

GUÍA EJECUTIVA
PARA PLANEAR
COLABORATIVAMENTE
CON SOCIOS DE
NEGOCIO
2021

*Todo lo que
necesita tener
en cuenta*

Por:
CAMILO VEGA GONZALEZ
JUAN FELIPE GOMEZ ALVARADO

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1. *¿QUÉ ES PLANEACIÓN COLABORATIVA?*
 - 1.1. *¿Cuáles son las técnicas tradicionales en la gestión de la demanda?*
 - 1.2. *Los modelos de Planeación de Operaciones a través del tiempo*
 - 1.3. *¿Para qué planear colaborativamente?*
2. *¿CUÁL ES LA META DE LA PLANEACIÓN COLABORATIVA?*
3. *¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES RETOS A LOS QUE SE ENFRENTARÁ?*
4. *¿DEBE MODIFICAR SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA ESTO?*
5. *AHORA SI... ¿CÓMO HACERLO?*
 - 5.1. *Fase 1: Calidad y oportunidad de la información*
 - 5.2. *Fase 2: Prácticas y plataformas para procesos eficientes*
 - 5.3. *Fase 3: Pronosticar, planear y reabastecer colaborativamente*
6. *TIPS PARA EL ÉXITO Y SOSTENIMIENTO DEL MODELO*
7. *EN RESUMEN... ¿SE REQUIERE PERSONAL CON GRAN CONOCIMIENTO, SOFISTICADAS SOLUCIONES DE IT Y UN PRESUPUESTO ROBUSTO PARA EL DESARROLLO DE INICIATIVAS COABORATIVAS?*
8. *¿CUÁNTO TIEMPO TOMARÍA COMENZAR A VER RESULTADOS POSITIVOS?*
9. *ACERCA DE LOGYCA*



RESUMEN

Este documento expone un punto de encuentro teórico-práctico para que usted estructure al interior de su compañía el desarrollo de una estrategia de planeación colaborativa con sus socios de negocio, teniendo en cuenta la evolución de esta temática a través de los años y los aspectos fundamentales que debe tener en cuenta para hacer de esto un proceso exitoso y sostenible.

AGRADECIMIENTOS

Este documento es producto del esfuerzo y la experiencia del Comité Técnico de Pronósticos Colaborativos que organiza LOGYCA, integrado por:

Daniel Orjuela
Alianza Team
dorjuela@alianzateam.com

Marcelo Villegas
Alimentos Cárnicos S.A.S
mvillegas@zenu.com.co

Gladys Garcia botero
Colceramica S.A.S
ggarcia@corona.com.co

Alvaro Caicedo
Tecnoquímicas
acaicedo@tecnoquimicas.com

Jairo Salazar
Colgate Palmolive
jairo_salazar@colpal.com

Alejandro Bolívar Gómez
Loceria Colombiana S.A.S
abolivarg@corona.com.co

Camilo Andrés Rey
Loceria Colombiana S.A.S
creyl@corona.com.co

Gloria Alvarez
Masterfoods Colombia
Ltda- Effem Colombia Ltda
gloria.x.alvarez@effem.com

Jorge Orlando Olarte
Harinera del valle s.a.
jo.olarte@hv.com.co

Juan Hoyos
J.G.B. S.A.
jhoyos@jgb.com.co

Andres Morales
Kellogg de Colombia S.A.
andres.morales@kellogg.com

Milena Soto
Productos Naturales de la
Sabana S.A.S
asoto@alqueria.com.co

Alberto Camargo
Productos Ramo S.A.S.
alberto.camargo@ramo.com.co

Imelda Arenas blanco
Team Foods Colombia S.A.
iarenas@team.co

Paola Toro
Procter y Gamble Colombia LTDA.
toro.p.3@pg.com

Catalina Cifuentes
Henkel Colombiana S.A.S
catalina.cifuentes@henkel.com

Nadia Paschke
Procter y Gamble Colombia LTDA.
paschke.nc@pg.com

Paola Gamboa
Unilever Andina Colombia LTDA
gustavo.a.sanchez@unilever.com

Carlos Roncallo
Alpina productos alimenticios s.a.
carlos.roncallo@alpina.com

Boris Baracaldo
Bimbo de Colombia S.A.
boris.baracaldo@grupobimbo.com

Martha Carvajal
Colombiana Kimberly Colpapel s.a.
martha.carvajal@kcc.com

Claudia Mejia
Comercial Nutresa SAS
cmmejia@comercialnutresa.com.co

Enrique Avila Garcia
Pepsico Alimentos Colombia LTDA
enriquealfredo.avilagarcia@pepsico.com

