

C.OLLABORATIVE

P.LANNING

F.ORECASTING

R.EPLENISHMENT

PABLO BOTTINELLI - NATALIA LAGOS

Guía práctica para desarrollar
la integración entre
proveedores y clientes clave



LogytSud

Estando cerca, llegamos lejos

Guía para el desarrollo de procesos de colaboración e integración CPFR entre proveedores y clientes clave	2
Objeto del documento.....	2
Estrategias de colaboración – Antecedentes	2
Objetivos de un proceso CPFR.....	4
Configuración del proceso CPFR.....	5
Áreas participantes directas	5
Datos y criterios	6
Espacios de colaboración y actividades clásicas.....	8
1. Alineación Logística	9
2. Alineación de disponibilidad y gestión de compra y entrega	12
3. Gestión de la distribución a tiendas	14
4. Monitoreo de los niveles de stock	17
5. Acciones sobre stocks sin rotación	18
6. Monitoreo del clusterizado	20
7. Altas, Bajas y Reemplazos de productos	22
8. Gestión de acciones comerciales	24
9. Gestión de campañas estacionales	25
10. Comunicación y Scorecard.....	26
Segmentación de clientes	29
Conclusiones.....	31

Guía para el desarrollo de procesos de colaboración e integración CPFR entre proveedores y clientes clave

Objeto del documento

Este documento tiene por objeto ayudar a desarrollar y/o potenciar procesos de colaboración CPFR (Collaborative, Planning, Forecasting & Replenishment) entre proveedores y clientes clave del rubro consumo, tomando como ejemplo práctico, la integración de un fabricante y una cadena de supermercados.

Partiendo de conceptos que ayuden a entender los motivos y beneficios de implementar estos procesos de integración con los grandes clientes de un fabricante, encararemos el desarrollo del material desde la óptica del área de Customer Logistics, responsable de liderar los procesos CPFR, y donde más importante es incorporar estos conocimientos y prácticas para lograr el desafío planteado.

Como veremos muy pronto, los procesos CPFR tienen una configuración multifuncional y multi-jerárquica, por lo que hemos intentado que este material ayude a comprender el rol de las distintas áreas participantes, y aporte puntos de vista estratégicos, tácticos y operativos para su implementación.

Esta guía la hemos desarrollado basándonos en más de 20 años de experiencia en el tema, pudiendo participar en el diseño, implementación y ejecución junto a varios proveedores y cadenas de la región.

Como todo lo que LogytSud genera, esperamos que este documento sea sólo el primer paso para consolidar conocimiento, y que vaya nutriéndose de nuevas experiencias de aquí en más, buscando aportar valor a la comunidad de consumo de nuestra región.

Estrategias de colaboración – Antecedentes

Las prácticas de colaboración entre proveedores y clientes en el rubro del consumo masivo se iniciaron a fines de los años 90 en Estados Unidos, y desde ese momento hasta hoy se han ido reconfigurando y adaptándose a los distintos entornos de negocio y regiones del mundo. El rubro automotriz, impulsado fuertemente por Toyota, había demostrado 20 años antes que la integración de proveedores y las

terminales automotrices podía generar múltiples beneficios en la gestión de la cadena de valor y la rentabilidad del negocio para todos los participantes.

En esencia, administrar la cadena de valor de nuestro negocio se basa en tres importantes decisiones:

- 1) Identificar a los grandes clientes (o proveedores, según de que lado de la cadena nos paremos), aquellos que tienen una participación significativa o estratégica en nuestra operación
- 2) Definir que procesos quisiéramos integrar con ellos
- 3) Establecer el grado de integración y los recursos involucrados para ese fin

Estamos definiendo con esto, que no debiéramos vincularnos con todos nuestros clientes (y proveedores) por igual. Segmentarlos para diferenciar la forma de integrarnos con ellos será una decisión clave para administrar exitosamente nuestro negocio.

¿Debería Coca Cola en Estados Unidos relacionarse de la misma forma con McDonalds, que comercializa el 10% de su volumen anual, que con el resto de sus clientes? ¿Que debería hacer distinto P&G con Walmart, respecto al resto de sus clientes?

En consumo masivo, la colaboración tomó dos formas bien diferenciadas y con objetivos complementarios:

Gestión del reabastecimiento	Gestión de la categoría
<u>Con foco en:</u> Asegurar la disponibilidad de producto en el punto de venta , para potenciar el acto de compra del consumidor Lograr lo anterior a través de un proceso eficiente , tanto desde lo administrativo , como desde la logística y el capital de trabajo	<u>Con foco en:</u> Establecer un surtido eficiente , alineado al consumidor habitual del <u>retailer</u> y los espacios disponibles Determinar exhibiciones eficientes , logrando un balance apropiado entre la inversión en inventario y la rotación del producto Desarrollar actividades promocionales eficientes

Figura 1. Estrategias de colaboración

Respecto a la gestión del reabastecimiento, donde pondremos el foco a partir de ahora, en 1998 en Estados Unidos adoptó el nombre y estructura del **proceso CPFR**.

En cuanto a la gestión de la categoría, se desarrolló el concepto de **Category Management**, donde la cadena se apoya en el proveedor líder de una categoría (“Capitán de Categoría”), para que la asesore en materia del surtido activo, espacios y ubicación en la góndola (“Planograma”), etc, para toda la categoría.

Lo importante es saber que ambos procesos se vinculan entre sí, ya que las decisiones de surtido, tamaños de exhibición y otras decisiones de tipo comercial que se toman en la Gestión de la Categoría, impactan de manera directa en la Gestión del Abastecimiento ejecutada a través del proceso CPFR.

Objetivos de un proceso CPFR

El proceso CPFR persigue los objetivos que se muestran en la figura 2:

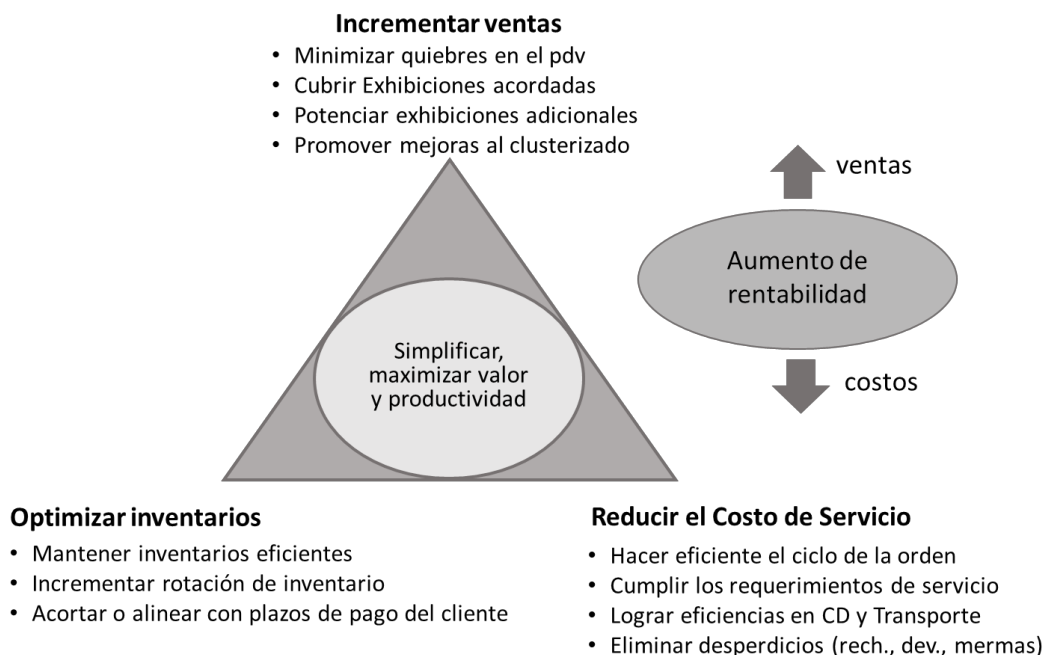


Figura 2. Objetivos de un proceso CPFR

De esta manera, el proceso apunta a mejorar la rentabilidad del negocio compartido (proveedor-cliente) a través de lograr mejoras en las Ventas (Sellout, y por arrastre

Sellin) por una mayor disponibilidad y exhibición de producto, y en simultáneo adecuar los inventarios y lograr eficiencias logísticas, para reducir capital de trabajo y costos operativos.

Esto demuestra que el rol del Customer Logistics, área responsable de liderar las iniciativas CPFR con clientes, si bien se enfoca principalmente en actividades de abastecimiento, termina generando impacto positivo a nivel de negocio.

Dado que el analista CPFR deberá identificar oportunidades de mejora del abastecimiento del surtido propio en la cadena, basándose en datos y evidencias, y proponiendo soluciones a la cadena, y persuadiéndola para implementarlas, el **perfil de los recursos** que se debe asignar a esta área debe reunir las siguientes características:

- Habilidad en el manejo de información, datos, lógicas matemáticas e indicadores, e ideal dominio de herramientas de cálculo y visualización.
- Capacidad de trabajo en equipo potenciado a través de una buena comunicación (y capacidad de persuasión)
- Actitud proactiva para adelantarse lo más posible a los hechos (“y hacer que las cosas pasen”)
- Mirada de negocio, para entender que el objetivo final es lograr que este crezca en forma continua y rentable. (“No trabajamos para los indicadores, trabajamos para el negocio”).

