



LATIN AMERICA
LOGISTICS CENTER



Logística y Mercadeo
Qué hacen los mejores para
encontrar las sinergias de Servicio y
SCM

Maria Rey
LALC / Newton Vaureal & Co.





LATIN AMERICA
LOGISTICS CENTER



I. Fundamentos de la Gerencia de Relaciones con Clientes (CRM)

La Lealtad es la Obsesión



LATIN AMERICA
LOGISTICS CENTER

Satisfacción de los clientes ha evolucionado a medir la lealtad

1970's to 1980's

1980's to 1990's

Mitad 1990's

Siglo 21



**Satisfacción
Clientes**



**Percepción
Calidad/Valor**



**Compromiso
Clientes**



**Lealtad
Clientes**

Fuente: CNC Colombia – Walker Systems



La observación se adapta a cada momento del ciclo de vida de los clientes

Fuente: CNC Colombia – Walker Systems

Requerir

El Poder de la Marca

- Quieren/necesidades/expectativas
- Factores a considerar

Abandonar

Evaluación de Clientes Perdidos

- Factores de decisión
- Razón por la que se fueron
 - controlable
 - incontrolable
- Intenciones (volver/recomendar)
- Costo del producto/servicio
- ¿Relación productiva o no?

Usar

o Retroalimentación de Clientes

- Experiencias
- Ciclo de compra
- Calidad y valor
- Transacciones e interacciones

Evaluación de la Lealtad

- Percepciones
- ¿Qué hay para mí?
- Facilidad de compra
- Precio/costo/valor
- Proceso de venta

Evaluación de la Lealtad

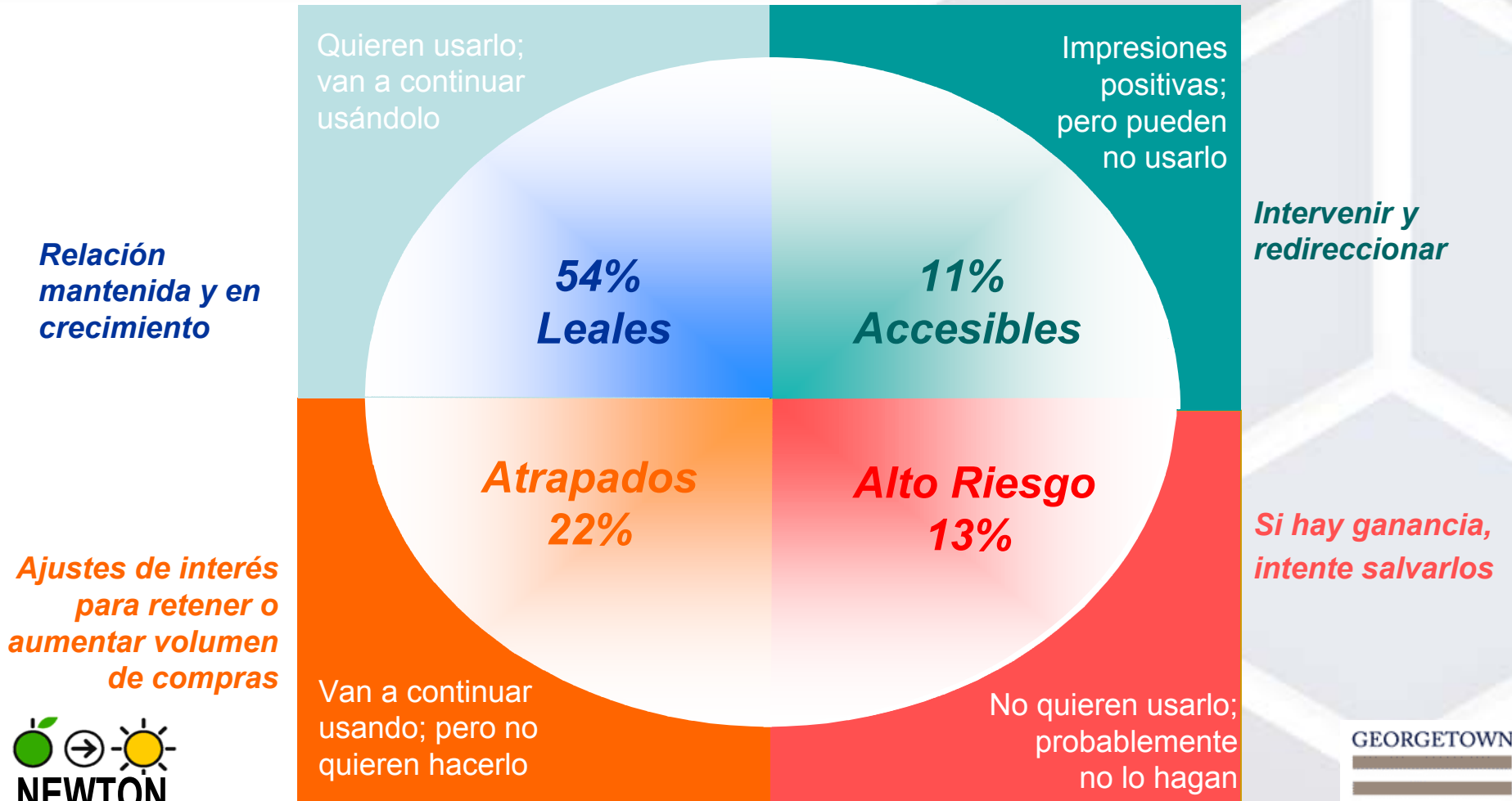
- Compromiso/lealtad
- Satisfacción
- Actitudes

• Próxima decisión
• **VALOR REAL**
• **UNIVERSITY & COMPANY**



Matriz de Lealtad

© Walker Systems - CNC





Desempeño Compañía vs. competidores

	ABC Compañía	vs. Competidores
1 Representantes de ventas	80%	★ 55%
2 Productos	69%	↓ 79%
3 Facturación y crédito	80%	76%
4 Entrega	63%	★ 35%
5 Ordenes	62%	★ 45%

Nota: Tabla de respuestas en % Top-two box.

★/↓ ABC Compañía significativamente más alto/bajo que su competidor.



Factores que afectan la lealtad de sus clientes

Comportamientos

Lealtad

Actitudes

Calidad general
0.49

Reputación general
0.26

Precio
0.02

Experiencias

Representantes de ventas
0.20

Productos
0.12

Facturación & crédito
0.11

Entregas
0.06

Ordenes
0.03

Disponible/accesible
Resolver problemas
Resolver disputas

Ser confiable
Garantías o reclamos

Procesamiento a tiempo
Resolver problemas
Facturación precisa

Ordenes completas
A tiempo

Estado de órdenes
Disponibilidad de productos

La visión de CRM en IBM

➤ Principios Fundamentales de CRM:

- Clientes quieren una manera fácil de hacer negocios con IBM
- Conectar e integrar las actividades del equipo de IBM
- CRM incluye todas las actividades requeridas para construir y sostener una relación de lealtad con el cliente
- Permite respuestas más rápidas, más exactas y con servicio personalizado





El valor de la lealtad del cliente

➤ Tangible

- 5% de incremento en retención de clientes actuales puede representar crecimiento de utilidades de 25% a 125%
- Relaciones cortas con clientes = utilidades perdidas
 - 4 a 7x el costo de reemplazar un cliente perdido
 - Clientes “antiguos” compran más

➤ Intangible

- Imagen, referencias y demanda adicional
- Proyectos desafiantes mejoran las habilidades internas y el conocimiento



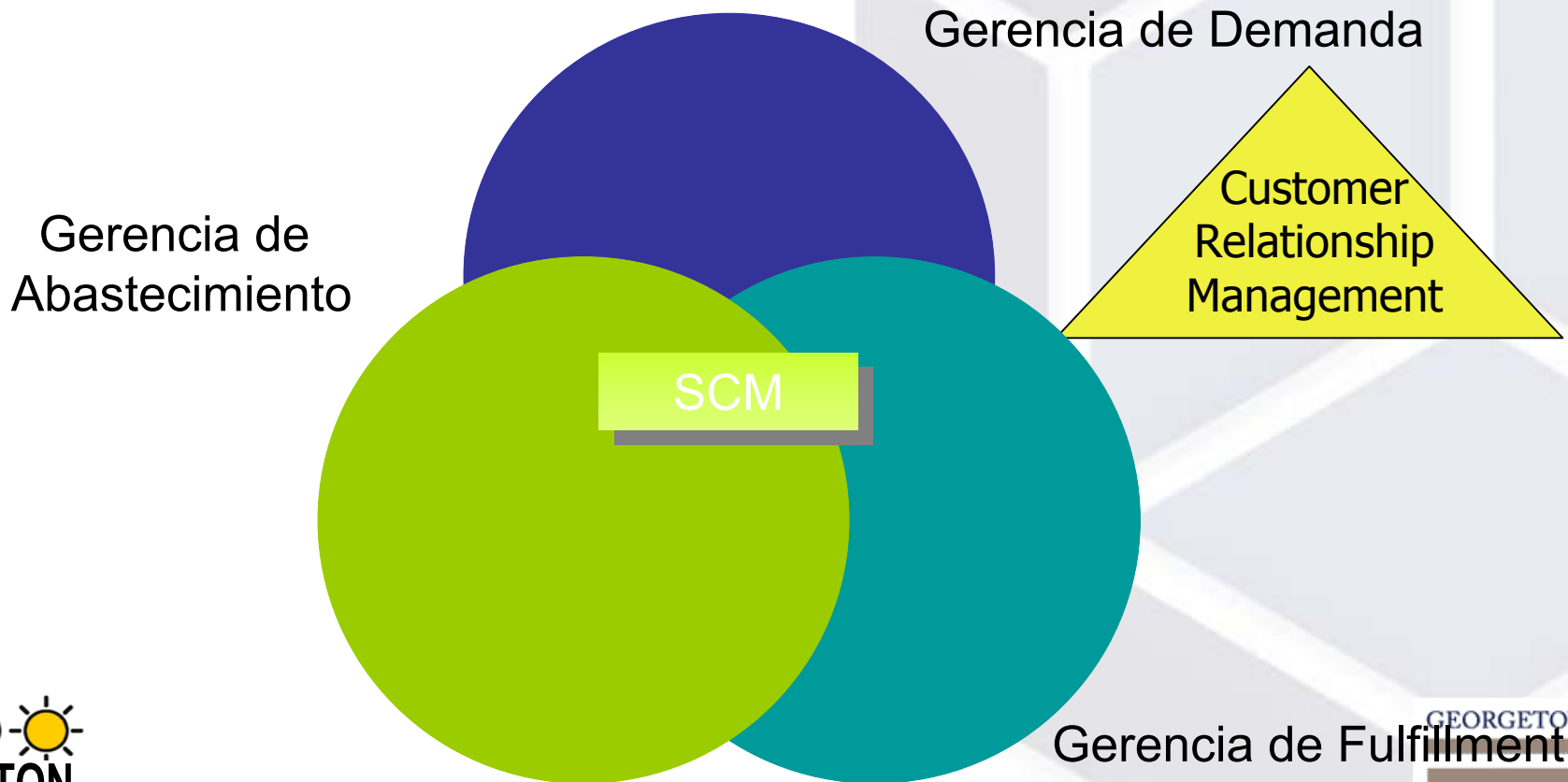
LATIN AMERICA
LOGISTICS CENTER



II. La Relación CRM + SCM

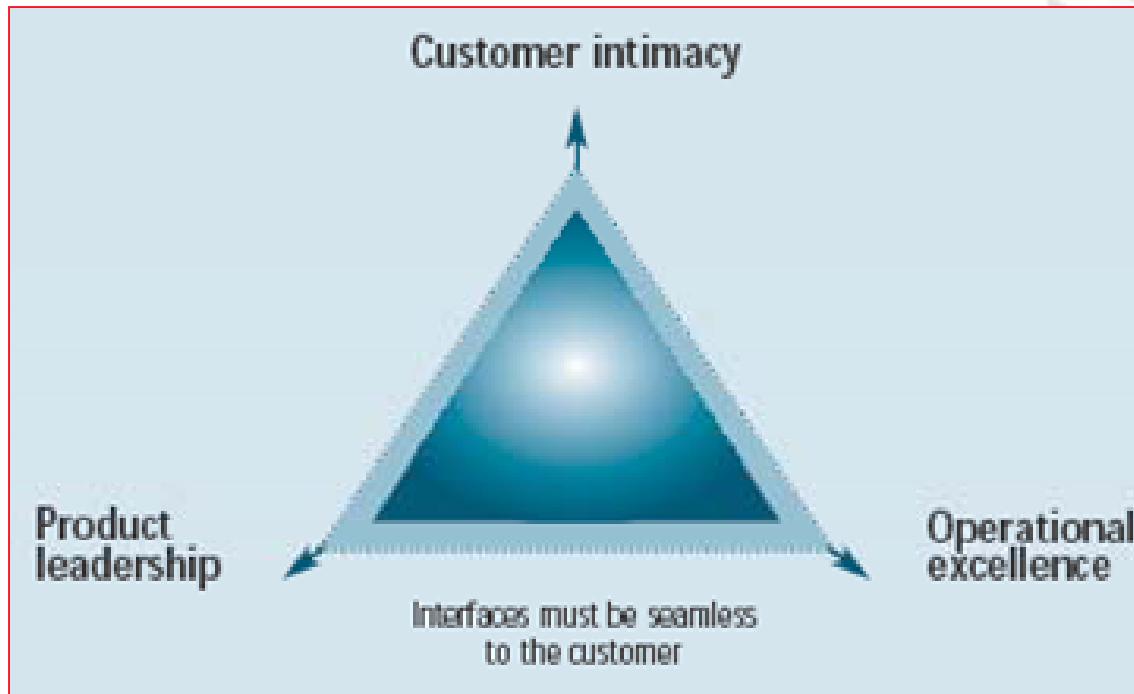


Los procesos de gerencia de la cadena de abastecimiento son interdependientes y complejos





