permita a una empresa segmentar, la interrelación entre empresas se ha mostrado como un serio desafío organizacional de estos tiempos [Lambert, 2006]

La satisfacción de los clientes (eje para el estudio de calidad), adquiere complejidad en el contexto actual de expectativas cambiantes. Los costos de encontrar nuevos clientes son hasta diez veces superiores a los costos de retener los ya existentes, según Heskett. Esto justifica que las empresas líderes busquen reforzar sus relaciones con los clientes y pretendan lograr altos niveles de satisfacción y lealtad en las ventas mediante servicios sobresalientes.

Las empresas que lideran tienden a buscar actualmente segmentar sus clientes con el objetivo de capturar la lealtad de aquellos que son considerados estratégicos. Se busca obtener valiosa información acerca de sus requerimientos para poder perfeccionar el negocio y aumentar su satisfacción.

Establecer relaciones estrechas con los clientes es la única forma de anticipar futuras necesidades y requerimientos que pudieran surgir del mercado. Una "actitud de escucha" hacia el mercado y la disposición para compartir información clave con otras empresas podría dar enormes ventajas a la red que forman [Dyer & Hatch, 2004]. Favorecer una actitud de escucha no sólo otorga beneficios por entender a los clientes del producto o servicio sino también porque permite comprender las necesidades de la propia organización, de proveedores y del mercado general.

Hoy los clientes no se limitan a comprar sólo productos, por el contrario demandan en proporción creciente servicios que acompañen esos productos. Esto es así tanto para negocios que se conecten con el consumidor final como con otras empresas intermediarias.

La mayoría de las redes de empresas se encuentran enfocadas de una manera tradicional basada exclusivamente en el acto transaccional. La práctica de redefinir esta concepción, permitiendo que los clientes tomen un rol activo y de contacto directo con el sistema de fabricación y/o distribución, atacando no sólo aspectos transaccionales, permitirá lograr un grado de eficiencia mayor en la red; en otras palabras, mayor satisfacción del cliente final.

La figura 1.1 es un diagrama de “espina de pescado” que sirve para agrupar las distintas causas del fenómeno de redefinición de ciertas cadenas de valor en la economía actual. Ellas son las distintas tendencias del mundo de los negocios moderno que se ordenan en los 3 grupos descritos hasta aquí.



Figura 1.1. Diagrama causa-efecto sobre la Redefinición de las cadenas de valor

#### 1.1.4 Análisis de la situación

Cada vez hay mayor conciencia entre los autores que escriben sobre el management de organizaciones sobre la importancia de la integración de las empresas que forman la cadena de abastecimiento para lograr mejoras en el desempeño de la propia organización. Varios destacan que el éxito de la empresa ya no depende exclusivamente de las mejoras en eficiencia que se puedan lograr internamente. Al respecto, Lambert señala:

*“En este ambiente competitivo que emerge, el éxito final del negocio individual dependerá de la habilidad del management para integrar la intrincada red de relaciones de negocio.”*

Esta necesidad de integración en los procesos de negocios generada por la competitividad actual, provoca que el tradicional análisis de las actividades deba ser complementado. Al marco de la cadena de valor, o value chain, para cada organización individual, basado en la teoría propuesta por Porter tiene que agregarse una perspectiva en la que los procesos se vean desde el sistema del supply chain. Se debe incluir a todo el sistema que influye en el foco, que es *nuestra* empresa.

A su vez, este nuevo enfoque que permite en trabajo conjunto llevará a la búsqueda de conocimiento sobre los procesos clave que atraviesan la red (no la empresa individual), y a partir de ahí, a la concepción de múltiples posibles mejoras.

Cuando se quiere llevar la colaboración a la práctica, se debe tener en cuenta que como cualquier otro proyecto requiere de esfuerzo y recursos, cosas que son por definición escasas y deben gestionarse (esto constituye una de las tareas típicas del ingeniero industrial). Por ello, es que antes de entrar en acción se deben distinguir aquellas características principales sobre las que hacer hincapié y los participantes con los que conviene hacerlo.

Un último punto importante consiste en que para el éxito de un proceso colaborativo, cada integrante debe demostrar entendimiento tanto de su propio rol dentro del sistema del que forma parte como del funcionamiento del mismo en forma global. Para ello debe poder generarse un conocimiento hacia afuera de la propia organización. La integración será exitosa sólo si es beneficiosa desde la perspectiva (con conocimiento hacia afuera) de cada uno de los miembros.

En la figura 1.2 se esquematiza el cómo se desencadena el fenómeno de redefinición de ciertas cadenas de valor, tendientes a la integración, debido a la influencia de las tendencias del negocio moderno, y de acuerdo a lo manifestado en los párrafos anteriores.

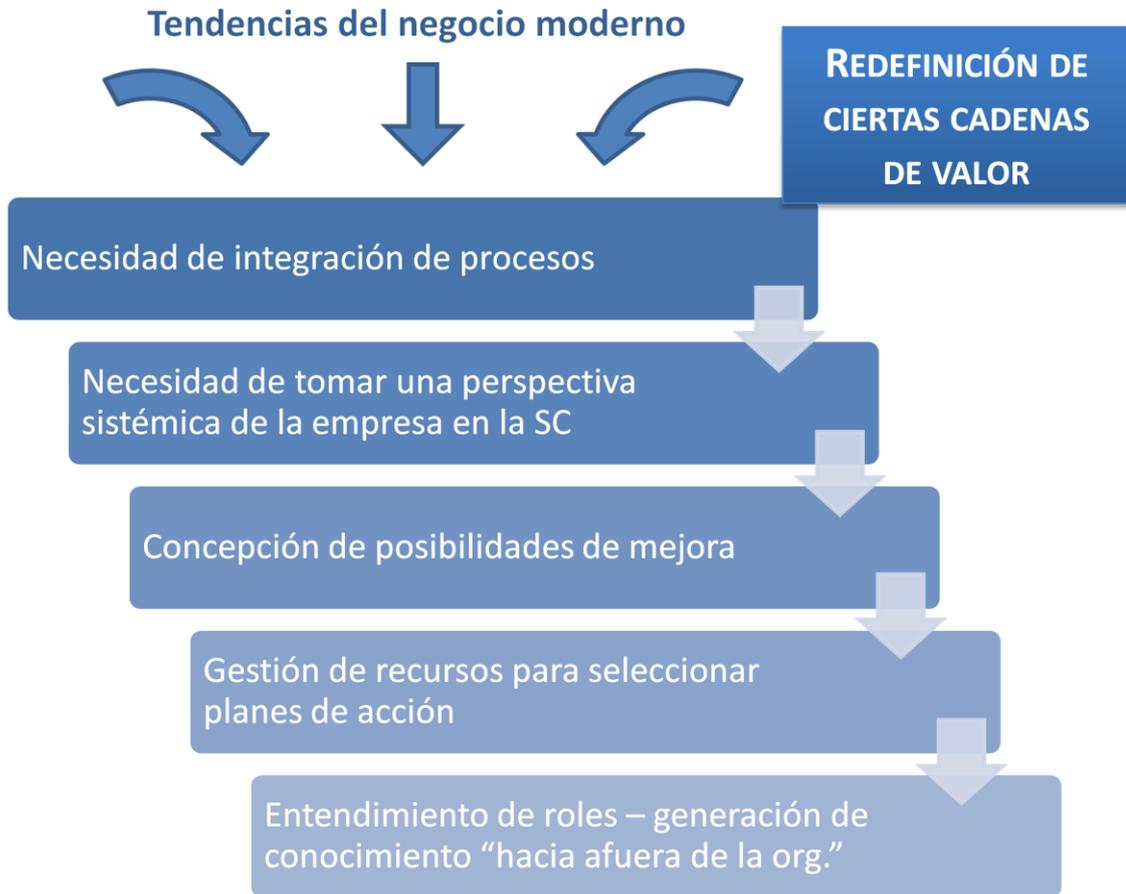


Figura 1.2. La integración como fenómeno de redefinición de ciertas cadenas de valor

## 2. MARCO TEÓRICO

Este capítulo trata sobre la importancia del Supply Chain (SC), que va más allá del concepto tradicional de logística. Buscará presentar un marco conceptual desarrollado por The Global Supply Chain Forum (GSCF), que muestra su estructura de red y sus procesos críticos. El GSCF está compuesto por un grupo de integrantes de empresas que no compiten entre sí e investigadores del mundo académico que desde 1992 se reúnen para avanzar en esta disciplina.

El entendimiento de estos conceptos es importante para después poder encarar las preguntas clave que guían este trabajo: ¿Qué modelos existen para clasificar y configurar relaciones estratégicas a través del SC? ¿Qué tienen en común aquellas empresas que logran relaciones estrechas? ¿Qué decisiones de gestión deben tomarse para ejecutar una propuesta de integración? Se transitará a lo largo de estas cuestiones para luego poder llegar al análisis de un caso concreto, real y del mercado argentino.

### 2.1 Supply Chain Management vs Logística

Hay muchos casos en que la gente utiliza las palabras supply chain como sinónimo de logística, en otros, refiriéndose a la logística que incluye a proveedores y clientes. Otras personas piensan que se trata de una combinación de compras, operaciones y logística.

Sin embargo, una exitosa gestión de la cadena de abastecimiento (SCM) requiere integración que cruce todas las funciones que intervienen en los procesos de negocios dentro de la empresa y a través de toda la red de la que forma parte. [Lambert, 2004]

Estrictamente hablando, el SCM no es una cadena de negocios con vinculaciones one-to-one, sino una red de negocios y relaciones, que gestionada adecuadamente puede permitir sacar frutos a través de la sinergia. Sin dudas, el reto de esta disciplina está en determinar cómo alcanzar exitosamente este punto.

La definición de SCM dada por el GSCF es la siguiente:

*“Supply Chain Management es la integración de los procesos clave de negocio desde el consumidor final hasta los proveedores primarios de productos, servicios e información que agregan valor para el cliente y los accionistas.”*

[Lambert, 2004]

La confusión entre los conceptos de logística y SCM se presta porque hace años no se notaba una diferencia apreciable entre la definición de logística planteada por el Council of Logistics Management y lo que se entendía por

SCM. El SCM era visto como la logística fuera de la organización. Sin embargo, la definición de logística siempre tuvo una orientación de SC, “desde el punto de origen hasta el punto de consumo”; debe entenderse que logística no es sólo un área que vincula dos compañías, sino un concepto más grande que involucra el flujo de material e información a través de toda la red.

Hoy en día es clara la diferencia. Tanto la logística como el SCM tienen un enfoque integrador, pero la primera se ocupa específicamente del flujo de materiales e información en la cadena, mientras que el segundo de todos los procesos clave de negocio, incluyendo el flujo de materiales e información. La definición modificada y clara de logística es la siguiente:

*“Logística es aquella parte del Supply Chain Management que planea, implementa y controla la eficiencia y efectividad del flujo de ida y de vuelta y el almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada entre punto de origen y punto de consumo con el fin de satisfacer los requerimientos del cliente.”*

[Lambert, 2004]

El objetivo final del SCM es alentar acciones conjuntas que beneficien a la totalidad de la red y que, a su vez, distribuyan el riesgo y los beneficios obtenidos equitativamente entre los miembros del sistema, maximizando el éxito también individual. Se trata de un objeto similar al del Relationship Marketing, en el que se busca la rentabilidad mediante el intercambio de cumplimiento de promesas, pero dirigido no sólo hacia el lado del cliente, sino también hacia el de los proveedores.

Hay tantas cadenas de abastecimiento como productos y servicios existen. Obtendrán una performance de excelencia aquéllas que logren gestionar su SC eficientemente maximizando los niveles de satisfacción del cliente y minimizando los costos de operación totales de la cadena. Un SC eficiente requiere de eslabones fuertes, por ello es muy importante el conocimiento hacia afuera. El SC funciona literalmente como una cadena, siendo tan fuerte y eficiente como lo sea el más débil de sus eslabones.

## 2.2 Elementos del Supply Chain Management

El marco conceptual del SCM desarrollado por el GSCF comprende la combinación de tres elementos íntimamente relacionados:

- La **estructura de red** de Supply Chain (SC Network Structure)
- Los **procesos de negocio** que fluyen a través del Supply Chain (SCM Processes)
- Los **componentes de gestión** de Supply Chain (SCM Components)

Los tres elementos se encuentran esquematizados en la figura 2.1 con las decisiones clave que hay que tomar al definirlos.

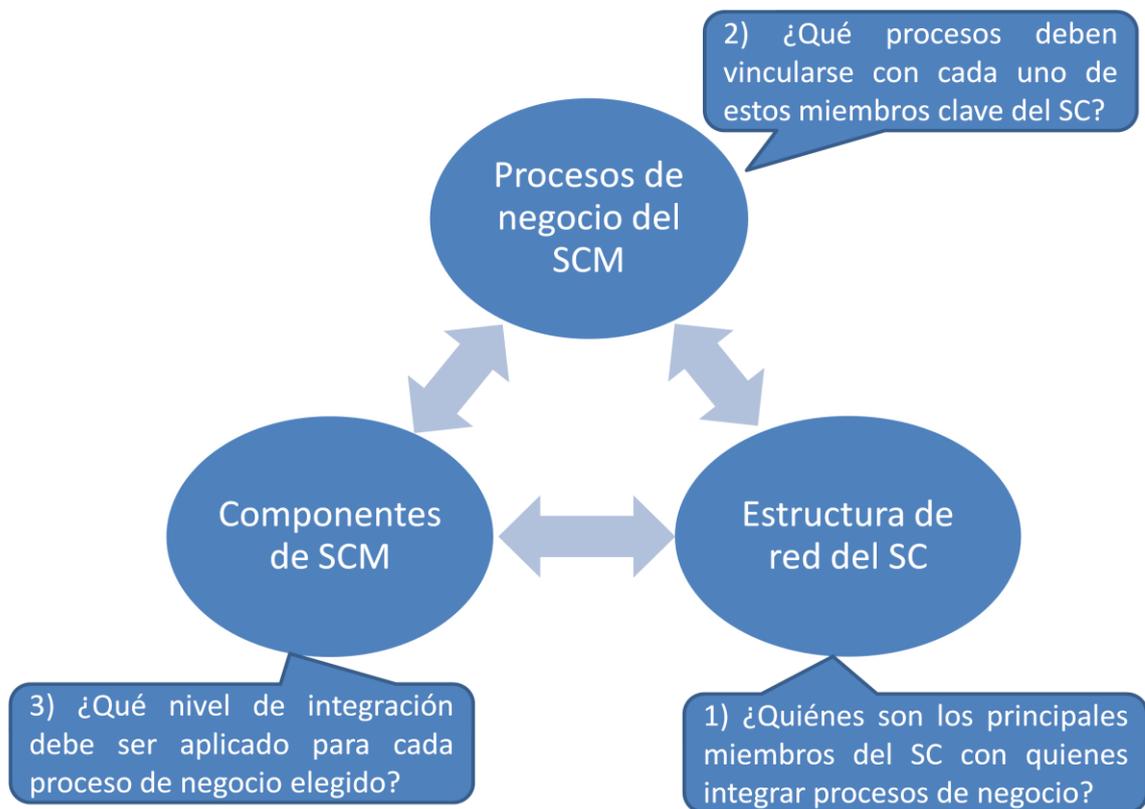


Figura 2.1. Elementos y decisiones clave del SCM

### 2.2.1 Estructura de Red

La estructura la conforman, por un lado las organizaciones, y por otro, los vínculos entre ellas. Todas las empresas participan de alguna cadena de abastecimiento, que empieza en un punto fuente de materiales y termina en el punto de consumo. Cuántas de las relaciones que existe en el SC deben ser administradas depende de varios factores, como por ejemplo la complejidad del producto, el número de proveedores disponibles, la disponibilidad de materias primas, entre otros.

En primer lugar, para ayudar a gestionar el SC, se deben definir las dimensiones a considerar. Entre ellas están el largo de la red y el número de proveedores y consumidores en cada segmento. Casi todas las empresas forman parte de múltiples redes, donde cada una se obtiene desde la perspectiva de cada miembro.

El SC se verá distinto desde la posición de distintos miembros. Para la mayoría de las empresas manufactureras de productos de alimentación, consumo masivo, etc. que están posicionadas en el medio de la cadena, ésta se ve como un árbol, en el que las ramas y las raíces son los clientes y los proveedores, ya

que se abren en gran número en sus respectivos lados (ver figura 2.2). Por otro lado, para una cadena de supermercados, la figura se vería distinta. El foco estaría ubicado a la derecha, pegado al cliente final, y al que llegarían muchos vínculos, ramificados, de distintos proveedores. Mientras que para una organización del lado primario, por ejemplo una dedicada a la pesca, el diagrama obtenido sería el opuesto: foco a la izquierda y ramificaciones a la derecha.

De todas éstas, el management debe elegir qué tipo de relaciones es apropiado para ser encaradas y gestionadas por la organización. No todas las vinculaciones a lo largo del SC deberían ser coordinadas e integradas a fondo.

*“La relación más apropiada es la que mejor se ajuste al set de circunstancias.”*

[Cooper & Gardner, 1993]

El management debe entonces evaluar qué relaciones merecen atención, equilibrándolas contra las capacidades de la empresa y la importancia para ella. Para ello, debe tener un conocimiento explícito sobre cómo la estructura de la red se encuentra configurada. Existen tres aspectos estructurales primarios a considerar sobre la estructura:

*Los miembros que integran la red:* Se trata de todas las organizaciones con las que la compañía foco interactúa, directa o indirectamente, desde el punto de origen (no tiene proveedor primario previo) hasta el punto de consumo (cliente final, a partir de allí la cadena no agrega más valor). Considerar a todos ellos para un proceso de integración podría resultar contraproducente, sino imposible. Para diferenciar cuáles son críticos para el éxito de la compañía y el SC y merecen inversión de recursos, se distinguen los miembros primarios y los miembros de apoyo. Los primarios son aquellos que llevan a cabo actividades que agregan valor en el proceso de negocio referido a la producción de un bien para un target específico. En cambio, los miembros de apoyo son compañías que proveen recursos, conocimiento o activos para los miembros primarios.

*Las dimensiones estructurales de la red:* Estas son tres. La estructura horizontal; la estructura vertical; la posición horizontal de la compañía foco. La estructura vertical se refiere al número de segmentos (tires) en el SC, pudiendo ser larga o corta según cuántos lo compongan. La estructura horizontal, por el contrario, guarda relación con la cantidad de participantes (proveedores/clientes) en cada segmento, pudiendo ser ancha o estrecha. Por último, la posición horizontal puede ubicarse cerca de la fuente inicial de suministro (upstream), cerca del cliente final (downstream) o en algún punto intermedio.

Tipos de vínculos de negocios: Algunos vínculos son más críticos que otros. Como consecuencia, la tarea de designar recursos escasos entre los diferentes procesos de negocios es crucial. Por esto, se establecen 4 tipos distintos de relaciones, descriptos en orden decreciente de importancia. El primero es formado por aquellas relaciones que para la empresa foco es importante integrarlas y gerenciarlas (relaciones directas). El segundo tipo es constituido por relaciones que no involucran directamente a la organización foco, pero que para ella es necesario que estén integradas y debe monitorearlas periódicamente. Un tercer grupo lo forman los lazos que merecen recursos para ser monitoreados. El último tipo consiste en vínculos entre miembros del SC de la empresa foco y no miembros, entes externos. Hay que considerarlos porque se sabe que puede afectar indirectamente la performance propia. Esta clasificación permite tener en cuenta que no sólo las relaciones del primer tipo deben ser analizadas, sino que muchas veces el éxito de la red se encuentra condicionado por otras más indirectas o lejanas de la empresa foco.

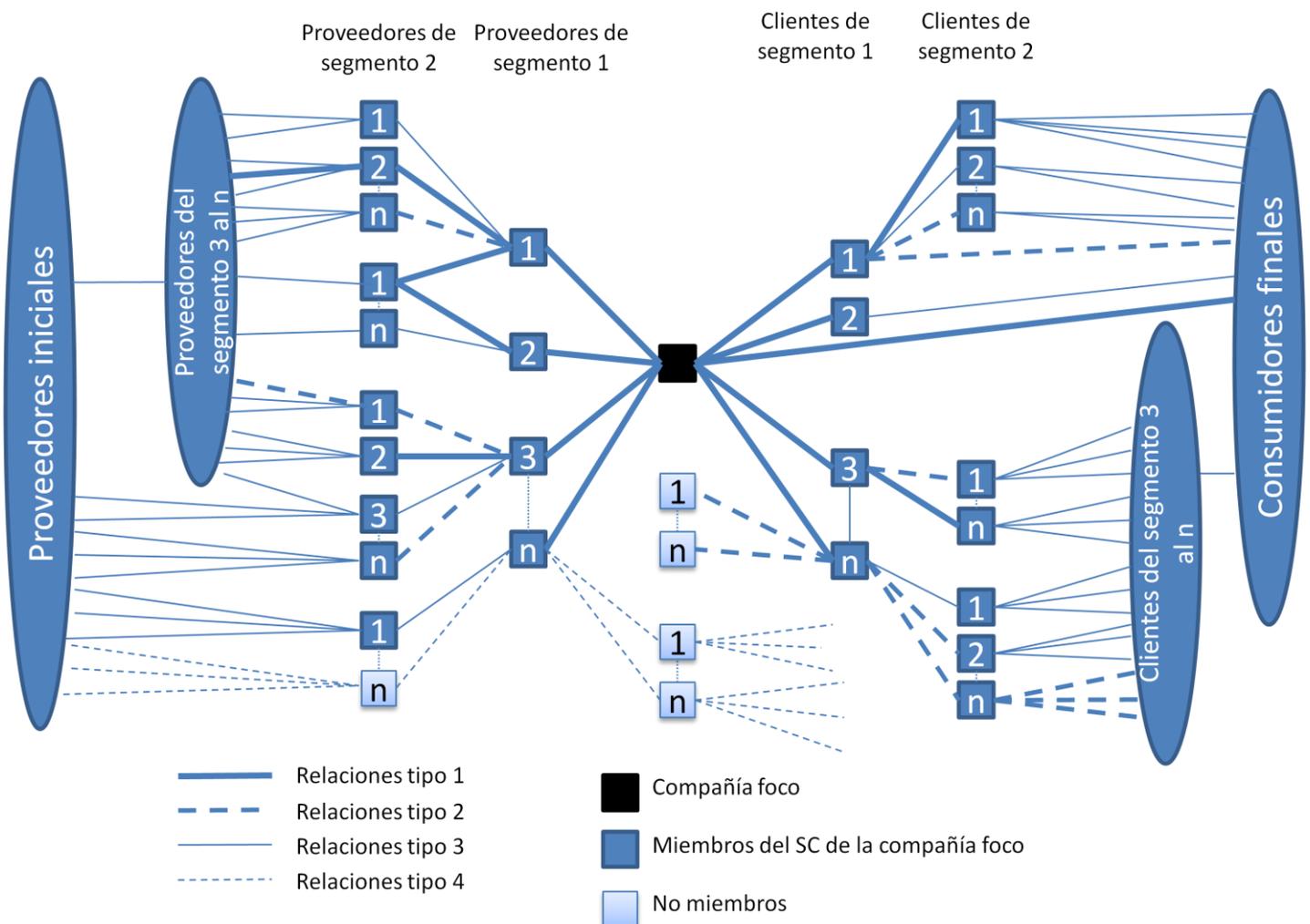


Figura 2.2. Tipos de vínculos de procesos de negocio entre compañías

### **2.2.2 Procesos de negocio**

Cuando dos compañías construyen una relación, algunas de sus actividades internas estarán conectadas y serán gestionadas por ambas. Las decisiones de un lado afectarán los resultados y las decisiones en el otro. Se sabe que se pueden mejorar la competitividad y la rentabilidad si los procesos internos clave de la red son manejados con armonía por las varias empresas participantes.

La tendencia creciente hacia la tercerización ha acelerado la necesidad de integrar porque la empresa se hace más dependiente de proveedores contratados. Estos terceros también deben tomar participación en la integración de los procesos.

El objetivo de implementar procesos de negocio dentro y a través del SC puede ser realizar transacciones más efectivas y eficientes (pero transacciones al fin) o estructurar de una mejor manera las relaciones entre las compañías de la red.

El primero de estos objetivos es cortoplacista. Se basa en conocer y satisfacer las necesidades y expectativas del cliente para cada una de las transacciones (pensando en un horizonte temporal corto). En esta concepción, los procesos de negocio son las actividades que producen un resultado específico con valor para el cliente. El segundo objetivo se enfoca en comprender la relación entre las partes intervinientes, para plantear y cumplir promesas de largo plazo.

La primera es una visión claramente transaccional del proceso de negocios, arraigada exclusivamente a la tecnología de información y el flujo de información que ella permite, y la comprensión de esta información en la organización. Propone sólo redefinir procesos de negocios establecidos. Se quiere mejorar los resultados para los clientes haciendo las transacciones más estables, eficientes y precisas. La segunda visión es más estratégica, y se enfoca en manejar y mantener relaciones en el SC, aspirando a una mayor integración mediante el conocimiento mutuo.

Claramente, los managers necesitan utilizar la segunda visión para clientes estratégicos, así pueden enfocarse en agregar valor para ellos. Mirando el otro lado de la moneda, también necesitan brindar soporte a los proveedores clave, para poder lograr un mayor valor en los bienes recibidos y aumentar la rentabilidad de toda la cadena.

Un buen manejo de relaciones interorganizacionales, que involucra tanto personas como procesos y sistemas, definirá las competencias centrales (core competencies) de algunas compañías como nexos entre sus proveedores y clientes en la cadena de valor.

