

**PROCESOS DE COLABORACIÓN EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO, IMPACTO DEL
SERVICIO AL CLIENTE LOGISTICO**

**PROCESS OF COLLABORATION IN SUPPLY CHAIN, CUSTOMER SERVICE IMPACT
LOGISTICS**

PATRICIA YOHANA ZAMORA ESGUERRA

Código 9500610

Resumen

Existen teorías, que resaltan la idea que la competencia no es entre compañías sino entre cadenas de abastecimiento eficientes. Y cuando la cadena de abastecimiento es colaborativa, se consiguen excelentes resultados, con ello, relaciones de largo plazo trabajando de manera conjunta para tener procesos eficientes con base en la alineación de información, metas conjuntas a través de la implementación de KPI's, entregas certificadas y documentos electrónicos entre otros. El Servicio al cliente (Que es el objetivo final de todo el sistema logístico) como parte fundamental en la coordinación y ejecución de los programas de colaboración en la cadena de abastecimiento, además de implementar mejores prácticas de acuerdo al negocio, alinea objetivos, procesos y herramientas tecnológicas, para incrementar el flujo de información en la cadena, exaltando ventajas y desventajas de los procesos de colaboración y servicio al cliente, su rol y parámetros de acción. El caso de estudio se desarrolló mediante una investigación descriptiva que fue complementada con entrevistas a diferentes actores de la cadena de abastecimiento pretendiendo apoyar los resultados con fuentes primarias que permitieron reconocer los impactos de los programas de colaboración y el rol de servicio al cliente tanto en la teoría como en la práctica. Determinando como objetivo común del servicio al cliente en la cadena de abastecimiento, la implementación y mantenimiento de programas de colaboración con clientes y proveedores.

Palabras Claves: Cadena de Abastecimiento, Programas de colaboración, Servicio al cliente, Nivel de servicio.

Abstract

There are theories that emphasize the idea that competition is not between companies but it is between efficient supply chains. And when the supply chain is collaborative, excellent results are achieved, thereby long-term relationships working together to reach efficient processes based on the alignment of information, joint goals through the implementation of KPI's, certified deliveries and electronic documents among others. Customer Service (which is the ultimate goal of all the logistics system) as a fundamental part in the coordination and execution of collaborative programs in the supply chain, besides implementing best practices according to the business, aligns goals, processes and technological tools to increase the information flow of in the chain, elevates advantages and disadvantages of collaborative processes and customer service, the role and action parameters. The case of study was developed through a descriptive research it was supplemented by different actors interviews in the supply chain pretending give support to results with primary sources that allowed us to recognize the impacts of collaborative programs and the role of customer service in the theory as well in practice. Determining as common goal of customer service in the supply chain implementation and maintenance of collaboration programs with customers and suppliers

Key Words: Supply Chain, Programs Collaboration, Customer Service, Level of Service

INTRODUCCION

La relación Proveedor – Cliente no es limitada únicamente por la negociación comercial al contrario cada vez se vuelve más compacta y homogénea en la búsqueda de objetivos comunes para las partes, donde los procesos de colaboración a través de la cadena de abastecimiento buscan el logro de objetivos: así mismo ofrecen seguimiento y control.

A través de desarrollos conjuntos entre proveedores y clientes se muestran algunas propuestas a lo largo de las últimas décadas que ofrecen una visión sobre el avance de estos procesos.

Walmart prefiere eliminar a los intermediarios dentro de su proceso de negociación prefiriendo trabajar directamente con los fabricantes en un viaje en el que estaba Sam Walton y el vicepresidente de Procter and Gamble, ello, llegaron a una idea conjunta que fue trabajar juntos para mejorar el servicio prestado a sus clientes creando una alianza Walmart / P&G en la que compartían información de compras proceso que mejoró la eficiencia así como los pronósticos de la demanda trayendo beneficios para ambas compañías. (Roberts, 2012)

Basados en estos pronósticos el programa se transforma en VMI¹. P&G Generando el reaprovisionamiento de los inventarios, monitorea niveles de inventario tanto físicos como electrónicos hace ajustes a sus tiempos de entrega y cantidades. Posteriormente se implementa este modelo con nuevas compañías, entre ellas, Johnson & Johnson, Shell Chemical, General Electric, Intel, Campbell Soup y Barrilla productor Europeo de pastas. Estos modelos hoy en día siguen evolucionando y perfeccionándose. (LOGYCA, 2002)

Mediante estas iniciativas las compañías y sus cadenas de abastecimiento han desarrollado procesos de colaboración a diferentes niveles, obteniendo resultados importantes disminuyendo agotados, elevando los niveles de servicio y mejorando los niveles de inventarios.

“Servicio al cliente es sin duda el objetivo final de todo el sistema logístico y de hecho, muchas empresas fijan primero el nivel de servicio que están en disposición de ofrecer para ser competitivas y posteriormente planifican el sistema de servicio a un coste mínimo” (i Cos, 1998)

El servicio al cliente en el tema logístico hace una diferencia competitiva, sin embargo es importante validar los antecedentes tanto de los programas de colaboración como el impacto que tiene dentro de los mismos el

¹ VMI El Inventario manejado por el proveedor (VMI) es una práctica utilizada en la administración y control de los inventarios en la cadena de abastecimiento. En esta el inventario es controlado, planificado y administrado por el vendedor a nombre de la organización que lo consume, basándose en la demanda esperada y en los niveles de inventario mínimos y máximos que son previamente pactados (Blatherwick, 1998)

apoyo de un área especializada como servicio al cliente en la cadena de abastecimiento y así poder definir mejores prácticas en servicio, sus estándares, aplicación e impacto en la cadena de abastecimiento.

En Colombia el Canal Retail² tiene diferentes programas de colaboración más o menos avanzados según la cadena.

² Se conoce como retail o detallista al vendedor que compra sus mercancías de los fabricantes o mayoristas para luego venderlas al detalle o al por menor al consumidor individual

MARCO TEORICO

Cada día se hace más evidente que la competencia no es entre compañías sino entre cadenas de abastecimiento. (Sahay, 2003) Integrando las decisiones de los diferentes procesos como son los menores niveles de inventarios y costos, optimización desde la compra de materias primas y el cumplimiento de órdenes de los clientes. (Arns, 2002) (Gibson, 2005).