Excelencia via Gerencia de Demanda

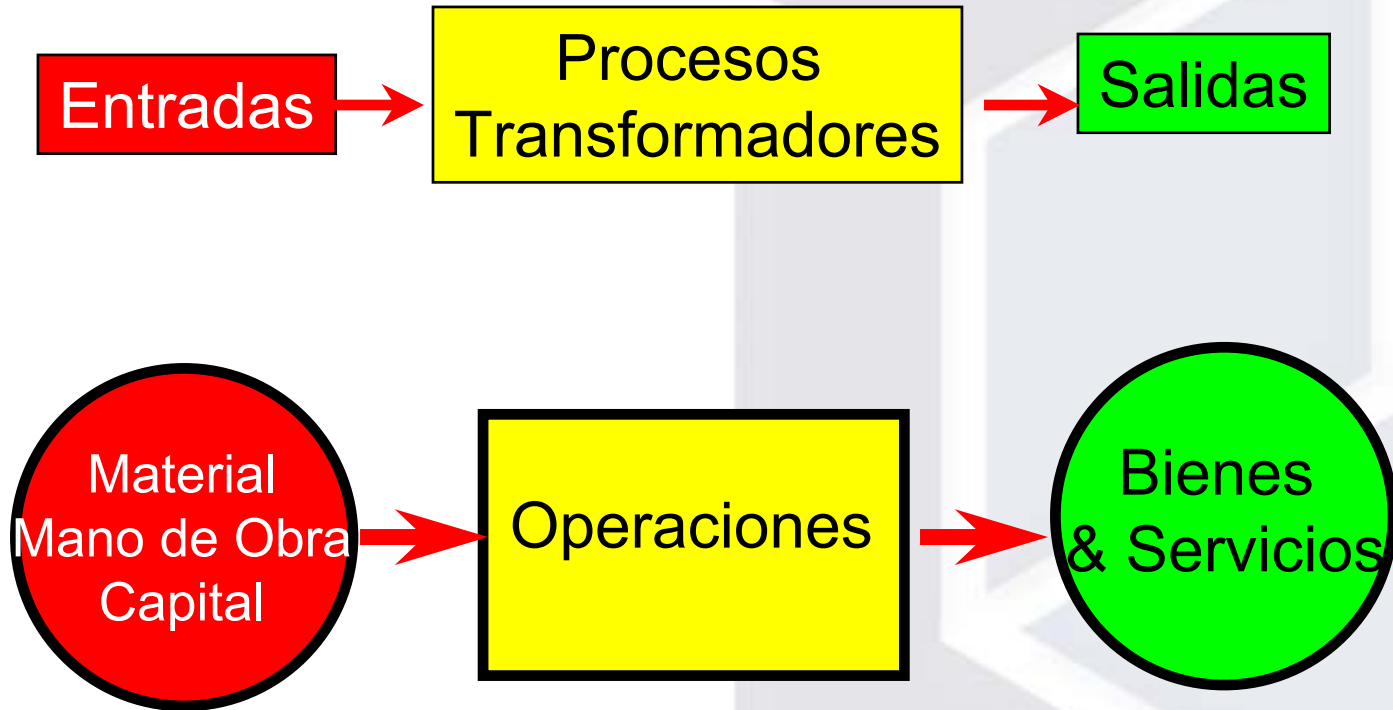


Captura de demanda
Entendimiento de demanda
Satisfacción de la demanda
Estimación de la demanda
Ajuste de demanda vía precios

Source: "The Pathway to Profit and Competitive Advantage," SAP, Peppers and Rogers Group



La visión del mundo desde SCM



Costo
Calidad



El mundo visto desde CRM

DEMANDA



Procesos
Vinculantes



OFERTA

Servicio
Flexibilidad

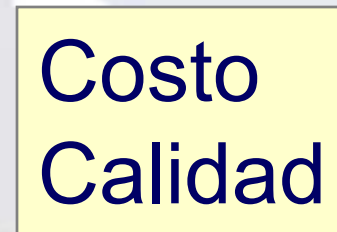
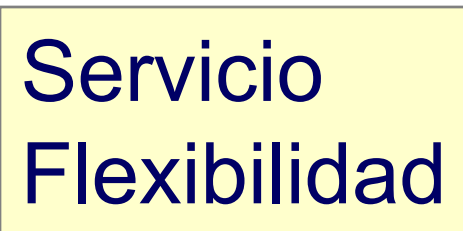
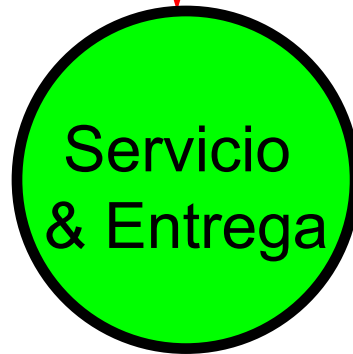
Entrada
de Orden



Logística

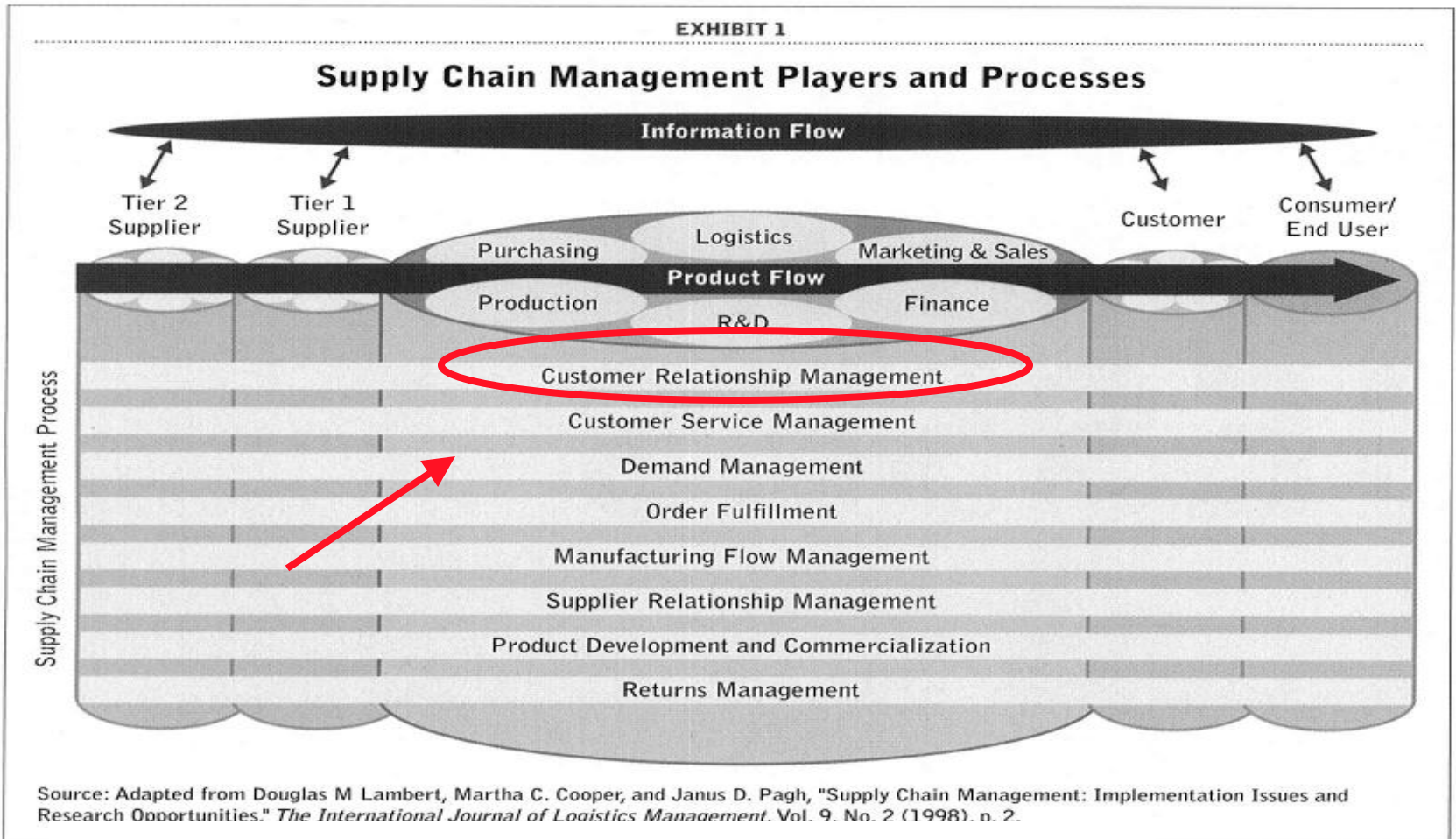


Servicio
& Entrega





La Gerencia de Relaciones con los Clientes es uno de los 8 Procesos Esenciales de la Gerencia de Cadena de Abastecimiento





CRM + ERM + SCM

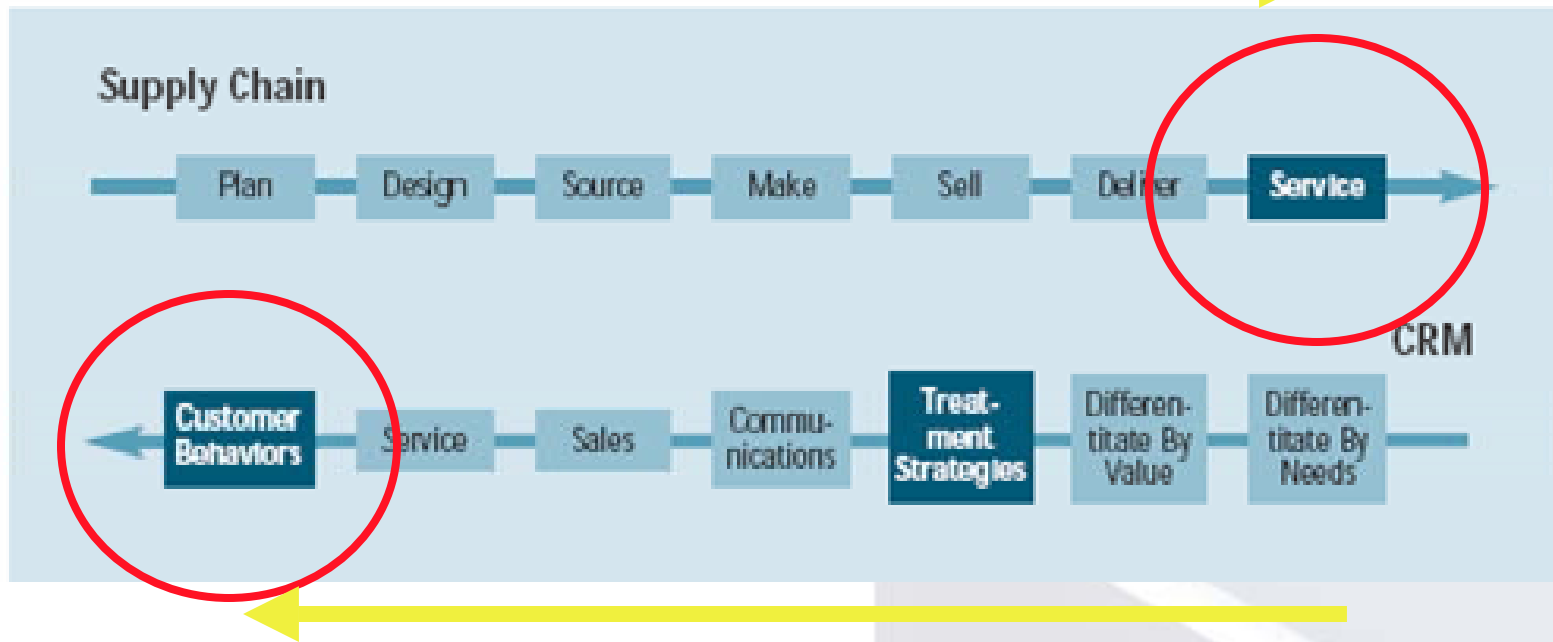
“Las organizaciones hoy no se pueden dar el lujo de ver “customer relationship management” (CRM), “enterprise resource management” (ERM), y “supply chain management” (SCM) como iniciativas separadas. La sincronización del front-office, back-office, y de las actividades de logística es crítica para atraer/retener clientes, satisfacer la demanda y mejorar ciclos de tiempo.”

**Fuente: Steven Bonadio, Application
Delivery Strategies, META Group**



Infelizmente en algunas organizaciones SCM y CRM parecen ir en diferentes direcciones

La Visión Tradicional de SCOR/SCM



La Visión Tradicional de Mercadeo/Customer Care

Source: "The Pathway to Profit and Competitive Advantage," SAP, Peppers and Rogers Group



LATIN AMERICA
LOGISTICS CENTER

CRM + Logística + Colaboración

Una estrategia comprensiva, co-operada que incluye todos los vínculos en la cadena de suministros - - diseñada para ofrecer una logística perfecta hasta el punto de consumo - - el éxito, crea ventajas competitivas en el mercado!



