

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**PROPUESTA DE DESARROLLO DEL PROGRAMA CPFR
PARA EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE
DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTOS Y
BEBIDAS**

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la
Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en
Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y
título de Maestría Profesional en Gerencia

SILVIA CONEJO MORA

CIUDAD UNIVERSITARIA RODRIGO FACIO, COSTA RICA

2016

Dedicatoria y agradecimiento

Primero que todo quiero agradecer a Dios por las oportunidades y las bendiciones que me ha dado en la vida para alcanzar todas mis metas, especialmente esta, que con mucho esfuerzo, apoyo y dedicación logré culminar.

Así mismo quiero agradecer y dedicarle este gran logro a mi esposo, Lenin, por ser mi compañero incondicional, por su paciencia, por tener siempre una palabra de aliento para poder cumplir con esta objetivo y por su gran apoyo durante todo este tiempo.

También quiero dedicar este logro y agradecer a mi mamá, papá, hermana y hermano por apoyarme en todo momento, desde el inicio de mis estudios hasta hoy.

A mis familiares y amigos que tuvieron una palabra de aliento para mí. En fin, muchas gracias a las personas con las que conté para lograr culminar esta etapa de mi vida.

*“Todos nuestros sueños pueden convertirse en realidad
si tenemos la valentía de perseguirlos”*

Walt Disney

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Gerencia.”

M.B.A. Roque Rodríguez Chacón
Profesor Guía

M.B.A. Erick Giovanni Molina Delgado
Profesor Lector

M.B.A. Esteban Camacho Bevacqua
Lector de Empresa

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Silvia Conejo Mora
Sustentante

Contenido

Dedicatoria y agradecimiento.....	ii
Resumen	vii
Lista de Ilustraciones	viii
Lista de Gráficos	ix
Lista de Tablas	ix
Lista de abreviaturas.....	x
Capítulo I: Descripción de la industria de alimentos y bebidas y el marco teórico referente a un programa CPFR.....	1
1.1 Conceptualización de la industria de producción e importación de alimentos y bebidas.....	1
1.1.1 Industria de bebidas	4
1.1.2 Industria de alimentos	8
1.1.3 Tendencias de la industria.....	9
1.2 Marco teórico	11
1.2.1 Antecedentes de un Programa CPFR	12
1.2.2 Evolución del CPFR	13
1.2.3 Ciclo CPFR.....	13
1.2.5 Principales características del CPFR.....	19
1.2.6 Beneficios de un programa CPFR	20
Capítulo II: Descripción de la empresa y su entorno	22
2.1 Antecedentes de la empresa	22
2.2 Aspectos generales de la empresa	23
2.3 Aspectos estratégicos de la empresa.....	27
2.4 Estructura organizacional.....	30
2.5 Descripción de las áreas involucradas en la metodología CPFR	31
2.5.1 Estructura organizacional de cadena de abastecimiento	31
2.5.2 Estructura organizacional del área de canal moderno	37

2.6	Metodología actual CPFR con supermercados	39
2.7	Segmentación de clientes	40
2.8	Tendencias de la Industria	41
2.9	Satisfacción de canal	42
2.10	Competencia	43
Capítulo III: Análisis del estudio de campo de la gestión realizada para el abastecimiento de las cadenas de supermercados		44
3.1	Marco metodológico de la investigación.....	44
3.1.1	Justificación de la investigación.....	44
3.1.2	Objetivo general	45
3.1.3	Objetivos específicos.....	45
3.1.4	Población de interés	45
3.1.5	Metodología de Investigación	46
3.2	Desarrollo y análisis de la investigación.....	46
3.2.1	Análisis cualitativo de las entrevistas.....	46
3.2.3	Análisis de las causas que afectan la disponibilidad de inventario generando oportunidades a nivel de servicio	54
3.2.4	Análisis de resultados y retos de la implementación de un CPFR	56
3.3	FODA.....	61
3.3.1	Fortalezas (internas).....	61
3.3.2	Oportunidades (externas)	61
3.3.3	Debilidades (internas).....	62
3.3.4	Amenazas (externas)	63
Capítulo IV: Propuesta de un plan de acción para la mejora de procesos internos y externos de la atención del canal de supermercados.....		64
4.1	Justificación de la propuesta	64
4.2	Objetivos de la propuesta	65

4.3	Factores críticos del éxito	65
4.4	Desarrollo de la propuesta	65
4.4.1	Propuesta de nuevo organigrama.....	67
4.4.2	Requerimiento sistema de información.....	68
4.4.3	Sistematizar el envío de las Órdenes de Compra	71
4.4.4	Revisión de catálogo, limpieza de bases de datos	72
4.4.5	Revisión de los roles de entrega y vencimiento de OC.....	73
4.4.6	Envío de productos a rural antes de que se generen las OC.....	74
4.4.7	Exactitud de inventarios en los PDV's	75
4.4.8	Entrega de producto en los PDV	76
4.4.9	Revisión de pronósticos	77
4.4.10	Reuniones entre las áreas logísticas	79
4.4.11	Batería de indicadores.....	79
4.5	Manual de implementación de un Programa CPFR	80
4.6	Justificación económica	81
	Conclusiones	82
	Recomendaciones	83
	Bibliografía.....	84
	Anexo 1: Pasos del modelo VICS CPFR	87

Resumen

La industria de alimentos y bebidas ha sufrido un gran dinamismo en los últimos años, con muchas marcas, productos innovadores y grandes empresas que generan una alta competencia, la cual permite la diversificación y oferta brindando beneficios directos a los consumidores. Esta industria en Costa Rica ha crecido mucho tanto en bebidas alcohólicas como no alcohólicas, con empresas productoras e importadoras, lo cual brinda al consumidor un portafolio de productos bastante amplio. Así mismo, las empresas se han tenido que adaptar a un cliente más consciente de los productos que consumen, lo que las obliga a ser innovadoras para ganar mercado y mantener la lealtad de los clientes.

Actualmente, el nivel de servicio es medido por algunos clientes del canal moderno por medio del programa CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment). Esta iniciativa toma en cuenta a todos los participantes en la cadena de suministro destinada a mejorar la relación entre ellos a través de los procesos de planificación gestionados conjuntamente e información compartida, con el fin de anticiparse y satisfacer la demanda futura y asegurar que las ventas se van a dar en beneficio de ambas empresas.

El canal moderno no cuenta con un gran número de clientes; sin embargo, el volumen que se mueve a través de este es alto, por esto se procedió a hacer un análisis de campo de la gestión realizada para el abastecimiento de las cadenas de supermercados, con el fin de identificar las oportunidades que existen actualmente en su atención, por medio de entrevistas a profundidad y análisis de datos secundarios.

A raíz del análisis, se identifican fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con la cuales se desarrolla la propuesta de un plan de acción para mejorar los diferentes procesos, tanto internos como externos, que interfieren en la atención de este tipo de clientes, con el fin de poder implementar a partir de este el programa CPFR y que sea exitoso.

Dentro de las principales acciones que se deben de ejecutar para mejorar la atención de estos clientes está realizar un cambio organizacional del área que da atención a la parte logística, sistematizar el envío de las órdenes de compra, revisar el catálogo, establecer reuniones semanales, mensuales y trimestrales, y determinar una batería de indicadores a medir con cada uno de los clientes.

Estas iniciativas le brindan a la empresa una perspectiva más amplia de la atención diferenciada que a nivel logístico se le debe dar al área de supermercados, y cómo las diferentes áreas impactan el proceso de atención a los clientes.

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1: Ciclo CPFR.....	14
Ilustración 2: Desarrollo conceptual de la logística.....	15
Ilustración 3: Modelo genérico de CPFR.....	16
Ilustración 4: La empresa y sus subsidiarias	24
Ilustración 5: Valores 2.1 en el propósito y a la estrategia	29
Ilustración 6: Organigrama del Área de la empresa	31
Ilustración 7: Organigrama Cadena de abastecimiento	32
Ilustración 8: Mapa de Centros de distribución.....	35
Ilustración 9: Organigrama Canal Moderno.....	37
Ilustración 10: Propuesta integral.....	66
Ilustración 11: Organigrama propuesto	67
Ilustración 12: Procedimiento de generación de órdenes de compra especiales...68	
Ilustración 13: Vista de la propuesta del reporte del Sistema de Información.....	69
Ilustración 14: Pantalla del cubo de BI	70
Ilustración 15: Reporte de Fill Rate	71
Ilustración 16: Proceso de revisión de catálogo	73
Ilustración 17: Alineación de roles con el día de procesamiento de los pedidos....73	
Ilustración 18: Procedimiento a seguir para las órdenes de compra especiales....75	
Ilustración 19: Procedimiento de revisión de inventarios en PDV	76
Ilustración 20: Pasos a seguir en la descarga de producto	77
Ilustración 21: Revisión de pronósticos de productos especiales	78

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Número de empresas por rama de actividad	3
Gráfico 2: Producto interno bruto por industria	3
Gráfico 3: Importaciones y exportaciones Costa Rica 2014	4
Gráfico 4: Mercado de bebidas por volumen en Costa Rica.....	8
Gráfico 5: Adquisiciones estratégicas	25

Lista de Tablas

Tabla 1: Participación de la micro, pequeña y mediana empresa en Costa Rica por industria	5
Tabla 2: Supply Chain vs CPFR.....	58
Tabla 3: Batería de indicadores	80

Lista de abreviaturas

Acrónimo	Detalle de abreviatura
BSC	Balanced Scorecard
CEDI	Centro de Distribución
CFAR	Collaborative, Forecasting and Replenishment
CPFR	Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment
EDI	Electronic Data Interchange
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GPTW	Great Place to Work
KAM	Key Account Manager
OC	Orden de compra
OTIF	On Time In Full
PBI	Producto Interno Bruto
PDV	Punto de Venta
SKU	Stock Keeping Unit
VICS	Voluntary Interindustry Commerce Standards

Capítulo I: Descripción de la industria de alimentos y bebidas y el marco teórico referente a un programa CPFRR

La industria de alimentos y bebidas en el mundo es muy amplia y está altamente influenciada por las exportaciones e importaciones de los países productores, las cuales, gracias a la globalización y la comunicación, hacen cada vez más sencillo para las empresas abrirse campo en el mercado internacional y competir de manera eficiente con los productores locales.

En este capítulo, se realiza una conceptualización de la industria de alimentos y bebidas, con el fin de brindar un panorama más amplio del negocio en el que se encuentra la empresa en estudio, que actualmente se dedica a la producción de bebidas, las cuales exporta a países como Estados Unidos, Panamá, Honduras, El Salvador, Guatemala y Suiza. Además, cuenta con un amplio portafolio de bebidas las cuales importa de países como Guatemala, China, Nicaragua, Estados Unidos, Chile, España, entre otros; su portafolio, también incluye ciertos productos alimenticios que importa de Guatemala, como es el caso de los frijoles preparados, tanto molidos como enteros.

Así pues, se busca brindar al lector un panorama más amplio de la industria en la que se desarrolla la empresa y de los grandes competidores que tiene actualmente.

1.1 Conceptualización de la industria de producción e importación de alimentos y bebidas

La industria de alimentos y bebidas es muy amplia a nivel mundial, y en ella existen grandes empresas productoras que tienen parte del mercado mundial en su poder. Estas se dedican tanto a vender en los países que producen como también a exportar e importar, de forma que van ganando mercado a nivel mundial. Gracias al dinamismo que existe nacional e internacionalmente, existen muchas marcas y productos innovadores, los cuales generan una alta competencia que, a su vez, permite la diversificación y oferta brindando beneficios directos a los consumidores.

Según un análisis realizado por Euromonitor Internacional, en cuanto al consumo mundial de bebidas embotelladas, América Latina se encuentra en el tercer puesto, por debajo de Estados Unidos y China. Lo cual muestra el alto potencial que existe para las empresas de crecer y ganar mercado en la región.

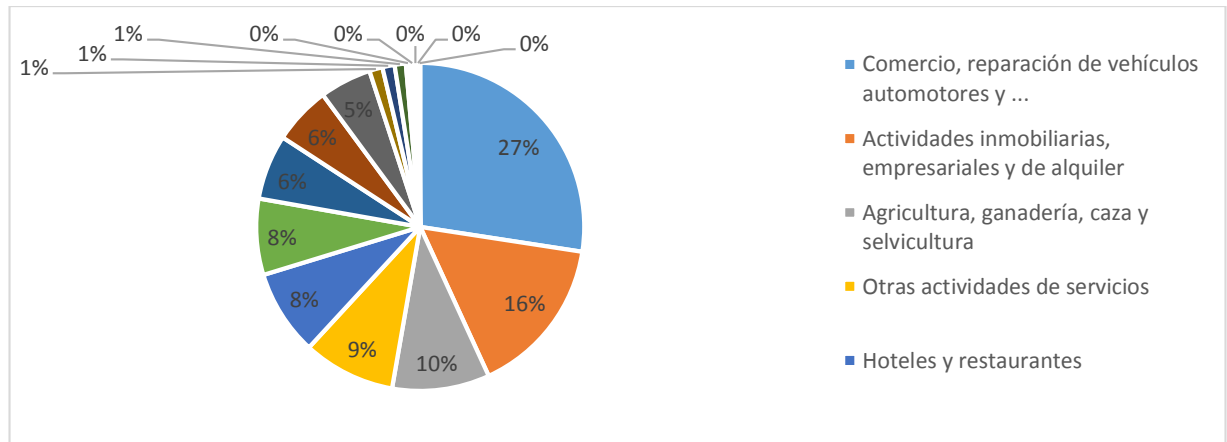
Durante el 2012 el valor del mercado de bebidas alcohólicas en América Latina fue de \$173.108 millones, lo que representó un crecimiento de un 60,1% desde el año 2007, de acuerdo con datos de Euromonitor Internacional. Este crecimiento es superior al de las bebidas no alcohólicas en el mismo periodo, lo cual significa un gran reto para las empresas productoras de atraer cada vez más clientes, que se vuelven más exigentes y buscan cada vez más bebidas saludables y funcionales con ingredientes naturales, lo cual le presenta al productor un reto en cuanto a proporcionar al consumidor una bebida refrescante, con cualidades nutritivas y a un costo aceptable, con el fin de mantenerse en el mercado y teniendo crecimientos constantes en la venta de sus productos.

Costa Rica ha sido un país históricamente dedicado a la producción de productos agrícolas que se comercializaban de forma directa sin someterlos a ningún proceso industrial, como lo era el caso del banano y el café. Posteriormente, el país se fue industrializando poco a poco, con un crecimiento de empresas que comenzaron a producir sus propios productos y a comercializarlos tanto dentro como fuera de las fronteras.

En Costa Rica existen actualmente 65.000 empresas registradas, según la Cámara de Comercio de Costa Rica, las cuales como se muestra en el Gráfico 1, en su mayoría se desempeñan en áreas como comercio, actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, agricultura, servicios y hoteles y restaurantes. En el sexto lugar, se encuentran las industrias manufactureras, las cuales representan un 7,5%, para un aproximado de 4.800 empresas. De estas, dedicadas exclusivamente a la industria alimenticia se encuentran 1.300, que se encargan de confeccionar productos para el consumo nacional e internacional, con base en materias primas que se adquieren en el país o se importan.

Una de las características que tiene este sector, es que está compuesto tanto por micro, pequeñas y medianas empresas como por empresas grandes de capital nacional y otras de capital internacional, las cuales compiten por un mismo mercado.

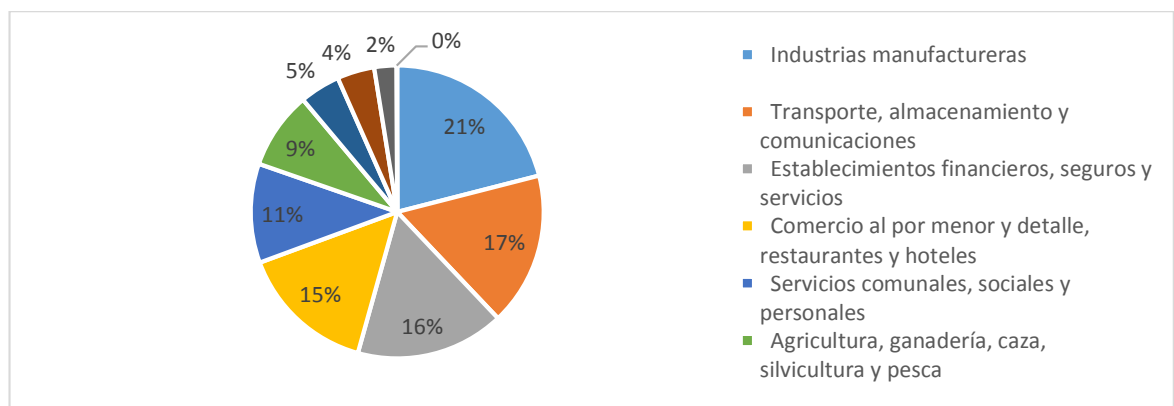
Gráfico 1: Número de empresas por rama de actividad



Fuente: Cámara de Comercio Costa Rica

A pesar de esto, la industria manufacturera tiene una participación importante cuando se compara con el producto interno bruto (PIB)¹ generado por las industrias en Costa Rica, como se aprecia en el Gráfico 2, la Industria Manufacturera tiene un 21% de participación, por encima de la venta de servicios y el comercio, lo que se evidencia la importancia que tiene el sector para la economía costarricense.

Gráfico 2: Producto interno bruto por industria



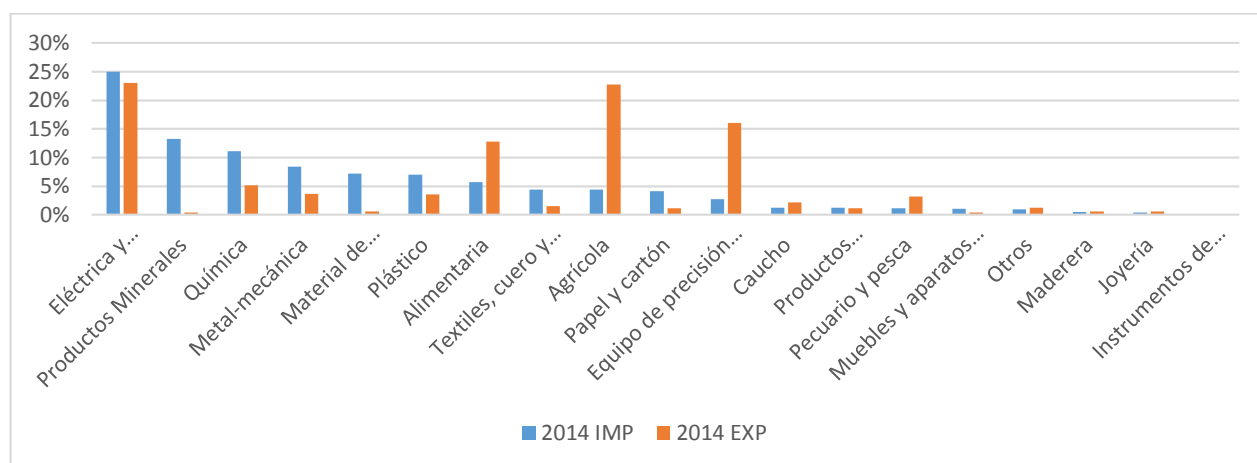
Fuente: CEPAL

¹ El PIB Es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado.

Cuando se habla de exportaciones e importaciones, la industria alimentaria también tiene una alta participación dentro de los sectores. Esta se encuentra en el cuarto lugar de las exportaciones realizadas en el 2014, según Procomer, y a nivel de importaciones se encuentra en el puesto siete, representando un porcentaje importante para la economía del país.

En cuanto a la industria alimentaria, según Procomer, las exportaciones han incrementado en un 14% desde el año 2011, mostrando un importante crecimiento y aceptación de los productos nacionales en los mercados internacionales, y las importaciones han incrementado en un 34% en este mismo sector en el mismo período, lo cual implica mayor competencia para los productores nacionales y un reto muy importante de ser más innovadores y creativos a la hora de ofrecer productos al consumidor que realmente satisfagan las necesidades de estos.

Gráfico 3: Importaciones y exportaciones Costa Rica 2014



Fuente: PROCOMER

En el siguiente apartado brinda una aproximación a cómo está compuesta la industria de bebidas en Costa Rica, cuáles son sus principales actores y cómo se comporta el dinamismo del mercado en crecimiento.

1.1.1 Industria de bebidas

La industria de bebidas se compone de una amplia gama de productos, los cuales se dividen en subcategorías dentro de las que se encuentran las siguientes:

- Cervezas
- Vinos
- Café
- Jugos

Actualmente, en Costa Rica hay muchas empresas que se dedican a la producción de bebidas tanto alcohólicas como no alcohólicas, algunas son de capital nacional y constituyen parte de las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales entran a competir directamente con grandes empresas que dominan algunos sectores específicos. Las micro, pequeñas y medianas empresas están incursionando en diferentes sectores de la economía nacional, con un alto crecimiento gracias al emprendedurismo que han demostrado los costarricenses y algunos extranjeros que ven a Costa Rica como un semillero de oportunidades para invertir capital y generar empleo. Como se puede observar en la tabla 1, la mayor participación de este tipo de empresas se da en el sector comercial y de servicios y, en tercer lugar, está el área comercial, lo que indica que existe mucha oportunidad para estas empresas de incursionar en este tipo de negocios y así seguir creciendo y acaparando más mercado.

Tabla 1: Participación de la micro, pequeña y mediana empresa en Costa Rica por industria

Sector	Micro	Pequeña	Mediana
<i>Comercial</i>	31.18%	37.64%	38.08%
<i>Industria</i>	12.53%	8.99%	13.36%
<i>servicios</i>	51.60%	50.41%	46.55%
<i>TI</i>	4.70%	2.97%	2.00%
<i>Total general</i>	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: BCCR

Este sector de la economía es muy dinámico, y como se ha visto anteriormente, es muy amplio a nivel de portafolio de productos por lo que la innovación es un pilar fundamental, el cual debe estar en constante evolución para mantenerse en el mercado y poder competir de manera activa. Con la firma de tratados comerciales, la apertura de mercados y la globalización, la apertura a las exportaciones de productos ha sido ampliamente aprovechada en los diferentes mercados.

