DESARROLLO DE METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO CPFR PARA PROVEEDORES LOCALES DEL SECTOR HIDROCARBUROS EN COLOMBIA

Jaime Andrés Parra Melo

Ingeniero Industrial

Estudiante Especialización en gerencia integral de proyectos

Universidad Militar Nueva Granada

Agosto 2013

DESARROLLO DE METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO CPFR PARA PROVEEDORES LOCALES DEL SECTOR HIDROCARBUROS EN COLOMBIA

Jaime Andrés, Parra Melo
Ing. Industrial, Supervisor administrativo
Antea Colombia S.A.S, Bogotá, Colombia, jparramelo@hotmail.com

RESUMEN

Con la creciente competencia en el mercado de hidrocarburos se hace necesaria la implementación de una estrategia diferenciadora que no solo ayude a los rendimientos de la compañía, sino que aminore los impactos negativos que la empresa tenga en sus zonas de influencia. Uno de los mayores requerimientos en las comunidades es la contratación de proveedores y mano de obra local.

Teniendo en cuenta la forma como se realiza la contratación en las empresas de hidrocarburos y que no se tiene como principal objetivo las formas de contratación local y por ende el desarrollo de los proveedores, se hace necesaria la implementación de un modelo de logística colaborativa por medio del modelo CPFR.

Revisando las bases que se presentan del modelo CPFR y sus casos de éxito se propone una metodología para ser aplicada en la industria de Hidrocarburos, la cual podrá establecer con claridad cuáles son las principales demandas de servicios que podrían estar al alcance de las empresas locales y que se puedan desarrollar de la mejor manera, lo que hace más competitivos a los proveedores locales y disminuye los riesgos de contratar con empresas que no tienen todos los requerimientos legales.

Palabras Claves: Modelo CPFR, Zona de influencia, Empresas de Hidrocarburo, Contratación Local**,** Desarrollo de Proveedores

ABSTRACT

With the increasing competition in the oil market to implement a differentiating strategy that not only help the company yields but reduce negative impacts that the company has in their areas of influence is necessary. One of the major requirements in the communities is hiring suppliers and local labor.

Considering how recruitment is done in oil companies and not the main objective forms of local recruitment and therefore the supplier development, the implementation of a model of collaborative logistics is necessary through CPFR model.

Revisiting the foundations presented CPFR model and its success stories a methodology to be applied in industry of Hydrocarbons which may establish clearly the main demands of services that could be available to local businesses that are being proposed and can be developed in the best way , which will make more competitive local suppliers and reduce the risks of contracting with companies that do not have all the legal requirements.

Key words:

CPFR model, Buffer, Oil Companies, Local Hiring, Supplier Development

INTRODUCCIÓN

Cuando una empresa tiene operaciones en diferentes lugares del país, se desarrollan actividades con proveedores locales puesto que es difícil llevarlos desde ciudades principales hasta otro lugar cuando las zonas son muy alejadas y de difícil acceso.

Con la creciente competencia en el mercado de hidrocarburos se hace necesaria la implementación de una estrategia diferenciadora, que no solo ayude a los rendimientos de la compañía, sino que aminore los impactos negativos que la empresa tenga en sus zonas de influencia.

Uno de los mayores requerimientos en las comunidades es la contratación de proveedores y mano de obra local, por lo tanto, se hace necesario la implementación de un modelo de logística colaborativa, “dando un desarrollo que permita hacer la creación eficiente, mejorar los pronósticos y ventajas competitivas entre las partes” (Seifert, 2003).

Se evidencia que en las diferentes Zonas de influencia en las que adelanta actividades las empresas de hidrocarburos, hace falta la identificación en los mercados locales de una oferta de proveedores que cumplan con los requerimientos mínimos de cada compañía, ya sean internos, designados por la dinámica propia del mercado o legales, esto conlleva a tener una mala calidad en los servicios contratados en cada una de las áreas.