Entendiéndose por cadena de abastecimiento colaborativa el proceso por el cual dos o más compañías independientes manejan relaciones de largo plazo, tienen un trabajo cercano en el cual establecen objetivos comunes que involucran el planear y ejecutar acuerdos y procesos en sus cadenas de abastecimiento potencializando los beneficios que podrían tener de manera independiente (Spekman, 1998).

Mercados que exigen productos de alta calidad a un menor costo y con tiempos de entrega más ajustados, implica que la cadena de abastecimiento entre proveedores y clientes tenga que mejorar sus procesos e implementen modelos de colaboración en sus cadenas de abastecimiento. (Birendra, 2007)

Bajo estos escenarios las compañías han tomado conciencia de que sus esfuerzos independientes no harán diferencia y serán necesarios los procesos integrados en la cadena de abastecimiento que inicien desde sus proveedores para lograr satisfacer al cliente final coordinando sus procesos apoyados en información y objetivos conjuntos. Teniendo así que conocer los modelos de atención hacia estos clientes que para este caso de estudio será el Canal Retail.

Servicio al Cliente desde la perspectiva logística es el final de la cadena que inició con el aprovisionamiento y que ahora se ve inmerso en el proceso de garantizar todas las condiciones pactadas con el cliente en el programa de colaboración. Tomando relevancia debido a la evaluación de servicio que tienen los diferentes proveedores y el manejo de los estándares que hacen esa diferencia, generalmente esta valoración se maneja mediante encuestas, también se debe tener en cuenta que no todos los clientes han implementado programas de colaboración por lo que en la ilustración 1, mostramos los aspectos que toman relevancia para el canal minorista (i Cos, 1998). Siendo una realidad la interacción de diferentes áreas dentro de estos programas de colaboración y entre ellas servicio al cliente lo cual hace importante determinar el aporte de esta área específicamente dentro de los programas de colaboración.

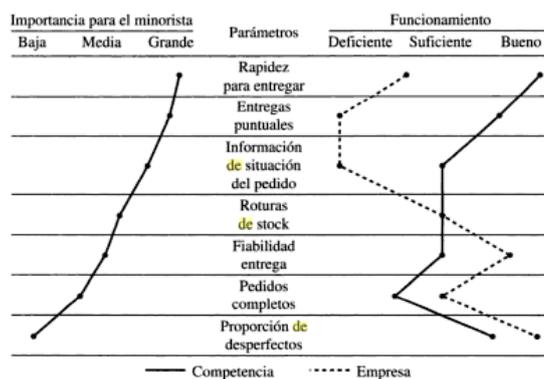


Ilustración 1 Análisis de Servicio al Cliente (Manual de Logística Integral)

“En la parte central del gráfico se recogen los componentes del servicio al cliente más importantes, mientras que en la parte izquierda se sitúa la importancia que los clientes conceden al parámetro. A la derecha se resume la valoración que estos tienen de cada uno de estos parámetros del servicio ofrecido, por una parte por la empresa y por otra por la de un producto de línea blanca, los encuestados son minoristas³ y se puede apreciar cómo en los aspectos que ellos valoran más, sitúan a la empresa por detrás de sus competidores.” (i Cos, 1998).

Después de tener la visión de los aspectos que valoran los minoristas en términos de servicio al cliente, mencionamos algunos aspectos que tienen en cuenta los clientes del Canal Retail en Colombia que ya cuentan con un proceso de colaboración avanzado como son: Nivel de servicio, días de inventario, entregas certificadas, documentos electrónicos y seguimiento a pendientes. Teniendo en cuenta los aspectos citados anteriormente, que diferencian el servicio de cada proveedor sobre un peso porcentual que asigna el cliente del canal retail, según los acuerdos previos con el proveedor y cómo la importancia para el cliente del proceso que se mide, se validarán en detalle algunos de estos.

CPFR:

Planificación, pronósticos y reabastecimiento colaborativo (CPFR ®), se define como una práctica de negocio que combina la gestión de colaboración de varios socios comerciales en la planificación y el cumplimiento de la demanda del cliente. CPFR enlaza ventas y las mejores prácticas de marketing tales como la gestión por categorías, planeación y ejecución del abastecimiento (VICS Voluntary Interindustry Commerce Standards, 2004)

³ Minorista: Compran a los fabricantes en cantidades pequeñas y venden a consumidor final en cantidades mínimas.

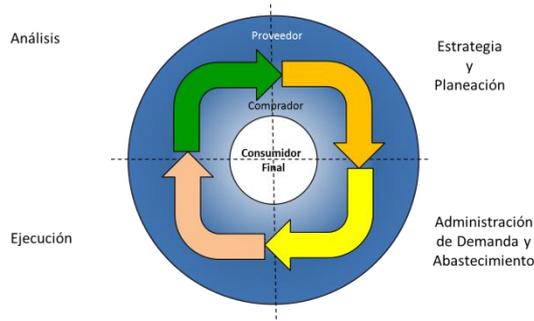


Ilustración 2 Diseño Conceptual: A.T. Kearney para GMA y FMI VICS

CPFR modelo - Diagrama de nivel superior Guía CPFR de VICS Voluntary Industry Commerce Standards

El CPFR debe tener una base de datos y estándares de comercio electrónico eficaz para obtener información confiable mediante un proceso electrónico para así poder llegar al 4º Paso e iniciar un avance progresivo hacia los 7 pasos que comprende el modelo. (VICS Voluntary Interindustry Commerce Standards, 2004)

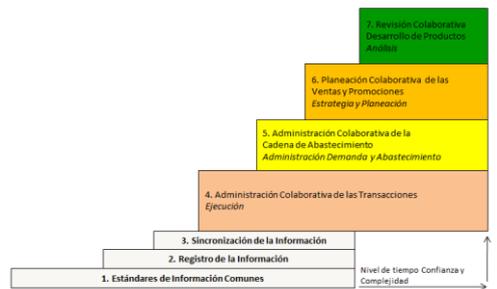


Ilustración 3 Diseño Conceptual: A.T. Kearney para GMA y FMI VICS

Positioning CPFR Relative to the FMI/GMA Collaborative Commerce Model Guía CPFR de VICS Voluntary Industry Commerce Standards