A continuación se presenta un pequeño panorama de cómo se han comportado las principales subcategorías de la industria de bebidas.

Bebidas alcohólicas

El portafolio de bebidas alcohólicas es muy amplio, ya que va desde cervezas de varios tipos, como lager, ale y artesanales, hasta vinos, destilados y bebidas alcohólicas saborizadas. Según una encuesta de patrones de consumo de bebidas alcohólicas en Costa Rica en el 2012, realizada por la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica (UCR), los productos que más acostumbran a beber los ticos se comporta de la siguiente manera:

- 79% de los ticos consume cerveza; 53% acostumbra beber vino; 47% muestras interés por consumir destilados; y 14% opta por consumir otro tipo de bebidas alcohólicas

En cuanto al consumo de cerveza, la cual, como indica dicho estudio, se mantiene como la bebida principal de los costarricenses, en cuanto a bebidas con alcohol. Según datos de la firma Euromonitor Internacional, del año 2009 al año 2014 el consumo de cerveza en Costa Rica aumentó un 11,6%, y el consumo per cápita también incrementó en 1,5 litros, pasando de 32,9 a 34,4. Con base en esto, cabe resaltar que hay un tipo de cerveza con mucho auge en los últimos años, lo cual ha llevado al surgimiento de nuevas micro, pequeñas y medianas empresas, que han venido a competir en este mercado: las cervezas artesanales.

Existen cinco empresas que comenzaron a ofrecer este tipo de bebidas a los costarricenses, las cuales se han ido expandiendo y aumentando su capacidad para poder mantenerse en el mercado, como lo son: Costa Rica Craft Brewing, Volcano Brewing, Bribri Springs, Treintaycinco, Calle Cimarrona y PerroVida. Recientemente la empresa también incursionó en este nuevo mercado, con su marca Domingo 7. Actualmente, en el país existen al menos 15 microcervercerías.

Según Fallas, C. (2015) dentro de las empresas que han experimentado un crecimiento en sus negocios en el país se encuentran: Grupo Pampa,

Treintaycinco, Costa Rica's Craft Brewing Company, Florida Bebidas y Cofradía Breweering. En el caso de Grupo Pampa, el 70% de su portafolio corresponde a cerveza importada; según Procomer, en el país la importación de cerveza creció en un 47% del año 2011 al 2014, siendo Estados Unidos, México y Nicaragua los principales mercados de donde se trae cerveza, aunque también se importó de países como Corea del Sur, Portugal y Guyana.

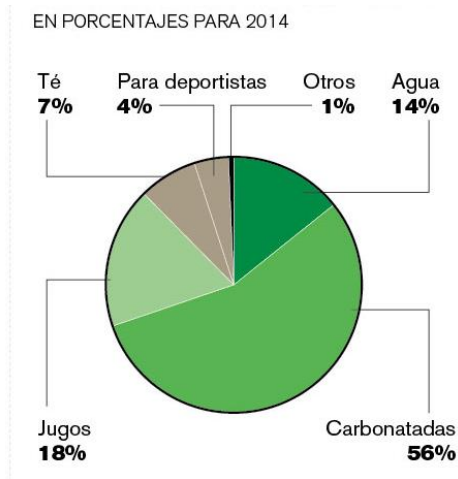
Para Gisela Sánchez de Florida Bebidas, el mercado “se caracteriza por la diversidad de la oferta, la convivencia de muchas marcas y estilos. En general, el mercado cervecero se ha ampliado al atraer nuevos consumidores a la categoría y además el consumidor costarricense es cada vez más sofisticado”.

Bebidas no alcohólicas

Actualmente en Costa Rica hay varias empresas grandes luchando por el posicionamiento de sus marcas en la mente de sus consumidores y poniendo sus productos en los anaqueles de los puntos de venta, las cuales tienen una amplia gama de productos que compiten entre sí. Dentro de las grandes empresas que se comparten el mercado nacional de bebidas encontramos a Florida Bebidas, Coca Cola-Femsa, Dos Pinos y Ajercen del Sur (Big Cola). Según la empresa de investigación Euromonitor, actualmente en el país se mueven, en el mercado de bebidas no alcohólicas \$1.715 millones anuales.

Según Barquero, M. (2015), el consumo total de bebidas en Costa Rica alcanzó los 609 millones de litros, con un aumento del 9% con respecto a los 558,5 millones del 2009, y con una proyección de crecimiento –hasta 678,5 millones de litros- para el 2019. Como se puede observar en el gráfico 4, en Costa Rica el mayor volumen del mercado está concentrado en carbonatadas, seguido por jugos y aguas.

Gráfico 4: Mercado de bebidas por volumen en Costa Rica



Fuente: La nación

Este es un mercado con mucha competencia y grandes empresas luchando por el liderazgo de sus marcas, el cual ha venido en un constante crecimiento fuertemente aprovechado por las empresas para incrementar sus ventas, ofreciendo siempre al consumidor productos innovadores de alta calidad y cada vez más nutritivos y beneficiosos para la salud.

El siguiente apartado se enfoca en la industria de alimentos, con énfasis en los frijoles preparados, los cuales han ganado terreno en la canasta básica de los consumidores costarricenses.

1.1.2 Industria de alimentos

El término “alimentos” es muy amplio, por lo que este se delimitará específicamente a los alimentos producidos masivamente en las empresas productoras y que actualmente pertenecen al portafolio de la empresa en estudio; es decir, los frijoles listos para consumir, enteros o molidos.

Este es un mercado que según un estudio realizado por Nielsen (2014) ha tenido una tendencia de crecimiento en los últimos tres años en Costa Rica de un 12%, lo

cual brinda a la empresa en estudio un campo para incursionar y ofrecer al consumidor productos de calidad que se ajusten a sus gustos y necesidades, para poder ganar cada vez más mercado. Según este estudio, el volumen consumido en kg para el año 2013 fue de 5.500.

Este sector ha sido muy innovador, lo cual ha demostrado gran aceptación por parte de los consumidores; asimismo, se ha visto una sustitución de la hojalata por el *doypack*² en el empaque, lo cual ha impactado positivamente en la facilidad del consumidor para hacer uso del producto y, de esta forma, se contamina menos el medioambiente. Actualmente en el mercado el mix entre hojalata y doypack es un 50% para cada uno.

En el siguiente apartado, se muestra cuál es la tendencia de la industria de bebidas y alimentos en Costa Rica.

1.1.3 Tendencias de la industria

Como se ha mencionado anteriormente, los consumidores están cada vez más buscando nuevos sabores, nuevos productos que cumplan con estándares de calidad y que no sean perjudiciales para la salud, así como productos bajos en calorías y en azúcar. El consumidor también se ha vuelto más consciente de la contaminación y del impacto que causan al medioambiente sus actividades diarias y los productos que consumen; por lo tanto, busca constantemente que los productos que consume tengan un menor impacto ambiental, lo que le da un reto muy grande a los productores en cuanto a innovar constantemente y lograr, de esta forma, ganar mercado y mantener la lealtad de los clientes.

Por ejemplo, el vender las bebidas en bolsa es un nuevo modelo que cada vez más empresas están adoptando, siendo este un producto que contamina menos, es más eficiente a la hora de transportarlo y el costo puede llegar a ser menor que el de otros; además, el consumidor lo está percibiendo no como un producto de baja

² Es un innovador envase multi-laminado y diseñado para sostenerse en pie

calidad, sino que ha tenido gran aceptación y se considera un producto de gran calidad.

Recientemente el cambio de la legislación de tránsito en Costa Rica impactó negativamente en el consumo de cerveza en el canal *on premise*³, lo cual ha sido un reto constante para las empresas, el promover el consumo responsable de bebidas alcohólicas, ofreciéndoles a los clientes otras opciones que los motiven a seguir consumiendo, así como en cuanto a implementar estrategias para incentivar el *Off Premise*⁴ y poder de esta forma compensar la pérdida de mercado.

Un producto que ha tenido gran aceptación en América Latina y especialmente en Costa Rica, ha sido el vino. De acuerdo con Euromonitor Internacional se prevé que su consumo per cápita aumente en un 10% en un período de cinco años. Situación similar existe con el consumo de bebidas alcohólicas, respecto al cual, Sean Kreidler, gerente de Investigación para Latinoamérica de Euromonitor, indica:

La industria de bebidas alcohólicas se está expandiendo más allá de la cerveza tradicional, el vino y los licores, a través de un aumento en la especialización, premiumización y movimientos artesanales. La experimentación con sabores, empaques y calidad se pueden ver en casi todos los países tanto de Norte como de Sudamérica.

Esta tendencia se puede observar en la popularidad que han tenido las cervezas artesanales, cuyo consumo va en incremento, las empresas que producen este tipo de cerveza son también artesanales y están experimentando cada vez más con nuevos sabores que llaman la atención de los consumidores y generan expectativas que los incentivan cada vez a consumir más y vivir experiencias de consumo diferentes.

Un reto muy grande que tienen las empresas que producen e importan bebidas alcohólicas es, específicamente, el mercado de contrabando que existe actualmente, el cual, según García (2015), en su artículo “Costa Rica es el país en

³ Se refiere al canal donde el consumidor compra el producto y lo consume ahí mismo

⁴ Se refiere al canal donde el consumidor compra el producto para consumirlo en otro lugar

América Latina con mayor contrabando de bebidas alcohólicas”, Costa Rica es el país de América Latina con mayor incidencia de contrabando y que encabeza la lista con un 91% sobre los países vecinos que llegan hasta un 26%. Según el estudio de Euromonitor Internacional el mercado ilegal representa el 22% del total de bebidas alcohólicas, las cuales incluyen contrabando, falsificación o subvaloración.

Los cambios, tendencias y nuevas empresas que se suman a la venta de este tipo de productos, le generan al sector un gran reto, en el cual se debe ser cada día más innovador y más certero respecto a los productos que se van a vender, para hacer constantemente más eficiente la producción, de tal forma que se pueda ofrecer al consumidor el producto que este requiera en el momento que lo requiera y no perder ventas. En el siguiente apartado se definen los conceptos necesarios para establecer un programa CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment)⁵.

1.2 Marco teórico

El programa CPFR es una iniciativa entre todos los participantes en la cadena de suministro destinado a mejorar la relación entre ellos a través de los procesos de planificación gestionados conjuntamente e información compartida Seifer, D. (2003). Esta es una práctica que permite a los socios empresariales, por medio de la colaboración en las diferentes etapas de la cadena de abastecimiento, tener una visibilidad más ajustada de la demanda, los pronósticos de pedidos, y los datos promocionales para que, a través de una buena gestión, puedan anticiparse y satisfacer así la demanda futura y asegurar que las ventas se van a dar en beneficio de ambas empresas.

⁵ Programa de Colaboración en la Planeación, Pronóstico y Reabastecimiento

1.2.1 Antecedentes de un Programa CPFR

La metodología CPFR tuvo sus inicios en los años 90, cuando fue implementada por una empresa de consumo masivo, la cual, debido a la magnitud de sus operaciones y su cantidad de proveedores, vio la necesidad de abrir un proceso de colaboración con los más grandes, con el fin de tener un panorama más amplio de la cadena de suministros y garantizar de esta forma la disponibilidad de inventario en el momento justo (fuente apellido, año).

Este proceso fue ejecutado entre Walmart, Benchmarking Partners, SAP y Manugestics; en sus inicios, esta iniciativa fue llamada CFAR (Collaborative, Forecasting and Replenishment). Las empresas que participaron en el primer piloto fueron Walmart y Warner Lambert en los Estados Unidos, esto debido a que esta empresa era de los principales proveedores de producto para las tiendas Walmart. La forma de trabajo al inicio era que cada una de las empresas realizaba sus propios pronósticos y luego los comparaban en conjunto y resolvían las diferencias, lo que permitió a ambas compañías poder prepararse para abastecer los productos que se requerían.

Los principales resultados para Warner Lambert fueron la posibilidad de realizar una planificación de la producción de acuerdo con los requerimientos del cliente y poder mantener sus niveles de *stock* para abastecer los otros clientes. Para Walmart su disponibilidad de inventario en tiendas subió de un 85% a un 98%, proporcionándole un incremento en ventas de \$8,5 millones en un año. Luego de ver los resultados del piloto, estos fueron presentados a la Junta Directiva del Comité Voluntario de estándares de comercio interempresarial (VICS), la cual estableció un comité para preparar el CFAR como estándar internacional. (Dirk Seifert, 2003)

En el siguiente apartado se muestra cual fue la evolución que tuvo el proceso de CFAR a CPFR.

1.2.2 Evolución del CPFR

Según el Seifert, D. (2003), el concepto CPFR viene de un concepto más antiguo, como lo es el ECR (Efficient Consumer Response), el cual se refiere a la cooperación que debe existir entre los vendedores al detalle y los productores. La interacción entre las áreas de mercadeo de las empresas y las áreas de logística ayudan al nuevo enfoque estratégico, como lo es el CPFR, que representa un salto cualitativo para la unificación de procesos que se requiere para que el proceso colaborativo tenga los resultados esperados.

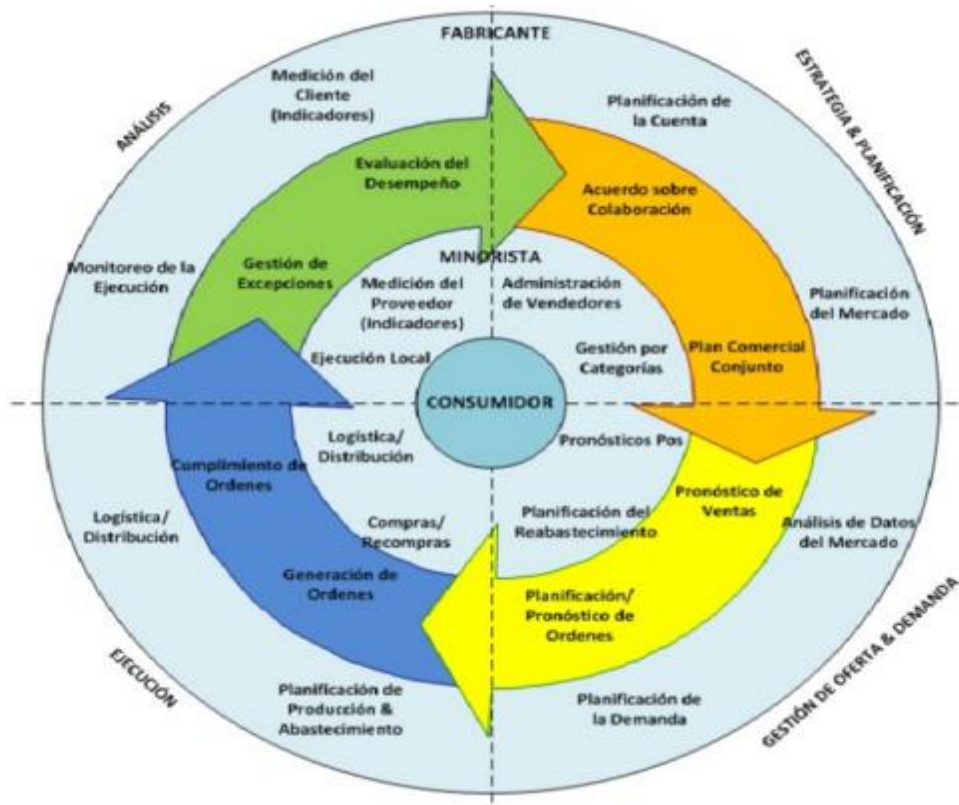
Inicialmente, era conocido como CFAR (Collaborative, Forecasting and Replenishment), antes de ser publicado, se incluyó el término de planificación, dando como resultado el CPFR. Desde la publicación de las pautas VICS⁶ para el CPFR en 1998, más de 300 compañías han puesto en marcha el proceso dentro de sus ámbitos. En el 2004, el comité VICS CPFR realizó una importante revisión del modelo CPFR para integrar las innovaciones y superar los defectos identificados en el proceso original. En el siguiente apartado se presenta con más claridad el ciclo propuesto por VICS y sus pasos a seguir.

1.2.3 Ciclo CPFR

El objetivo principal del CPFR es mejorar la eficiencia de la red de suministro, ya que aumenta la disponibilidad, reduce el inventario, los costos de transporte y los costos logísticos. Además, se fortalecen las relaciones de confianza, ya que debe existir una colaboración que permita cumplir con los objetivos establecidos. Este programa tiene como base un ciclo, el cual se basa, a su vez, en la estrategia y planificación, demanda y gestión, ejecución y análisis, como se detalla a continuación.

⁶ Voluntary Interindustry Commerce Standards

Ilustración 1: Ciclo CPFR



Fuente: VICS (Voluntary Interindustry Commerce Standards)

La teoría indica que debe existir un proceso colaborativo en el cual interaccionan diferentes áreas de la compañía, divididas en tres grandes procesos, como lo son:

- Planeación
- Pronósticos
- Reabastecimiento

En la siguiente ilustración se observa cómo debería ser la interacción entre las áreas de las dos empresas con base en los procesos mencionados anteriormente, donde inicialmente se tiene una alineación de la oferta y la demanda entre el proveedor, el fabricante y los consumidores, para posteriormente hacer una colaboración entre ambas áreas que incluye la planeación, el pronóstico y el reabastecimiento; para concluir el proceso, se toman en cuenta las ventas reales con el fin de identificar cuál fue el error de pronóstico y cuáles fueron los resultados obtenidos frente a los planificados y poder tomar acciones para el futuro.

Ilustración 2: Desarrollo conceptual de la logística



Fuente: www.ingenieriaindustrialonline.com

A continuación se presenta el modelo VICS CPFR Ireland R. (2005):

Ilustración 3: Modelo genérico de CPFR



Fuente: VICS CPFR Business Model

Con base en este modelo, se va a brindar una breve explicación de cada uno de los pasos que se deben de seguir para la implementación de este modelo en una empresa (Ver en Anexo 1 el detalle de los pasos a seguir):

- Paso 1: Desarrollar un acuerdo de principio a fin

Objetivo: Establecer las reglas y la guía que se va a utilizar para una relación de colaboración entre las partes

Resumen: Enseñar a cada participante el proceso de negocio y los acuerdos en los puntos de colaboración

Resultado: Un documento de Quien Hace Qué y Cuando

- Paso 2: Plan de negocio en conjunto

Objetivo: Intercambiar información de las estrategias corporativas, planes de negocio, promociones y eventos y cualquier otra actividad que pueda influenciar en la demanda del consumidor y la disponibilidad de producto

Resumen: Entender las necesidades y capacidades de cada participante en la creación e influencia en la demanda, manufactura y reabastecimiento de producto

Resultado: Diagrama de proceso, roles y reglas para manejar el proceso de colaboración desde el pronóstico, hasta la manufactura y el reabastecimiento

- Paso 3: Creación del Forecast de Demanda

Objetivo: Crear un pronóstico de demanda de ventas que conducirá a la creación de órdenes de reabastecimiento de suministro por el minorista/cliente.

Resumen: El pronóstico de demanda de clientes es el lugar inicial para la colaboración. La demanda de clientes pronosticada puede ser representada a nivel de tienda/estante, centro de distribución o a nivel corporativo.

Resultado: Un pronóstico de demanda que está acordado por ambos socios comerciales.

- Paso 4: Identificar excepciones al pronóstico de demanda

Objetivo: Identificar excepciones de pronóstico a nivel de ítems, basados en tolerancias pre establecidas, definidas en el acuerdo de principio a fin y el plan de negocio conjunto. (Cuando cientos y miles de ítems han sido planeados, una herramienta de tecnología es requerida para realizar este análisis)

Resumen: Usando tolerancias preestablecidas y métricas, identificar excepciones en los pronósticos de demanda por resolución va por los socios.

Resultado: Excepciones de pronóstico son identificadas, usualmente por herramientas tecnológicas cuando cientos y miles de ítems han sido planeados. Las excepciones son comunicadas al personal funcional apropiado por ambos socios comerciales. Discusiones y juicios resultan en una decisión colaborativa sobre el pronóstico de demanda en cuestión.

- Paso 5: Resolver y colaborar sobre las excepciones del pronóstico de la demanda

Objetivo: Resolver excepciones al pronóstico de demanda mediante colaboración de socios comerciales.

Resumen: Usar procesos de comunicación para comunicar las excepciones, proveer información de soporte que ayudará a resolver las excepciones, y comunicar la resolución acordada.

Resultado: Identificar ajustes en el pronóstico de demanda.

- Paso 6: Crear pronósticos de pedidos

Objetivo: Desarrollar y comunicar una proyección por fases de órdenes de reabastecimiento basados en el pronóstico de demanda.

Resumen: Usar el pronóstico de demanda (el cual está basado en historial de puntos de ventas y factores causales), estrategias de inventario, y objetivos del plan de negocio conjunto para crear un pronóstico de órdenes de reabastecimiento.

Resultado: Un pronóstico de órdenes de reabastecimiento por fases.

- Paso 7: Identificar excepciones al pronóstico de pedidos

Objetivo: Identificar órdenes de reabastecimiento, basados en tolerancias y criterios preestablecidos.

Resumen: Determinar pronóstico de órdenes a nivel de ítems que deberían ser revisados y validados, basados en tolerancias y criterios preestablecidos identificados en los acuerdos de front-end y los planes de negocio conjunto.

Resultado: Desarrollar una lista de excepciones para revisar colaborativamente entre los socios comerciales.

- Paso 8: Resolver y colaborar sobre los ítems de excepción de pedidos

Objetivo: Resolver excepciones al pronóstico de órdenes de reabastecimiento a través de colaboración de socios comerciales.

Resumen: Usar procesos de comunicación para comunicar excepciones, proveer información de soporte que ayudará a resolver las excepciones, y comunicar la resolución acordada.

Resultado: Identificar ajustes al pronóstico de órdenes de reabastecimiento.

- Paso 9: Creación de órdenes de abastecimiento

Objetivo: Crear y comunicar la orden de reabastecimiento.

Resumen: Ejecutar la orden de reabastecimiento basado en el pronóstico de órdenes de reabastecimiento colaborativo acordado.

Resultado: Ordenes de reabastecimiento que están en sincronía con el pronóstico de demanda y están alineados al plan de negocio conjunto.