Si se quiere contratar empresas que no hacen parte de dicho lugar, entran las comunidades exigiendo una contratación local con el fin de poder realizar las actividades sin ningún contratiempo ni bloqueo, arriesgando a la empresa a recibir sanciones al contratar, por ejemplo, en el caso de transporte terrestre, proveedores que no tienen permiso de operación, o distribuidores que no están legalmente constituidos, lo que también da como resultado una mala calidad, por ejemplo en restaurantes que no siguen las normas exigidas por el INVIMA.

Además, en ciertos casos la actividad de estos proveedores se limita al tiempo en que la empresa tiene operaciones en la zona y después no pueden seguir prestando el servicio por la misma falta de requerimientos, creando así problemas económicos para las personas que queden con negocios montados y sin labor alguna en que utilizarlos.

El modelo CPFR logra que no solo la empresa contratante se beneficie sino que también ayuda al desarrollo del proveedor para que amplíe su mercado, lo que se convierte en un gana-gana, ayudando a que se haga un progreso compartido entre la zona de influencia y la empresa que tiene presencia en la misma.
Se realiza un análisis del manejo actual de proveedores por parte del sector de hidrocarburos en sus zonas de influencia, cuál es la gestión hecha, qué requerimientos mínimos se tienen y si acceden a presiones para contratar de manera local.

Se entra a analizar cómo ha sido la implementación del modelo CPFR, cuáles han sido los factores de éxito para la implementación y también las dificultades que se han presentado.

Después de analizar la situación actual y los casos de implementación se integra el modelo específicamente al sector hidrocarburos, llevando esto a desarrollar una metodología que se puede implementar a dicha industria.

Este artículo sirve de base para luego ser aplicado a los bloques de las compañías de hidrocarburos, ahorrándole potencialmente a la compañía dinero en sanciones y generando también buenas relaciones con las comunidades, disminuyendo además posibles bloqueos que generan pérdidas millonarias.

1. CONTRACACIÓN LOCAL DEL SECTOR HIDROCARBUROS ACTUALMENTE

Hoy en día, las presiones económicas están obligando a las empresas a modificar la forma en que hacen negocios. La competencia es dura, los clientes son más exigentes y menos leales que nunca y es más difícil de hacer dinero.

Las empresas no pueden simplemente aumentar los precios para alcanzar las metas de márgenes de beneficio y no queda mucho por reducir de los costos de operación. Entonces, ¿cuál es la respuesta? Deben buscar cada vez más allá de sus límites individuales para encontrar maneras de aumentar los ingresos por ventas y los márgenes de beneficio.

En el sector de hidrocarburos cada empresa en Colombia tiene su forma de contratación, la cual está llena de procedimientos, que al momento de tener la necesidad de una contratación local no se siguen de la forma que están definidos.

A continuación se entra a revisar y analizar los procesos de contratación de las dos empresas más grandes del país.

1.1. ECOPETROL

En el manual de contratación de Ecopetrol podemos observar como se hace la contratación en ésta entidad y analizar la cantidad de requisitos a los que se someten los proveedores que desean entrar a negociar.

Los procesos de selección para contratistas son:

a. Contratación Directa: proceso mediante el cual se contrata de manera directa con una persona capaz e idónea, y con fundamento en una propuesta favorable que puede resultar de una negociación integral.

b. Concurso Cerrado: proceso competitivo en que pueden presentar propuesta varias personas previamente invitadas, y se selecciona la más favorable con base en factores objetivos.

c. Concurso Abierto: proceso competitivo en que pueden presentar propuesta personas que cumplan las condiciones de la respectiva convocatoria pública, y se selecciona la más favorable con base en factores objetivos.

d. Concurso Cerrado Plurinegocial: proceso en el que se negocia con varias personas previamente invitadas, y con base en factores objetivos se identifica el ofrecimiento más favorable.

e. Proceso Combinado: proceso que se surte en dos etapas, siendo la primera de naturaleza pública, dirigida a identificar las personas que cumplan las condiciones de la respectiva convocatoria, y la segunda de naturaleza privada, dirigida a asignar el (los) contrato (s) de manera directa, mediante la aplicación de criterios objetivos previamente determinados.