La integración de procesos dentro del CPFR muestra la cobertura del programa, basado en el establecimiento del programa de colaboración, definición de los planes conjuntos, compartir información, la planeación de la demanda, generación de OC, ciclos de pedido teniendo en cuenta los lead time⁴ así mismo los planes de contingencia finalmente la medición y análisis de resultados para el cumplimiento de los objetivos

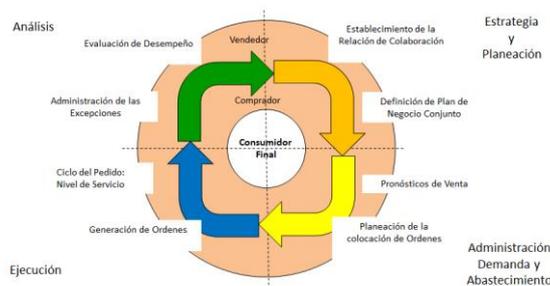


Ilustración 4 Diseño Conceptual: A.T. Kearney para GMA y FMI VICS

Guía CPFR de VICS Voluntary Industry Commerce Standards

⁴ Lead Time: Por Joannès Vermorel, última revisión: diciembre de 2011. El lead time o tiempo de entrega es la cantidad de tiempo que transcurre entre la emisión del pedido y la disponibilidad renovada de los artículos ordenados una vez recibidos.

CPFR implica que las organizaciones definan procesos de integración por lo que es claro que estos deben estar en línea con los objetivos corporativos. Lo que a su vez implica cambios de mentalidad sobre los procesos existentes lo que puede ser uno de los retos más grandes para la implementación.

Presentamos los roles típicos organizacionales tanto de los proveedores como clientes que gestionan diferentes actividades como los responsables en cada proceso:

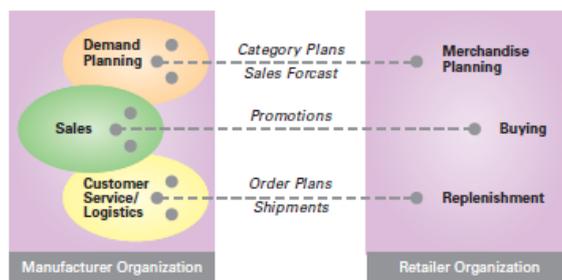


Ilustración 5 Collaborative Organizational Structure

Guía CPFR de VICS Voluntary Industry Commerce Standards

Los procesos de colaboración como ya se mencionó, requieren de la integración a través de equipos interdisciplinarios en las grandes cuentas de manera específica para cada cliente, mientras que generalmente para cuentas más pequeñas estos roles se manejan por geografías o canales.

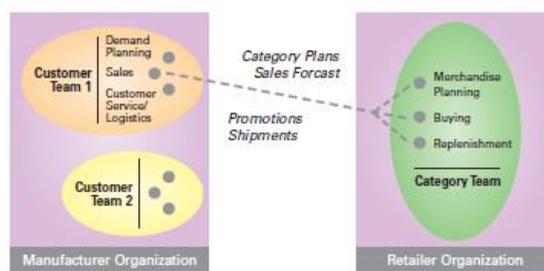


Ilustración 6 Collaborative Organizational Structure

Guía CPFR de VICS Voluntary Industry Commerce Standards

NWWT (New Ways of Winning Together)

El modelo NWWT pretende el establecimiento de estructuras e incentivos que conecten la información y la forma de hacer negocios, haciendo que CPFR y NWWT sean propuestas compatibles que se puedan manejar de manera independiente o simultánea de acuerdo a los objetivos que se planteen en el proceso de colaboración creando confianza entre proveedores y clientes. (VICS Voluntary Industry Commerce Standards, 2009)

Este modelo propone cuatro pilares: Enfoque en el consumidor, Conectar la Información del Negocio, preparación de la Gente para un Nuevo Mundo y Cadena de Valor Compartida. El centrarse en estos pilares de manera aislada puede ofrecer resultados a corto plazo. Sin embargo, hay que tener en cuenta que lo que buscan las organizaciones, es que sus resultados sean sostenibles a través del tiempo por lo que se recomienda que deban ser considerados de manera simultánea.

Modelo NWWT

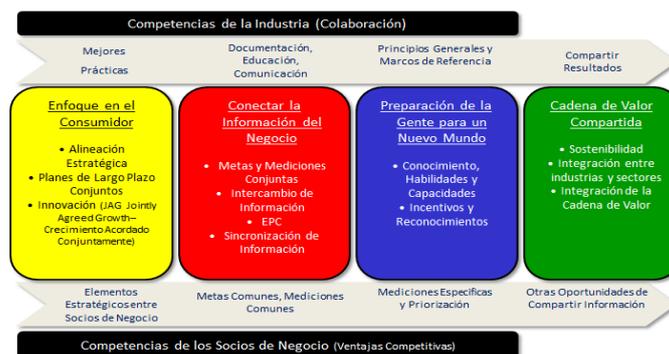


Ilustración 7 Fuente: Investigación y desarrollo de mercado Inc.

Diseño Conceptual: New Ways of Working Together – Preparing Our People for the New World

NWWT ofrece un marco para la alineación de las diferentes iniciativas de la industria, oportunidades para que tanto proveedores como clientes compartan información sobre los consumidores, desarrollo de objetivos comunes que sean viables para ambas partes y la oportunidad de generar planes conjuntos.

Entendiéndose que no es una iniciativa diferente ni aislada, tampoco es una nueva medida de desempeño para los equipos ya que no abarca únicamente temas técnicos. Aunque e la industria ha progresado en estos temas aún queda mucho por hacer debido a que en la mayoría de compañías tanto la alineación interna, como externa, no está en su máximo desarrollo. Así mismo la construcción de información precisa y clara ofrece un reto a las organizaciones.

