



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

EVITAR LA ‘REPORTITIS’... AFINAR LA MEDICIÓN

La cadena de suministro es más compleja que una sola organización. Nos topamos con proveedores–clientes y clientes-proveedores que juegan papeles importantes, y en cuya coordinación y buena comunicación recae, en gran medida, el cumplimiento hacia el usuario y satisfacción del cliente final.

En este sentido, la medición es importante en virtud de que de la totalidad de la cadena de suministro depende el correcto desempeño, considerado bajo la perspectiva de la satisfacción del propio cliente final. Si bien es fundamental contar con un termómetro que en lo general y particular señale por dónde y cómo se desarrollan los eventos dentro de una estructura; también resulta de gran ayuda ubicarnos bien en el qué y cómo se va a evaluar para no correr el riesgo de caer en la “reportitis”, como lo establece el artículo, y en cambio, trabajar bajo la cobertura de una cultura y procesos de negocio de Clase Mundial.

Tan importante es saber cómo están las cosas, como el terreno sobre el cual éstas se evalúan (AVC)

Hacia el diagnóstico efectivo

Si bien es cierto que contar con un termómetro que en lo general y en lo particular señale por dónde y cómo se desarrollan los eventos dentro de una estructura es fundamental; también resulta de gran ayuda ubicarnos bien en el qué y cómo se va a evaluar.

Algunas empresas corren el riesgo de caer en la “reportitis”, enfermedad que ciega a ciertos ejecutivos —quienes consideran que tener datos les da poder. La presión que ejercen sobre sus inocentes subordinados, típicamente al cierre de mes, les anima a esperar con gran ansia la rechoncha carpeta llena de gráficas, números, estadísticas y demás pormenores de una cantidad considerable de perspectivas y ángulos de la operación.

Algunos de ellos dan cierto comentario de felicitación, que pretende motivar, a quienes invirtieron parte de su productivo y talentoso tiempo en ello; sea por la calidad de impresión o el formato de los documentos, e incluso, alguna que otra trivialidad. Otros, peor aún, simplemente se concretan a completar la colección de reportes para que no les falte un solo ejemplar, como si su éxito dependiera de cuán ordenado y completo se encuentra el espacio de archivo.

Por supuesto, la cadena de suministro es más compleja que una sola organización. Nos topamos con proveedores – clientes y clientes - proveedores, que juegan ambos importantes papeles, en cuya coordinación, buena comunicación y lenguaje similar recae en medida importante el cumplimiento hacia el usuario y satisfacción del cliente final.

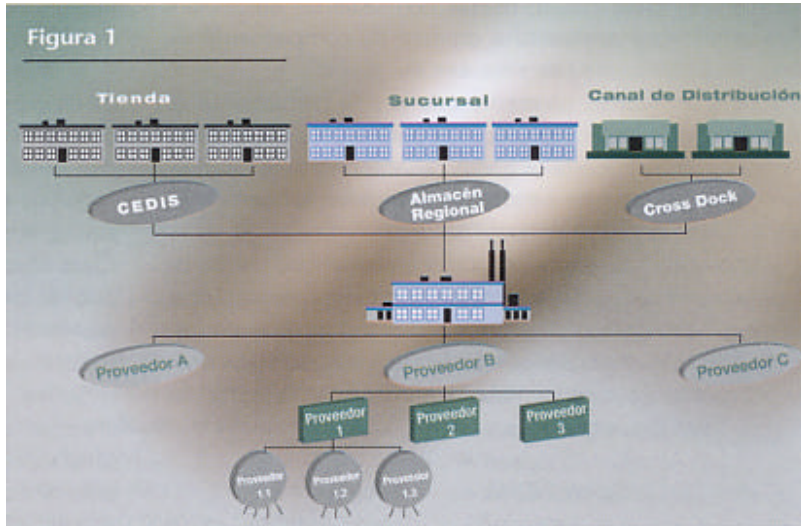
Soluciones Integrales de Clase Mundial



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx



La figura 1 muestra de manera sencilla la extensión y amplitud que la cadena puede tener. El punto central sobre el cual se harán muchas de las referencias es lo que en el texto se manejará como 'empresa eje'. Dicho de otra forma, aquella compañía que puede y desea jugar el papel de agente de cambio al interior, y cuyo propósito también implica la optimización de procesos y resultados a lo largo de la cadena de suministro.

Estas son razones por demás justificables para seleccionar cuidadosamente los indicadores de desempeño que contribuyan a ese fin colectivo; todo en el mejor espíritu, para que de manera conjunta, se mantenga y mejore la satisfacción del cliente.