[Lambert, 2004]

Según lo expuesto en Wikipedia, una definición de core competency es:

*“Una core competency o competencia básica es un factor específico que un negocio ve como central para la forma en que él o sus empleados trabajan. Cumple tres condiciones:*

- Produce beneficios para el consumidor*
- Es difícil de imitar por los competidores*
- Puede apalancarse en varios productos y mercados.*

*Una core competency puede tomar varias formas, incluyendo know how técnico o de una materia particular, un proceso fiable y/o **una relación cercana con proveedores y clientes**. Puede también incluir desarrollo de producto o cultura, por ejemplo dedicación del empleado.”*

De acuerdo a lo planteado en el capítulo introductorio, la globalización e internacionalización de la competencia, así como el desarrollo abrupto de la tecnología en servicios de intercambio de información, han causado que las nuevas organizaciones estén obligadas a basarse en habilidades esenciales o core competencias. Las organizaciones contemporáneas están siendo empujadas a establecer nuevas core competencias dentro de ellas para lograr una mejora continua de procesos, productos y servicios. Esta presión muchas veces puede significar que es necesario especializarse y buscar una relación estratégica con la cual desarrollar conjuntamente un negocio.

Los beneficios posibles de esta relación podrían ser: compartir riesgos, acceder a mayor información, obtener asistencia y nuevo know how, generar control y respaldo mutuo, entre otros.

Una organización aislada tiene muy pocas probabilidades de alcanzar o mantener el alto nivel de capacidad (y eficiencia) necesitado para sobrevivir en un ambiente dinámico. La concepción de partnerships empresariales ofrece alternativas a otras competencias como la innovación, la introducción de nuevos productos o desarrollos tecnológicos, de gran importancia para la supervivencia organizacional.

El dinamismo es importante para todas las competencias centrales. Si una empresa desea mantenerse vigente, tendrá que ser capaz de adaptar, reidentificar y ampliar continuamente sus relaciones (redes a las que pertenece y sistemas con los que interactúa) con el objeto de suplir mejor las demandas de sus clientes.

Competir por el futuro se ha convertido en competir por las oportunidades emergentes. La visión de corto plazo por sí sola sólo sirve para eso, una salvación inmediata, pero una desaparición a largo plazo.

Como casi ninguna compañía puede aspirar a poseer todas las core competencias “individuales” requeridas para capitalizar las oportunidades

emergentes en un mercado, surge como obvia la necesidad de complementar esa ausencia con *partnerships* corporativos.

### **2.2.2.1 Procesos críticos**

Ya se dio la idea de que una gestión exitosa del SC requiere un cambio fundamental de enfoque, salir del manejo de funciones individuales y dedicarse a integrar actividades dentro de los procesos interorganizacionales del SCM. Estos procesos son los que darán valor agregado concreto a cada uno de los clientes.

Investigaciones llevadas a cabo por el SCMI (SCM Institute) muestran que entre las empresas que forman parte de la red, hay muchos procesos en común. A pesar de esto, muchas veces se usan distintos nombres para procesos similares y otras tantas se usan los mismos nombres para procesos distintos. Esta falta de consistencia es causa de una fricción significativa y de ineficiencias en el SC. Es importante que los managers hablen el mismo idioma (misma terminología). Si el management de cada empresa logra identificar su set de procesos clave y habla un lenguaje standard de procesos de negocio, será más fácil lograr una integración, porque será más simple la discusión de qué procesos merecen mayor asignación de recursos.

Inicialmente, el foco del management se situó sobre procesos que proponían integrar funciones dentro de la propia organización, con el objetivo de lograr eficiencia individual. Actualmente, el management de empresas sobresalientes se preocupa por comprender procesos extendidos que son utilizados para analizar, estructurar e integrar actividades conjuntas entre los miembros del SC. Para tener éxito en la implementación del SCM se requiere un cambio de enfoque; de pensar a la empresa como una unidad donde se deben gestionar cada una de sus funciones individuales (marketing, ventas, compras, etc) se tiene que cambiar a la idea de que las actividades realizadas deben integrarse en los distintos procesos de SCM.

De todas formas, la estructura funcional (división en áreas) no será reemplazada por el establecimiento de procesos estandarizados porque el conocimiento profundo de cada área, su expertise funcional, es necesario, y las actividades para operar el negocio seguirán siendo desarrolladas en cada una de sus respectivas áreas funcionales.

Para la asistencia práctica al management contemporáneo el GSCF estableció, teniendo en cuenta las condiciones anteriormente planteadas, ocho grandes procesos multifuncionales e interorganizacionales que permiten analizar y estructurar el SCM. Los procesos se obtuvieron de la experiencia práctica de las gerencias de empresas líderes que forman parte del foro. Algunas de ellas son: Coca Cola, 3M, Colgate-Palmolive, Cargil, TaylorMade-Adidas Golf, Wendy's, HP, Masterfoods USA.

Los 8 procesos son:

1. **Customer Relationship Management**
2. Customer Service Management
3. Demand Management
4. Order Fulfillment
5. Manufacturing Flow Management
6. **Supplier Relationship Management**
7. Product Development and Commercialization
8. Returns Management

La implementación de SCM implica antes que nada identificar con qué miembros es necesario establecer una relación cercana. El objetivo último es maximizar la eficiencia y efectividad de los procesos a lo largo de la red, pero no deben saltarse etapas. Primero se inicia una transición de una empresa funcional a una enfocada en asegurar procesos de negocio dentro de la firma. Después, se busca llegar a integrar estos procesos con los socios definidos del SC.

Los procesos expuestos conforman una guía obtenida a partir de la práctica. Corresponde a cada empresa adaptar este modelo de estudio a su situación, y profundizar en los procesos más convenientes definiendo los tipos de relación que pretenden lograrse. Un pre-requisito será que el management acepte los ocho procesos y disponga la formación de equipos multifuncionales para ocuparse de ellos.

La figura 2.3 muestra como en una cadena de abastecimiento se encuentran presentes tanto áreas funcionales como procesos (críticos) de negocios. Dependiendo de cada empresa, su estructura será más funcional o más orientada hacia procesos; y tendrá un número distinto de procesos de acuerdo a sus actividades.

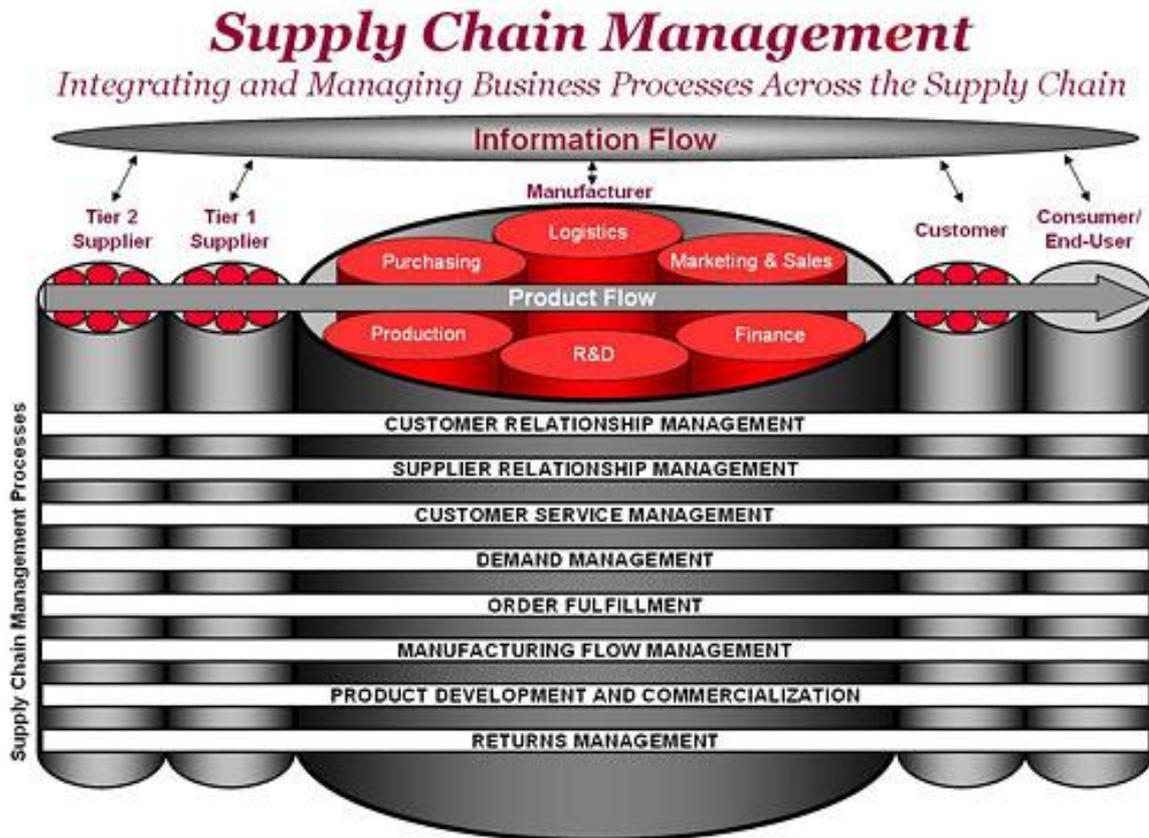


Figura 2.3. Procesos de negocio del SCM. El modelo descrito está construido sobre ocho procesos clave de negocios que son tanto multifuncionales como inter-empresa. Cada proceso estará gerenciado por un equipo multifuncional, incluyendo representantes de compras, finanzas, investigación y desarrollo, logística, marketing y ventas, producción, y sistemas, siempre que esto sea posible. Mientras cada proceso tendrá puntos de contacto con clientes y proveedores clave, los procesos de gerenciamento de las relaciones con los clientes y gerenciamento de las relaciones con los proveedores son los vínculos críticos en la cadena de suministro.

A continuación se describirá en profundidad el procesos de Customer Relationship Management (CRM); el proceso de Supplier Relationship Management (SRM) es la imagen espejo del anterior, por lo que se basa en los mismos conceptos. Estos dos procesos son particularmente clave y no pueden faltar si se quiere lograr integración entre empresas. Algunos factores como la presión competitiva, la puja por costo-eficiencia y el entendimiento de que la retención de los clientes afecta significativamente la rentabilidad, han influido para que esto suceda. Sin embargo, un hecho fue particularmente significativo: reconocer que no todos los clientes son iguales en términos de rentabilidad. Gran parte del éxito provendrá de la adecuada implementación de estos procesos.

### 2.2.2.2 El Customer Relationship Management (CRM)

El CRM y el SRM son los procesos críticos en el SCM. Para cada proveedor, su última medida de éxito en CRM será el cambio en la rentabilidad de cada segmento de clientes. Para cada cliente, la medida será el impacto que cada segmento de proveedores tenga en la rentabilidad propia. El objetivo es maximizar la rentabilidad conjunta. El mayor obstáculo que se presenta en la práctica consiste en la dificultad para llegar a un acuerdo sobre cómo dividirse los beneficios obtenidos a partir del esfuerzo común. Ambos procesos son críticos para entablar una relación cooperativa porque permiten alinear el expertise de cada función, generando la estructura que sirve de sostén para la implementación de los demás procesos.

El proceso de CRM provee la estructura sobre la que se desarrollarán y mantendrán las relaciones de la empresa foco con sus clientes. Su primer paso es que el management identifique clientes o grupos de clientes clave para que formen parte de la estrategia de negocios. No todos los clientes deben recibir el mismo servicio. Los clientes estratégicos demandan mayor integración que la asociada a transacciones comerciales discretas.

Se busca segmentar a los clientes basándose en su valor a lo largo del tiempo (presente y futuro) para después aumentar su lealtad proveyendo productos y servicios customizados.

Es típico ver que las empresas gastan gran cantidad de dinero para atraer nuevos clientes con entusiasmo, pero no se inquietan por nutrir las relaciones que tienen con clientes existentes. Sin embargo, las oportunidades de crecimiento son casi siempre más atractivas en clientes vigentes.

*“Es un hecho en marketing que las estrategias diseñadas para alcanzar clientes ya existentes es mucho más barata que las estrategias para atraer nuevos clientes. ¿Por qué? Se está predicando para producir un cambio. Los clientes actuales están familiarizados con nuestro negocio debido a experiencias previas y – esperanzadamente – confían en los productos o servicios que se ofrecen. Los nuevos o ‘no’ clientes no tienen esta experiencia con nuestro negocio, y entonces se requiere más energía y dinero para atraerlos.”*

[L. Berry, 2004]

Hay una relación fuerte y directa entre el crecimiento en la rentabilidad y la lealtad del cliente y el valor de los bienes entregados.

Para que dos grandes organizaciones sean capaces de coordinar sus operaciones (suelen ser complejas), todas las distintas áreas funcionales deben participar, y no solamente Marketing y Ventas como en general es

asumido. Se tienen que formar equipos multifuncionales para cada grupo de clientes. Una de las tareas de estos es redactar a medida los llamados **Product and Service Agreements (PSAs)**, que son acuerdos que buscan cumplir con las necesidades clave del cliente, eliminando actividades que no agreguen valor y la variabilidad de la demanda. Pueden ser formales o informales, pero para mejores resultados suele recomendarse que sean formales y escritos.

El CRM se divide en dos subprocesos: el proceso estratégico y el proceso operacional. El primero se encarga del planeamiento a largo plazo y el otro de que las actividades del día a día se desarrollen adecuadamente.

El proceso estratégico es liderado por un equipo de management compuesto por ejecutivos de varias áreas: marketing, ventas, finanzas, producción, compras, logística e I & D. Este equipo tiene la responsabilidad de desarrollar los procedimientos a nivel estratégico y verificar que sean implementados. En cambio, en el nivel operacional se formará un equipo multifuncional por cada cliente clave (o segmento definido), sin que empresas que compitan compartan miembros. Cada equipo manejará el proceso a nivel operacional, aún cuando empleados externos ejecuten muchas tareas del proceso.

#### **2.2.2.2.1 El proceso estratégico del CRM**

El proceso estratégico está compuesto por cinco subprocesos. Antes de describir cada uno de ellos conviene hacer un comentario acerca de los distintos programas de software que existen para el CRM. Estas tecnologías no reemplazan bajo ninguna circunstancia el enfoque cooperativo necesario. Es cierto que tienen gran potencial para juntar información con rapidez, identificar clientes valiosos a través del tiempo e informar cómo customizar productos y servicios para obtener mayor lealtad. Pero una encuesta realizada por Bain reportó que el 25% de los ejecutivos senior entrevistados cree que estas herramientas fracasaron en producir crecimiento rentable y en muchos casos dañaron relaciones con clientes. Hay cuatro principales razones por las que estos proyectos fracasan: (1) implementar un software antes de pensar en una estrategia de customer, (2) hacerlo antes de que se haya producido el cambio organizacional necesario, (3) asumir que más tecnología es mejor y (4) buscar relaciones con clientes equivocados.

La figura 2.4 es un esquema del proceso estratégico. Muestra los cinco subprocesos y sus actividades. Además, muestra que para el desarrollo de sus subprocesos necesita alimentarse de información de los procesos restantes de SCM.

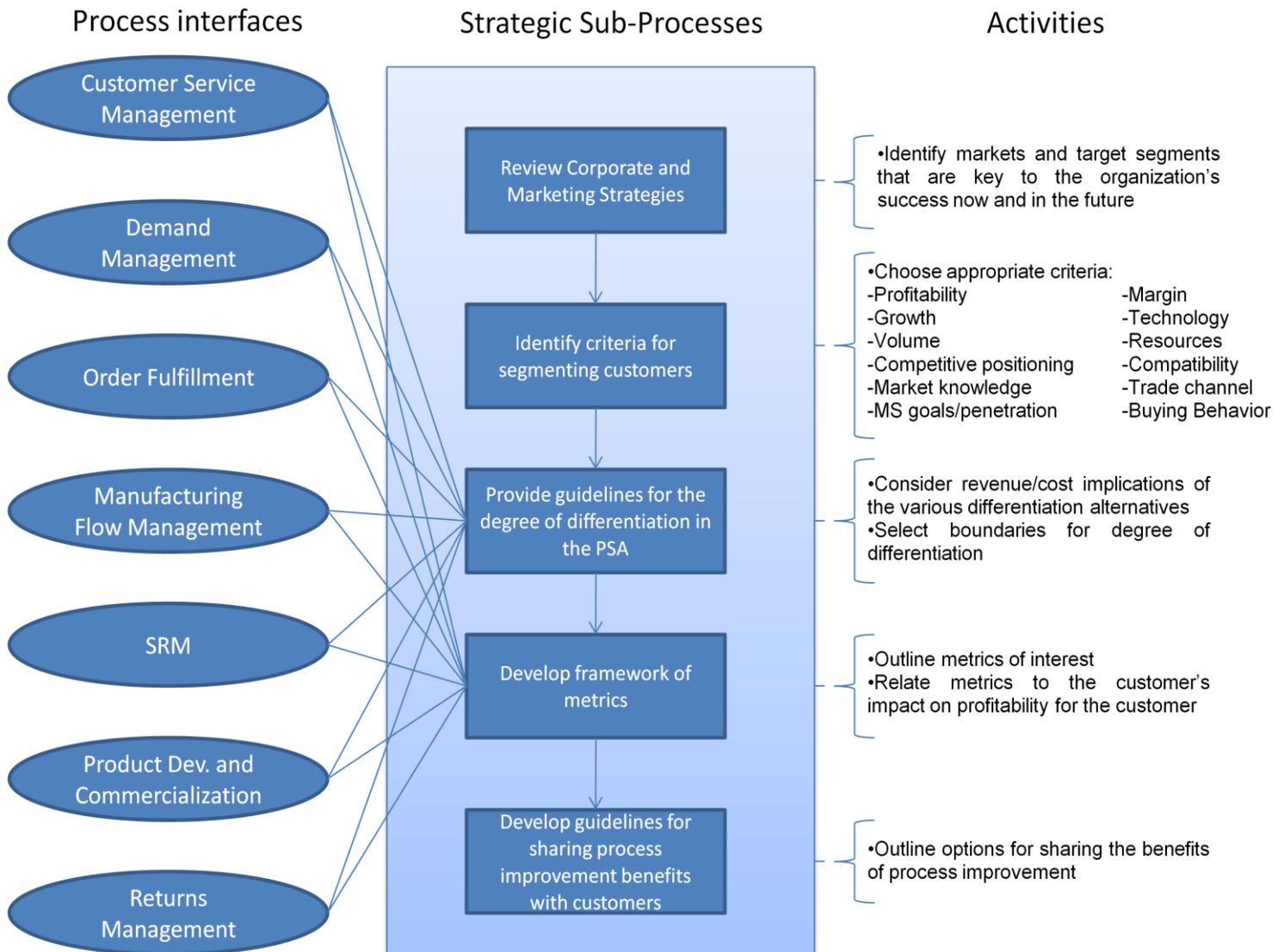


Figura 2.4. El proceso estratégico de Customer Relationship Management y sus actividades

El primer paso del proceso estratégico consiste en **reparar las estrategias corporativas y de marketing**. La idea es identificar mercados y segmentos target críticos para la organización, tanto ahora como en el futuro. Se tiene que conocer el posicionamiento que diferencia nuestro negocio del de la competencia; los canales utilizados para llegar al mercado; y la escala y alcance de las actividades.

El segundo paso es identificar un criterio **para segmentar los clientes**. El objetivo aquí es separar los clientes que necesitan un PSA a medida de aquellos con los que conviene crear un PSA estándar. Cada segmento debe tener claras diferencias en su PSA, de lo contrario la segmentación no tiene sentido. Posibles segmentaciones se pueden lograr a partir de: rentabilidad, potencial de crecimiento, volumen, acceso a conocimiento de mercado, nivel de

tecnología, objetivos de MS, margen, recursos y capacidades, compatibilidad de estrategias, canales de distribución y comportamiento de compra (razones que desatan la compra).

La tercera etapa es establecer las **diferenciaciones en los PSAs**. Se deben considerar las implicancias en costos y beneficios de cada grado de diferenciación. El grado de customización estará basado en el potencial de cada grupo; el objetivo es realzar la rentabilidad tanto para la firma como para los clientes. Para algunos, el PSA implicará mayores servicios y para otros menos; hay que adecuar los recursos asignados a cada cliente con el valor que representa a corto y largo plazo. Reportes históricos de rentabilidad son necesarios para tomar estas decisiones, que también serán alimentadas con información de los otros procesos. Como muestra la figura 2.4, es necesaria la información de los otros procesos para establecer las diferencias de PSA convenientes.

El cuarto paso consiste en el **desarrollo de indicadores** para medir los resultados. El management debe asegurar que todas las mediciones internas y externas son consistentes y generan un comportamiento apropiado, y consistente con lo observado en el resto de los procesos (ver figura 2.4). El CRM puede afectar significativamente la performance financiera, medida por el EVA.

El CRM puede aumentar el volumen de ventas como resultado del fortalecimiento de relaciones con los clientes, aumentar el margen de la empresa dentro de los gastos de los clientes. Los costos de venta pueden disminuirse gracias a un mejor planeamiento por procesos colaborativos, también puede haber menores costos por menos cantidad de cambios en las órdenes de compra. El CRM permite lograr que los gastos de marketing sean más incisivos; los servicios entregados a clientes poco rentables eliminados, redirigiendo los esfuerzos a los más rentables y viendo los resultados en mayores ventas. El mejor conocimiento de los requerimientos del cliente y la redirección de los servicios mencionada impulsan una reconfiguración del canal de distribución, en la que los clientes menos rentables sean atendidos por los retailers, produciendo ahorros significativos de costos para la red.

Por otro lado, se pueden reducir inventarios, activos fijos y créditos. Los inventarios bajan debido al mejor planeamiento de la demanda (pues se trabaja en equipo con el cliente) y a los menores stocks de seguridad. Los créditos disminuyen como resultado de menores disputas por facturas, que generalmente son causadas por órdenes incompletas, entregas no realizadas, precios erróneos y productos entregados equivocadamente. Los activos fijos serán menores gracias a una mejor utilización de la planta y los depósitos (racionalización).

Una vez que se entienda como el CRM afecta el EVA, los indicadores elegidos deben reflejar cómo cada una de las actividades cambia la performance financiera (de toda la cadena, pues siempre hay que tener en cuenta que los riesgos y beneficios de los procesos colaborativos deben compartirse equitativamente). El desarrollo de reportes de rentabilidad de clientes permitirá estudiar la evolución en el tiempo de cada cliente y su performance, y a la larga asignar los recursos apropiados y evaluar posibles proyectos de mejora de procesos, basándose en distintos escenarios de proyecciones en el tiempo.

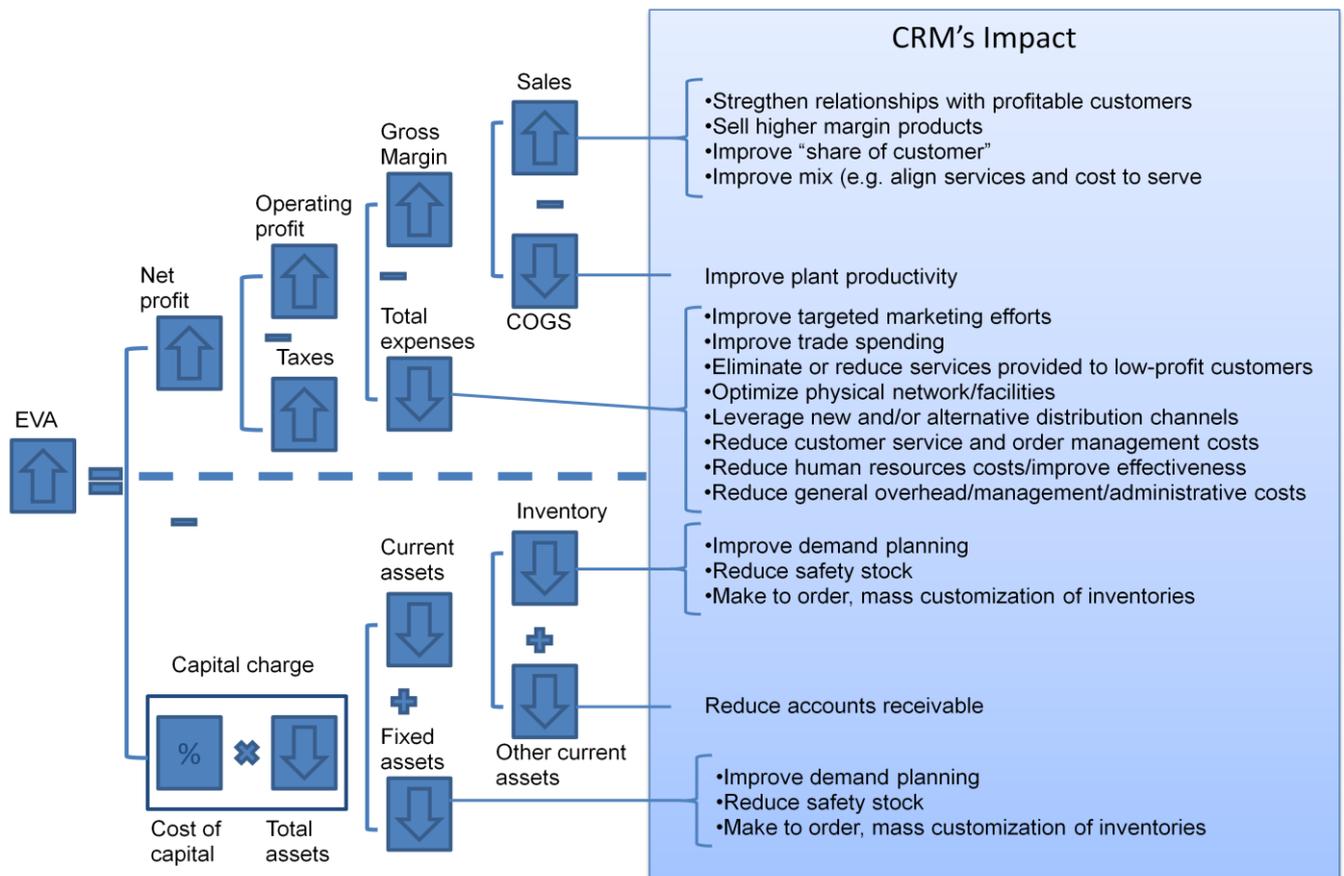


Figura 2.5. Impacto del proceso de CRM en la performance financiera

La figura 2.5 esquematiza el impacto del CRM en la performance financiera, separando cada uno de los componentes de la ecuación del EVA y relacionándolos con consecuencias del proceso.

