

Estrategias de Negocios: Integración CPFR – CRM para un INGENIO AZUCARERO S.A.

Las exigencias del mercado exigen grandes transformaciones gerenciales en los procesos de transformación tanto de productos como de servicios

La competitividad obliga a las empresas a construir sinergia en la cadena de suministros requiriendo una planificación colaborativa, con el fin de realizar un trabajo sincronizado dentro de los procesos de generación de valor frente al direccionamiento estratégico de la empresa.

Este artículo se dirige a presentar un esquema de implementación de aspectos de colaboración basados en el modelo Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment y CRM - Customer Relationship Management para un INGENIO AZUCARERO S.A.

FUNDAMENTOS DE CPFR

El objetivo de CPFR es crear relaciones de colaboración entre clientes, proveedores y colaboradores internos a través de planes conjuntos de negocios e intercambio de información como es el caso de la planificación, pronóstico y reabastecimiento de materiales permitiendo la administración de procesos a un bajo costo de inventario para toda la cadena de suministro y para el cumplimiento de los diferentes compromisos comerciales en las estrategias de mercadeo que se desarrolla a lo largo del año.

El propósito del CPFR es desarrollar y ejecutar planes de consenso entre los colaboradores del negocio. Fundamentalmente el objetivo de CPFR es convertir la cadena de suministro de un

sistema de Pull ineficiente y no efectivo, a un sistema pull coordinado basado en la demanda del consumidor. CPFR es el modelo más práctico para la colaboración externa entre las entidades del negocio.



BENEFICIOS DE IMPLEMENTACIÓN CPFR:

Marketing:

Aumento en las ventas y el rendimiento de margen de crecimiento esperado, reducción de inventario, diseño ofertas de productos a la medida de los costos del fabricante y en las cantidades esperadas.

Operacionales:

Monitoreo del negocio de cada una de las empresas a través de un plan de ventas integradas, comprendiendo las causas del posible error de pronóstico y disminución de la demanda insatisfecha.

Estratégicos:

- Mejora en la planificación de negocios integrada con la alta dirección.
- Aumento de la previsibilidad, la planificación de escenarios y la evaluación de la probabilidad alineada con los objetivos estratégicos, con un programa estructurado de gestión del desempeño coordinado con la salida al plan de mercado, planes de nuevos productos, promociones en el ciclo de vida del producto y programas de modelado de la demanda con la oportunidad de planes de innovación.

Presentamos a continuación el proceso de evaluación y elementos importantes del CPFR.

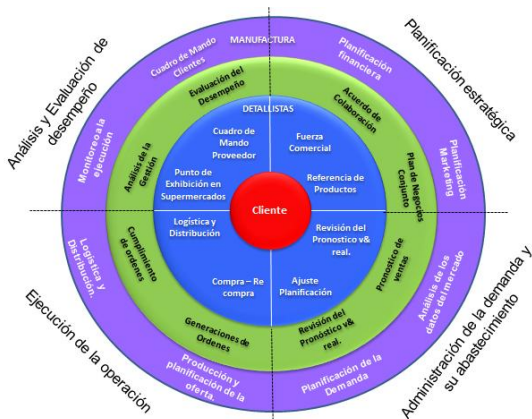


Figura 1: Proceso de revisión CPFR. Fuente: se utilizó como guía: Linking CPFR and S&OP a road map to integrated business planning y fue adaptado a la guía de CPFR Y CRM.

CRM Customer Relationship Management

Es la administración de las relaciones con los clientes que se basa en una estructura de procesos y desarrollo de tecnología,

facilitando gestionar los contactos con clientes actuales y potenciales para el desarrollo de grandes estrategias de mercadeo directo, posicionamiento, campañas de actualización de datos y demás actividades para la conexiones de satisfacción de las expectativas registrando todos los eventos efectuados con el cliente logrando así construir una cultura de servicios con conocimiento anticipado de los clientes.

El objetivo del CRM es optimizar los recursos para la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, midiendo la efectividad y eficiencia de los procesos a través del sistema de información que permiten la construcción de relaciones duraderas incorporándolas en tácticas de las estrategias de mercadeo apuntando hacia la dirección correcta.

El sistema de información del CRM al ser conectado con CPFR permite que la creación asertiva de presupuestos, pronósticos y planes de mercadeo lo que apuntan a logros significativos, alineando objetivos y a conocer las fallas en el mapa de servicio de forma inmediata.

La herramienta del CRM requiere la administración de líderes visionarios de grandes estrategias, dado a que el sistema por si solo genera información la cual debe de ser aprovechado y administrado para los grandes propósitos de la empresa.