La procedencia de cada uno de los procesos de selección se determinará con base en los criterios o causales que a continuación se enuncian:

a. Contratación Directa: aplicará cuando se presente una cualquiera de las siguientes causales:

Cuando se presente una situación calificada como Emergencia o Apremio por el Vicepresidente del área respectiva. Las causas de dicha situación se deberán consignar en un escrito.

En estos casos, si la naturaleza de la situación de emergencia no permitiere la suscripción de un documento que contenga el contrato, se prescindirá del mismo, pero se deberá emitir por escrito la autorización al contratista para acometer las actividades (obras, servicios o suministros) que se requieran.

Si antes de iniciar la ejecución de la actividad de que se trate no se lograre acuerdo sobre la contraprestación económica, la misma se podrá acordar con posterioridad; si aun entonces no se lograre el acuerdo, dicha contraprestación se determinará por un perito designado por las partes, de común acuerdo, del listado disponible en la Cámara de Comercio de Bogotá, teniendo en cuenta el tipo de actividad cuya contraprestación se debe valorar, y en caso de que el acuerdo para la designación del perito no fuere posible, éste será designado por la Cámara de Comercio de Bogotá.

Cuando con ocasión de la aplicación de la Matriz de Gerencia de Suministro se concluyere que el riesgo asociado a la contratación es Muy Alto (VH).

Cuando se trate de contratos que se celebren en consideración a las calidades especiales (conocimiento, experiencia, reconocimiento, seguridad, confianza) de la persona que se debe contratar (contratos intuito personae).

Cuando se trate de contratos que se deban celebrar con el titular del derecho de propiedad intelectual o su representante.

Cuando se trate de:

Compra a fabricantes, distribuidores únicos o representantes exclusivos de materiales, equipos, repuestos o insumos, por requerirse, técnicamente, de marcas determinadas.

Compra de cuota parte de bienes de los cuales sea copropietaria o comunera ECOPETROL.

Prueba o ensayo de bienes y servicios, con el fin de evaluar la introducción de nuevas tecnologías, posibles cambios de las mismas o en busca de mejores alternativas, y conforme a la reglamentación del Instituto Colombiano del Petróleo.

Contrataciones en que el valor del objeto del contrato no sobrepase los cien salarios mínimos legales mensuales (100 S.M.L.M.).

Contrataciones de servicios o compraventa o suministro de bienes muebles, sujetas a Acuerdos de Bases Económicas cuando se celebren

con: (i) el fabricante, distribuidor único o representante exclusivo; (ii) el titular del derecho de propiedad intelectual o su representante; (iii) la persona seleccionada por sus especiales calidades.

Para la celebración de las siguientes clases de contratos:

De servidumbre, arrendamiento, comodato o adquisición de bienes inmuebles.

Prestación de servicios profesionales de salud, fundamentada en la red de prestadores establecida por ECOPETROL.

Adquisición de hidrocarburos, derivados y productos, fuentes convencionales y alternativas de energía, componentes oxigenantes y biocombustibles; así como los contratos de almacenamiento, corretaje (brokerage) de transporte; transporte y compresión de gas; fletamento, cabotaje y arrendamiento de naves, certificaciones de transferencia de producto y deposito relacionados con la compra y venta de derivados y productos, fuentes convencionales y alternativas de energía, componentes oxigenantes y biocombustibles; los contratos de inspección de cantidad y calidad; contratos de cobertura de riesgo de precio y riesgo crediticio (garantías silenciosas); contratos de suscripciones para información de mercado internacional de hidrocarburos, de normativa, de precios de mercado, a información de “Vetting” de buquetanques, a servicios de rastreo de buquetanques, sobre riesgo crediticio; pólizas de responsabilidad civil por polución.

b. Concurso Cerrado: aplicará cuando se presente una cualquiera de las siguientes causales:

Cuando existan razones técnicas, tecnológicas, de seguridad o confidencialidad, las cuales deben ser justificadas por escrito por el Vicepresidente respectivo.

Cuando con ocasión de la aplicación de la Matriz de Gerencia de Suministro se concluyere que el riesgo asociado a la contratación es alto.

Como resultado de una Precalificación.