1.2.5 Principales características del CPFR

De acuerdo con Salazar (2012), cambiar la forma cómo las organizaciones tradicionales ven a sus clientes y proveedores es sin duda una implicación radical al momento de implementar un modelo de CPFR. La meta es "establecer una cultura de colaboración construida con base en la confianza".

Para facilitar la consecución de este objetivo es imperativo que la compañía adopte antes que todo una actitud ganar/ganar en la cual inicie una búsqueda constante de competencias propias que puedan aportar al crecimiento de la cadena de suministro. El planeamiento participativo, pronóstico y el reabastecimiento (CPFR) es una práctica colaborativa de negocio que permite a socios empresariales tener visibilidad de la demanda del otro, sus pronósticos de pedidos y de sus datos promocionales para poder anticiparse y satisfacer así la demanda futura. Esto se lleva a cabo con un proceso sistemático de compartir la información y el conocimiento.

El CPFR liga las ventas y las mejores prácticas de comercialización, tales como la gerencia por categorías, el planeamiento de la cadena de abastecimiento y de los procesos de implementación. De esta manera, la disponibilidad del producto se puede aumentar mientras que, a la vez, se reducen costos de inventario, de transporte y logísticos.

Este programa va más allá de la puesta en marcha de los sistemas internos actuales y construye un siguiente nivel de la información que se comparte con los socios comerciales. A menudo, el objetivo es fomentar una sociedad estratégica y establecer un proceso que permita al resto de la cadena de abastecimiento abocarse a iniciativas de mejora continua.

1.2.6 Beneficios de un programa CPFR

Dentro de los beneficios de implementar un programa CPFR se encuentran los siguientes Seifer, D. (2003):

- Incremento de venta a través de disponibilidad en anaquel.
- Reduce costos.
- Mejora pronósticos.
- Disminuye inventario.
- Eficiencia en cadena de suministro
- Expansión y sistematización de la comunicación de datos críticos.
- El perfeccionamiento de los procesos de pronóstico y planeación de reabastecimiento.
- Facilita la construcción de relaciones flexibles
- Facilita una colaboración más profunda con interdependencias, sistemas comunes y procesos
- Disminuye los niveles de inventario corriente y de seguridad
- Disminuye los costos del almacenaje y financiamiento
- Disminuye la obsolescencia

- Reducción en deficiencias o sobre stocks y por ende de costos de oportunidad
- Mayor eficiencia con las promociones
- Aumento de las ventas por un mejor servicio al cliente
- Mejora la exactitud del pronóstico
- Administración de pedidos
- Control de Inventario
- Mano de obra del área de producción
- Administración estratégica de fletes
- Administración táctica de fletes
- Consolidación de pedidos menores a un camión o contenedor
- Optimización de la capacidad de carga
- Disminución en las demoras

Estos beneficios son fácilmente perceptibles por ejemplo en puntos de venta de supermercados en los cuales el principal beneficio sea la disminución de agotados gracias a una óptima visibilidad de la demanda real para toda la cadena de suministro.

Capítulo II: Descripción de la empresa y su entorno

Luego de analizar la industria de alimentos y bebidas y brindarle al lector una perspectiva del mercado en el cual se encuentra la empresa en estudio, así como de conocer las perspectivas teóricas del programa CPFR, a continuación, se presentan los antecedentes de la empresa y una perspectiva de la realidad interna a la cual se enfrenta; esto con el fin de tener una base para el análisis y la propuesta que se desarrollará más adelante. En adelante la compañía para la que se desarrolló el proyecto se llamará la empresa.

2.1 Antecedentes de la empresa⁷

Es una empresa pública costarricense, fundada en 1908, dedicada a producir y distribuir bebidas y alimentos en Centroamérica, El Caribe y Estados Unidos, principalmente, así como a negocios inmobiliarios en la provincia de Guanacaste, Costa Rica, e inversiones varias. Su sede se encuentra en Costa Rica, y cuenta con operaciones en Guatemala, El Salvador y, recientemente, en Estados Unidos, al adquirir la empresa North American Breweries (NAB), en octubre de 2012.

La empresa fue fundada por cuatro hermanos provenientes de Jamaica de apellidos Lindo Morales, dedicada a la agricultura y la fabricación de hielo para los barcos bananeros que llegaban al puerto de Limón. En 1912, los hermanos Lindo adquirieron la Cervecería y Refresquería Traube, establecida por Jose Traube en Cartago a fines del siglo XIX. A partir de entonces, se dedicó principalmente al negocio de bebidas, a través de su operación principal.

En los primeros años del siglo XXI, la empresa diversificó su portafolio de bebidas hacia la producción de agua envasada, refrescos naturales, jugos, néctares, bebidas alcohólicas saborizadas y refrescos carbonatados. Además, para la década de 1970 participa en el ámbito deportivo, específicamente del fútbol en la tercera división de Costa Rica. Entre tanto, en 1990 la empresa había incursionado en

⁷ Tomado del Libro Los primeros cien años (2010)

actividades inmobiliarias orientadas al mercado turístico en la provincia de Guanacaste.

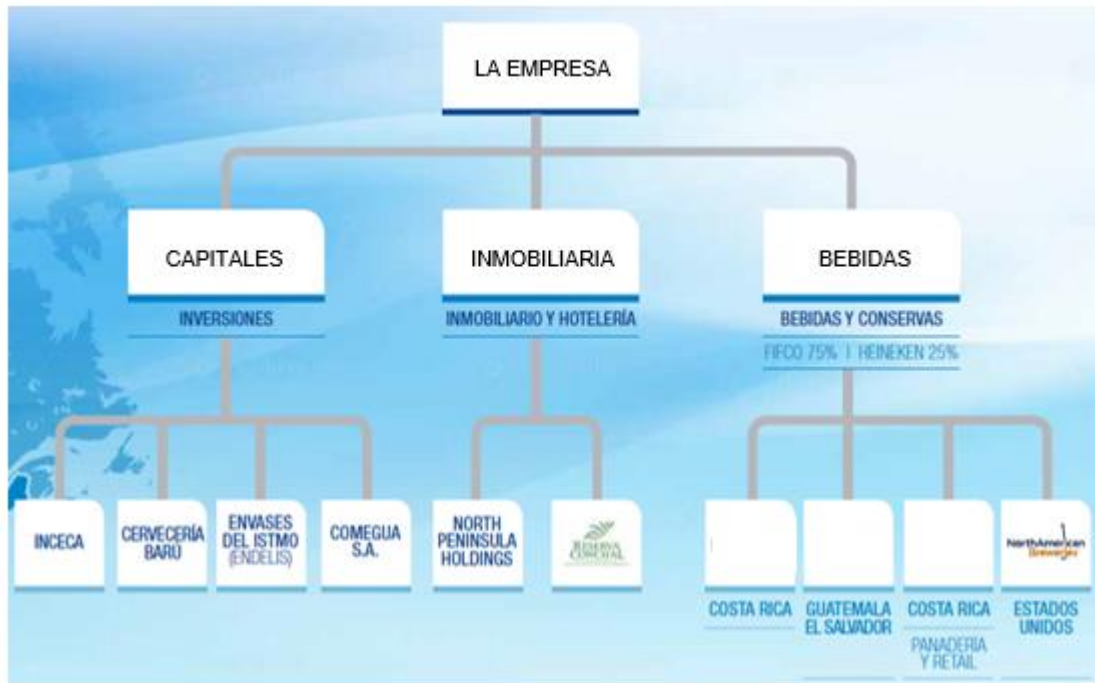
Conforme han pasado los años, esta empresa se ha ido transformando y creciendo constantemente debido, principalmente, a la adquisición de otras empresas, las cuales han venido a formar parte de esta compañía y a complementar el éxito que ha tenido hasta hoy. En el siguiente apartado detallan las compañías que componen la empresa y cómo se han complementado entre sí para brindar al consumidor soluciones a sus requerimientos.

2.2 Aspectos generales de la empresa

Según el libro *Los primeros cien años* (2010), debido al crecimiento que tuvo la empresa a lo largo de los años en que ha participado en el mercado costarricense, y con el fin de darle una mejor estructura a la organización, se convirtió en una empresa poseedora de acciones (Holding Company) sin operaciones propias, y se crearon tres subsidiarias principales: Bebidas, Inmobiliaria y Capitales.

Según el Reporte de Sostenibilidad (2014), esta última se ocupa principalmente de las inversiones de la empresa en industrias de bebidas y envases en los países centroamericanos; como por ejemplo, las acciones que tiene en empresas como Cervecería Barú en Panamá; Cervecería Nicaragua; ENDELIS, empresa productora de envases de aluminio; y COMEGUA, empresa dedicada a la fabricación de envases de vidrio.

Ilustración 4: La empresa y sus subsidiarias



Fuente: Reporte Integrado 2014

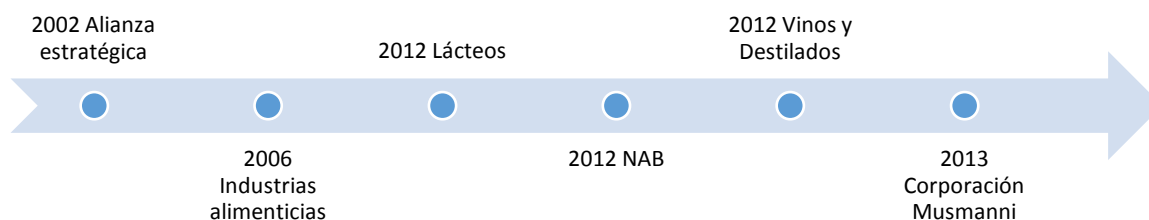
En la ilustración 4 se pueden observar los negocios que conforman las diferentes subsidiarias, lo cual demuestra la consolidación que tiene la empresa tanto a nivel nacional como internacional, con una estructura creciente que se dedica a mantener los negocios y potenciarlos en un mercado muy dinámico y exigente a la vez, donde la empresa tiene que estar a la vanguardia para lograr un balance entre la satisfacción de sus colaboradores, el aporte ambiental y generar réditos para los socios. Según el ejecutivo de Recursos Humanos, actualmente la compañía cuenta con más de 6.097 colaboradores y 2.400 accionistas, en una estructura que constantemente está en crecimiento y alineándose según las necesidades de los diferentes departamentos.

Según este funcionario, la empresa actualmente está enfocada al bienestar de sus colaboradores y a que se sientan satisfechos y orgullosos de pertenecer a esta empresa. Para esto, hace cuatro años se empezó a aplicar la encuesta de Great

Place to Work⁸ entre sus colaboradores, para medir el nivel de satisfacción de ellos con sus jefes y con la compañía. La empresa pasó de no puntuar dentro de las mejores empresas para trabajar en el primer año en que aplicó, a ser la número 16 en el año 2015, en la categoría de empresas de Centroamérica y el Caribe de más de 1.000 colaboradores, lo cual refleja el gran trabajo que ha venido haciendo la empresa por medio de sus líderes en cuanto a mejorar la satisfacción de todas las personas en la compañía.

En la siguiente gráfica se presenta una línea de tiempo con las diferentes adquisiciones que ha realizado la empresa, y que le han permitido crecer constantemente y dar al consumidor nuevas opciones de compra.

Gráfico 5: Adquisiciones estratégicas



Fuente: La empresa

Según el gerente de Distribución, la empresa cuenta con más de 2.700 productos, debido a las adquisiciones de empresas y las incursiones de nuevos productos en el mercado. Dentro de los productos que se ofrecen se encuentran los siguientes: cerveza, vinos, licores, bebidas alcohólicas saborizadas, agua embotellada, jugos, refrescos, néctares, tés, bebidas carbonatadas, bebidas energizantes, leche y sus derivados, frijoles, conservas, salsa de tomate y productos de panadería, lo cual le permite ofrecer a los clientes una gama amplia de productos para sus diferentes necesidades.

⁸ Great Place to Work (2016)

La diversificación del portafolio de bebidas y alimentos se ha mantenido a la fecha como una constante búsqueda de nuevos productos, los cuales generen rentabilidad. A continuación se presenta una descripción, según la página web de la empresa, de las principales adquisiciones que ha realizado la empresa, gracias a las cuales se ha venido fortaleciendo a lo largo de los años recientes y continua un crecimiento en la industria de alimentos y bebidas.

- En el año 2002, la empresa estableció una alianza estratégica con Heineken Internacional B.V., al comprar esta empresa internacional, un 25% de las acciones, lo cual le permitió producir localmente una cerveza de alta calidad internacional, bajo estrictos estándares de producción y constantes auditorías del proceso para garantizar la calidad del producto.
- En el 2006 la empresa adquirió la compañía guatemalteca Industrias Alimenticias Kern's, fabricante de alimentos con una alta participación en el mercado centroamericano. Dentro de sus productos se encuentran jugos, néctares de frutas, ketchup, salsas, frijoles y vegetales varios (maíz, arvejas, etc.), entre otros. Actualmente, importa y distribuye las marcas Kern's, Ducal y Fun C.
- En el 2007 la empresa adquiere ECSA (Embotelladora Costarricense S.A.), la cual realiza la producción de Pepsi en el país, bajo la supervisión de PepsiCo, empresa dueña de la marca. De esta forma inicia con la producción y distribución de bebidas carbonatadas en el país, dentro de las cuales se encuentran Pepsi, 7Up, Evervess, Mirinda y Milory, entre otras.
- En el año 2012 la compañía productora de lácteos Coopeleche, fue adquirida, como uno de los pasos para convertirse en la empresa líder costarricense de la industria de bebidas en Centroamérica, en términos de volumen y rentabilidad. Gracias a esta adquisición, se comenzó a incursionar en la producción de leche, helados, yogurt y, recientemente, rompope.
- En el 2012 la empresa finalizó una negociación para adquirir la mayor empresa cervecera independiente en los Estados Unidos: North American Breweries (NAB). Esta empresa tiene su sede en Rochester, Nueva York y

cuenta con cinco fábricas de producción, así como seis puntos de venta directa al consumidor. Su portafolio incluye 10 familias de marcas en todos los segmentos de cerveza más importantes de USA, incluyendo cervezas importadas, cervezas artesanales y bebidas de malta saborizadas.

- En el año 2012, finaliza la adquisición de las empresas Holterman y Vinum Aura, las cuales importan y distribuyen vinos y destilados desde empresas productoras en distintas partes del mundo.
- En julio de 2013 la compañía continúa con su diversificación al adquirir la Corporación Musmanni, la cual se dedica a la fabricación de productos de panadería y repostería, así como la distribución mediante su modelo de franquicia. Asimismo, se adquirió el almacenaje y distribución de Vinos y Destilados, la cual tiene la representación de Diageo en Costa Rica.

Además de las adquisiciones que ha tenido la empresa, ha dedicado una parte de su operación a la exportación de productos, con lo cual ha logrado tener presencia en países importantes como Estados Unidos, China, Australia y, recientemente, en Suiza.

Luego de entender los antecedentes, la historia de la empresa y el crecimiento que ha tenido en los últimos años, el presente trabajo se enfoca en la subsidiaria de Bebidas, la cual maneja todo el portafolio de alimentos y bebidas y cuenta con una distribución a lo largo del territorio costarricense. A continuación, se presentan los aspectos estratégicos de la empresa y cómo complementa el aporte de sus colaboradores con la consecución de sus objetivos en un ambiente agradable para trabajar.

2.3 Aspectos estratégicos de la empresa

Según comenta el ejecutivo de Recursos Humanos, la empresa se ha reinventado a lo largo de los años y continúa experimentando cambios organizacionales, los cuales le han permitido afrontar retos económicos, sociales y ambientales. La empresa ha cambiado conceptualmente su enfoque y dirección basada en los

colaboradores, donde la principal importancia de la estrategia ya no son los resultados económicos, como elemento principal que exige el mercado, sino los colaboradores, quienes, con base en una buena motivación, un buen clima organizacional, una buena relación con su jefe y un proceso adecuado de capacitación, van a permitirle a la compañía que se llegue a los resultados económicos de una forma más asertiva.

Es por esto que luego de un proceso de análisis y conceptualización se planteó el nuevo propósito de la compañía y los nuevos valores, los cuales reflejan el nuevo rumbo de la empresa. El nuevo propósito de la empresa es: “*Compartimos con el mundo una mejor forma de vivir*”, el cual debe ser el slogan de cada uno de los colaboradores. Asimismo, se plantean una serie de valores en los cuales todos sus colaboradores se deben ver reflejados y deben ponerlos en práctica, como lo son celebración, valor compartido, imaginación y pasión por ganar.

Para el ejecutivo de Recursos Humanos, uno de los aspectos esenciales que tiene la compañía es que basa su modelo y enfoque de resultados en los dos pilares fundamentales que se mencionaron anteriormente: el propósito y los valores. Esta va a ser la base para que lo que se está construyendo tenga un norte y una orientación hacia estos principios, donde los colaboradores cuando piensen en un proyecto, vayan a tomar una decisión, piensen siempre en el propósito como base de todo lo que vayan a realizar.

En la siguiente ilustración, tomada del Reporte Integrado 2014, se puede observar como el propósito y los valores en conjunto se interrelacionan para dar origen a la estrategia, la cual invita a cada colaborador de la compañía a ser innovador con propósito, abierto y emprendedor, proveedor de soluciones y capitanes de la categoría.

Ilustración 5: Valores 2.1 en el propósito y a la estrategia



Fuente: Reporte integrado de sostenibilidad 2014

Según indica el director general en el Reporte Integrado 2014, el período 2013-2014 estuvo lleno de retos y avances de corto plazo, pero también ha sido un año clave para la compañía, pues se logró hacer un alto en el día a día y trabajar en la definición del propósito de la empresa y, con base en él, establecer la estrategia que guiará su accionar en el negocio principal en los próximos cinco años. Adicionalmente, indica que, con base en esta visión, se desarrolló una arquitectura estratégica basada en cuatro pilares:

- Innovador con propósito: vivimos nuestra estrategia de Triple Utilidad en nuestras acciones, procesos y productos. Nuestras marcas reflejan nuestra forma de hacer negocios en armonía con el medio ambiente y la sociedad
- Capitanes de categoría: lideramos el crecimiento y la innovación en las categorías claves en que competimos
- Abiertos y emprendedores: somos una organización abierta que trabaja de manera colaborativa con nuestros socios, para potenciar los negocios que hacemos
- Creadores de soluciones: invertimos en desarrollar las relaciones con nuestros clientes en las cuales podamos ofrecer no solo productos, sino un portafolio complementado con el conocimiento profundo de nuestros consumidores, know how y otros factores, con el fin de brindar una solución integra.

Para lograr que el propósito, los valores y la estrategia de la compañía se cumplan y se obtengan los resultados esperados, se tiene una estructura organizacional, la cual, por medio de sus líderes permite a la compañía alcanzarlos y superarlos, como se detalla en el siguiente apartado.

2.4 Estructura organizacional

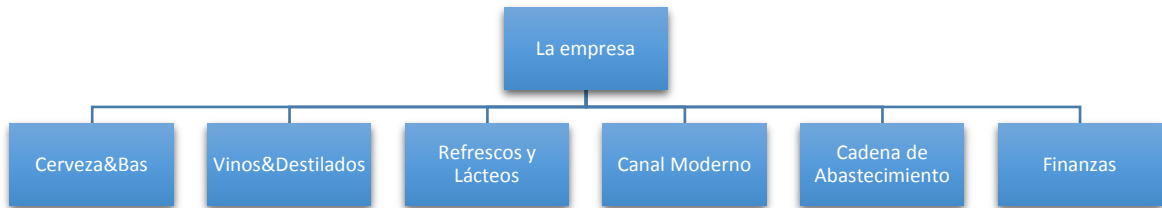
Según indica el Reporte de Sostenibilidad (2014), alcanzada la meta de diversificar e incursionar en nuevas geografías y categorías, la empresa se da a la tarea de integrar las operaciones. Luego de esta relevante etapa de expansión y crecimiento, la empresa toma como prioridad el dotar a las Unidades de Negocio de estructuras organizacionales independientes que permitan una mayor agilidad y foco, buscado a su vez, una mayor competitividad, eficiencia y productividad en todas sus operaciones.

Así, se identificó cómo se podían rediseñar los procesos operativos, productivos, de comercialización y administración, y se dio forma a un programa de redimensionamiento de la empresa, apuntando a una organización más eficiente para el primer trimestre del período fiscal 2014. Además, los equipos de trabajo (Unidades Estratégicas de Negocio-UEN) que conforman la empresa: Cerveza y Bebidas Alcohólicas Saborizadas (BAS); Refrescos y Lácteos; Vinos y Destilados; y Alimentos, inician el 2014 enfrentando intensas agendas y metas de crecimiento. Las unidades buscan posicionar sus productos entre los consumidores, a la vez que se dan a la tarea de reactivar canales clave para despertar un ambiente comercial favorecedor.

En la siguiente ilustración se puede observar el organigrama completo del área de la empresa, donde se muestran con el enfoque a cada una de las UEN y, adicionalmente, se encuentran los equipos de trabajo que dan servicio, como lo es Canal Moderno, encargado del área comercial, específicamente del canal de supermercados, el cual representa un volumen muy importante para la compañía. Adicionalmente, está el departamento de Cadena de Abastecimiento, el cual le

brinda los servicios logísticos a todos los negocios, así como el área de Finanzas, que da apoyo a todas las áreas de la empresa.

Ilustración 6: Organigrama del Área de la empresa



Fuente: La empresa

Todos los departamentos interrelacionados son los responsables de que el producto llegue a los consumidores y estén en el punto de venta cuando el cliente lo requiere, con un negocio rentable y que impacte positivamente el medio ambiente.

Una vez analizada la conformación del área de la empresa, en el siguiente apartado se presenta una referencia de las funciones de dos áreas específicas, Cadena de Abastecimiento y Canal Moderno, ambas involucradas en la metodología CPFR.