La quinta y última etapa se encarga de definir **guías para compartir los beneficios** de las mejoras de procesos con clientes. El objetivo es lograr que las mejoras de proceso sean convenientes para ambas partes, así hay compromiso de las dos. Por ello es importante que en la etapa previa se logre cuantificar los beneficios. Las cuestiones a encarar incluyen:

- La división de los beneficios (50%-50%, 40%-60%... Es importante que se aclare desde el inicio para evitar problemas)

- Ventana de tiempo en que se comparten los beneficios (toda la duración del acuerdo, 5 años, reevaluado año a año...)
- Definir qué beneficios/costos incluir
- Definir la base a partir de la cual se consideran los beneficios
- Mecanismos para transferir los beneficios (dónde, cómo, cuándo...)

#### **2.2.2.2.1 El proceso operacional del CRM**

El proceso operacional se encarga de escribir e implementar los PSAs. Tiene siete etapas que se presentan a continuación.

Primero se debe **segmentar a los clientes**. Como se expresó antes, no todos los clientes contribuyen de la misma manera al éxito organizacional. Hay que identificar a los clientes que deseen y merezcan un trato especial, para ajustar lo que la empresa ofrece a sus necesidades. La segmentación se hace en base a lo determinado en el proceso estratégico. Generalmente, son clave las segmentaciones por rentabilidad actual y potencial.

La segunda etapa consiste en **preparar los equipos para cada segmento de clientes**. Se forman los equipos y se designa un manager. Los equipos son multifuncionales con representantes de cada una de las áreas pertinentes. Dependiendo de la relación, algunas funciones se volverán más importantes que otras. Para clientes clave, hay un equipo dedicado que se reúne periódicamente con un equipo del cliente, teniendo algunos miembros que incluso trabajan full-time junto al equipo del cliente, en sus oficinas. Para clientes menos importantes, un equipo maneja un conjunto de clientes, con PSAs estándar.

La tercera y cuarta etapa buscan **revisar cada uno de los segmentos buscando requerimientos críticos y oportunidades**. Los clientes están dispuestos a pagar un poco más por sus prioridades, y si no son cumplidas son capaces de cambiarse a otro proveedor. Se establece la siguiente secuencia de acciones:

- Entender las prioridades
- Diseñar productos y servicios que respondan a ellas
- Vender la propuesta de valor dentro de la empresa y a los clientes
- Medir el impacto en términos de rentabilidad conjunta

El quinto paso es **desarrollar el PSA**. El PSA es un acuerdo que une los requerimientos del cliente con las capacidades de la firma y sus objetivos de rentabilidad para el segmento. Cada equipo primero arma un borrador del PSA y luego obtiene el compromiso de las áreas internas. Para clientes clave, primero se presenta el documento en busca de aceptación, y se trabaja hasta que ambos estén satisfechos. Con ellos es importante mantener la

comunicación y continua mejora del plan. Para los clientes de menor importancia simplemente se les presenta el PSA.

La sexta etapa es la de **implementación del PSA**. Esta requiere reuniones periódicas con clientes para ver el progreso. Además, puede implicar inversiones en IT, reingeniería de actividades transaccionales, la designación de un nuevo empleado dedicado por ejemplo al planeamiento.

La séptima y última etapa es la de **medición de performance y generación de reportes de rentabilidad**. Los valores obtenidos, que sirven para vender la integración al cliente y a los ejecutivos más altos, deben ser expresados en términos de aumentos de ventas y ahorros de costos.

La figura 2.6 muestra el proceso operacional con sus siete subprocesos y sus actividades. Además se detallan cuáles son las interfases de intercambio de información con los demás procesos. Se nota como para evaluar las prioridades de los clientes, definir los PSAs y medir la performance y elaborar los reportes es necesaria la participación de gran cantidad de personas de distintas áreas funcionales que trabajan en cada uno de los procesos.

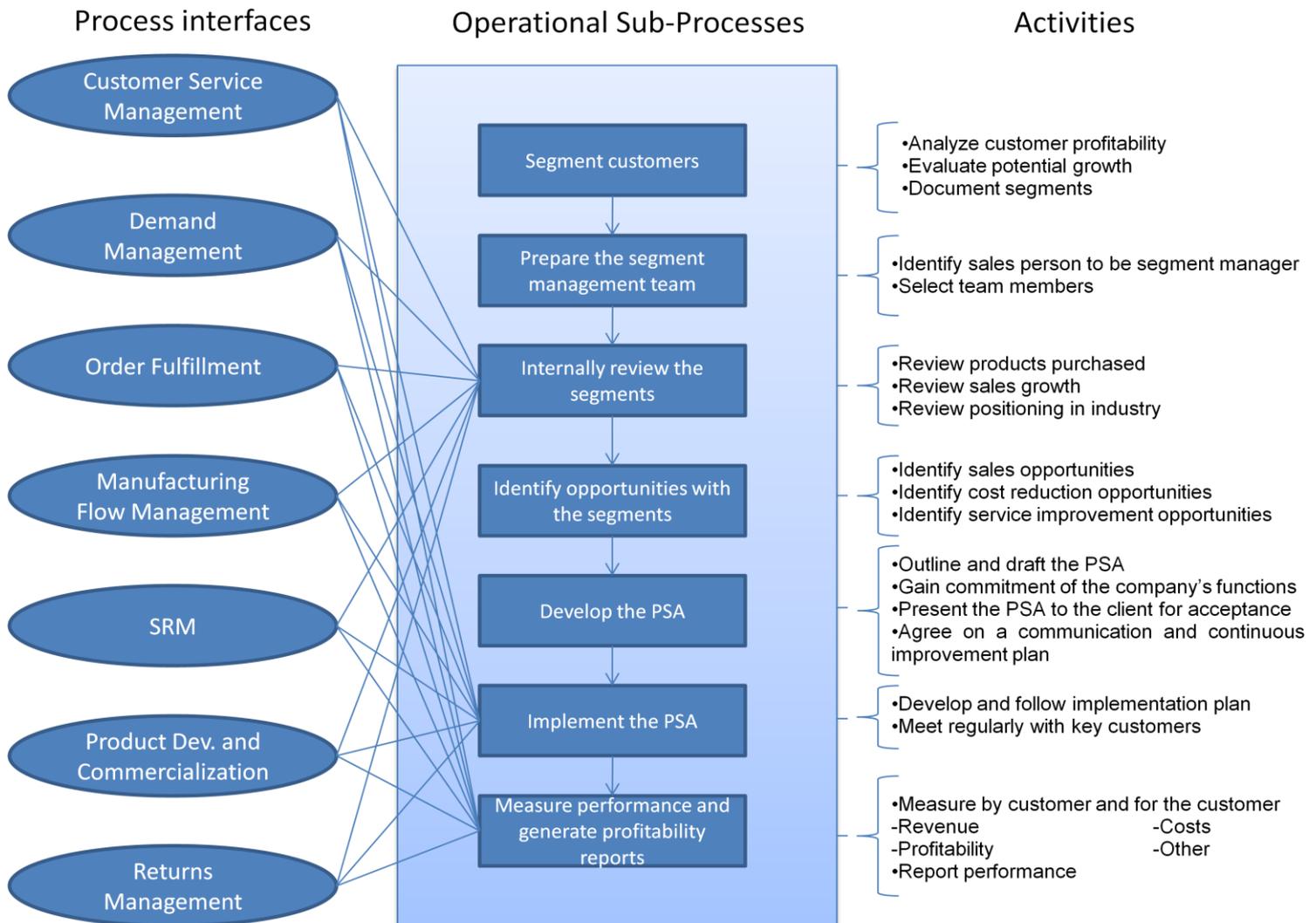


Figura 2.6. El proceso operativo de Customer Relationship Management y sus actividades

### 2.2.3 Componentes de gestión

Los componentes de management son el tercer elemento del SCM. El nivel de integración de un proceso es función directa del número y nivel de componentes agregados al vínculo. Es decir, a mayor cantidad de componentes o a mayor nivel de cualquiera de ellos, mayor será el nivel de integración.

De acuerdo con Lambert (quien consultó variadas fuentes tanto académicas como del mundo empresarial), hay nueve componentes de management en el SCM.

1. Métodos de planeamiento y control
2. Flujo de trabajo y estructura de la actividad
3. Estructura de la organización (orientada a procesos o a áreas funcionales)

4. Estructura de flujo de producto (relacionado con inventarios)
5. Estructura de flujo de información (tipo de información y frecuencia de actualización)
6. Métodos de gestión (incluye la filosofía corporativa y las técnicas de management: estructura top-down o bottom-up)
7. Estructura de poder y liderazgo
8. Estructura de riesgos y recompensas
9. Cultura y actitud (compatibilidad)

Estos componentes pueden dividirse en dos grupos.

Los primeros cinco se juntan en el que se llama grupo físico y técnico que incluye los componentes más visibles, tangibles, medibles, fáciles de cambiar. Lambert dice que si se enfoca solamente en estos la atención del management, los resultados serán como mínimo decepcionantes.

Los restantes, los más importantes, forman el grupo actitudinal y de management. Estos componentes son menos tangibles y más difíciles de alterar y evaluar. Definen el comportamiento organizacional e influyen en cómo se pueden implementar los componentes físicos. Si no se los alinea para lograr un comportamiento organizacional que apoye la integración, el SC perderá competitividad.

### **3. CASO: EMPRESA MULTINACIONAL DE ALIMENTOS EN ARGENTINA**

#### **3.1 Caracterización del negocio retail de productos de consumo masivo**

El negocio de consumo masivo se encuentra compuesto por dos grandes actores: las empresas manufactureras y las compañías que proveen el producto al consumidor final. Dentro de estas últimas se pueden formar dos grupos distintos:

a) Distribuidores y mayoristas, que se vinculan indirectamente con el consumidor final a través de otras empresas

b) Retailers y vendedores minoristas que interactúan directamente con el consumidor final

El sector retail mundial atraviesa una etapa de consolidación global. Hoy en día los ingresos mundiales de los principales retailers globales son comparables o superiores a los de los fabricantes líderes. Se calcula que los cinco mayores retailers internacionales acaparan el 32% de las ventas, cuando hace 10 años sólo eran responsables del 21% de las mismas. Estas grandes cadenas incluyen a Carrefour y WalMart, presentes en Argentina.

Estas empresas globales, como resultado de su fortalecimiento en la cadena de abastecimiento, ejercen presión a los proveedores de marcas internacionales para que mantengan una política de precios uniformes para cada SKU (Stock-Keeping Unit) en el mundo. A su vez, con su estrategia de desarrollo de marcas propias están desplazando lentamente a las marcas locales más débiles. Este efecto plantea a los grandes fabricantes internacionales de productos de consumo masivo la necesidad de racionalización de marcas y de SKUs, deshaciéndose de muchas marcas de segunda línea.

Este fortalecimiento del retailing se basa en que estas cadenas montan estructuras físicas que permiten al consumidor final acceder a una cantidad de productos en un mismo espacio. La clave pasa por obtener un volumen de venta lo suficientemente grande que compense el margen pequeño de los productos que comercializa. Además, el retailing tiene financiación positiva, es decir que vende en efectivo pero paga a sus proveedores a plazo, pudiendo obtener un rendimiento de ese capital en un intervalo de tiempo.

Con respecto a los factores por los que el consumidor final se ve atraído a comprar en un determinado negocio, la clasificación es:

a) Factor geográfico: Buena ubicación y facilidad de acceso

b) Surtido de productos (variedad)

- c) Promociones (en ciertos productos)
- d) Precios (para todos los productos)

A partir de esta clasificación, se podría dividir el mundo de la venta minorista entre las cadenas que captan consumidores a través de importantes promociones de precios en ciertos productos (high and low strategy), y por otro lado, aquellas que ofrecen precios más bajos que la media del mercado en todos sus productos y de manera constante. En un tercer grupo, se encuentran otras cadenas que a pesar de no ofrecer precios bajos, se basan en el buen servicio, en el surtido y en la calidad de los productos vendidos. En Argentina, Carrefour es el principal exponente de high and low strategy, WalMart hace lo propio con el segundo grupo (su antiguo slogan era “Precios bajos todos los días. Siempre”) y El Grupo Cencosud se basa en el servicio y la calidad.

En nuestro país, en términos de performance, las cinco primeras compañías son Carrefour (Carrefour y Día), Coto, Grupo Cencosud (Disco, Plaza Veá y Jumbo), Importadora y exportadora de la Patagonia (La Anónima, Quijote y Best) dejando el quinto lugar para Wal Mart (Walmart y Chango Mas).

Hoy en día las cadenas retail han tomado conciencia de la importancia de desarrollar eficiencias operativas. Esto provocó que la responsabilidad de administrar los inventarios de los productos retornara a los proveedores. El retailer no puede gestionar con la misma eficiencia y dedicación que el proveedor individual el inventario de mercadería de 1200 proveedores.

Esta globalización de los clientes implica que los proveedores deban reestructurar sus unidades de negocio para poder lograr desarrollar y planificar negocios junto al cliente, globalmente.

### **3.2 Antecedentes de la colaboración**

A inicios de la década de los '90 comenzó a percibirse en EE. UU. la necesidad de generar un cambio en los modelos tradicionales de hacer negocios entre retailers y sus proveedores. La creciente competencia entre las grandes cadenas minoristas comenzaba a generar ya un ingreso por venta estancado, a lo que se sumaba una situación de costos crecientes. La forma de atraer nuevos clientes y ventas provenía de políticas agresivas de precio, que finalmente generaban una sensible pérdida de margen que afectaba tanto a retailers como a sus proveedores manufactureros.

Esta situación puso de manifiesto la necesidad de incrementar la productividad y rentabilidad del negocio conjunto, lo que derivó en el reconocimiento de que el modelo transaccional y centrado en la negociación permanente, hasta allí vigente, estaba agotado. Ambas partes, cliente y proveedor, debían comenzar a trabajar de manera conjunta, coordinada y abierta.

Nació así un conjunto de iniciativas que fue tomando distintas formas y alcances, y donde la colaboración fue encontrando distintos modelos de expresión, tanto desde el lado de la incentivación de la demanda (Category Management) como así también desde la optimización del abastecimiento (el primer modelo se llamó Efficient Consumer Response o ECR).

En materia de colaboración respecto al proceso de abastecimiento, las iniciativas ECR fueron evolucionando sucesivamente hasta llegar al modelo de mayor desarrollo y estructuración en esta materia, el proceso conocido como CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment). Este proceso ha sido diseñado con el fin de potenciar al máximo los beneficios y a la vez simplificar su comprensión e implementación práctica.

Con el fin de estandarizar sus tareas y actividades, y basándose en experiencias concretas, la asociación norteamericana VICS (Voluntary Interindustry Commerce Standards) desarrolló un mapa de modelo de trabajo CPFR. A partir de entonces, se incrementaron rápidamente los pilotos y las implementaciones entre cadenas y proveedores líderes, tanto en Estados Unidos como en Europa. WalMart fue una de las empresas pioneras en la implementación de CPFR con Sara Lee Inc.

### **3.3 Oportunidades de mejora**

A partir de los pilotos implementados en Estados Unidos, la idea de profundizar la relación con proveedores fue proyectada sobre América Latina, incluyendo la Argentina. Empresas multinacionales norteamericanas como P&G y Gillette fueron las primeras en desarrollar estrategias colaborativas, alentadas por WalMart, de acuerdo a su interés por globalizar su estrategia de “lean operation” (operación ‘esbelta’) a todos los países donde tiene presencia. Es ésta la que permite disminuir su inversión en inventario físico (por la disminución de costo que representa una mayor rotación) y por ende mantener sus precios bajos. Es por ello que tiene una gran inversión en soporte de tecnología informática para disponer de excelente información.

Estas tendencias, sumadas a algunos otros factores, presentan oportunidades de mejora para la empresa multinacional de alimentación que se analiza en este caso mediante un cambio en el modelo de relacionamiento con los clientes. La empresa es líder en categorías de chocolates, cafés instantáneos y productos de nutrición, entre otros productos alimenticios. Sus ventas en 2008 alcanzaron los 1861 millones de pesos en el país.

En primer lugar, un cambio de este estilo es necesario para romper con el modelo mental de “todos los clientes reciben el mismo servicio.” Se debe atender a los clientes estratégicos que comienzan a demandar una integración mayor que la asociada con transacciones comerciales discretas, en las que el horizonte de tiempo es la duración de la transacción y no la duración de la

relación de negocio. Un aumento pequeño de rendimiento con estos clientes clave tendrá más impacto que un aumento de rendimiento con un cliente de menor importancia. Mediante una segmentación se podrá saber dónde corresponde destinar en mayor medida los recursos escasos.

El cambio permitirá empezar a conocer qué clientes producen mayor rentabilidad y en qué medida, cosa que la mayoría de las empresas no sabe. Este desconocimiento es el que hace que se termine tratando a todos los proveedores y clientes por igual, y que la única métrica financiera para negociar termine siendo el precio. El problema con el precio es que es un juego de suma cero. La introducción de procesos colaborativos introducirá un nuevo paradigma en el que las eficiencias se traduzcan en mejoras financieras para ambas partes.

Otra oportunidad se centraría en el tipo de interacción que hay entre las áreas funcionales. La empresa estuvo siempre orientada a buscar la eficiencia y eficacia de sus procesos internos. Cada área busca lograr sus propios objetivos; por ejemplo a los vendedores se los recompensa por ingresos por ventas, los objetivos contra los que se mide el rendimiento de producción son por costo unitario y el de logística contra inventario y costo unitario de transporte en relación a las ventas. Las áreas funcionales tienen fuertes fronteras impuestas por la estructura organizacional. Esto hace no sólo que se produzcan roces internos, y que se “corra” detrás de los problemas para solucionarlos, sino que además limita la responsabilidad de Logística a la entrega de la orden en el centro de distribución del cliente (sin conocer el movimiento posterior hasta el consumidor final, que recaía enteramente en el cliente). Asimismo, muchas tareas operativas, como asegurarse de que las órdenes de los clientes sean ingresadas en el sistema y se procesen a tiempo terminan recayendo en Ventas. El vendedor termina no siendo sólo un hombre de negocios sino que además debe hacer seguimientos operativos. Mediante una clara conformación y alineación de equipos clave de trabajo se logrará que cada uno se concentre en lo que tiene que hacer, sea planeación del negocio o ejecución del abastecimiento y que no se produzcan errores en la facturación de órdenes que sean evitables, como el desconocimiento o la incomunicación.

Otro punto a favor radica en la coordinación de las promociones. Lo peor que puede pasar es que se haga una promoción y que cuando el cliente final vaya al comercio el producto no esté. Además, en los lanzamientos se deben manejar los tiempos de salida de góndola y de trastienda del producto anterior, y para ello es mucho mejor trabajar en equipo.

Por último, mediante los procesos colaborativos, el cliente acerca al proveedor las herramientas que utiliza. Es clave que este conozca su funcionalidad y los parámetros que intervienen en la generación de órdenes de reposición de mercadería, porque está interesado en que el negocio de ambos crezca, y está

dispuesto a entregar mayor dedicación a optimizar los parámetros de los artículos que lo involucran.

### 3.4 Segmentación de clientes y diferenciación de servicio

Como parte de un plan corporativo, la empresa está en un proceso de certificación de Customer Service, como mercado piloto en Argentina.

El primer paso para lograr esto implica segmentar los clientes para poder después acordar objetivos de servicio por cliente. Según el proceso estratégico de CRM expuesto en el marco teórico, la segmentación debe ser acorde a la estrategia corporativa y a la de marketing dándole importancia a aquellos grupos que son target clave para la organización, ahora y en el futuro.

Este desarrollo debe realizarse como trabajo en equipo entre las áreas de Supply Chain y Ventas.

Antes de implementar una metodología para la segmentación, se debe recordar cómo está estructurada la cadena para los productos comercializados por la empresa. La organización se encuentra aguas arriba de la red de SC y comercializa sus productos a través de dos canales principalmente: distribuidores y mayoristas por un lado y minoristas-retailers por otro. Estos últimos son los participantes más importantes y esto deberá verse reflejado en la segmentación. La figura 3.1 muestra la red en la que se involucra la empresa foco.

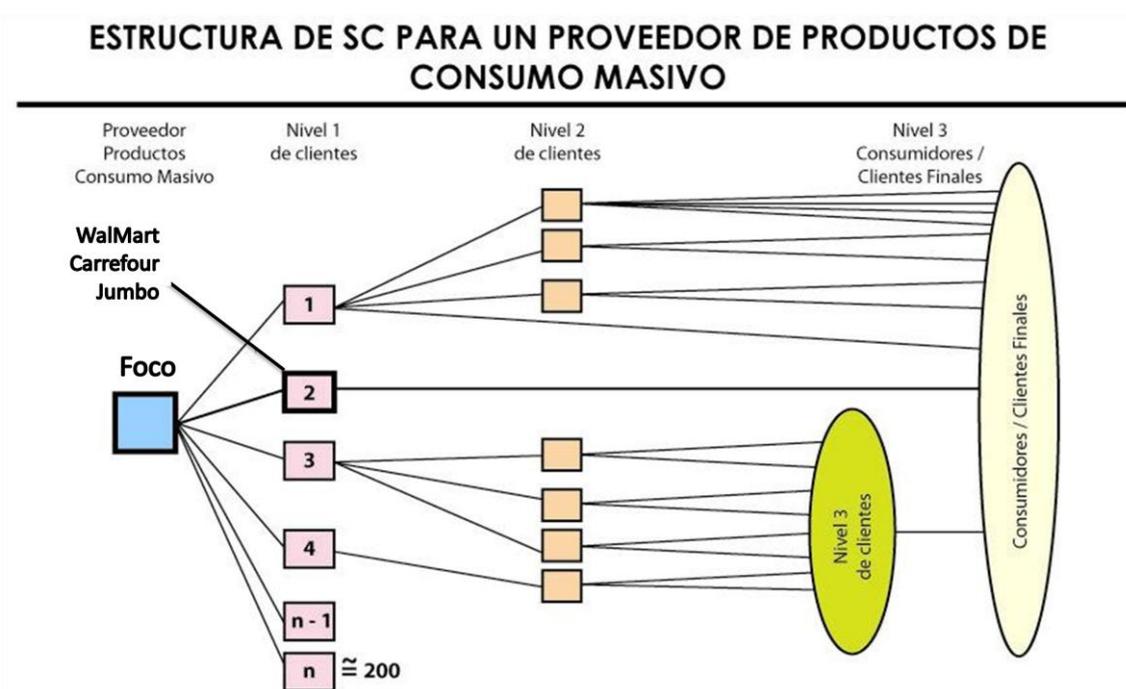


Figura 3.1. Red de SC para una empresa de productos de consumo masivo. Se omiten los proveedores de materias primas de la empresa foco por tener mucha menor importancia en la cadena.

Situándose en el punto de vista de los retailers, la situación es similar, pero espejada. Su posición en la red es aguas abajo, en contacto directo con el consumidor final y recibiendo productos de múltiples proveedores (alrededor de 1200 como se mencionó antes), muchos más que clientes tiene la empresa foco.

La segmentación debe realizarse de acuerdo a la importancia que los clientes tienen tanto para Ventas como para Supply Chain. Lo ideal entonces es introducir dos variables, una que refleje la importancia para cada una. Estas serían:

- 1) **TAMAÑO DEL CLIENTE.** Es la variable que refleja la importancia para Ventas. Debe contemplar tanto la situación actual como la potencial. Se traduce en el **porcentaje de facturación del año actual**, modificado por una componente que introduzca el cambio de situación esperado para el **cliente en los próximos 18 meses**. Los pocos clientes que representen un alto porcentaje serán los de mayor importancia, como se suele hacer en una distribución ABC.
- 2) **CAPACIDAD DE SUPPLY DEL CLIENTE.** Para definir esta capacidad global se evalúan cinco dimensiones. La **actitud de colaborar, el nivel de desarrollo de procesos, el soporte con herramientas adecuadas, el desarrollo de la organización y la capacidad de seguimiento de indicadores**. Aquí también deberá tenerse en cuenta las perspectivas de **evolución en el mediano plazo (18 meses)**.

La información obtenida de la evaluación de estas dos variables se dispone en un gráfico cartesiano, generando una matriz. Esta matriz permitirá observar con claridad la ubicación de los pocos clientes más importantes y además determinar de qué forma armar los clusters de los clientes más pequeños, cómo agruparlos.

De acuerdo con las estrategias competitivas y de marketing, y siguiendo una línea común entre las áreas de Ventas y Supply Chain, la empresa establece que desea determinar tres grupos distintos de clientes. Cada uno de estos clusters será un segmento distinto definido y por lo tanto habrá una clara diferenciación de servicios para cada uno de ellos.

Según lo anterior, hay:

- Un grupo grande de clientes con los que se desea mantener las condiciones actuales de negociación.
- Otro segundo con el que se desean desarrollar medidas que busquen efficientizar la operación
- Un último grupo más reducido con el que se busca ser un proveedor líder, para poder asegurar el producto en el punto de venta.