III. Que necesita SCM de CRM?

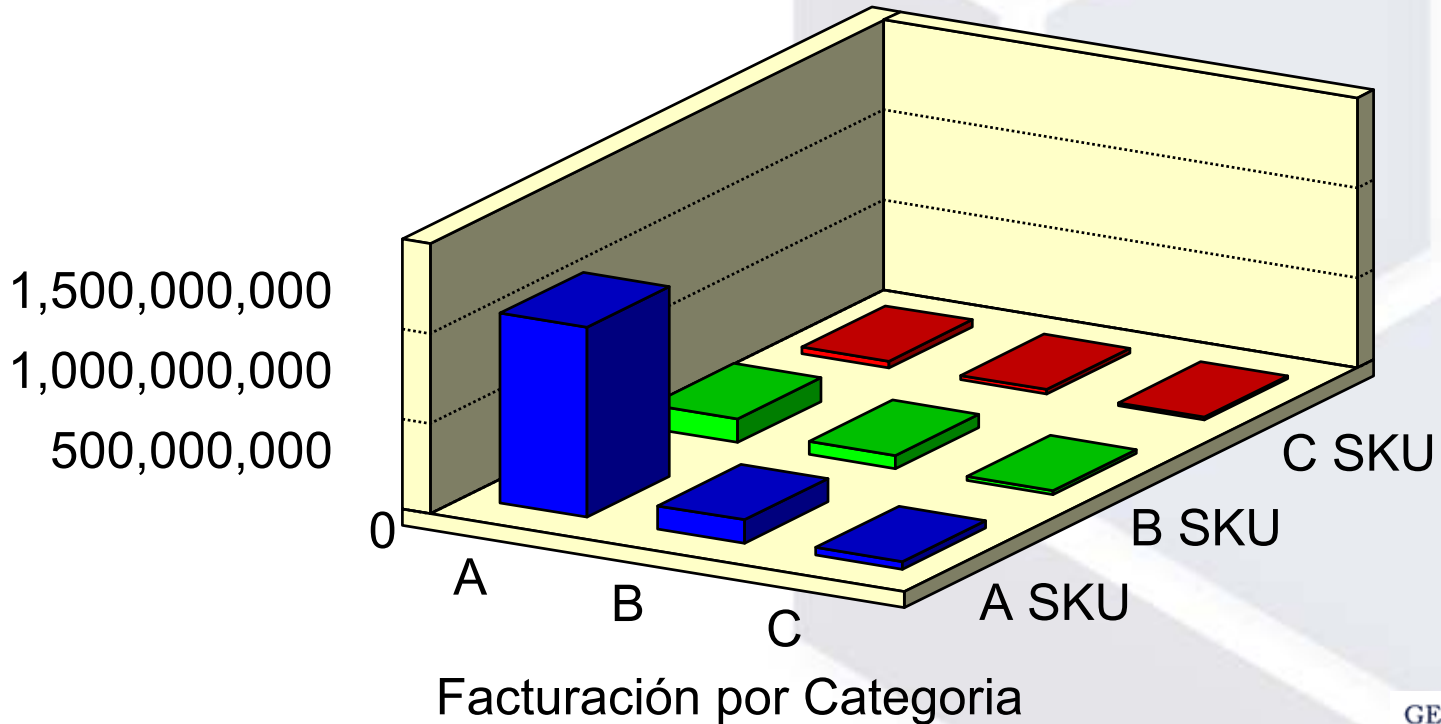
Análisis
Anticipación
Medición
Sincronización de Datos



La segmentación de cliente/producto es la base de la asignación de recursos escasos en SCM.

La información viene de CRM!

Total Cliente/Item ABC





La Segmentación y Priorización de Servicio es uno de los Grandes Desafíos del SCM





Entendiendo el Comportamiento de la Demanda

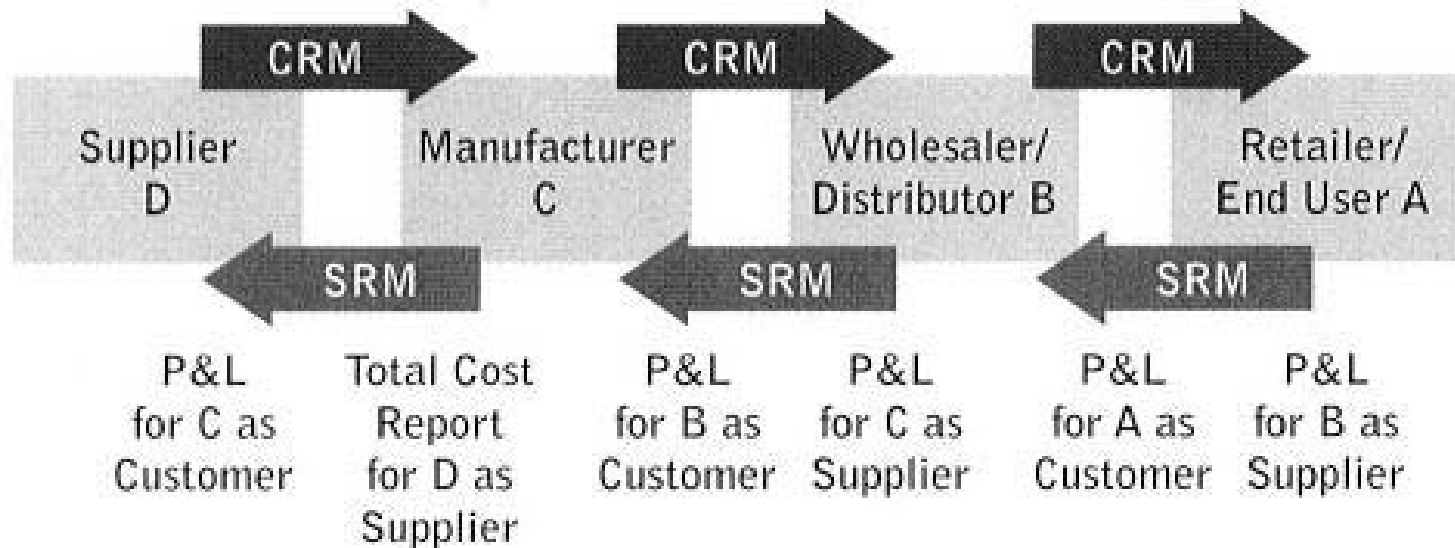
Item Number	Item Number	Pair Frequency
189-2-4	189-2-1	58
493-2-1	493-2-8	45
007-3-3	007-3-2	36
119-2-1	119-2-7	30
999-1-8	999-1-6	22
207-4-2	207-4-4	15
662-1-9	662-1-1	12
339-7-4	879-2-8	9
112-3-8	112-3-4	6



Otros enfoques de discusión... ...*Relaciones con Proveedores*

EXHIBIT 4

CRM and SRM: The Critical Linkages



Functional Input to the Supply Chain Process

Business Functions →		Marketing & Sales	Research & Development	Logistics	Production	Purchasing	Finance
Business Processes ↓							
Suppliers	Customer Relationship Management	Account Management	Requirements Definition	Logistics Capabilities	Manufacturing Capabilities	Sourcing Capabilities	Customer Profitability
	Customer Service Management	Account Administration	Technical Service	Performance Specifications	Coordinated Execution	Priority Assessment	Cost to Serve
	Demand Management	Demand Planning	Process Requirements	Forecasting	Manufacturing Capabilities	Sourcing Capabilities	Tradeoff Analysis
	Order Fulfillment	Special Orders	Environmental Requirements	Network Planning	Made-to-Order Capabilities	Material Constraints	Distribution Cost
	Manufacturing Flow Management	Packaging Specifications	Process Stability	Prioritization Criteria	Production Planning	Integrated Supply	Manufacturing Cost
	Supplier Relationship Management	Order Booking	Material Specifications	Inbound Material Flow	Integrated Planning	Supplier Capabilities	Total Delivered Cost
	Product Development & Commercialization	Business Plan	Product Design	Movement Requirements	Process Specifications	Material Specifications	R & D Cost
	Returns Management	Product Lifecycle	Product Design	Reverse Logistics	Remanufacturing	Material Specifications	Revenue & Costs
							Customers



Cientes Objetivo: Caso de PetsMart

Con una sola pregunta segmente si
alguien va a ser su cliente objetivo



Pronósticos de Demanda

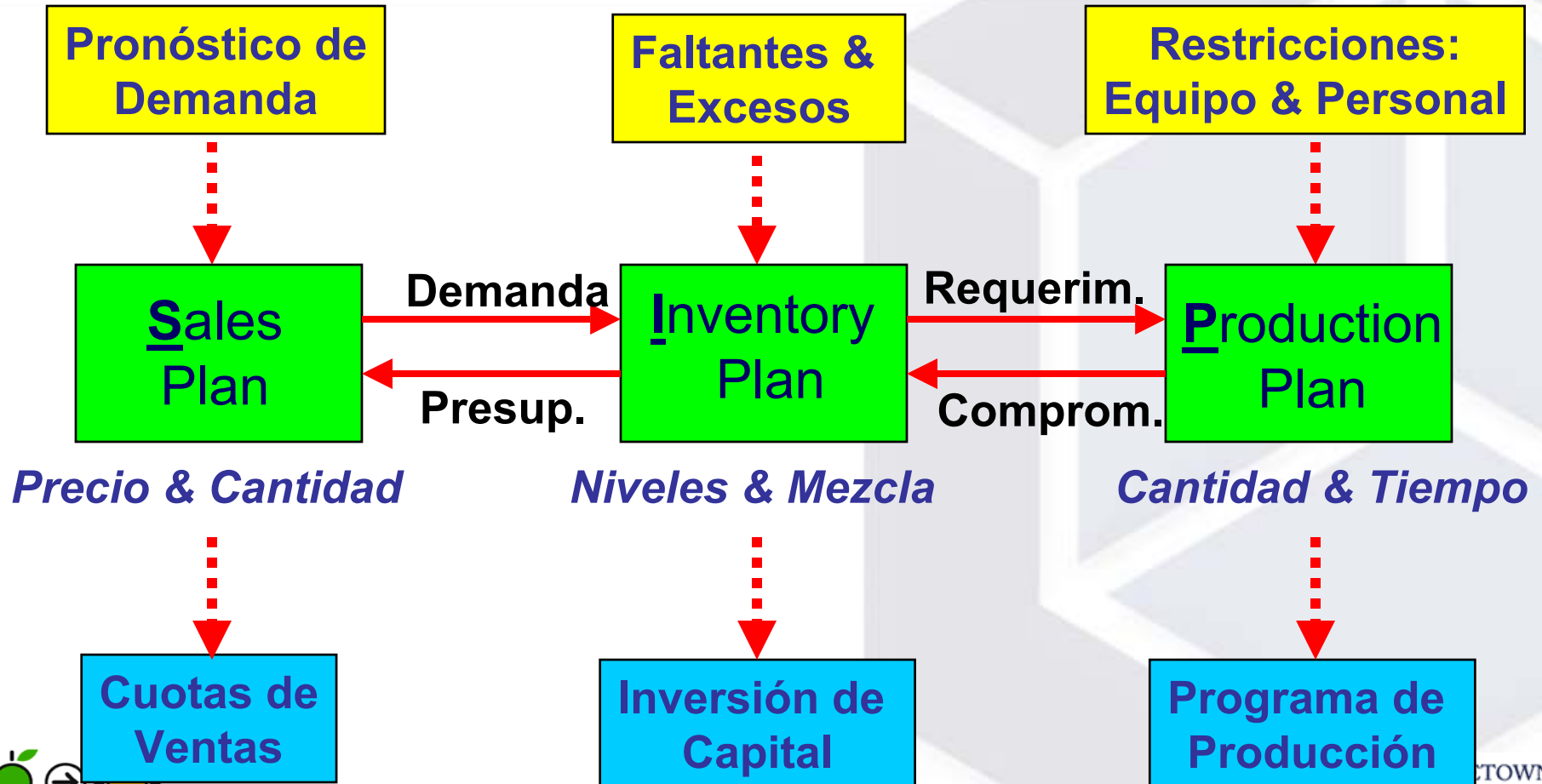
La Relación mas Evidente entre
del Continuum entre CRM y SCM





Volvamos a lo Básico

P.S.I. Planning





En los diferentes enfoques para hacer pronósticos se ven las visiones de CRM y SCM



- Análisis estadísticos
- Modelos conceptuales
- Investigación de mercados
- Juicio de expertos



Complementarios ...