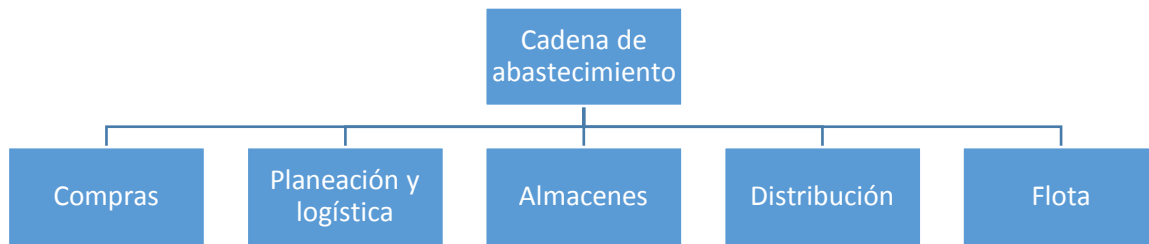
2.5 Descripción de las áreas involucradas en la metodología CPFR

En el siguiente apartado se va a dar una descripción de las principales áreas que están involucradas en la metodología CPFR.

2.5.1 Estructura organizacional de cadena de abastecimiento

Según el jefe de Demanda, el área de Cadena de Abastecimiento es la encargada de dar servicio a todos los negocios de la compañía, la cual contempla desde el área de compras, planeación de la demanda y del abastecimiento, pasando por el manejo de las bodegas de producto terminado, el reabastecimiento a las bodegas y entrega de producto a los clientes, mediante una plataforma de información, estructura física y procesos de negocio que permiten un flujo continuo de procesos en pro de que el producto llegue al punto de venta en el momento que el cliente lo requiere para su consumo. En la siguiente ilustración se muestra como está distribuido el departamento y las principales funciones de cada área.

Ilustración 7: Organigrama Cadena de abastecimiento



Fuente: La empresa

A continuación se detallan las principales funciones de cada una de las áreas.

2.5.1.1 Departamento de compras

Según el jefe de Compras del departamento de Refrescos, el área de Compras es la encargada de abastecer de materia prima, materiales directos y materiales indirectos tanto a las áreas de producción como a los departamentos de apoyo a las operaciones; todas las compras que se realizan en la empresa deben pasar por este departamento. En esta área existe una relación muy estrecha con los proveedores y una alta negociación con ellos, con el fin de tener los materiales que se requieren en el momento en el que se requieren y al costo óptimo. Adicionalmente, el tiempo de entrega debe ser el adecuado para que los materiales estén disponibles en el momento que se requieren, especialmente para la producción de producto terminado.

Para que se logre la adquisición de las materias primas en el momento requerido, es indispensable tomar en cuenta los tiempos de entrega de los proveedores y una debida planificación de la demanda, especialmente en productos exclusivos o de temporada, y es de vital importancia que el inventario esté en el momento que se negoció con el punto de venta. Si esta planificación no se realiza en cantidad y tiempo requerido, pueden ocurrir desabastos en las tiendas por un alto error de pronóstico, o porque se ofrece el producto en una fecha que no se puede cumplir y la empresa pierde credibilidad.

2.5.1.2 Departamento de Planeación y logística

Según el jefe de Demanda, el área de Planeación y Logística es el área que se encarga de cuatro funciones claves para la organización, a saber:

- La primera función es la planeación de la demanda, la cual se realiza de forma colaborativa con los diferentes departamentos, y es el eslabón principal en la cadena de abastecimiento, ya que de este número se desprenden la compra de materias primas, la programación de la producción, el abastecimiento a centros y la entrega del producto que los clientes solicitan. Actualmente, la planeación de la demanda se realiza por medio de reuniones mensuales donde se realiza un consenso entre las diferentes áreas involucradas sobre los volúmenes que se van a vender los meses posteriores, manteniendo el mes más próximo congelado, debido a que la producción ya está programada; y se hace la validación de los números de los meses posteriores. Este número tiene una base estadística que toma en cuenta la tendencia que tienen cada uno de los productos y las actividades principales por las que se puede ver influenciado.
- La segunda función clave es la planeación del abastecimiento, la cual tiene como base la demanda de productos; esta se realiza en conjunto con el área de producción tanto en Costa Rica como en Guatemala. Esta área debe medir que la producción sea tan balanceada como toda la red logística lo requiera, de tal forma que no haya faltantes de producto que repercutan en pérdida de ventas, ni que haya producto de más que requiera el alquiler de bodegas externas para poder almacenarlo, agregando una complejidad adicional a la cadena logística que hace que el costo sea mayor. Adicionalmente se deben considerar los tiempos de entrega, especialmente de los productos de importación, los cuales generalmente son producidos contra una orden de producción.
- La tercera función clave de este departamento es la administración de las bodegas de materiales para abastecer las líneas de producción y las bodegas de producto terminado que abastecen los centros de distribución tanto locales como rurales. Estas bodegas se encuentran contiguo a las plantas de

producción de tal forma que el abastecimiento se realiza de manera expedita y sin necesidad de trasladar el producto grandes distancias, lo cual da más flexibilidad y un tiempo de respuesta mayor para que la planta de producción se mantenga en constante ejecución.

- La cuarta función de este departamento consiste en la planeación del abastecimiento de los almacenes del área rural, la cual se hace analizando los inventarios que hay en cada uno de los almacenes y, con base en la venta promedio o un requerimiento específico por centro, se realiza una programación de abastecimiento de los productos que se requiera. El producto se puede abastecer de las bodegas de producto terminado, o bien, del CEDI⁹ Oeste, que es el corazón de los centros de distribución de la empresa. El movimiento se realiza en furgones que tienen una capacidad promedio de 32 tarimas, los cuales realizan un promedio de 50 viajes diarios a todo el país. Cabe destacar que el abastecimiento de las zonas rurales, al hacerse con base en la venta promedio, no considera las exhibiciones que se van a realizar en los puntos de venta del área rural, por lo cual en ocasiones el producto no alcanza para la venta.

2.5.1.3 Departamento de Almacenes

Según el jefe de Almacenes, este departamento se encarga de la administración de los inventarios en cada uno de los centros de distribución. Actualmente, se cuenta con ocho centros de operación rurales, ubicados en Liberia, Nicoya, San Carlos, Puntarenas, Guápiles, Limón, Ciudad Neily y San Isidro; y dos en el área metropolitana, uno en Heredia, contiguo a la planta de producción de cerveza y la planta de producción de refrescos, y otro en Desamparados, el cual tiene una dimensión menor. Cada uno de estos centros es abastecido desde las productoras y el centro de distribución principal que tiene la empresa, como se detalló en el apartado anterior. En la siguiente ilustración se puede observar la distribución de

⁹ Centro de distribución

las plantas de producción y los centros de distribución. Diariamente, estos almacenes son suministrados con producto terminado, el cual utilizan para realizar la entrega a los clientes. La preparación de estos pedidos se realiza de manera nocturna, luego de que el agente de ventas realiza la preventa; la entrega de pedidos por parte del departamento de Distribución se realiza 24 horas después, enfocado siempre en dar un excelente servicio y en garantizarles a los clientes el producto que estos requieren para ofrecer al consumidor final.

Ilustración 8: Mapa de Centros de distribución



Fuente: La empresa

La principal función que tiene el centro de distribución es almacenar y preparar los pedidos para la entrega al cliente; sin embargo, existe otros procesos muy importantes que tiene este departamento a su cargo, como lo son el recibo de todas las importaciones que se realizan al país, lo cual le permite al CEDI tener el producto disponible para cargar, además se realiza la preparación de los pedidos para las exportaciones y el envío de producto para abastecer rural.

2.5.1.4 Departamento de distribución

Según el jefe de Distribución, luego de que los pedidos son alistados por el almacén, estos son cargados en el camión de distribución y al día siguiente el equipo de

distribución procede con la salida a ruta. La flota de distribución actualmente llega a todos los rincones del país donde se requiere el producto.

La lógica de las rutas se realizan por medio del departamento de Planeamiento de Rutas, el cual tiene gestores en todo el país, los cuales se encargan, de una manera lógica, de establecer la ruta de cada uno de los camiones, considerando que el camión tenga una utilización alta, con la cantidad de clientes y cantidad de cajas adecuadas, de tal forma que en el horario de trabajo se logre realizar la entrega de la totalidad de pedidos y no haya devoluciones asociadas a una no entrega.

2.5.1.5 Departamento de Flota

Como se ha visto anteriormente, la empresa cuenta actualmente con una flota de furgones y camiones propios, los cuales se utilizan para el traslado de inventario de las plantas de producción y el centro de distribución principal hasta los centros de distribución rurales y para la entrega de productos a los clientes. Con el fin de tener una flotilla que cumpla las necesidades de la empresa y en caso de un desperfecto mecánico, la empresa cuenta con un departamento que se encarga de los mantenimientos preventivos y correctivos, que busca mantener la flotilla en las mejores condiciones para que pueda dar el servicio que cada una de las unidades de negocio que lo utilizan requiera.

Las funciones del departamento de Cadena de Abastecimiento consisten en brindarles un servicio logístico a todos los negocios, los cuales, mediante una comunicación asertiva y a tiempo, logran en conjunto los objetivos del negocio y, de esta forma, se mantiene la empresa en los lugares de desarrollo que se han tenido hasta hoy.

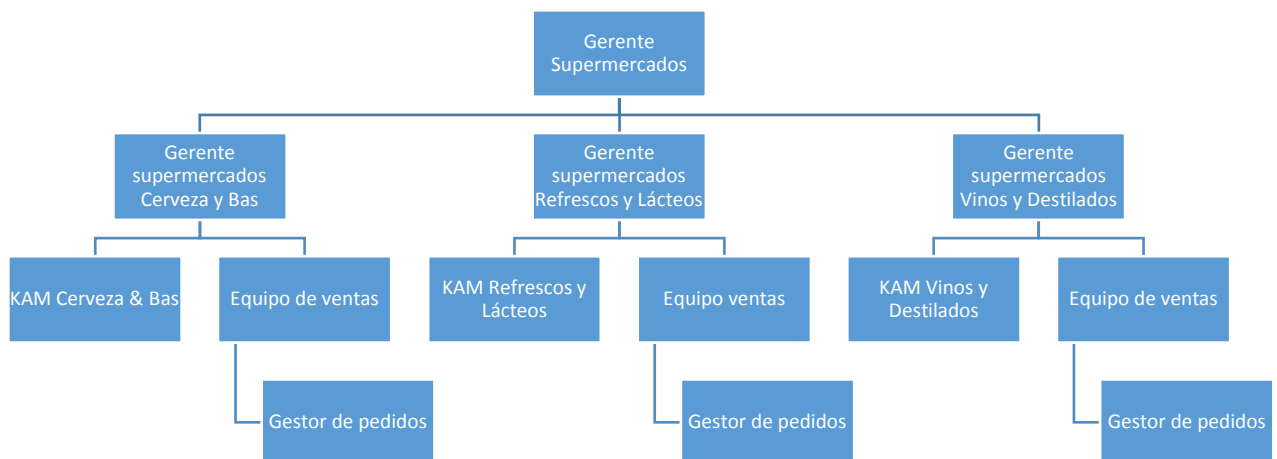
Una vez detalladas las funciones del departamento de Cadena de Abastecimiento, en el siguiente apartado se revisan las funciones del Canal Moderno, el cual cobra mucha relevancia, ya que este depende de la buena coordinación que exista con cadena de abastecimiento para cumplir con los requerimientos del mercado.

2.5.2 Estructura organizacional del área de canal moderno

Según el gerente de Canal Moderno, el área tiene a su cargo la gestión y el desarrollo de todas las cadenas de supermercados, mediante un acompañamiento de tiempo completo en el desarrollo de los puntos de venta por medio de exhibiciones, descuentos, degustaciones, bandeos, entre otras actividades que, en conjunto con las cadenas, establecen para brindar al cliente una variedad de productos para su consumo.

En la siguiente ilustración se muestra el organigrama del departamento, donde se detalla la interacción de cada uno de ellos y cómo interaccionan con las cadenas de supermercados.

Ilustración 9: Organigrama Canal Moderno



Fuente: La empresa

Como se mencionó anteriormente, los negocios de Cerveza y Bas¹⁰, refrescos y lácteos y vinos y destilados tienen sus equipos independientes, los cuales se encargan de desarrollar sus marcas y darles seguimiento constante al cumplimiento

¹⁰ Bebidas alcohólicas saborizadas

de objetivos y al logro de las metas. Internamente, en cada uno de los negocios la interacción de los integrantes del equipo es muy similar, los cuales se mencionan a continuación:

- KAM: es el ejecutivo de cuentas clave (Key Account Manager) que tiene la empresa, quien brinda un servicio personalizado a cada una de las cadenas de supermercado y, en conjunto, se encargan de establecer cuáles van a ser las estrategias a realizar en los puntos de venta para incrementar las ventas.
- Equipo de ventas: son los agentes de ventas que visitan los puntos de venta; se encargan de velar por que el producto realmente se encuentre en el punto de venta en el momento que se requiere, dependiendo de la necesidad del mismo, velando por que las exhibiciones estén en el momento que se requiere, con la cantidad adecuada de producto para que tengan el impacto que se espera en el consumidor y que el desempeño de la misma se refleje en el incremento en ventas.
- Gestor de pedidos: es el encargado de la visualización de órdenes de compra en el sistema de la empresa, quien, por medio de un análisis, revisa si existen bloqueos en la transmisión de información y da visibilidad a los agentes de venta para que, de ser necesario, realicen una gestión adicional.

Como se ha visto, las cadenas de supermercados son negocios estratégicos que requieren estar a la vanguardia y reinventarse todos los días en pro de la mejora de sus procesos; además, por la complejidad de manejar tiendas en todo el país con inventarios según las necesidades de cada uno, cada vez más se está realizando la integración de sistemas de información que permitan llevar un control de los inventarios óptimos en cada una de las tiendas, un sistema que le permita revisar en tiempo real sus inventarios y que haga, por medio de parámetros establecidos, una propuesta de orden de compra para cada una de las tiendas.

2.6 Metodología actual CPFR con supermercados

De acuerdo con el jefe de Distribución, si bien no se cuenta con una metodología estructurada por parte de la empresa, en la actualidad se realizan esfuerzos similares a los principios del programa CPFR descritos en el Capítulo I.

Actualmente la empresa cuenta con un programa de *inplants*¹¹, que brinda servicio exclusivo a una cadena de supermercados. Para esto, se cuenta con una contraparte dedicada a darle seguimiento al programa y a que se ejecuten las funciones que tiene cada una de las áreas. La principal función de esta posición es asegurar el abastecimiento de los productos en el anaquel de los puntos de venta. La implementación de mejoras se da de forma reactiva, para solucionar los problemas del día a día, lo cual repercute en que no puede haber una correcta planificación y ejecución de las acciones en pro de la mejora continua y del mantenimiento del programa en el tiempo.

La cadena de supermercado le brinda a los *inplant* acceso a los sistemas de información, de donde se extraen los archivos con los datos que se requiere analizar y con base en los cuales se toman las decisiones. Sin embargo, en el sistema con que cuenta la empresa, actualmente no existe una conexión directa que les permita a todos los usuarios hacer consultas específicas, y todo depende del *inplant*, el cual tiene además otras funciones que realizar, pues debe dar respuesta de los requerimientos de información que tengan otras áreas con base al proveedor.

Los principales indicadores que se monitorean son Fillrate (nivel de servicio), Nivel de abasto 3 días, Nivel de abasto 1 día, Días inventario, Inventario Perpetuo, Cumplimiento del *forecast* y crecimiento en ventas. El sistema de información que tiene la cadena de supermercado genera sus propias órdenes de compra, con base en el abastecimiento que hay en la tienda y con el fin de mantener una cantidad de días inventario óptima en el punto de venta. Sin embargo, actualmente este sistema es afectado por órdenes manuales que genera el agente de ventas en conjunto con

¹¹ Es una persona que labora y está contratado por una empresa, pero por la naturaleza de sus actividades, generalmente esté físicamente en otra prestando sus servicios

el encargado de la tienda, no permitiéndole al sistema realizar los análisis y ajustarlo en caso de ser necesario. Adicionalmente el agente solicita eliminación de líneas las cuales se solicitan en conjunto con la necesidad de la tienda, provocando que el nivel de servicio se vea deteriorado.

En cuanto a la planificación, esta no se realiza de forma anticipada, lo cual perjudica la disponibilidad de producto, ya que la producción se hace con base en una planificación de tres meses, y el no tener visibilidad de un área tan importante en volumen, como lo es supermercados, no es posible planificar correctamente. En las entregas realizadas por parte del departamento de Distribución existe un porcentaje de rechazo del camión por parte de la cadena de supermercado, el cual indica que tiene mucho producto y que por esta razón no va a dejarse el pedido, lo que repercute negativamente en el abastecimiento y, por consiguiente, en la disponibilidad del producto en el supermercado.

Ahora bien, se ha hecho referencia a la importancia del Canal Moderno para el negocio, en el siguiente apartado se profundiza en el peso que este tiene para la compañía, y se corrobora la importancia que tiene el que este negocio esté alineado con el resto para poder brindar un servicio al cliente de clase mundial.

2.7 Segmentación de clientes

Según el jefe de Demanda, para un mejor manejo de los clientes y poder realizar análisis y actividades enfocadas en cada uno de ellos, la empresa ha determinado dos grandes segmentaciones:

- Canal On Premise: son todos los lugares donde el consumo se realiza en el punto de venta, como por ejemplo, bares y restaurantes. Este canal se ha visto históricamente muy impactado por las leyes de tránsito y la ley anti-fumado, las cuales han venido a disminuir el consumo en el punto de venta y ha venido a potenciar el canal Off Premise.
- Canal Off Premise: son todos los lugares donde el cliente final compra el producto y se lo lleva para consumirlo en otro lugar; por ejemplo, cadenas de

supermercados, mini súper, tiendas de conveniencia, entre otros. Al existir una disminución en el consumo en el sitio de compra, este canal se ha visto verdaderamente beneficiado, lo que se refleja en un incremento en sus ventas a nivel nacional. Según Nielsen (2015), actualmente los supermercados han ganado relevancia, con un crecimiento de 46,8%, liderando la expansión de tiendas, contra Minis & Conveniencia y Tradicionales. A pesar de que Costa Rica concentra el 8% de la población y cuenta con el 6% de las tiendas de Centroamérica, el canal de Autoservicios representan el 36,3% de la facturación del canal de toda la región.

Además indica que actualmente el canal *off premise* es representado por el 45% de los clientes y el 70,26% del volumen de cajas que vende la empresa, a diferencia del canal *on premise*, que es representado por el 55% de los clientes y el 29,54% del volumen. En el caso específico de supermercados, representan el 6% de los clientes, que mueven un 32% del volumen total de la empresa. Debido a esto, se reafirma la importancia de que la planeación de la demanda ocurra de manera conjunta entre el cliente y la empresa.

2.8 Tendencias de la Industria

Como se observó en el apartado anterior, el Canal Moderno no cuenta con un gran número de clientes; sin embargo, el volumen que se mueve a través de este es alto, con respecto al resto de los clientes. Actualmente en Costa Rica existen cinco cadenas de supermercados principales, que concentran el 54% de las ventas de la compañía, las cuales son:

- GESSA: 60 puntos de venta
- AUTOMERCADO: 32 puntos de venta
- PRICESMART: 6 puntos de venta
- WALMART: 229 puntos de venta
- MEGA SUPER: 83 puntos de venta

Según Quirós (2015) en los próximos cuatro años se espera la construcción de 50 nuevos locales comerciales para algunas cadenas de supermercados, lo cual le da mayor relevancia al segmento. Además, según Villalobos (2016) el 2014 fue un año de incertidumbre para los empresarios del sector comercial y de bienes raíces, mientras que en el 2015 retomaron la confianza y volvieron a invertir; y para este 2016, desde finales del año 2015 se reactivó la expansión de algunas cadenas de supermercados, como Mega Súper y el Grupo Empresarial de Supermercados (Gessa), además, arribó al país un competidor hondureño, La Antorcha, que aumentaría este año la cantidad de locales a cinco, contando el supermercado en City Mall, que inició operaciones en diciembre pasado. En tiendas de conveniencia, AMPM y Fresh Market abrirán siete tiendas más; mientras que Musmanni Mini Súper no descarta posibles aperturas, de presentarse una buena oportunidad.

Como se puede observar, existe una tendencia creciente del mercado, lo cual lleva a la compañía enfocarse en brindar un servicio acorde con las necesidades de los clientes. En el siguiente apartado se aborda qué tan satisfecho está este canal.

2.9 Satisfacción de canal

Según el jefe de Distribución, la compañía ha mantenido una constante medición de indicadores, los cuales le han permitido ir evolucionando y ejecutando acciones de mejora para lograr resultados importantes; dentro de estos indicadores se encuentra el OTIF (On Time In Full), el cual mide la entrega a tiempo y completa. Sin embargo, este indicador no mide la solicitud real del cliente, ya que solamente se toma en cuenta el producto que está disponible y no su necesidad real. Este es el caso de los supermercados que cuentan con la generación de orden de compra automática, con la cual el cliente mide el nivel de servicio del proveedor comparando la cantidad de producto solicitada con la cantidad entregada.

Este indicador se ha vuelto muy importante para las cadenas de supermercados; así pues, algunos clientes tienen algún tiempo de estarlo midiendo y otros están comenzando. Cuando este indicador está por debajo de la meta, puede repercutir

negativamente en las relaciones comerciales entre ambas compañías; por lo que la satisfacción de los clientes es un indicador muy importante para la compañía.

2.10 Competencia

Según el gerente de Supermercados, la competencia en este tipo de puntos de venta es muy fuerte y demanda muchos recursos, ya que los competidores de las categorías en las cuales participa la empresa son muy fuertes. La competencia se basa en mantener el espacio en la góndola, cada centímetro cuenta, para que el producto esté siempre exhibido y sea seleccionado por el comprador en el punto de venta. Para esto, cada una de las empresas cuenta con una batería de actividades comerciales e innovación, que son la base para soportar la categoría.

Al incursionar en el panorama y la situación actual en la que se encuentra la empresa, se tiene una visión más clara de los departamentos y la interacción entre ellos, la cual va a permitir elaborar una investigación de acuerdo con la realidad de la empresa. En el siguiente capítulo se desarrolla la investigación de campo y la perspectiva de las cadenas de supermercados, que permita, de una manera más oportuna, definir la propuesta que más se adapte a las necesidades de la empresa.