El resultado de toda la metodología expuesta se verá expuesto en la matriz mostrada en la figura 3.2. Se intentará dividir el espacio en cuadrantes que agrupen los clusters, como se muestra en la figura.

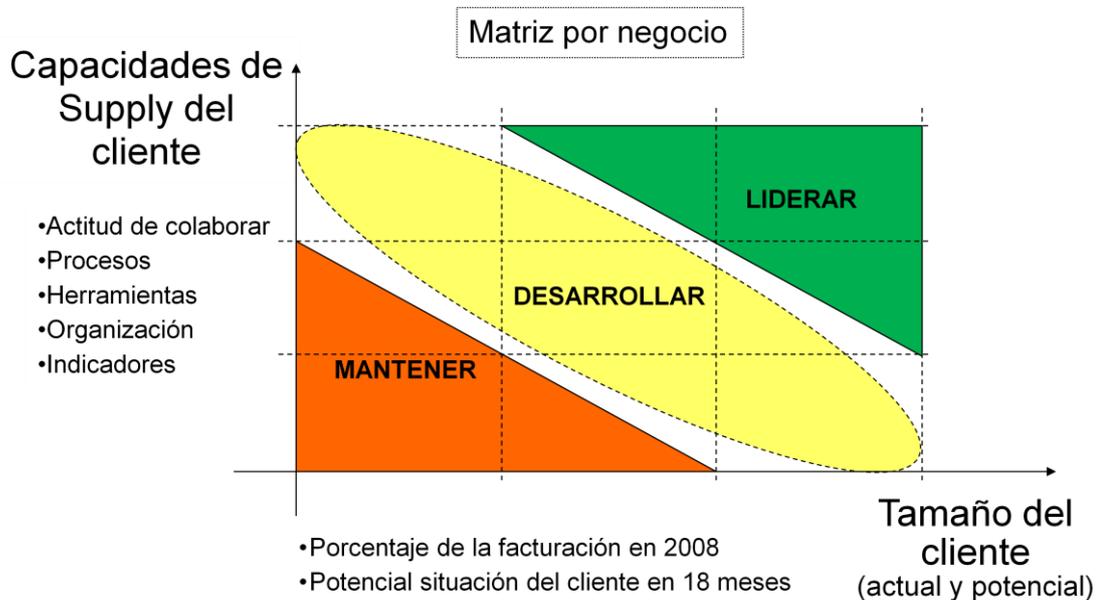


Figura 3.2. Metodología de segmentación. Matriz preliminar para la identificación de grupos de clientes

### 3.4.1 Pasos para la segmentación de clientes

En primera instancia, se deben determinar los tamaños relativos de facturación (eje x) de los clientes. A diferencia de un ABC normal, en el que las proporciones manejadas habitualmente para separar los grupos son de 80/20, se propondrá los cortes de acuerdo a la cantidad de clientes que se desee incluir en cada grupo y a las restricciones que su capacidad de Supply presente.

La empresa posee tres categorías principales de productos: Alimentos y Bebidas (A&B), Helados, y Alimento para mascotas. La categoría más importante, y con diferencia, es la de A&B. Vende 24.000 toneladas por año a un precio promedio estimado de 70.000 \$/ton, totalizando 1680 millones de \$ por año. Teniendo en cuenta que se está hablando de tres negocios distintos, se deben realizar tres procesos de segmentación de clientes separados, ya que a pesar de que los principales clientes son esencialmente los mismos, pueden distorsionarse algunas percepciones. Por ejemplo, puede haber un distribuidor de comida para animales que es muy importante para ese negocio, pero a nivel compañía no lo es tanto, o en el negocio de los helados, una gran cantidad de clientes deberá ser de tipo transaccional (por su distribución boca en boca) y

esto no se considerará así si la segmentación se hace a nivel compañía. Como la empresa factura 2000 millones de \$, siendo A&B más del 80% de este valor, en este trabajo se presentará una segmentación del negocio de A&B, pero además de este correspondería realizar otros dos procesos en paralelo. Las mayores posibilidades de beneficios están en este negocio debido a su tamaño.

A continuación se muestra la tabla 3.1 que contiene el ranking de facturación:

Ranking	Cliente	Facturación (MM \$)	%	% acum.
1	Cencosud	178	8,9%	8,9%
2	Carrefour	162	8,1%	17%
3	Coto	124	6,2%	23,2%
4	Maycar	108	5,4%	28,6%
5	La Anónima	104	5,2%	33,8%
6	Maxiconsumo	92	4,6%	38,4%
7	Walmart	76	3,8%	42,2%
8	Jufek	46	2,3%	44,5%
9	Libertad	44	2,2%	46,7%
10	Diarco	32	1,6%	48,3%

Total MM \$ 2000

Tabla 3.1. Ranking de facturación de los principales clientes de la empresa.

El sombreado más claro marca los clientes que a priori (sin haber analizado aun la capacidad de Supply) serían consultados con prioridad para realizar procesos colaborativos del tipo "Liderar". Se eligió limitar esta cantidad preliminar de clientes con aquellos que acumulen el 33% de facturación. El sombreado oscuro queda para los clientes con los que se buscarán vínculos operacionales. Este ordenamiento será condicionado por los resultados que se obtengan de la segunda etapa de la segmentación.

El siguiente paso consiste en valorar cada una de las dimensiones de capacidad de Supply de los clientes. La importancia de éstas radica en que para implementar procesos colaborativos relativamente avanzados ciertas capacidades son necesarias en el cliente, aparte del hecho de que su % de facturación sea alto.

A continuación se explica qué significa cada una de ellas, y se enumeran las acciones que implican su buen desarrollo:

**Actitud de colaborar:** Se refiere a un aspecto actitudinal

- Comparte datos del negocio con sus proveedores (stock, ventas, parámetros, entre otros)
- Promueve procesos colaborativos de abastecimiento
- Promueve reuniones para revisar oportunidades del proceso de abastecimiento

**Desarrollo de procesos:** Se refiere a un aspecto de experiencia y conocimiento de la operación

- Cuenta con procesos robustos y estables en el tiempo
- La eficacia de los procesos no depende principalmente de las personas que los ejecutan
- El foco y objetivos de los procesos están claros en la organización

**Soporte de herramientas:** Se refiere a un aspecto tecnológico

- Cuenta con herramientas que permiten eficientizar la operación diaria (Sistema de reabastecimiento, EDI para órdenes y facturas, catálogo electrónico, entre otros)
- El proveedor tiene acceso a consultar información

**Desarrollo de la organización:** Se refiere a la separación adecuada de funciones y roles y a la preparación para toma de decisiones

- El área de Supply juega un rol importante en la toma de decisiones del proceso de abastecimiento
- El personal muestra buen nivel de capacitación y compromiso, con roles y responsabilidades claramente establecidos

**Seguimiento de KPIs:** Es importante para poder cuantificar los cambios

- Mide KPIs de sus proveedores y los compara contra objetivos establecidos
- Establece reuniones periódicas para revisar el avance del negocio y la performance de sus proveedores

Para evaluar la capacidad de Supply de cada uno de los clientes o segmento de clientes, se arma una tabla en la que se califican las dimensiones de 0 a 4 dependiendo del grado con que se cumplan las acciones enunciadas arriba para cada una de ellas. La suma de estos cinco valores dará una calificación total. Según el rango en el que esté la calificación total de cada cliente, se cuantificará su capacidad de Supply, y por ende uno de los factores que define su segmento. Este método es bien específico y ayuda a calificar tratando de

evitar “sensaciones” personales. En la sección del Anexo se presenta la grilla que se debe utilizar. Para cada una de las acciones involucradas en las dimensiones, la grilla especifica qué implica una puntuación de 0, qué una de 2 y qué una de 4. Lo que se debe hacer es simplemente observar la realidad y asignarle el puntaje que refleje su situación. Los puntajes de 1 y 3 serán situaciones intermedias.

Antes de empezar a calificar a otros clientes hay que tener en cuenta que Walmart fue una de las empresas pioneras en procesos colaborativos y a pesar de que en Argentina es relativamente nueva, su capacidad de Supply es casi óptima, ya que cuenta con características que responden a todas las dimensiones a la perfección (corresponde un puntaje de 4) salvo al Desarrollo de procesos (leve inestabilidad en el proceso). El valor de su capacidad de Supply es de 19 puntos. A partir de esto, se pueden utilizar las prácticas de Walmart como un “casi ideal” a seguir, y por comparación obtener con mayor facilidad el puntaje del resto de los clientes.

En el caso de Carrefour, primero se debe considerar que sus procesos no son tan robustos como los de Walmart (en parte por su High and Low Strategy) y además su soporte de herramientas no es tan bueno. Las otras dimensiones sí que son satisfactorias, destacándose su buena predisposición a colaborar y compartir información. Su puntaje es 14.

Jumbo Retail tiene capacidades parecidas a las de Carrefour pero es más reticente a promover procesos colaborativos, a la realización de tareas conjuntas para el reabastecimiento. Por ello se le asignan 12 puntos.

El caso de Coto es particular. Coto no tiene ni siquiera un Área de Supply definida, sino solamente el departamento de Logística. Las compras las hace el Área Comercial. Además, no tiene ninguna intención de entrar en procesos colaborativos, pretende mantener relaciones puramente de intercambio con todos sus proveedores; no hay ningún plan de acción. Por percepción de la relación que tienen los vendedores de la empresa con Coto (porque el Área de Supply no dialoga prácticamente) se le dan 6 puntos, pero son simbólicos porque aquí se evidencia que una actitud fuertemente reticente a colaborar se transforma en un criterio “pasa/no pasa”, y la relación jamás será colaborativa.

Con Maycar (posee los supermercados mayoristas Vital) no se comparte información (por ejemplo Fill Rate<sup>1</sup>) y la comunicación con el Área de Supply de la empresa no es regular. El proceso no es tan robusto y el soporte de

---

<sup>1</sup> El *fill rate* indica cuántas unidades se entregan por cada 100 unidades pedidas. Varios factores afectan el fill rate, por ejemplo, falta de stock por parte del proveedor, generación de pedidos incorrectos por falta de alineación de las bases de datos, rechazos en el punto de entrega por motivos tanto del proveedor como del cliente.

herramientas tampoco. Su puntaje es 8 pero su buena actitud podría permitir armar un plan de acción para mejorar el nivel de relacionamiento.

La Anónima es una empresa con base en Buenos Aires pero que comercializa productos principalmente en la Patagonia. Se trata de una organización muy profesional y que comparte datos, pero la falta de buenos sistemas que reporten buenos resultados es su principal punto débil. Además le falta un poco de decisión para meterse de lleno en procesos colaborativos. Una situación muy similar se presenta con Libertad. A ambos se les da 10 puntos.

El caso de Maxiconsumo es similar al de Coto, por lo que no se podrán mantener procesos colaborativos profundos. Su puntaje es 7. Con Jufek sucede algo similar con el agregado de que su desarrollo como organización es bastante rústico, igual que las herramientas que utiliza para procesar información. Su puntaje es 6.

Diarco no posee esta actitud negativa a colaborar, pero en el resto de las dimensiones no tiene buen desarrollo. Su relación será operacional (8 puntos).

La tabla 3.2 resume la información obtenida del análisis de facturación y de las capacidades de Supply.

Ranking ventas	Cliente	Facturación (MM \$)	%	%acum.	Capacidad de Supply
1	Cencosud	178	8,9%	8,9%	12
2	Carrefour	162	8,1%	17,0%	14
3	Coto	124	6,2%	23,2%	6
4	Maycar	108	5,4%	28,6%	8
5	La Anónima	104	5,2%	33,8%	10
6	Maxiconsumo	92	4,6%	38,4%	7
7	Walmart	76	3,8%	42,2%	19
8	Jufek	46	2,3%	44,5%	6
9	Libertad	44	2,2%	46,7%	10
10	Diarco	32	1,6%	48,3%	8

Tabla 3.2. Resultados de evaluación de tamaño de facturación y capacidad de supply de los 10 clientes principales

### 3.4.1.1 Definición de los segmentos correspondientes

Luego de haber valorado la importancia de cada uno de los clientes en términos de facturación y de capacidad de Supply, se deben determinar los integrantes de los tres grandes grupos distintos que se conforman. Cada uno merecerá un servicio diferente. Como se mencionó antes, Coto no formará parte del grupo colaborativo, mientras que, por otro lado Walmart sí lo hará, por

su gran capacidad de Supply y su experiencia en este tipo de procesos (ayudarán a perfeccionar la relación y sus resultados se podrán emular con otros clientes). Además porque aunque Walmart no sea un cliente tan significativo a nivel local, su importancia a nivel global para la empresa hace que se tome esta determinación.

Finalmente, los grupos se conforman como se muestra a continuación y en la figura 3.3 (ver página siguiente):

- Segmento Liderar: Walmart, Jumbo, Carrefour, La Anónima y Libertad
- Segmento Desarrollar: Coto, Maycar, Maxiconsumo, Jufek y Diarco y otros un poco menores
- Segmento Mantener: El resto de los clientes del negocio A&B

Si se suma el porcentaje de facturación del grupo Liderar, se obtiene un valor del 28%, acorde con lo que se buscó en el análisis preliminar de la parte de facturación (se agregó a Libertad porque si no se tenían muy pocos participantes colaborativos). De todas formas, se deberá pensar en un plan de acción para lograr que un cliente grande como lo es Maycar (y con potencial de desarrollo de capacidad de Supply) entre en procesos colaborativos, más aun considerando el poder de influencia que tiene una gran empresa como la que está siendo evaluada.

En la figura 3.3 se adelanta cómo se llama cada uno de los servicios brindados a cada segmento (transaccional, operacional y colaborativo).

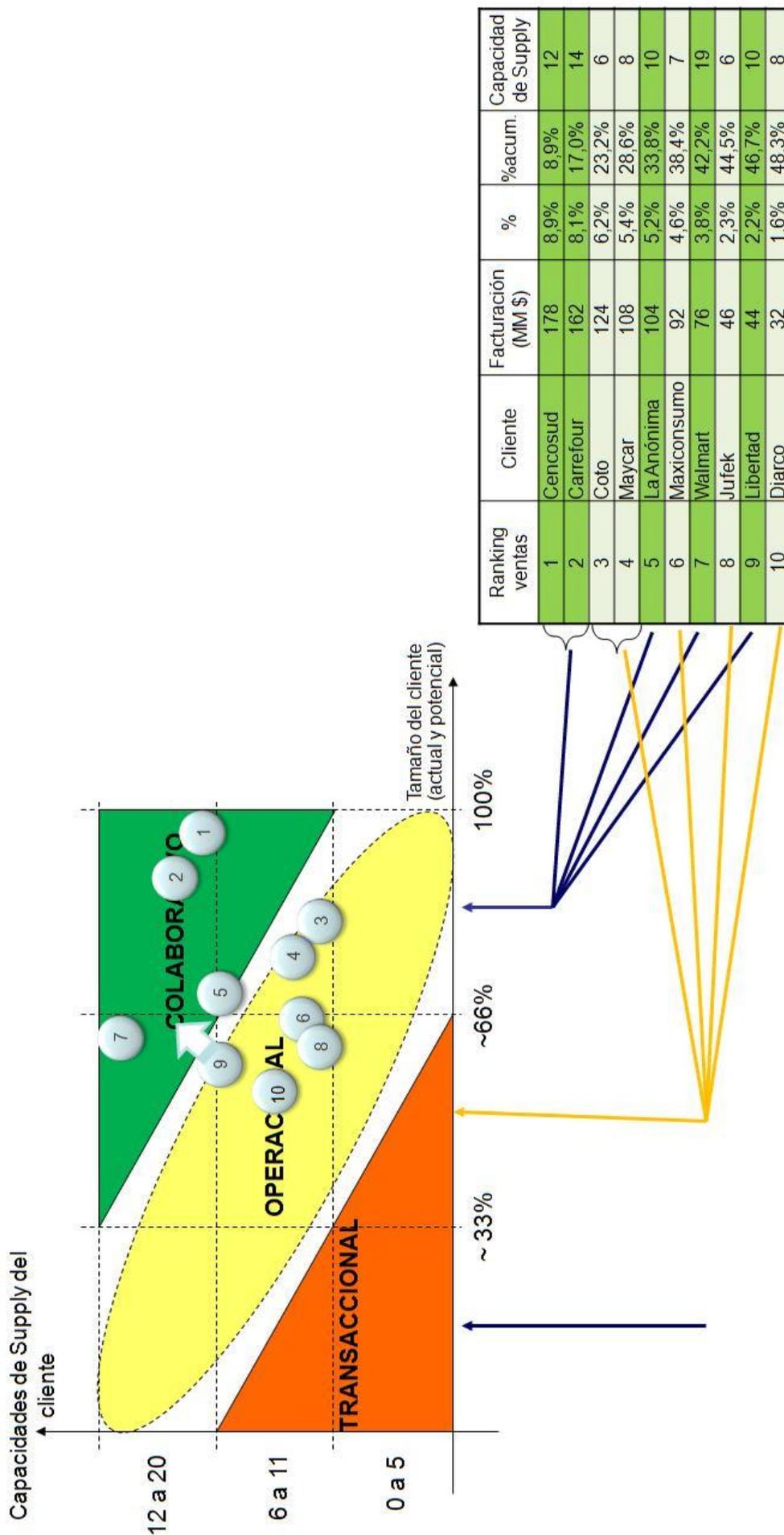


Figura 3.3. Resultado de la segmentación

### 3.4.2 Diferenciación de relación por segmento de clientes

La relación que se desea mantener con aquellos clientes con los que se busca “mantener” el negocio, es de tipo **transaccional**. Esto se logra asegurando consistencia en la prestación de un servicio estándar todos los días; preservar como está lo que se está haciendo bien hoy intentando mejorar pero no cambiar el proceso actual. La atención debe estar puesta principalmente en que el producto llegue al cliente cuando se espera y cumpliendo lo que se pide en la orden de compra.

Debe haber foco en:

- Fill Rate
- On time
- Alineación de datos entre cliente y proveedor
- Monitoreo de órdenes
- Análisis de causas de devoluciones y decomisos
- Análisis de fallas

Aquellos clientes con los que se quiere “desarrollar” el negocio, deberán recibir un vínculo de tipo **operacional**, es decir buscando eficiencia en la operación, hasta la puerta del cliente, su CD. Se tienen que engranar las funciones dentro de la empresa para mejorar el servicio y disminuir los costos. Para ello hay que alinear los índices, la métrica, scorecards e incentivos que hay en cada silo funcional que participa dentro de la empresa; y además alinear las medidas de performance entre la empresa y los clientes. Se debe conocer bien el ciclo de órdenes y reabastecimiento (1) Lead time de entrega; 2) Frecuencia/día de entrega; 3) Medio de ingreso; 4) Minimum order value; 5) Back orders; 6) Prioridad de stock; 7) Reservas de stock; 8) Manejo de excepciones; 9) Atención de consultas y reclamos)

Se debe hacer foco en:

- Ciclo de abastecimiento
- Entendimiento del comportamiento y opinión del cliente (Sondeo de nivel de satisfacción)
- Prácticas eficientes de logística – Costo de servir (entendimiento de estructura de costos y cadena de distribución – planteo de incentivos al cliente)
- Balanced Scorecards
- Reuniones periódicas de nivel de jefe o gerente (Mid to Mid) (estructuradas)
- Optimización de Lead time
- Unidades de carga eficientes
- Alineación con ventas

Por último, se buscará un vínculo de mayor profundidad, directo, con los clientes con los que se desea “**liderar**”, una relación de tipo **colaborativa**. La idea principal consiste en crear planes de acción conjunta para que la empresa y su cliente adquieran la preparación necesaria para las prácticas colaborativas. Esto incluye redefinir ciertos procesos que requieran nuevas capacidades y recursos. El nivel de involucramiento en la operación será mucho más amplio, pues se busca asegurar la disponibilidad de producto en el punto de venta (PDV).

Se debe hacer foco en:

- Procesos colaborativos (VMI/CMI; CPFR; In stocks)
- Control de stocks en PDV
- Control de inventarios
- Acciones comerciales
- Scorecards acordados
- Reuniones Top to Top (gerencia general-directores)

### **3.5 Preparación del equipo multidisciplinario para el cliente o segmento de clientes**

El objetivo de diferenciar los servicios a los clientes requiere que se designen distintos tipos y cantidades de recursos según el segmento. Hay dos modelos de relacionamiento extremos, el que se debe usar con aquellos clientes con los que se desee mantener una relación de tipo transaccional exclusivamente y el de tipo colaborativo. En el primero se involucran dos personas solamente, el vendedor y el comprador. El segundo modelo, en cambio, propone la formación de un equipo interdisciplinario en el que participen representantes (de ambos lados), de Ventas/Compras (uno de cada negocio y en general uno de nivel gerencial que lidera el equipo, “team leader”), de Logística, de Trade Marketing/Category Management, Finanzas, Sistemas, de Demand & Supply Planning. La figura 3.4 muestra ambos modelos de contacto.

## Modelos de relacionamiento

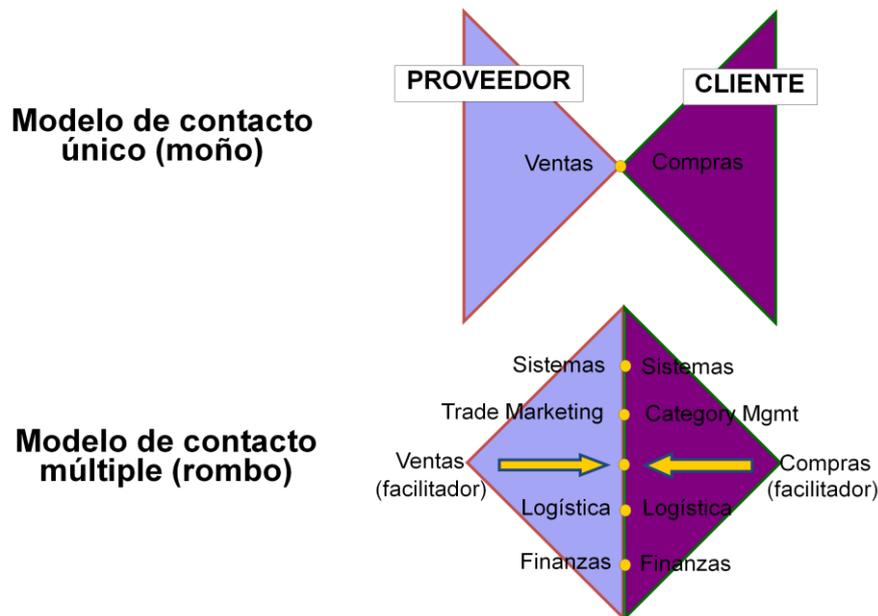


Figura 3.4. Modelos de relacionamiento entre proveedor y cliente

En el caso de la empresa que está siendo estudiada hay factores que hacen que la formación de los equipos no sea como los conceptos anteriores indican.

La empresa comercializa sus productos a través de múltiples puntos de venta lo que también implica canales de distribución distintos. Los puntos de venta incluyen quioscos, pequeños almacenes, estaciones de servicio, autoservicios y supermercados. El alcance de la distribución es a nivel nacional. Para clientes grandes, la empresa distribuye directamente a los centros de distribución del cliente o a los locales, dependiendo de la operación logística del cliente. Para comercios pequeños, hay distribuidores y también supermercados mayoristas; aunque para ciertos productos (unidad de negocios de helados) la distribución es boca en boca.

La empresa tiene muchos clientes de tipo transaccional, en su mayoría a través de su unidad de negocios de helados que por una restricción operativa debe hacer distribución directa boca en boca. En estos casos, el modelo tipo moño se aplica como la teoría dice. El cliente hace su pedido cada semana y recibe el camión, siguiendo una rutina. No tiene caso utilizar recursos para analizar el costo de servir, el fill rate y la satisfacción de cada uno de los clientes; lo que se hace es monitorear la información indicada anteriormente en el apartado 3.4.2 en un nivel agregado de todos los clientes de este tipo.

Se plantea un enfoque distinto para los clientes operacionales y colaborativos, los más importantes. El departamento de Customer Service tendrá la

responsabilidad de gestionar el proceso de reabastecimiento a clientes estratégicos. Su objetivo es incrementar la disponibilidad del producto en los puntos de venta (percibido por el cliente final), reducir inventarios y mejorar el proceso de reabastecimiento (reducir tiempo de ciclo, adecuar frecuencia de entregas, reducir el costo total de la operación y acelerar el cash-flow).

Acompañando este cambio organizacional, se crean dos roles, el de jefe de departamento y el de analista de Customer Service. El analista tiene que planificar y ejecutar el reabastecimiento de producto al canal en base a, principalmente, las exhibiciones acordadas, objetivos de gestión de inventarios y el comportamiento de la demanda de cada ítem de producto. Es también quien releva el proceso en detalle en búsqueda de oportunidades que permitan lograr estabilidad y eficiencia en el flujo de producto. Asimismo es la cara visible y punto de contacto con el cliente y el área de ventas. Como tal, es responsable de mantener actualizado un tablero de control con los indicadores de rendimiento acordados.

El jefe de departamento define la visión y objetivos del área, y gestiona los recursos necesarios para alcanzarlos. Trabaja en desarrollar relaciones con otros clientes clave, con el fin de iniciar con ellos la institucionalización de relaciones logísticas colaborativas. La esencia del nuevo departamento es lograr anticipar problemas y solucionarlos antes de que afecten al cliente directo y/o al cliente final.