Estos componentes de participación de CRM se visualizan en la Figura 2 a continuación:

Componentes del CRM



Figura 2: Fuente: Se utilizó guía CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT CRM pero se realizaron cambios del proceso de integración de análisis de áreas como logística y producción.

PROPUESTA DE IMPLEMENTACION CPFR – CRM.

Esta propuesta de implementación de CPFR – CRM brinda una iniciativa de liderazgo que busca el mejoramiento de la colaboración dentro de la cadena de abastecimiento con sus principales participantes, alineando las demandas futuras de clientes y los nuevos desarrollos productos. En el gráfico de la figura 3 se muestra como una gestión de colaboración sincroniza las acciones relativas a las previsiones de ventas y la planificación de los suministros de todos los participantes en conjunto con una administración basada en la relación con los clientes. Esta coordinación y enfoque permite reducir el nivel de existencias y mejora la tasa de servicio frente a cualquier cliente final en cualquier organización, en este caso, en el INGENIO AZUCARERO S.A.

PROPUESTA DE IMPLEMENTACION CPFR – CRM PARA INGENIOS AZUCAREROS S.A.

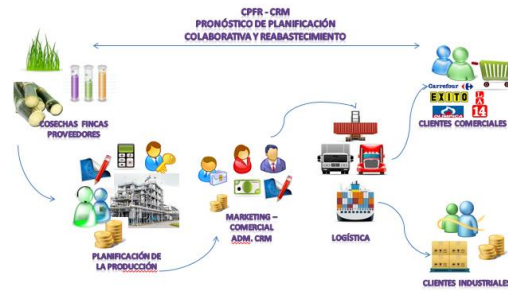


Figura 3: Propuesta de Implementación. Autor: Andrea Fdo. Galeano A y Daniel A. Bedoya P. – Programa de Maestría de la Universidad ICESI.

INTEGRACIÓN CPFR - CRM, PROPUESTA PASO A PASO PARA UN PARA UN INGENIO AZUCARERO S.A.



ESPECIFICACIONES DE LA PROPUESTA PASO A PASO PARA UN INGENIO AZUCARERO S.A.

Los pasos requeridos para la implementación de la propuesta de implementación se muestran a continuación:

PASO 1: IDENTIFICACION DEL PROBLEMA O OPORTUNIDAD DE MEJORA.

Para la identificación del problema u oportunidades de mejora se utilizan ciertas herramientas que nos sirve para identificar de una manera más asertiva el tipo de problema a estudiar o si en su efecto revisar las causas que están generando dichos incumplimiento que puede ser de un indicador, quejas de los clientes, deterioro de los resultados, participación de mercado de la competencia ó cambio de tendencia del consumo o de temporada son estas algunas de las iniciativas para revisar la existencia de un problemas, las cuales hay que determinar la capacidad y disposición de la empresa por darle solución o identificar si en realidad es un problema o una oportunidad:

“Drucker define un **“problema”**, como: “algo que pone en peligro la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos”; y una **“oportunidad”** como: “algo que le ofrece a una organización la posibilidad de ir más allá de los objetivos que se ha fijado”.¹

La identificación de problemas no adecuados crea soluciones no adecuadas.

Unas de las técnicas que más se utilizan para el análisis de problemas es “los cinco por qué”, es decir preguntarnos 5 veces “el por qué”, hasta hallar la verdadera raíz del problema.

¹ Peter Drucker

Otras de las técnicas es el análisis de causa y efecto, análisis DOFA, Análisis de fuerzas competitivas de Porter (Rentabilidad a largo plazo analizando la estrategia competitiva), la matriz BCG (The Boston Consulting Group) (Evaluación de productos en la participación de mercado), modelo de las 4P’s (Revisión de componentes de producto de marketing) entre otros.

PASO 2: CULTURA ORGANIZACIONAL

Para identificar e implementar soluciones de cambio, se requiere incorporar la cultura organizacional de la empresa para tener mayor asertividad en su aplicabilidad, siendo este, unos de los factores claves para el éxito de la implementación de la paso a paso de la integración de CPFR – CRM.

A continuación se presenta el esquema guía de modelo de cambio de cultura del autor Ernesto Yturalde - Ernesto Yturalde & Asociados Latinoamérica.



Figura 4: Fuente: Ernesto Yturalde & Asociados Latinoamérica

PASO 3: ANALISIS DE MAPA MENTALES QUE LLEVEN A LA IDENTIFICACIÓN DE LA AFECTACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

CONLA APLICABIIDAD DE ESTA HERRAMIENTA.