Capítulo III: Análisis del estudio de campo de la gestión realizada para el abastecimiento de las cadenas de supermercados

Después de conocer la situación actual de la empresa y comprender los procesos que en esta se llevan a cabo para poder cumplir con uno de sus objetivos, entregar el producto en los puntos de venta a tiempo y de forma completa, en el presente capítulo se describe la investigación realizada, así como el análisis de los resultados obtenidos, con el fin de identificar las oportunidades que existen en los diferentes procesos para mejorar la satisfacción del cliente por medio del servicio que se les brinda y, de esta forma, establecer las recomendaciones para mejorar el nivel de servicio de los clientes.

3.1 Marco metodológico de la investigación

A continuación se presenta la justificación, objetivo general, objetivos específicos, y la metodología utilizada para desarrollar la investigación.

3.1.1 Justificación de la investigación

Como se ha mencionado anteriormente, la empresa ha tenido un crecimiento constante desde sus inicios, con la incorporación en su portafolio de nuevos productos, empresas nuevas, innovaciones de productos y una diversificación, lo cual le ha exigido reinventarse constantemente en sus procesos para satisfacer un mercado cambiante y dinámico.

El nivel de servicio se ha convertido en un indicador clave para las cadenas de supermercados (en adelante, cliente), el cual es medido de manera semanal y cuyo no cumplimiento tiene repercusiones en las ventas de los puntos de venta, ya que baja la disponibilidad de inventario en el punto de venta (PDV). Debido a esto, es necesario identificar las oportunidades de mejora y los factores importantes que inciden en la atención de este canal, con el fin de establecer una metodología de aplicación del programa CPFR y, de esta forma, mejorar la atención que se les brinda a los clientes.

Por lo tanto, es necesario identificar mediante el análisis de los resultados las áreas de oportunidad que tiene la empresa para, en conjunto cliente y proveedor, lograr una mejor alineación en toda la cadena de abastecimiento, que permita incrementar el nivel de servicio.

3.1.2 Objetivo general

El objetivo general de la investigación es identificar las oportunidades que existen actualmente en la atención de las cadenas de supermercados, por medio de entrevistas a profundidad y análisis de datos secundarios; y con esto, contar con la información, requerimientos y oportunidades de mejora necesarias para el desarrollo de un modelo de CPFR.

3.1.3 Objetivos específicos

- Identificar las oportunidades de mejora en la atención de las cadenas de supermercados.
- Establecer las necesidades de las cadenas de supermercados para la implementación del programa
- Determinar las principales causas que generan oportunidades en el nivel de servicio.
- Conocer prácticas exitosas realizadas por otras empresas que han implementado esta metodología, con sus resultados y principales retos para garantizar la sostenibilidad de esta en el tiempo.

3.1.4 Población de interés

Debido a que el CPFR es un modelo colaborativo es necesario identificar los requerimientos de las dos partes que intervienen en la metodología, tanto colaboradores de la empresa proveedora como del cliente. Estos colaboradores trabajan directamente en el Área Comercial, en el departamento de Canal Moderno, y en el Área Logística.

3.1.5 Metodología de Investigación

La metodología de la investigación se basa primeramente en realizar entrevistas a profundidad. Para esto, se procedió a entrevistar a cuatro personas que colaboran actualmente en la empresa proveedora y pertenecen tanto al área comercial como al área logística, y a dos colaboradores de dos cadenas de supermercados diferentes que laboran en el área logística; los colaboradores tienen más de tres años de trabajar para la empresa. Posteriormente, se realiza el análisis cualitativo de los resultados obtenidos.

Adicionalmente, se realiza una investigación analítica que toma como base los factores que afectan la disponibilidad de producto en la góndola y, por ende, el nivel de servicio que se brinda al punto de venta, así como casos de éxito en la implementación de programas CPFR en diferentes empresas, con el propósito de analizar los principales retos y beneficios que obtuvieron. Además, se realiza un análisis FODA de la empresa desde el punto de vista de los colaboradores entrevistados, el cual clarifica lo que se requiere para la implementación del programa de CPFR.

3.2 Desarrollo y análisis de la investigación

Luego de realizar las entrevistas a los involucrados en el proceso, y la revisión bibliográfica se procede a realizar un análisis.

3.2.1 Análisis cualitativo de las entrevistas

En este apartado se presenta el análisis de las principales oportunidades y necesidades que, a criterio de los entrevistados, existen en cuanto a la atención de las cadenas de supermercados y la relación que existe con la empresa proveedora. A continuación, se enlistan los principales factores que presenta la empresa y que se consideran esenciales a tomar en cuenta para la propuesta de desarrollo del programa CPFR.

- Colaboración

Un punto muy importante de la relación entre cliente y proveedor es la colaboración que debe existir entre ambos, esta es la base para llevar a cabo un programa de este tipo. Actualmente, en la compañía la relación que existe entre cliente y proveedor es meramente comercial; el ejecutivo de Cuentas Clave del proveedor se reúne con el área comercial del cliente todas las semanas, para darle seguimiento a las ventas, ofrecer nuevos productos y *packs* promocionales, así como para negociar dinámicas comerciales y exhibiciones.

Sin embargo, no existen foros con todas las cadenas de supermercados donde se involucre el área logística para identificar oportunidades de mejora en la planificación, atención y entrega de producto a los puntos de venta, con el fin garantizar un mejor nivel de servicio. Estos espacios son importantes para, en conjunto, construir y darle seguimiento a la atención, y para llevar a cabo soluciones que sean sostenibles en el tiempo e impacten positivamente en la rapidez de la atención, recepción y entrega de producto a tiempo y completo en el punto de venta.

- Solución de problemas en conjunto

En ocasiones los problemas de abastecimiento se dan por una falta de comunicación clara entre las partes involucradas, por lo cual se requiere establecer mecanismos claros y las acciones a seguir cuando ocurren los problemas, y establecer un procedimiento de qué hacer en caso de que ocurra una situación específica. Asimismo, se deben establecer los foros multiárea donde se van a llevar a cabo las comunicaciones y los pasos a seguir para solucionar los problemas de una manera conjunta, llegando a la causa raíz para evitar que vuelvan a ocurrir.

- Involucramiento de los altos mandos

Todas las áreas que están involucradas en el cumplimiento del nivel de servicio deben tener claro su rol y sus funciones dentro del proceso que se lleva a cabo con el cliente, además de cómo afectan cada una de las decisiones que se toman en el nivel de servicio y el indicador principal. Una vez que los altos mandos estén involucrados y todos realicen las gestiones necesarias para, en conjunto, asegurar

la entrega de producto al cliente final, se va a tener una mejora notable en el nivel de servicio

- Indicadores de servicio no son parte del BSC

La empresa proveedora cuenta con sistema de medición del desempeño (Balanced Scorecard) que mide la gestión de cada uno de los colaboradores en las diferentes áreas en las cuales se desarrollan. Sin embargo, actualmente el Fill Rate¹², indicador principal que se mide en una de las cadenas de supermercados, no es parte de los indicadores de todas las áreas que influyen en él, trayendo como consecuencia que no todos los involucrados estén comprometidos con que el nivel de servicio se vea incrementado.

- Sincronización entre las iniciativas de promoción y el abastecimiento

Los procesos de planificación entre el cliente y el proveedor no están alineados, esto debido a que el proceso de demanda del proveedor consiste en realizar colaboraciones mensuales con las áreas internas de la compañía, donde se analizan los SKU¹³ principales de una manera macro. Dichas colaboraciones se realizan mediante reuniones con el área comercial, *Trademarketing*, *Marketing* y el departamento de Demanda, donde se validan los volúmenes del siguiente mes, los cuales no deben tener variaciones grandes con respecto a lo que se había indicado la reunión anterior y se colaboran los dos meses siguientes, analizando la tendencia que lleva la venta del producto, el error de pronóstico y las actividades comerciales que se tienen mapeadas para los siguientes meses. De esta forma, se ajusta un número y, con base en este, se realiza la programación de la producción, la verificación y compra de materiales, con el fin de tener el producto disponible en el momento justo para que se produzca la cantidad necesaria para la venta y se distribuya a nivel país.

¹² Mide el nivel de servicio de la empresa proveedora al cliente

¹³ Stock Keeping Unit (SKU), se refiere a un código único que identifica a cada uno de los productos que maneja una empresa.

En el caso del cliente, existe en el sistema el *forecast* de venta de productos de las tiendas, el cual no considera las dinámicas comerciales que se van a tener los siguientes meses. Estas dinámicas son comunicadas al proveedor con 22 días de anticipación y por volúmenes bastante altos, lo que, en algunas ocasiones, no da tiempo suficiente al proveedor para producir la cantidad solicitada, y esto provoca entregas no a tiempo; o bien, es necesario realizar órdenes de emergencia que atrasan la programación establecida y esto estresa el sistema, y no necesariamente se cumple con los requerimientos de los clientes.

- Definir y negociar planes de ventas con las cadenas

Cuando un ejecutivo de cuenta va a negociar los planes de ventas con las cadenas de supermercados, no siempre cuenta con la claridad de las opciones que tiene por parte de la empresa para negociar, por lo cual debe existir una mejor planificación y claridad de las opciones que se van a ofrecer a los clientes, para realizar una planificación con tiempo de los espacios y las cantidades que se van a tener y que el producto esté disponible en la fecha que se pactó, ya que un incumplimiento de fechas por parte de la empresa proveedora implica un mal nivel de servicio que se traduce en una insatisfacción del cliente final y una pérdida en ventas.

- Planificar requerimientos de tecnología y recursos de información

La disponibilidad de la información es muy importante para poder realizar el análisis de los datos y tomar acciones que incidan en la mejora continua y garanticen atacar la causa raíz de los problemas. Actualmente, los datos requeridos para poder identificar las causas que inciden en una no entrega del producto que el cliente requiere se encuentran en diferentes fuentes y diferentes reportes, los cuales se deben procesar para poder tener el resultado final. Este procesamiento puede durar hasta 4 horas, lo que limita el análisis y la toma de decisiones. Por este motivo, se ve la necesidad de desarrollar herramientas tecnológicas que permitan tener al alcance de la mano la información para proceder a analizarla, identificar la causa raíz y el área responsable, y establecer en conjunto planes de acción para la mejora continua.

- Automatización en la recepción de pedidos

Actualmente, las cadenas de supermercados han implementado sistemas automáticos de generación de órdenes de compra, que permiten, por medio de parámetros que se ingresan en el sistema, hacer la solicitud de pedido de acuerdo con un histórico de ventas y las necesidades específicas de cada una de sus tiendas. Los pedidos generados por estos sistemas tienen dos formas de llegar al proveedor, a saber:

- a) Por medio del EDI (Electronic Data Interchange), el cual transmite los pedidos de forma automática al sistema de información del proveedor tal cual fue emitido por el sistema, sin pasar por filtros manuales. Solamente dos cadenas de supermercados en Costa Rica tienen este proceso instalado.
- b) Por medio del agente de ventas, en cada visita que realiza al punto de venta, el encargado le imprime la orden de compra y este lo digita manualmente en su dispositivo electrónico de recepción de pedidos e información y lo transmite al sistema de información

Cuando el pedido no es transmitido electrónicamente, se pierde su trazabilidad completa, ya que en la digitación pueden ocurrir errores humanos o cambios a la orden de compra original, que repercuten negativamente en la recepción de los pedidos, o una alteración que perjudique la entrega del producto porque no coincide con la orden de compra original.

- Disponibilidad de inventario en los almacenes del área rural

La empresa actualmente tiene ocho almacenes en la zona rural y uno en el área este del país, los cuales, como se indicó anteriormente, se abastecen desde el centro de distribución principal y de las plantas de producción. Los puntos de venta de las cadenas de supermercados se encuentran a lo largo del país y la entrega se realiza en cada uno de estos; por lo tanto, la disponibilidad de inventario en los almacenes debe ser la óptima, para que cuando ingrese una orden de compra haya el producto suficiente para poder satisfacerla, ya que si esto no ocurre, el producto no se entrega y puede generar un faltante en la góndola. Especialmente, esto

sucede en los productos C¹⁴, y en los productos exclusivos, donde la demanda no es muy estable y el envío de producto no es masivo.

- Seguimiento a las órdenes de compra

Como se mencionó anteriormente algunas cadenas de supermercados transmiten los pedidos por medio de EDI; sin embargo, se han identificado oportunidades en el seguimiento de dichas órdenes de compra, ya que al ser un sistema automatizado y como no existe un filtro manual, algunos pedidos que no se transmiten correctamente, produciendo pérdida de ventas y un desabastecimiento en las tiendas de algunos productos, pues hasta que el producto no llega al punto de venta no se percibe que el pedido no se transmitió de manera correcta. Primeramente, se debe dar una verificación de que todas las órdenes de compra que generó el cliente fueron transmitidas correctamente al sistema de información del proveedor, con los SKU y cantidades correctas, y posteriormente, se debe garantizar el seguimiento de las mismas y el cumplimiento de la entrega en el punto de venta.

- Limpieza de catálogo

El catálogo se refiere al listado de productos que están activos en las bases de datos del cliente, a partir del cual se realizan los pedidos. Cuando se realizan pedidos automáticos, la manera en la que se logran identificar los SKU es mediante el código de barras, ya que es el número único que existe para un producto que se comercializa entre el proveedor y el cliente; este número debe mantenerse siempre actualizado para que, al realizar los pedidos automáticos, el sistema lo verifique e identifique cuál es el SKU que se está solicitando, y se proceda con la generación del pedido, de otra forma el producto queda como bloqueado y no se procede con la entrega del producto solicitado. Adicionalmente, cuando hay un cambio en el código de barras de un SKU se debe informar de inmediato al cliente, para que ejecute el cambio y no se presenten problemas luego. Además, si la base de datos no está actualizada con los productos que realmente están activos por parte de

¹⁴ Son productos que representan el 5% de las ventas de una empresa

ambas partes, el sistema puede estar pidiendo productos inactivos y causar afectación en el nivel de servicio incorrecto.

- Exactitud de los inventarios físicos con los teóricos

La exactitud del inventario del piso de ventas no siempre es el 100%, lo cual perjudica los pedidos que realiza el sistema automático, esto debido a que si teóricamente en el sistema un SKU tiene inventario, cuando este hace la revisión no es un SKU que requiera ser reabastecido y el sistema no lo pide en la siguiente orden de compra, por lo que el espacio en la góndola queda vacío hasta que se haga el ajuste en el sistema del inventario. Esto es necesario para garantizar que el sistema funcione de la mejor manera y que se pidan las cantidades que realmente se requieren para cada uno de los SKU en cada una de las tiendas.

- Pedidos a pie de camión no permiten que el sistema funcione correctamente

Pedidos a pie de camión no permiten que el sistema funcione correctamente

Existe una práctica incorrecta entre el agente de ventas y el gerente de las tiendas, la cual consiste en tomar la orden de compra solicitada por el sistema y modificarla según las necesidades que se creen tener en el punto de venta; esto repercute negativamente en el cumplimiento de la orden de compra e impide que el sistema funcione correctamente, ya que en el sistema del proveedor el producto que este solicitó inicialmente se mantiene como producto en tránsito, afectando los niveles de abastecimiento en las tiendas y generando “pulgas¹⁵” en el sistema que afectan la disponibilidad de producto. Además, esto puede repercutir negativamente en la entrega de pedidos, ya que si la negociación se hizo con el gerente de la tienda y este no es el que recibe, puede no aceptar el producto que viene y todo se devuelve de nuevo al almacén, generando un gasto innecesario para la empresa proveedora.

- Claridad en el alcance de las funciones del Inplant

Actualmente, el *inplant* tiene diversas funciones dentro de la organización, las cuales se han ido adaptando a las necesidades de las distintas áreas de negocio,

¹⁵ Es información en el sistema que están incorrectas y genera problemas

ampliando de esta forma su alcance, pero limitando también su tiempo en cuanto a sus funciones principales y a sus responsabilidades. Es por esto que se debe redefinir el marco de acción de estas posiciones con base en las necesidades de las áreas de negocio y en su objetivo final, que es asegurar el producto en la góndola y, de esta forma, apoyar en el incremento de las ventas.

- Definición y claridad de roles de los asistentes de ventas

A nivel comercial, existe la figura de asistentes de ventas, quienes tienen diversas funciones relacionadas meramente con las cadenas de supermercados; algunos tienen un enfoque relacionado con asegurar las ventas y otros no. Dentro de sus funciones se encuentran la facturación manual de algunas cadenas, elaboración de reportes de ventas, seguimiento de devoluciones, revisión de productos bloqueados y recuperación de ventas, seguimiento a algunas órdenes de compra especiales para garantizar las entregas, ayuda a los agentes de ventas a eliminar líneas de pedidos, entre otras. Sin embargo, a pesar de tener estas funciones establecidas, en ocasiones tienen una función de resolver problemas del día a día de forma reactiva y sin enfocarse en cuál es la verdadera causa de lo que está ocurriendo; además, se les solicita la actualización de reportes que deberían estar ejecutando otras áreas y que no agregan valor a sus funciones.

- Vencimiento de las órdenes de compra

Las órdenes de compra que genera el cliente tienen una fecha de vencimiento y la entrega de producto se debe realizar antes de esta fecha para garantizar el abastecimiento de los puntos de venta, ya que si el producto es entregado días después, el cálculo con el que se hizo el pedido y la cantidad no va a cumplir con su objetivo, que la góndola tenga suficiente producto para la venta. Es por esto que se debe alinear bien la fecha de generación de la orden de compra, la fecha de entrega del producto y que este día el departamento de distribución haga la entrega al punto de venta. Adicionalmente, esta fecha de entrega debe ser alineada con la fecha de visita del agente de ventas para que no exista distorsión entre la fecha de visita y la fecha de entrega.

En el siguiente apartado se realiza un análisis de datos secundarios de los factores que afectan la disponibilidad del producto en la góndola, para posteriormente ser considerados, en conjunto con los resultados de las entrevistas realizadas, para la elaboración de la propuesta de implementación del programa que beneficie positivamente las entregas y la disponibilidad de producto en las góndolas, y que esto genere un incremento en las ventas.

3.2.3 Análisis de las causas que afectan la disponibilidad de inventario generando oportunidades a nivel de servicio

A continuación, se presenta un análisis de las principales causas que afectan la disponibilidad de inventario en la góndola del supermercado, según GS1.ORG (2011), donde a partir de muestreos realizados en los puntos de venta, se identifican los principales causantes del faltante de mercadería, los cuales se detallan:

- a) Pedido insuficiente por el local de venta: el local realizó el pedido y el proveedor entregó en tiempo y forma, sin embargo la cantidad solicitada no cubrió con la demanda requerida porque los parámetros no estaban actualizados
- b) Mercadería en la trastienda: el local tiene existencia del producto, sin embargo no se hizo el reabastecimiento de la bodega del punto de venta a la góndola
- c) Mercadería en la trastienda por restricciones del local de venta: el local de ventas tiene producto en existencia, pero por restricciones del local, el producto está en la trastienda y no puede abastecerse a la góndola
- d) Mercadería rota o vencida: producto dañado o producto cuya fecha ha expirado
- e) Inexactitud en el inventario: el inventario físico no cuadra con el inventario del sistema del local de ventas
- f) El proveedor no entregó el pedido en tiempo y forma: el producto fue solicitado, sin embargo el proveedor no entregó en lugar, fecha y cantidad

establecidos, este puede ser al centro de distribución o a la tienda, dependerá del tipo de entrega.

- g) La central de compras no ha realizado el pedido: la central de compras no hizo el pedido en tiempo y forma al proveedor
- h) El proveedor no levantó el pedido en la tienda: el proveedor no realizó la visita y toma de pedido correspondiente
- i) Producto discontinuado por el local de ventas: producto eliminado del planograma del local de ventas, entre algunos casos; producto con nuevo empaque, producto de baja por el proveedor, espacios en la góndola
- j) Producto en exhibición especial: producto que se encuentra en una punta de góndola o isla promocional, pero no se encuentra en el lugar asignado en la góndola, según planograma
- k) Producto no codificado para el local de ventas: producto no registrado en el local de ventas (producto no considerado en el planograma del local de ventas)
- l) Producto suspendido por baja rotación: producto suspendido del planograma del local de ventas por baja rotación o producto de temporada

Con estas causantes, se cuenta con mayor claridad en cuanto a los factores que afectan la disponibilidad de productos en la góndola del supermercado, con el fin de implementar planes de acción que puedan ser replicados a todos los puntos de venta y a todo el catálogo de productos, de tal forma que se erradiquen las causas que provocan que no haya producto en el punto de venta y de esta forma que no se pierda la venta. Asimismo, se puede contar con indicadores periódicos que permitan la medición de la disponibilidad de inventario y la ejecución de acciones para que no vuelvan a ocurrir faltantes de inventario en la góndola del supermercado.

En el siguiente apartado se muestra el análisis de los principales resultados y retos luego de la implementación de un programa CPFR en diferentes empresas, las cuales en su mayoría han tenido éxito y beneficios asociados a la colaboración entre cliente y proveedor, permitiendo una mayor visibilidad y un menor tiempo de respuesta en las negociaciones e implementaciones en los puntos de venta.

3.2.4 Análisis de resultados y retos de la implementación de un CPFR

A continuación se presenta tres casos de éxito de un programa CPFR con otras empresas comerciales con su respectivo análisis.

a. Caso CORONA¹⁶:

CORONA es una de las empresas más grandes de Colombia, número uno en el sector de materiales de construcción y una de las 25 empresas más exportadoras de Colombia. El objetivo principal para la implementación del modelo CPFR era incrementar las ventas, mejorar la rentabilidad y aumentar la disponibilidad de inventarios, optimizando la cadena de suministros a través de estrategias de colaboración con sus socios comerciales.

Lo que se hizo fue aumentar la visibilidad de la demanda, permitiendo el análisis de los comportamientos de compras y la sincronización de la cadena de suministros en toda la región; además, se implementaron indicadores de colaboración para guiar los procesos de planeación de la demanda y suministros.