Configuración del proceso CPFR

Áreas participantes directas

Cuatro áreas trabajan en forma directa sobre el proceso CPFR en consumo:

Del lado del proveedor: El área comercial (Ventas), representada generalmente por el KAM de la cuenta, responsable del resultado general del negocio con el cliente, y el área de Customer Logistics (CL), representada por el analista CPFR de la cuenta, a cargo del abastecimiento del cliente.

Del lado del cliente: El área comercial, que tiene a cargo el desarrollo de la categoría dentro de la cadena, y el área de reabastecimiento, representada por recursos responsables de las decisiones de compra y distribución de mercadería, para la categoría donde el proveedor se desempeña.

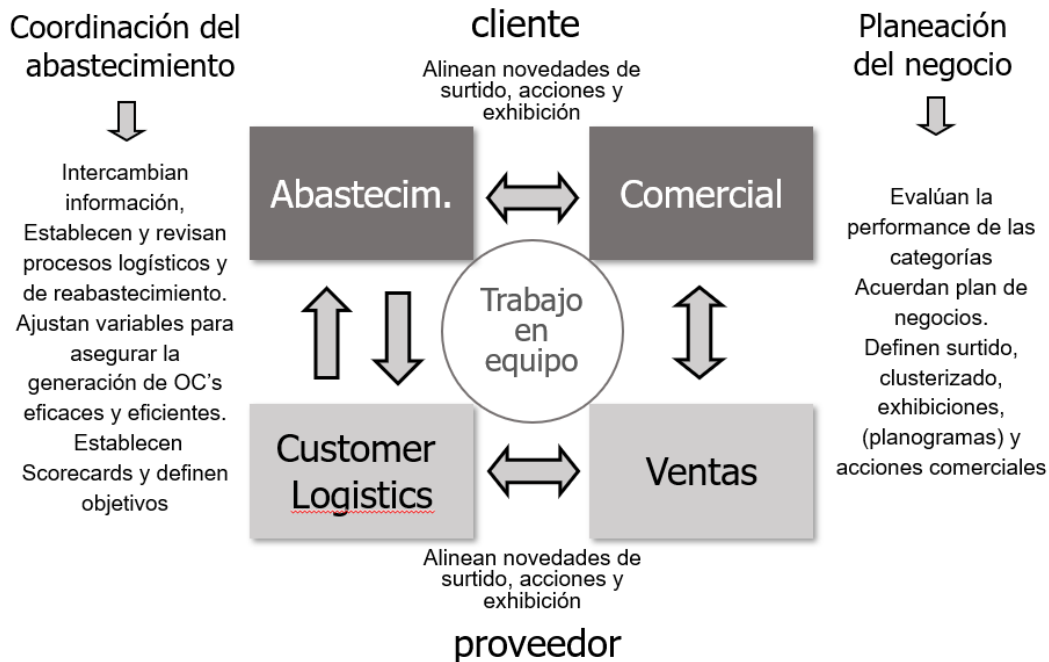


Figura 3. Configuración de un proceso CPFR

La figura anterior muestra las áreas mencionadas y los roles de cada una de las “parejas”, comercial y logística.

En resumen, **las áreas comerciales** tomarán decisiones sobre el negocio, con alta frecuencia (principalmente cambios en lista de precios, surtido, clusterizado, promociones y exhibiciones), **enfocándose en potenciar el sellout**. La clave está en que estas novedades sean compartidas rápidamente con **las áreas “logísticas”**, para que procedan a **ejecutar el abastecimiento** con la anticipación necesaria. La forma más efectiva de lograr esta comunicación de las novedades definidas entre áreas comerciales es que el proveedor organice y sostenga una reunión semanal entre Ventas y Customer Logistics donde, entre otras cosas, se repasarán estas novedades (más adelante volveremos sobre esta reunión).

Datos y criterios

Será esencial para el desarrollo del proceso CPFR que la cadena comparta datos de ventas e inventarios con el proveedor. Sin datos no habrá proceso de colaboración.

Esos datos debieran incluir Ventas Sellout en unidades e importe, stocks a lo largo de la “tubería” de abastecimiento (incluyendo tiendas, tránsito o pendiente a tiendas,

Centros de Distribución -CD's- y pedidos pendientes de entrega del proveedor), forecast de ventas, stocks de seguridad, y por último el Nivel de Servicio (Fill Rate, descrito en página 28) que el proveedor viene cumpliendo. Estos datos deben tener apertura por ítem-tienda, e idealmente compartirse en forma diaria para ejecutar el proceso en base a datos frescos.

Es indispensable que el analista CPFR conozca e interprete correctamente los datos que la cadena comparte, y los criterios que ellos representan, ya que basará su trabajo en analizarlos, identificar desvíos y oportunidades, tomará decisiones y hará recomendaciones en base a ellos a lo largo del tiempo.

Componiendo entre áreas y datos, nuestro proceso general adoptará la forma que se muestra en la Figura 4, donde además de las cuatro áreas antes mencionadas, aparecen del lado del proveedor:

El área de **gestión del punto de venta (PDV)**, liderada habitualmente por Trade Marketing, y a cargo de la reposición en góndola de la mercadería que llega a la tienda (y otras tareas complementarias).

El área de **Order Management (OM)**, encargada de procesar las órdenes que genera la cadena, (validar precios, crédito, asignar stocks y coordinar turnos de entrega), como paso previo a que **Logística** prepare físicamente las órdenes que serán entregadas al CD o tiendas de la cadena.

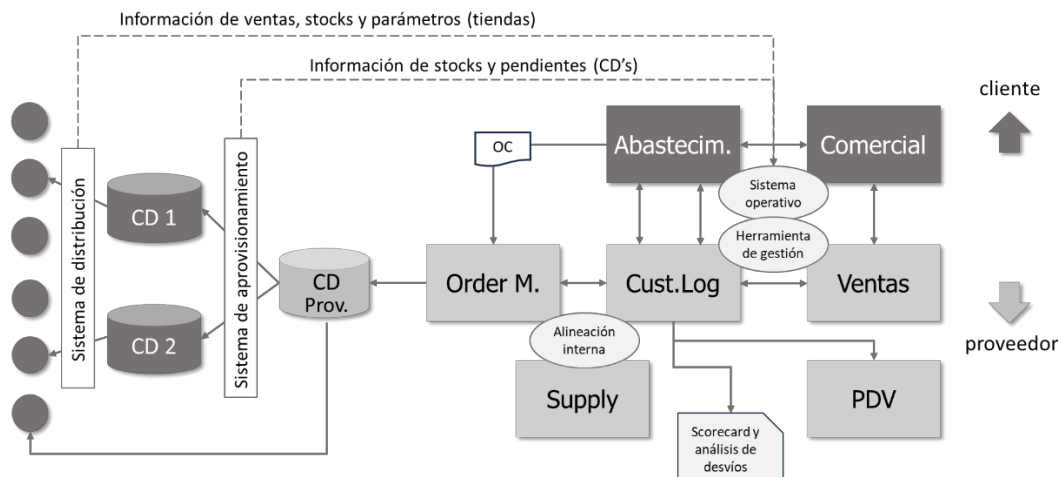


Figura 4. Áreas y datos de un proceso CPFR

El área de **Demand & Supply Planning (D&SP)** que deberá alinearse con CL y OM para asegurar la mayor disponibilidad de stock posible para abastecer las órdenes con un buen nivel de servicio (Fill Rate).

- En la integración entre estas áreas internas de Supply, CL abastece de proyecciones de demanda a D&SP, y ésta informa a OM y CL sobre productos con faltante de stock o stock insuficiente (o cuotificados). OM y CL definen si reservan stock para los clientes clave, para asegurarles un mejor abastecimiento (mayor Fill Rate) que al resto de los clientes (esta “política” de reservas se fija a nivel comercial previamente)

Los **CD's propio y del cliente** completan el proceso físico y el flujo de mercadería hacia las tiendas de la cadena, punto final del recorrido, y el lugar donde se juega la “gran batalla” entre competidores de cada categoría.

Para el analista CPFR será indispensable conocer a los distintos responsables de estas áreas, ya que va a interactuar con ellos, debiendo generar afinidad y confianza.