Cuando se trate de contrataciones en las que aplique la Lista de Marcas Aceptadas de ECOPETROL.

Cuando la cuantía de la contratación sea hasta 2.500 S.M.L.M. y se adelante en desarrollo de Políticas de Responsabilidad Social Empresarial.

Como consecuencia de la declaración de fallido de un Concurso.

c. Concurso Abierto: aplicará cuando no procediere ningún otro proceso de selección de los regulados en este Manual.

d. Concurso Cerrado Plurinegocial: aplicará cuando concurran los siguientes criterios:

Actividades o insumos estratégicos, calificados por la Dirección Estratégica de Abastecimiento.

Oferta plural, pero limitada o restringida en el mercado.

Metas de ahorro de ECOPETROL.

e. Proceso Combinado: aplicará cuando se presente una cualquiera de las siguientes causales:

Contrataciones sujetas a Listas de Precios Unitarios adoptadas por ECOPETROL, o sujetas a Listas de Tarifas Unitarias reguladas por el Gobierno Nacional.

Contrataciones sujetas a Acuerdos de Bases Económicas para contrataciones futuras. (Manual contratación Ecopetrol, 2012).

1.2. PACIFIC RUBIALES ENERGY

Pacific rubiales cuenta con dos métodos para realizar su selección de proveedores.

a) Selección regular: Proceso de selección planeado previamente o incluido en el Plan Anual de Compras y Contratación (PACC), en el cual se requieren varios proveedores identificados para el suministro de un bien o la prestación de un servicio determinado, bajo condiciones de competencia y selección objetiva que aseguren la satisfacción de la necesidad de la COMPAÑÍA en las condiciones de calidad, oportunidad y costo requeridas por el Usuario final.

b) Selección directa: Proceso de selección en el cual se requiere a un proveedor en particular para suministro de un bien o servicio determinado, bajo condiciones que aseguren la satisfacción de la necesidad en las condiciones requeridas por el usuario final, esto es, previa negociación integral que involucre los aspectos óptimos de calidad, oportunidad y costo atendiendo los precios y características del mercado.

La selección o adjudicación directa deberá contar con la respectiva justificación escrita y documentada por el Usuario con el Agente, y deberá seguir los canales de aprobaciones establecidos en el proceso

de compras y contratación. Se aplicará en cualquiera de los siguientes casos:

Cuando se presente una situación calificada como Necesidad Urgente por causa de una Emergencia o Apremio, determinado por el área Usuaria que requiere atender la urgencia manifiesta. La gestión de esta Necesidad Urgente puede realizarse mediante el proceso regular o mediante un Hecho Cumplido para lo cual procederá como lo indica el presente Manual.

Si la naturaleza de la emergencia o apremio no permite la suscripción de un documento que contenga las condiciones contractuales, se podrá prescindir del mismo, sin perjuicio de emitir un documento escrito que autorice al proveedor para acometer las obras, prestar los servicios, realizar las actividades o facilitar los suministros que se requieran con la debida justificación y soporte de los antecedentes del proceso.

Si antes de iniciar la ejecución del requerimiento no se logra un acuerdo sobre la contraprestación económica, la misma se podrá acordar con posterioridad al suministro de los bienes y/o la prestación de los servicios; si luego de terminados y recibidos a satisfacción los bienes y/o servicios no se ha logrado el acuerdo económico, las partes acudirán a los mecanismos de resolución de conflictos comúnmente aceptados, como puede ser a través de un perito designado por las partes de común acuerdo, del listado disponible en la Cámara de Comercio con jurisdicción en el sitio donde se ha realizado la solicitud del suministro de bienes y/o la prestación del servicio. Si no hay acuerdo entre las partes para la designación del perito, será la misma Cámara de Comercio quien lo designará.

Esta situación prima cuando se presente una situación urgente o no panificable, donde el área Usuaria que corresponda, determine y justifique la necesidad de adelantar la contratación de equipos de perforación de pozos y de reacondicionamiento de pozos, o la adquisición de insumos estratégicos indispensables para la operación de plantas o instalaciones industriales.