Isabel Ferrer
Preparaciones de Belleza S.A. - Prebel S.A
isabel.ferrer@prebel.com.co

Juan miguel Guevara
Johnson y Johnson De Colombia S.A.
jgueva13@its.jnj.com

Carlos Lopez
S. C. Johnson y Son Colombiana S.A.
calopez@scj.com

INTRODUCCIÓN

La planeación de las operaciones ha sido históricamente una actividad fundamental para el progreso de la humanidad. Estos procesos han contribuido con el desarrollo sostenible de las naciones, contemplando aspectos sociales, económicos y medioambientales; junto con una característica interesante y es que se han desarrollado en contextos particulares que han dejado las enseñanzas que hoy se aplican en el ámbito de los negocios.

La crisis económica y productiva del “Siglo del barroco” dio lugar a eventos como la Revolución Industrial de 1760 y el nacimiento del capitalismo contemporáneo; evento que, con el paso del tiempo, fortalecería a algunas naciones y pueblos, pero subyugaría a otras, generando y acumulando cóleras que, posteriormente, darían paso a las guerras mundiales del siglo XX.

Actualmente, la humanidad está aplicando y desarrollando los aprendizajes que dejaron estos enfrentamientos bélicos, y, concretamente, en la administración de los negocios, es evidente cómo la necesidad de satisfacer oportunamente los requerimientos del mercado son el principal, y vital, foco para la sostenibilidad de las organizaciones.

Hoy en día, estas lecciones, junto con el desarrollo tecnológico y el comportamiento actual del consumidor final, sumado al reto que representó la inesperada llegada de la pandemia que generó el COVID-19; han configurado un escenario en el que el sentido común, sintetizado y representado en la colaboración logística, es el modelo necesario e imprescindible para el desarrollo asertivo de redes de valor sostenibles y competitivas.

1. ¿QUÉ ES PLANEACIÓN COLABORATIVA?

1.1. ¿Cuáles son las técnicas tradicionales en la gestión de la demanda?

Entendiéndose la demanda como la tasa de requerimiento de bienes y/o servicios que un cliente o consumidor solicita a un sistema, dicho de otra manera, el cociente entre las variables Cantidad y Tiempo; es un número que se ve afectado por un sinnúmero de factores inciertos, o de naturaleza aleatoria, que lo alteran y lo hacen merecedor de una especial atención por parte de las organizaciones y sus áreas de planeación.

Como consecuencia, “los pronósticos son uno de los insumos más importantes que desarrollan los administradores para auxiliarse en el proceso de toma de decisiones. Cada decisión operativa importante depende en algún grado de un pronóstico” (Hanke y Reitsh, 1996, p. 176). Y para determinar esos pronósticos existen tradicionalmente ciertas técnicas y modelos comunes como el análisis cualitativo, donde se encuentran alternativas importantes como el juicio de los expertos y los grupos de consenso.

Tradicionalmente se contempla también, junto con el Análisis de series de tiempo donde se analizan características de los datos históricos, el Análisis causal que busca identificar causas del sistema subyacente que rodea la función de la demanda.

Por otro lado, aparecen los Modelos de simulación, donde, apoyados en la tecnología y un minucioso análisis estadístico, permiten hacer suposiciones sobre el comportamiento del sistema en cuestión, así como las variables, recursos y otros elementos (Chase, Jacobs y Aquilano, 2009. p. 470).

Otros elementos por los que quizá se esté preguntando en este momento, como el



análisis Big Data, el ámbito de la Inteligencia Artificial y las disciplinas Machine Learning, entre otros; son herramientas que, basadas en la tecnología y en sus inmensas capacidades de procesamiento, permiten artificialmente combinar las técnicas cuantitativas y cualitativas para crear algoritmos que permitan llegar al modelado del comportamiento del consumidor.

Como complemento a estos modelos, se encuentran diferentes medidas de error de pronóstico, con las que se pretende elegir el mejor dato pronosticado para tener en cuenta en la operación. Sin embargo, naturalmente el error hace parte de los pronósticos, sea a través de las matemáticas o producto de una ‘bola de cristal’; y el verdadero hábito que se debe construir e interiorizar, para apuntarle al estado óptimo de esta gestión, es la construcción colaborativa y revisión continua del modelo de pronóstico teniendo en cuenta otras áreas de la misma compañía y, por supuesto, para minimizar el efecto látigo, otros socios de negocio.

1.2. Los modelos de Planeación de Operaciones a través del tiempo

La planeación de las operaciones ha sido un ejercicio donde históricamente han convergido actores de distintos sectores y culturas para complementar la forma en que los negocios son administrados.