Espacios de colaboración y actividades clásicas

En la Figura 5, veremos los espacios de colaboración y las actividades clásicas que se desarrollan a lo largo del proceso

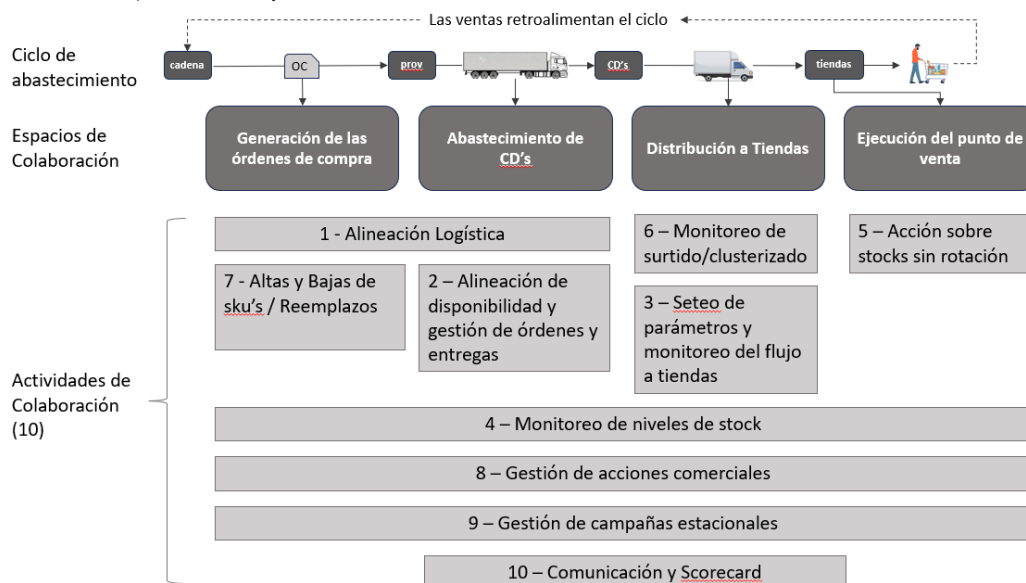


Figura 5. Espacios y Actividades de colaboración

En términos genéricos, el proveedor colaborará con la cadena en 4 etapas del proceso de abastecimiento (“espacios de colaboración”):

1. La generación de las Órdenes de Compra que alimenten los CD’s de la cadena (o las tiendas cuando la entrega sea directa a tienda)
2. El proceso de entrega a CD’s (o tiendas)
3. La distribución de mercadería desde los CD’s a tiendas
4. El soporte a la ejecución del PDV

En relación con cada uno de estos “espacios de colaboración” se desarrollan y ejecutan 10 “actividades de colaboración” clásicas, que a continuación pasamos a describir:

1. Alineación Logística

Esta actividad refiere a la necesidad de conocer en profundidad el Footprint del proceso con cada cadena. El Footprint es el conjunto de nodos (Fábricas, CD’s del proveedor, CD’s de la cadena, tiendas, etc) a través de los cuales fluirá la mercadería, desde la/s planta/s de producción hasta el PDV destino.

Para relevar y conocer este Footprint, será necesario conocer los siguientes elementos:

1a) Que categorías/productos le vendemos al cliente (concepto de **Surtido activo**): esto es importante porque no todas las cadenas compran el surtido amplio que el proveedor ofrece. Asociado a lo anterior, será importante entender también si nuestras categorías/productos se venden en todos los formatos de la cadena, o sólo en algunos (concepto de Distribución, Alcance o **Clusterizado**). Adicional a esto y factor clave, conocer la **vida útil** de los productos o categorías, ya que el abastecimiento y tratamiento de los distintos casos será muy diferente (no es lo mismo abastecer un yogur que un limpiador de pisos). La vida útil del producto puede estar asociada a la **temperatura** requerida para el traslado y almacenamiento de los productos, las que podemos clasificar en 3 diferentes grupos: ambiente, refrigerados y congelados.

Este reconocimiento inicial del surtido-clusterizado-vida útil-temperatura de operación, es básico y necesario para lo que vendrá luego, es decir, la gestión del abastecimiento de mercadería hasta el PDV.

1b) Entendidas las variables antes indicadas, nos toca luego identificar los nodos a través de los cuales fluye la mercadería. Este mapeo del **flujo físico** permitirá entender, inicialmente, las dimensiones físicas de la operación, para luego identificar posibles cambios que ayuden a acortar tiempos, tramos y costos operativos o logísticos.

Dado que el analista CPFR trabajará para asegurar un abastecimiento óptimo y eficiente, es relevante conocer cómo se abastece cada tienda de la cadena (**forma de abastecimiento**).

En **esquemas centralizados**, cada tienda será abastecida por un CD de la cadena (en algunos casos un único CD). En muchos casos esos CD's serán ámbitos de almacenamiento de stock (**CD's con stock**) y en otros casos, el CD será sólo un lugar de recepción de mercadería de proveedores, pero ese stock será distribuido a tiendas en forma inmediata, sin ser almacenado (**Esquema XD – Cross Docking**). Esto último es muy común para productos de baja rotación, donde no se justifica mantenerlos como reserva, y ocuparían muchas posiciones de almacenamiento y picking dentro de los CD's de la cadena.

En esquemas centralizados, las cadenas buscan trasladar al proveedor el costo de hacerse cargo de la distribución posterior a tiendas. Este concepto, llamado **Acuerdo de Centralización**, se determina como un porcentaje de la venta (sellin) del proveedor a la cadena. Ese monto se liquida mensualmente, en función de la mercadería vendida a la cadena.

En **esquemas mixtos**, habrá tiendas que reciben desde un CD y otras en forma directa del proveedor (muy común en productos de corta vida útil o de mucho volumen). O para una misma tienda, categorías del proveedor que llegan desde el CD y otras en forma directa.

En **esquemas directos**, todo el flujo se entregará directo a tiendas, sin pasar por los CD's de la cadena.

Es importante que el analista CPFR se familiarice con los volúmenes (medidos en cajas, toneladas, pallets y algunas veces en camiones) que circulan a través del Footprint, en sus distintas variantes. Es aconsejable esquematizar el Footprint, ya que será elemento de consulta frecuente. Un ejemplo lo vemos en la Figura 6.

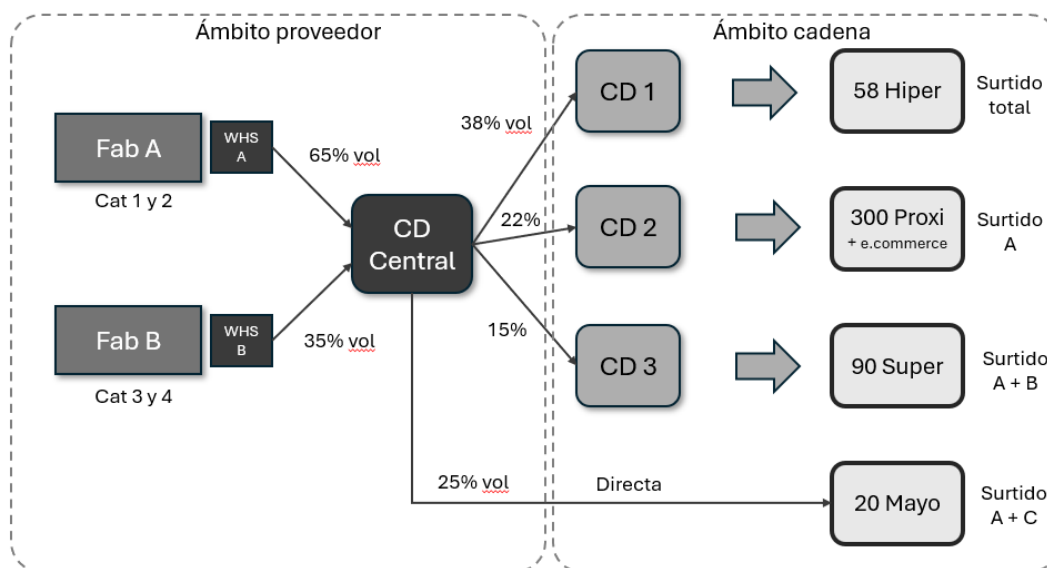


Figura 6. Ejemplo de Footprint

1c) En paralelo al Footprint, y asociado a él, otro punto importante para conocer es el día o **días de compra** de la cadena en la semana (que en realidad es de “**revisión**” de compra), que por lo general son fijos, y diferenciados por categorías (por ejemplo, refrigerados/congelados será diferente a la de ambiente). Complementario al día de compra estará el **día de entrega**, y entre ambos determinarán el **Lead Time de entrega** del proveedor (parámetro que interviene en el cálculo de las cantidades a comprar). Para algunas cadenas, el **turno de entrega** será fijado por la cadena según su disponibilidad de recepción/almacenamiento en el CD, pero ese turno que la cadena asigne no debiera ser anterior a la capacidad de entrega en tiempo del proveedor dada por el Lead Time.

Por otro lado, las tiendas manejan una **calendarización** en la generación de órdenes de abastecimiento desde el CD o directas del proveedor, que también deberá estar disponible para el analista CPFR.

1d) Por último será importante relevar el **mínimo de compra por producto/sku**, entendiendo cuales productos se compran a pallet completo, camada o bulto suelto, para evaluar si hubiera oportunidades de ampliar el surtido a pallet completo y generar eficiencia en la operación. En el mismo sentido habrá que conocer el **tamaño de compra óptima** en términos de pallets (en entregas a CD) para optimizar el costo de transporte asociado a las entregas de las órdenes. Esta magnitud estará dada,

entre otras cosas, por los volúmenes del negocio con la cadena, las distancias a recorrer, y por la flota típica que el proveedor maneje en su operación.