Este cambio organizacional busca lograr mayor equilibrio en la ejecución de las funciones que a cada área le corresponde mediante una buena comunicación de las áreas clave involucradas. La figura 3.5 muestra los dos grandes bloques que hay siempre en las dos empresas involucradas. El área comercial que debe encargarse de las negociaciones y el área operativa, que se ocupa del abastecimiento. La introducción del área de Customer Service permite responder mejor a los requerimientos operativos del cliente, hecho que cuando este circuito se cerraba con el área de Distribución en lugar de CS no se producía, y además obligaba a que Ventas tuviera que meterse en asuntos que no fueran exclusivamente comerciales, como levantar y comunicar pedidos, asegurarse de que la cuenta corriente del cliente esté bien y hacer un seguimiento interno de los pedidos. Ventas debe dedicarse a las actividades para el desarrollo del negocio, acordar planes y definir surtidos y acciones comerciales. Maneja un horizonte de tiempo más largo. Además el área de CS se integra mejor al trabajo en equipo porque de la manera tradicional, la comunicación con el área de Distribución solía distorsionarse por trabajar como si estuvieran en silos.

### Interacción de los 4 jugadores clave

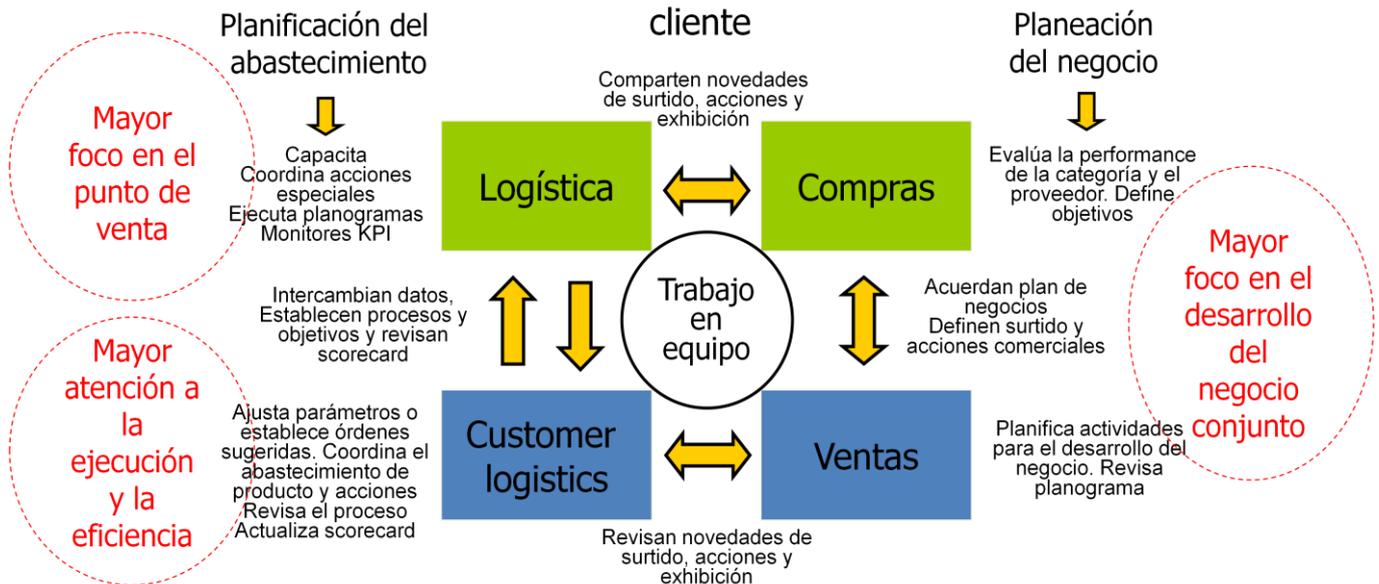


Figura 3.5. Cambios en la relación proveedor-cliente

Las empresas que fueron pioneras en procesos colaborativos en nuestro país, hoy en día utilizan el modelo tipo rombo para sus clientes más importantes, conformando un equipo de trabajo para cada uno de ellos. De hecho, el trabajo del día a día suele hacerse más en oficinas del cliente que en oficinas propias, ya que de esta forma no sólo se dispone de la mejor información de ambas partes, sino que además se puede trabajar en contacto directo con el equipo del cliente, en la generación de los forecasts y órdenes de compra. Esta forma de trabajar es la apropiada, sin embargo, la empresa analizada no está dispuesta a asignar tantos recursos a los nuevos procesos colaborativos, al menos en una fase inicial. En contraste, se quiere conformar un solo equipo, comandado obviamente por el team leader, en el que haya también un analista por cada uno de los tres clientes estratégicos principales y además otro que gestione el abastecimiento del segmento conjunto del resto de clientes importantes.

Así, un analista se ocupará de la gestión con WalMart, otro de Carrefour, otro de Cencosud, y un último de La Anónima y Libertad. Los clientes operacionales no tendrán un analista específico designado y sus indicadores y evolución de proceso serán monitoreados periódicamente (haciendo énfasis en la eficiencia), generalmente por el jefe del departamento, quien también mirará con intervalos mayores de tiempo y de manera más agregada los indicadores de clientes transaccionales.

El equipo hará su día a día en oficinas del proveedor, pero cada analista tendrá comunicación fluida, reuniones programadas e intercambio de información con su respectivo cliente. Además, también se programarán visitas periódicas a los

puntos de venta en el país, turnándose por analista y durante todo el año. En Estados Unidos, las empresas con mayor presupuesto designado a Customer Service para Walmart tienen equipos enormes (de hasta 400 personas) trabajando en las oficinas centrales del cliente. Además, equipos de otros países viajan periódicamente para hacer benchmark allí con los equipos locales. La empresa en cuestión no está aún dispuesta a hacerlo, pero su analista para Walmart reportará directamente a un gerente importante de la parte comercial y de Supply para evaluar el desempeño de la práctica colaborativa.

Esta decisión trae 2 problemas principalmente: el primero es que al no conformarse un verdadero equipo multifuncional que sea una unidad, lo que se está haciendo es crear un nuevo silo: el de Customer Service. Así, a pesar de que la comunicación con las otras áreas existe, no hay un planteo de objetivos común a todas para lograr evolucionar en la colaboración, no se logra seguir un plan único, y por ende es posible que algunas acciones de mejora se vean entorpecidas por problemas con otras áreas. En empresas que tienen procesos colaborativos más profundos, el equipo multifuncional se junta con el cliente para plantearse objetivos anuales (Joint Business Plan o JBP) de crecimiento conjunto que involucran a todas las áreas, con dos revisiones en marzo y diciembre. Al tratarse de un equipo multifuncional, cada miembro responde al team leader además de al superior de su área.

Además, a pesar de que hay un analista por cada cliente importante, la realidad es que cuando haya problemas operativos, con las órdenes, con los camiones o lo que sea, con otros clientes menores, será el analista de Walmart o el de Carrefour el que pierda tiempo para resolverlo. No está dispuesto full-time para el cliente grande porque no hay otro recurso asignado de un área más acorde a ese tipo de problemas.

### **3.6 Plan de acción para algunos clientes clave**

Primero se verá la situación de Maycar. Hoy en día el servicio brindado a este cliente se caracteriza por:

- Una revisión semanal del Fill Rate. Análisis informal de las razones de falla (en entregas) y planes de acción correspondiente. Fill Rate actualmente no compartido con el cliente
- Flujo irregular de comunicación entre Customer Service y el cliente (comportamiento reactivo-sin poder de anticipación)
- No hay visitas regulares por parte de CS
- No hay revisión formal del costo de servir para este cliente
- No se comparte información con el área de Supply Chain de la empresa
- Reuniones informales entre CS y Ventas (del proveedor) basadas en asuntos específicos respecto del cliente

El Plan de Acción debe impulsar:

Que CS establezca contacto formal con el cliente, comunicando los nuevos objetivos de servicio y obteniendo información del PDV del cliente

El análisis de de la información propia y del cliente, basada en el proceso operativo real.

Propuestas de ajuste del proceso (reajuste colaborativo del modelo del proceso), acordadas primero con Ventas y después con el cliente

Monitorear los resultados obtenidos de las propuestas

La situación buscada incluirá:

- Revisión semanal del Fill Rate, pero compartida con Ventas y el cliente, y un plan de acción ante desvíos en los indicadores
- Comunicación proactiva entre CS y el cliente, visitas regulares enfocadas en el costo de servir y las oportunidades de mejora de servicio al cliente
- Recepción de información del PDV y reconocimiento de oportunidades de instock<sup>2</sup>
- Revisión periódica de performance entre Ventas y CS

Si lo anterior se logra con éxito, Maycar podrá entrar al grupo de clientes colaborativos. (Figura 3.6)

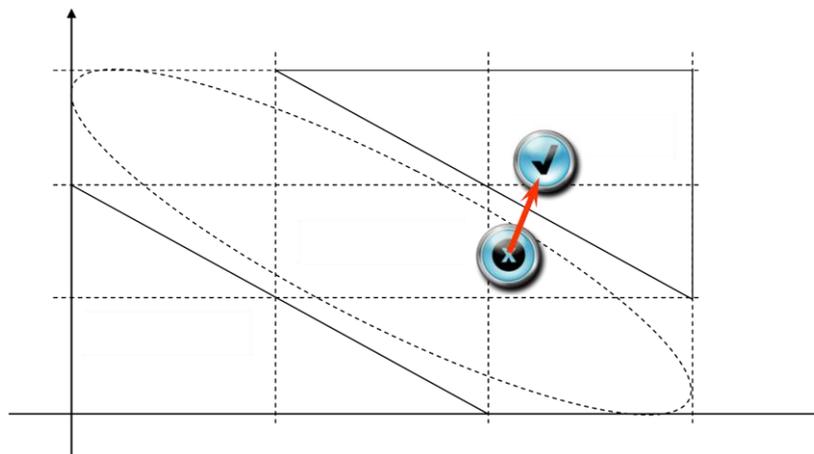


Figura 3.6. Plan de acción para el cliente Maycar

A su vez, Cencosud también presenta ciertas características en su servicio actual que pueden ser mejoradas, logrando un mejor nivel de relacionamiento.

- Se busca enfocar el proceso VMI solamente para A&B. Se podría extender la propuesta a Helados y Alimento para mascotas

---

<sup>2</sup> Para analizar el nivel de Instock se evalúa cada una de las combinaciones de SKU-tienda. Se calcula el porcentaje en las que hay un nivel de stock mayor a 1 día. Puede tener distintos niveles de agregación (dependiendo de la cantidad de SKUs y tiendas que se incluyan en el cálculo).

- El control de KPIs se realiza para hipermercados pero no para supermercados
- Las reuniones entre Ventas y CS no están formalizadas
- Los componentes del costo de servicio no están claros y deberá buscarse actualizarlo regularmente a partir de la información provista por Operaciones.

### 3.7 Utilización del proceso CPFR

CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) es una iniciativa basada en la planificación y ejecución **compartida** de los procesos de abastecimiento, tendiente a optimizar los indicadores del negocio conjunto, y a la vez, la relación entre las partes involucradas.

De su definición se desprende que son requisitos indispensables:

- Compartir información en forma on-line
- La capacitación de los involucrados
- La confianza mutua de los participantes

Su principal diferencia con sistemas tradicionales colaborativos como el **VMI (Vendor Managed Inventory)** es que este último basa el reabastecimiento en historia de ventas (no hay forecast) proporcionadas por el retailer, generando órdenes que son aceptadas por el cliente directamente, mientras que en CPFR, cliente y proveedor trabajan conjuntamente para consensuar los pronósticos de ventas, y los pronósticos de órdenes de compra. Es decir que las ventas futuras estimadas, a diferencia del VMI, estarán basadas exclusivamente en los pronósticos previamente consensuados entre cliente y proveedor. A partir de este proceso se busca obtener información con mayor valor para el negocio.

Este proceso busca balancear las competencias de ambas partes para obtener el mejor resultado posible en la gestión del abastecimiento. Las dos aportan sus fortalezas para optimizar el negocio común. La figura 3.7 muestra las competencias de proveedor y cliente. Cuando cada lado quiere planear el abastecimiento teniendo en cuenta sólo lo que ve por sus propios medios, entra en mayor incertidumbre que si contempla tanto lo que conoce por sus propios medios como lo que su par sabe. Esto se traduce en mayores costos y/o menores ventas.

Esta práctica, como se mencionó en un capítulo anterior, es derivación del concepto de ECR (Efficient Consumer Response) y busca que clientes y proveedores trabajen integrados mediante la alineación de objetivos.

WalMart es mundialmente conocida por tener el CPFR como una “best practice”, lo que le asegura un flujo estable y constante de producto por parte del proveedor y permite una operación esbelta. Este flujo continuo aprueba la realización de cross-docking de mercadería en sus centros de distribución y colabora con su política de precios básicos siempre.



Una vez claro y confirmado el horizonte del plan, se procede a la determinación del forecast de venta por cada SKU en cada tienda de acuerdo a venta histórica, estacionalidad anual y mensual y las acciones promocionales (las rutinarias, no excepcionales). Es importante acordar quién será responsable de este cálculo y la metodología a seguir.

Posteriormente, se deben ajustar los parámetros del sistema de aquellas situaciones de SKU/tienda que sean excepciones, de acuerdo a las decisiones y evolución del negocio (ajustar forecast, tasa de venta, stocks de seguridad, etc.). El ajuste será realizado por las áreas operativas en base a los eventos definidos cada semana por las áreas comerciales en la ejecución del plan de negocios (acciones promocionales, lanzamientos o discontinuación de productos, cambios de exhibición) o por factores que influyen en la demanda del consumidor, como cambios de precio (propios o de la competencia), falta de disponibilidad de productos similares o sustitutos, etc. Este pronóstico ajustado será convalidado por las partes y será la base de las órdenes de compra generadas más tarde.

La última etapa de Forecasting es aquella en la que las 2 áreas operativas resuelven el cálculo de las órdenes futuras a ser emitidas por el cliente de acuerdo a stocks, forecast de ventas y parámetros.

El reabastecimiento (realizado obviamente por las áreas operativas) se inicia con la generación de la nueva orden realizada por el sistema del cliente.

Después, el proveedor procesa y entrega la orden bajo las condiciones pactadas en el acuerdo.

El último paso del ciclo del proceso CPFR consiste en evaluar los resultados del proceso a través de los indicadores definidos en el acuerdo de colaboración, los cuales se calculan y vuelcan semana a semana en un scorecard (tablero de control) que es compartido por ambas partes en las reuniones de revisión periódicas. Este scorecard toma real importancia dado que será la principal herramienta de control de proceso. Los resultados de este análisis retroalimentan la etapa de Joint Business Plan. La figura 3.8 muestra el proceso mencionado y qué áreas están más involucradas en cada etapa.

## Fases y Etapas de CPFR

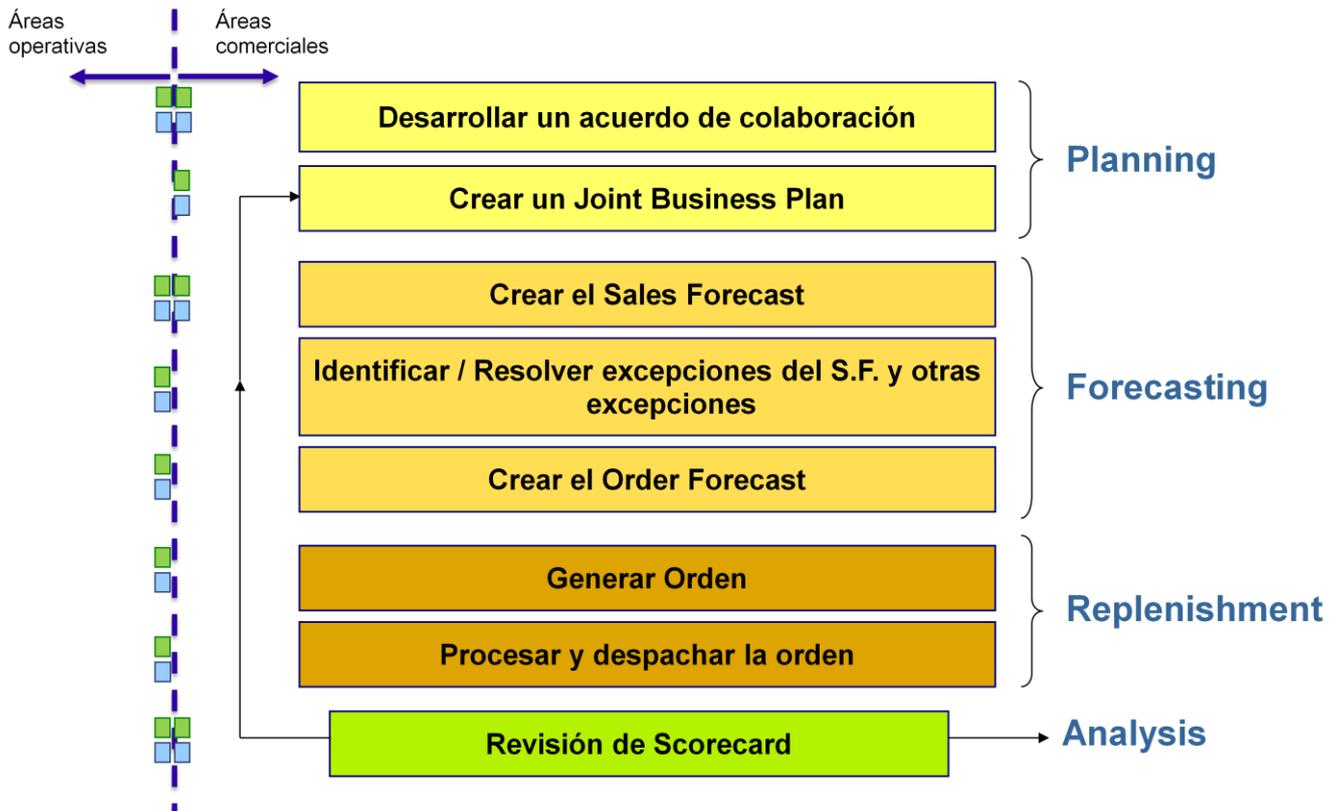


Figura 3.8. Fases y etapas del proceso CPFR. Se muestran las áreas involucradas (ver figura 3.5) y como el análisis de Scorecard permite retomar la fase de Planning de la semana entrante.

El próximo paso es analizar la implementación operativa de procesos colaborativos con los tres clientes principales: Jumbo, Carrefour y Walmart.

### 3.8 Proceso de CPFR con Walmart

Ya se comentó que el proceso CPFR tiene antecedentes, sobre todo con Walmart, que a pesar de ser relativamente una cadena nueva en el país, fue uno de los clientes pioneros en todo el mundo en su implementación.

La experiencia que tiene Walmart ayudará a crear un mapa del proceso, llevando las fases y etapas planteadas anteriormente al proceso concreto del caso en cuestión y creando una distribución semanal de actividades del sector de Customer Service con las otras áreas involucradas. A continuación se describe el mapa de proceso presentado en la figura 3.9.

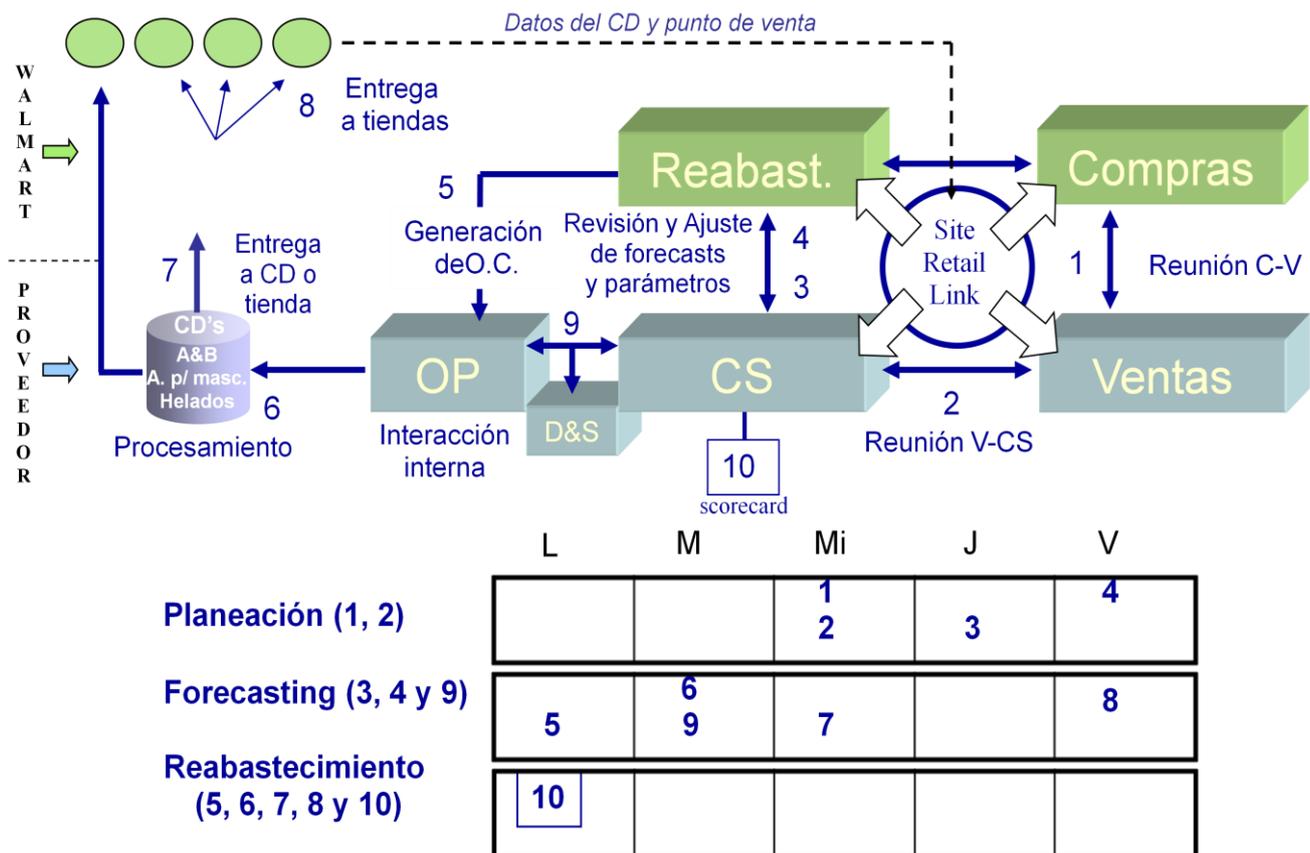


Figura 3.9. Mapa del proceso CPFR del caso empresa foco-WM

La relación entre proveedor y cliente se inicia con un vínculo entre las áreas comerciales, compras del cliente y ventas del proveedor (1). Los acuerdos y decisiones (cambios de surtido, exhibición y acciones promocionales) logrados en esta relación en la fase de Planning deben ser transmitidos por las áreas comerciales de cada empresa a sus respectivas áreas operativas para coordinar eventos, en el caso del proveedor a través de una reunión Ventas-CS (2). CS realiza la revisión y ajuste de parámetros y forecasts (a partir de la información descargada del sitio Retail Link de Walmart) (3) y manda sus recomendaciones al área de Reabastecimiento del cliente. El proceso de

revisión pautas preestablecidas y acordadas con el área de reabastecimiento del cliente. Por otro lado, el ajuste de los forecasts permite a CS intercambiar información (el order forecast) con las áreas de Order Management y Demand & Supply Planning para saber lo que muy probablemente el cliente vaya a comprarle y si la empresa será capaz de proveerlo (9). El cliente ajusta sus parámetros normalmente y si no le convence la situación pide alguna justificación extra al proveedor respecto de la recomendación (4).

Con los parámetros ajustados, el sistema del cliente genera una nueva orden de compra y se la manda al área de Order Management, que es la encargada en el proveedor de procesarla. Compara el stock de cada producto en tienda contra un punto de pedido que es función de los parámetros ajustados por el analista; si el stock es inferior a ese punto de pedido el sistema compra una cantidad en función de los parámetros (5). La orden es controlada y procesada por el área de Order Management (corroborando disponibilidad de stock, productos discontinuados y precios). Una vez facturada, se prepara en el Centro de Distribución correspondiente del proveedor de acuerdo a los requisitos de palletizado del cliente, para simplificar tiempos (6). La orden se despacha y se entrega ya sea directamente en la tienda o en el CD del cliente, con día y horario fijo, simplificando y acortando el proceso de recepción (7). Si se entrega en el CD, hay otro despacho posterior desde allí hacia las tiendas (8). Las tareas (7) y (8) deben ser relevadas en búsqueda de oportunidades de mejora en el flujo de mercadería desde la recepción hasta el despacho.

Toda la información de ventas, stocks, stocks de seguridad, etc. se cargan al sistema de Walmart, que luego dispone un montón de información histórica y de proyecciones en su sitio de Internet Retail Link. Al estar en Internet, cualquiera con usuario y clave puede acceder a la información de la venta de sus productos; con ella CS arma su nuevo Scorecard para la semana entrante, midiendo Instock, nivel de inventarios, ventas, fill rate, etc. (10).

El intercambio fluido de información, y el conocimiento por parte del proveedor de los forecasts permiten pasar de una actitud reactiva a una mucho más proactiva: el nivel de incertidumbre es mucho menor, esto se ve claro cuando Order Management recibe una orden muy parecida a lo que esperaba debido a la información que le manda CS. Así se logra un proceso mucho más estable y una operación esbelta.

### **3.8.1 Gestión de parámetros de Walmart**

Para el analista que se ocupa del proceso con Walmart, el principal objetivo es garantizar el nivel de servicio. Para ello, su primera tarea consiste en revisar las órdenes cargadas al sistema para ver qué se puede entregar y qué no. Para un cliente como Walmart, siempre que se pueda se buscará entregar las órdenes, es decir se encararán los problemas que se presenten (cortes en rutas,

problemas de importación, problemas de producción); si no hay otra salida, se requerirá la posibilidad de extender la orden.