Hacia delante en la cadena de suministro, pueden existir:

- Centros de distribución (CEDIS),
- Almacenes regionales,
- *Cross dock*,
- Porteadores y similares.

Ellos podrían surtir a tiendas, sucursales o posteriores canales de distribución, quienes hacen llegar el producto al cliente o usuario final.

Hacia atrás de la cadena están los eslabones representados por: Proveedores de la empresa eje, quienes a su vez tienen proveedores, y proveedores de sus proveedores.

¿Por qué medir?

En este sentido, la medición es importante en virtud de que de la totalidad de la cadena de suministro depende el correcto desempeño, pero un desempeño medido bajo la perspectiva de la satisfacción del propio cliente final.

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

La adecuada selección de indicadores de desempeño dará —tanto a la gente que labora en la empresa eje, como al resto de los actores en la cadena de suministro— una idea clara acerca de lo que es realmente importante para satisfacer o exceder las necesidades del cliente final.

Es por ello que se maneja el concepto de: “Una cadena, la empresa, sus clientes, proveedores y los proveedores de sus proveedores, unidos para dar un mejor servicio a los clientes”.

Cultura Corporativa

Se pueden mencionar dos razones primordiales por las que han de mantenerse indicadores de desempeño congruentes con la estrategia de negocio. La primera, que a todas luces emana del sentido común, es que la compañía desea saber qué tan bien están ayudando las estrategias a alcanzar los objetivos planteados. Por supuesto, es importante seleccionar el menor número posible de indicadores que faciliten el monitoreo del desempeño. La “reportitis” es la antítesis de un enfoque bien planteado.

El segundo motivo es que la gente se concentra más en aquello en que se le evalúa. Es por eso que, de cierta manera, las medidas de desempeño pueden ayudar a cambiar y/o afinar el rumbo de una organización.

Por supuesto no basta con tener datos en una hoja de cálculo. El número de SKU's (Stock Keeping Units, por sus siglas en inglés) y el número de transacciones podrán demandar una base de datos integral que optimice la planeación de los recursos de la empresa. En virtud de ello, es importante trabajar con la información, contar con sistemas apropiados para obtenerla y analizarla, a manera de complemento de esquemas tales como MRP, MRPII, DRP, ERP, JIT, etc.

Vale la pena tener en mente que la sola herramienta de cómputo (*software*) no es suficiente para alcanzar la excelencia operacional. Hace falta gente capacitada y sensibilizada, además de procesos de negocio que aseguren la buena marcha de los sistemas internos de trabajo. Como resultado natural, se obtienen beneficios dentro de la propia compañía, hacia atrás de la cadena (proveedores), así como hacia delante de la misma (clientes). Un breve recordatorio de esto:

1. Mejor servicio al cliente.
2. Reducción de inventarios.
3. Mejora en la rentabilidad.
4. Aumento en la participación de mercado, entre otros.

Cultura de clase mundial

La implantación de una cultura corporativa (forma de vida institucional) bajo los cánones de Clase Mundial, no se alcanza de la noche a la mañana. No es por medio de la publicación de políticas, como tampoco esperando que la cadena de suministro cumpla al

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

pie de la letra con estándares de desempeño, que tal vez ni siquiera entiendan o posiblemente ni se encuentren en condiciones de alcanzarlas en el corto plazo.

El camino para ello implica, en lo general, un diagnóstico de la operación en cinco áreas clave (mencionadas más adelante), educación de primera mano, así como el establecimiento de objetivos y metas de desempeño. Y no nos quedamos ahí. La siguiente fase considera la revisión y optimización de procesos (logística, manufactura, ventas, etc.) a la par que educación / sensibilización en todos los niveles. Se continua con un segundo diagnóstico de seguimiento y la revisión y ajuste de indicadores de desempeño que mantengan, y no solo alcancen, la excelencia operacional. Entiéndase ésta como un mejor nivel de actuación, mediante ventajas sostenibles y nuevas actitudes que permitan ofrecer un estándar de competitividad global.

A manera de ejemplo, en esquemas tradicionales de medición del desempeño, el inventario está bajo la lupa de operativos y financieros. Los objetivos planteados marcan, por lo general, mejoras o reducciones en sus niveles del orden de 10 al 20 por ciento. No obstante, cuando se trabaja bajo la cobertura de una cultura y procesos de negocio de Clase Mundial orientados hacia el cliente, los objetivos pueden ser tan agresivos, reales y alcanzables como disminuciones de 60 al 70 por ciento, sin que ello limite la búsqueda de mejoras continuas.