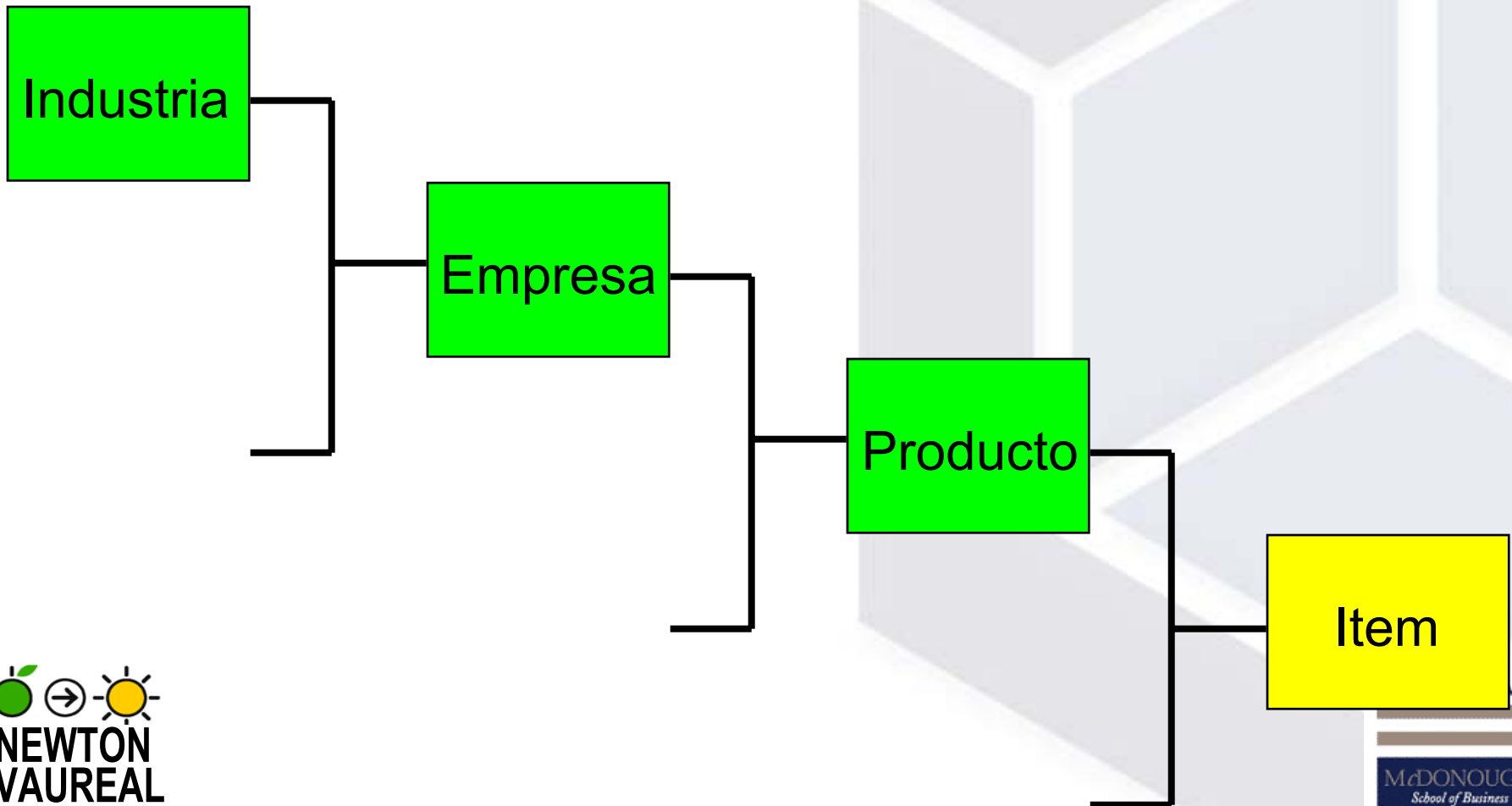
...no mutuamente excluyentes





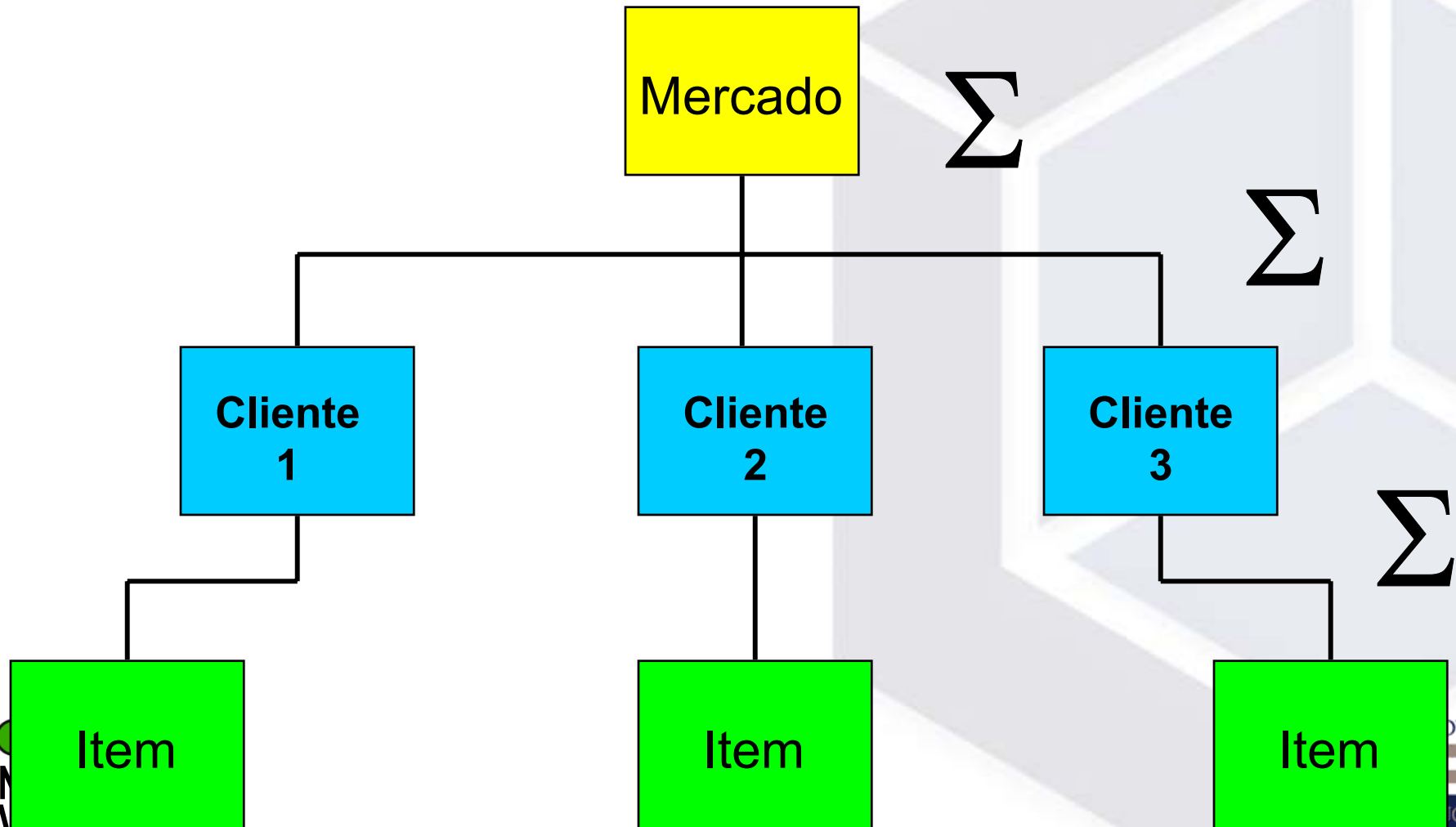
LATIN AMERICA
LOGISTICS CENTER

SCM puede hacer el análisis de comportamiento de demanda “Top-Down”



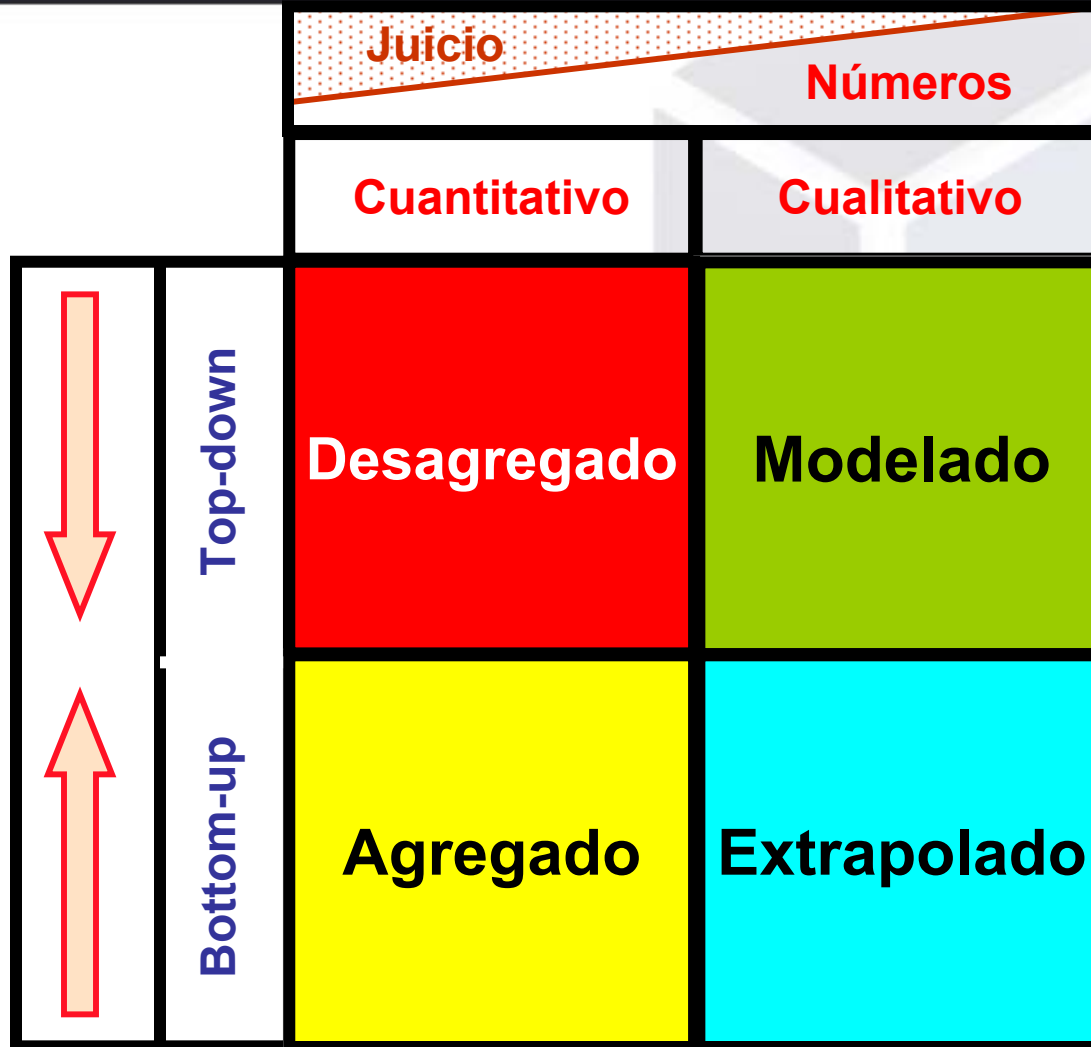


CRM puede dar información de demanda via "Bottom-Up"





Pronósticos de Demanda = CRM + SCM





LATIN AMERICA
LOGISTICS CENTER



La relación de CRM + SCM da...

VISIBILIDAD



LATIN AMERICA
LOGISTICS CENTER



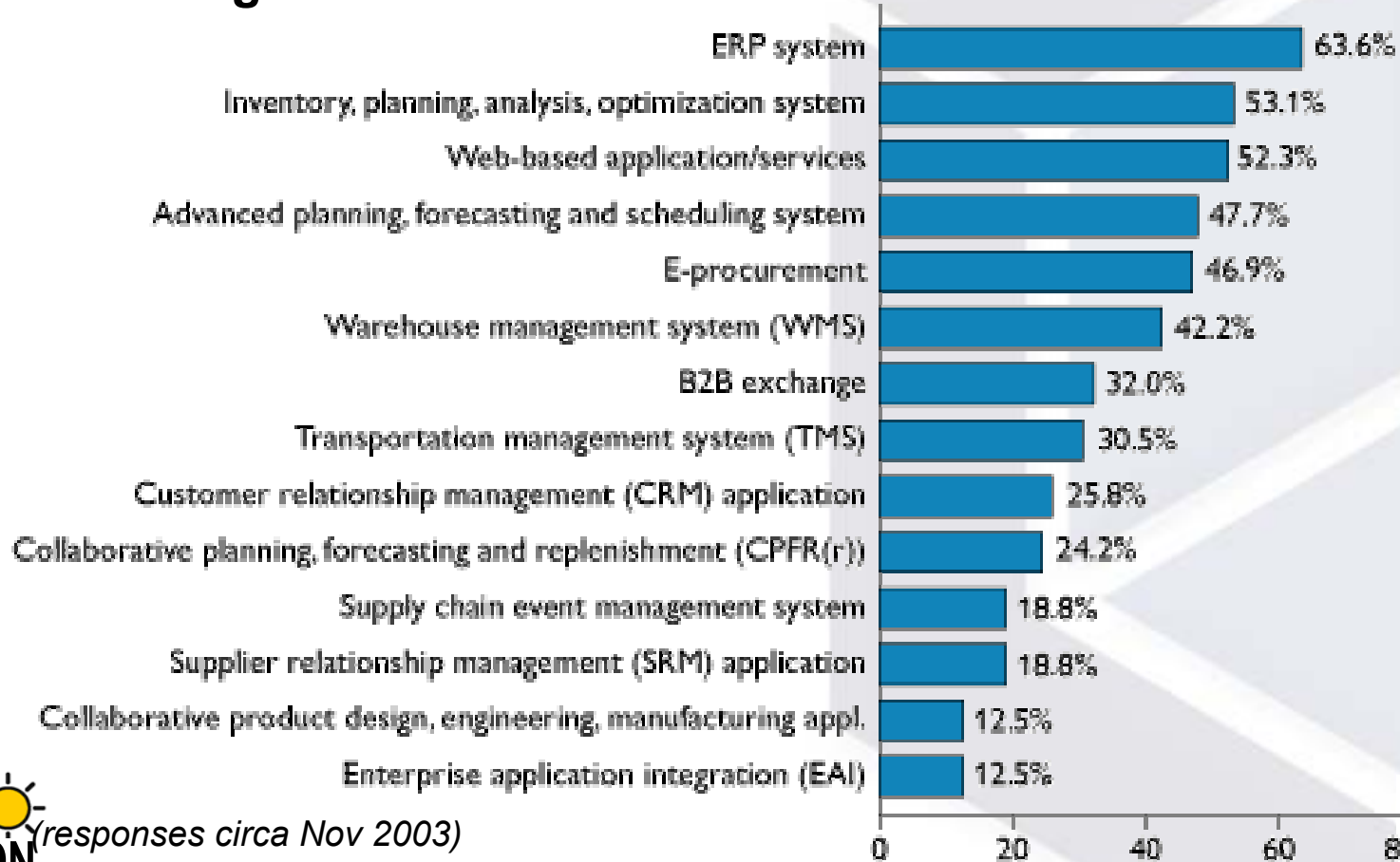
IV. El Componente Tecnológico





En los últimos 24 meses la implementación de tecnologías de CRM y SCM siguen vigente

