

El Balance entre el Nivel de Servicio y el Costo de Servir

La certidumbre que podamos dar a nuestros clientes de que sus pedidos van a llegar en tiempo y forma muchas veces es más valorado que las condiciones comerciales, descuentos o en algunos casos, aspectos mismos del producto. Esto hace que un excelente Nivel de Servicio comience a ser una necesidad básica para mantener una relación de largo plazo con nuestros clientes.

Uno de los grandes retos a los que nos enfrentamos es cómo mejorar el Nivel de Servicio sin destinar fuertes inversiones a capacidades productivas, almacenes, fuerza de venta y flota de distribución para poder mantener el Costo de Servir.

A través de una Oferta de Servicio (cómo atiendo, capto el pedido y lo entrego) diferenciada por tipo de cliente y un ejercicio continuo de *nivelación* se puede lograr incrementar el Nivel de Servicio y en ocasiones con una menor cantidad de recursos.

PROBLEMÁTICA

La fuerza de ventas de la compañía, buscando dar un mejor servicio a los clientes y vender más, tomaba pedidos sin importar los roles de atención de los clientes.

Esto se refleja en la operación de la siguiente manera:

- En días pico, se sobre-utilizan los activos y se incumple con la promesa de entrega teniendo venta perdida
- Y en días de menor volumen, se sub-utilizan los activos resultando en capacidad instalada ociosa

Teniendo los siguientes impactos en el negocio:

- Estrés operativo, al tener que asignar inventarios y rutas de reparto a clientes fuera del plan
- Baja en Nivel de Servicio, al entregar a más clientes de los que se tenía capacidad
- Un costo de servir mayor al esperado

CÓMO LO SOLUCIONAMOS

Comenzamos entendiendo la dinámica de los clientes en relación al comportamiento histórico de los pedidos.

Se realizó una **Segmentación** y se definieron **Intenciones Estratégicas** para cada grupo de clientes en relación a:

1. Frecuencias de atención (# visitas para captación-entrega)
2. Figuras de atención (vendedor, repartidor, call center, etc.).
Estas figuras derivan en Modelos de Atención (GTM)

Una vez listos los Modelos de Atención, se simularon las opciones de captación-entrega para cada cliente en una herramienta, la cual se valida con ventas y distribución para asegurar la factibilidad de operación.

El objetivo de este ejercicio es disminuir la variabilidad de los pedidos (medido con el coeficiente de variación) para lograr:

- » Reducción en los recursos utilizados
- » Mejorar la asignación y utilización de los recursos
- » Balanceo de visitas, tanto de ventas como de distribución
- » Incremento en el Nivel de Servicio

PRINCIPALES BENEFICIOS

En diversos proyectos donde hemos logrado implementar estos cambios, los principales impactos se reflejan en:

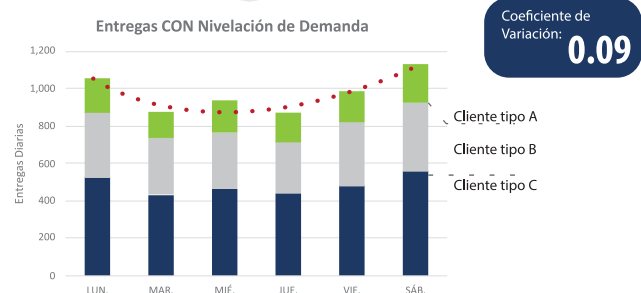
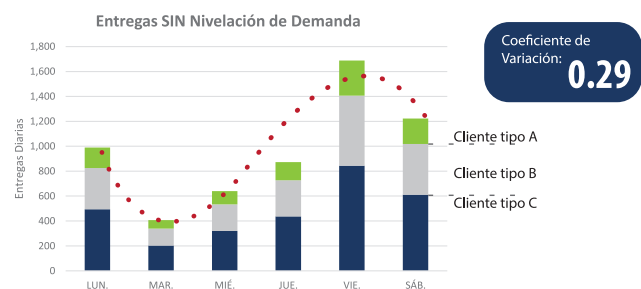
CUANTITATIVOS

- Disminución fuerza de ventas requerida → de 8 a 15%
- Disminución gasto distribución (a cliente) → de 15 a 20%
- Incremento en ventas → 2% adicional
(dada una mejora en Nivel de Servicio en 8 puntos aprox.)

CUALITATIVOS

- Mayor cumplimiento en itinerarios de visita (de ventas y de distribución)
- Optimización headcount e inventarios en Cedis y plantas

Todo esto traducido a una mejor en atención a los clientes.



Rogelio Ramos

Director de la Práctica de Estrategia de Clientes
 Oficina Monterrey
 rogelio.ramos@sintec.com

Daniel Ortiz

Gerente de la Práctica de Estrategia de Clientes
 Oficina Monterrey
 daniel.ortiz@sintec.com