Como resultado se lograron mejorar los procesos de negocios para lograr una mayor colaboración en la cadena de suministro, coordinando planes en un ambiente de confianza, dirigidos a reducir las diferencias entre el abastecimiento y la demanda. Además, se dio un aumento en la visibilidad total de la información en temas relacionados con los indicadores de gestión y sistemas integrados de comunicación, también se mejoraron los procesos de reabastecimiento con información oportuna, segura y amigable, para el logro de metas compartidas y la definición de estándares.

b. Nestlé Purina¹⁷

Nestlé Purina Petcare es la división de alimentos para mascotas de Nestlé S.A., la mayor compañía de comida del mundo. Se implementó el modelo de CPFR debido a que uno de los clientes puso en marcha un programa de colaboración con sus

¹⁶ Tomado de VICS Caso Corona (2015)

¹⁷ Seifert, D. (2003)

principales proveedores para aumentar la disponibilidad de su producto en tienda, optimizar el rendimiento de su cadena de suministro, mejorar la rentabilidad, entre otras. Nestlé Purina fue el primer proveedor que participó del proyecto, buscando aumentar la disponibilidad la disponibilidad y optimizar los costes operacionales.

Ambas compañías trabajaron estrechamente para establecer un marco de colaboración que diera soporte al intercambio de información para hacer posible el eficiente reaprovisionamiento de mercadería. También decidieron la implementación de una batería de indicadores para monitorear la marcha del negocio, asegurando que ambas organizaciones recibieran información semanal respecto a los indicadores de comportamiento, como el nivel de servicio, las faltas de inventario, entre otros.

Dentro de los beneficios obtenidos estuvo la reducción de los costos de distribución de forma significativa, recorte de un 50% los tiempos de espera en los repartos, aumento del suministro de cargas de 23 a 26 *pallets* por entrega y reducción de los costos de inventario mediante la reducción del *stock* con previsiones correctas; además, ambas organizaciones mejoraron el plan promocional.

c. Procter & Gamble¹⁸

P&G es una empresa que tiene operaciones en más de 140 países, con más de 127 mil colaboradores y una red de ventas mundial que incluye más de 300 marcas. Incluye siete unidades de negocio mundiales que incluyen Cuidado de Bebé, Cuidado de Belleza, Hogar, Protección Femenina, Alimentos y Bebidas, Cuidado de la Salud, y Tejidos y Toallas.

El principal objetivo de la implementación de un CPFR era habilitar una comunicación activa para la creación e integración de la demanda del cliente. El principal objetivo del caso de estudio es que la disponibilidad de producto en la góndola del supermercado esté al 100%, mientras se mantiene en las tiendas los niveles de inventario de acuerdo a su capacidad y necesidad.

¹⁸ Seifert, D. (2003)

Los principales aprendizajes que se tuvo en esta implementación fueron que se requiere una colaboración mutua basada en la confianza y la capacidad para compartir la información del proceso y de los sistemas. Además, para que el programa tenga éxito, el proceso existente debe ser simplificado, funcional y estandarizado.

Luego de revisar los casos de éxito de la implementación del programa CPFRR, se va a hacer un análisis entre los métodos convencionales y los utilizados en este programa, así como un listado de los beneficios y los retos que tuvieron las empresas a la hora de implementarlo.

En la siguiente tabla se muestran las diferencias entre los métodos convencionales utilizados en la cadena de suministros y los métodos utilizados en el programa CPFRR, según Sadhu, O. (2011), el cual brinda un fin para ambas compañías en la aplicación de este tipo de programas y un cambio cultural que debe existir entre las partes para que la implementación sea exitosa:

Tabla 2: Supply Chain vs CPFRR

Métodos de la cadena de suministros actuales	CPFRR
Planes separados del proveedor de materias primas, productor y detallistas	Planes compartidos desarrollados en conjunto entre el proveedor y el productor, el productor y detallistas, y entre el proveedor, productor y detallistas de una manera tripartita
Generación de órdenes basadas en históricos de ventas	Generación de órdenes basadas en un pronóstico utilizando la información de ventas de los puntos de ventas, las exhibiciones y dinámicas comerciales
Reactivo	Proactivo
Enfocado en la ejecución	Enfocado en la planificación
Limitado al punto de vista de las áreas de inventarios y logística	Incluye los puntos de vista de las áreas de inventarios, logística, ventas, marketing, compras y planeación
La meta es recortar los gastos de la compañía	La meta es el crecimiento conjunto de los ingresos
Relacionado con la administración del inventario	Más relacionado con la administración de la categoría
Trabaja en el reabastecimiento eficiente del inventario	Trabaja en las exhibiciones, introducción de nuevos productos, niveles de inventario y reabastecimiento para asegurar la disponibilidad de inventario en la góndola
Existen varios pronósticos para el proveedor, productor y detallista	Un solo pronóstico de ventas basado en un proceso colaborativo

Fuente: Sadhu, O. (2011)

A continuación, se presenta un compilado de los beneficios y retos que se han observado de la implementación de un programa de CPFR.

- Beneficios¹⁹

Mejora en la respuesta de la demanda del consumidor: disminución de quiebres de *stock* y reducción de los tiempos de respuesta gracias a una mejor organización y mayor confianza en la cadena de abastecimiento, lo cual repercute positivamente en la disponibilidad de inventario en la góndola y en la satisfacción del cliente

Mejora en los pronósticos: compartir los pronósticos a lo largo de la cadena de suministros permite a los participantes beneficiarse de las sinergias potenciales, la combinación de conocimiento del mercado y del cliente, así como una exactitud mayor del pronóstico y del cumplimiento de este. Una vez que los procesos de planificación están alineados, los horizontes de tiempo pueden ser ampliados con el fin de aumentar la visibilidad y tiempo de reacción.

Mejora en la relación comercial entre cliente y proveedor: conforme la colaboración se vaya llevando a cabo, se tendrá un mayor entendimiento de los negocios, mediante un intercambio regular de información y el establecimiento de los canales de comunicación directos, es una metodología ganar-ganar.

Incremento en ventas: colaborar en la planificación y previsión de la demanda reduce la falta de inventario, la pérdida de ventas y aumenta la disponibilidad de producto en el momento que se requiere para que el consumidor final lo pueda adquirir.

Reducción de inventario: un aumento en la precisión de los pronósticos facilita una disminución en el *stock* de seguridad, una reducción de inventarios y aumento de disponibilidad en las góndolas del supermercado.

¹⁹ Seifert, D. (2003)

- Retos²⁰

Selección de los socios comerciales al programa: deben ser socios comerciales que deseen colaborar entre sí, evaluando la posible relación de acuerdo con los beneficios realistas y con los objetivos y metas comunes del negocio, con el fin de que exista una relación exitosa entre ambas compañías.

Involucramiento de la alta dirección: la alta dirección debe asumir el papel de patrocinador del programa CPFR para cada uno de los socios comerciales, con el fin de asegurar que los recursos necesarios sean priorizados y dedicados al proyecto

Relación basada en la confianza: este es un programa que implica compartir información sensible y confidencial del negocio, es por esto que para obtener el máximo provecho de los beneficios del programa se deben crear relaciones basadas en la confianza para compartirlos.

Confidencialidad: compartir datos sensibles refuerza la necesidad de definir reglas en torno a la confidencialidad; los acuerdos de confidencialidad deben documentar el entendimiento común en torno a las zonas donde la confidencialidad es de suma importancia entre los socios comerciales.

Cambio cultural: la colaboración interna y externa requiere un cambio de mentalidad, para que esto se convierta en una acción del día a día entendiendo los beneficios que trae consigo.

Después de analizada toda la información respecto a la implementación de un programa CPFR, es necesario realizar un análisis FODA en el cual se identifiquen las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa en estudio, para ser consideradas como base para la realización de la propuesta de la implementación del programa CPFR, que permita manejar de una forma más eficiente los inventarios, promoviendo su venta y disponibilidad de inventario en el punto de venta.

²⁰ Seifert, D. (2003)

3.3 FODA

Luego de realizar el análisis de las entrevistas y los casos de estudio, en este apartado se va a desarrollar un FODA, donde se van a revisar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

3.3.1 Fortalezas (internas)

Las fortalezas son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa proveedora y que la colocan en una posición privilegiada frente a la competencia. De acuerdo con el análisis realizado, las fortalezas que presenta la compañía en estudio son las siguientes:

- Es uno de los principales proveedores de bebidas y alimentos para las cadenas de supermercados.
- Experiencia y conocimiento del mercado en el que desenvuelve.
- Recurso humano calificado para soportar la operatividad del negocio.
- Apoyo de la gerencia de Cadena de Abastecimiento y de Canal Moderno para la aplicación del programa.
- Posibilidad de mejorar los procesos de colaboración con sus principales clientes.
- Infraestructura de sistemas de información robusta, la cual está constantemente reinventándose según las necesidades de los usuarios.
- Proceso de demanda colaborativo interno en la compañía.
- Flota de distribución llega a todo el país.
- Equipo altamente competitivo y comprometido con los procesos.

3.3.2 Oportunidades (externas)

Las oportunidades son aquellos factores externos que resultan positivos, favorables, explotables y que permiten obtener ventajas competitivas. De acuerdo con el análisis realizado, las oportunidades con que cuenta la empresa proveedora son las siguientes:

- Disponibilidad para crear de foros con el área logística de ambas compañías.
- Apertura de las cadenas de supermercados para iniciar el programa colaborativo entre ambas compañías.
- Incrementar el *market share*.
- Tendencia creciente del mercado.
- Incremento de puntos de venta.
- Cadenas de supermercados enfocadas en el nivel de servicio.

3.3.3 Debilidades (internas)

Las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Son recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente. Las debilidades que se han considerado para la empresa en estudio, se detallan a continuación:

- Falta de seguimiento de las órdenes de compra para asegurar la entrega al 100% en el punto de venta.
- Limpieza de bases de datos en el sistema de información del cliente y el proveedor.
- Exactitud de los inventarios físicos y teóricos.
- Falta de comunicación directa con el cliente para mejoras en el área logística.
- Mejora en la eficiencia de los procesos internos.
- Falta de un sistema de información robusto que permita la extracción, análisis y seguimiento a la información de una manera sencilla y adaptada a las necesidades de cada cliente y en tiempo real.
- Falta de claridad en la definición de roles y responsabilidades de algunas posiciones relacionadas con la atención al cliente.
- Disponibilidad de inventario en la zona rural.
- Falta de sincronización entre las iniciativas de promoción y abastecimiento.

3.3.4 Amenazas (externas)

Las amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso con la permanencia de la organización en el mercado. De acuerdo con el análisis realizado, las amenazas con las que la empresa se enfrenta son las siguientes:

- Pérdida de clientes.
- Pérdida de ventas en los puntos de venta.
- Volatilidad en la demanda.
- Cambios tecnológicos acelerados.
- Salida de personal capacitado por otras oportunidades en el mercado.
- Pérdida de espacios en las góndolas de supermercado por falta de producto en el punto de venta.

Luego de analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa proveedora, en el capítulo siguiente se presenta la propuesta de implementación del modelo CPFR para la empresa, con el fin de alcanzar un mayor nivel de servicio y abastecimiento de la góndola en el piso de ventas.

Capítulo IV: Propuesta de un plan de acción para la mejora de procesos internos y externos de la atención del canal de supermercados

Luego de realizar el análisis de las entrevistas a los principales actores que participan directamente con las cadenas de supermercados, se tiene una visión más clara de los requerimientos y las oportunidades de mejora que existen en cuanto a la atención a este tipo de cliente. Con base en esta información se realiza una propuesta que permita establecer una forma de trabajo con el propósito de mejorar el servicio brindado a este canal tan importante para la empresa.

A continuación, se presenta la justificación, los objetivos y los factores de éxito de la propuesta, así como la propuesta en sí del plan de acción a seguir para el restablecimiento de las condiciones básicas de los procesos internos y externos con cada una de las cadenas de supermercados, y el manual de implementación del programa CPFR, el cual se desarrolla en conjunto cuando se requiera.

4.1 Justificación de la propuesta

El canal de supermercados tiene para la compañía mucha importancia a nivel de cantidad de tiendas conglomeradas en poca cantidad de clientes; este representa un movimiento de volumen muy importante y una exposición de productos que llega a muchos clientes y garantizan el éxito en la presentación de productos nuevos. Además, tiene una complejidad muy grande por la dispersión que existe en las tiendas en todo el país. Debido a esto, se identifica la necesidad de establecer un plan de acción que permita elaborar una propuesta para la correcta atención de este canal, brindando un servicio diferenciado del resto de los clientes, con un nivel de servicio adecuado a la necesidad de cada cadena de supermercado.

Para este tipo de clientes el nivel de servicio es sumamente relevante y requiere de una atención importante para la identificación de los factores que lo afectan y de esta forma ejecutar acciones que eviten pérdida en ventas por falta de producto en la góndola del supermercado.

4.2 Objetivos de la propuesta

Como objetivo para la presente propuesta se plantea determinar los planes de acción a ejecutar para mejorar la atención brindada a los clientes de las cadenas de supermercados, con el propósito de mejorar los procesos internos para garantizar la disponibilidad de producto en la góndola.

4.3 Factores críticos del éxito

Los factores críticos de éxito son condiciones internas y externas que tienen un impacto significativo en la operación y que se deben tomar en cuenta para la implementación de este proyecto. Así pues, dentro de los FCE de esta propuesta se consideraron los siguientes, con el fin de que esta sea implementada correctamente:

- La atención de este tipo de clientes requiere la participación de muchas de las áreas de la compañía, tanto de la cadena de abastecimiento como del área comercial, es por esto que el involucramiento de la alta gerencia tiene un papel preponderante en el éxito y puesta en marcha de las propuestas que se presentan. Una vez que todas las áreas estén de acuerdo con los pasos a seguir, la implementación de la propuesta será más sencilla y de fácil aplicación.
- Además, se requiere el desarrollo de aplicaciones por parte del área de Tecnologías de la Información, tanto para el desarrollo de cubos en el Business Intelligence de la empresa como de reportes del sistema de información principal, como lo es SAP; para esto se requiere un involucramiento total del área de TI para garantizar el desarrollo a tiempo y completo de lo requerido para tener la información más a la mano.

4.4 Desarrollo de la propuesta

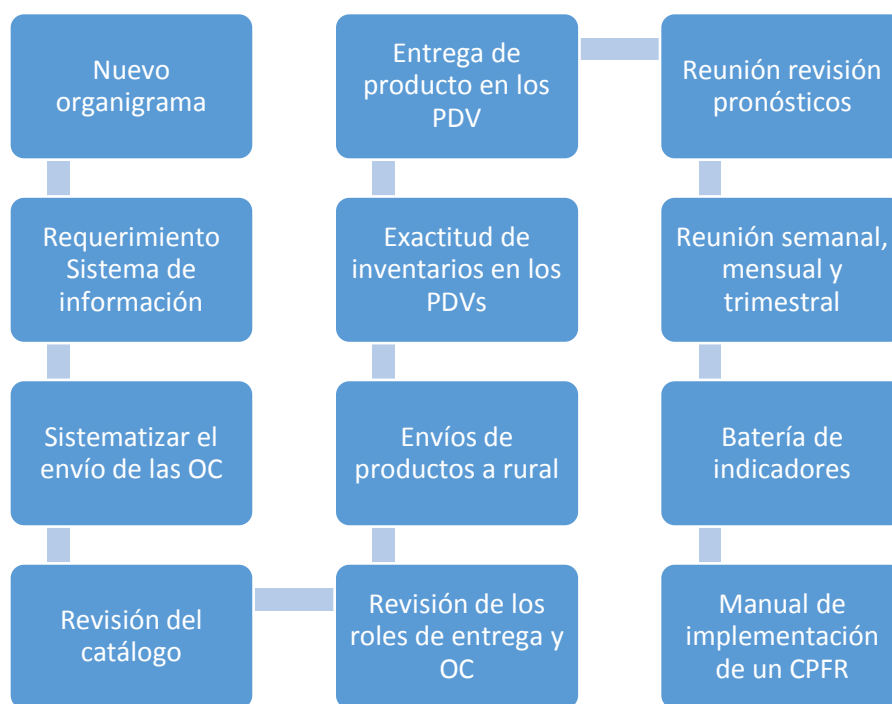
En el presente apartado se presenta primeramente el plan de acción a realizar para el restablecimiento de condiciones básicas para la implementación de un programa

de CPFR y, posteriormente, se presenta el manual a seguir con cada uno de los clientes, con lo que se quiera implementarlo. Dicho plan de acción se obtuvo con base en el análisis del proceso interno que se lleva actualmente en la empresa.

Así pues, se desarrolla una propuesta integral, la cual contempla todas las áreas que están involucradas en el proceso, tanto interna como externamente, de las cuales depende el éxito del programa la relación comercial que existe con las cadenas de supermercados.

En la siguiente ilustración se muestran las diferentes propuestas que se desarrollaron en pro de la mejora de los procesos internos y el manual de implementación del programa CPFR.

Ilustración 10: Propuesta integral



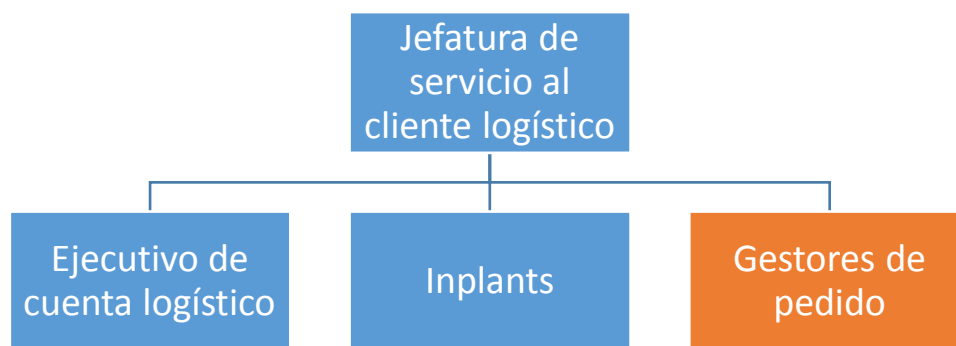
Fuente: Elaboración propia

4.4.1 Propuesta de nuevo organigrama

El enfoque que la empresa le da actualmente al área logística en la atención de las cadenas de supermercados ha venido tomando relevancia en los últimos meses, pues se está preocupando por entender y dar mayor seguimiento a la resolución de problemas para mejorar los indicadores.

Es por esto que, luego de revisar el organigrama actual del área logística de servicio al cliente y el del área comercial, se identifican tres posiciones que actualmente están en el área comercial y que le dan servicio a cada uno de los negocios, las cuales están enfocadas meramente en dar seguimiento al área logística, con cierto recargo del área comercial. Por tanto, se propone trasladar esas posiciones al área de cadena de abastecimiento, con el fin de brindarle apoyo al área logística y que, al estar más relacionadas con esta área, se conviertan en posibles impulsores de propuestas de mejora y acciones que permitan una mejoría en los indicadores y en el seguimiento. Adicionalmente, estas posiciones van a tener una relación directa tanto con los *inplants* como con los ejecutivos de cuenta clave logísticos, brindando el servicio requerido por estas áreas. En la siguiente ilustración se presenta el organigrama propuesto, en color naranja se indica la posición nueva que vendría a complementar el servicio brindado.

Ilustración 11: Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia

La función principal de los gestores de pedido se basa en el seguimiento de las órdenes de compra especiales, desde su generación y la visualización en el sistema hasta la entrega del producto en los puntos de venta. En caso de que este producto

no sea entregado, la identificación de las causas por las cuales no se entregó también sería una gestión de estas posiciones. De esta forma, se le estaría dando un seguimiento total a las órdenes de compra para garantizar su entrega.

En la siguiente ilustración se muestra el procedimiento que se debe seguir con la generación de órdenes de compra especiales; asimismo se observa cuál es la interacción que existe entre los principales actores en la atención de estos clientes. Cada uno tiene una función muy importante de cara al cumplimiento de la entrega del producto en cada uno de los puntos de venta, además teniendo cada actor su papel claro, se vuelve muy importante el trabajo conjunto que deben realizar para alcanzar y mejorar los indicadores.

Ilustración 12: Procedimiento de generación de órdenes de compra especiales



Fuente: Elaboración propia

4.4.2 Requerimiento sistema de información

Actualmente el análisis de la información se ha vuelto un requisito indispensable para la identificación de las oportunidades de mejora en las organizaciones, pues gracias a la incorporación de las tecnologías de la información y sistemas integrados que permiten el almacenamiento de datos de las operaciones de una empresa se ha vuelto un pilar fundamental para que esto sea posible.

La empresa en estudio cuenta con toda la información necesaria para la identificación de oportunidades de mejora; sin embargo, no está integrada en un

solo reporte que le permita al usuario dar una correcta trazabilidad a las órdenes de compra, desde su generación hasta su entrega en el punto de venta. Por tanto, se resulta necesario elaborar un reporte integrado que permita conocer cada orden de pedido del cliente, y por cada uno de los SKU pedidos la siguiente información:

- Cajas que fueron ordenadas
- Cajas que fueron entregada
- Cajas que quedaron en *backorder* y no se pudieron entregar
- Cajas que no se pudieron entregar
- Cajas que quedaron bloqueadas en el sistema por falta de inventario o por un error en la información del producto
- Pedidos que fueron anulados

La forma de visualizar la información se muestra en la siguiente ilustración, a continuación; en la columna de la derecha, se presenta el porcentaje de cumplimiento del pedido del cliente y las causas que hicieron que no se pudiera entregar.