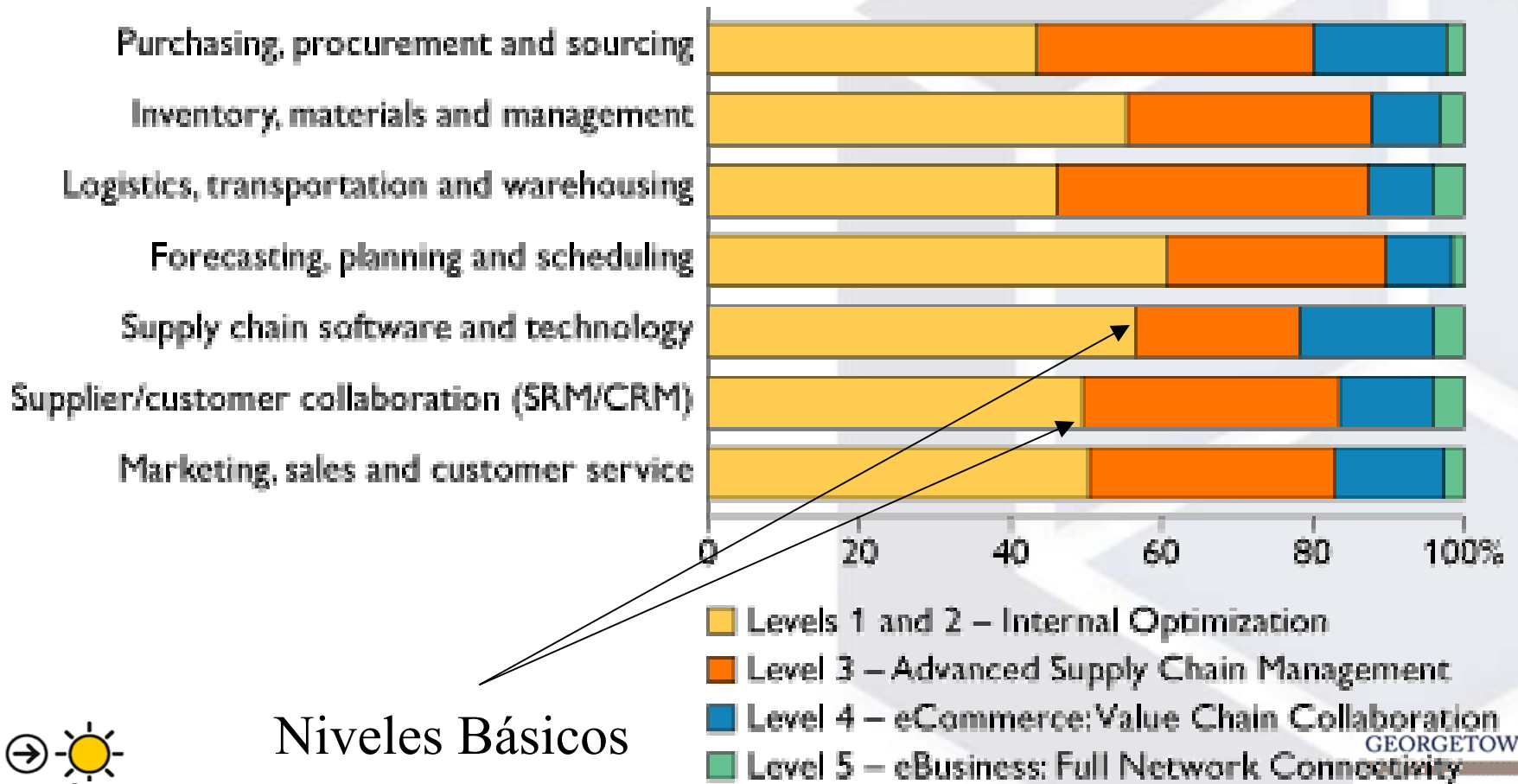
Qué tecnologías de cadena de abastecimiento están utilizando?



(responses circa Nov 2003)



Identifique el estado actual de implementación de estas tecnologías en su organización



Niveles Básicos



LATIN AMERICA
LOGISTICS CENTER

Los sistemas de Business Intelligence en ERP han contribuido al avance de CRM y SCM

- Extract, Transform, and Load (ETL)
- Online Analytical Processing (OLAP)
- Data Mining in Data Server (DM)





La Nueva Tendencia es SaS: Software-as-Service

- www.SalesForce.com es el ejemplo más conocido, y es un CRM!



- Do-U-Want-It es otro ejemplo...





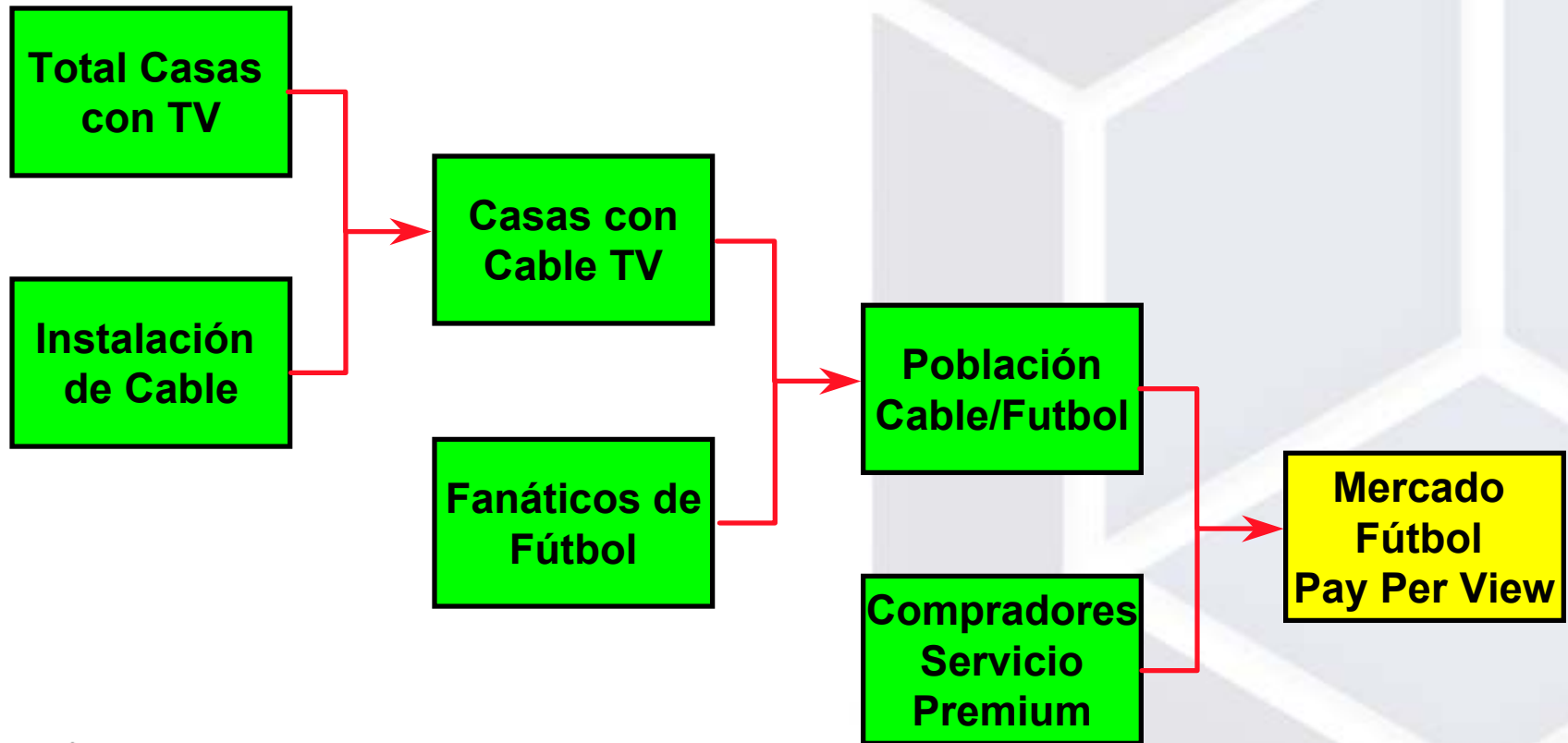
Las nuevas tendencias en tecnología para CRM y SCM es el uso de motores de reglas de negocios (BRE) aplicados a procesos diarios

- Segmentación de clientes
- Niveles de servicio diferenciados
- Estrategias de precios diferenciados y dinámicos
- Devoluciones de dinero, promociones especiales
- Cargos únicos logísticos basados en ubicación y operación
- Programas de lealtad





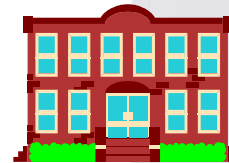
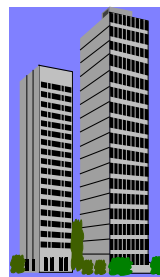
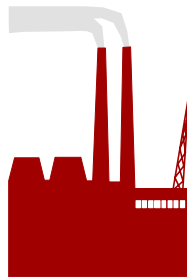
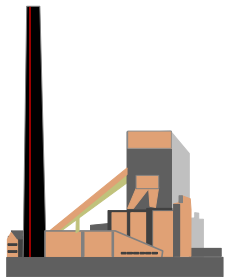
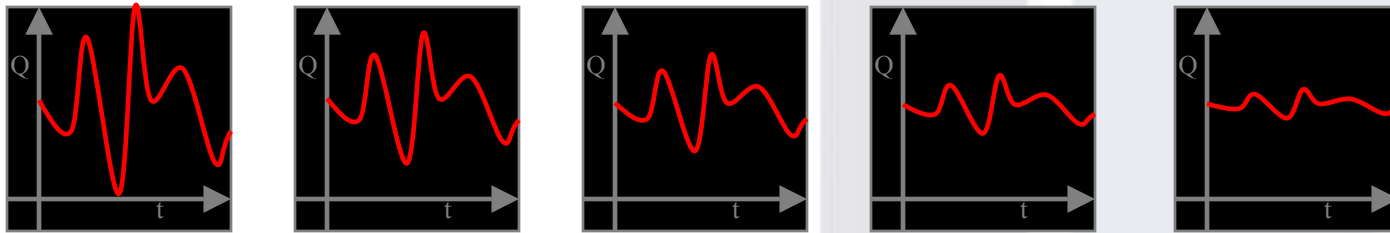
Dimensionamiento secuencial del mercado via MR y CRM





Desafíos de la cadena de abastecimiento de Bebidas y Consumo Masivo

Tal vez el desafío más importante dentro de la industria de alimentos y bebidas es la dificultad de estimar la demanda: evitar el "bullwhip effect"