Se requiere no sólo depender de la cadena de suministro, encomendándose a todos los santos para lograr la plena satisfacción del cliente. Implica también la continua educación de todos los eslabones, a fin de homologar criterios, acordar estándares y mediciones de desempeño; así como comprometerse hacia un parámetro de actuación que permita a todos lograr las metas estratégicas. Unidos se logra más cuando todos los involucrados entienden, participan y comparten; no cuando se impone una moda de mejora continua y sólo la empresa eje presume de tener JIT (Justo a Tiempo) cuando sus proveedores viven otra realidad y sufren las consecuencias de una deficiente planeación y ejecución.

Orden y Disciplina

Como se ha mencionado no se trata únicamente de evaluar, implica además que el sistema de información y, más allá, la cultura corporativa, faciliten el procesamiento y obtención de información confiable y oportuna.

En mucho, el respeto a las “reglas del juego” ayudará a dos cosas primordiales:

- Evitar lo que denomino “gerentazos”; decisiones apresuradas bajo la técnica “Vilchis”, en la que visceralmente conllevan la mejor intención de cumplir una promesa hecha sin tener la menor idea de las posibilidades, riesgos o consecuencias.
- Mantener cierta estabilidad en la operación propia de la empresa.

Hay que evitar que haya quienes afirmen que “el sistema” no sirve, cuando es la gente o el proceso el que tiene grandes áreas de oportunidad.

Si partimos de las dos palabras que en ocasiones pueden costar sangre a quienes están acostumbrados a gerenciar mediante la improvisación y generación de fuegos, el orden y

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

la disciplina ayudarán también a reducir sustancialmente la posibilidad de volver “nerviosa” la interacción con el resto de los actores en la cadena de suministro. No en balde, para optimizar y administrarla eficientemente, requieren información confiable, así como el debido respeto a cierta programación que sea estable.

Más allá, un buen desempeño de la cadena de suministro puede concebirse cuando existe una verdadera aproximación integral, en todos los niveles y eslabones, hacia el mismo juego de números; lejos de cada cual planear y replanear conforme sus propias especulaciones y creencias. Esto obliga, indebidamente, a trabajar con orientación hacia lo que llamo el primo estúpido del JIT, el JIC (Just in Case, por sus siglas en inglés).

Buenos indicadores, a la luz de un adecuado diagnóstico

La educación y comunicación son importantes. Sin embargo, si el eje del proceso —la empresa— no reconoce dónde se encuentra y actúa para mejorar, difícilmente alcanzará la integración plena de quienes dependen de él, así como de quienes le proveen.

No es lo mismo saber y validar que uno o varios procesos dan el máximo nivel de resultados (congruencia en: proceso → resultados) que identificar y hacer algo al respecto cuando la gente, los procesos, la información y/o los sistemas están operando al mínimo y, como consecuencia natural, los resultados son muy pequeños (si los hay).

Lo anterior estará en función directa de los resultados obtenidos en cada uno de los cinco grandes capítulos a revisar en una organización, sobre los que se basa el modelo de evaluación de excelencia operacional. A saber:

- 1) Planeación estratégica.
- 2) Personas y equipos de trabajo.
- 3) Calidad total y mejora continua.
- 4) Desarrollo de nuevos productos.
- 5) Planeación y control.

Como resultado natural, el diagnóstico nos permitirá saber qué tan cerca nos encontramos bajo una cultura de sistemas formales, o si la definición se acerca más a describirnos como una compañía con grandes áreas de oportunidad.

En consecuencia, los indicadores se enuncian donde hagan falta y se fijan los resultados esperados conforme el desempeño que se requiera modificar, ajustar o nivelar, siempre apuntando hacia el parámetro requerido.

Una vez que se identifica el nivel actual que se tiene, la implantación de la ruta hacia la mejora del desempeño, que culminará en una certificación como compañía Clase “A” (Clase Mundial), permite que el equipo de trabajo se enfoque en aquellos aspectos que son verdaderamente importantes, cada uno a su tiempo.

Típicamente los indicadores más socorridos y de mayor prioridad tienen que ver con temas como: calidad, servicio al cliente, tiempos de entrega, inversión en inventarios. Los indicadores de desempeño se establecen conforme haya necesidad de mejorar cada uno de ellos; nuevamente, cada uno en su tiempo y dimensión apropiados.