PROCESO DE PLANEACIÓN DE LARGO PLAZO: Jointly Agreed Growth (JAG)

Los principios de este modelo se presentan a continuación según documento: Jointly Agreed Growth – New Ways of Working Together – A Pragmatic Approach for Develop and Implement Jointly Agreed Growth Plans - ECR Europe Version 2008.

- Incrementar y Crecer el mercado de consumo, de una manera sostenible, rentable y competitiva, para asegurar la mayor satisfacción de comprador y consumidor.
- Obtener beneficios comerciales para cada una de las partes.

- Estar abierto a que cada empresa traiga conocimiento y capacidades, independientemente de su categoría.
- Establecer un proceso de construcción conjunta de información, donde los hechos, datos e ideas sean compartidos.
- Comprometerse a ejecutar con claridad el Plan definido.
- Asignar los recursos requeridos para la ejecución del plan dentro del plazo de tiempo acordado.
- Revisar el Plan JAG regularmente.
- Respetar los Acuerdos de confidencialidad.
- Cumplir con todas las leyes y normas de: competencia, salud, entorno(medio ambiente), y propiedad intelectual.
- Incluir la Alta Gerencia y comprometerla a que apoye en desarrollo del Plan JAG durante los tres años propuestos.

Estos principios son claramente definidos y buscan la colaboración e integración de los diferentes actores de la cadena porque no se restringe a relaciones únicamente del proveedor - cliente, abriendo los procesos de colaboración entre diferentes compañías para lograr un crecimiento sostenible del mercado; así mismo con los planes para ejecutar y llevar a cabo las propuestas que se realizan dentro de un marco de confidencialidad y respeto a leyes y normas con alto compromiso gerencial en el desarrollo de los planes.

Llevando el proceso a diferentes etapas y acercamientos los cuales se desarrollan los siguientes pasos:



Ilustración 8 Documento: Jointly Agreed Growth – New Ways of Working Together –

A Pragmatic Approach for Develop and Implement Jointly Agreed Growth Plans - ECR Europe Version 2008.

Los modelos de colaboración descritos CPRF, NWWT y JAG son algunos de los más conocidos y aplicados en la actualidad presentando diferentes propuestas de manejo a los procesos de colaboración con una

orientación en común que es la integración de procesos y el conocimiento tanto de proveedores como clientes en una relación que trae beneficios para las dos partes.

Estos procesos, abordados desde la cadena de abastecimiento, para garantizar el servicio esperado por los clientes bajo esquemas de colaboración que permiten pronosticar ventas, así como los planes a eventos futuros teniendo como referente la flexibilidad logística soportada por diferentes estrategias de proveedores y clientes, se orienta a la satisfacción del consumidor final trabajando de manera conjunta para crear cadenas de abastecimiento rápidas, eficientes y seguras. (Zhang, 2005)

El desarrollo de estudios, ha demostrado que el manejo conjunto de información y la coordinación de acciones en los diferentes eslabones de la cadena de abastecimiento, hace que la toma de decisiones tenga un manejo más asertivo en temas como producción y aprovisionamiento, entre otros, genera oportunidades de optimización en la cadena de abastecimiento. (Huang G.Q., 2003)

Definición KPI's

En los modelos de colaboración, una parte fundamental es la medición de avances en el programa mediante la estandarización e implementación de KPI's que permitan a los participantes tener acuerdos en la medición en su cálculo y definir la relevancia de los mismos.

El establecimiento de mediciones para el seguimiento de metas específicas y la determinación de su periodicidad como la retroalimentación de este seguimiento de conjuntos, es sumamente relevante y en algunos casos permiten la alineación en factores claves para alcanzar los cumplimientos alcanzados bajo un modelo de colaboración (Togar M. Simatupang, 2008). Teniendo en cuenta que el proceso de la atención a los clientes requiere cada vez más rapidez como la disponibilidad de los productos.

MEDIDA ESTÁNDAR DEL PRODUCTO	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Ciclo total del pedido											
Tiempo, en días	8	7	7	6	9	8	7	8	8	7	8
Disponibilidad del producto											
porcentaje de pedidos	84	84	86	87	87	87	85	85	86	87	88
porcentaje de artículos de línea	92	92	92	92	94	94	93	90	92	93	95

Fuente: Herbert W. Davis y William H. Drumrn, "Logistics Costs and Service Database-2002", *Annual Conference Proceedings* (San Francisco, CA: Council of Logistics Management, 2002), en www.cml.org.

Ilustración 9 Medidas promedio de desempeño del servicio al cliente para todas las empresas, años de estudio 1992 – 2002

“Según estudio de Davis realizado a cientos de compañías durante el último decenio los competidores de clase mundial tienen tiempos promedio de ciclo de pedidos (El tiempo que

transcurre desde que tiene lugar un pedido y cuando se recibe de siete a ocho días) y porcentajes de reaprovisionamiento de artículos de línea de 90 a 94% resume el desempeño logístico de clase mundial para compañías domésticas (Ballou, 2004)

- Porcentajes de error menores de uno por cada mil pedidos transportados.
- Costos de logística al menos de 5% de las ventas.
- Coeficiente de rotación de inventarios de bienes terminados de 20 o más veces al año.
- Tiempo total del ciclo del pedido de cinco días laborales.

Una medida clave establecida como nivel de servicio en el canal Retail Colombiano para el año 2014 manejado como mínima para proveedores en el programa de colaboración es **de 95%** y se mide como la cantidad de unidades solicitadas vs. cantidad de unidades entregadas por el proveedor.

Días de Inventario

Este indicador está asociado al nivel de inventario de los productos del proveedor en el cliente. Su medición se hace con base en la cantidad de producto en la cadena y su rotación, determinando así el número de días que el inventario actual en punto de venta tiene de cubrimiento para la venta promedio diaria. El objetivo para 2014 de la mayoría de clientes del canal Retail es de 30 días.

Línea	Unidades	\$ Inventario	Promedio Vta	Días Inventario
Bebidas	158904	\$198,915,514	\$5,055,268	39
Panadería	11	\$101,563	\$112,001	1
Viveres	79103	\$118,870,804	\$3,875,847	31
Fruver	428303	\$2,221,081,002	\$63,026,889	35
Total general	666321	\$2,538,968,883	\$72,070,005	35

Ilustración 10 Ejemplo calculo días Inventario proveedor canal retail

Entregas Certificadas.