Botella

Fabricante

DC

Wal-Mart
DC

Tienda

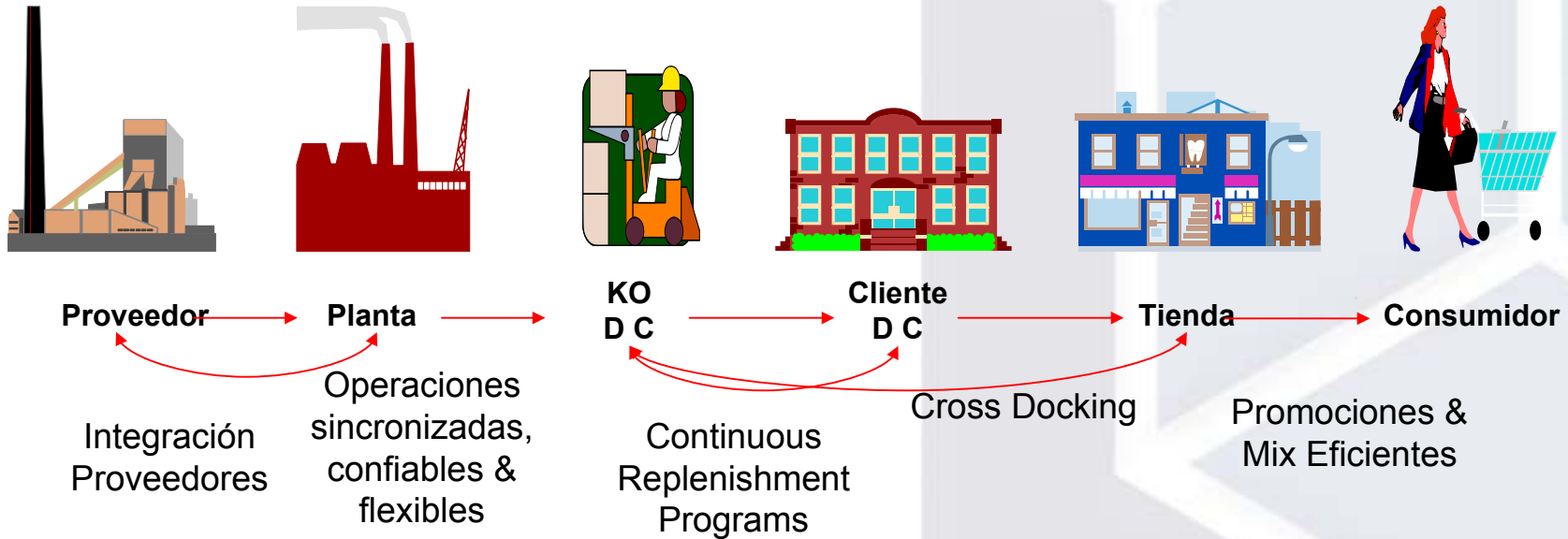
Consumidor





CRM + SCM tiene algunos antecedentes en ECR

Flujos de información exactos, oportunos y sin papel

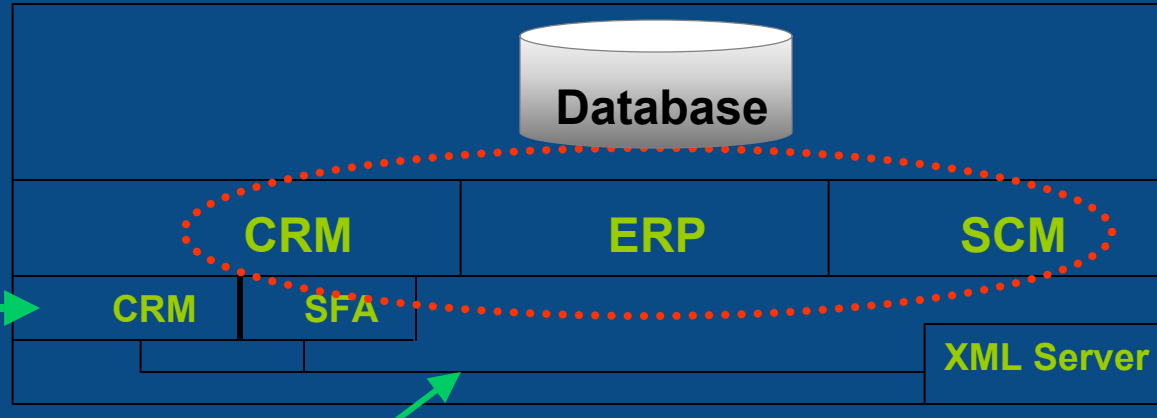


Flujo de producto continuo coordinado con consumo



CRM + SCM

AIRPLANE MANUFACTURER - BOEING

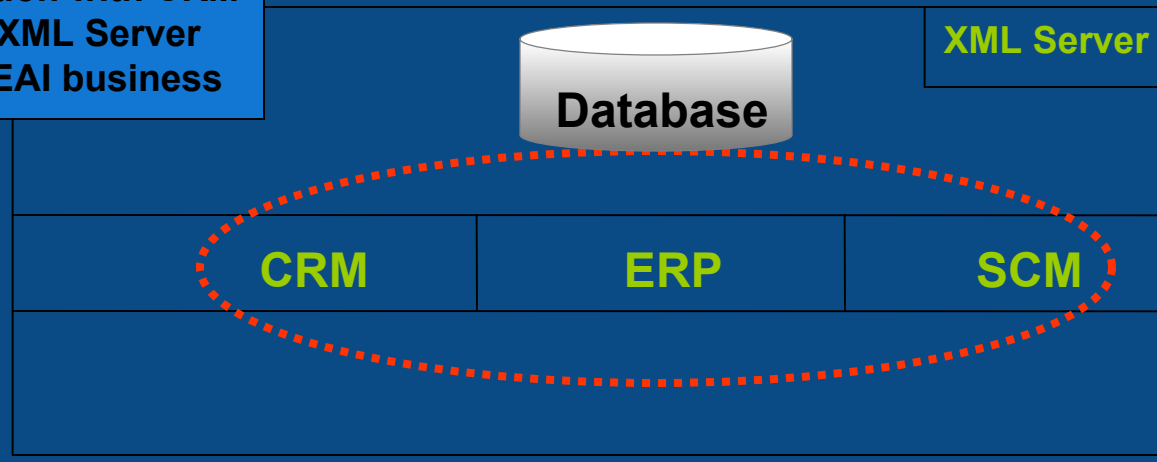


© New Web-based APPS

(a) New Infrastructure Integration with CRM App to XML Server and to EAI business

Private Exchange -Sell Planes to large Customers -provide Customer Support and Warranty Information

AIRLINES - AMERICAN AIRLINES



(b) New Infrastructure XML Server (Inter-Enterprise Integration)





LATIN AMERICA
LOGISTICS CENTER

Cinco principios de la relación digital de SCM + CRM

1

Principio de la entrada única de datos

Una vez que los datos relacionados con una reposición se han entrado en el sistema de un socio no deberían nunca ser re-digitados manualmente en el sistema de otro socio



1 Principio de la entrada única de datos

2 Principio circulante de los datos

Los datos recibidos de un proveedor deben ser derivados de los datos proporcionados antes por el cliente.



1 Principio de la entrada única de datos

2 Principio circulante de los datos

3 Principio de información compartida

Las acciones de cliente y proveedor deben ser coordinadas vía información



1 Principio de la entrada única de datos

2 Principio circulante de los datos

3 Principio de información compartida

4 Principio de sincronía

Los datos relacionados con eventos físicos debe ser generada y transmitida tan cerca posible y sincronicamente con esos eventos



1 Principio de la entrada única de datos

2 Principio circulante de los datos

3 Principio de información compartida

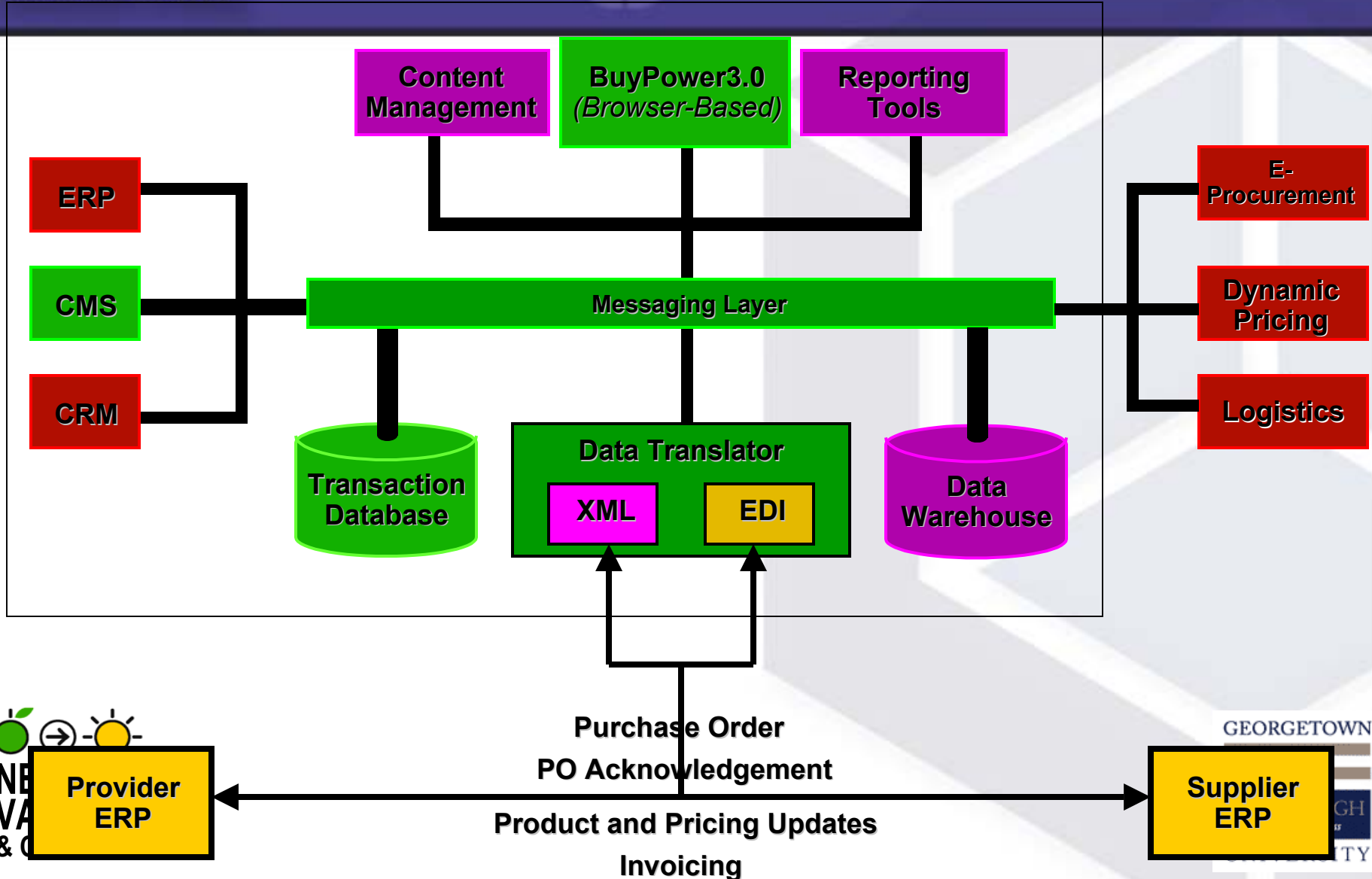
4 Principio de sincronía

5 Principio de 100% de cumplimiento

El uso más beneficioso del uso de CRM + SCM asume que no hay tolerancia a implementaciones parciales de coordinación de información en la cadena.



Global Healthcare Exchange (GHX) interpreta tecnologicamente la relación de CRM + SCM





LATIN AMERICA
LOGISTICS CENTER



Las inversiones en CRM y SCM tienen propuestas de valor significativas para la organización...

LA VELOCIDAD es una de sus principales contribuciones!