La teoría nos cuenta la manera de cómo diferentes sectores han contribuido con estas técnicas. Por ejemplo, el automotriz, donde aparecen casos como el de la norteamericana Ford Motor Company que, a partir de la aplicación de las lecciones aprendidas en el conflicto bélico de la WWII, tuvo grandes logros con su modelo de producción en masa (Modelo MRP).

Por otro lado, completamente opuesto, cultural y geográficamente hablando; se tiene la japonesa Toyota Motor Corporation, que alcanzó altísimos niveles de eficiencia en sus procesos con su filosofía Just-in-time soportada en los modelos Kanban o Lean.

Posteriormente, a partir de la necesidad de fortalecer sus procesos ante el reto que nuevos competidores y formatos revolucionarios representaban para sus negocios, la experiencia multicultural de actores de diferentes industrias y cadenas participantes del sector de consumo masivo logró llegar a la estructuración de modelos de colaboración como el S&OP, ECR y CPFR.

A continuación, en la Ilustración 1, se muestra la trayectoria de la planeación de las operaciones a lo largo del tiempo desde la primera mitad del siglo XX hasta nuestros días, teniendo como principal elemento la colaboración, directa e indirecta, que se dio entre naciones, pueblos, culturas y sectores económicos para complementar conocimientos.

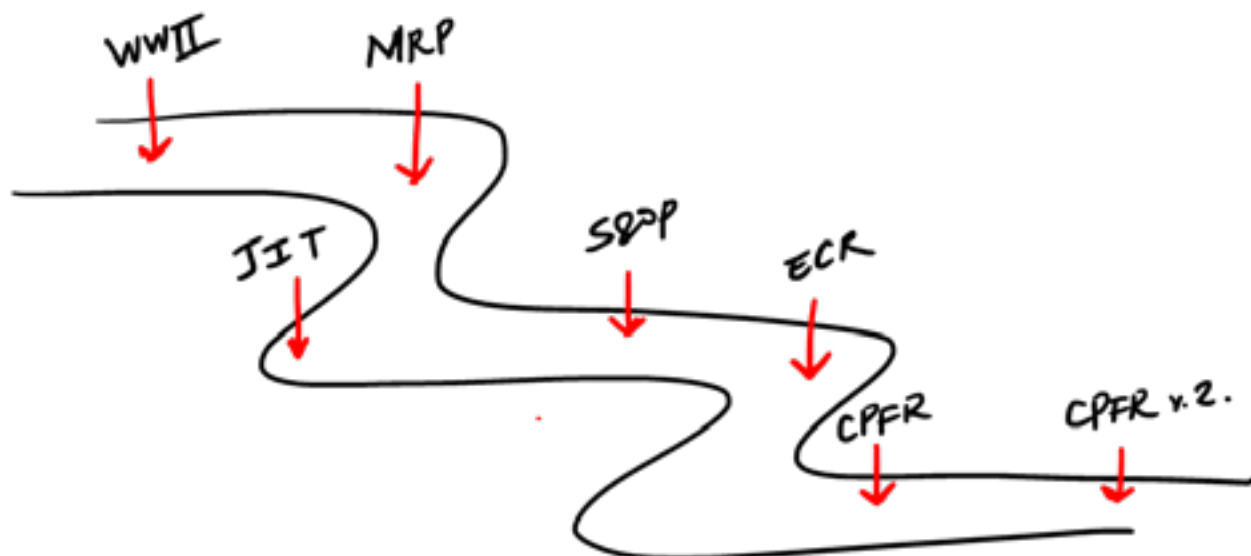


Ilustración 1. Trayecto de las técnicas de planeación de operaciones

1.3. ¿Para qué planear colaborativamente?

Llegando hasta este punto, es importante concluir que la toma conjunta de decisiones entre áreas de una organización, así como una alineación transversal entre socios de negocio, en función de la satisfacción del consumidor final; son elementos estratégicos fundamentales para la competitividad y sostenibilidad en el mercado actual y venidero.

La apuesta a la que lo negocios están llegando es que la Colaboración Logística es el modelo más asertivo para la consecución de estas eficiencias competitivas a lo largo de las cadenas de suministro y la configuración de redes de valor, pues potencializa las bondades de las distintas técnicas y herramientas y las lleva a un escenario de consenso cooperativo que busca minimizar las desviaciones y especulaciones de cada uno de los actores en la cadena de valor para con la demanda de producto y suministro de recursos.



2. ¿CUÁL ES LA META DE LA PLANEACIÓN COLABORATIVA?