Los procesos de colaboración permiten que las compañías administren de mejor manera sus recursos, los cuales se alinean con los objetivos comunes. Estas formas son tan variadas que pueden ser operaciones, planeación de la demanda y producción hasta su distribución. Estos procesos conjuntos llevan a la toma de decisiones en cuanto al abastecimiento, inventarios, manejos de las órdenes colocación y entrega, entre otras (Mei Cao, 2010).

Definición: “La Entrega Certificada es una alianza estratégica a través de la cual el Proveedor y el Cliente se comprometen a realizar todas las operaciones necesarias para garantizar al Consumidor Final total

confiabilidad en términos de la calidad del producto, de la información que suministra, de su manejo físico, y de la exactitud de los documentos que amparan cada transacción” (Logyca - GS1, 2012).

Objetivo General: Eliminar la repetición de verificaciones con base en la garantía ofrecida por el Proveedor sobre la seguridad de su proceso (Logyca - GS1, 2012).

Documentos Electrónicos.

El avance tecnológico lleva a las compañías a implementar procesos de intercambio electrónico siendo más flexibles y rápidas en sus respuestas adicionales al valor agregado que tiene la disminución de errores asociados a los procesos manuales. A continuación se anotarán las definiciones de algunos de los documentos electrónicos más utilizados en los programas de colaboración. El manejo de información en ambas vías permite tanto a proveedores como a clientes manejar el recibo de la misma como el almacenamiento de información vital para tomar decisiones basados en un histórico, como la credibilidad de la información suministrada (Sridharan, 2002).

EDI: “Sigla que significa Intercambio Electrónico de Documentos Estructurados que viajan desde un aplicativo a otro mediante mensajes internacionalmente estandarizados, los cuales se procesan automáticamente. Los documentos EDI pueden ser de carácter Financiero, Logístico, Comercial, etc. y se manejan en dos únicos tipos de sintáxis EDIFACT/EANCOM y XML, de esta manera cuando se habla de EDI intrínsecamente se habla de EANCOM sin embargo en la actualidad se está desarrollando el EDI en XML” (CEN Centro Electronico de Negocios, 2011).

Pricat: “El Pricat es un documento o mensaje electrónico estándar en formato EDI que detalla la información de productos a nivel logístico y comercial para luego ser transmitida desde los proveedores hacia los clientes” (CEN Centro Electronico de Negocios, 2011).

Aviso de Despacho: “Especifica detalles de las mercancías despachadas bajo las condiciones acordadas entre el vendedor y el proveedor. Permite saber qué y cuándo serán despachados los materiales lo que permite preparar la recepción de las mercaderías y cruzar el despacho con la orden. Reduce el tiempo de descargue en el muelle receptor y reduce el tiempo de registro desde la recepción, hasta el punto de venta. Si se utilizan códigos de barras en los contenedores, la recepción se acelera aún más” (GS1 Peru).

METODOLOGIA

El enfoque para este caso de estudio será cualitativo mediante el cual se busca desarrollar conceptos y definir interrelaciones desde la investigación. En estos estudios se tiene un modelo de investigación flexible y el inicio del estudio parte de interrogantes que son formulados de manera vaga (Álvarez-Gayou, 2005). Mediante este enfoque se pretende reunir información de diferentes fuentes para determinar la interrelación entre los programas de colaboración en la cadena de abastecimiento, con el servicio al cliente ofrecido en estos y poder determinar si la percepción que se tiene sobre el manejo de servicio al cliente permite una mayor fluidez en los programas de colaboración para clientes del canal retail.

La investigación se abordara de manera descriptiva teniendo en cuenta que este tipo de investigación se enfoca sobre realidades y hechos donde la característica principal es obtener interpretaciones correctas sobre los mismos (Grajales, Tipos de investigación, 2000). El caso de estudio tiene como base para su desarrollo la descripción de los programas de colaboración, así mismo de los procesos relevantes dentro de la cadena de abastecimiento que se ven impactados con estos acuerdos entre proveedores y clientes.

La recolección de datos se realizó mediante entrevistas a diferentes actores de la cadena de abastecimiento que intervienen en los programas de colaboración, debido a que se pretende mediante este instrumento determinar el conocimiento de los programas de colaboración como los aportes de servicio al cliente a estos programas. Por lo que el método permite validar las definiciones del caso de estudio en términos que los participantes conocen situaciones que los entrevistados puedan compartir o para las cuales tengan algún tipo de restricción y que aporten al caso de investigación (Marshall, 1995) .

El método de muestreo para el caso de estudio fue no probabilístico (Muestreo intencionado) Teniendo en cuenta que en el proceso de investigación puede ser necesaria la recolección de información de manera específica de un grupo de individuos con experiencias semejantes (Alaminos Chica & Castejon Costa, 2006).

Las entrevistas se realizaron a fuentes primarias que están involucradas con el manejo de programas de colaboración en diferentes aspectos que se manejan en estos programas como son: Entregas certificadas, documentos electrónicos y acuerdos entre otros.

La muestra fue determinada mediante la relación de los entrevistados con diferentes procesos de la cadena de abastecimiento en relación con el caso de estudio. En la cual se tuvo acceso a nueve entrevistas con personas para los cuales se relaciona su cargo y datos contacto:

- Jefe Distribucion y servicio al cliente
- Jefe Centro de Distribucion
- Analista de relación con proveedores
- Coordinador de Servicio al cliente
- Analista de Servicio al cliente
- Líder de abastecimiento
- Ejecutivos de ventas
- Analistas de comercial
- Operador de sistemas

Quienes tienen algún nivel de cercanía con el canal retail y que hacen parte de procesos que se involucran con programas de colaboración desde el punto de vista proveedor y cliente.