Esta herramienta permite identificar y anticipar la afectación de la cultura de la empresa en la implementación de los cambios necesarios para la implementación de la integración de CPFR y CRM, lo que podría llevar a realizar más horas de estudio, realizar actividades de identificación de oportunidades de integración de procesos, identificar si existen conflictos entre procesos, realizar mediciones de gestión a cada uno de los procesos, revisar el desempeño individual del cargo y de la competencia para el desarrollo de planes de actualización ó de preparación entre otros.

Esta herramienta puede dar un conocimiento amplio del escenario a trabajar y permite identificar los líderes para el alcance de los objetivos.

PASO 4: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS A ALCANZAR

Para el establecimiento de los objetivos hay que estar alineados con el direccionamiento estratégico de la empresa, para ello se debe de realizar una revisión del problemas y se identifica en que proceso interviene para que así su objetivo sea lineal con los objetivos de la organización.

Este punto no puede ir en contravía de los objetivos de la empresa dado a que esta alineado con la asignación de recursos financieros y los más importante el interés de la gerencia para la generación de cambio en este implementación.

El establecimiento de objetivo puede ser ayudado por identificar la visión que la empresa desea alcanzar en un determinado

tiempo y consideraciones se debe de contemplar para el alcance de los mismos, llevando a un desarrollo de una ventaja comparativa y/o competitiva de los diferentes mercados a los cuales les estoy apuntando mis recursos y por ente mi utilidad.

PASO 5: IDENTIFICACION DE LIDERES DEL PROCESO

Este es uno de los pasos más importantes, no por elegir el “encargado ó responsable” sino porque se requiere de verdaderos líderes del proyecto que hagan que se gestión impacte en la actitud y en el desarrollo a la personas que interactúan en los proceso implementación de CPFR y CRM.

Estos líderes tiene que involucrar un buen manejo de dirección de equipo para la cual es importantes el desarrollo de ciertas competencia que facilite el proceso PHVA (Planear – Hacer – Verificar y Actuar), además se deben de nombrar en cada uno de los procesos y la empresa debe de generación de espacios de trabajo y demás recursos necesario para el éxito de la implementación. El resultado final del éxito... es de todos.

PASO 6: ANÁLISIS DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA: INTEGRACIÓN EN LA HERRAMIENTA CPFR Y CRM.

Para el uso de una implementación integrada de CPFR y CRM, se consideró el uso de las Herramientas que tiene el sistema SAP disponibles para su uso. La mayoría de los ingenios azucareros en el Valle del Cauca hacen uso de esto software líder a nivel mundial, por tal motivo, el

enfoque de implementación se realiza por medio de este ERP.

CPFR SAP²

Cinco componentes básicos que forman la funcionalidad global de SAP CRP. Estos componentes son:

- **Administración del Pronóstico:** Proceso de administración de pronósticos automatizado que de manera inteligente alerta a los profesionales de la cadena de suministro sobre las excepciones de producto. El administrador del pronóstico ayuda a responder rápidamente a las situaciones por fuera de la tolerancia, antes de que causen perturbaciones importantes.
- **Administración de órdenes:** Proceso de administración de órdenes automatizada que ayuda a asegurar operaciones lean en la cadena de suministro.
- **Review de alertas:** Herramienta fácil de usar y basada en un sistema Web, orientada a tareas de usuarios con interfaz gráfica que ofrece una visión completa de todas las actuales excepciones junto con los datos correspondientes necesarios para resolverlos.
- **Generador de alerta:** Una herramienta fácil de utilizar que permite a los proveedores crear y gestionar las alertas con simples reglas.
- **Libro de planificación:** Una interfaz de usuario gráfica basada en la Web que permite compartir previsiones con sus socios comerciales.

A través de estos potentes componentes, SAP CRP brinda una mejor visibilidad en la

demanda, ayudando a aumentar la rotación de inventario mediante la integración de los procesos de demanda y oferta con un manejo administrativo de la de la variabilidad. Esto permite ofrecer el tipo de servicio consistentemente bueno que mantiene los socios comerciales felices y mantiene el negocio futuro dentro de la organización.

Customer Relationship Management (CRM) SAP

Las soluciones de CRM (Customer Relationship Management) de SAP son un diferencial para su negocio. A través de una experiencia de cliente exitosa, su empresa logrará fidelizar a sus clientes, aumentar sus ingresos y generar nuevos mercados.

El software de CRM brinda una sola vista de cada cliente y lo ayuda a alinear la información más allá de las áreas de ventas, marketing y servicios, abarcando la totalidad del negocio.