En el caso de entregas directas a tienda, se acordará un **Drop Size**, es decir el tamaño mínimo de cajas que deberá incluir una orden de compra de una tienda, para que el costo de entrega no afecte de manera significativa la rentabilidad de la operación de venta del proveedor.

La Alineación Logística como actividad, implicará normalmente una revisión con baja frecuencia (1 o 2 veces por año), pero tendiente a asegurar una correcta alineación de configuración y datos, y a descubrir e implementar cambios que potencien el ahorro de tiempos y costos de operación. El costo logístico de abastecer a un cliente clave es un componente central del **Costo de Servir**, que los proveedores más desarrollados miden con atención, buscando reducirlo e impactar favorablemente en la rentabilidad del negocio.

Buena Práctica 1: Recorrer las operaciones logísticas propias y del cliente, buscando oportunidades de mejora en Order Management, Preparación, Transporte y Entrega (Recepción)

Buena práctica 2: Para operaciones de alto volumen, los proveedores buscan despachar mercadería directamente desde sus depósitos de planta, evitando pasar por sus propios CD's, y generando un ahorro significativo en la entrega a un cliente. Esta práctica se logra sostener a través de un acuerdo en la configuración de compra de la cadena.

2. Alineación de disponibilidad y gestión de compra y entrega

El analista CPFR ayudará a la cadena a generar las órdenes de compra, que luego se materializarán en entregas al CD (o directas). Deberá interiorizarse sobre las opciones de colaboración que cada cadena le ofrezca. El objetivo es lograr que esas órdenes estén totalmente alineadas a lo que el negocio requiere en materia de volumen de mercadería del proveedor. Entre estas opciones estarán:

2a) **Modelo VMI** (Vendor Managed Inventory): El proveedor genera una recomendación de compra a nivel ítem-CD o ítem-tienda (para entrega directa)

basado en variables de abastecimiento, como el forecast de sellout o ventas medias (1), stocks y parámetros. El cliente acepta o corrige esta sugerencia y la convierte en OC.

(1) Cuando hablamos de Venta Media, nos referimos a la venta promedio diaria que surge de los últimos 28 días

2b) **El cliente compra con su sistema**, en base a las mismas variables que en el caso anterior. En este último caso será importante que el proveedor le **anticipe que productos clave no tendrá disponibles**, para que el cliente intente compensar la compra con **productos sustitutos** (idealmente del mismo proveedor). A mayor importancia de un producto dentro de su categoría, mas importante será comunicar la falta de disponibilidad para no afectar a la categoría completa.

El cálculo de compra para abastecer un CD, está evaluando tanto el stock disponible en CD como el nivel de stocks en tiendas, y calculando la necesidad próxima de mercadería hacia las tiendas para sumarla al stock de seguridad objetivo en el CD. Conceptualmente,

Necesidad de Compra CD = Cobertura Objetivo de Stock en CD + Necesidad próxima de las tiendas – Stock CD – Stock On Order (órdenes pendientes de entrega al CD)

Conocer la cobertura de stock objetivo en CD (en días) que la cadena maneja ayuda a alinear expectativas de todo el equipo.

En definitiva, el analista CPFR deberá monitorear las compras que la cadena va realizando (accediendo al sistema EDI que comunique las OC's), para **asegurar que el CD tenga continuidad de stock entre entregas consecutivas**, evitando el quiebre en CD y por lo tanto la falla de distribución a tiendas. Este punto es central para mantener el negocio abastecido adecuadamente, y lograr la estabilidad del sistema de abastecimiento.

Respecto a las entregas de las órdenes, el área que gestiona el turnado y monitorea el proceso de entrega/recepción en detalle es Order Management. Es decir, este proceso no está bajo la responsabilidad del analista CPFR en forma habitual, aunque su colaboración en algunos casos puntuales puede ser de mucha utilidad. Un ejemplo de esto es lograr el adelanto de turnos cuando sea importante adelantar una entrega al CD, o ayudar a completar el camión (idealmente con algún producto sustituto), cuando hubiera algún faltante de stock en el proveedor y no pudiera completarse el camión con la orden original. Esto es siempre importante, y en

especial para aquellas categorías donde el costo del transporte sea muy relevante para el negocio.

Buena práctica 3: Para optimizar la entrega completa de las órdenes (cuyo indicador es el Fill Rate) las empresas líderes generan una fuerte alineación entre las áreas de Supply Planning, Order Management y Customer Logistics. El Order Forecast es un proyectado de las compras que la cadena realizará próximamente, y es buena práctica calcularlo y compartirlo para utilizarlo y potenciar la disponibilidad de mercadería para abastecer al cliente.

Buena práctica 4: Debemos definir junto al área comercial cuales son los productos sustitutos de los productos clave de nuestro surtido, para reaccionar rápido frente a faltantes y no tener que definirlo en ese momento.

3. Gestión de la distribución a tiendas

Una vez que aseguramos la continuidad de stock en CD, el siguiente desafío es asegurar que la mercadería fluya hacia las tiendas, de manera de sostener allí la disponibilidad de stock que permita cubrir las exhibiciones acordadas y soportar la venta.

Las cadenas manejan esta **distribución a través de sistemas** que generan órdenes de distribución (pendiente a tienda) en base a algoritmos que correlacionan datos y parámetros:

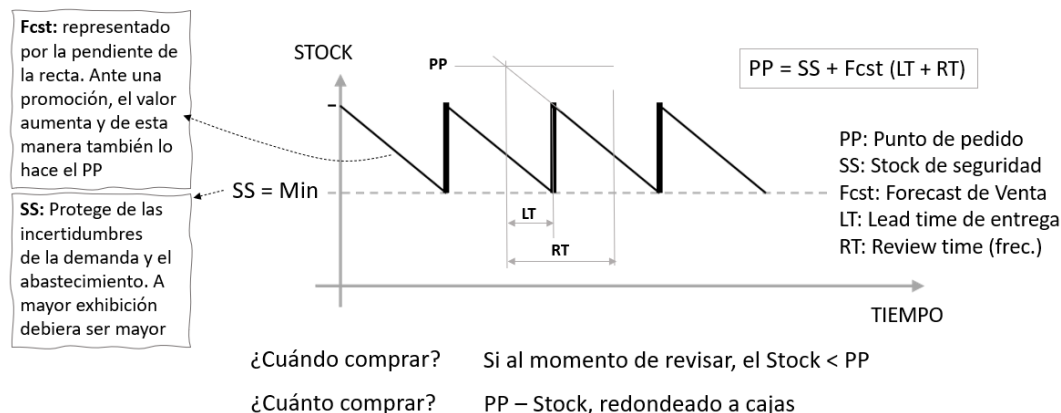
Datos	Venta media	Parámetros	Stock de seguridad
	Stock en tienda		Forecast de venta
	Pendiente a tienda		Carga de góndola
	Unidades por caja...		Lead Time de entrega...

Figura 7. Datos y parámetros para la distribución a tiendas

El analista CPFR debe interiorizarse sobre la forma de colaborar con la cadena para mejorar la generación de esas **órdenes de distribución**, entendiendo qué parámetros debe monitorear y/o ajustar para lograr el mejor abastecimiento. No existe un proceso uniforme, cada cadena tiene su forma, pero tanto stocks de

seguridad como forecast de venta (o ventas medias) son parámetros que habitualmente se trabajan colaborativamente entre el proveedor y el cliente.

En la figura 8, veremos que las variables mencionadas arriba (datos y parámetros) permiten calcular un **punto de pedido (PP)**, que será determinante para definir cuando y cuanto comprar, es decir, el momento y el volumen de las órdenes de distribución. A mayor PP, mayor nivel de stock habrá en una tienda.



En resumen, una tienda se abastece de acuerdo a dos variables claves:

Rotación: dado por el forecast o la venta media

Exhibición: asociado al SS

Figura 8. Cálculo del punto de pedido

Nota: El Lead Time (LT) de entrega mencionado aquí será el del proveedor si la forma de abastecimiento es Directa a tienda, o la del CD, si se abastece en forma centralizada. El Review Time (RT), es el período de tiempo entre revisiones de compra consecutivas del sistema de la cadena.

En resumen, el analista CPFR deberá entender, interactuando con la cadena, que “palancas” puede accionar (**parametrización del sistema de la cadena**) para aumentar o reducir el abastecimiento de mercadería a las tiendas, y así promover una mayor disponibilidad, evitando quiebres, y mejorando el armado de las exhibiciones acordadas.

En términos generales, deberá buscar que el forecast de venta sea coherente con las ventas pasadas de cada ítem-tienda (salvando temas estacionales), y que los stocks de seguridad (o mínimos) cubran razonablemente los niveles de exhibición definidos en tienda. Como veremos en el punto 8 de este listado de actividades, frente a una promoción estos ajustes serán críticos.