RESULTADOS Y ANÁLISIS

1	<p>¿Conoce Ud. acerca de los programas de colaboración en la cadena de abastecimiento?</p> <p>Los entrevistados afirman en su totalidad conocer en alguna medida los procesos de colaboración e incluso algunos confirman que este conocimiento es casi básico para el desarrollo de sus funciones confirmando así la apreciación de Birendra sobre que tanto proveedores como clientes busquen consistentemente alta calidad y menores costos, lo que implica mejorar en sus procesos e implementar programas de colaboración</p>
2	<p>¿Que conoce de estos programas?</p> <p>Se hace referencia a algunos de los conceptos sobre los programas de colaboración mencionados por los entrevistados donde se pueden inferir los diferentes aspectos que para cada uno se maneja en este programa resaltando temas como los beneficios conjuntos, seguimiento, metas, interrelación de áreas, validando, mediante los conceptos relacionados por los entrevistados con la integración de decisiones en diferentes procesos como lo mencionan autores como Arns y Gibson.</p> <p>Conexión Cadena de Abastecimiento para tener procesos eficientes buscan soportar, gestionar y apoyar problemáticas conjuntas entre clientes y proveedores, tener mayores beneficios más allá de la relación comercial únicamente, reuniones que permiten acuerdos para organizar y mejorar procesos. Ofrecen beneficios para temas logísticos, comerciales y tecnológicos. Procesos conjuntos para mejorar indicadores y hacer procesos de abastecimiento, planeación de demanda, ejecución de actividades optimizando recursos, controlando costos para llegar al consumidor final. Reuniones con grupos directivos y operativos de proveedores y clientes para analizar efectividad en entregas, cumplimiento en entregas del proveedor como los de la cadena a punto de venta para tener cero agotados en PDV. Lograr que los eslabones de la cadena logística funciones de manera correcta. Apoyo al cliente como a sus socios comerciales blindaje ante posibles riesgos. Abarca desde la negociación hasta la llegada del producto a la exhibición.</p>
3	<p>¿Dentro de los programas colaboración Ud. interviene en alguno de estos procesos?</p> <p>Se infiere sobre los resultados que los entrevistados tienen como mínimo dentro de los procesos de colaboración, los procesos de documentos electrónicos en mayor medida seguida por reuniones de colaboración periódicas así como manejo de entregas certificadas en menor porcentaje. Acuerdos de colaboración según lo que afirmaron porque iba ligado a porcentajes de negociación, donde los diferentes procesos han sido enmarcados dentro del modelo de colaboración CPFR de cuya guía y desarrollo VICS (Voluntary Industry Commerce Standards) se valida la aplicación de estos procesos como requisito indispensable para lograr relaciones colaborativas con objetivos de largo plazo para las partes y que contemplan diferentes aspectos de la cadena de abastecimiento.</p> <p>Reuniones Colaboración: 60% Acuerdos de Colaboración: 50% Entregas Certificadas: 60% Documents Electronicos: 70 % Otros Cuales:</p>
4	<p>¿Considera ud. que estos programas han aportado al crecimiento de la empresa donde labora?</p> <p>Se hace referencia a algunos de los conceptos sobre los aportes de los programas de colaboración mencionados por los entrevistados y se puede inferir que la percepción de que estos programas generan beneficios superiores como disminución de desperdicios, reputación, crecimiento en ventas y fidelización de clientes y personal. Lo que afirma de manera consistente que los programas de colaboración como NWWT (New Ways of Winning together) generan marcos de referencia como la preparación de la gente para un nuevo mundo. Esto apoya el conocimiento de habilidades y capacidades como el manejo de reconocimientos e incentivos.</p>

	Afirman que aporta a la disminución de desperdicios en la cadena de abastecimiento, generan información clara sobre los objetivos como foco; se tienen los programas de colaboración, desarrollo de relaciones comerciales robustas, generando negociaciones que conllevan a mejorar ventas, planeación de los ciclos comerciales, claridad en roles, automatización y estandarización de procesos, crecimientos en ventas, fidelización de los clientes considerado como lo más valioso en el mercado. Reputación frente a clientes y proveedores, crecimiento de las empresas.
5	<p>¿Considera Ud. que estos programas han aportado al crecimiento de otras empresas?</p> <p>Se hace referencia a algunos de los conceptos sobre los aportes de los programas de colaboración mencionados por los entrevistados donde se puede inferir que la percepción de que estos programas generan beneficios tanto a proveedores y clientes como a otras compañías que aunque no son los que hacen el acuerdo se ven beneficiadas evidenciando como modelos como NWWT (New Ways of Winning together) apoyan los aportes que los programas de colaboración traen a las empresas que los implementan para esta pregunta específicamente toma relevancia uno de los cuatro pilares del modelo que es el de Cadena de valor compartida el cual hace énfasis en la sostenibilidad, integración entre industrias y sectores y la misma integración de la cadena de valor.</p> <p>La respuesta fue afirmativa. Consideran que estos programas no solo aportan a proveedores y clientes que los implementan, sino que incluso llegan a sus operadores logísticos entre otros. Si otras empresas lo implementan, manejarían información con mayor confiabilidad. Las buenas prácticas de un proveedor o cliente hacen que los demás las quieran adoptar e incluso mejorar.</p>
6	<p>¿Qué áreas considera Ud. Que intervienen en los programas de colaboración?</p> <p>El porcentaje ratifica que los programas de colaboración son apalancados por la interrelación constante de diferentes áreas en la compañía, obviamente con diferentes niveles de visibilidad y donde se demuestra que el modelo CPFRR y cuya guía desarrolló VICS (Voluntary Industry Commerce Standards) como lo menciona, tiene uno de sus retos más importantes: la definición de roles como la implicación de cambios de mentalidad sobre procesos ya existentes.</p> <p>Logística: 100% Ventas: 100% Trade: 60% Mercadeo 60% Otras: 20% Cuales: Compras, Finanzas, Planeación comercial.</p>
7	<p>¿Con respecto al área logística qué equipos considera Ud. que intervienen en los programas de colaboración?</p> <p>El porcentaje permite inferir que dentro de los equipos logísticos que componen la cadena de abastecimiento, el de servicio al cliente es el que tiene mayor reconocimiento por la intervención e interacción que tiene dentro de los programas de colaboración. Es importante tener en cuenta que todos los procesos que aborda la cadena de abastecimiento se orientan a tener la mayor flexibilidad logística según Zhang, la cual esta soportada en diferentes estrategias entre proveedores y clientes, orientadas al consumidor final, siendo indispensable validar las diferentes interacciones y la claridad de los roles.</p> <p>Demanda: 50% Compras: 60% Almacenamiento: 70% Transporte: 70% Servicio al cliente. 80% Otros Cuales</p>