La segunda tarea principal del analista abarca la gestión de parámetros para CPFR. Walmart tiene un centro de distribución central ubicado en la localidad de General Rodríguez, Provincia de Buenos Aires. Sus sistemas informáticos conocidos como Inforem cuyo acceso por internet es la red Retail Link, pueden ofrecer información en tiempo real del flujo de producto incluyendo los pedidos a los proveedores, ingresos al centro de distribución, envíos a locales y ventas a clientes finales. Los proveedores pueden acceder a Retail Link para gestionar el reaprovisionamiento a Walmart.

El sistema Inforem es muy poderoso, y si los parámetros son mantenidos en valores óptimos por los analistas (adaptando variaciones de forecasting por eventos extraordinarios), generará órdenes de reabastecimiento, tanto a Centros de Distribución como a tiendas, muy eficientes.

Ambas tareas mencionadas buscan la mejora de tres indicadores usados: DOH (Days on hand, que refleja el nivel de stocks), Instock y Fill Rate.

Mediante su usuario y su contraseña, el analista ingresa a la red, donde puede cargar y bajar toda la información actualizada que desee en formato de Excel. Se puede incluso programar el momento de la semana en que se desea cargar la información así está lista para bajar cuando se desea. Obviamente, en una primera instancia, se requiere que Walmart capacite al analista en el manejo de su sistema Retail Link.

Algunos de los reportes que se pueden obtener son:

- Base de Datos: Toda la información de los productos del proveedor dados de alta en el sistema de Walmart
- Fill Rate por tienda: Sirve para calcular el Fill Rate en cajas dentro de un período de tiempo. Puede ser para toda la empresa, por departamento, por SKU, etc... Las órdenes de compra a tener en cuenta para el período seleccionado son las que vencen dentro de esos días
- Instock Depto / Instock SKU / Instock Compañía
- Punto de pedido
- Ventas
- Scorecards que arma Walmart con el desempeño del proveedor respecto de ventas y logística, pero más de ventas
- Pronósticos

	A	B	C	D	I	L	M	N	O	P	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	
	Item Nbr	UPC	Vendor Stk Nbr	Item Desc 1	Store Nbr	Safe Stoc k Qty	Asse mby DD	Ass emb ly Orde r Poin	Ass emb ly Orde r Limi	Asse mby BYPR EG	Max Shel f Qty	POS Av Week /4	POS Curr Week	Fcst Nxt Wee k	Curr Str On Hand Qty	Curr Str In Tran sit Qty	Curr Str In Whse Qty	Curr Str On Order Qty	OP (day s)	Fcst vs POS	SS (day s)	We ks Or Har	
1																							
2	154798	0789100001098	412437	TAB CLASSIC LECHE NE 170	1002	1	5,14	9	10	.....	6	3,3	0	3	4	0	0	19	0,93	3	1		
3	154798	0789100001098	412437	TAB CLASSIC LECHE NE 170	1003	2	8,59	15	17	.....	6	5,5	0	5	5	0	0	19	0,96	3	0		
4	154798	0789100001098	412437	TAB CLASSIC LECHE NE 170	1004	15	37,43	67	76	.....	BO	5	23,0	8	23	36	0	0	84	2,00	4	1	
5	154798	0789100001098	412437	TAB CLASSIC LECHE NE 170	1005	4	13,05	22	25	.....	6	5,0	0	8	13	0	0	24	3,1	1,60	5	2	
6	154798	0789100001098	412437	TAB CLASSIC LECHE NE 170	1006	0	1,15	2	3	.....	6	0,0	0	1	17	0	0	0	###	###	###	###	
7	154798	0789100001098	412437	TAB CLASSIC LECHE NE 170	1007	6	10,68	25	26	.....	BB	4	9,5	2	7	13	0	0	36	1,19	5	0	
8	154798	0789100001098	412437	TAB CLASSIC LECHE NE 170	1008	4	13,05	24	27	.....	BB	6	6,5	5	8	5	0	0	36	2,6	1,01	6	4
9	154798	0789100001098	412437	TAB CLASSIC LECHE NE 170	1010	0	3,02	4	5	.....	6	0,0	0	2	15	0	0	0	###	###	###	###	
10	154798	0789100001098	412437	TAB CLASSIC LECHE NE 170	1011	2	6,99	14	15	.....	BBQ	4	4,5	0	4	0	0	0	24	2,2	0,75	6	0
11	154798	0789100001098	412437	TAB CLASSIC LECHE NE 170	1012	2	2,89	7	8	.....	O.BBQ	4	2,3	0	2	0	12	0	12	2,2	0,75	6	0
12	154798	0789100001098	412437	TAB CLASSIC LECHE NE 170	1013	3	12,52	21	24	.....	4	7,8	1	8	21	0	0	12	1,9	0,99	3	2	
13	154798	0789100001098	412437	TAB CLASSIC LECHE NE 170	1014	1	5,74	8	9	.....	6	2,0	0	4	12	0	0	0	28	1,76	2	6	
14	154798	0789100001098	412437	TAB CLASSIC LECHE NE 170	1015	2	3,86	8	9	.....	4	2,3	1	2	11	0	0	0	25	1,01	6	4	
15	154798	0789100001098	412437	TAB CLASSIC LECHE NE 170	1016	0	4,02	6	7	.....	5	0,0	0	2	12	0	0	0	###	###	###	###	
16	154798	0789100001098	412437	TAB CLASSIC LECHE NE 170	1017	1	6,97	10	12	.....	6	3,0	3	4	13	0	0	0	23	1,38	2	4	
17	154798	0789100001098	412437	TAB CLASSIC LECHE NE 170	1018	2	11,08	17	19	.....	6	6,5	0	7	13	0	0	12	1,8	1,05	3	2	

Figura 3.10. Reporte semanal de Order Point de Walmart

La figura 3.10 muestra un reporte de Order Point bajado de Retail Link.

Los reportes así bajados en general no resultan cómodos para poder ser gestionados: cada empresa tiene su forma de organizar la información y sus propias categorizaciones. En consecuencia, se suele trabajar con Excel combinando y operando con la información de los distintos reportes originales para obtener los nuevos scorecards y reportes que se adecúen a la perspectiva del proveedor. Para evitar pérdida de tiempo en tareas repetitivas semana a semana se recomienda programar en Visual Basic las instrucciones necesarias para obtener los reportes buscados.

En el anexo 8.2 se presenta una tabla que contiene la principal información que se puede obtener de los reportes, con una descripción para cada uno de los parámetros y también otros parámetros útiles que pueden ser calculados a partir de la información suministrada. Estos últimos son los que sirven principalmente al analista para observar la situación de cada SKU-tienda y se calculan operando con los parámetros iniciales.

Una vez dispuestos los datos de la forma adecuada, corresponde que el analista verifique que los parámetros se ajusten a la realidad, y en caso de no hacerlo tomar acciones para reajustarlos. Antes que eso, se debe ver si hay altas o bajas en productos, a partir de lo informado por ventas. La principal causa de desajustes se debe a que los cálculos automáticos de forecasts no contemplan las acciones promocionales excepcionales de ciertos productos en fechas determinadas.

Estas acciones responden a acuerdos comerciales, que para la línea de A&B y Helados son llamados COMACs (Commercial Actions) o TABs, que duran dos semanas y son informadas por el cliente. Durante este tiempo, Walmart publica en revistas las promociones de estos productos y además les asigna mejor exhibición (por ejemplo punteras de góndola). Para el negocio de Alimento para mascotas las actividades promocionales suelen organizarse a partir de iniciativas locales en cada tienda, y son informadas por el mismo vendedor. Por ejemplo, puede darse que un fin de semana se instale un puesto donde los

clientes puedan traer a sus mascotas y practicar juegos con frisbee, a la vez que adquieran el producto.

En cualquiera de estos casos, se debe corregir parámetros para que el pronóstico no sea menor al que realmente se puede esperar. Se subirá el Stock de Seguridad y el factor Pbi, que es uno de los 3 componentes del Forecast ( $Fcst = DD^3 \times Fe^4 \times Pbi$ ) y representa justamente la presencia de acciones promocionales. Se indica, asimismo que el aumento de estos factores se interrumpirá finalizado el plazo de la promoción.

Una vez corregidos los pronósticos de los ítems con acciones comerciales especiales, se procede a revisar el Order Point o Punto de Pedido de los artículos en general, tratando de respetar un cronograma de revisión que dice que los artículos clasificados como A se revisan semanalmente, los B, cada dos semanas, los C una vez por mes y los D cada 3 meses.

Para recordar el concepto de Punto de Pedido, la figura 3.11 muestra el gráfico de un modelo de stocks de revisión continua (que no es exactamente el usado por Walmart), en el que la línea negra horizontal lo marca. El nivel de inventario en este modelo se revisa todos los días y cuando alcanza la línea, se hace el pedido. Walmart en realidad tiene un modelo más complejo (con RT), pero se presenta el de revisión continua porque alcanza para entender el concepto de Order Point.

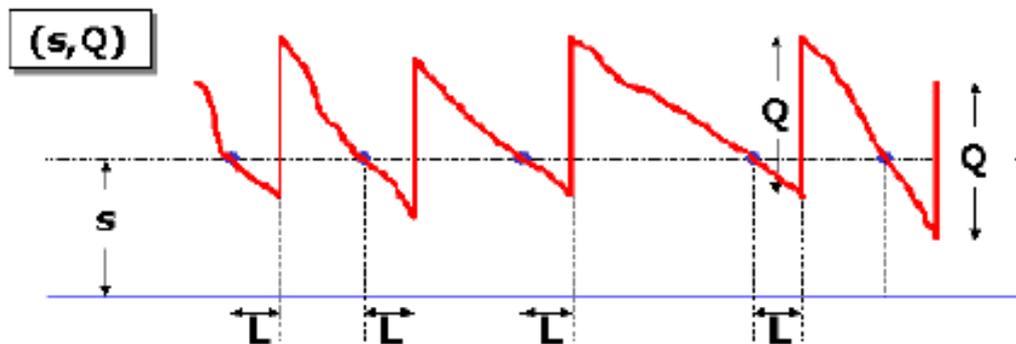


Figura 3.11. Gráfico de un modelo de Revisión Continua

Para un filtro inicial, conviene separar aquellos artículos cuyo OP (Order Point) sea menor que 15 días. Esto es porque se ha llegado a la conclusión, empíricamente, de que para los bienes de consumo masivo el OP debe rondar los 17 días idealmente y que si es inferior a 15 días afectará el nivel de servicio. Además, un OP mayor a 28 días es excesivamente alto.

Para cada SKU-tienda que tenga menos de 15 días de OP o sea mayor a 28 se debe evaluar la causa y actuar en consecuencia si es necesario. Muchas veces, se obtiene un OP bajo porque el CS (Stock de Seguridad) está bajo y es

<sup>3</sup> DD = Demanda Desestacionada

<sup>4</sup> Fe = Factor de estacionalidad

una componente en el cálculo del OP ( $OP = SS + Fcst (LT^5 + 1/2 RT^6)$ ). En estos casos, se debe subir el valor del CS, y con el correr del tiempo el OP se corregirá. En general, se busca que el Stock de Seguridad sea la mitad del Max Shelf (máximo contenido que entra en góndola) para productos de baja rotación y un poco más para los de alta, pero siempre tiene que estar por encima de 3 días. Un valor razonable, siempre que se pueda, serán 7 días. Otra posibilidad es que se pronostique que se va a vender menos de lo que en realidad se está vendiendo debido a un desajuste en la Demanda Desestacionada (DD); esto se corrige pidiendo que se ajuste la mín DD (cota inferior de DD manejada por el sistema) a un valor más alto.

Hay ciertas excepciones en las que no se debe corregir nada por más que el OP sea inferior a 15 días. Si en el último mes se produjeron acciones promocionales, es normal que las ventas promedio sean más altas que el forecast, pues las acciones promocionales ya terminaron, y aunque probablemente el OP sea menor que 15 días no se debe tocar pues el promedio de ventas irá bajando solo. Por otro lado, si en algún período en el último mes se produjo un quiebre, esto hará parecer que el forecast al igual que el OP es demasiado alto respecto de la venta promedio. Aun así, no corresponde ajustar, pues la venta promedio no refleja la demanda real.

Una tarea que debe hacerse semestralmente es revisar los componentes de estacionalidad de cada Fineline (conjunto de productos agrupados bajo la misma estacionalidad por Walmart). Se puede obtener un valor próximo a la estacionalidad dividiendo el Fcst por la DD.

En este tipo de procesos colaborativos, el cliente suele pedir al proveedor que se encargue de gestionar la información principalmente para que el nivel de servicio se mantenga alto y la góndola con producto. Para ello el analista debe actuar para que el inventario se mantenga por lo menos en un valor mínimo de 2 semanas. No debe preocuparse por sobrestocks, de esto se ocupa la gente de Walmart (lo que favorece la llegada al consumidor del proveedor).

Como un caso particular, deben analizarse aquellos PDV donde se produzcan quiebres de ítem-tienda clase A. En general, eso se debe a problemas de reposición, ubicación incorrecta del producto o a stocks falsos. Estos casos se resuelven mediante la acción del repositor que es quien tiene contacto directo con el PDV.

El stock falso es aquel que indica que en una tienda hay una cantidad de producto que en realidad no hay. Esto puede suceder por hurtos, presencia de productos obsoletos, rotos que no serán comprados o incluso confusión de

---

<sup>5</sup> LT = Lead Time, tiempo desde la creación de la orden hasta que el producto esté disponible para la venta

<sup>6</sup> RT = Review Time, tiempo que pasa entre revisiones de stock de producto

código cuando se registró alguna compra. El problema que trae es que a veces para el sistema hay stock, pero como en la realidad no, las ventas caen porque la reposición no es la debida. Si se comparan las ventas de la semana actual con las de las últimas 4 semanas y se ve una caída pronunciada, es posible que haya un stock falso. Obviamente habrá stock falso en aquellas tiendas en que el sistema indique valores *negativos*. En estas situaciones, se debe avisar al repositor para que solucione el problema.

Las propuestas de ajustes de parámetros serán enviadas al cliente en una fase inicial, quien las revisará y luego las cargará en Retail Link. Cuando ya el proceso CPFR alcance un estadio superior de desarrollo, el propio analista es quien cargará los datos directamente en la red.

La gestión de parámetros (mencionada como segunda tarea al inicio de la sección) permite mejorar principalmente DOH e Instock, principales indicadores del proceso de reabastecimiento, pues muestran como está el equilibrio entre disponibilidad de artículos para el cliente y costo de almacenamiento de los mismos. La primera tarea, que busca entregar las órdenes a tiempo, se enfoca en el Fill Rate, ya que refleja cuánto fue entregado al cliente cuando fue ordenado. Para un cliente como Walmart es importante mantener un buen Fill Rate, y se pueden tomar políticas para poder darle prioridad de asignación de stock (en el caso de que emita una OC que compita con las de otros clientes) o incluso de reservar el stock (mantenerlo hasta que emita la OC) en caso de que se prevea una futura escasez de producto. En el caso evaluado, se puede proponer la prioridad de asignación, ya fue aplicada en otros países por la empresa.

El analista debe ir monitoreando la evolución de los 3 indicadores a lo largo del tiempo. En general, es bueno usar Scorecards con gráficos de control que permitan ver los cambios en las variables en por ejemplo las últimas 10 semanas. De hecho, los analistas de los proveedores informan directamente a gente de Walmart en Estados Unidos, justificando las causas de caídas en Fill Rate. La información de los indicadores importantes, ya sea dispuesta en Scorecards y/o en gráficos es importante que sea compartida con el cliente, así se comparte un mismo lenguaje.

### **3.9 Proceso de Abastecimiento colaborativo con Carrefour**

Carrefour intenta que sus prácticas colaborativas sean similares a las de Walmart pero se ve limitado por su red de sistemas. Su esquema de trabajo (mapa del proceso) es muy parecido, salvo por su diferencia de sistemas de aprovisionamiento y distribución, regidos por lógicas de otros modelos.

La información de parámetros que manda es por mail y también en archivos de Excel, de hecho, todo su sistema de reaprovisionamiento está basado en herramientas construidas para Excel.

Datos de Ventas, Stocks, Stocks Mínimos, Pendientes, Frentes por góndola y cargas de góndola son compartidos con los proveedores. La distribución a las tiendas ya no es manejada en Excel, sino que es manipulado por Génesis, un sistema “enlatado” desarrollado en Francia. Los ajustes que se pueden hacer aquí no son tan versátiles como los vistos en Walmart; las propuestas se basan sólo en ajustes de stocks mínimos. Sin embargo, sí se comparte la información sobre las acciones promocionales, clave para un mejor forecast. Estas propuestas deben estar acordes con las políticas que tiene Carrefour para sus stocks mínimos, al menos en la fase inicial, para que sean aceptadas.

Para trabajar (con cualquiera de los clientes, no sólo Carrefour), se recomienda primero mirar la información en forma agregada, evaluando las cifras dispuestas por los scorecards que se comparten con el cliente; y luego, meterse a analizar artículo por artículo, primero en las categorías que a nivel agregado presenten mayor necesidad (por ejemplo, por caídas en instock o fill rate). Es en esta evaluación individual donde se hacen las recomendaciones de ajustes de parámetros para cada SKU-tienda.

Anteriormente se destacó la importancia de establecer una agenda de actividades semanales que sea respetada, para así lograr un hábito de acciones adecuadas en las dos partes involucradas en el proceso colaborativo. En línea con este pensamiento, se sugiere que se dividan los productos con parámetros a revisar en distintos grupos, coherentes, y algunos sean revisados unos días y otros, otros días. Este orden es el que garantizará la revisión de todos los artículos al menos una vez cada tanto, donde ese tanto dependerá de la importancia en \$ del artículo.

Categ	SubCateg	Crga \$	Min \$	Ratio Sto/Min	Stock \$	Vta Med \$	DOH Sto	Instock	Sto/Crga < 50%	Sto < 1u
Alimentos y Bebidas	Café	109.525	65.845	1,6	105.167,8	6.615	15,9	96,9%	45,7%	2,3%
	Bebidas	67.831	47.030	1,7	79.145,6	5.207	15,2	99,7%	21,4%	0,3%
	Lácteos	56.659	34.806	0,9	31.955,8	4.001	8,0	88,5%	46,6%	9,5%
	Culinarios	26.809	22.090	1,1	24.392,2	1.520	16,1	94,9%	58,2%	4,0%
	CPW	32.144	21.132	1,6	34.467,4	1.479	23,3	89,4%	33,0%	9,3%
	Nutrición	67.165	26.451	1,9	50.155,5	681	73,7	95,3%	36,1%	4,2%
	DISCONT	0	1.072	3,1	3.310,5	136	24,4	97,6%	2,4%	2,4%
	Chocolates	7.445	1.458	2,9	4.271,8	107	40,1	71,1%	59,0%	29,5%
<b>Total Alimentos y Bebidas</b>		<b>367.577</b>	<b>219.885</b>	<b>1,5</b>	<b>332.866,6</b>	<b>19.744</b>	<b>16,9</b>	<b>93,0%</b>	<b>42,6%</b>	<b>6,0%</b>
Helados	Postres Helados	21.641	11.614	1,4	16.638,5	905	18,4	84,0%	32,9%	15,8%
	Carrefour	10.005	8.563	1,9	16.361,1	884	18,5	91,9%	17,2%	7,3%
	Helado	22.947	9.641	1,3	12.478,8	773	16,1	89,5%	47,7%	9,8%
	Potes	13.782	6.663	1,7	11.006,6	587	18,7	88,5%	29,0%	11,2%
	Multipacks	13.895	6.235	1,5	9.086,2	463	19,6	66,1%	48,9%	33,5%
<b>Total Helados</b>		<b>85.809</b>	<b>44.385</b>	<b>1,5</b>	<b>68.313,8</b>	<b>3.686</b>	<b>18,5</b>	<b>84,7%</b>	<b>32,8%</b>	<b>14,9%</b>
<b>Total general</b>		<b>474.087</b>	<b>269.084</b>	<b>1,5</b>	<b>411.963,2</b>	<b>23.878</b>	<b>17,3</b>	<b>89,3%</b>	<b>38,8%</b>	<b>9,9%</b>

Figura 3.12. Ejemplo de Scorecard agregando información por categoría y subcategoría

La figura 3.12 es un ejemplo de Scorecard. Mediante una lectura rápida del ejemplo se puede ver que el instock de los chocolates está muy afectado. Correspondería entonces ver la situación de cada uno de los artículos que entran en esta subcategoría para ver puntualmente los motivos que originan este bajo indicador. Para ello se crea una matriz de parámetros a analizar que sirve para rolar artículo por artículo, dentro de la categoría deseada (sería A&B/Chocolates) y ver en qué tienda y qué producto debe corregir su stock mínimo. La columna marcada en la figura 3.13 es la de la propuesta de nuevos mínimos, que en este caso presenta por default valores en aquellos códigos cuyo stock mínimo sugerido por la política de Carrefour sea 20% mayor que el stock mínimo actual.

EAN		Cod Interno	Descripción		Precio	PCB	Sto MRO (u)	Sto EE (u)	Fte Gónd		Carga Gónd	Minimo Sugerido (fórm)	Minimo Sugerido (final)	Min Sug (d)	Min Sug (d)
7790430046633	454663				\$ 9,83	12	11.424	216 (5760)	3,7 días	\$ 492.011	\$ 308.171			\$ 3.509	1,2%
Suma (\$):		\$ 31.149	\$ 406.018	13,0 días		\$ 303.914	9,8 días			\$ 50.052	\$ 31.350			\$ 357	
Suma (u):		3.169	41.304			30.917				270,55	169,46				3 propuestas
Prom (u):		17,13	223,26			167,12									

Nombre Tienda	Región	Vta Med x día (u)	Alarma Vent	Sto (u)	Pend (u)	Sto (d)	Ratio Stock / Mínimo	Mínimo (u)	Mínimo (d)	Pol Min INC (u)	Pol INC (d)	Fte Gónd (u)	Carga Gónd (u)	Minimo Sugerido (fórm)	Minimo Sugerido (final)	Min Sug (d)	Min Sug (d)
Mataderos	CAPITAL Y GBA	52,43		372	0	7,1	1,3	288	5,5	237	4,5	30	240	288			5,5
Tandil	REGION BS AS INTERIO	46,71		601	120	15,4	1,0	598	12,8	471	10,1	120	960	598			12,8
Reapertura		13,68		174	48	16,2	0,9	199	14,5	163	11,9	60	480	199			14,5
Rosario III (Sur)	REGION ROSARIO / PAR	14,79		229	0	15,5	1,2	186	12,6	122	8,2	30	240	186			12,6
Ituzaingó	CAPITAL Y GBA	34,32		404	0	11,8	1,1	368	10,7	243	7,1	60	480	368			10,7
loba III (Juan B, Justo	REGION CENTRO / LITON	4,82		417	0	86,5	4,6	90	18,7	57	11,8	20	120	90			18,7
Temperley	CAPITAL Y GBA	26,04		383	0	14,7	1,0	383	14,7	316	12,1	120	960	383			14,7
Rosario Village	REGION ROSARIO / PAR	6,36		1.417	0	222,8	17,3	82	12,9	88	13,8	40	240	88			13,8
Merlo	CAPITAL Y GBA	39,32		537	120	16,7	2,9	185	4,7	385	9,8	90	720	385	385	9,8	9,8
Haedo	CAPITAL Y GBA	21,39		250	0	11,7	1,7	145	6,8	97	4,5	20	120	145			6,8
Resistencia	REGION CENTRO / LITON	9,04		235	12	27,3	1,1	216	23,9	198	21,9	90	720	216			23,9
per Trelew Apertura	REGION SUR I y II	3,86		45	12	14,8	1,0	44	11,4	49	12,7	20	120	49			12,7
Hiper Tucuman	REGION CUYO / NEA / N	18,64		197	84	15,1	0,9	208	11,2	200	10,7	60	480	208			11,2
on. (Martin Coronado	CAPITAL Y GBA	39,32		387	0	9,8	1,1	361	9,2	236	6,0	60	480	361			9,2
Ruta 3 Km 2595	REGION SUR I y II	16,89		80	108	11,1	0,4	180	10,7	187	11,1	60	480	187			11,1
Fcío Varela	CAPITAL Y GBA	26,21		392	0	15,0	3,3	120	4,6	255	9,7	60	480	255	255	9,7	9,7
Para Martín	REGION CENTRO / LITON	10,30		174	0	11,0	1,6	70	7,6	50	5,7	20	120	70			7,6

Figura 3.13. Matriz de parámetros a analizar

Finalmente todas las propuestas se envían por mail al par de Carrefour. Obviamente, además de las propuestas, la matriz permite ver otra información importante. El ratio Stock/mínimo es indicativo del nivel de servicio al cliente final. Si es menor que 0,6, afectará la exhibición del producto (no es bueno que se vea una góndola “medio” vacía); menor que 0,2 ya afecta las ventas.

### 3.10 Proceso VMI para Jumbo

Como se explicó antes, Jumbo plantea la posibilidad un proceso VMI para A&B. VMI es una iniciativa en la que el proveedor se encarga de recomendar las cantidades a comprar, a partir de información provista por el cliente.

Jumbo comparte sus datos logísticos desde un sitio web con la empresa. En base a ellos, el analista de CS arma el sugerido de compras directamente al SAP de Jumbo, que genera y envía una OC en respuesta. Estas sugerencias surgen porque Jumbo no cuenta con el poderoso sistema que tiene Walmart (Inforem) capaz de calcular las órdenes no sólo para los Centros de Distribución, sino también para las tiendas.