Mas allá de la forma específica de parametrización que se determine con cada cadena, el analista CPFR deberá **monitorear tanto el flujo a tiendas como los indicadores clave** asociados al stock en el punto de venta:

- **Días de stock** (en comparación con un objetivo alineado con la cadena)
- **Instock**, que mide la disponibilidad en tiendas, mediante la proporción de casos item-tienda activos con stock mayor a 1 día de venta media (o forecast)
- **Nivel de merma**, asociado a la cantidad de dinero que se perdió en el PDV por tener que ofrecer descuentos para agotar stocks próximos al vencimiento o retirarlos de la venta. Esto es típico en productos de muy corta vida útil

De esta manera, el ciclo de revisión y gestión del abastecimiento alternará entre las siguientes formas de trabajo:

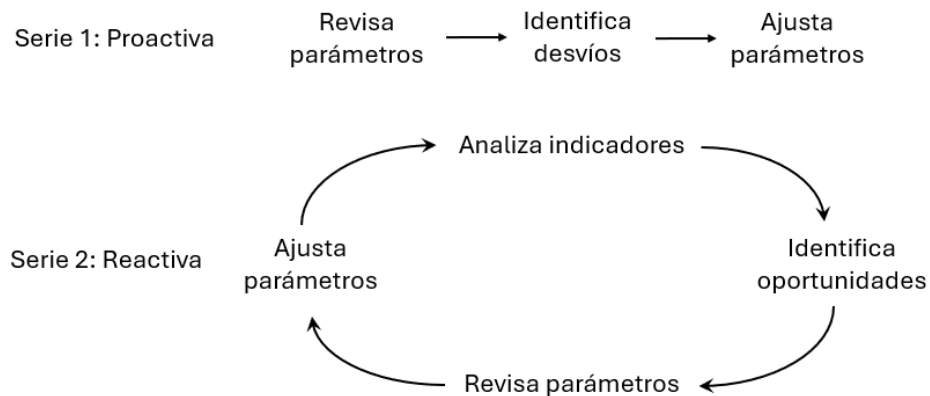


Figura 9. Ciclos de revisión

En algunos casos donde la parametrización no funcionó de acuerdo con lo esperado, o hubo un cambio brusco en las condiciones de negocio y no hay tiempo para una nueva parametrización, se recurre a la **distribución manual** o forzada, para actuar rápidamente y evitar quiebres de stock que conducen a pérdida de ventas. El analista CPFR puede ayudar a la cadena a calcular y sugerir esta distribución forzada.

Buena práctica 5: Evitar las distribuciones forzadas (calculadas con alguna manualidad), reemplazándolas por aquellas generadas a través de una correcta parametrización del sistema automático de la cadena. La distribución forzada debe ser una excepción.

Buena práctica 6: Dado que la cantidad de casos ítem-tienda activos serán muy numerosos para muchos proveedores, se recomienda trabajar utilizando el concepto de clasificación de ítems A,B,C, poniendo mayor foco y frecuencia de análisis en los ítems A, que representan el 65% del volumen o dinero del negocio, con frecuencia intermedia los B (siguiente 25%), y con baja frecuencia los C (último 10%). La misma segmentación A,B,C puede realizarse para clasificar las tiendas.

4. Monitoreo de los niveles de stock

Esta actividad tiene por objetivo lograr que los niveles de stock en la cadena estén alineados con lo que el negocio determina como necesario (exhibición, rotación y vida útil).

Los puntos 2 y 3 se enfocaban en abastecer, principalmente buscando evitar quiebres de stock en CD's y Tiendas. El punto 4 se enfocará también en monitorear el nivel general de stocks, y en identificar los casos de **exceso** que pudieran existir, los que representan también un problema, especialmente en productos de corta vida útil. A continuación, un resumen de los perjuicios de tener excesos de stock:

4a) A nivel general, las cadenas buscan alinear el nivel de inventario de un proveedor con la condición de pago de sus facturas, apuntando a lograr una “financiación positiva” del negocio (también llamado “capital de trabajo positivo”). Lo ideal para una cadena es pagar al proveedor una vez vendido el producto entregado y facturado por este. Si el nivel de stock de un proveedor en la cadena superara por mucho o durante mucho tiempo a la condición de pago, el proveedor correrá el riesgo de que la cadena busque extender ese plazo de pago. De la misma forma, una reducción de los niveles de stock en la cadena podría conducir al acuerdo de una reducción en el plazo de pago al proveedor.

4b) Un exceso de stock, en particular en productos de muy corta vida útil, puede implicar que la cadena deba ofrecer descuentos para licuar esos excedentes de stock y evitar su vencimiento. Estos valores invertidos por la cadena serán normalmente trasladados al proveedor.

4c) El peor escenario es tener que dar de baja stocks por vencimiento. Eso es pérdida de un activo, que afecta la rentabilidad del negocio conjunto, sin importar quien lo pague.

4d) Por último, un exceso importante de stock, aún sin riesgo de vencimiento, puede atentar contra futuras compras de productos con necesidad de abastecimiento, o demorar el reemplazo de productos planificado por el proveedor dentro de sus iniciativas de innovación. Ambas cosas no ayudan al negocio.

En particular para productos perecederos, y para evitar la constante necesidad de poner en oferta la mercadería por “fecha corta” de vencimiento, resulta necesario que el analista CPFR constantemente valide que:

- Los días de stock totales de un producto en la cadena (CD + pendiente a tienda + tienda) sea inferior al 50-60% de la vida útil del producto
- La suma de los stocks de seguridad en las tiendas (SS) y las unidades por caja del producto (stock de reposición mínimo), medida en días de venta, no represente más del 75% de la vida útil del producto

Como resumen de la actividad, el analista CPFR deberá monitorear los niveles de stock, y ante casos relevantes de exceso alertar primero a su área comercial, para que juntos definan alternativas de solución, las que luego serán conversadas con la cadena. Cuanto antes se identifican y atacan estos casos, menor impacto tendrán sobre la rentabilidad del negocio.

5. Acciones sobre stocks sin rotación

Una actividad importante será ayudar al área de ejecución del Punto de Venta (Supervisores y Repositores del proveedor) a identificar y resolver casos de ítems que están teniendo alguna anomalía en las tiendas. Para las tiendas sin reposición, estos casos deberán tratarse con la cadena.

A continuación, vemos el listado de las causas que normalmente ocasionan la falta del stock en góndola, ordenadas por frecuencia de ocurrencia:

1. Stocks en trastiendas (falló la reposición)
2. Falla de entrega del proveedor
3. Malas decisiones de reabastecimiento (parametrización)
4. Problemas operativos de la cadena (stock en CD)
5. Errores en los datos de inventario (stock falso)
6. Stock en mal estado (roto, vencido)
7. Fallas del competidor
8. Errores en la alineación de datos

Identificar casos donde, habiendo stock en sistema, la mercadería no rota, y conectarlos con los supervisores y repositores del proveedor o de la cadena, nos permitirá atacar las causas 1, 5 y 6 para **volver a vender y rotar**, favoreciendo al negocio.

Estos casos se solucionan sólo en la tienda, ya que la Gerencia de cada sucursal es responsable, entre otras cosas, tanto de la exhibición como de sus mermas de stock, las que se verán impactadas ante la necesidad de ajustar a la baja stocks de productos rotos, vencidos o inexistentes, haciendo que el stock contable y físico coincidan. El ajuste a la baja de stock en la tienda suele demorar.

Cuando el stock “falso” sea superior al punto de pedido del ítem-tienda, el sistema de abastecimiento nunca reconocerá la necesidad de reabastecer esa tienda, y ese producto dejará de vender hasta que el dato de stock sea ajustado a la realidad física y el sistema vuelva a abastecer.

Para trabajar eficientemente estas oportunidades, se requiere asociar a cada tienda de la cadena con el responsable de su ejecución, y darle visibilidad, con alta frecuencia, del detalle de casos que cumplen con la condición de tener stock sin rotación, para que identifique la causa y la solucione.

Buena práctica 7: *El analista CPFR debe realizar visitas periódicas a tiendas relevantes de la cadena (“store-checks”), para conversar con el repositor e interiorizarse de los desafíos de abastecimiento de la tienda, y conocer mejor los tamaños de exhibición de los productos gestionados y los de la competencia. Si estas visitas se realizan los lunes a la mañana, se podrá ver el estado de las exhibiciones luego del fin de semana, momento donde se concentra la mayor venta con el menor servicio de reposición. Es importante llevar a la visita el detalle de oportunidades que los datos de la tienda muestran (quiebres, stocks sin rotación, etc.)*

Relación entre la variación del Instock y la venta:

En los estudios de Faltante de Mercadería en Góndola (FMG) que realiza anualmente GS1 (2), se incluye también el resultado de una encuesta que se le hace al consumidor respecto a que comportamiento adopta frente a la ausencia del producto que fue a comprar al supermercado. Las respuestas, en promedio, reflejan lo siguiente:

- Compro otra marca o producto alternativo (28%)

- No compro ese día (22%)
- Compro otra presentación del mismo producto/marca (22%)
- Voy a otro negocio (19%)
- Compro en otra tienda de la misma cadena (9%)

(2): GS1 es una organización global, dedicada al diseño e implementación de estándares y soluciones para mejorar la eficiencia y la visibilidad a lo largo de la cadena de valor. Ejemplo de esto son los códigos de barra, el sistema de intercambio de documentos EDI (Electronic Data Interchange), etc.

El análisis de las respuestas recogidas nos lleva a entender que no siempre sale perjudicado el proveedor cuando falla la disponibilidad en góndola.