Planear colaborativamente tiene como principal objetivo la minimización del efecto látigo a lo largo de las redes de valor, cubriendo transversalmente las necesidades de oportunidad y eficiencia, dígame tiempo y dinero, de cada uno de los actores que las componen en aspectos como portafolio, demanda y abastecimiento.

En este orden de ideas, el ejercicio de la Planeación Colaborativa nos invita también a estimular el pensamiento sistémico para comprender y modelar el contexto que rodea nuestras organizaciones, llevando las políticas y restricciones que, tradicionalmente, a nivel interno, se guardan con cierto recelo, a un escenario colaborativo totalmente dependiente entre actores en el que “siempre tener en cuenta al otro” y la creación de canales directos, son hábitos fundamentales.

Se recomienda profundizar en el trabajo desarrollado por el MIT en cabeza de Jay Forrester y, posteriormente, John Sterman en el campo de la dinámica de sistemas y las técnicas de modelado para la simulación de sistemas complejos.

Un primer gran momento se presenta cuando el administrador del sistema en cuestión deja de tener una visual limitada a las “cuatro paredes” de su compañía e intenta contemplar y dimensionar la manera en que otros actores influyen en sus ritmos de abastecimiento y demanda, pues es allí cuando comienza a integrar objetivos y restricciones de la red de valor (sistema) para dibujar un plano de acción más factible donde tanto las redes como el consumidor se pueden ver beneficiados.



3. ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES RETOS A LOS QUE SE ENFRENTARÁ?

El principal desafío que las organizaciones tienen al enfrentar una estrategia de planeación colaborativa es el desarrollo del pensamiento sistémico y, a partir de ello, la toma oportuna de decisiones considerando un pensamiento cíclico y criterios colaborativos que contemplen las diferentes áreas al interior de los negocios y los actores presentes en las redes de valor en donde estos conviven.

Este enfoque del pensamiento sistémico debe ser culturalmente desarrollado al interior de las organizaciones, partiendo de las capas estratégicas hasta llegar a las tácticas y operativas. Esto se logra a partir de la comprensión que se logre de los beneficios potenciales que la Planeación Colaborativa lleva consigo, algo que requiere, a su vez, de líderes y coordinadores comprometidos y de otras “C” del trabajo en equipo como lo son la complementariedad, comunicación y confianza.

Para profundizar en materia puede consultar el apartado de Fundamentos del texto Indagación de situaciones complejas mediante dinámica de sistemas del autor Martin Schaffernicht.



4. ¿DEBE MODIFICAR SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA ESTO?

La incursión de una compañía en el mundo de la planeación colaborativa es una decisión trascendental que impacta tanto a sus empleados; indiferentemente del nivel, como a sus proveedores, clientes y sus accionistas. Por esto el dueño de este proceso es el top de su organización, en compañía de su equipo de líderes de las diferentes áreas como Producto, Operaciones, Ventas, Mercadeo, Abastecimiento, Finanzas e I+D, entre otros.

Lograr que el proceso de planeación colaborativa se materialice requiere de la identificación de una figura que denominaremos "Padrino", dentro de cada una de las partes que componen la relación colaborativa. Básicamente estos son quienes harán "que las cosas pasen". Esta figura, como cargo o función de un cargo, es quien auditará cada uno de sus procesos al interior de su compañía, en cuanto al desarrollo y sostenimiento de la capacidad colaborativa, para un trabajo con socios de negocio.



5. AHORA SI... ¿CÓMO HACERLO?

Para la construcción del paso a paso que se presenta a continuación, los autores trazan un hilo conductor que enlaza secuencialmente los elementos más importantes de los modelos expuestos en el numeral 1.2, generando una metodología "híbrida" con un sustento teórico robusto que lo respalda y una aplicabilidad práctica muy amigable, pues se adapta para cualquier tipo de empresa, tamaño y sector, en la medida de sus capacidades.



Para dar paso a la metodología, tema central de esta guía, sería muy útil que usted considere, antes de iniciar por identificarse como un proveedor de materias primas, servicios, productos terminados o como un comerciante y el 'paso a paso' que naturalmente le correspondería; que se ubique dentro de una red de valor y trate, mentalmente, de modelarla imaginando al interior de esta los actores, localizaciones, entidades, variables, atributos, tipos de eventos, recursos, dispositivos, rutas, estados y otros elementos que puedan existir dentro ese sistema.

El anterior ejercicio le permitirá poner su sentido común en un escenario propicio para pensar en lo que su organización necesitaría de los actores con quienes comparte esa red de valor, de lo que estos necesitarían de su organización y de los cambios que posiblemente tendría que contemplar, para controlar las desviaciones latentes a lo largo de las cadenas de suministro y lograr una operación sostenible y competitiva, tanto en oferta como en demanda, alrededor de las necesidades de consumidor final.