Ilustración 13: Vista de la propuesta del reporte del Sistema de Información

Pedido Cliente	Cód. SAP	Fecha de Pedido		Cantidad Solicitada	Cantidad Entregada	Back Order	Devolución	Motivo Devoluc.	Bloqueados	Anulados	%
0950593482	102319	08.10.2015	14.10.2015	5.00	3.00	1.00	1.00	Suf. Inventario			60%
0950593482	73411	08.10.2015	14.10.2015	4.00	2.00	2.00					50%
0950593482	87369	08.10.2015	14.10.2015	3.00	3.00						100%
0950593482	63326	08.10.2015	14.10.2015	2.00	1.00		1.00	Cód. No Regist			50%
0950593482	4	08.10.2015	14.10.2015	15.00	15.00						100%
0950595823	152718	13.10.2015	19.10.2015	1.00	1.00						100%
0950595823	150845	13.10.2015	19.10.2015	2.00	2.00						100%
0950595823	150846	13.10.2015	19.10.2015	2.00	0.00					X	0%
0950595823	150843	13.10.2015	19.10.2015	2.00	2.00						100%
0950595823	146335	13.10.2015	19.10.2015	2.00	0.00				2.00		0%

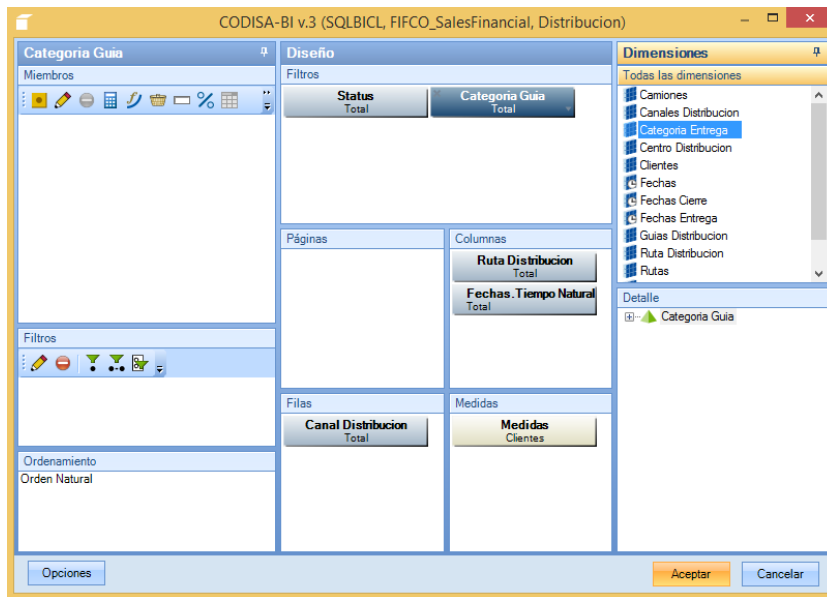
Fuente: Elaboración propia

A partir de esta información, es posible identificar por cada uno de los pedidos cuál fue el nivel de servicio y las causas de su no cumplimiento y, con base en estas, ejecutar planes de acción que permitan mejorar los indicadores y poder garantizar el inventario en los puntos de venta. Por otro lado, se propone realizar un requerimiento para que toda la información de los pedidos que provee el cliente sea almacenada en un cubo de información, donde se obtengan los principales indicadores de una forma rápida y al alcance de la mano, con el fin de realizar

consultas de información y comparaciones de su desempeño en un horizonte de tiempo.

Para esto se propone realizar esta implementación en los cubos de Business Intelligence con que cuenta actualmente la empresa, con el fin de tener toda la información referente a la atención de estos clientes. En la siguiente figura se muestra la visualización del cubo, donde se pueden realizar los reportes que el usuario requiera.

Ilustración 14: Pantalla del cubo de BI



Fuente: CODISA

Ahora bien, en las empresas, cuando se requiere un desarrollo del área de tecnologías de la información, en ocasiones estos llevan un tiempo para poder ejecutarse; por tal razón, se propone, inicialmente, elaborar una herramienta en Excel que permita a los usuarios acceder a un historial de los principales indicadores que afectan la operación y con la que se pueda interactuar, como se muestra en la siguiente ilustración; así, el usuario puede escoger el tipo de negocio que quiere ver, el mes o la semana y seleccionar el año que desea consultar. La tabla dinámica le muestra al usuario la información por tipo de tienda, con su indicador de nivel de servicio y la cantidad de cajas ordenadas y cantidad de cajas recibidas.

REPORTE DE FILL RATE POR NEGOCIO POR MES



Etiquetas de fila	FILL RATE	CAJAS ORDENADAS.	CAJAS RECIBIDAS	Diferencia
Tienda 1	95.2%	97,257	92,626	4,631
Tienda 2	95.2%	154,129	146,789	7,339
Tienda 3	95.2%	151,566	144,349	7,217
Total general	95.2%	402,952	383,764	19,188

Fuente: Elaboración propia

El desarrollo de un sistema de información robusto, como se mencionó anteriormente, es de vital importancia para contar con la información necesaria para la revisión constante de los procesos y la puesta en marcha de acciones que permitan mejorar los indicadores medidos entre las empresas.

4.4.3 Sistematizar el envío de las Órdenes de Compra

Las cadenas de supermercados están automatizando la generación de pedidos por medio de sistemas de información que les permitan tener un mayor control de sus inventarios y pedidos que sean lo más exactos posibles basados en la disponibilidad de producto del punto de venta, en el tiempo de entrega del proveedor y en la venta del producto. Teniendo esta información la cadena de supermercados, es de vital importancia que los pedidos sean transmitidos electrónicamente por medio de un EDI (Electronic Data Interchange²¹), evitando de esta forma errores por parte del agente de ventas que tiene que digitar manualmente el pedido y contando con la

²¹ Permite el intercambio de documentos entre los sistemas informáticos de quienes participan en una relación comercial.

información en el sistema de una manera automática. Adicionalmente, esto liberaría la gestión del agente de ventas y le daría mayor tiempo para el desarrollo de los puntos de venta y otras revisiones que este debe realizar para garantizar que el sistema funcione de manera óptima.

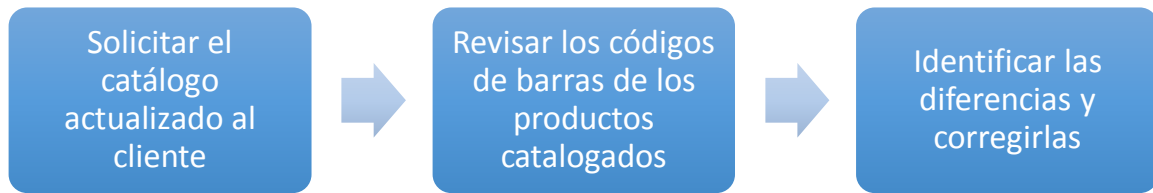
4.4.4 Revisión de catálogo, limpieza de bases de datos

Cuando se tienen sistemas automatizados, es de vital importancia mantener las bases de datos actualizadas, ya que la comunicación existente entre las empresas se da a partir del código de barras, el cual les brinda un número único para la identificación de los productos. Dichos códigos de barras deben estar actualizados en ambas bases de datos; para esto, es necesario solicitar el catálogo completo del cliente y revisarlo con el de la empresa, con el fin de identificar las oportunidades que existan en cualquiera de las dos empresas y realizar las correcciones necesarias.

Además, se debe revisar en el maestro de materiales si hay más de un SKU con el mismo código de barras, pues cuando esto sucede, el sistema no logra identificar el producto que está requiriendo el cliente, lo que automáticamente se convierte en una no entrega y, por consiguiente, en un posible faltante de producto en la góndola del supermercado.

Por lo tanto, es necesario normar la forma en la que se va a realizar dicha revisión, la cual se debe hacer de manera periódica para garantizar la integridad de los datos y la correcta recepción de la información por parte del sistema. En la siguiente ilustración se muestra el procedimiento a seguir para la revisión del catálogo, la cual se debe realizar cada tres meses para validar que no haya diferencias, y cada vez que haya un cambio en un código de barras, este debe ser debidamente informado en la cadena de supermercado, para que ellos realicen el cambio respectivo y no haya problemas con la información y que los pedidos fluyan correctamente entre los diferentes sistemas de información.

Ilustración 16: Proceso de revisión de catálogo

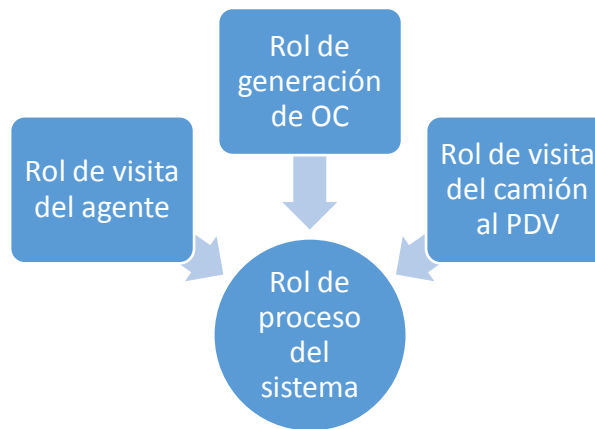


Fuente: Elaboración propia

4.4.5 Revisión de los roles de entrega y vencimiento de OC²²

El sistema automático de pedidos genera las órdenes de compra que requiere el punto de venta con una fecha de vencimiento, la cual se le asigna automáticamente cuando esta se genera. Cuando esta fecha de vencimiento no coincide con el tiempo de entrega que tiene el proveedor, o bien, con el rol de procesamiento del pedido para el tipo de negocio, al llegar el pedido al punto de venta, se deben hacer gestiones adicionales para poder entregar el pedido, lo cual afecta tanto el tiempo de entrega como el nivel de servicio, porque en ocasiones no puede ser recibida la orden de compra. Por lo anterior, es necesario llevar a cabo una revisión desde tres puntos de vista diferentes, como se muestra en la siguiente ilustración.

Ilustración 17: Alineación de roles con el día de procesamiento de los pedidos



Fuente: Elaboración propia

²² Órdenes de compra

El rol de visita del agente se refiere al día que el agente va al punto de venta a realizar la revisión, él se encarga de revisar, en conjunto con el encargado de la tienda, si tiene oportunidad en alguna línea, o bien, si el pedido es suficiente para abastecerse y hacer entrega del material publicitario cuando aplique. Generalmente, los diferentes agentes de venta de los diferentes negocios tienen días de entrega diferentes, estos días deben ser alineados con rol de proceso del sistema.

El rol de la generación de la orden de compra es la que tiene parametrizado el sistema del cliente, el cual se basa en un tiempo de entrega definido para cada uno de los puntos de venta y de los diferentes departamentos que este recibe. Esta generación de órdenes debe estar totalmente alineada con el rol de procesamiento del pedido en el sistema, ya que si no están alineados, el pedido puede estar llegando con una orden de compra vencida, lo que repercute negativamente.

Asimismo, el sistema tiene un rol de visita establecido para cada uno de los puntos de venta, el cual debe estar completamente relacionado con los roles mencionados anteriormente, con el fin de que el pedido se libere en el día que debe realizarse su procesamiento. De esta forma se evitarán complicaciones y pérdidas del nivel de servicio con este canal. La actualización de estos parámetros es un punto muy importante en la gestión de los puntos de venta.

Así pues, se debe realizar una revisión integral de los roles de entrega y la generación de las órdenes de compra y visita de los agentes para garantizar la confiabilidad de la información. Esta revisión se debe realizar de manera semestral, o bien, cuando alguno de los negocios tenga algún cambio significativo con las rutas de visita o de entrega, así como cuando se incorporan nuevos puntos de venta. De esta forma, asegurará que el pedido está siendo procesado el día en que se debe, para garantizar la entrega del producto.

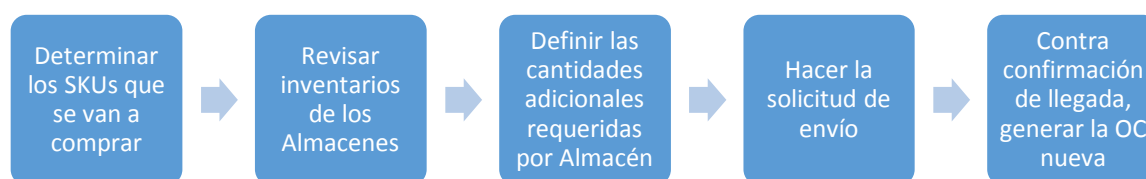
4.4.6 Envío de productos a rural antes de que se generen las OC

La coordinación que debe existir con la generación de órdenes de compra debe ser expedita, especialmente con las compras especiales y en los almacenes rurales, ya que la disponibilidad de producto no siempre es la que requiere la orden de compra,

y una vez que esta es generada, si el producto no estaba en el almacén, no es posible recuperarla y esta no se puede entregar. Generalmente, en los almacenes de la zona rural se mantienen ocho días inventario, los cuales en ocasiones son insuficientes, especialmente para órdenes de llenado de productos especiales.

Por esta razón que se hace indispensable que para la generación de órdenes de compra especiales se siga el siguiente procedimiento, el cual básicamente consiste en la identificación de los SKU que se requieren enviar y en una revisión de los inventarios en cada almacén. Es necesario tomar en cuenta si el producto es o no exclusivo, ya que de esto depende si el inventario es suficiente para la solicitud especial. Una vez se ha definido si se requiere o no el envío de producto adicional, se debe hacer la solicitud de envío y cuando esté confirmado en el almacén, se procede a realizar la orden de compra para su posterior entrega, tres días después.

Ilustración 18: Procedimiento a seguir para las órdenes de compra especiales



Fuente: Elaboración propia

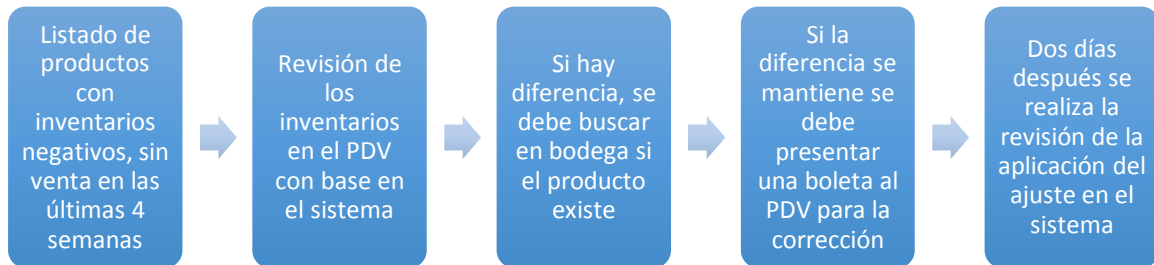
Adicionalmente, se debe revisar con el área de Tecnologías de Información si es posible realizar la reserva del inventario para los diferentes canales; esto especialmente cuando se tienen cuotas específicas por cada uno de los productos promocionales, de tal forma que se respeten las cantidades destinadas a cada uno de los canales y no queden desabastecidos unos y sobreabastecidos otros.

4.4.7 Exactitud de inventarios en los PDV's

Para un sistema de información que genere órdenes de compra automáticas en los puntos de venta, es de vital importancia la exactitud de los inventarios, ya que con base en esto, se determina la necesidad de realizar un pedido de producto. Es decir, si en el sistema hay cierta cantidad de botellas que cubren la demanda requerida, el sistema no va a hacer solicitud de compra de este pedido, pero si la exactitud en

el sistema no está correcta y difiere de lo que hay realmente en el piso de ventas, el sistema puede no resurtir un producto que sí lo necesita y, por consiguiente, no hay producto en exhibición en la góndola. Actualmente no se hace esta revisión, por tal razón, se requiere realizar revisiones periódicas de los inventarios en los puntos de venta según el procedimiento que se muestra en la siguiente.

Ilustración 19: Procedimiento de revisión de inventarios en PDV



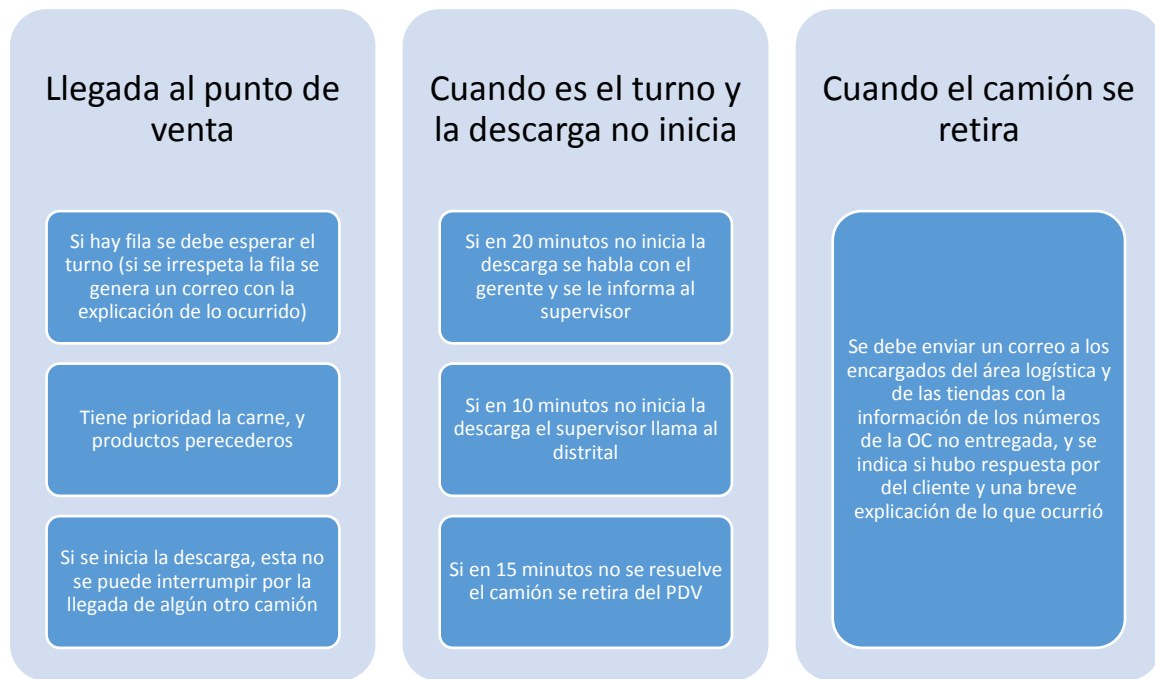
Fuente: Elaboración propia

Con el seguimiento necesario a la aplicación de estas diferencias en el sistema, se garantiza la integridad de información importante, que permita al sistema reabastecerse correctamente sin perjudicar el piso de ventas, garantizando la disponibilidad de inventario en la góndola del supermercado.

4.4.8 Entrega de producto en los PDV

El tiempo de espera para la entrega de producto en los puntos de venta no siempre es el óptimo, ya que en ocasiones existen factores que impiden la entrega rápida. Es por esto que se establece un procedimiento a seguir cuando se llega a la tienda y no hay respuesta por parte de los encargados de la recepción, el cual se muestra en la siguiente ilustración. El envío de un correo electrónico con la información es de suma importancia, ya que de esta forma queda respaldado lo ocurrido y todos los involucrados están al tanto de lo que está pasando. Lo que se quiere evitar con esto es que un camión espere a ser atendido más de 45 minutos, o bien, sea rechazado luego de dos horas de esperar a ser atendido y todo el producto se deba devolver al almacén.

Ilustración 20: Pasos a seguir en la descarga de producto

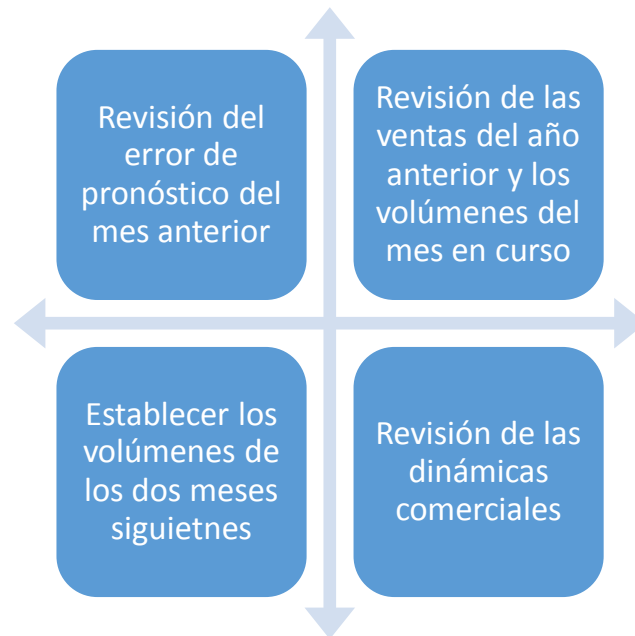


Fuente: Elaboración propia

4.4.9 Revisión de pronósticos

La base de la colaboración entre ambas empresas se encuentra en los pronósticos que se deben compartir mensualmente y ser revisados para garantizar que el producto va a estar disponible en el momento en el que se requiere y en las cantidades necesarias. Para esto, se propone realizar una reunión mensual, donde se realice la revisión desde cuatro aristas, como se muestra en la siguiente ilustración.

Ilustración 21: Revisión de pronósticos de productos especiales



Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta una explicación de cada uno de los puntos a revisar:

- Revisión del error de pronóstico del mes anterior: debido a que el volumen es generado por ambas empresas, es de vital importancia revisar cómo estuvo el error de pronóstico de los productos que se colaboraron, para identificar qué pudo haber sucedido y, de esta forma, generar acciones que permitan atinar mejor el pronóstico
- Revisión de las ventas del año anterior: es importante como insumo principal de los volúmenes, revisar las ventas reales, ya sea del mismo producto o de un producto similar el año anterior, con el fin de tratar de identificar un parámetro a seguir
- Revisar los volúmenes del mes en curso: los volúmenes del mes en curso están congelados desde el punto de vista de demanda, ya que los pedidos ya se hicieron y la producción ya está hecha; sin embargo, es importante revisarlos en caso de prever una necesidad especial que pueda ser solventada con una correcta comunicación y así no perder ventas.
- Establecer los volúmenes de los dos meses siguientes: se debe establecer el volumen de los dos meses siguientes para compartir esta información con

el área de demanda y que el producto sea producido de acuerdo con el calendario establecido.

- Revisar las dinámicas comerciales: es necesario revisar el desarrollo de las dinámicas comerciales en cuanto a volúmenes e implementaciones.

4.4.10 Reuniones entre las áreas logísticas

Además de las propuestas indicadas anteriormente, se propone realizar reuniones entre las áreas logísticas, las cuales van a ser semanales, mensuales y trimestrales dependiendo del foro. A continuación, se presenta un resumen de los tópicos que deben ser abordados en cada una de las reuniones.

Reunión semanal: esta reunión es a nivel operativo; se revisan primeramente los indicadores de la semana anterior y se analizan las principales causas que influyeron negativamente en el indicador. Adicionalmente, se presentan los casos de tiendas recurrentes en fallar alguno de los indicadores que se miden.

Reunión mensual: esta reunión se hace con un nivel más alto del operativo, en el cual se revisan los indicadores mensuales y el resumen de las acciones tomadas durante el mes, que repercutieron positiva o negativamente en algunos de los indicadores.