De esta manera, no necesariamente un 1% menos de disponibilidad (Instock) significará un 1% menos de venta. O a la inversa, un 1% más de disponibilidad no significará un 1% más de venta.

Estudios complementarios al anterior realizados en USA, concluyeron que, en promedio, es esperable que un 1% más o menos de Instock represente un 0,4% más o menos de venta, respectivamente. Este porcentaje tiene un rango de aplicación, que se estima para niveles de Instock superiores al 90%. Para valores bajos de Instock el efecto de incrementar 1% tendrá un impacto mayor al 0,4% de la venta.

Para marcas muy bien posicionadas en la mente del consumidor, la venta perdida será menor al 0,4% al perder 1% de Instock

6. Monitoreo del clusterizado

El clusterizado, que representa la distribución o nivel de activación (3) que un producto tiene en las tiendas de una cadena, es definitivamente un **driver de negocio**, ya que establece en que tiendas se vende ese producto y en cuales no, generando impacto directo sobre el negocio.

(3) si como proveedores vendemos un solo producto a una cadena que tiene 10 tiendas, y la cadena decide vender nuestro producto sólo en 6 de sus tiendas, nuestra distribución será del 60%

Como vimos antes, el concepto de clusterizado es algo que está bajo la órbita y control de las áreas comerciales, dentro del proceso comercial / CPFR. Mas allá de esto, es recomendable que el analista CPFR realice un seguimiento de los cambios

en el clusterizado para alertar a su Comercial rápidamente, y entender si eso está o no alineado con las definiciones de negocio tomadas en forma conjunta.

Por otro lado, un aumento del clusterizado, generará la necesidad de abastecer los nuevos ítem-tienda sumados al cluster, y para eso se deberán parametrizar correctamente en el sistema de la cadena (Venta media o Forecast y Stocks de seguridad). Esta tarea recae directamente sobre el analista CPFRR.

Como la amplitud del surtido de una tienda depende en gran parte de su tamaño, debiéramos encontrar que los Hipermercados manejan todo el surtido del proveedor (100% de Distribución). En el otro extremo, las tiendas de proximidad manejan por lo general un surtido base, con productos de bajo tamaño, gramaje y precio de compra, ya que hacen frente a una compra muy frecuente del shopper y/o consumidor. A partir de esto, el analista CPFRR también puede ayudar a identificar oportunidades y compartirlas con su colega comercial, responsable de la gestión del clusterizado.

Los distintos formatos de tiendas de una cadena cumplen un rol diferenciado, y tienen características propias asociadas al rol:

	Hiper	Super	Proximidad
Superficie m2	10000	2000	200
Ubicación	Sobre rutas, autopistas o grandes avenidas	Mayormente en la ciudad	En medio de la ciudad
Acceso	Automóvil	Ambos	A pie
Hábito de compra	Quincenal/Semanal	Frecuente	Diaria
Tamaño ticket	El mas alto	Intermedio	Bajo
Surtido	Full surtido de los proveedores	Intermedio	Surtido base, de contenidos mas pequeños
Exhibición	Full variedad de tipos	mayormente primarias	sólo primarias
Stock	Transtiendas amplias con reservas	Situación intermedia	Trastiendas mínimas

Figura 10. Formatos y rol de tiendas

Respecto al concepto de exhibición del surtido en las tiendas, debemos considerar los siguientes casos:

- **Exhibición o góndola primaria:** Es el espacio destinado a una categoría y sus productos, que tiene una **ubicación mayormente fija** o estable dentro del local. Frente a una **compra planificada**, el consumidor se dirige a ese lugar para seleccionar el producto buscado. El diseño de esa góndola primaria se llama **Planograma**, donde cada producto tiene asignada una cantidad de frentes (unidades de producto exhibidos en forma frontal). La **carga de góndola** de un producto es la cantidad de unidades del producto que entran dentro de su espacio asignado: $CG\ (uni) = Frentes\ (uni) \times Profundidad\ (uni)$
- **Exhibición secundaria:** Toda exhibición de producto que se realice por fuera de las góndolas de exhibición primaria se la llama **exhibición secundaria**. Ejemplo de ellas son las punteras de góndola, las islas en los pasillos, los muebles especiales, la mercadería frente a las cajas de pago (check-out), gancheras, etc. Para estas exhibiciones también se puede calcular una carga de exhibición, entendiendo cuanto volumen de mercadería requieren para completarse. Las exhibiciones secundarias están muy asociadas a la **compra por impulso**.

Compra planificada: Hay un análisis previo del consumidor que lo lleva a decidir comprar un producto (está en su lista de compra)

Compra por impulso: Predomina mayormente lo emocional, y la compra se realiza sin premeditación (“lo ví, me gustó y lo compré”).

7. Altas, Bajas y Reemplazos de productos

Una actividad importante es la participación del analista CPFR en el proceso asociado a cambios en el surtido. Altas de nuevos productos, bajas de productos salientes, o reemplazo de productos en el surtido ocurrirán en forma frecuente, dada la dinámica del rubro consumo masivo, que mueve a los proveedores a generar innovación en su oferta.

Los cambios en el surtido, como vimos antes, son responsabilidad de las áreas comerciales, quienes acuerdan esos cambios. Según sea el caso, la participación del analista CPFR estará dada en lo siguiente:

Altas de nuevos productos: Se debe asegurar que las **variables logísticas** del producto estén correctamente comunicadas a la cadena: código EAN, vida útil, peso y dimensiones de la caja, unidades por caja, cajas por camada y pallet, etc. Esto evitará errores que impliquen un problema mayor al momento de iniciar la operación logística y de distribución con el cliente.

Adicional a esto habrá que asegurar la parametrización de las **variables de abastecimiento**, para cada una de las tiendas donde el producto esté activo. Esto suele hacerse asociando los parámetros del nuevo producto a algún otro producto existente en el negocio al momento del alta, para usarlo como referencia (Venta media o Forecast, stocks de seguridad o carga de góndola, forma de abastecimiento, etc)

A partir de esta parametrización, la cadena realizará la compra inicial, que debiera ser suficiente para realizar un adecuado **“llenado de canal”** del nuevo producto. Para estimar esto último, debemos calcular el volumen de mercadería que se necesita para completar las exhibiciones de todas las tiendas activas y contrastarlo con la compra realizada, alertando si la compra fuera insuficiente.

Una vez entregada la compra inicial, si fuera en el CD, tocará monitorear que la mercadería fluya hacia las tiendas, e ir ajustando los parámetros al comenzar a reflejarse la venta real del nuevo producto.

Reemplazo de productos: El proceso no es muy distinto al anterior, pero aquí habrá un stock remanente del producto saliente, que se irá agotando lentamente y hará más lenta la distribución a tiendas y la venta del nuevo producto.

En los reemplazos es muy importante validar que la **distribución o clusterizado** asignado al nuevo producto sea (al menos) igual a la del producto saliente, para no perder distribución frente al cambio. El resto del proceso es similar.

Bajas de producto: Es el caso que, en general, requiere menos atención del analista CPFR. Lo más importante es asegurar que el stock remanente del CD fluya hacia las tiendas para que termine de venderse allí. Además, muchas cadenas dejan de compartir información de los productos que van discontinuando, por lo que también se dificulta el seguimiento de esos stocks remanentes.

Frente a una discontinuación planificada, lo correcto sería asegurar que la cadena deje de comprar con anticipación para minimizar los saldos de stock y acelerar la salida del producto. Esto aplica también en el caso de productos salientes con reemplazo.

8. Gestión de acciones comerciales

Las acciones comerciales, promociones u ofertas son permanentes y características en consumo masivo y en el canal moderno, con participación directa en la gestión de Comerciales y Logísticos, de acuerdo con la siguiente secuencia:

1. El proceso inicia con el acuerdo entre áreas comerciales respecto a la promoción, definiendo: productos, fecha de inicio y fin, formatos de implementación, tipo de descuento u oferta, forma de comunicación, exhibición adicional, y algunos otros elementos complementarios. En algunos casos, los comerciales también definen la venta incremental o total esperada durante la oferta.
2. Una vez comunicada internamente la promoción, toca a las áreas logísticas trabajar en la generación de la compra del volumen incremental, y en la nueva parametrización que permita asegurar que el volumen comprado fluya adecuadamente hacia las tiendas para asegurar la exhibición y rotación. Esta última tarea implica ajustar el forecast (habrá mayor demanda y rotación) y/o el stock de seguridad (si hubiera exhibiciones adicionales) para inyectar más mercadería en cada tienda.
3. Una vez entregado el volumen al CD se debe monitorear la distribución a tiendas a tiempo.
4. Dado que el proceso demanda tiempo, ya que incluye el abastecimiento del volumen incremental y la llegada de ese volumen a las tiendas más lejanas, el tiempo necesario para implementar correctamente una promoción no es menor a tres semanas.
5. Una vez terminada la acción, los parámetros debieran volver al estado original, para llevar el abastecimiento al volumen habitual del producto.