IMPORTANTE



Un aspecto fundamental para tener en cuenta antes del desarrollo metodológico es identificar el socio de negocio con el que se podría plantear este trabajo colaborativo, sea proveedor, aliado o cliente.

Esta decisión depende, en un primer momento, del modelado mental que se haya generado y de las oportunidades de mejora que se tengan identificadas en las relaciones con sus socios de negocio, de tal manera que al gestionarse puedan contribuir con el flujo y la cohesión de la relación en función de un mejor desempeño de la red de valor.

En segundo lugar, lo más importante es evaluar objetivamente el desarrollo del trabajo colaborativo teniendo en cuenta:

- 1 La intención o interés del socio de negocio.
- 2 Las capacidades o niveles de madurez de sus procesos.
- 3 El alcance de la iniciativa.

Dicho esto, la metodología de implementación se presenta a continuación en tres (3) fases, cada una soportada en la anterior y que corresponden también a la implementación que se pretende según el Nivel de Madurez o las capacidades que tenga su organización y sus socios de negocio para con los modelos colaborativos.

De cualquier manera, por favor no se deje llevar por la idea de que se trata de una metodología lineal, pues los elementos que se exponen, incluso los más básicos, pueden ser pieza esencial para otros puntos de la metodología en cualquiera de las fases expuestas. Por practicidad, se plantea el estado ideal de la relación entre actores en dichas fases y no metodologías segmentadas según la naturaleza de cada tipo de actor.

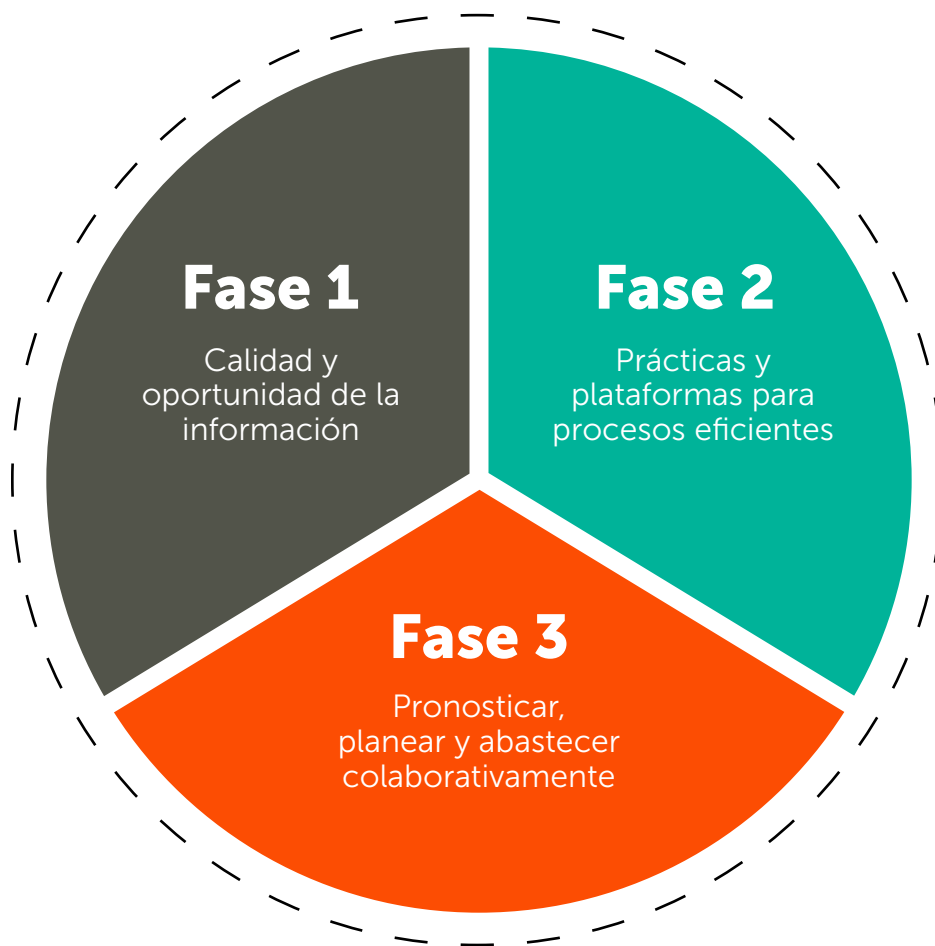


Ilustración 2. Fases metodológicas de la guía

La Fase 1 procura asegurar la calidad y oportunidad de la información, la Fase 2 las prácticas logísticas y comerciales que permitirán responder eficientemente a la demanda del consumidor y la Fase 3 una serie de elementos para balancear la oferta y la demanda en función de un reabastecimiento colaborativo.