Reunión trimestral: esta reunión se hace con las gerencias, con el fin de informar sobre el comportamiento de los indicadores y brindar un resumen de lo ocurrido en los tres meses anteriores, y brindar el apoyo que se requiere de las áreas para ayudar a los indicadores.

4.4.11 Batería de indicadores

Con el fin de brindar un correcto *tracking* a la operación y al seguimiento de la información, se propone realizar una batería de indicadores, para la cual se presentan como base los indicados en la siguiente tabla. Sin embargo, estos no deberían ser los únicos indicadores a medir en la gestión; se debe establecer, en

conjunto con el cliente, cuáles van a ser los indicadores que se van a medir, junto con su descripción, fórmula, responsable y frecuencia.

Tabla 3: Batería de indicadores

Indicador	Descripción	Fórmula	Frecuencia
Fillrate	Mide el nivel de servicio	$\frac{\text{Cantidad de cajas entregadas}}{\text{cantidad de cajas pedidas}}$	Semanal
Días inventario	Mide la cantidad de días inventario que hay en los PDV	$\frac{\text{Inventario en cajas}}{\text{Promedio de venta diario}}$	Semanal
Inventario perpetuo	Mide la exactitud de los inventarios teóricos en el sistema y los físicos en el PDV	<i>Diferencia entre el inventario teórico y físico</i>	Semanal
Rechazo de mercadería	Mide la cantidad de cajas rechazadas por el PDV	<i>Cantidad de cajas rechazadas</i>	Semanal
Error de pronóstico	Mide la diferencia entre lo pronosticado y lo vendido	$\frac{ \text{Pronóstico} - \text{Real} }{\text{Real}}$	Mensual

Fuente: Elaboración propia

4.5 Manual de implementación de un Programa CPFR

Con el fin de lograr la implementación de un programa CPFR, se debe de realizar el restablecimiento de condiciones básicas mencionado anteriormente. Una vez que estas acciones han sido planificadas y los procedimientos a seguir han sido implementados, se propone realizar sesiones con el equipo tanto comercial como logístico de la empresa proveedora y el cliente con el fin de desarrollar los pasos para la implementación de un programa CPFR. En el Anexo 1 se muestra la guía esta implementación. En esta guía se presenta paso a paso las acciones que se deben ejecutar para que la implementación sea todo un éxito, así como el correcto manejo de información y el alineamiento que debe existir entre ambas empresas.

La cual debe ser desarrollada entre el cliente y el proveedor, tomando en consideración tanto el área comercial como el área logística y en conjunto definir, establecer y discutir todos los pasos acá mencionados para el correcto manejo de la información y el alineamiento entre ambos.

4.6 Justificación económica

Para el establecimiento de condiciones básicas que se propone al inicio de las propuestas, el requerimiento económico no es significativo, pues lo que se sugiere es una revisión de los procesos internos, la cual sería llevada a cabo por los mismos actores que ya se encuentran hoy en la operación. De igual manera, con las aplicaciones que se requieren realizar en los sistemas de información, estas serán realizadas con los recursos con los que ya cuenta la compañía para esta implementar mejoras y modificaciones a los sistemas.

Con las propuestas, se busca una mejora en la entrega de producto, ya que la cantidad de rechazos se verá sustancialmente disminuida y esto mejorará la cantidad de camiones que se deben de alistar cada día para distribuir el producto. Con una disminución de 2.000 cajas rechazadas mensualmente, la empresa podría tener un costo evitado de \$7.000 anuales.

Asimismo, la disponibilidad de producto va a verse mejorada en los puntos de venta, ya que la entrega realizará de una mejor manera, evitando así faltantes de producto en la góndola. Se espera que con estas iniciativas la empresa vea un incremento de 10 puntos porcentuales en su Fillrate, mejorando de esta forma la relación con los clientes y la disponibilidad de producto en los puntos de venta.

Una vez desarrollada cada una de las acciones anteriormente mencionadas y asegurándose de que estas sean sostenibles en el tiempo mediante procedimientos y responsables de ejecutarlos, se espera que el nivel de servicio de los supermercados cumpla con la meta establecida y la relación comercial entre ambas compañías se vea mejorado.

Luego de exponer cada una de las propuestas, en el siguiente capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas durante el análisis y desarrollo del plan de acción a seguir para la implementación de un programa CPFR.

Conclusiones

La industria de alimentos y bebidas ha venido presentando un auge a nivel latinoamericano, con un incremento en el consumo per cápita en los países, lo que representa para la empresa en estudio un panorama para seguir creciendo y expandiendo sus líneas de producto, tanto dentro como fuera del país.

El programa CPFR tiene éxito cuando entre las empresas hay un nivel de confianza tal que la información se vuelve colaborativa y se comparte en beneficio de la operación, con el fin de tener pronósticos más alineados, de tal manera que el producto esté disponible en las cantidades correctas en el momento que se requiere.

La solvencia económica que tiene la empresa y la cantidad de años que tiene de estar en el mercado de alimentos y bebidas, representan una experiencia que debe ser aprovechada y explotada, y continuar así con el desarrollo de nuevos mercados y de nuevas industrias.

El canal de supermercados está experimentando actualmente un crecimiento que debe ser aprovechado por las empresas que le proveen los productos, pues son clientes que constantemente están en crecimiento y representan un volumen importante para la compañía, concentrado en pocos clientes.

El nivel de servicio es un indicador al cual se le está dando importancia a nivel logístico, ya que repercute negativamente en las relaciones comerciales entre los clientes, así como en la disponibilidad de producto en la góndola.

Actualmente la empresa no ha brindado una atención diferenciada a nivel logístico al canal de supermercados; sin embargo, en el análisis de la situación actual se vio la necesidad de hacerlo y, con base en esto, se presentaron las propuestas.

Existen condiciones básicas, como las que se mostraron en el desarrollo del proyecto, en la empresa que deben ser restablecidas para que pueda ser implementado un modelo de CPFR y que este sea exitoso.

Recomendaciones

Antes de realizar la implementación del programa CPFR, se deben revisar las condiciones básicas de la operación y reestablecerlas, con el fin de tener los procesos internos de una forma claramente definida para que la implementación ocurra de una forma clara.

La batería de indicadores debe ser complementada entre el cliente y el proveedor. En la propuesta se presenta una base de indicadores; sin embargo, entre ambos se deben definir todos los indicadores que van a ser administrados.

La comunicación con el cliente debe darse de manera expedita y en ambas vías, teniendo claridad de la información que se requiere compartir y en la forma en la que se van a solucionar los diferentes problemas del día a día.

Se recomienda para el ingreso de los gestores de pedidos realizar una revisión de roles y responsabilidades entre el *inplant* y esta nueva posición, con el fin de que no realicen trabajos duplicados y de optimizar su tiempo en la mejora de los procesos para beneficio de la operación.

La implementación del programa CPFR debe realizarse de manera paulatina en las cadenas de supermercados, ya que todas tienen estructuras y formas de administrarse y de ejecutar las acciones muy diferentes. Se recomienda iniciar un plan piloto con una cadena de supermercados pequeña, que esté abierta a la negociación y a la puesta en marcha del proyecto. Además, se debe gestionar con los actores correctos para que tenga aceptación y sea aceptada, y para que el cambio se dé paulatinamente para que no haya rechazo por parte de la organización.

Con la implementación de un CPFR se debe revisar el rol que juegan los agentes de ventas en los PDV y cuál debería ser su rol una vez que entre en funcionamiento el programa, ya que la gestión de pedidos en el punto de venta no debería realizarse, sino más bien brindar un acompañamiento a las tiendas de una manera diferente.

Bibliografía

Barquero, M. (2015). Nueva empresa lucha en el mercado tico de bebidas. *La Nación*. Recuperado el 19 de noviembre de 2015, de http://www.nacion.com/economia/empresarial/Nueva-empresa-bebidas-lucha-mercado_0_1485051491.html

Brenes, C. (2012). Industria de Bebidas sigue en diámica. *El Financiero*. Recuperado el 19 de noviembre de 2015, de http://www.elfinancierocr.com/negocios/Big_Cola-Coca-Cola-Florida_Bebidas-inversion_0_162583761.html

(11 de Enero de 2016). Ejecutivo de Recursos Humanos. (S. Conejo, Entrevistador)

Fallas, C. (2015). Cerveza atrae a más consumidores en Costa Rica. *El financiero*. Recuperado el 20 de noviembre de 2015, de http://www.elfinancierocr.com/negocios/cerveza-Grupo_Pampa-Cerveceria_Costa_Rica-Treintaycinco-Costa_Rica-s_Craft_Company-La_Cofradia_0_834516559.html.

García, N. (2013). *Teletica.com*. Recuperado el 16 de noviembre de 2015, de <http://www.teletica.com/Noticias/37032-Costa-Rica-es-el-pais-en-America-Latina-con-mayor-contrabando-en-bebidas-alcoholicas.note.aspx>

(14 de Enero de 2016). Gerente Supermercados. (S. Conejo, Entrevistador)

Great Place to Work Centroamérica. (2016). Recuperado el 24 de Enero de 2016, de <http://www.greatplacetowork-ca.com/mejores-empresas/de-mas-de-1000-colaboradores>

GS1.ORG. (2011). Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de <http://www.gs1uy.org/files/Benchmarking%20FMG%20LATAM%202011.pdf>

GS1.ORG. (2014). Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de <http://www.gs1us.org/industries/apparel-general-merchandise/education/cpfr-program/webinar-introducing-cpfr>

- Ireland, R. K. (2005). *Supply Chain Collaboration How to implement CPFR and Other Best Collaborative Practices*. Florida, USA: J. Ross Publishing.
- (15 de Enero de 2016). Jefe de Almacenes. (S. Conejo, Entrevistador)
- (14 de Enero de 2016). Jefe de Compras. (S. Conejo, Entrevistador)
- (15 de Enero de 2016). Jefe de Distribución. (S. Conejo, Entrevistador)
- (12 de Enero de 2016). Jefe de Planeación. (S. Conejo, Entrevistador)
- La empresa. (2010). *Libro de los 100 años*. Alajuela: Masterlitho.
- La empresa. (2013). *Página principal*. Recuperado el 15 de Enero de 2016, de <http://www..co.cr/website/>
- La empresa. (2014). *Reporte de Sostenibilidad 2014*. Recuperado el 15 de Enero de 2016, de http://www.co.cr/website/files/inversions/270_esp_reporteintegradofifco2014webupdatefeb2015.pdf
- Montealegre, A. (s.f.). *Marketwired*. Recuperado el 16 de noviembre de 2015, de <http://www.marketwired.com/press-release/euromonitor-international-identifica-las-5-principales-tendencias-de-bebidas-alcoh%C3%B3licas-1787634.htm>
- Montero, J. (2014). Empresas de producción artesanal invierten para aumentar capacidad productiva. Recuperado el 20 de noviembre de 2015, de http://www.elfinancierocr.com/negocios/cerveza_artesanal-inversion_nacional-Costa_Rica_Craft_Brewing-Treintaycinco_Fabrica_de_Cervezas-Festival_de_Cerveza_Artesanal_0_498550145.html
- Nielsen. (2015). *El mercado detallista en Costa Rica con inmensas oportunidades de crecimiento*. Recuperado el 24 de Enero de 2016, de <http://www.nielsen.com/centam/es/insights/news/2015/el-mercado-detallista-de-costa-rica-con-inmensas-oportunidades-de-crecimiento.html>

- Quirós, C. B. (2015). Recuperado el 24 de Enero de 2016, de http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2010/noviembre/14/negocios2575161.htm
- Sadhu, O. (2011). Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de <http://es.slideshare.net/kunal2k3/cpfr-opportunities-challenges>
- Salazar, B. (2012). *Ingeniería industrial online*. Recuperado el 16 de noviembre de 2015, de <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/log%C3%ADstica/planeaci%C3%B3n-pron%C3%B3stico-y-reabastecimiento-colaborativo-cpfr/>
- Seifert, D. (2003). *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*. Estados Unidos: Amacom.
- VICS Caso Corona. (2015). Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de <http://www.vc-soft.com/clientes/caso-vmi-corona.html>
- Villalobos, C. F. (24 de Enero de 2016). *Comercio retail mantiene apetito por expandirse durante el 2016*. Obtenido de El Financiero: http://www.elfinancierocr.com/negocios/sector_retail-tiendas_de_conveniencia-supermercados-inversion_extranjera_directa-centros_y_plazas_comerciales-franquicias_0_889111087.html

Anexo 1: Pasos del modelo VICS CPFR ²³

Paso 1: Desarrollar un acuerdo de principio a fin

Pasos del proceso:

1. Desarrollar una misión
 - a. Compartir los objetivos
 - b. Confidencialidad
 - c. Empoderamiento
2. Determinar las metas y objetivos
 - a. Definir las oportunidades
 - b. Definir las métricas en común
 - c. Definir el impacto para cada uno de los socios del negocio
3. Discutir las competencias, recursos y sistemas con que se cuenta
 - a. Determinar las fortalezas y capacidades de cada uno
4. Definir los puntos de colaboración y el responsable de las funciones del negocio
 - a. Determinar cómo cada grupo funcional desarrolla la colaboración, incluido el tiempo de colaboración
5. Determinar la necesidad de compartir información
 - a. Definir la información que se va a compartir
 - b. Determinar la frecuencia con que se va a compartir la información
 - c. Determinar la tecnología que se va a requerir para hacer posible el compartir la información
6. Determinar los acuerdos de servicio y los compromisos de órdenes
 - a. Acordar los SLA's (acuerdos de servicio) deseados y definir el tiempo de los compromisos de órdenes
7. Determinar el recurso involucrado y los compromisos
 - a. Determinar el personal que se va a requerir para dar soporte al proceso

²³ Ireland R. (2005)

8. Definir el proceso de resolución de conflictos
 - a. Acordar las reglas para identificar y resolver los desacuerdos
9. Determinar el proceso de revisión de los acuerdos
 - a. Establecer el proceso de evaluación continuo
 - b. Determinar cómo el éxito de la relación se va a compartir
 - c. Determinar cuándo se van a hacer las revisiones formales y quienes van a participar
10. Comunicar los acuerdos tomados
 - a. Publicar y distribuir los acuerdos a los altos ejecutivos y los participantes

Paso 2: Plan de negocio en conjunto

Pasos del proceso:

1. Identificar las estrategias de los asociados
 - a. Compartir la información del negocio, metas, estrategias y objetivos
2. Desarrollar por categoría los roles, objetivos y metas
 - a. Discutir los objetivos por categoría por producto
3. Desarrollar estrategias y tácticas de categoría conjunta
 - a. Identificar las estrategias apropiadas para cada una de las categorías en cuanto a promoción, precio, mercadeo y nuevos lanzamientos
4. Desarrollar los perfiles de gestión por ítem
 - a. Definir las reglas, incluidos los mínimos de orden, tiempos de entrega, e intervalos de las órdenes, lo cual representa compromisos de órdenes e inventario de seguridad
5. Desarrollar un Plan de Negocio en Conjunto
 - a. Definir las acciones individuales para soportar las metas y los objetivos definidos
6. Acordar el Plan de negocio en conjunto
 - a. Revisar el plan de negocio para asegurarse que el alineamiento con cada socio está de acuerdo a su estrategia

Paso 3: Creación del Forecast de Demanda

Pasos del proceso:

1. Analizar Plan de Negocio Conjunto
 - a. Evaluar como el pronóstico va a ser creado, de acuerdo al plan de negocio conjunto, incluido la sincronización de comunicaciones, como el pronóstico será generado, como la retroalimentación será provista, y como el consenso será alcanzado en el pronóstico.
2. Analizar Factores Causales
 - a. Determinar el impacto de la estacionalidad, promociones, y otros factores causales que impactan los patrones de demanda.
 - b. Determinar cómo los ajustes serán realizados basados en los factores causales.
3. Colectar y analizar historial de Puntos de Venta
 - a. Usar el historial de puntos de ventas (o información de retiro en almacenes si no estuvieran disponibles los historiales de puntos de ventas) para generar un pronóstico basado en volumen de demanda.
 - b. Excluir eventos no repetitivos del histórico.
4. Identificar Eventos Planeados
 - a. Crear y compartir un calendario de eventos de actividades planeadas que impactarán la demanda, incluido aperturas o cierres de tiendas, nuevos ítems y promociones.
5. Identificar Excepciones o Desacuerdos de Pronóstico
 - a. Identificar cuando un pronóstico propuesto difiere significativamente del histórico pasado. Validar que el pronóstico es correcto.
 - b. Identificar desacuerdos con el pronóstico y colaborar en resolver dichos desacuerdos.
6. Generar el Pronóstico de Demanda
 - a. Aplicar todos los ajustes de causales y excepciones al pronóstico base.
 - b. Comunicar el pronóstico a las partes / funciones acordadas en el plan conjunto del negocio, usando la tecnología acordada para ello.

Paso 4: Identificar excepciones al pronóstico de demanda

Pasos del proceso:

1. Entender y Recuperar Criterios de Excepción
 - a. Obtener los criterios de excepción acordados en un acuerdo front-end y el plan de negocio conjunto.
 - b. Ingresar los criterios de excepción a la herramienta tecnológica
2. Identificar Cambios y Actualizaciones
 - a. Revisar los criterios de excepción y actualizar algún acuerdo en cambios a los criterios en la herramienta tecnológica.
3. Actualizar el Sistema con el Pronóstico de Demanda Restringido
 - a. Basado en decisiones realizadas durante los procesos de planeación de ventas y operaciones, ajustar el pronóstico de demanda como corresponde.
4. Comparar Valores de Ítems con Criterios de Excepción
 - a. Registrar la oportunidad de brechas de excepción donde la precisión del pronóstico difiere de la precisión de la meta.
5. Identificar Excepciones para Colaboración
 - a. Discutir causas de las brechas en el rendimiento por ítem y acordar en acciones que deben ser tomadas.

Paso 5: Resolver y colaborar sobre las excepciones del pronóstico de la demanda

Pasos del proceso:

1. Identificar Ajustes Deseados al Pronóstico de Demanda
 - a. Determinar ajustes propuestos a las funciones apropiadas para colaboración y consenso.
2. Recomendar Ajustes de Pronóstico
 - a. Recomendar y comunicar ajustes del pronóstico propuestos.
 - b. Validar que los ajustes de demanda propuestos están alineados con los acuerdos de front-end y el plan de negocio conjunto.
3. Acordar sobre Ajustes de Pronóstico
 - a. Llegar a un acuerdo en los ajustes propuestos

- b. Si el acuerdo no se puede alcanzar, usar procesos de resolución de conflictos definidos en el acuerdo de front-end para llegar a una decisión.
- c. Actualizar el pronóstico de demanda en la herramienta de planeación y comunicar el pronóstico de demanda a la función de planeación de reabastecimiento.

Paso 6: Crear pronósticos de pedidos

Pasos del proceso:

1. Comunicar el Pronóstico de Demanda (el cual está desarrollado basado en historial de puntos de ventas, estacionalidad, promociones y otros factores causales)
2. Considerar Estrategias de Inventario y Niveles de Inventario Actuales
 - a. Revisar estrategias de inventario
 - b. Determinar niveles de inventario actuales, incluyendo inventarios a mano, en orden y en tránsito.
3. Analizar Historial de Rendimiento de Abastecimiento de Fabricante
 - a. Revisar las tasa de llenado, entrega a tiempo y otras métricas que determinan el rendimiento de reabastecimiento.
4. Analizar y Comunicar Limitaciones de Capacidad de Fabricación
 - a. Comunicar las limitaciones de capacidad que pudiesen impactar en la capacidad de abastecimiento a corto y largo plazo.
5. Evaluar Factores que Afectan Decisiones de Planeación de Reabastecimiento
 - a. Revisar plazos de entregas, zonas horarias acordadas por compromisos de órdenes y otros factores y tácticas.
6. Revisar Rendimiento de Ejecución
 - a. Revisar llenado de órdenes y rendimiento de ejecución de envío.
7. Crear Pronóstico de Ordenes de Reabastecimiento
 - a. Basado en lo anterior, generar el pronóstico de órdenes de reabastecimiento.

Paso 7: Identificar excepciones al pronóstico de pedidos

Pasos del proceso:

1. Entender y Recuperar Criterios de Excepción
 - a. Obtener criterios de excepción acordados en el acuerdo de front-end y el plan de negocio conjunto.
 - b. Mantener los criterios de excepción actualizados en la herramienta tecnológica.
2. Utilizar el Pronóstico de Ordenes de Reabastecimiento en el Proceso de Planeación de Ventas y Operación
 - a. Identificar cambios recomendados de los fabricantes al pronóstico de órdenes de reabastecimiento
 - b. Identificar cambios recomendados de los distribuidores al pronóstico de órdenes de reabastecimiento.
3. Comprar el Pronóstico de Ordenes de Reabastecimiento Propuesto para Suministro y Capacidad
 - a. Determinar restricciones de suministro y capacidad
 - b. Determinar oportunidades de optimización de suministro y capacidad
4. Aplicar Restricciones y Factores de Optimización de Capacidad al Pronóstico de Ordenes de Reabastecimiento
 - a. Crear un pronóstico de órdenes de reabastecimiento revisado
5. Identificar Ítems de Excepción
 - a. Identificar ítems de excepción basados en criterios y tolerancias preestablecidos.

Paso 8: Resolver y colaborar sobre los ítems de excepción de pedidos

Pasos del proceso:

1. Identificar y Comunicar Excepciones, junto con Información de Soporte
2. Recomendar Ajustes al Pronóstico de Ordenes de Reabastecimiento
 - a. Recomendar y comunicar ajustes de pronóstico propuestos
 - b. Validar que los ajustes de pronóstico propuestos estén alineados a los acuerdos de front-end y al plan de negocio conjunto.

3. Acordar los Ajustes de Pronóstico
 - a. Lograr un acuerdo de los ajustes propuestos
 - b. Si el acuerdo no puede ser alcanzado, usar el proceso de solución de conflictos definido en el acuerdo de front-end para alcanzar una decisión.
4. Actualizar el sistema de planeación con los ajustes

Paso 9: Creación de órdenes de abastecimiento

Pasos del proceso:

1. Usar el Sistema de Planeación para Generar y Comunicar las Ordenes de Reabastecimiento Internamente y a los Socios Comerciales