LATIN AMERICA
LOGISTICS CENTER



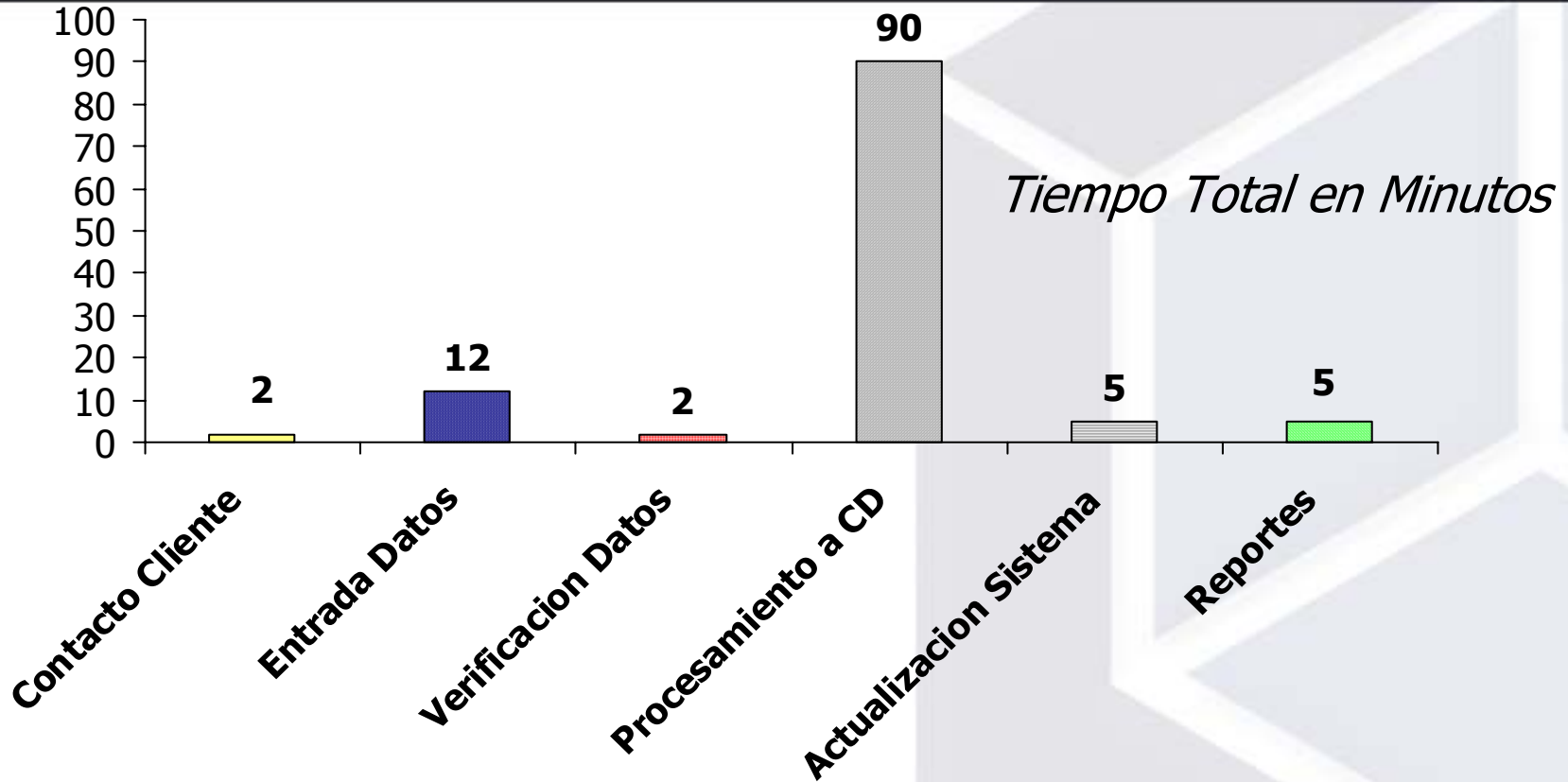
Midiendo el Éxito de la Relación

INDICADORES





Resultados cuantitativos en tiempos de servicio y procesamiento



■ Contacto Cliente

■ Entrada Datos

■ Verificacion Datos

■ Procesamiento a CD

■ Actualizacion Sistema

■ Reportes



La Propuesta Integral de Valor de CRM y SCM

Income Statement Line item	Application	Justification
Sales	CRM	Improved and Faster Order Management
– COGS	SCM	Optimized Labor & Material, Reduced Spend
<hr/> Gross Profit		
– Depreciation Expense	SCM	Improved Asset Utilization, Throughput
– Selling Expense	CRM	Improved Sales Force Productivity
– G & A Expense	CRM	Reduced Transaction Expenses
– Logistics Expense	SCM	Optimized Transportation Expenses
– All Operating Expenses		
<hr/> Operating Profits		
– Interest	SCM	Reduced Working Capital Requirements
<hr/> Income		

A 2% positive impact across the various income statement line items can increase net income by approximately 23%.

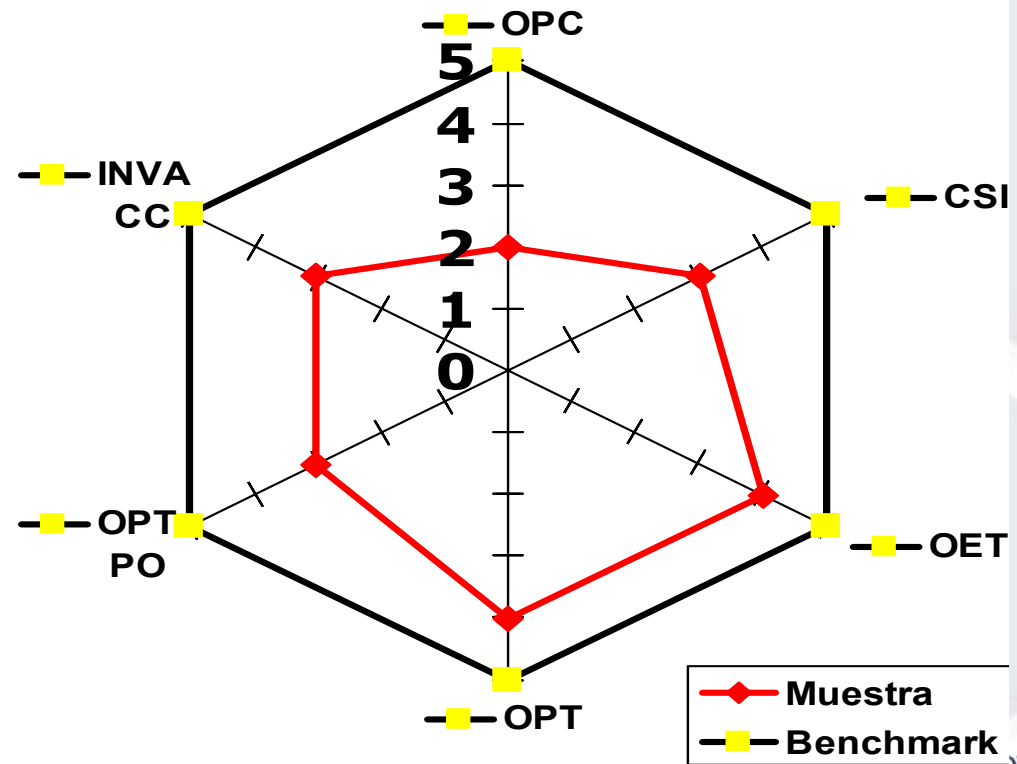




Indicadores de Servicio: Medidos por CRM, Consecuencia de SCM

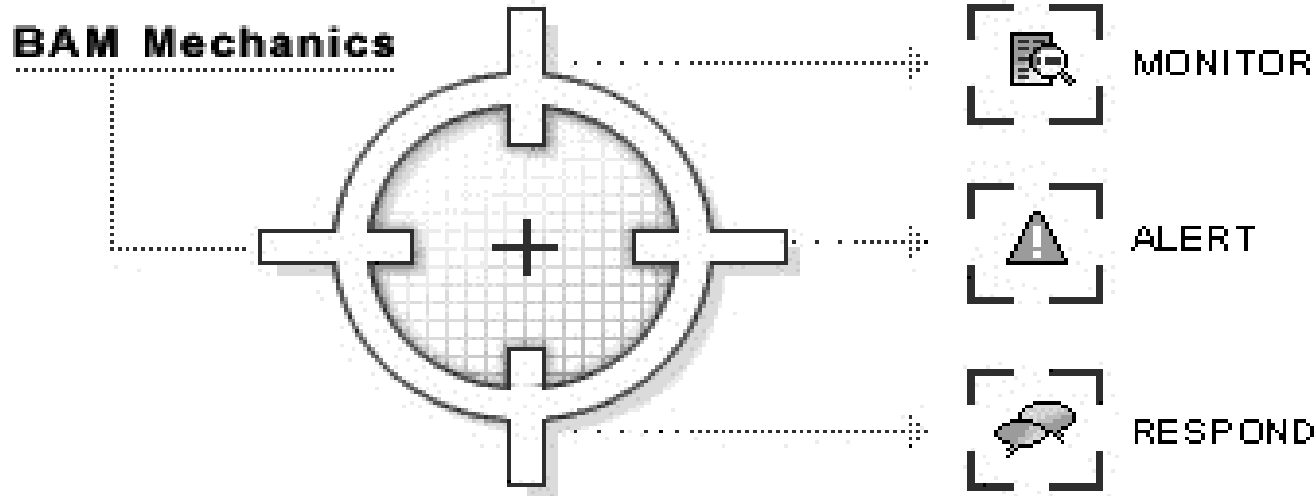
- Costo de Servir por Segmento
- Índice de Satisfacción del Cliente
- Tiempo de Entrada de Ordenes
- Tiempo Total de Procesamiento
- Exactitud de la Facturación
- Rentabilidad por Cliente
- Rentabilidad Segmento Cliente/Producto
- Productividad en el Procesamiento de Ordenes

Auditoria en S. al C.





Business Activity Monitoring (BAM): Tecnología de Visibilidad, Alineamiento y Trazabilidad

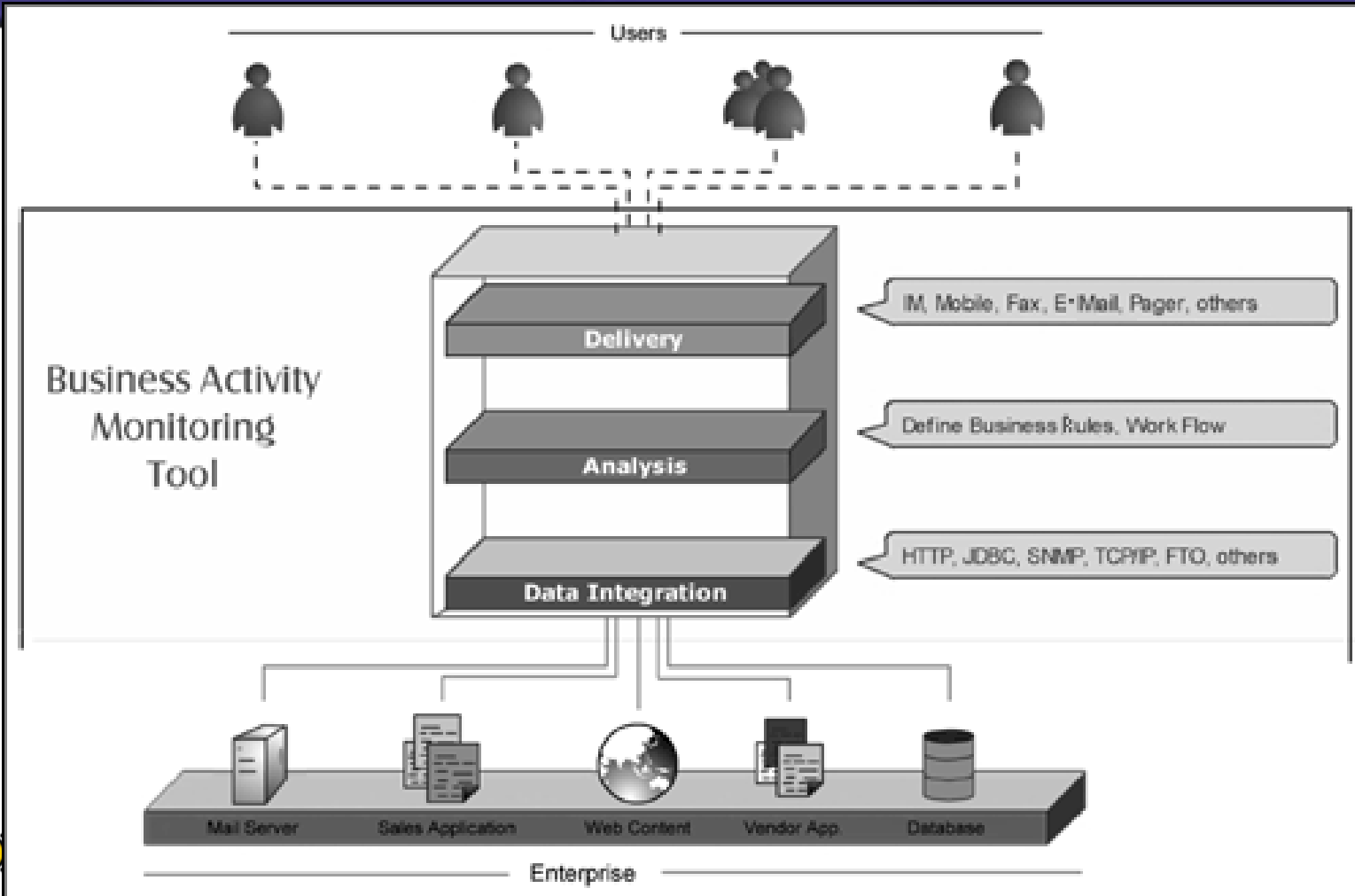


- Es la siguiente ola de acceso a la información, análisis y simulaciones de respuestas.
- Representa un estadio importante en la evolución de sistemas de información para negocios