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

Conforme la visión corporativa haya sido establecida, los indicadores macro, financieros y de mercado se fijan. Bajo la cobertura de ambos, los temas implícitos: Satisfacción del Cliente, Flexibilidad y Productividad. Como apoyo y bajo estos tres, de igual manera, se establecen los objetivos e indicadores respecto a: Calidad, Servicio, Tiempo de Proceso y Costos. Bajo este último bloque, se plasman los medidores relacionados con el área de Operaciones.

Como plasmamos en un proyecto nacional de planeación estratégica para una institución no lucrativa: "Quien no sabe a dónde va, ya llegó". Lo mismo sucede con los indicadores de desempeño, tenerlos no basta, hay que hacer algo con ellos.

Lo que no se mide, no se mejora

Si bien es real que la excelencia operacional se alcanza cuando hay un verdadero compromiso de la alta dirección, ello no limita la posibilidad de mejorar continuamente.

Una vez que se ha mejorado la operación en lo básico, se ha mantenido un desempeño conforme los criterios de orden y disciplina mencionados líneas atrás, entonces pueden aplicarse de manera natural e inmediata los principios generales del JIT. Una vez más, el sentido común hace eco de ellos: reducción de desperdicios, enfoque en cada problema (uno a la vez), por mencionar algunos.

La gran ventaja es que aspirar a, o mantener un desempeño de Clase Mundial, está íntimamente ligado con la mejora continua. La premisa básica es que nada es totalmente perfecto, donde no importando cuánta mejora se haya hecho, siempre hay espacio para más.

De lo anterior se desprende que los indicadores de desempeño también requieren ser flexibles. Es de comprenderse que conforme se avance en la implantación de la cultura y desempeño de Clase Mundial, las necesidades y las prioridades podrán modificarse en el camino. Es por ello que el sistema de medición sea capaz de ajustarse conforme requerimientos puntuales.

No todo lo que medimos lo mejoramos. Vale más la pena medir aquello que sí mejorará y no perdernos en la inmensidad.

El subtítulo puede explicarse por sí mismo. Pese a ello, la precaución no sale sobrando. Vacunémonos contra la "reportitis" para tener, aunque pocos y bien seleccionados, reportes que nos digan cómo van las cosas en aquellos factores que realmente son importantes y, más aún, en los que se va a trabajar para reducirlos a su mínima expresión (dicho en conceptos de JIT: lo mínimo necesario).

Indicadores de la Total Satisfacción del Cliente

Una vez que se ha determinado cuáles son las medidas de desempeño válidas y necesarias, el siguiente punto a considerar es el de establecer las propias metas del desempeño. La diferencia respecto del establecimiento de indicadores tradicionales es

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

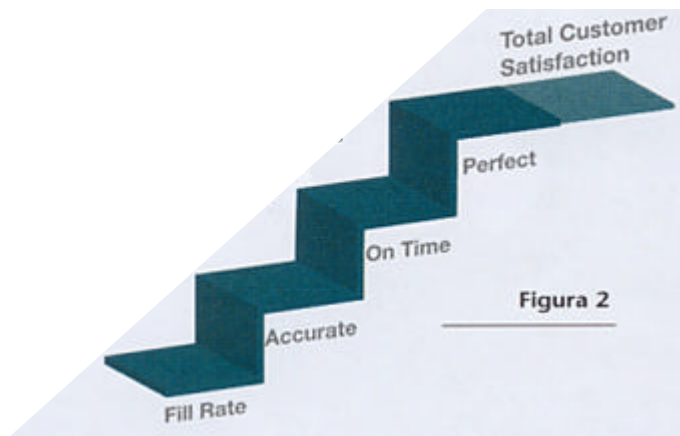
que en la cultura de Clase Mundial se conoce y define claramente el grado de mejora esperada como resultado de las mejores prácticas de negocio.

La implementación de nuevos sistemas de medición, no es un proyecto en sí mismo. Es un cambio radical en la forma de ver las cosas. Todo a la luz de la cultura corporativa, lejos de sólo “peinarse para la foto”, como algunas modas o esquemas de supervivencia implican.

Un ejemplo de ello es la calidad. Introducir un enfoque de calidad bajo el esquema de Clase Mundial implica, por sí mismo, la necesidad de incorporar nuevos esquemas de medición dentro de la compañía.