5.1. Fase 1

Calidad y oportunidad de la información



Esta fase se fundamenta en los principales elementos metodológicos de los modelos tradicionales de pronóstico de la demanda, planeación de requerimiento de materiales, plan maestro de producción y operaciones, justo a tiempo y plan integrado de ventas y operaciones (Numerales 1.1 y 1.2 del documento).

1.

Es clave contar con un ejercicio de auditoría interna para determinar la calidad de la información con la que se cuenta para la planeación de las operaciones. El punto de partida es que tanto el industrial como el comerciante cuenten con las listas de materiales (BOM) de todos sus productos activos, así como un cálculo preciso de sus capacidades productivas, logísticas y restricciones en el abastecimiento a partir de una segmentación preliminar de proveedores. Se incluye en este aspecto a los comerciantes a partir de los amarres promocionales o ensamble de ofertas que puedan existir en su operación.

También es necesario el desarrollo de sesiones de conversación, a modo de plataforma colaborativa, donde los socios de negocio relacionados en la iniciativa puedan conocer mutuamente sus estructuras de negocio y gestión de información.

2.

Después, tanto el industrial como el comerciante deben asegurar la correcta identificación de sus productos (unidades de consumo y despacho) bajo el estándar GS1. Con esto, el industrial podrá ejecutar adecuadamente su modelo de gestión de portafolio y comunicar oportunamente nuevas codificaciones o cambios de estado con los comerciantes, quienes a su vez podrán gestionar la existencia y transaccionalidad controlada de sus amarres promocionales sin alterar la visual del sello UT para la cadena "aguas arriba".

Asimismo, se debe asegurar que exista una revisión periódica de las bases de datos del portafolio activo entre industriales, operadores logísticos y comerciantes que refuerce el modelo de gestión de portafolio del industrial. Como complemento necesario, la información para el análisis de la demanda debe estar bien construida y almacenada de la manera más "limpia" posible según las buenas prácticas de registro de información de ventas.

3. Adicionalmente, el continuo análisis comparativo entre el Sell-in y el Sell-out les da a los actores una idea de la fuerza con que el efecto látigo pueda estar actuando, las diferencias entre los ritmos que estén manejando los industriales y los comerciantes, y la forma en la que dichas diferencias afectarán los costos, niveles de inventarios, nivel de servicio, devoluciones, mermas, entre otros. El Sell-out debe ser información abierta que los puntos de venta del comerciante transmitan para que toda la cadena de suministro aguas arriba se calibre y actúe eficientemente en función de la satisfacción del consumidor final.

4. Constituir una plataforma de integración interna entre pronósticos logrados a partir de software o de la aplicación de cualquiera de las técnicas expuestas en el numeral 1.1 con los planes de las áreas de ventas y mercadeo. Esto a partir de una segmentación previa de portafolio según criterios como precio, variabilidad, rentabilidad, capacidad de abastecimiento o lead times, entre otros.

De cualquier manera, el modelo que se tome para la generación del pronóstico debe ser conocido por la compañía y, como herramienta, también debe ser calibrado para que, en un escenario comparativo entre horizontes corto, mediano y largo, los pronósticos del industrial y el comerciante puedan ser comparados y se puedan identificar puntos donde las curvas discrepen considerablemente y así puedan ser tratadas causalmente para su posterior consenso.

Las causales definidas por el grupo de trabajo son:

- Consumos atípicos por eventos externos no contemplados
- Problemas de nivel de servicio
- Inexactitudes del inventario
- Identificación de productos y amarres promocionales
- Gestión de portafolio
- Flujo de información entre actores
- Promociones y descuentos de temporada
- Restricciones para el abastecimiento de productos

5. Constituir un Plan de Ventas y operaciones y políticas de inventarios teniendo en cuenta los segmentos del portafolio, las capacidades de abastecimiento de la compañía y la integración con otras áreas ejecutivas de la compañía.

5.2. Fase 2

Prácticas y plataformas para procesos eficientes



Esta fase se fundamenta en el enfoque ECR de respuesta eficiente al consumidor. Fundamentalmente propone la creación de un esquema complementario de oferta y demanda entre un Programa de Reposición Continua y un Modelo de Gestión por Categorías, respectivamente.

1.