Con SAP CRM, maximice la eficacia de la interacción con cada cliente y al mismo tiempo, impulsa la eficiencia de los procesos.

PASO 7: VALUE STEAM MAPPING

Con la herramienta Value stream mapping permite identificar las actividades de los procesos involucrados referentes a la planeación y la fabricación de un producto, contemplando todas las acciones que agregan valor y no agregan valor, desde materia prima, proceso, hasta llegar a manos del cliente, para comparar posteriormente las mejoras alcanzadas con la diagramación de dos mapas de la cadena de valor, uno presente y uno futuro, que harán posible documentar y visualizar el estado actual y real del proceso que se

² Fuente: Sap Latinoamérica Solutions. www.sap.com / Sap for Retail Forecasting and Replenishment

mejoró, una vez se hayan realizado las actividades de mejoramiento.

PASO 8: BRECHAS DEL CLIENTE PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE CRM.

En este paso la empresa debe de conocer las Brechas que existe con el cliente de acuerdo al segmento de interés, que son conocidas como la diferencia que el cliente determina entre las expectativas y las percepciones que él tiene, siendo estos puntos de referencias para el objetivo de satisfacción.

Unas de las fuentes más importantes de identificación son los estudios de mercados que llevan a identificarlas por segmentos de clientes, conectando con la realidad del entorno de la organización, para así clasificarlas y crear grupos de estudios para la solución de cada una de ellas de acuerdo al impacto y a la prioridad de la empresa.

Este es el primer paso para conexión con la implementación del CRM, para así tener claro el rol que cada integrante realiza y que gana la organización en el diseño de servicio desarrollado ó que modelo de logística satisface a los segmentos atendidos, los cuales puede variar de acuerdo a las condiciones geográficas, clima o idiosincrasia del cliente entre otros.

Con el conocimientos de estas brechas se desarrolla objetivos de mejoramiento de los procesos de atención que al ser mejorados el diseño del servicios cumple un papel diferente en el desarrollo estrategias que puede ser conectadas a actividades promocionales o a actividades de fidelización que puede estar contempladas en le Plan de Mercadeo de la empresa.

PASO 9: CRM: CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

El CRM debe de considerarse como una estrategia de negocios que facilite la generación de cambio en las personas que interactúan directamente con el cliente para así comprender la importancia de administrar a través de la gestión estratégica la relación con el cliente de acuerdo a los diseños de servicios de cada uno de los segmentos de clientes, que el caso de INGENIO AZUCARERO S.A. esta dirigido a clientes industriales y de grandes superficies.

En este paso se tiene que haber desarrollado cultura organizacional orientada a la atención del cliente que lleva a que se lideres procesos de cambio donde se deslumbre el factor primario como lo es la innovación.

Con lo anterior es importante evaluar la rentabilidad de cada uno de los segmentos y relacionarlos con los objetivos estratégicos para realizar estrategias a segmentos más rentable que lleven la incremento de la rentabilidad del largo plazo.

Con este paso, es importante que esa administración de clientes se desarrolle también la administración de proveedores con los que desarrollaremos relaciones comerciales aliados para así contemplar la estrategia corporativa con toda la cadena de generación de valor del proceso CPFR y dar escenarios de planificación estratégicas en materia de logística, interacción con ventas y mercado y la cadena de producción y cosecha.

PASO 10: PRONÓSTICOS Y LOS TIPOS DE PRONÓSTICO

Es indispensable un buen análisis de pronóstico que nos ayude a identificar las verdaderas tendencias del comportamiento de la demanda con el fin de realizar un pronóstico acorde a ese comportamiento. El mercado de los gremios azucareros se basa en la oferta y demanda de caña proveniente de los ingenios. Desde el punto de vista técnico, la caña de azúcar es un cultivo permanente sujeto a las variaciones climáticas, cuyas prácticas agrícolas dependen de la cantidad de agua existente. En áreas con suficiente agua, la siembra se realiza todos los meses del año; mientras que en aquellas en donde no la hay, tratan de sembrar cerca del periodo de invierno, entendiéndose éste como época de lluvias, ya que Colombia no es un país con estaciones perfectamente definidas. Estos factores climáticos se encuentran implícitos en la variabilidad de la producción. Por tal motivo, podríamos inferir que es una demanda estacional donde se presentan ciclos climáticos, afectando la oferta total de azúcar.

