

Prerrequisitos de la Operación Eficiente

BRUNO LEMOS
Consultor de la Práctica de Estrategia de Clientes, Sintec

Síguenos:

 @Perspectiva Sintec

 @Sintec_

 @PerspectivaSintec

Actualmente escuchamos diversos cuestionamientos de nuestros clientes sobre cómo mejorar la eficiencia de las operaciones para garantizar la rentabilidad de las compañías en estos tiempos de crisis económica. Normalmente, la misma duda viene acompañada del interés de destacar la operación como un diferencial competitivo en la atención al consumidor en diversos sectores o industrias.

“En este contexto incierto, ¿cuáles son las alternativas del ejecutivo para mejorar la eficiencia? ¿Cómo entender y realizar los cambios necesarios para aumentar la satisfacción y reducir costos, con pocos recursos, muchas veces necesarios para los saltos en la eficiencia? En el pasado reciente, la búsqueda de la competitividad pasó por la renegociación de contratos, la tercerización de servicios, la automatización de la producción o simplemente por la acumulación de funciones y la reducción de la fuerza laboral. Hoy cada vez quedan menos alternativas y pocas son las áreas que no han atravesado revisiones o procesos innovadores.”

En este escenario verificamos una necesidad real de mejorar el proceso de gestión del pedido, y el área Comercial sobresale como protagonista del cambio.

EL ÁREA COMERCIAL:

La demanda de resultados siempre será la principal exigencia del departamento comercial, pero su participación en el resto del proceso se volvió crucial para las organizaciones ya que es esta quien inicia la cadena en el momento en que indica cuáles son las demandas, solicitudes y exigencias de sus clientes.

Entre nuestros clientes verificamos distintos niveles de madurez en la manera en que se ejecuta el registro del pedido. Trabajamos con empresas que apenas poseen un entendimiento claro de los plazos de entrega, del tiempo interno de organización para atender un pedido y de

la disponibilidad de los productos (parece extraño sin embargo que haya entretanto empresas de gran tamaño que actúan sin una comprensión básica de la operación) hasta organizaciones más desarrolladas, en la que los sistemas ofrecen el desglose de lo que se está solicitando y la demanda es administrada y relacionada con la producción.

En cualquiera de los casos, hemos verificado que normalmente faltan reglas claras y procesos definidos que permitan a la aguerrida área comercial surtir el “pedido perfecto”.

EL “PEDIDO PERFECTO”

Muchas organizaciones ya discuten el pedido perfecto, pero este concepto aún genera muchas dudas y aprensión en los comités ejecutivos y las gerencias. La descripción estándar es el pedido entregado en el lugar correcto, en el día correcto, a la persona correcta, en las cantidades solicitadas y en condiciones impecables.

Sin embargo, vemos en la práctica que esta denominación no garantiza el costo óptimo de las entregas, la disponibilidad de los artículos, el tiempo mínimo de entrega y la capacidad de la operación y los recursos disponibles para realizar la entrega del pedido conforme a su definición.



En los proyectos de Sintec, nos encontramos con empresas que poseen sistemas de gestión de pedidos, que sin embargo tienen procesos y reglas sistémicas poco desarrolladas e inadecuadas para alcanzar mejores resultados. Además de eso, rara vez observamos la toma de

responsabilidad por los problemas derivados de la mala implementación de los pedidos y la debida prioridad en su mejora.

Los impactos del desajuste de los parámetros y procesos comerciales son diversos y afectan a toda la organización, desde la propia área comercial, que lidia con diversas cancelaciones y duplicación de pedidos, pasando por el área operativa que enfrenta altos índices de ruptura del inventario y complejidades en la gestión, hasta el área de entregas que sufre con la falta de productos, atrasos en la entrega y re-entregas que incurren directamente en costos.