Podemos utilizar la analogía de la escalera, donde alcanzar la excelencia operacional (recordando a ésta como mantener un desempeño más allá de lo que los clientes esperan y merecen), es tanto como llegar a cierta altura utilizando los escalones. El efecto del desempeño en la cadena de suministro es el mismo, implica la suma y acumulación de resultados previos en cada una de sus partes. Sería difícil, costoso y hasta frustrante desear colocarse en el cuarto escalón, si no se han completado satisfactoriamente los requisitos del proceso y sus resultados, en cada uno de los peldaños previos.

La mencionada escalera comienza con evaluaciones sencillas, que al ir acercándose a la plena satisfacción del cliente, implicaría un porcentaje de bateo lo suficientemente bueno en cada una de los escalones como para que la medición de desempeño arroje resultados que acercan y cautivan a nuestro cliente.



Como se ilustra en la figura 2, a mayor porcentaje de perfección, mayor éxito en la plena satisfacción del cliente.

Ello, por supuesto, implica la acumulación de *hits* dentro de una operación (empresa). El reto para muchos que lidian con los eslabones de la cadena de suministro es la medición, con los mismos indicadores, para cada uno de los actores; desde el proveedor, el

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

proveedor del proveedor, etc., pasando por la operación propia, incluyendo los eslabones que acercan el producto o servicio al punto final de uso.

Para recordar cómo estas medidas se calculan en cada escalón, a continuación se muestran las fórmulas respectivas:

Fill Rate (Order Fill Rate).- Cumplimiento de los pedidos de los clientes (volumen cumplido de los artículos solicitados por el cliente, en un periodo determinado).

Figura 3

$$\% \text{ de Order Fill Rate} = \frac{\text{Producto solicitado (\$)} - \text{Producto no enviado (\$)} - \text{Producto enviado en exceso (\$)}}{\text{Importe (\$) de los pedidos del cliente}} \times 100$$

Accurate (Delivery Accuracy).- Precisión en la entrega de los pedidos de los clientes (entrega de producto libre de defectos, aprobado).

Figura 4

$$\% \text{ Delivery Accuracy} = \frac{\text{Importe (\$) de los pedidos aprobados por el cliente}}{\text{Importe (\$) de los pedidos enviados al cliente}} \times 100$$

On Time (On Time Delivery).- Entregas a tiempo de los pedidos de los clientes (cumplimiento de la fecha prometida al cliente).

Figura 5

$$\% \text{ On Time Delivery} = \frac{\text{Importe (\$) de los pedidos recibidos a tiempo por el cliente}}{\text{Importe (\$) de los pedidos aprobados por el cliente}} \times 100$$

Perfect (Perfect Orders).- Entrega perfecta de los pedidos de los clientes.

Figura 6

$$\text{Perfect Orders} = \% \text{ de Order Fill Rate} \times \% \text{ Delivery Accuracy} \times \% \text{ On Time Delivery}$$

Como se puede observar, la acumulación de buenos resultados en cada uno de los tres primeros escalones, definirá el porcentaje de órdenes perfectas (Perfect Orders). De manera natural, el resultado de estos ejemplos de indicadores de desempeño reflejará numéricamente la calificación para comprender qué tan bien contribuimos a la satisfacción total del cliente (Total Customer Satisfaction).

Estos indicadores se aplican cada vez más dentro de las corporaciones. Como se hacía referencia, el reto es la aplicación más allá de la propia empresa eje.

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

Corolario

En este orden de ideas, y bajo las premisas señaladas al inicio del texto, estas medidas habrían de aplicarse a cada proveedor con su cliente (siguiente eslabón en la cadena de suministro), el cual a su vez actúa como proveedor de su cliente (siguiente eslabón en la cadena de suministro), y así sucesivamente. No sólo es el actuar y decidir bajo el mismo juego de números, que de por sí ya es un serio compromiso, sino que haya congruencia en los termómetros a utilizar para monitorear la cadena de suministro bajo una perspectiva integral.

Identificar y compartir indicadores de desempeño adecuados es el punto de partida para garantizar excelentes y duraderas relaciones de negocio en la cadena de suministro.

Para utilizar indicadores de desempeño adecuados, se requiere definir apropiados criterios de evaluación, los cuales varían de acuerdo a las necesidades de la organización misma y las características de la cadena de suministro en que participa.

La sugerencia tácita sigue en pie, hágase siempre bajo la perspectiva y con enfoque en el cliente. Un buen diagnóstico ayudará a tener un panorama real, concreto y objetivo sobre las acciones a realizar en cada área.

L.C.I. Ariel Valero C.
Socio Director

Soluciones Integrales de Clase Mundial