Buena práctica 8: Realizar un análisis “post-mortem” de la acción comercial, y entender cuál fue la venta incremental lograda (asociada por ejemplo al tipo de promoción), el nivel de Instock mantenido, el nivel de stock al finalizar, y otros KPIs que pudieran ayudar a medir la performance de la acción. Esto lleva a la mejora continua en el manejo de las acciones.

Buena práctica 9: *Mantener el registro histórico de las acciones realizadas para poder recurrir a esa información frente a una nueva promoción, y con esto aumentar la eficacia en su planificación y ejecución. Esto debe ser responsabilidad del área Comercial del proveedor*

9. Gestión de campañas estacionales

Para las categorías estacionales, aquellas en las que la demanda aumenta significativamente durante un período determinado del año, el tratamiento tiene algunas particularidades que conviene repasar, desde la óptica del analista CPFR:

1. Conocer la estrategia comercial asociada a la nueva campaña (por ejemplo, cambios en el surtido) y el volumen correspondiente esperado. Entender si hay alguna particularidad regional para considerar (por ejemplo, el efecto del Dengue en la categoría repelentes, con más impacto en el norte respecto al sur)
2. Entender si la categoría tendrá mayor exhibición durante la campaña (muy común en varias, por ejemplo, la Sidra para las Fiestas, o los huevos de Pascua en Semana Santa) y que tamaño tendrá esa nueva exhibición.
3. Alinear con la cadena el manejo del abastecimiento de stocks. Es común y recomendable generar un pre-stock, es decir, adelantar el abastecimiento de stock para asegurar disponibilidad desde el inicio de la campaña. El pre-Stock ayuda también a los proveedores de productos de mucho volumen, a descomprimir sus centros de distribución en la medida que van fabricando, al ir trasladando esos stocks a los CD's de los grandes clientes (muy común en la cerveza)
4. Hacer un buen seguimiento del ingreso de las órdenes y entregas. Recordemos que, para estas categorías, la venta del año se juega en un período corto.
5. Prestar atención y/o colaborar con la parametrización, que debiera incluir el aumento del forecast (o venta media), y el stock de seguridad a nivel item-tienda
6. Monitorear el flujo continuo de mercadería hacia las tiendas, asegurando niveles de stock que permitan cubrir las nuevas exhibiciones, y activando con la cadena lo que sea necesario.

7. Monitorear desvíos de sellout versus pronóstico, para acelerar o frenar reposición de producto durante la campaña.
8. Realizar un análisis post mortem de la campaña, en conjunto con el área comercial, para aprender de los aciertos y errores para futuras campañas. El nivel de stock al finalizar la campaña es algo que debe analizarse para ver si es necesario tomar alguna acción en conjunto con la cadena.

10. Comunicación y Scorecard

Como en todo proceso, la correcta y oportuna alineación entre los distintos actores será vital para alcanzar los resultados buscados, y sostenerlos en el tiempo.

En el caso del proceso CPFR, hay tres instancias de diálogo y toma de decisiones que conviene destacar y formalizar, que son las siguientes:

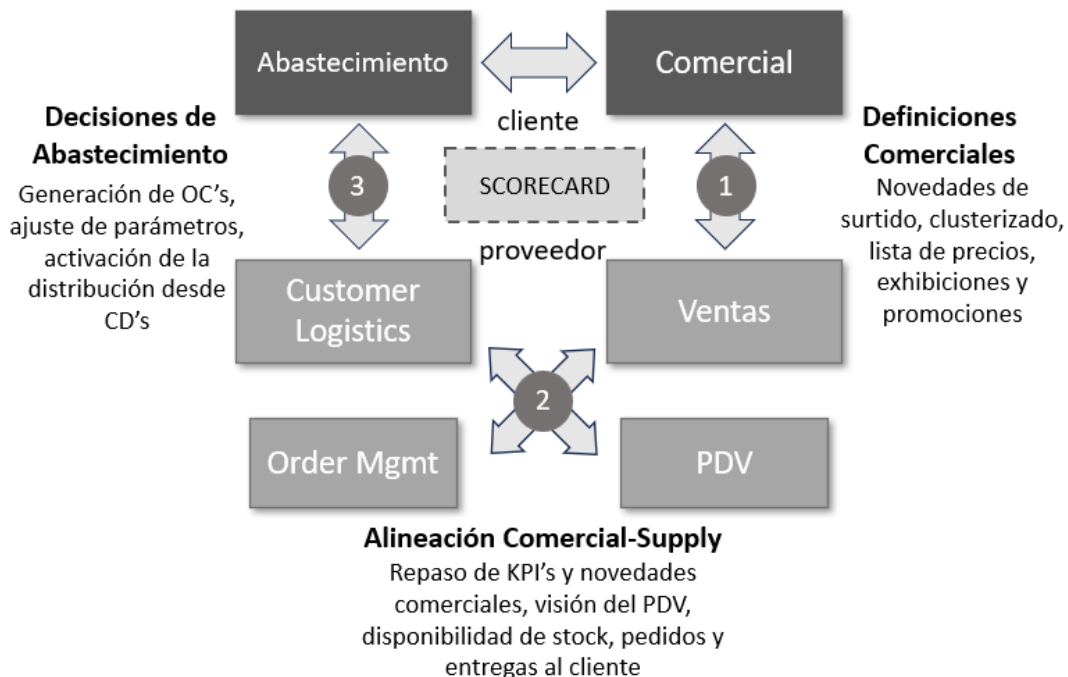


Figura 11. Alineación entre áreas

1 – **La alineación entre comerciales** es el punto de partida del proceso, donde se acuerdan las novedades en las variables de negocio. En la situación ideal, esta reunión se busca realizar en un momento fijo de la semana, para ordenar el proceso.

2 – Con las novedades comerciales definidas, el paso siguiente es realizar **la reunión interna de los equipos del proveedor**, con presencia de Ventas (KAM), Trade Marketing (a cargo de la gestión del PDV) por el lado comercial, y Customer Logistics y Order Management del lado de Supply.

El **KAM** comunica las novedades comerciales, con foco en surtido, clusterizado, lista de precios y promociones. Todas estas novedades impactarán en el abastecimiento, como vimos antes. Un **cambio de lista** puede implicar que esa lista no sea aceptada por la cadena en forma inmediata, y de esa manera se deba interrumpir el abastecimiento en forma temporal. Es clave asegurar un nivel de stock de reserva en CD's frente al cambio de lista para minimizar el impacto en tiendas.

Los **supervisores del PDV** informan sobre las oportunidades que registran en las tiendas en sus recorridas habituales, por lo general asociadas a stocks insuficientes, que no llegan a cubrir las exhibiciones objetivo. Esta información alimenta la gestión del analista CPFR, que deberá buscar un mayor nivel de stock en tienda a través de una mejor parametrización u otro tipo de acción.

Order Management informará sobre el estado de las últimas entregas (niveles de Fill Rate y causas de fallas), y de las órdenes pendientes, dando visibilidad de la disponibilidad futura de stocks. El foco estará puesto en la excepción, es decir, en aquellos productos que tendrán disponibilidad acotada o nula, sobre todo si son productos clave.

El **analista CPFR** mostrará los KPIs principales, con foco en Instock y Días de stock, tanto los últimos resultados como las tendencias. En conjunto establecerán planes de acción, que el analista reflejará en una minuta para compartir internamente y para dar seguimiento durante la semana.

3 – A partir de la alineación interna del proveedor, se renovará la **interacción entre el analista de CPFR y el área de Reabastecimiento (Logística) de la cadena**. No todos los procesos y cadenas requieren la misma intensidad y dedicación, y en algunos casos esto se formaliza a través de un encuentro semanal, con presencia del analista CPFR en oficinas del cliente (modelo Inplant). En cualquier caso, lo importante es que el analista logre incidir en las decisiones de parametrización y generación de OC's para asegurar su misión en el proyecto, que es lograr un sólido abastecimiento del negocio en el PDV.

La forma de monitorear la performance del proceso es a través de un **Scorecard** que consolidará los principales indicadores, y que debe compartirse semanalmente entre los actores clave del proceso. Es muy importante alinear este scorecard tanto con la cadena como internamente, y contrastar los resultados contra objetivos predefinidos.

El scorecard debiera incluir, como mínimo, los siguientes KPIs, los que se abren por categoría de negocio del proveedor:

Ventas (Sellout) en unidades, volumen, o dinero, y su variación con el mismo período del año anterior. Recordemos que, como vimos antes, el proceso tiene por objetivo, principalmente, vender más.

Fill Rate (%), como indicador del nivel de servicio y cumplimiento de la entrega de órdenes del proveedor, que se mide como: Cajas entregadas / Cajas solicitadas (%) para un determinado período. Con algunos clientes, se mide también el **OTIF (%)**, que combina la medición del Fill Rate con la de la entrega On Time.

Días de inventario, por ejemplo, en tiendas, en CD's y totales, y su contraste con los targets acordados con la cadena. Este indicador se lo suele denominar como DOH (days on hand)

Instock (%), como indicador de disponibilidad en tiendas. El objetivo medio de la industria es de 95-97%, dependiendo de la estabilidad económica del país, y madurez del negocio donde se mida. Recordemos que la forma principal para aumentar las ventas es a través de una mayor disponibilidad en tiendas.