8	<p>¿Con qué áreas interactúa Ud. en el programa de colaboración?</p> <p>Los entrevistados afirman en su totalidad, tener interacción con Servicio al cliente. Dentro de las áreas con las que también relacionaron interacciones puntuales son: Transportes, almacenamiento, demanda y facturación, entre otras. Sin embargo relacionaron que en el momento de tener algún requerimiento que tenga que ver con programas de colaboración, su primer apoyo y base de proyectos es el servicio al cliente, evidenciando una relación directa con el objetivo de la cadena logística de los autores Jordi Pau i Cos y Ricardo de Navascues y Gasca en el manual de logística Integral de 1998.</p>
9	<p>El área de servicio al cliente, ¿En qué lo apoya?</p> <p>Se hace referencia a algunos de los conceptos sobre el apoyo y funciones que desarrolla el área de servicio al cliente dentro de los programas de colaboración. Esto en línea con el 100% de interacción que confirmaron los entrevistados con esta área se ratifica según Jordi Pau i Cos y Ricardo de Navascues y Gasca en el manual de logística Integral. Que el servicio al cliente desde la perspectiva logística es el final de la cadena y que así mismo debe garantizar las condiciones pactadas entre clientes y proveedores en los programas de colaboración.</p> <p>Coordinación de áreas para el correcto desarrollo de acuerdos en el programa de colaboración, solución a necesidades en punto de venta con seguimiento al abastecimiento, manejo de entregas en términos de cumplimiento, fechas para surtido regular y promocional, facilitador para agilizar procesos, respuesta concreta a necesidades, alineación de bases de datos e implementación de documentos electrónicos, manejo y seguimiento de indicadores, construcción de planes de acción, acompañamiento a reuniones de colaboración, soporte desde el ingreso de la orden hasta la entrega, análisis y justificación de indicadores para buscar acciones que permitan el logro de objetivos conjuntos.</p>
10	<p>¿Considera que el programa de colaboración tendría el mismo resultado si esta área no hiciera parte del proceso?</p> <p>Se hace referencia a algunos de los conceptos mencionados por los entrevistados que consideran en un 100% que los programas de colaboración no tendrían los mismos resultados sin el apoyo del área de servicio al cliente. Según lo relaciona Huang G.Q los estudios han demostrado que el manejo de información y la coordinación de diferentes eslabones en la cadena apoya la toma de decisiones de manera más asertiva para el caso de estudio; esta teoría de Huang y las diferentes interacciones de servicio al cliente como eslabón conductor de información hace que el resultado final se vea impactado por la gestión de esta área.</p> <p>Se considera que cada área trataría que obtener resultados independientes, lo que no permitiría tener un punto de encuentro con foco ni alineación con el cliente o proveedor. Área indispensable como líder de los programas de colaboración dirige actividades para la acertada ejecución, doliente de la relación proveedor - cliente, no se tendrían respuestas concretas sobre procesos que reconocen el área de servicio al cliente como pilar fundamental de los programas de colaboración.</p>
11	<p>¿Cuántas empresas con las que interactúa tienen esta área establecida de manera formal?</p> <p>En esta pregunta los entrevistados no tuvieron un consenso sobre número de empresas. Sin embargo mencionaron que la mayoría de medianas y grandes empresas con mayor frecuencia están buscando implementar esta área debido a los resultados obtenidos mediante esta no solo en los programas de colaboración sino en la organización interna de procesos. La mayoría de grandes compañías lo tienen implementado (Afirmación de entrevistado).</p>
12	<p>¿Cuál considera Ud. que es el próximo paso de esta área a nivel de cadena de abastecimiento?</p> <p>Se hace referencia a algunos de los conceptos mencionados por los entrevistados ya que para el caso de estudio es importante la validación de los siguientes pasos tanto en el programa de colaboración como en el área de servicio al cliente validando que se ha redundado en beneficios para los procesos que generan avance en la logística.</p> <p>Administración de inventarios de los clientes de manera autónoma, Benchmarking constantes para buscar nuevas opciones de compartir costos logísticos, automatización de respuesta a novedades, liderar nuevas opciones logísticas que sean claves para mejorar la cadena de abastecimiento, implementación de nuevas propuestas electrónicas, apalancamiento a pequeñas empresas para procurar mejoras en la cadena de abastecimiento de este sector del mercado.</p>

CONCLUSIONES

Mediante la investigación realizada se identificó como principal rol de los equipos de servicio al cliente la interacción con diferentes áreas en varios niveles de la organización desde la planeación de producción, el abastecimiento, trade, mercadeo, ventas y la planeación de actividades comerciales así como los aportes en términos de aportes en el desarrollo de procesos propios de los programas de colaboración como son CPFR, NWWT y JAG.

De manera concreta fue validado dentro de los programas de colaboración, procesos en los cuales el servicio al cliente es responsable directo en el desarrollo de propuestas e implementación de reuniones de colaboración con clientes y proveedores, acuerdos de colaboración, alineación KPI's, VMI, entregas certificadas y documentos electrónicos.

La investigación realizada a través de la descripción de los programas de colaboración evidenciaron las ventajas para las compañías que tomen como opción la implementación de estos programas debido a que generan relaciones de largo plazo y pretenden la mejora de procesos conjuntos lo que se confirmó mediante el desarrollo de entrevistas a diferentes actores de la cadena de abastecimiento. Como desventaja se plantea el posible incumplimiento de los compromisos que se adquieren en estos programas por parte de alguno de los involucrados en estos acuerdos, como reto para las organizaciones que planteen este modelo de trabajo, está el cambio organizacional que implica la coordinación y focalización de los requerimientos y compromisos que se adquieren en este modelo.