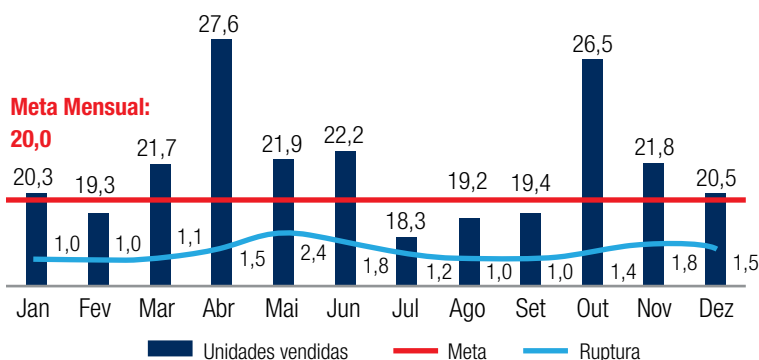
En las empresas de servicio, los problemas no son distintos. Los técnicos vuelven en repetidas ocasiones al cliente por problemas de agenda, falta de información y solicitudes técnicas, demorando días hasta que se resuelven completamente servicios sencillos de instalación o de mantenimiento.

Con base en el historial reciente, presentamos 2 situaciones reales experimentadas por clientes de gran tamaño y líderes en sus segmentos, cuyas operaciones movilizan decenas de terceros y proveedores de servicios, centenares de clientes y millares de pedidos cada mes.

ESTUDIO DE CASO 1

El alcance inicial del proyecto era evaluar detalladamente el inventario y sus desajustes. Al inicio del diagnóstico, se verificaron indicios de un considerable desequilibrio de la demanda que impactaba a toda la operación. Después de ponderar cuál era la representatividad de la estacionalidad en los resultados y alejarnos de sus efectos en el análisis, concluimos que había una fuerte correlación entre la demanda de algunos productos y diversos impactos en el inventario, las cancelaciones y los atrasos en las entregas.

Resultado Comercial vs Ruptura ('000)



Posteriormente se estudiaron los principales factores de la desnivelación y se revisaron los procesos de toda la cadena, acompañando todas las ocurrencias en cada una de las fases. Finalizado el diagnóstico, primero fue necesario concientizar a la empresa sobre los problemas derivados de la mala gestión del pedido, para enseguida iniciar los ajustes necesarios en las reglas y procedimientos de manejo del pedido.

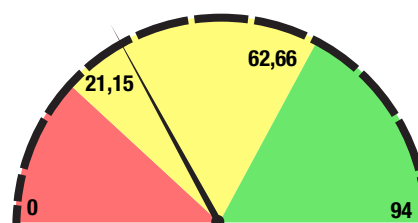
En casos, como este, la revisión del proceso es apenas una parte del cambio, pues la complejidad está en el cambio cultural y en la conquista del apoyo de los ejecutivos que conducimos en nuestros proyectos.

El proceso de gestión de pedidos y servicios requiere un proceso estructurado, que tome en cuenta la segmentación de la demanda, seguida de la definición de reglas y parámetros de atención, de acuerdo con la oferta de servicio de cada canal o grupo de clientes. Solamente al finalizar este proceso es que se deben diseñar las alteraciones al sistema y los nuevos procedimientos comerciales, conforme a las características de los negocios y los objetivos de la corporación.

ESTUDIO DE CASO 2

El segundo caso analizado fue el de una multinacional brasileña, líder en los sectores en que actúa, que contrató a Sintec para un trabajo de aumento de la eficiencia en los envíos. Durante el proyecto, el equipo se dividió en 3, incluyendo un frente de revisión de los procesos internos. A pesar de que el enfoque inicial era la reducción de costos, las inconsistencias encontradas en los registros de los pedidos y sus impactos en la operación de entrega exigieron una comprensión minuciosa de este proceso.

La operación se mostraba como extremadamente dinámica, cuyas ventas eran normalmente para pronta entrega. En este proceso se destacó el hecho de que no había indicadores que calcularan la realización correcta de las entregas ni la posibilidad de desarrollarlos, pues muchas de las fechas deseadas por el cliente eran anteriores a la fecha del mismo pedido (es decir, ¡¡muchos pedidos eran registrados ya estando atrasados!!) y en muchos otros apenas había una consideración del tiempo necesario para la realización de los procedimientos internos, como separación y tiempo de tránsito.



Además de graves problemas en el registro de fechas, no existía un procedimiento estándar para registrar los pedidos que superaran la capacidad de un vehículo o que tuvieran más de una fecha de entrega. Era común encontrar un único pedido y una única fecha de entrega para todo el volumen mensual solicitado por el cliente. Por último, los pedidos eran segregados sucesivamente, incurriendo en diversas entregas y una operación ineficiente.