Cuando se presente una situación calificada como requerimiento en consideración a calidades especiales (conocimiento y experiencia específica, reconocimiento, seguridad y confidencialidad, confianza, representación exclusiva de un bien) de un proveedor determinado (contrato intuitae personae), a solicitud del Usuario.

Esta situación se presenta cuando se tienen por objeto bienes o servicios sobre los que recaen derechos de autor o propiedad intelectual, que se deseen obtener con los titulares de dichos derechos; o cuando se tiene por objeto una actividad complementaria o

subsiguiente a otra previamente desarrollada con un proveedor, que por razones técnicas o jurídicas deban ser ejecutadas o realizadas por el mismo proveedor.

Cuando se trate de compra de bienes a fabricantes, distribuidores exclusivos o representantes exclusivos de materiales, equipos, repuestos o insumos, por tratarse de requerimientos de marcas determinadas y específicas.

Cuando se trate de servidumbres, arrendamientos o adquisición de bienes inmuebles, previo estudio técnico-económico elaborado y documentado por el área Usuaria respectiva.

Cuando se trate de alianzas inter-empresariales, en tanto las condiciones ofrecidas sean las más favorables para la COMPAÑIA.

Cuando se presente una situación donde luego de un trámite de precalificación, solo un (1) proveedor resulta preseleccionado; o luego de realizar una práctica de Inteligencia de Mercado, solo un (1) proveedor resulta identificado.

Cuando se haga uso de un Contrato Marco o Acuerdo de Precio suscrito por la COMPAÑIA, que represente el mejor negocio por su costo, oportunidad, servicio postventa o garantía, calidad y tecnología.

Cuando las condiciones del mercado sean favorables y la necesidad lo justifique si el valor del bien y/o servicio no supera los tres mil dólares (USD 3.000) para Meta Petroleum y mil dólares (USD 1.000) para Pacific Stratus Energy.

Cuando se tiene un contrato vigente y, después de una inteligencia de mercado, se determine que la mejor opción económica o comercial es suscribir un otrosí o contrato espejo con el mismo proveedor. (Manual de contratación Pacific Rubiales Energy, 2012).

Se definen formas de contratación para diversos casos en las 2 empresas más grandes del país, están bien definidas y se especifica en que situación se pueden realizar, teniendo en cuenta que una empresa es de carácter público y la otra privado. Pero no se tiene ni un objetivo con el desarrollo de los proveedores, ni unas políticas claras.

2. MODELO CPFR

“En el mundo empresarial de hoy en día, hay una mayor atención a la eficacia de las cadenas de suministro” (Ireland y Crum, 2004). El desarrollo de proveedores se define como el esfuerzo sistemático para crear y mantener una red que optimice sus capacidades y así mejorar las ventajas competitivas que el mercado pueda ofrecer.

Para realizar tal desarrollo “se requiere una interacción mutua por ambas partes y una colaboración a largo plazo” (Molinillo, 2012), debido a estas necesidades se llega al modelo CPFR.

El planteamiento colaborativo de pronostico y de reabastecimento, también conocido como CPFR por sus siglas en inglés (Collaborative Planing, Forecasting and Replenishment), se fundamenta en que los integrantes de la cadena de suministro establecen en plan de negocio conjunto en el que ya no compiten empresas, sino cadenas, con el objetivo que el destinatario final consuma o utilice el producto proporcionado por estas.

En consecuencia, la empresa deja de ser un ente individual y se convierte en miembro de una cadena, y “su éxito o fracaso depende en mayor medida del éxito o fracaso de las cadenas a las que pertenece” (Cabeza, 2012). Es una práctica de negocio que combina la inteligencia de múltiples socios comerciales en la planificación y satisfacción de la demanda, “es un modelo prescriptivo que guía la colaboración en una cadena de suministro” (Chavez y Torres, 2012).

Se considera la colaboración como el quid del CPFR, la colaboración y la asociación entre las empresas es cada vez más común, “el acercamiento de las estas ayuda a descubrir y sostener de manera compartida y competitiva ventajas” (Mentzer, 1999).