La debilidad de tener que usar VMI es que el sugerido de compra puede realizarse sólo para Centros de Distribución, y quizá para algunas de las tiendas principales. Las órdenes no se arman con simples cálculos, sino que a veces dependen de múltiples lógicas. Por ejemplo, si se requiere mandar X cantidad de café en envase de 100 g e Y de envase de 50 g pero la disponibilidad de Y no alcanza para el envío, se aumentará la cantidad de X para compensar. Si se tuvieran que organizar los envíos para cada una de las tiendas, se necesitarían varias personas a tiempo completo, algo que la empresa proveedora de nuestro ejemplo no está dispuesta a hacer porque no es rentable. Sí es razonable, en cambio, que el analista para Jumbo realice las sugerencias para CD y las tiendas más grandes. El costo es que se pierde visibilidad del proceso entre CD y tiendas, y aunque también se puede hacer gestión de parámetros (o parámetro en realidad: carga de góndola, un concepto similar al stock mínimo usado por Carrefour o al Stock de Seguridad), el reabastecimiento perderá algo de eficiencia.

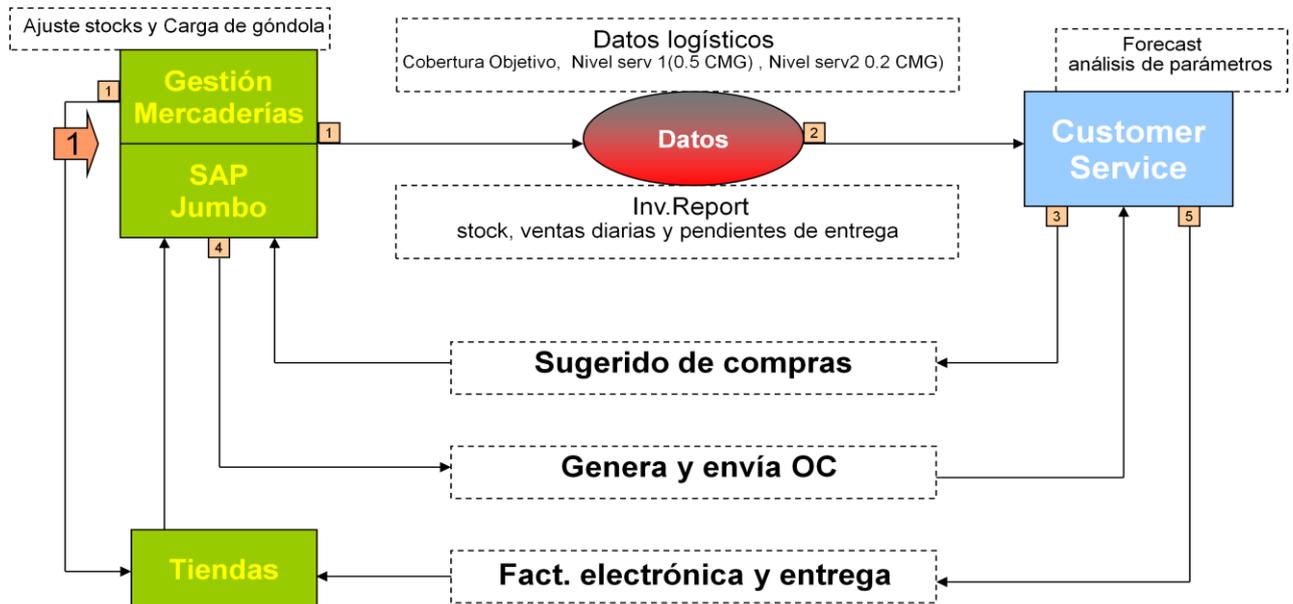


Figura 3.14. Secuencia de proceso VMI

### 3.11 Falta de un índice importante

Entre otras medidas, en los scorecards pueden observarse varios KPIs importantes como la evolución anual de ventas, el costo del inventario, los días de inventario en tienda, el instock, la rotación de inventario, el fill rate e incluso puede obtenerse un índice financiero que mide el retorno de inversión de los productos del proveedor para el cliente.

Sin embargo, no hay un índice que muestre las implicancias que sobre las ventas tienen las mejoras obtenidas en la operación de abastecimiento,

separando los efectos de otros factores como las acciones comerciales. Una de las trabas para la generación de este tipo de indicadores es que hoy en día se carece de herramientas que permitan conocer con certeza los faltantes en góndola (out of stocks).

En base a esto y a entrevistas realizadas, puede señalarse que son casi inexistentes los indicadores de eficiencia operativa del cliente, marcando que hay un interés relativo por parte del retailer para que el negocio del proveedor prospere. El proceso CPFR contempla que lo que sucede desde el CD hasta el consumidor termina siendo intervenido solo por el retailer, y cualquier ineficacia operativa será desconocida y no compensada al proveedor. Este hecho pone un límite al acercamiento de la relación entre proveedor y cliente.

## 4. BENEFICIOS GENERADOS POR LOS PROCESOS COLABORATIVOS

Una pregunta que surge cuando se piensa en la posibilidad de aplicar procesos colaborativos es si servirán para el proceso en particular que la empresa en cuestión maneja. Desde el punto de vista del planeamiento del abastecimiento, los procesos en industria de productos de consumo masivo son muy parecidos. De hecho, los clientes se comportan de igual manera con los distintos proveedores de estos productos. Si el equipo de trabajo y analistas están bien preparados y la empresa tiene las herramientas y la capacidad interna para lograr un proceso de reabastecimiento aceitado, es razonable pensar que el modelo se puede aplicar a todas las empresas que trabajen en consumo masivo lográndose beneficios similares.

Los beneficios generados por los procesos colaborativos son tanto tangibles como intangibles.

Los beneficios tangibles:

- **Mejora la disponibilidad de producto en las góndolas y la imagen de las exhibiciones.** Es el efecto de un mayor foco en la parametrización del sistema de abastecimiento.
- **Incrementa las ventas.** Por menor cantidad de quiebres y mayor desarrollo y eficacia de la dinámica comercial.
- **Incrementa la exactitud del Pronóstico de Ventas y de Órdenes.** Los pronósticos surgen de metodologías consensuadas y actividades compartidas.
- **Reduce el inventario a lo largo de toda la cadena de suministro (cliente y proveedor).** Como consecuencia de una mayor vinculación entre la demanda y el abastecimiento; por menor distorsión generada por las acciones promocionales (los saltos en demanda son previstos y el sistema evita un pronunciado “Bullwhip effect”).
- **Aumenta la eficiencia de la operación y el servicio al cliente.** El pronóstico de órdenes y la mejor parametrización de los sistemas generan actividades más eficaces y eficientes y ciclos más cortos.

Los beneficios intangibles:

- **Incrementa la visibilidad de la cadena de abastecimiento.** Incrementa la habilidad de reacción ante desvíos / reduce el impacto negativo en el negocio.
- **Alinea a todos los involucrados en los mismos objetivos.** Las áreas involucradas comparten objetivos y procesos de negocio comunes.

- **Mejora la relación cliente – proveedor.** Mayor desarrollo de la relación comercial y logística. Se fomenta la relación de “proveedor preferido”.
- **Facilita la implementación de nuevas ideas.** Por la mayor sintonía y motivación que se genera entre los involucrados.
- **Aumenta la satisfacción y lealtad de los consumidores.** Por mayor disponibilidad, variedad y frescura de productos en góndola.

Estimaciones de Walmart/Transora (Transora es un grupo de productores y retailers que se dedica al desarrollo de soluciones tecnológicas para bajar costos de supply chain) de beneficios tangibles fueron realizadas a partir de la experiencia observada hasta hoy:

- Mejora en Instock : 2 - 5 %
- Reducción de inventarios : 10 - 20 %
- Aumento de Fill Rate : 3 - 8 %
- Menor cantidad de entregas : 5 - 20 %
- Menor cantidad de órdenes de compra manuales: 20 – 40 %
- Aumento del forecast accuracy : 10 - 25 %
- Incremento de ventas : 2 – 25 %
- Reducción en costos de Almacenamiento y Transporte : 3 – 10 %

#### 4.1 Resultados alcanzados entre Gillette y Walmart

Hay numerosos ejemplos que muestran los beneficios alcanzados por empresas en Estados Unidos y Europa gracias a procesos colaborativos en muchos libros. Sin embargo, aquí se prefiere presentar los resultados para dos empresas en la Argentina, que es comparable con el caso que se plantea en el capítulo 3.

La figura 4.1 muestra la evolución de los resultados alcanzados por ambas compañías luego de tres años consecutivos de relacionamiento y colaboración según el proceso CPFR descrito. En este cuadro se ven los resultados del año 2002, donde no hubo relación específica alguna. En 2003, se comenzó a trabajar, de manera informal al principio, pero se sentaron las bases (visión, capacitación y aprendizaje) para que en 2004 se iniciara el proceso formal CPFR, el cual fue evolucionando hasta tomar la configuración descrita en este trabajo y que generó los resultados indicados en la figura.

A lo largo del período de cuatro años, se verifica un aumento de la disponibilidad de producto en tienda, medida a través del Instock, de casi 4 puntos, mientras que paralelamente el nivel de inventarios en la cadena (medido en días) se reduce en un 35%. Por otra parte, las ventas crecen en un 40% entre 2003 y 2005, y el servicio al cliente (Fill Rate) crece casi seis puntos.

Estos factores contribuyeron a que la cadena en que participa Gillette fuera premiada en 2003 y 2004 como “mejor cadena de abastecimiento” por Walmart.

De hecho, la duración del proceso de reabastecimiento se vio reducida pasando de 10 a 6 días. Hoy el proceso de abastecimiento conjunto permite que los productos de Gillette estén en tienda el día anterior al fin de semana (días donde se produce el 60% de la venta semanal). Entre otras cosas Walmart accedió a correr especialmente su día de revisión de parámetros con el objetivo de que un proceso depurado pudiera culminar con la mercadería en tienda los días viernes.

Se puede concluir que la implementación de CPFR mejoró la disponibilidad de producto en las góndolas; incrementó las ventas y la exactitud del pronóstico de Ventas y Órdenes; y redujo el inventario a lo largo de la cadena de suministro.

### Performance del proceso CPFR 2002 - 2005

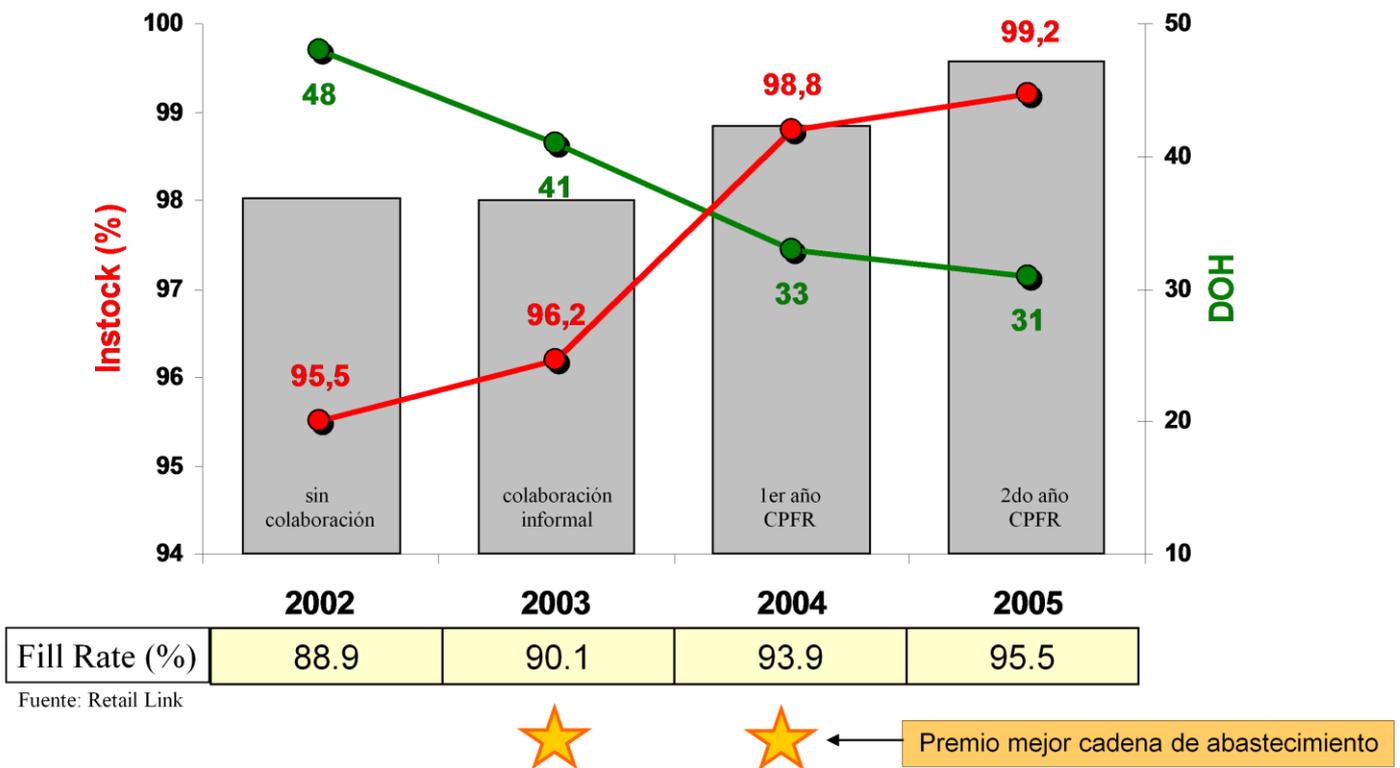


Figura 4.1. Resultados alcanzados en Argentina en la relación Gillette - Walmart

## 5. ADAPTACIÓN A OTRAS EMPRESAS

### 5.1 Factores de éxito para la adaptación

No todas las empresas de consumo masivo tienen las mismas condiciones para implementar procesos colaborativos. En este trabajo fue descripta la relación entre un proveedor grande y un retailer grande. ¿Pero qué pasa si esto no es así?

En caso de tratarse de un proveedor grande y un cliente pequeño, la colaboración es casi imposible, por el hecho de que el proveedor no está dispuesto a gastar tiempo ni esfuerzo en alguien que no representa grandes posibilidades de mejoras en términos de eficiencia por su poca proporción de facturación. Estos fueron los clientes que fueron relegados justamente en el proceso de segmentación.

Si se trata de un proveedor más pequeño con un cliente grande, la situación cambia. Si el proveedor es muy pequeño, la realidad es que casi seguramente no tenga ni una estructura preparada ni los recursos suficientes (tanto tiempo como disponibilidad de personas y herramientas), ni la estabilidad en procesos para encarar una relación que sea colaborativa. Sin embargo, si es una empresa mediana de considerable tamaño, una propuesta colaborativa es atractiva.

Estas Pymes, más bien las medianas, representan una gran oportunidad para Walmart, que las anima a iniciarse en los procesos colaborativos. Walmart ya posee el soporte necesario en cuanto a sistema (Inforem), desarrollo de procesos y seguimiento de KPIs debido a sus otros clientes colaborativos, es decir “tiene la curva de aprendizaje ya ganada”. Por esta razón, implementar un proceso colaborativo con un cliente que no sea grande implicará un costo lo suficientemente bajo como para ser compensado y superado por los beneficios de la colaboración. Además, Walmart acostumbra tomar a aquellas empresas que han logrado ejecutar un proceso de reabastecimiento muy eficiente para mostrarlas como ejemplos a seguir por las demás.

Para que una empresa logre hacer funcionar un proceso colaborativo, hay varios factores que es especialmente importante garantizar.

1. **La confianza entre las compañías.** Este factor es excluyente, como se explicó en el análisis del caso de Coto.
2. **Soporte e involucramiento de la dirección.** Los ejemplos muestran que los resultados no se observan de un día para el otro, sin embargo, si se le imprime continuidad al proceso, llegan y se notan.
3. **Estructuración y disciplina en las tareas.** Es importante que se respete una comunicación formal de información estandarizada, en día y

horario fijo. Lo que se hace, se hace de igual forma cada semana; mejor malo y estable que bueno y variable.

4. **Capacitación de los participantes.** Este punto es muy importante y tiene dos patas. Una es que se debe realizar un buen mapping del proceso, relevando tareas, responsables, tiempos, métodos e indicadores (que son clave para medir los resultados). La otra es tener ejecutantes con el perfil adecuado: capacidad analítica, habilidades de relacionamiento y comunicación, sentido de urgencia y customer orientation
5. **Comunicación abierta de los actores,** incluyendo la exposición de los resultados, sean buenos o malos, y su registro y análisis de causas.

La disponibilidad de sistemas adecuados también es importante, pero la transferencia de información puede lograrse por e-mail, algo que se presume la mayoría de empresas maneja, por lo tanto no es crítico.

Estos cinco ítems son indispensables para arrancar con un proceso colaborativo exitosamente.

## 5.2 La oportunidad de los supermercados chinos

Los procesos colaborativos no fueron hechos para ser utilizados con todos los proveedores y clientes; en el caso estudiado, el proveedor, una empresa grande, no tiene un interés inicialmente por cada uno de los autoservicios y mercados que venden sus productos *individualmente*. Aún así, si uno se mueve de esta perspectiva individualista descubrirá que hay un conjunto de comercios que tienen algo en común que puede agruparlos y transformarlos en *un único* cliente desde el punto de vista logístico.

En Argentina hay 60.000 inmigrantes chinos. De los residentes hay un 19% que ha iniciado un emprendimiento de mercadito o (a veces son bastante más grandes) supermercado. En total hay unos 6.500 establecimientos de este tipo en nuestro país, y cada mes se abren alrededor de 20 comercios nuevos. Su crecimiento es sostenido: el supermercadismo chino ocupa entre el 28 y 30 % del rubro comida y 22 % en el rubro no alimentos (principalmente productos de limpieza). En 2005 había 5.000 mercados que facturaban alrededor de 1.100 millones de dólares, hoy ya alcanzan la cifra de 15.000 millones de \$ (3.800 millones de dólares).

El éxito de los supermercados chinos se basa en sus bajos precios. La combinación de varios factores les permite hacer esto. A pesar de ser un gran número de emprendimientos individuales y pequeños, logran reunirse para comprar todos juntos al por mayor. Trabajan en familia, un chino va a un mayorista, ve algo que está en oferta y llama a otros paisanos. En lugar de

comprar su cantidad individual, lleva diez veces más. Además, no tienen empleados caros, sólo tienen reposidores, no poseen puestos gerenciales como en las cadenas de supermercados. Ellos negocian y compran en forma personalizada y se ocupan de que los productos roten, son menos burocráticos y van a la relación precio-producto. Muchas veces consiguen mejores descuentos porque pagan a los proveedores al contado o a corto plazo. Los mayoristas afirman que los autoservicios chinos manejan el 60 % del mercado.

Mediante esta reducción de costos y estableciendo márgenes muy pequeños logran competir con las grandes cadenas. Estas tienen locales de gran superficie y por ende costos fijos muy altos que requieren márgenes mayores para bajar los riesgos de pérdida.

En 2004 se fundó la Cámara de autoservicios y supermercados propiedad de residentes chinos de la República Argentina (CASRECH). Esta asociación nuclea actualmente a 5.677 comercios, más del 80 % de Autoservicios y Supermercados de Propiedad de Residentes Chinos en C.A.B.A y G.B.A y en el resto del país. Su misión es lograr una mayor integración y entendimiento entre los miembros de la comunidad china con toda la comunidad Argentina, resolver la problemática que aqueja al rubro, consolidar el crecimiento sostenido del sector Supermercadista de Origen Chino y evitar todo tipo de discriminación o abusos en contra de sus comercios asociados.

La presencia de la CASRECH es bastante fuerte como aglutinante de la representación de los autoservicios chinos. En Julio de 2010, lanzó su propia tarjeta de crédito. La tarjeta de CASRECH está dirigida a la base de la pirámide, apuntando a hogares de bajos ingresos y a los jubilados que no están bancarizados y que, por lo tanto, hoy no pueden acceder a los descuentos y al financiamiento que ofrecen los plásticos que operan con Carrefour, Coto, Walmart, Disco y el resto de las cadenas líderes. Las tarjetas "Red Economía Hogar" tienen un tope de compra de 1.000 pesos y ofrecen tasas más competitivas que las tarjetas de crédito tradicionales para generar fidelización.

En el momento en que se está escribiendo este proyecto, esta cámara está desarrollando planes para entrar en el mercado de distintas líneas de comestibles bajo una etiqueta propia. Planean tener en las góndolas fideos, arroz, azúcar y otros productos bajo la marca madre "Red de Economía" antes de diciembre. CASRECH se encuentra negociando una serie de alianzas estratégicas con productores de arroz, molinos harineros, y productores de azúcar a fin de garantizarse un stock de producto a precios ventajosos.

Por otro lado, hay otra cámara (son dos las que representan a los comercios chinos, y hay ciertas diferencias entre ellas), llamada Cedeapsa que también tiene en mente expandir la presencia oriental en el segmento de los supermercados. Planea ir un paso más adelante: acaban de llegar a un

acuerdo para adquirir un terreno en cercanías del Mercado Central. En ese predio, la cámara planea levantar un centro de distribución que, según cálculos previos, demandará una inversión inicial superior al millón de dólares.

Observando estas condiciones actuales, se identifica la oportunidad de generar en el futuro un nuevo segmento de clientes. De acuerdo a la información relevada, los comercios chinos son fuertemente representados por estas asociaciones. Para poder venderles a ellos directamente sin la intervención de los mayoristas como intermediarios se debe lograr un acuerdo (o PSA como se estableció en el marco teórico) con estas asociaciones, principalmente con la CASRECH, que es la que aparentemente representa a la mayoría de los comercios chinos. El acuerdo debe centrarse en que la asociación concentre la demanda de todos los autoservicios y supermercados que representa y haga la compra directamente a la compañía en el caso de estudio, como si fuera una cooperativa. Se debe englobar a todas las mutuales que se formaron de pequeños grupos de supermercados que compran juntos.

La idea consiste en que la asociación haga las veces de distribuidor, y la clave para esto es que cuente con un centro de distribución. En este punto es donde hay que considerar que así como Cedeapsa tiene intenciones de comprar un terreno cerca del Mercado Central porque pretende comercializar sus productos, CASRECH también puede estar pensándolo. Entonces, se podría proponer que sea dimensionado incluyendo la posibilidad de que haga las veces de Centro de Distribución para los productos que la empresa le vendiera y luego fueran distribuidos a cada tienda.

En un primer planteamiento conviene pensar en la posibilidad de que este Centro de Distribución abastezca sólo a los comercios de la Ciudad de Buenos Aires y GBA, pues en el resto del país están más dispersos y si fueran también abastecidos, la operación perdería flexibilidad y la rotación de productos disminuiría, estando totalmente en contra de lo que los ha llevado al éxito.

De las 5677 tiendas de chinos en CASRECH, alrededor del 75 % está en Buenos Aires y GBA, unas 4250. Además, el volumen de ventas de los productos de la empresa estudiada en todos los negocios chinos en el país suma una cantidad comparable a lo que representa Coto, un 6,5 %. Por ende, con una simple estimación lineal, suponiendo que la proporción de tiendas que hay en CABA y GBA se mantiene en el volumen que estas venden, resulta que estas 4250 tiendas implican un 4,87 %

Los chinos en su conjunto son un gran cliente (Tabla 5.1): si muchas de las condiciones actuales se mantuvieran y si su porcentaje en facturación fuera similar al que se estima en volumen, su puesto en el ranking estaría por debajo de la Anónima pero por encima de Walmart y Maxiconsumo y también posiblemente por encima de Maycar, ya que como se mencionó antes una

proporción enorme de las ventas que realizan los mayoristas es a los chinos, y ésta se perdería.

Ranking ventas	Cliente	Facturación (MM \$)	%	%acum.	Capacidad de Supply
1	Cencosud	178	8,9%	8,9%	12
2	Carrefour	162	8,1%	17,0%	14
3	Coto	124	6,2%	23,2%	6
4	Maycar	108	5,4%	28,6%	8
5	La Anónima	104	5,2%	33,8%	10
6	<b>CASRECH</b>		<b>4,87%</b>	38,67%	
7	Maxiconsumo	92	4,6%	43,27%	7
8	Walmart	76	3,8%	47,07%	19
9	Jufek	46	2,3%	49,37%	6
10	Libertad	44	2,2%	51,57%	10
11	Diarco	32	1,6%	53,17%	8

*Tabla 5.1. Ranking de facturación hipotético “ceteris paribus” si se aglutinaran los clientes chinos. El ranking de Maycar sería sensiblemente menor debido a la pérdida de su principal clientela.*

A pesar de que el vínculo entre estos comercios es fuerte y permite pensar en acciones para unificarlos como un cliente importante, hay algo que significa un obstáculo para que se llegue a pensar en consolidar sus compras. Cada tienda es manejada por una familia distinta, y cada familia tiene políticas distintas respecto de su reabastecimiento, que, de acuerdo a lo planteado sería desde el nuevo CD hasta cada tienda.

En una primera instancia (mediano plazo), se puede plantear que se mantengan las mutuales actuales que tienen una buena comunicación, pero que en lugar de organizarse para comprar en mayoristas como hacen hoy, hagan sus órdenes al CD, y la orden sea entregada por un camión que pase por cada una de las tiendas de esa mutual. Sin embargo, esto tiene dos aspectos negativos. El primero es que se pierde eficiencia en la operación porque no se piensan recorridos de transporte para reabastecimiento óptimos ya que no se combinan tiendas de distintas mutuales. Esto podría afectar el atractivo de esta oportunidad para los supermercados orientales porque implica mayores costos. El segundo aspecto implica más directamente a la empresa proveedora en cuestión: al mantenerse las diferencias en las políticas de reabastecimiento, se volvería imposible la gestión de parámetros en tiendas porque no si se podría llegar a un nivel agregado de parámetros coherente si en cada tienda se tiene un criterio distinto de un valor óptimo. Es decir, quizá

un nivel de stock que para una tienda está bien, para otra es muy bajo, o muy alto. Aún con este problema, se puede encarar un proceso colaborativo entre la empresa y CASRECH pero con menor horizonte de visibilidad, gestionando los pronósticos y niveles de inventario en el CD.