PASO 11: IMPLEMENTACIÓN PASOS CPFR¹:

El proceso de CPFR se alimenta de la información del modelo de negocio de planeación colaborativa, pronósticos y direccionamiento del flujo de productos y stocks de inventario entre las partes participativas del negocio. El propósito es alinear el pronóstico de ventas de bienes al cliente y medir los planes de promociones (por ejemplo, promociones por niveles de ventas y reducción de precios).

El CPFR consiste en nueve pasos que son necesarios para desarrollar un modelo estándar. Sin embargo, las partes del negocio pueden decidir cuál de estos pasos les gustaría implementar basado en sus propias técnicas y capacidades del negocio.

Es muy importante definir que la solución SAP F&R 5.0 solamente cubre hasta el paso número 3 (Creación de pronósticos de ventas) fuera de los 9 pasos.

La funcionalidad que permite compartir los datos de pronóstico de F&R para las partes externas, se provee en la solución F&R's CPFR.

Los nuevos pasos definidos son:

Paso 1 - Establecer una relación colaborativa: En este paso el comprador y el proveedor establecen los lineamientos y reglas para la relación colaborativa. Definen y miden los KPIs (Key performance indicators) específicos y permiten los accesos a esta información simultáneamente (Herramientas Web)

Paso 2 - Creación de un plan de negocio conjunto: Un acuerdo o pacto entre las partes, que tipo de información será compartida por quien, alertas, etc.

Paso 3 - Pronósticos de demanda, vistas multidimensionales por región, tiendas, etc.

Paso 4 - Identificar las excepciones para el pronóstico de ventas: En este paso son identificados los artículos que quedan por fuera de las restricciones del pronóstico de ventas definidos en conjunto por el vendedor y el comprador. Esta información hace parte de un nuevo input para el paso 2. No es un soporte de criterio de excepción de productos.

Paso 5 - Analizar / Colaborar en los artículos de excepción. Se debe realizar un análisis en conjunto con personal de ventas acerca de estos productos.

Paso 6 - Identificación de los DIFs (Demand Influencing factors): Se realiza un análisis en conjunto con el cliente y ventas de los factores que pueden influir en la demanda de producto.

Paso 7 - Solución colaborativa con excepciones: Este paso involucra decisiones de procesos de la investigación de los artículos de excepción para el pronóstico.

Paso 8 - Alineación de las brechas de clientes y demandas de producto.

Paso 9 - Creación de una orden de pronóstico colaborativo.

servicio, rendimiento u otros atributos del servicio.

Estos acuerdos pueden estar vinculados legalmente con cargos por incumplimientos definidos entre las partes o simplemente como parte de un contrato informal pero con asignaciones de responsabilidad.

Es importante remarcar que los acuerdos hacen referencia a los servicios que recibe el usuario, mas no como el proveedor ofrece estos servicios.

Los parámetros designados generalmente para los acuerdos de nivel de servicio SLA incluyen:

1. Duración del ciclo pedido - entrega
2. Variación de la duración del ciclo pedido - entrega
3. Disponibilidad del producto
4. Seguimiento y trazabilidad de las órdenes de clientes
5. Flexibilidad ante situaciones inusuales
6. Devoluciones de productos
7. Capacidad de tiempo de respuesta
8. Tiempo de entrega
9. Trato y relaciones con el cliente
10. Backorders
11. Servicio de posventa
12. Tiempo de atención a reclamaciones
13. Servicio de garantía

¹ Fuente: Sap Latinoamérica Solutions. www.sap.com / Sap for Retail Forecasting and Replenishment



Figura 5: Gráfica de pasos CPFR SAP Solution.

PASO 12: MEDICIÓN O HERRAMIENTAS DE CONTROL Y GESTIÓN (SLA)

Para una buena medición y control de una gestión acorde al modelo de CPFR y CRM, debemos involucrar al cliente en toda la perspectiva de medición. Este tipo de medición debe convertirse en un acuerdo entre el cliente y la organización con el fin de establecer un vínculo exclusivo de entendimiento común sobre los servicios, prioridades, responsabilidades y garantías. Cada área de servicio debe tener un SLA (Service level Agreement) definido que comprenda los niveles de responsabilidad,

El nivel de servicio generado de acuerdo a la integración de factores, capacidad y disponibilidad de la organización se da por la integración multiplicativa de los parámetros indicados anteriormente en porcentajes.

Autores:

- ***Andrea Fernanda Galeano –
Profesional en Mercadeo y
Negocios Internacionales***
- ***Daniel Alexander Bedoya Padilla –
Ingeniero Industrial.***

***Artículo para Trabajo de Grado de la
Maestría de Ingeniería Industrial de la
Universidad ICESI.***

Tutor: Andrés López Astudillo.

noviembre de 2012