Al correcto uso del estándar GS1 para la identificación de productos (Unidades de despacho y consumo) y la gestión de portafolio relacionados en la fase anterior, se le deben sumar algunas de las denominadas mejores prácticas logísticas. Dentro de ellas se resalta el uso de estibas, el intercambio electrónico de datos con socios de negocio (EDI), herramientas y procedimientos para la programación de citas de entrega, un almacenamiento sistematizado y, opcionalmente, el acercamiento a un modelo de Entregas Certificadas le permitirá tener un esquema claro en cuanto a los parámetros operativos y las posibles incidencias que puedan darse en la relación entre el industrial y el comerciante.

2.

Algunas de estas mejores prácticas como el uso de EDI y códigos de barras para temas de marcación y recepción, además de las necesidades asociadas a los cuatro flujos básicos de la logística (envío del pedido, confirmación del estatus, despacho del producto y consignación del dinero) y un catálogo electrónico de datos; requieren de un soporte tecnológico interno con capacidad de interconexión transversal.

3.

Con lo anterior, tanto el industrial como el comerciante, y los operadores logísticos que puedan tener lugar, estarían en condiciones de plantear un modelo de reabastecimiento eficiente que contemple:
a. entregas en puntos de venta, b. entregas en CEDI o c. entregas en plataformas de Cross-Docking.

4.

Como complemento, el industrial y el comerciante deben constituir un modelo de gestión por categorías a partir de prácticas de surtido eficiente de puntos de venta, promociones eficientes (aprovechando las previas segmentaciones de portafolio) y lanzamientos eficientes.

5. Tanto el industrial como el comerciante deben velar por la construcción de un acuerdo consensuado de las métricas de desempeño que regirán las relaciones con sus socios de negocio, incluyendo la información con que se calculará, ecuación de cálculo, meta y periodicidad de revisión.

5.3. Fase 3

Pronosticar, planear y reabastecer colaborativamente



Esta fase se fundamenta en el marco del modelo CPFR de GS1 US, Aquí se incluyen elementos colaborativos que contemplan tanto el logro de pronósticos consensuados como la construcción de acuerdos y planes para optimizar el reaprovisionamiento.

1. En este punto, los socios de negocio deben definir un acuerdo formal de colaboración donde se especifique el objetivo, logros y alcance de la relación colaborativa, a la vez que se deben identificar los padrinos del proceso, las responsabilidades de las partes, momentos de reunión, confidencialidad y procedimientos generales para la toma de decisiones, entre otros. Este acuerdo debe contemplar también el desarrollo de un scorecard que sirva como elemento para el control del desempeño y la ejecución de incentivos o penalizaciones en la relación colaborativa.

Algunos de los KPI para tener en cuenta son:

- Disponibilidad en góndola
- Cantidad de unidades completas (In full)
- Tiempos de servicio (On Time)
- Días de inventario
- Rotación de producto
- Incidencias en la entrega
- Calidad de producto
- Alineación de portafolio
- GM ROI
- BIAS
- Forecast Accuracy
- MAPE

2. Teniendo un acuerdo formal de colaboración, los socios de negocio deben proceder a la construcción del Plan de Acción Comercial - PAC. En este plan se deben definir elementos básicos del contexto de la relación como a. el estado actual, b. la meta y objetivos y c. elementos metodológicos para su consecución.

Estos elementos están muy asociados a todos los eventos que afecten la oferta y demanda del horizonte de planeación, tradicionalmente temas como promociones, gestión de políticas para los diferentes segmentos de inventarios, gestión de puntos de venta o administración del portafolio activo con nuevos lanzamientos o inactivaciones.

3. Este tercer elemento se trata de compartir pronósticos de venta (demanda del consumidor) y pronósticos de pedidos tanto por parte del comerciante como del industrial, para encontrar puntos críticos donde haya discrepancias en el horizonte de planeación y buscar llegar a acuerdos consensuados.

El hábito de compartir la información del resultado de las ventas como el Sell-out, pedidos, despachos y niveles de inventario son necesarios para calibrar las herramientas de pronóstico, ajustar situaciones de faltantes o excesos y definir lineamientos tácticos para la ejecución operativa. Es en este punto donde las acciones para la ejecución colaborativa de los pedidos se materializan a partir de una programación de órdenes que tenga en cuenta tanto las capacidades de abastecimiento como los ritmos de consumo.