Para el caso de estudio se evidenció que no hay definidos tipos de estructura en las áreas de servicio al cliente como un estándar en las compañías; sin embargo se validaron las funciones desarrolladas en esta área encontrando que no tienen grandes diferencias entre compañías ya sean proveedoras o clientes. Se pudo evidenciar que el objetivo en común que manejan los equipos de servicio al cliente es principalmente el desarrollo de propuestas enfocadas hacia la implementación y mejora de programas de colaboración.

BIBLIOGRAFIA

- Alaminos Chica, A., & Castejon Costa, J. L. (2006). *Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión*. Alicante: Marfil ; Universidad de Alicante.
- Álvarez-Gayou, J. L. (2005). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología. Métodos básicos*. Mexico: Ed. Paidós.
- Arns, M. F. (2002). Supply Chain Modelling and its Analytical. *Journal of the operational research society*, Vol. 53, pp. 885 - 894.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística, Administración de la cadena de suministro. Quinta edición*. Mexico: PEARSON EDUCACION.
- Birendra, M. S. (2007). Information sharing in supply chains: incentives for. *IIE Transactions*, Vol. 39, No. 9, pp. 863-877.
- Buzzell, R. a. (1995). Channel partnerships streamline distribution. *Sloan Management Review.*, Vol. 36, No. 3, pp. 85-96.
- CEN Centro Electronico de Negocios. (2011, Junio 17). *CEN.BIZ*. Retrieved Julio 25, 2014, from Jun 17 2011: https://admin.cen.biz/index.php?p=faq/lista&_id=108&id_categoria=6&cantidad=10
- Gibson, B. M. (2005). Supply chain management: the pursuit of a consensus definition. *Journal of Business Logistics*, Vol. 26, No. 2, pp. 17-25.
- Grajales, T. (2000). *Tipos de investigación*. Retrieved Agosto 4, 2014, from www.iupuebla.com: http://www.iupuebla.com/Maestrias/M_E_GENERO/MA_Maestria_Genero/Jose_Miguel_Velez/Tipos%20de%20investigacion.pdf
- Grajales, T. (n.d.). *Tipos de investigación*. Retrieved Agosto 4, 2014, from http://www.iupuebla.com/Maestrias/M_E_GENERO/MA_Maestria_Genero/Jose_Miguel_Velez/Tipos%20de%20investigacion.pdf
- GS1 Peru. (n.d.). *GS1 Peru*. Retrieved Julio 25, 2014, from <http://www.gs1pe.org/ecom/mensajes.html>
- Huang G.Q., L. S. (2003). The impacts of sharing production information on supply chain dynamics a review of the literature. *International Journal of Production Research.*, 41(7), 1483-1517.
- i Cos, J. P. (1998). *Manual de logística integral*. Ediciones Díaz de Santos.
- Logyca - GS1. (2012, Febrero). Manual de Entregas Certificadas.
- LOGYCA. (2002). Capacitación Modelo de Colaboración- Función Clave para Alcanzar la Excelencia en la Cadena de Valor.
- LOGYCA. (2002). Capacitación Modelo de Colaboración- Función Clave para Alcanzar la Excelencia en la Cadena de Valor.
- Marshall, C. &. (1995). *Designing qualitative research*. . Newbury Park.
- Mei Cao, M. A.-N. (2010). Supply chain collaboration: conceptualisation and. *International Journal of Production Research*, Vol. 48, No. 22, 15 pp, 6613–6635.

- Roberts, B. &. (2012). *Walmart: Key Insights and Practical Lessons from the World's Largest Retailer*. Kogan Page Publishers.
- Sahay, B. (2003). Supply Chain Collaboration: The Key to Value Creation. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 52, No. 2, pp. 76-83.
- Spekman, R. E. (1998). An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships. *Supply Chain Management: An International Journal*,, 3(2), 53-67.
- Sridharan, T. M. (2002). The Collaborative Supply Chain. *International Journal of Logistics Management*, Vol 13 No. 1 Pag 15 - 30.
- Standards, V. V. (2004). *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR®)*.
- Togar M. Simatupang, R. S. (2008). Design for supply chain. *Business Process Management journal*, Vol. 14 No. 3, pp. 401-418.
- VICS Voluntary Industry Commerce Standards. (2009). *www.andi.com.co*. Retrieved JULIO 23, 2014, from New Ways of Working - Preparing Our People: https://www.google.com.co/search?hl=es-419&source=hp&q=New+Ways+of+Working+Together&gbv=2&oq=New+Ways+of+Working+Together&gs_l=heirloom-hp.3...1330.1330.0.4142.1.1.0.0.0.0.0..0.0...0...1ac.1.34.heirloom-hp..1.0.0.C51wPmid4z8
- VICS Voluntary Interindustry Commerce Standards. (18 de MAYO de 2004). *www.gs1us.org*. Recuperado el 18 de JULIO de 2014, de www.gs1us.org/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?Command=Core_Download&EntryId=631&PortalId=0&TabId=785
- Zhang, Q. V.-S. (2005). *Logistics flexibility and its impact on customer satisfaction*. Retrieved JULIO 24, 2014, from *International Journal of Logistics Management*, 16(1), 71-95.: <http://dx.doi.org/10.1108/09574090510617367>

Tabla Ilustraciones

Ilustración 1 Análisis de Servicio al Cliente (Manual de Logística Integral).....	6
<i>Ilustración 2 Diseño Conceptual: A.T. Kearney para GMA y FMI VICS</i>	<i>7</i>
Ilustración 3 <i>Diseño Conceptual: A.T. Kearney para GMA y FMI VICS.....</i>	<i>7</i>
<i>Ilustración 4 Diseño Conceptual: A.T. Kearney para GMA y FMI VICS</i>	<i>7</i>
Ilustración 5 Collaborative Organizational Structure	8
Ilustración 6 Collaborative Organizational Structure	8
<i>Ilustración 7 Fuente: Investigación y desarrollo de mercado Inc.</i>	<i>9</i>
Ilustración 8 Documento: Jointly Agreed Growth – New Ways of Working Together –	10
Ilustración 9 Medidas promedio de desempeño del servicio al cliente para todas las empresas, años de estudio 1992 – 2002.....	11
Ilustración 10 Ejemplo calculo días Inventario proveedor canal retail.....	12