De esta forma, además de evaluar las posibilidades de reducción de costos del cliente, la realización de los ajustes críticos en la operación también se volvió una parte importante de los productos a entregar en el proyecto.

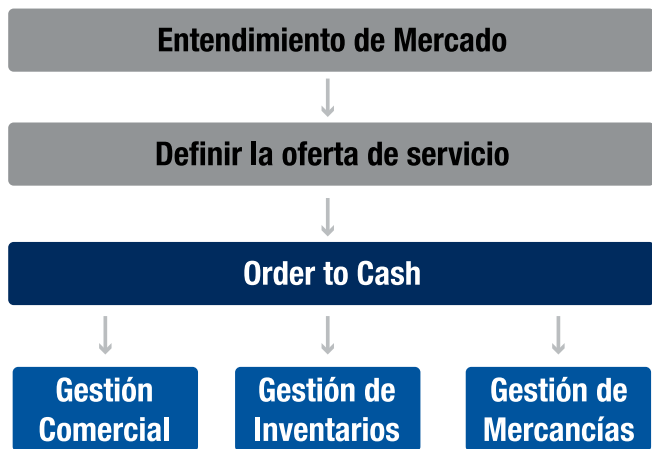
METODOLOGÍA SINTEC

Los casos ejemplifican los diversos problemas enfrentados en el día a día de las operaciones derivadas del registro del pedido. A pesar de que las áreas (comercial, operación y logística) eran interdependientes, normalmente son tratadas individualmente, sin una visión holística que garantice la coherencia de las actividades.

La integración de los procesos internos se inicia a través de una comprensión detallada del mercado / clientes y sus requerimientos y necesidades. Ese estudio permite evaluar los beneficios potenciales de la gestión del pedido y definir cómo se diferenciará la empresa de sus competidores. Posteriormente se debe analizar la segmentación de la base de clientes para desglosar la oferta de servicio de acuerdo con las distintas necesidades y características de cada grupo, como el tiempo de organización necesario antes de la entrega (lead time), el nivel de servicio, la periodicidad de las revisiones, entre otros factores que servirán de base para la estructuración de los canales de atención y de la oferta de servicio.

Únicamente después de concluir estas fases previas es que se pasa a estructurar el proceso de Order to cash (OTC) para resolver las dificultades experimentadas que observamos en los casos anteriores y para definir los parámetros que deben regir la operación.

La realización del Order to cash permite a la organización diseñar su estructura interna y sus procedimientos en línea con las exigencias externas del mercado y las complejidades internas de la operación, garantizando que el funcionamiento de la operación sea más eficiente.



Ese proceso se desarrolla pasando esencialmente por las fases de: Identificación de las oportunidades del proceso de Order to delivery OTD, rediseño del nuevo modelo de Order to cash, definición de los indicadores clave del desempeño, definición de las rutinas operativas, definición de los requerimientos de TI, elaboración del caso comercial hasta su implementación.

CONCLUSIÓN

Para que la reducción de los costos de una operación se perpetúe, es imprescindible que se realice el ajuste de las actividades internas. Ese proceso no solamente garantiza una mayor eficiencia, sino que también ofrece más oportunidades para su evolución a largo plazo.

Los proyectos realizados demuestran que los primeros resultados tardan de 4 a 8 meses en aparecer tras el inicio de las actividades, pero también confirman que los nuevos umbrales de costos se mantienen estables a mediano y largo plazo, con una estructura capaz de respaldar el aumento del volumen, sin la necesidad de gastos en la misma proporción.

En los momentos en que hay presión sobre el margen comercial, no basta actuar puntualmente en la reducción de la fuerza laboral o en el recorte del presupuesto. Sabemos que las operaciones son interdepartamentales, al igual que los impactos de las decisiones comerciales, y para alcanzar resultados perenes es imperativo que haya una actuación integral, actuando sobre toda la cadena, desde la entrada del pedido hasta la entrega final.

BRUNO LEMOS

Consultor de la Práctica de Estrategia de Clientes, Sintec
bruno.lemos@sintec.com

SAO PAULO
CIUDAD DE MÉXICO
MONTERREY
BOGOTÁ

www.sintec.com
informes@sintec.com