En Connecting Strategy, Relationships and Learning (1999), libro que menciona diferentes estrategias de mercadeo, Dwyer y Tanner contemplan que se requiriere compromiso mutuo, la confianza, metas y objetivos, así como la comunicación y la cooperación, “un acuerdo de colaboración se produce a través de las extensas relaciones sociales, económicas, servicio y técnicas” (Stern, El-Ansary y Couglan 2000).

En The nature of inter firm partnering in supply chain management, artículo que menciona estrategias y consecuencias de acuerdos, Mentzer y Zacarias concluyen que una asociación de colaboración entre empresas es un concepto desarrollado entre organizaciones independientes en una relación vertical dentro de una cadena de suministro.

Varias industrias al por menor y fabricación llegan a apreciar los beneficios de una mejor relación proveedor-cliente, “se puede apreciar en la industria alimentaria como Wall Mart realiza sus negocios con un modelo para mejorar la eficiencia y permitir a los socios de la cadena de suministro combinar esfuerzos y compartir datos de

ventas e información de gestión de inventarios" (Willoughby, 2005), la CPFR es una estrategia beneficiosa para las relaciones comprador-vendedor.

El modelo CPFR se basa en cuatro etapas específicas las cuales se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Etapas modelo CPFR

ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN	**1) Desarrollo de un acuerdo de colaboración:** Crear el acuerdo inicio-fin, establecer objetivos comunes y precisar recursos.
	2) Creación de un plan de negocio conjunto: Definir los compromisos de servicio y la respuesta de pedidos. Determinar el manejo de los desacuerdos y delimitar el ciclo de revisión.
GESTIÓN DE OFERTA Y DEMANDA	**3) Creación de un pronóstico de ventas:** Determinar la generación de los pronósticos y medios para compartir esta información.
	4) Creación de un pronóstico de pedidos: Determinar la generación de los pronósticos y medios para compartir esta información.
EJECUCIÓN	**5) Generación de pedidos:** Generación del pedido en base al pronóstico, establecer responsabilidad de cumplimiento.
	6) Cumplimiento de ordenes de pedidos: Resolver mediante la comunicación entre las partes que colaboran.
ANÁLISIS	**7) Manejo de excepciones:** Determinar en conjunto las unidades que quedan fuera del pronóstico de ventas y pedidos.
	8) Evaluación del desempeño: Determinar los indicadores de gestión con los que se deberán evaluar los resultados.

Fuente: Chávez y Torres, 2012

2.1. BENEFICIOS DE IMPLEMENTACIÓN

Operacionales (Bedoya y Galeano, 2012):

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 (Bedoya y Galeano, 2012):

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.

2.2. CASOS EMPRESARIALES

A continuación se presentan casos empresariales en los cuales se ha implementado con éxito el modelo CPFR.

Wal-Mart tiene una iniciativa conjunta con Procter and Gamble (P&G) en la que pronostica las ventas de (P&G) en las tiendas Wal-Mart y luego planifican conjuntamente las estrategias de reposición. “Esta colaboración asegura que no hay diferencia entre lo que Wall-Mart planea vender y lo que (P&G) planea producir” (Chopra y Meindl, 2001).

“Heineken (USA), a finales de 1995 decidió implementar un sistema de gestión de la cadena de suministro para reducir el tiempo de entrega con sus distribuidores, que normalmente estaba de 10 a 12 semanas, a un tiempo de entrega de cuatro a seis semanas. Heineken aplicó la estrategia de colaboración conectando a su red logística clientes, vendedores y proveedores. Con esta aplicación, Heineken puede hacer pronósticos pedidos y reposición en tiempo real con sus distribuidores” (Lothair, 2001). A través de la estrategia CPFR, los distribuidores puede acceder y consultar sus pronósticos de ventas, y modificar y presentar sus pedidos en línea. El sistema ha ayudado a la Heineken a reducir los tiempos de ciclo de tres meses a cuatro semanas. Entre otros beneficios están la reducción de costos de adquisición, menor nivel de inventario, y productos que cumplen con los requerimientos de los consumidores.