	Venta (uni)		Fill Rate %		Inventarios en días			Instock	Distribución		DSV>14 %
	YTD 2024	var%	Mes -1	Actual	CD	Tiendas	Total	Tiendas%	Surtido	%	
Total negocio											
Categoría 1											
Categoría 2											
Categoría 3											
Categoría 4											
Categoría 5											
Categoría 6											

Con semáforo destacando las mayores oportunidades

Figura 12. Ejemplo de Scorecard

Distribución %, combinada con el tamaño del **surtido activo**

Días sin Venta % (para N días), como indicador de la no rotación del surtido en las tiendas, y como alarma de casos con oportunidad de mejora en la ejecución en el PDV o de ajuste del clusterizado.

A estos KPIs pueden sumarse otros que aporten valor al proceso y negocio, y que cada proveedor y cadena definirán. Por ejemplo, en el caso de productos perecederos, la **merma** debiera medirse, ya que es una variable que puede impactar en la rentabilidad del negocio.

El Scorecard definido deberá compartirse semanalmente, idealmente junto a las oportunidades de mejora que el analista CPFR le plantee y gestione con Reabastecimiento de la cadena.

Reuniones de revisión: Periódicamente, con frecuencia a determinar según el caso, los equipos Logísticos de ambas empresas se reunirán para evaluar el desempeño alcanzado y definir acciones de mejora. En esas reuniones de revisión debieran estar presente las gerencias correspondientes, para darle entidad suficiente a la revisión y al proceso de negocio.

Por otro lado, y asociado al perfil **multi-jerárquico** del proceso, es común y recomendable que los responsables de los 4 equipos (Comerciales y Logísticos de ambas empresas) se reúnan al menos una o dos veces por año para revisar logros y temas pendientes, y redefinir los próximos pasos a dar en conjunto. Estas reuniones, llamadas **top to top**, cuentan, en algunos casos, con presencia de los gerentes generales de las organizaciones.

Buena práctica 10: Documentar el proceso implementado con cada cliente, de manera de potenciar su continuidad al cambiar de analista CPFR. No será necesario hacerlo con extremo detalle, pero asegurar que las actividades y tareas críticas estén descriptas y actualizadas aportará en este sentido.

Segmentación de clientes

Habiendo recorrido el proceso completo, entendemos ahora mejor su alcance y beneficios, pero también la necesidad de asignar tiempo y recursos de calidad para su ejecución. Esto hace que debamos plantearnos, como afirmamos al inicio de esta guía, con que clientes buscaremos implementar este nivel de integración, ya que claramente no se justificará hacerlo con todos. Para ayudar a definir esto último, existe un modelo de segmentación de clientes, sencillo y práctico, que describimos en la figura 13:

En una matriz cuyo eje X representa el valor proporcional de cada cliente para la compañía, medido en términos de volumen, facturación o rentabilidad, y el eje Y establece el perfil de cada cliente, calificando su potencial colaborativo al considerar aspectos culturales, de organización y procesos, y de su voluntad de colaborar con sus proveedores, quedarán claramente agrupados 3 clases de clientes, que llamaremos:

- Colaborativos
- Operativos
- Transaccionales

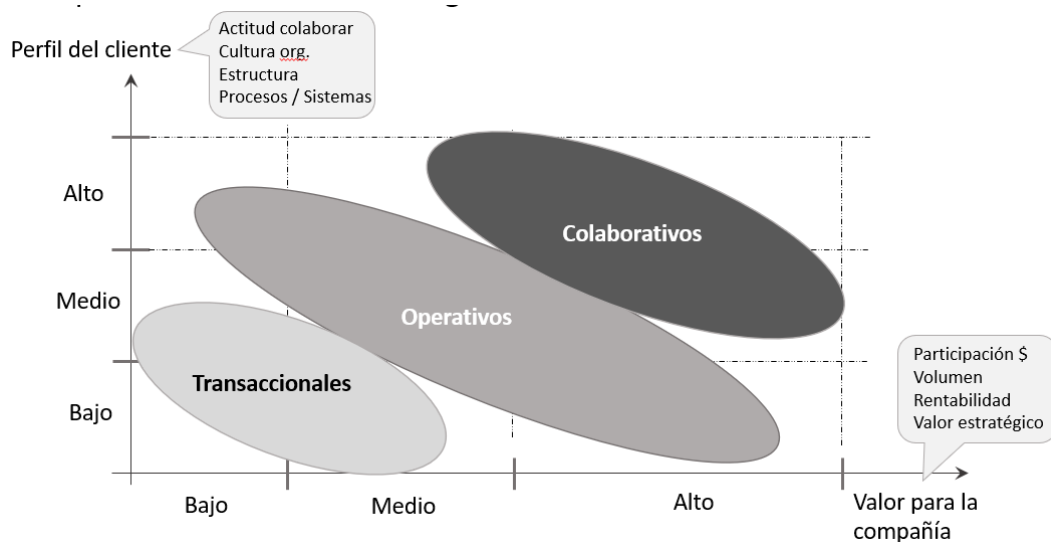


Figura 13. Modelo de Segmentación

Con cada uno de estos grupos, la forma de integración y foco variará considerablemente, pudiendo conformarse los siguientes perfiles de vinculación:

El vínculo con clientes **Transaccionales** será el más básico, ya que para ellos definiremos una política de servicio standard, que buscaremos cumplir satisfactoriamente, manteniendo una eficiencia operativa razonable para ese conjunto de clientes.

En el vínculo **Operativo**, ya frente a clientes de mayor tamaño e importancia para la empresa, pero en general poco interesados en desarrollar procesos de integración, pondremos un foco adicional en asegurar la eficiencia operativa y en cumplir con los

requerimientos de servicio. Aquí se deben llevar adelante algunas iniciativas de colaboración en materia operativa-logística.

Por último, el vínculo **Colaborativo**, toma la forma de procesos CPFR, donde el foco se extiende al PDV, para asegurar disponibilidad y exhibición, apoyando el crecimiento y la rentabilidad del negocio, a través de las actividades antes descriptas.

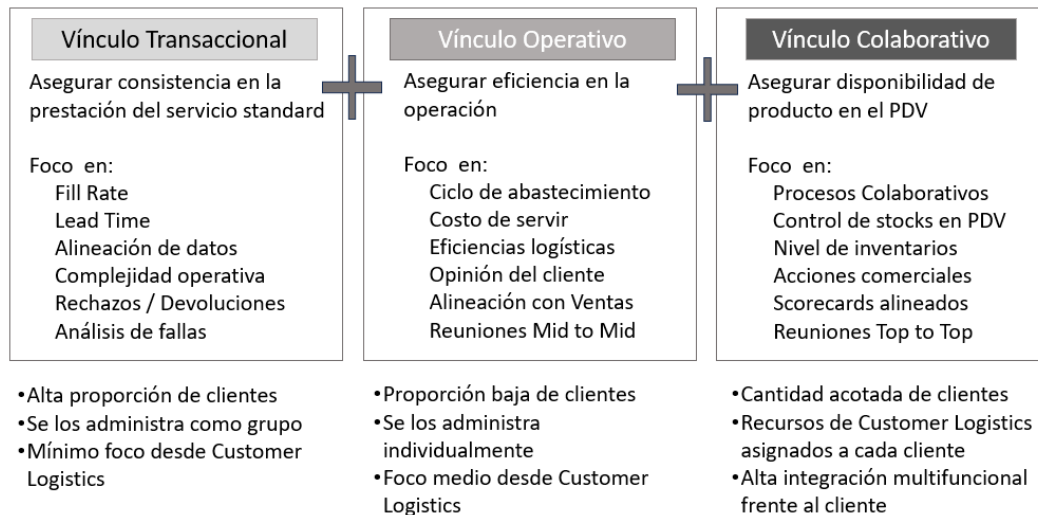


Figura 14. Diferenciación de relaciones por segmento

Conclusiones

En la cadena de valor de nuestra empresa fabricante de productos de consumo habrá jugadores clave para el éxito sostenido de nuestro negocio. Será relevante, una vez bien identificados y nominados, desarrollar procesos de integración colaborativa que nos potencien la productividad y rentabilidad del negocio conjunto.

Los procesos CPFR son todavía jóvenes en el mundo, y está en nosotros contribuir a difundirlos y consolidarlos, fomentando la colaboración para el bien de la comunidad de empresas y consumidores que conforman nuestra cadena de valor.

Frente a un entorno de negocios donde la integración es la clave del éxito, el proceso CPFR se convierte en el motor que impulsa la productividad y rentabilidad en la cadena de valor de productos de consumo.

Esta guía ejecutiva ayudará a entender cómo identificar y trabajar con los jugadores clave en los canales de distribución, estructurando el proceso para facilitar su interpretación, ejecución y sostenimiento en el tiempo.

A través del manejo de datos, diseño estratégico y entrenamiento especializado, en LogytSud ayudamos a maximizar el potencial de tu negocio a través de la integración colaborativa, para el beneficio de la comunidad empresarial y los consumidores.

Ponemos nuestra experiencia a disposición para ayudar a transformar la cadena de valor, haciendo de la colaboración una ventaja competitiva!

Conocénos