BAM es “Gerencia de Eventos” + “Business Intelligence” en una sola herramienta

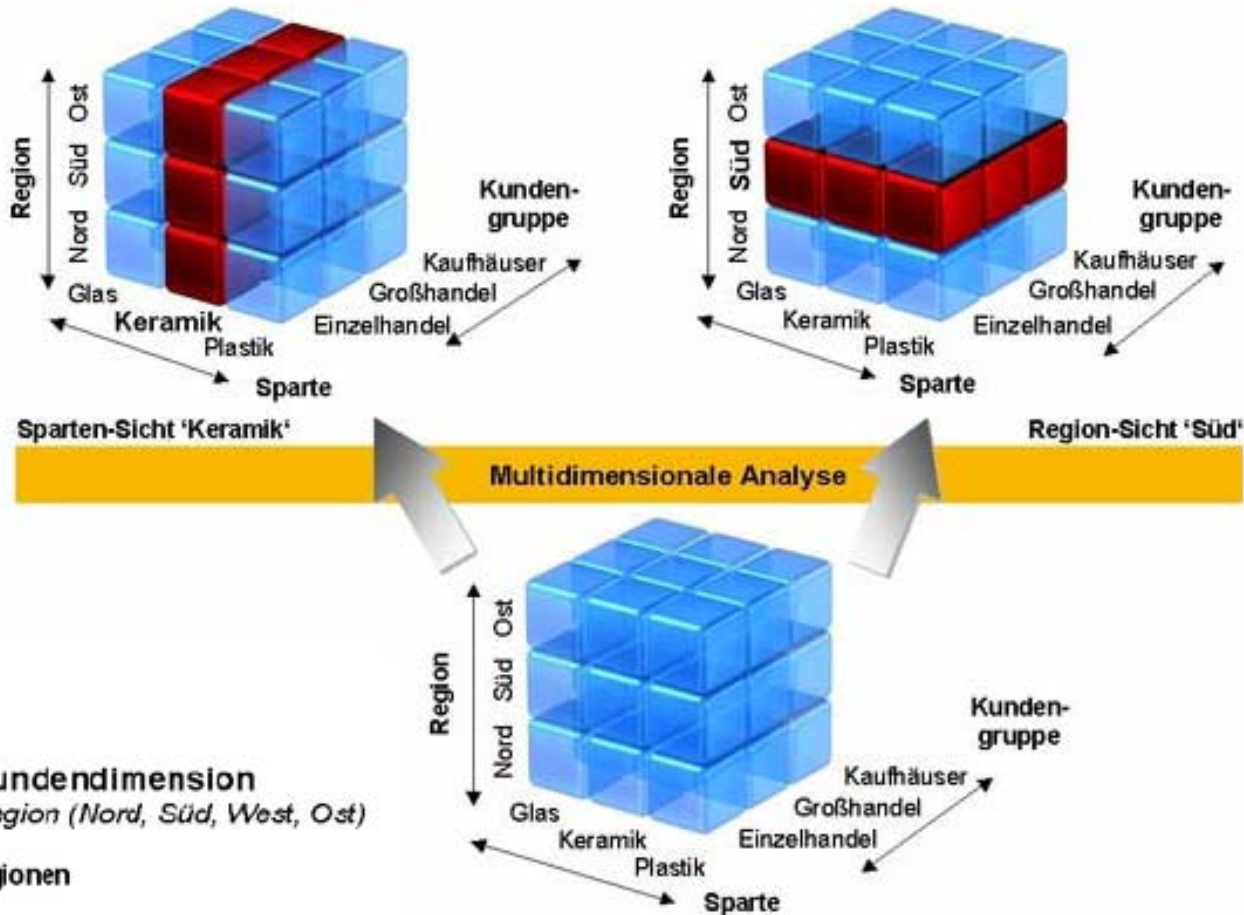


BAM: Corporate Performance Management + Event Management



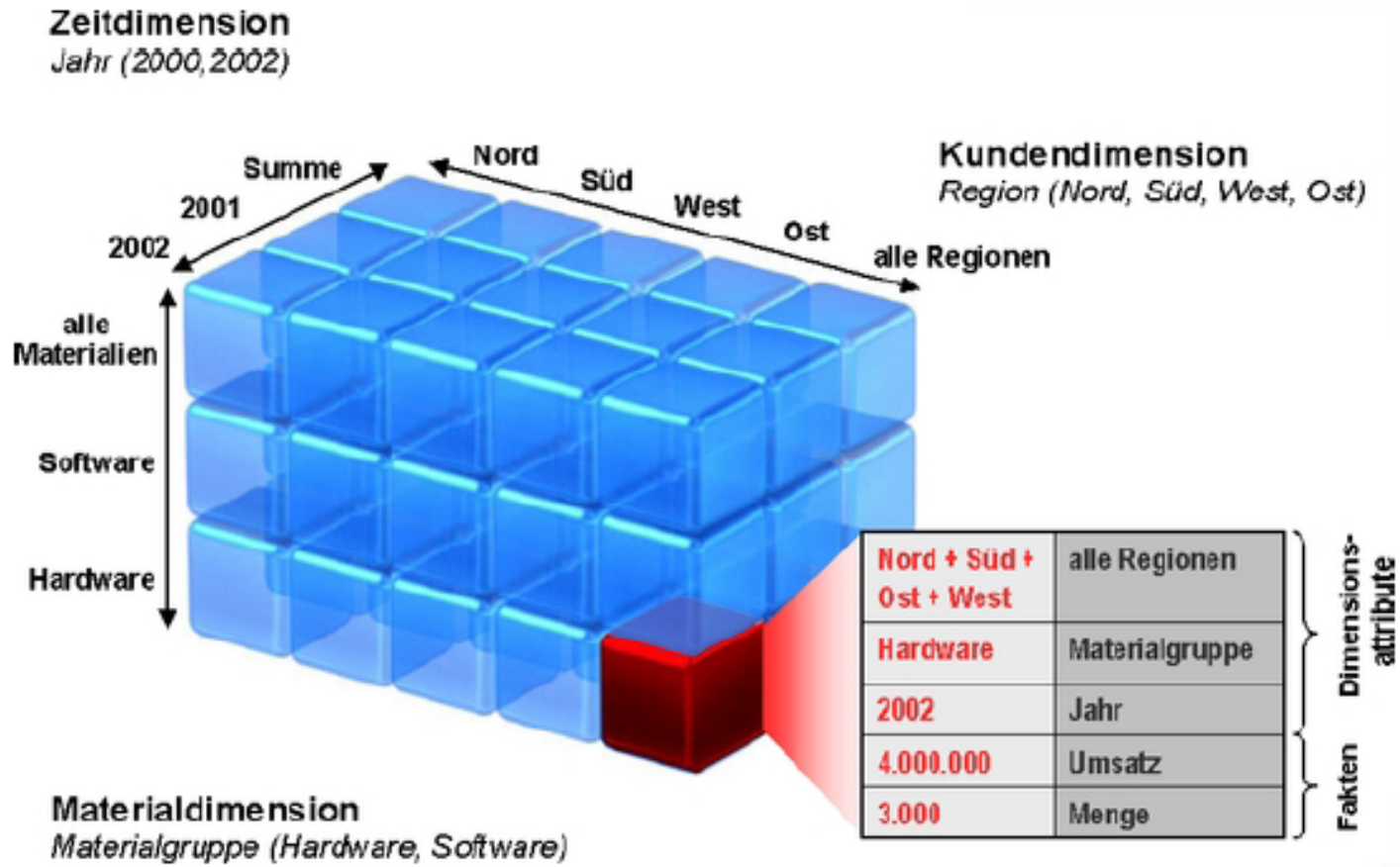


Los Nuevos Paradigmas de Medición en BAM y CRM



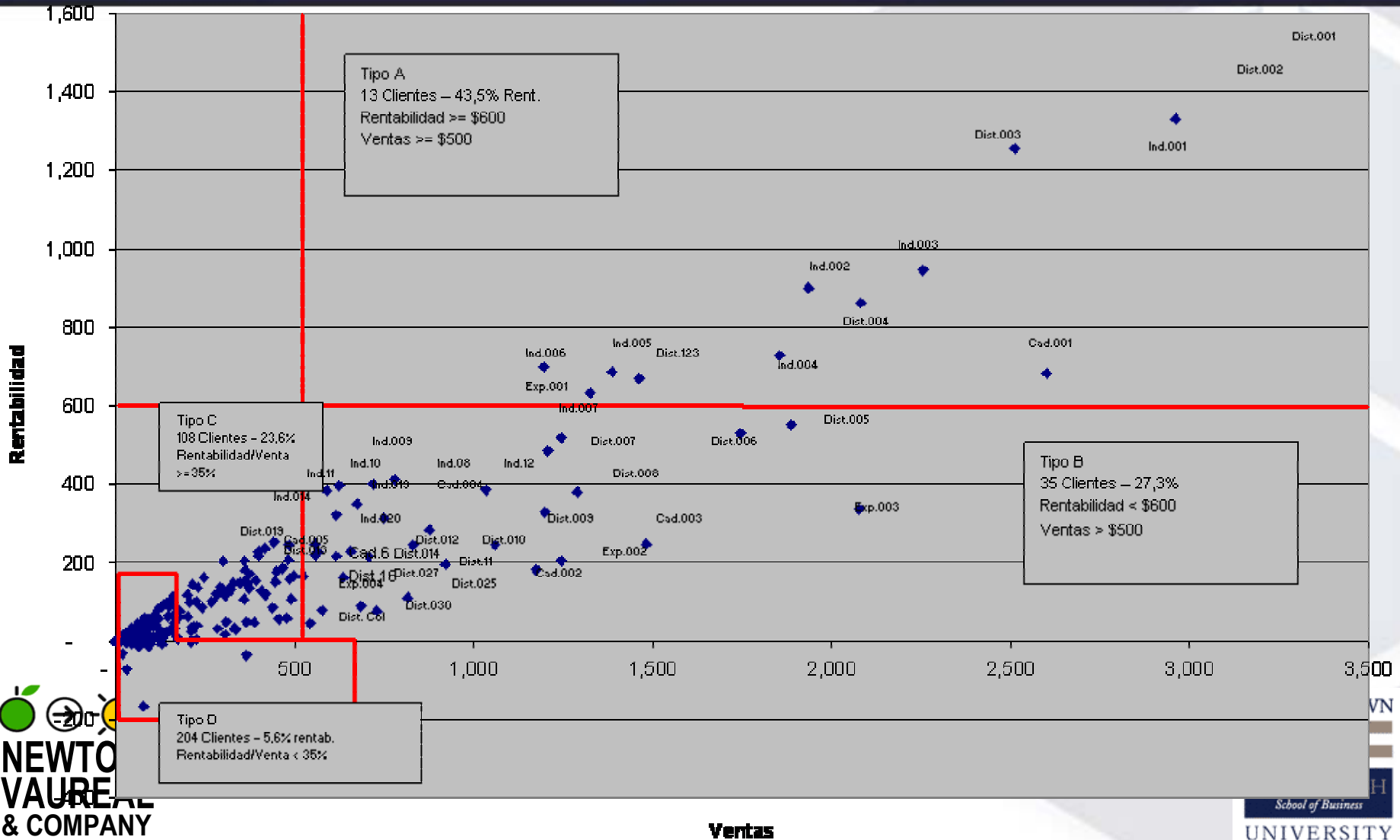


Proveedores como Cognos y CorVu usan enfoques tridimensionales para la medición de indicadores de CRM y SCM





Ejemplo de Segmentación de Clientes





Ejemplo de Política de Servicio Segmentada

Producto / Gerencia	Segmentación	Industria	Cadenas	Distribuidores	Exportación
Sal Betania	Naranja	99.70%	99.50%	99.50%	99.00%
	Verde	99.50%	99.70%	99.00%	90.00%
	Azul	90.00%	NA	92.50%	90.00%
Sal Mamonal	Naranja	97.00%	92,5%	90.00%	85.00%
	Verde	90.00%	92,5%	90.00%	85.00%
	Azul	NA	NA	NA	85.00%
Aseo	Naranja	NA	97.00%	92.50%	NA
	Verde	NA	98.00%	92.50%	NA
	Azul	NA	NA	85.00%	NA



	Código	Costo de Mtto de Inventario	Costo de Ordenar	Factor de Escasez	Precio de Venta (\$/unid.)	Valor del Inventario (\$/unid.)	Lead Time (año)	Pronostico de Demanda Anual (unidades/año)	Lead time Pronosticado de la Demanda	Error de Pronostico del Lead time	Desviación Estándar del Lead time	Nivel de Servicio al Cliente Optimo	EOQ
Aseo	10030014	26.14%	111,003	1%	582,531	524,838	0.005	5,322	26.98	90%	16.59	97.00%	92.80
Aseo	10030120	26.14%	111,003	1%	980,190	699,316	0.004	143	0.64	90%	0.76	92.50%	13.18
Aseo	10030885	26.14%	111,003	1%	498,254	507,264	0.005	1,714	10.06	90%	12.00	92.50%	53.58
Sal Betania	10010021	26.14%	111,003	8%	169,685	139,849	0.005	24	0.13	90%	0.23	98.00%	11.95
Sal Betania	10011206	26.14%	111,003	8%	364,404	183,245	0.003	65,042	221.09	90%	234.75	99.50%	549.0
Sal Mamoni	10110208	26.14%	111,003	0%	230,247	205,149	0.003	35,929	106.61	90%	98.66	90.00%	385.6
Sal Mamoni	10110161	26.14%	111,003	0%	197,595	159,961	0.004	915	3.76	90%	5.19	90.00%	69.72
Aseo	10030212	26.14%	111,003	1%	696,154	584,176	0.004	1,470	6.37	90%	8.02	92.50%	46.23
Aseo	10030137	26.14%	111,003	1%	782,445	531,369	0.005	610	3.22	90%	4.51	92.50%	31.22
Aseo	10030236	26.14%	111,003	1%	891,301	593,313	0.006	215	1.34	90%	1.96	90.00%	17.53
Sal Betania	10010014	26.14%	111,003	8%	275,465	123,542	0.003	503	1.51	90%	1.09	99.70%	58.79
Sal Betania	10011302	26.14%	111,003	8%	2,076,15	1,519,95	0.005	101	0.55	90%	0.73	99.00%	7.52
Aseo	10030700	26.14%	111,003	1%	813,422	478,333	0.003	376	1.43	90%	1.30	97.00%	25.83



LATIN AMERICA
LOGISTICS CENTER



ALINEAMIENTO y ...

Asignación Racional de Recursos
Escasos



Desafíos

- La integración simultánea de SCM y CRM podría causar choques culturales dentro de la organización...
 - Los cambios deben venir desde arriba
 - La organización entera debe soportar los cambios
 - El impacto de ambas iniciativas debe ser medido con KPIs colaborativo
 - Los KPIs deben soportar la integración
- Si el posicionamiento estratégico de las grandes empresas estará dado por el market share local y la eficiencia operacional, el matrimonio SCM + CRM es inevitable!



LATIN AMERICA
LOGISTICS CENTER



Realmente, no hay opción...

La implementación conjunta de herramientas de CRM + SCM es fundamental en el análisis y ejecución



LATIN AMERICA
LOGISTICS CENTER



Buena Suerte!

mariarey@lalc.org

mariarey@newtonvaureal.com

Washington, D.C.