El CD se abastecerá de distintos productos (los de etiqueta propia que se postulan inicialmente, como los de otras marcas que se sumasen a la iniciativa propuesta). Se propone entonces un VMI, ya que permite que la empresa proveedora se encargue del reabastecimiento de sus productos al CD, poniendo con seguridad más atención en la eficiencia que lo que el cliente puede hacer debido a que maneja mayor cantidad de artículos. La debilidad de este sistema es que no se ocupa de un sugerido de compra para las tiendas, se pierde la visibilidad del proceso desde el CD hasta el PDV. Pero, para realizar esto, primero habría que llegar a una política común entre todas las tiendas, algo que no parece fácil. En cambio, para el VMI propuesto sólo se necesita compartir la información a través de EDI que es rápido y no hace falta un sistema de gran capacidad como Inforem. Como se mencionara antes, un proceso VMI permitiría reducir stocks para ambas partes (con respecto a una situación similar en la que no hubiera VMI) y además reduciría el costo administrativo debido a la realización de las órdenes de compra (el comprador necesita menos tiempo para hacerlas y los errores son mucho menos frecuentes), lográndose una operación más eficiente.

Al tratarse de un proceso más operacional que colaborativo (porque no se llega a colaborar en el PDV), se debe hacer hincapié sobre acciones que hagan eficiente la operación: buscar que se compren pallets completos, camiones completos, una vez por semana, evitando que compren todo a fin de mes como hacen actualmente los mayoristas.

Bajo esta propuesta, la información compartida por el CD debería incluir nivel de fill rate, Ventas (\$), DOH y porcentaje de quiebra en el CD.

Pensando a más largo plazo, y considerando que los comercios en general son bien representados por la CASRECH, se podría imaginar una segunda etapa en que los comercios adquirieran una política de reabastecimiento común. De darse esto, podría seguirse el modelo que fue aplicado para Cencosud, y hacer un VMI para CD y para tiendas más importantes, adquiriendo más visibilidad de la operación. Para llegar hasta aquí, hay un hito previo importante que debe cumplirse: Las tiendas deben estar conectadas a una red para compartir los datos de sus parámetros (ventas, stocks, pendientes, stocks mínimos, etc.) y así poder elaborar los informes de gestión que permiten mejorar la situación en el PDV. CASRECH se encuentra actualmente desarrollando con ayuda de una empresa de software de gestión una "red china" que comunica a 517 autoservicios en la ciudad a un host central para acceder a: Reportes completos de rentabilidad del negocio; Informes por Categorías, artículos, etc.;

Informes por Proveedores; Informes por pdv, check out, clientes, etc.; Informes entre Fecha; Control de pendientes de entrega de proveedores; Reposición automática de artículos; Control de cambios de precios entre otras cosas. Si logra extenderse la herramienta al resto de las tiendas, será un paso importante tanto por implicar un soporte de sistemas más adecuado como por unificar KPIs. Adquiriendo estas capacidades de Supply, se podría entablar una relación verdaderamente colaborativa.

Junto con la idea de crear un CD, se debe incitar a CASRECH a que dentro de las áreas de trabajo que establezca para manejarlo, contemple la necesidad de que al menos un responsable de Logística incluya en sus tareas trabajar con el analista que la empresa proveedora designe para CS en la gestión del proceso colaborativo. Aún si no se forman equipos multifuncionales, es importante que entre las empresas haya más puntos de contacto que sólo el comercial, por más que luego no se alineen completamente los objetivos de las áreas en el punto de contacto.

Dentro de esta relación se debe hacer énfasis en los aspectos que hacen que la relación sea estable, fundamentalmente tratando de mantener un calendario:

- Reuniones periódicas estipuladas entre los responsables de Ventas y CS para compartir información de novedades y alinear objetivos
- Unificar parámetros de eficiencia a medir y momento de intercambio de opiniones sobre el desempeño
- Revisión una vez por semana del Fill Rate y otros parámetros, pero compartida con Ventas y el cliente, y un plan de acción ante desvíos en los indicadores
- Reuniones enfocadas en la mejora del costo de servir

En suma, se identifica una oportunidad a mediano plazo en la consolidación de los comercios chinos como nuevos clientes aplicando el modelo que se aplicaría con un distribuidor. Es cierto que para transformarse en un cliente directo de la empresa deberán disponer de un nuevo CD que implica mayores costos tanto operativos (almacenamiento, custodia, robos, obsolescencia, limpieza, entre otras cosas que implica la gestión del inventario) como administrativos, pero considerando que actualmente CASRECH piense en la idea de armar un CD para productos propios, se puede lograr un efecto sinérgico y que a la larga los beneficios obtenidos probablemente compensen y superen el extra costo que implique hacer un depósito más grande para almacenar también los productos del proveedor. Al saltar al mayorista en la cadena de valor, habría que evaluar si el ahorro del margen que éste se llevaba cierra una ecuación económica positiva. Por el lado del proveedor, en el mediano plazo, su operación no se verá afectada significativamente: el volumen de ventas total seguirá siendo el mismo, sólo que ahora tendrá que hacer entregas grandes en un nuevo CD (el de los chinos) y entregará menores

cantidades que antes en los CDs de los mayoristas. Esto implicará un costo un poco más alto, pero esto no sería importante. Restaría ver si la CASRECH estaría dispuesta a compartir alguna porción de los beneficios que tuviera de su ecuación económica con el proveedor. Aún en el caso de que no lo hiciera, si esta oportunidad de venta directa a los chinos se abriera, la empresa debería entrar porque si no correría el riesgo de que la competencia le ganara Market Share a través de ese canal.

A más largo plazo se podría pensar en una relación VMI más profunda si se logra un buen desarrollo de la “red china” y sobre todo una unificación en las políticas de reabastecimiento, pero hoy en día es difícil pensar que se pueda llegar a eso.

Por último, hay que remarcar que los grandes perjudicados en esta acción serían los mayoristas. En caso de decidir hacer una propuesta a la CASRECH, habría que actuar teniendo en cuenta que los mayoristas se sentirían seriamente golpeados y probablemente pensarían en cualquier oportunidad que tuvieran para tomar represalias.

## 6. CONCLUSIÓN

Las relaciones entre las organizaciones pueden abarcar desde *arm's length relationships* (relaciones transaccionales corrientes) hasta el extremo de la integración vertical entre dos organizaciones.

La mayoría de las relaciones entre organizaciones han sido y serán del primer tipo. Esto es lo apropiado en infinidad de situaciones, pero hay veces que una relación más cercana e integrada, llamada *partnership* puede proveer beneficios significativos para ambas organizaciones.

Los *partnerships* pueden variar entre distintos tipos dependiendo de la intensidad de la relación. El tipo que corresponda elegir dependerá de los drivers (beneficios que cada una de las partes percibe con el *partnership*) que no podrían ser obtenidos por cada organización de manera separada, y de las características facilitadoras de las empresas. Cuanto más fuertes sean los drivers y facilitadores, más cercano será el *partnership*.

Por un lado, en el caso analizado existe un buen nivel de compatibilidad organizacional entre la empresa y cada uno de sus principales clientes, fluidez en la comunicación y mutua confianza, que permiten el desarrollo de planes estratégicos anuales y la introducción de sistemas avanzados como el CPFR.

Sin embargo, en cada relación, ninguna de las dos organizaciones es vital para el desenvolvimiento del negocio total de la otra. Se pudo conocer que estos son vínculos entre dos empresas importantes para su par en el ranking de relaciones de valor, pero, a pesar de ello, ninguna basa su éxito en la otra de tal manera que le sea indispensable un planeamiento estratégico de *partnership* de "tipo III" (en la bibliografía indicado como el más profundo de todos).

Existen componentes, propios del paradigma de la industria, que plantean algunos limitantes a la relación desde el punto de vista de aspectos como el planeamiento conjunto y control mutuo, y también el compromiso para que la otra parte obtenga beneficios.

Una de las actividades que forman parte del proceso de *partnership* es el planeamiento conjunto. Por más estratégico que un proveedor sea considerado por un retailer, se torna complicado que lo incorpore en el planeamiento de su estrategia corporativa. Para que esto sucediera, sería necesaria una vinculación muy profunda de tipo top to top y que el proveedor represente una fracción grande del volumen de negocios del retailer, algo que no sucede como ya se mencionó. También, en el caso de estudio, una falta de recursos para formar equipos multifuncionales deriva en una posible pérdida de alineación de objetivos dentro de la empresa.

Además, dentro del proceso CPFR se contempla que lo que sucede desde el Centro de Distribución (del retailer) hasta el consumidor final es incumbencia del retailer. El desconocimiento de ciertas ineficacias operativas propias del canal (problemas con el camión, etc.) impide que el proveedor acceda a resarcimientos económicos por bajos rendimientos, atentando contra la idea de mutua supervisión. En este punto se pone en evidencia que aún existe un juego de poder en el que los intereses del retailer chocan con los del proveedor, poniendo límites tangibles al desarrollo de una relación con mutuo crecimiento y recompensas. Cambiar requeriría que se equilibrara el poder que hoy prevalece en el retail, algo que no parece que vaya a ocurrir en Argentina.

El desarrollo planteado en este trabajo permite ver que no todos los clientes son iguales ni requieren el mismo servicio: hay clientes más importantes con los que se debe buscar un vínculo profundo y clientes menos importantes con los que se debe mantener una relación transaccional. Si bien es cierto que los clientes preferenciales del caso poseen características que limitan el desarrollo de un *partnership* profundo (principalmente el poder de negociación inclinado hacia los retailers), esto no quita que puedan tener una relación distintiva y estrecha y lograr una operación estable y eficiente. Compartir información sirve para subir de nivel en la negociación entre dos compañías, y aunque se mantenga la competencia, ya no es por el precio sino tirando ambas hacia el mismo lado, buscando mayor rendimiento del negocio común. Los resultados expuestos de experiencias anteriores en Argentina muestran las mejoras en todos los indicadores de performance.

El modelo aplicado en el caso se centraliza en clientes grandes. Sin embargo, en el quinto capítulo se analiza la posibilidad de utilizar procesos colaborativos en empresas más pequeñas. Una propuesta especial se hace para el segmento de los mercados chinos. Teniendo en cuenta su gran crecimiento en los últimos años, el poder que tiene la CASRECH (Cámara de autoservicios y supermercados propiedad de residentes chinos de la República Argentina) como aglutinante de estos comercios y las intenciones que tienen de crecer como unidad bajo la bandera de esta Cámara (al nivel de estar desarrollando productos con marca propia), se propone un modelo de proceso colaborativo que normalmente la empresa proveedora aplicaría con un Distribuidor, adquiriendo estos comercios como nuevos clientes directos, consolidados. La restricción para sugerir un modelo más profundo de colaboración radica en que se trata de comercios con distintos dueños que tienen políticas de reabastecimiento distintas; y es difícil pensar que las unifiquen, aún a largo plazo y con la acción de la CASRECH.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

### 7.1 Libros consultados

- Fleury, P. F., Wanke, P., Fossati Figueiredo K. 2000, Logística empresarial: a perspectiva brasileira. 372 páginas. Editorial Atlas. ISBN 85-224-2742-9
- García Dastugue, S. 2006. SCM versus logística. Revista Énfasis logística. Año XII. Número 4. Páginas 38-43
- La Londe, B. Enero-Febrero año 2000. Tiempo de integración. Revista Gestión
- Lambert, D. 2004. Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance. 334 páginas. Editorial Supply Chain Management Institute. ISBN 0-9759949-1-3
- Lambert, D. 2006. La cadena de abastecimiento es un trabajo de todos. Revista Énfasis logística. Año XII. Número 4. Páginas 44-50
- Raggio, J. 2007. Un sinónimo de mayor rentabilidad. Revista Cadam. Número 86. Páginas 40-42
- Duysters G., De Man A., Wildeman L. A Network Approach to Alliance Management. European Management Journal. Volumen 17. Número 2. April 1999. Páginas 182-187
- Seifert, D. 2003. Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment: how to create a Supply Chain Advantage. 411 páginas. Editorial AMACOM. ISBN 0-8144-7182-X

### 7.2 Referencias de internet

- Wikipedia. Globalización. <http://es.wikipedia.org/wiki/Globalización>  
Página vigente a 04/2010
- La globalización económica.  
[http://www.amschool.edu.sv/Paes/civica/la\\_globalización\\_económica.htm](http://www.amschool.edu.sv/Paes/civica/la_globalización_económica.htm)
- Hammer, M. 2001. The superefficient company. Harvard Business Review (September).  
<http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumHammer2001.htm>  
[http://www.bluemoonind.com/downloads/documents/The\\_Superefficient\\_Company.pdf](http://www.bluemoonind.com/downloads/documents/The_Superefficient_Company.pdf)
- Clientes actuales vs clients nuevos.  
[http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Marketing/Clientes\\_actuales\\_vs.\\_clientes\\_nuevos/D536F73FE8D9A59DC1256E5E005D591D!o pendocument](http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Marketing/Clientes_actuales_vs._clientes_nuevos/D536F73FE8D9A59DC1256E5E005D591D!o pendocument)

- Case Study on outsourcing trends.  
<http://www.ibscdc.org/businesscasebooks-pdfs/Outsourcing%20Trends%20Vol.%20I.pdf>
- McLaren, T., Head, M. y Yuan, Y. Supply chain collaboration alternatives: understanding the expected costs and benefits.  
[http://www.ryerson.ca/~tmclaren/McLaren%20et%20al.%20Supply%20Chain%20Collaboration%20Alternatives%20\(Internet%20Research%20Journal\).pdf](http://www.ryerson.ca/~tmclaren/McLaren%20et%20al.%20Supply%20Chain%20Collaboration%20Alternatives%20(Internet%20Research%20Journal).pdf)
- Supply Chain Management Institute. <http://scm-institute.org/espanol/index.htm>
- Wikipedia. Relationship Management.  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Relationship\\_marketing](http://en.wikipedia.org/wiki/Relationship_marketing)
- Marketing to existing customers.  
<http://www.lastminutetraining.ca/articles.php/Marketing-Articles/Marketing-to-Existing-Customers>
- Seybold, P. 2001. Get inside the lives of your customers. Harvard Business Review. <http://hbr.org/2001/05/get-inside-the-lives-of-your-customers/ar/1>
- Heskett, J. L.; Jones, T. O.; Loveman, G. W.; Sasser W. E. y Schlesinger, L. 1994. Putting Service Profit Chain to Work. Harvard Business Review. [http://www.busi.mun.ca/semyrden/6230/Heskett\\_ServiceProfitChain.pdf](http://www.busi.mun.ca/semyrden/6230/Heskett_ServiceProfitChain.pdf)
- Wikipedia. Core Competency.  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Core\\_competency](http://en.wikipedia.org/wiki/Core_competency)
- Dyer, J., Hatch, N. 2004. Using Supplier Networks to Learn Faster. Sloan Management Review. Vol. 45. No. 3. <http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/articles/2004/spring/45311/using-supplier-networks-to-learn-faster/>
- Cooper, M., Gardner, J. 1993. Good Business Relationships: More Than Just Partnerships or Strategic Alliances? The International Journal of Physical Distribution and Logistics Management. Vol. 23. No. 6
- Flint, D. Larsson, E. 2008. Exploring processes for customer value insights, supply chain learning and innovation: an international study. Journal of Business Logistics. Vol. 29. No. 1.  
<http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/7933/Exploring%20Processes%20for%20Customer%20Value%20Insights%20Supply%20Chain%20Learning%20and%20Innovation%20%20An%20International%20Study.pdf?sequence=1>

- Emprendedores News. Estudio del Mercado de supermercados. 2009. <http://www.emprendedoresnews.com/empresas/economia/estudio-del-mercado-de-supermercados.html>
- Voluntary Interdisciplinary Commerce Solutions. <http://www.vics.org/>
- Sheffi, Y. 2002. The value of CPFR. <http://web.mit.edu/sheffi/www/selectedMedia/genMedia.theValueOfCPFR.pdf>
- Juan, A., García Martín, R. Gestión de stocks: modelos deterministas. [http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/sock\\_gestion/lotes.htm](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/sock_gestion/lotes.htm)
- High Beam Research. 2007 How Motorola put CPFR into action. Supply Chain Management Review. <http://www.highbeam.com/doc/1G1-170927406.html>
- CASRECH. [www.casrech.com](http://www.casrech.com)
- CEDEAPSA. [www.cedeapsa.com.ar](http://www.cedeapsa.com.ar)

## 8. ANEXO

### 8.1 Criterios para la evaluación de la capacidad de Supply del cliente

		Calificación por atributos				
		0	1	2	3	4
Actitud de colaborar	El cliente no comparte datos del negocio y/o del punto de venta			El cliente comparte datos de negocio insuficientes o de manera irregular con sus proveedores		El cliente comparte datos del negocio con sus proveedores de manera regular (por punto de venta, stocks, ventas, parámetros, etc.)
	No cuenta con procesos de abastecimiento colaborativo ni proyectos de desarrollo relacionados			Muestra intenciones de desarrollar procesos de colaboración con sus proveedores clave		Cuenta con procesos colaborativos de abastecimiento probados y en aplicación con sus principales proveedores
	Rara vez el cliente recibe a sus proveedores para conversar sobre oportunidades de mejora en los procesos			Ante necesidades puntuales de una u otra parte, el cliente acepta reunirse para revisar oportunidades de mejora		Promueve reuniones periódicas y regulares para revisar oportunidades de mejora de los procesos propios o compartidos
		0	1	2	3	4
Desarrollo de procesos	Los procesos del cliente son informales e inestables, con resultados erráticos y no predecibles			Los procesos del cliente están definidos, pero su ejecución no es estable en el tiempo		El cliente cuenta con procesos robustos, documentados y estables en el tiempo
	La eficacia de los procesos depende enteramente de las personas que los ejecutan			La eficacia de los procesos depende en cierta medida de las personas que los ejecutan		La eficacia de los procesos no depende de las personas que los ejecutan
	No hay claridad en el foco y objetivos de los procesos			El esfuerzo del personal no está plenamente alineado con los objetivos de los procesos		El foco y/o objetivo de los procesos están claramente comprendidos dentro de la organización
		0	1	2	3	4
Soporte de herramientas	El cliente no dispone de herramientas que le permitan hacer mas eficiente su operación			El cliente cuenta sólo parcialmente con herramientas para soportar su operación		El cliente cuenta con herramientas que le permiten hacer eficiente la operación (Sistema de reaprovisionamiento, órdenes EDI, factura electrónica, uso de catálogo electrónico, etc.)
	El proveedor no tiene acceso a consultar información del cliente vía WEB			El proveedor tiene acceso a consultar información parcial del cliente vía WEB		El proveedor tiene acceso a consultar información completa del negocio del cliente vía WEB

		0	1	2	3	4
Desarrollo de la organización	El cliente no cuenta con un área de Supply Chain claramente identificada, o ésta no participa del reabastecimiento			El área de Supply Chain del cliente juega un rol poco relevante en la toma de decisiones sobre reabastecimiento		El área de Supply Chain del cliente juega un rol preponderante en la toma de decisiones sobre reabastecimiento
	El personal muestra desconocimiento sobre las tareas a ejecutar o falta de compromiso			El nivel de capacitación y compromiso no es homogéneo dentro de la organización		El personal muestra un alto nivel de capacitación y compromiso
	No hay roles y responsabilidades definidos			Los roles y responsabilidades no están suficientemente claros o varían frecuentemente		Los roles y responsabilidades están claramente definidos y explícitos
		0	1	2	3	4
Seguimiento de KPI's	El cliente no mide KPI's de sus proveedores			El cliente mide algún KPI de sus proveedores, pero lo hace de manera irregular		El cliente mide regularmente los KPI's de sus proveedores y los compara contra objetivos establecidos
	No se realizan reuniones para analizar el avance del negocio y/o la performance de los proveedores			Rara vez el cliente solicita feedback respecto a performance, o propone reuniones para analizar la evolución del negocio		El cliente establece reuniones periódicas para revisar el avance del negocio y la performance de sus proveedores

## 8.2 Parámetros disponibles en la red Retail Link de Walmart y otros parámetros útiles que pueden calcularse

El cálculo de los parámetros que sirven para la gestión que corresponde al analista (con el borde derecho verde) fue obtenido a partir de información suministrada por una empresa de consumo masivo que ya trabaja con procesos colaborativos y cuyo desarrollo es similar a la empresa del caso evaluado.

La columna de análisis, que se debe aplicar sobre los datos que se observan en cada SKU-tienda, fue completada con ayuda de Pablo Bottinelli, Ing. Industrial con mucha experiencia en el campo de procesos colaborativos que trabajó en el área de Customer Value Chain en Gillette.

Columna	Contenido	Fórmula	Análisis	
Item Nbr	Código de Producto Walmart			Datos provistos por Walmart
UPC	Código de Barras			
Vendor Stk Nbr	Código de Producto proveedor			
Item Desc 1	Descripción del producto Walmart			
Unit Retail	Precio de venta sin IVA			
Item Status	Si está Activo (A) o Inactivo (I)			

<b>Item Type</b>	Primer dígito =0: Reabastecimiento manual; =3: Reabastecimiento Automático Segundo dígito = 3:Entrega a CD; =7: Entrega a la boca.		
<b>Order book Flag</b>	Si se está abasteciendo en este momento (Y) o está suspendido (N)		
<b>Store Nbr</b>	Número de tienda		
<b>VNPK Qty</b>	Unidades por bulto (proveedor)		
<b>WHPK Qty</b>	Unidades por bulto (Walmart)		
<b>Safety Stock Qty</b>	Stock de Seguridad	Suele ser 0,5 del max shelf para productos de baja rotación. Si es de alta rotación aumenta.	
<b>Assembly DD</b>	Pronóstico de Demanda desestacionada	DD	
<b>Assembly Order Point Qty</b>	Order Point	$OP = SS + Fcst (LT + 1/2 RT)$	
<b>Assembly Order Limit Qty</b>	Order Limit	$OL = SS + Fcst (LT + RT)$	
<b>Assembly BYPREG</b>	13 caracteres que indican lo que ocurrió en las últimas 13 semanas: . (un punto): Semana común B: Tasa bloqueada (promociones, etc) Q: Zero Sales, con stock en tienda Z: Zero Sales, sin stock en tienda O: Al menos un día estuvimos quebrados		
<b>Max Shelf Qty</b>	Cuánto entra en la góndola	Max Shelf	
<b>POS Av Week/4</b>	Promedio de Ventas últimas 4 semanas	POS	
<b>POS Curr Week</b>	Promedio de Ventas semana actual		
<b>Fcst Nxt Week</b>	Forecast para la próxima semana		
<b>Curr Str On Hand Qty</b>	Stock en la tienda		
<b>Curr Str In Transit Qty</b>	Stock en tránsito (desde el almacén Walmart)		
<b>Curr Str In Whse Qty</b>	Stock en almacén Walmart		
<b>Curr Str On Order Qty</b>	Cantidad pedida		
<b>Categoria</b>	Departamento de Walmart que se ocupa		
<b>Prime Size Desc</b>	Peso del item		
<b>POS W9</b>	Promedio de ventas de la semana X-4		
<b>POS W10</b>	Promedio de ventas de la semana X-3		
<b>POS W11</b>	Promedio de ventas de la semana X-2		
<b>POS W12</b>	Promedio de ventas de la semana X-1		
<b>Categoria</b>	Categoría proveedor		

Procesos colaborativos a través del supply chain

<b>proveedor</b>				Análisis del proveedor
<b>Subcategoría proveedor</b>	Subcategoría proveedor			
<b>OP (days)</b>	Punto de pedido en días	OP/DD	Debe ser > 14días	
<b>Fcst vs POS</b>	Forecast / Promedio ventas últimas 4 semanas	$Fcst = DD \times Fe \times Pbi$ Fe: factor de estacionalidad Pbi: factor por promos, etc. Valor razonable de Fcst: 10 días	Debe estar próximo a 1. No debe ser <0,75	
<b>SS (days)</b>	Stock de seguridad en días.	SS/POS	Debe ser >3días Valor razonable: 7días	
<b>Weeks On Hand</b>	Semanas de stock en tienda	Stock en tienda/POS		
<b>Weeks IT + IW</b>	Semanas de stock en almacén Walmart + en tránsito	(Stock en Walmart + en tránsito)/POS		
<b>Weeks On Order</b>	Semanas de stock en pedidos	Cantidad pedida/POS		
<b>Total week on INV</b>	Total semanas de stock	(Total stock + cadena)/POS	Debe ser >1,8. Lo óptimo es que >2.	
<b>Compra</b>	Cuánto debería comprar el sistema (sin redondeo)			
<b>\$ POS Week</b>	Consumo promedio en valor	POS x \$		
<b>\$ TOTAL INV</b>	Valor del inventario	(Total stock + cadena) x \$		
<b>Accion</b>	Acción a tomar			
<b>Acción L.W.</b>	Acción de la semana anterior			
<b>Stock a revisar</b>	Posibles diferencias de stock en la tienda	Si aparece E, es porque el promedio de ventas de esta semana es menor que el 10% del promedio de las últimas 4.		
<b>Items ABC</b>	Clasificación ABC		Cronograma de revisión A: semanalmente, B: cada dos semanas C: una vez por mes D: una vez por trimestre	