Dell Computer vende computadoras directamente a los clientes y trabaja bajo un sistema de producción make-toorder, es decir, comienza el montaje después de haber recibido un pedido del cliente. Una de las herramientas que da soporte a la colaboración y sincronización para asegurar los estándares de calidad de sus productos, requerimientos y lograr la satisfacción de sus clientes, es el internet. “Dell gestiona efectivamente su capacidad logística a nivel mundial y evita fluctuaciones innecesarias compartiendo información con sus proveedores referentes a la demanda, niveles reales de inventario de los componentes” (Simatupang y Sridharan, 2001; Lothair, 2001).

“Colgate-Palmolive en 1995 inició la búsqueda para mejorar sus operaciones a través de la planificación colaborativa con sus filiales aguas abajo. Con la plataforma “mySAP Supply Chain Management”, la compañía proporcionó un acceso instantáneo y en tiempo real de la información con sus proveedores” (Norbridge, 2001). Dicha información contenía previsiones de la demanda, planes de producción, e indicadores claves, tales como los niveles de inventario y las tasas de cumplimiento. Esto contribuyó a importantes ganancias en eficiencia a lo largo de su cadena de suministro.

“Los restaurantes McDonald’s comparten información con sus proveedores para asegurar los estándares de calidad de sus productos y satisfacción de sus clientes” (Montoya y Rodríguez, 2009).

“Benetton recibe de manera electrónica información sobre las órdenes de compra y de las ventas provenientes de cientos de agentes localizados en todo el mundo” (Simatupang y Sridharan, 2001).

3. METODOLOGÍA PARA EL SECTOR DE HIDROCARBUROS

Una vez revisada la base del modelo se plantea una metodología en la que se estandariza el proceso de desarrollo de proveedores locales por medio del modelo CPFR.

Inicialmente se debe personal a cargo de asesorar a las personas que quieran crear empresa, el cuál dé todos los lineamientos y cada proveedor tenga empresas legalmente constituidas.

Creación de un grupo de entrenamiento interno que conozca los requerimientos legales, procedimentales para el desarrolle de proveedores, teniendo también un equipo de soporte es situaciones sociales.

Creación de un equipo que en este caso se llamarán socio-comerciales que será el que haga la gestión directamente en el lugar donde se desarrollara el proyecto teniendo en cuenta todos los factores desarrollados en el entrenamiento.

Establecimiento conjunto de unas metas con el proveedor que den un panorama claro para el desarrollo del proyecto.

La creación de un plan de negocios conjunto que con el acuerdo de colaboración nos de los parámetros de calidad que tendría el nuevo proveedor y también el nivel de servicio.

Realizar un pronostico de servicios adecuado que le de la tranquilidad al proveedor de conformar su empresa y que le dará la experiencia para, no solo prestar el servicio a el contratante , sino que pueda ofrecer sus servicios a otros clientes.

Identificación de excepciones que permita que el acuerdo de pronóstico sea modificado si hay alguna situación especial.

Se debe establecer un acuerdo colaborativo para superar los casos excepcionales que permita que las 2 partes lleguen a un beneficio.

Se establecerá un plan de pedidos y generación de órdenes u contratos que permita darle formalidad al trabajo desarrollado.

Se necesita un equipo de personas capacitado que pueda realizar tanto las actividades en campo como en la base principal, que tenga sus herramientas tecnológicas y físicas necesarias.

4. CONCLUSIONES

Dentro de este proceso de adquisición de bienes, las empresas de hidrocarburos poseen cada una su estructura jerárquica y su cuadro de operaciones que define el cómo se va a llevar a cabo el proceso de compras, por tanto, es importante otorgar la importancia que se merece al conocimiento técnico administrativo del sector.

Se podrán desarrollar todo tipo de proveedores locales, llegando desde los de alimentos hasta los que distribuyen uniformes, con los cuales se pueda conjuntamente desarrollar un plan de negocio, lo que generará grandes expectativas y gran aprendizaje en la comunidad.

El desarrollo en este caso no solo es bueno para la comunidad, también contribuye a que la empresa cumpla con los requerimientos legales existentes y mitigue las sanciones que pueda acarrear, el modelo CPFR permite tener las reglas claras con los proveedores y así disminuir en cierta medida el descontento de la comunidad cuando se comienzan operaciones por parte de una empresa que genera tantas expectativas.