Los campos de información necesarios para la transversalidad de información compartida del portafolio son:

Fecha	Categoría Detallada
Región	GTIN del producto
Ciudad	Pronóstico Unidades vendidas
GLN Punto de Venta	Medidas de error

4. Lograr alianzas estratégicas con otros actores y competidores puede ser provechoso para ampliar el espectro de restricciones de la red de valor en general con respecto al cumplimiento que demanda el consumidor final. Es por eso por lo que, al momento de montar pedidos, desarrollarlos y despacharlos, teniendo en cuenta acuerdos de capacidad compartida con otros actores, le ofrecerá a su sistema más herramientas para cumplir.

5. Para dar soporte a la multicanalidad que hoy maneja el consumidor se debe tener en cuenta el desarrollo de la visibilidad de toda la red de valor, incluyendo el impacto que actores como el e-commerce logren para las tasas de abastecimiento y consumo. Por eso la información que estos compartan del sell-out es tan importante como la que comparten los puntos de venta, el mercadeo y planes de fidelización por redes sociales o medios de comunicación impactarán el mediano y largo plazo de manera considerable.

Tenga en cuenta, a modo de complemento, otras actividades que el modelo CPFR expone tanto para la relación entre comerciante y consumidor como entre industrial y comerciante, para los tres componentes del modelo. Véase la Ilustración 3.



Ilustración 3. Modelo CPFR 2.0 expuesto por GS1 US.

6. TIPS PARA EL ÉXITO Y SOSTENIMIENTO DEL MODELO



Compromiso continuo de los líderes de cada actor de la red de valor.



Asegurar el entendimiento bilateral de las estructuras organizacionales, modelos de negocio y de gestión de información entre los socios de negocio que participen de la iniciativa colaborativa.



El compromiso de las personas con esta iniciativa colaborativa depende del sentido lógico que los beneficios les haga, por eso es necesario el desarrollo de un modelo de sensibilización y gestión de cambio.



Siempre buscar la optimización de visibilidad de la oferta y la demanda en su lugar dentro de la red de valor.



Abordar brechas para la optimización del indicador GMROI.



El buen desarrollo de las mejores prácticas logísticas del enfoque ECR son fundamentales para la construcción de la confianza en los procesos con socios de negocio, necesaria para el óptimo desarrollo de procesos colaborativos de planeación, pronóstico y reabastecimiento colaborativo.



Asegurar la calidad y oportunidad de la información compartida de la oferta y demanda depende en gran medida de las buenas prácticas y herramientas tecnológicas que se implementen.



Cuando las relaciones entre socios de negocio vigilan continuamente la forma en que los consumidores interactúan con la red de valor permitirán identificar nuevas oportunidades para el desarrollo y distribución de productos.

7. EN RESUMEN... ¿SE REQUIERE PERSONAL CON GRAN CONOCIMIENTO, SOFISTICADAS SOLUCIONES DE IT Y UN PRESUPUESTO ROBUSTO PARA EL DESARROLLO DE INICIATIVAS COABORATIVAS?

No del todo, para cualquier empresa de cualquier sector esta metodología debe ser abordada por los elementos más básicos y, en la medida del avance y las necesidades, ir refinando el proceso junto con inversión para la ampliación de conocimientos y capacidades.

Recordemos que la identificación de los tambores en las redes de valor es una actividad necesaria para abordar actores, variables o elementos en general que marcan el ritmo con el que se satisfacen las necesidades del cliente. Es decir, incluso con pocas restricciones, un actor se verá de una u otra manera limitada por restricciones en otro punto de la cadena.



8. ¿CUÁNTO TIEMPO TOMARÍA COMENZAR A VER RESULTADOS POSITIVOS?



Este es un proceso que puede iniciar a dar resultados en cuanto a la calidad y oportunidad de la información en un espacio de 6 a 8 meses, y con un buen desarrollo de la visibilidad de la oferta y demanda soportada en las mejores prácticas logísticas del ECR y socios de negocio comprometidos se podrían lograr los resultados esperados en un periodo de 18 a 24 meses.

9. ACERCA DE LOGYCA

LOGYCA como punto de encuentro para la promoción y facilitación de la Colaboración, es una compañía pionera en la generación de conocimiento logístico en América Latina y la innovación en las redes de valor. A partir del trabajo colaborativo, LOGYCA conforma comunidades que generan valor a través de la adopción de estándares y la introducción de mejores prácticas logísticas en procesos interempresariales.

Para más información, contáctese con:



Juan Felipe Gomez
Gerente de Red E - Commerce
LOGYCA
E: jgomez@logyca.com
T: +57 316 431 26 93



Camilo Vega Gonzalez
Especialista Red Consumo Masivo
LOGYCA
E: cvgonzalez@logyca.com
T: +57 316 431 26 93

**“La colaboración
produce resultados”**

www.logyca.com

Interactúe con nosotros