Se deben poseer recursos en la empresa disponibles para el desarrollo de método que cuenten con la experiencia y capacitación, ya que esto es lo que determinará el éxito de aplicación y la disminución de riesgos.

Dados los costos de certificación en calidad, requisito para el ingreso como proveedores sumado a la experiencia solicitada, el método propuesto permite que proveedores que tengan esto, pero que hayan sido desarrollados por la empresa, tengan la oportunidad que participar en los procesos que les permita crecer.

Se espera el método pueda ser aplicado a la gran mayoría de empresas de Hidrocarburos y si se desea extenderlo a otro tipo de industrias en los cuales se tengan dificultades parecidas con las zonas de influencia.

Es importante desarrollar estrategias de diferenciación y posicionamiento que le permitan a futuros clientes tomar como una primera opción la hora de realizar una compra, la garantía del cumplimiento y los tiempos de entrega son identificados como variables fundamentales dentro del proceso de compra para las empresas.

A partir de la metodología, se podrá establecer con claridad cuáles son las principales demandas de servicios que podrían estar al alcance de las empresas locales y que se puedan desarrollar de la mejor manera.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

[1] Bedoya, D y Galeano, A. (2012) Logística colaborativa: Caso de integración CPFR-CRM en un ingenio azucarero, Tesis grado Maestria Ingeniería industrial, Cali, Universidad ICESI

[2] Cabeza, D (2012) Logística inversa en la gestión de la cadena de suministro (1. a Edición). Barcelona, Marge Books.

[3] Chavez, J y Torres R (2012) Supply chain Management: Logrando ventajas competitivas a través de la gestión de la cadena de suministro (2.da Edición) Santiago, RIL editores.

[4] Chopra, S. and Meindl, P. (2001). Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation, NJ, Prentice-Hall.

[5] Dwyer, R.F. y Tanner, J. (1999) Business Marketing: Connecting Strategy, Relationships and Learning, New York. The McGraw-Hill Companies.
Ecopetrol (2012), Manual de contratación 15-10-12.

[6] Ireland, R.K y Crum, C (2004) Supply chain collaboration: How to implement CPFR and other best collaborative practices Boca Raton, Florida, J. Ross Publishing, Incorporated.

[7] Lothair (2001). Supply chain collaboration: close encounters of the best kind. Business Week, 26 de Marzo.

[8] Mentzer, J.T. (1999), “Supplier partnering”, in Sheth, J.N. and Parvatiyar, A. (Eds.),Handbook of Relationship Marketing, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 457 – 477.

[9] Mentzer, J.T., Min, S. H. y Zacharia, Z.G. (2000) The nature of inter firm partnering in supply chain management, Journal of Retailing, Vol. 76 No. 4, pp. 549 – 568.

[10] Molinillo, S. (2012) Distribución comercial aplicada, Madrid, ESIC Editorial.

[11] Montoya-Torres, J. y Rodríguez-Verjan, G. (2009). “Measuring the impact of supplier-customer information sharing on production scheduling”. International Journal of Information Systems and Supply Chain Management, Vol. 2, No. 2, pp. 47-60.

[12] Norbridge (2001). Supply chain collaboration and visibility: the results are beginning to show. Business Week, 8 Octubre.

[13] Pacific Rubiales Energy (2012), Manual corporativo de compras y contratación.

Seifert, D. (2003). Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment: How to Create a Supply Chain Advantage, New York, AMACOM.

[14] Seifert, D. (2003). Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment : How to Create a Supply Chain Advantage, New York, AMACOM.

[15] Simatupang, T and Sridharan, R. (2001). A characterization of information sharing in supply chains. ORSNZ Conference, University of Canterbury, New Zeland.

[16] Stern, L.W, El-Ansary, A. y Coughlan, A.T. (2000), Marketing Channel (5. ta Edición) Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

[17] Willoughby, K. (2005) Process improvement in project expediting: There must be a better way, International Journal of Project Management, Vol 23, pp 231-236.