

4.5 Midiendo Los Resultados

Cristián Leturia

¿Por qué medir?

- Medir ayuda a ilustrar que debería ser hecho y que no.
- Medir ayuda a las compañías a determinar como permanecer competitivas
- Medir ayuda a a mejora la cultura de la empresa
- Medir ayuda a confirmar el valor entregado a los clientes
- Medir es la única forma de controlar el proceso logístico

Problemas para Medir

- Es difícil realizar las mediciones
- Poco clara la relación entre la estrategia y lo medido
- Los proceso y funciones son complejos o están desalineados
- Resistencia de las personas a compartir información
- Falta de consenso en la definición de términos

“¿ Podría decirme por favor que camino debería seguir desde aquí?” preguntó Alicia

“Eso depende en buena parte de a donde tu quieres ir”

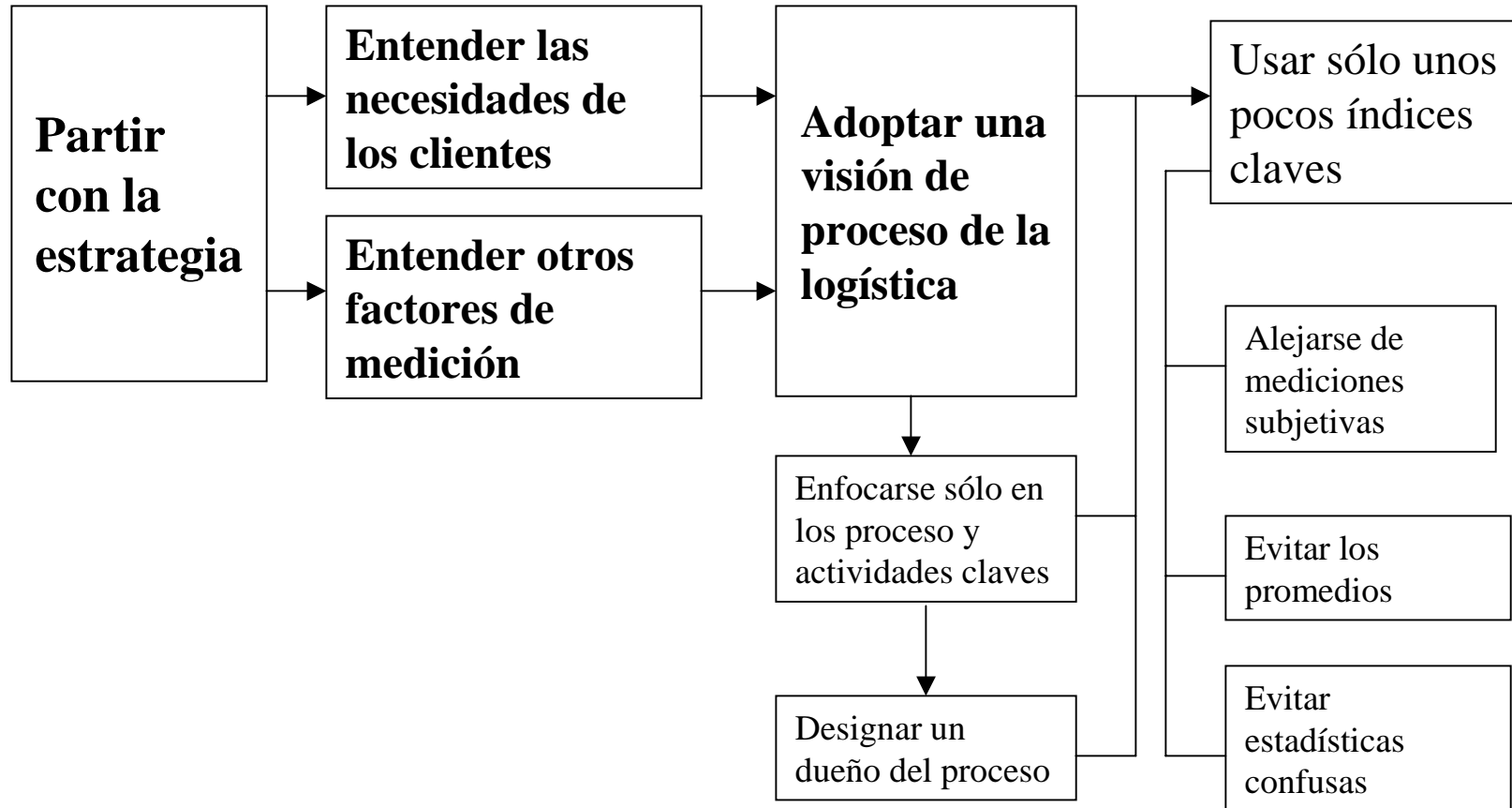
“En realidad no lo sé”, replicó Alicia

“Entonces no importa cual camino sigas”, dijo el gato

Compaq-Ingram Micro

- Objetivos operacionales de corto plazo
 - ScoreCard compartida para monitorear la operación diariamente
 - Indicadores: tiempo del ciclo de orden, control de calidad, entrega tiempo, aviso de recepción de inventario, resultados.
 - Mediciones adicionales de Ingram Micro para determinar la causa de los problemas
- Objetivos estratégicos de largo plazo
 - Compaq tiene un scorecard para la planificación de suministros y medición de actividades específicas para obtener información que le permitan introducir mejoras
 - Precisión de pronósticos de corto y largo plazo, utilización de capacidades, rotación de inventarios

Reglas de una Medición Logística Efectiva



Características de las buenas mediciones

- Es cuantitativa
- Es fácil de entender
- Produce un comportamiento adecuado
- Es visible
- Se define y entiende en forma mutua
- Refleja entradas y salida
- Mide sólo lo que es importante
- Es multidimensional
- Es barata de conseguir
- Facilita la confianza

Caso 3M

- Más de 50.000 productos
- Salud, minería, oficina, limpieza, industria
- El 30 % de las ventas deben provenir de productos con menos de 4 años de antigüedad

3M: estudio de servicio

Indicadores por importancia para los clientes

Entrega Tiempo

Rendimiento del producto

Respuesta a pedidos de emergencia

Precisión de lo especificado en el embarque

Consistencia de la entrega

Información del estado de la orden y de la entrega

Manejo de reclamos y problemas

Precisión de la documentación

Adecuación a los requerimiento de entrega del cliente

Productos manufacturados de acuerdo a estándares de calidad específicos

Ordenes embarcados completos

Disponibilidad del Stock

Nivel de respuesta del personal

Soluciones e implementación

- Análisis de Rentabilidad del cliente
 - Datawarehouse
 - ABC costing
- Acuerdos de Producto/Servicio
 - Permite a los gerentes realizar ofertas a la medida de cada cliente
 - Los acuerdo se escriben y son distribuidos a los largo de la cadena de abastecimiento.
 - Medición permanente de los resultados
- InfoMyWay
 - Permite seguir y realizar pedidos a través de internet

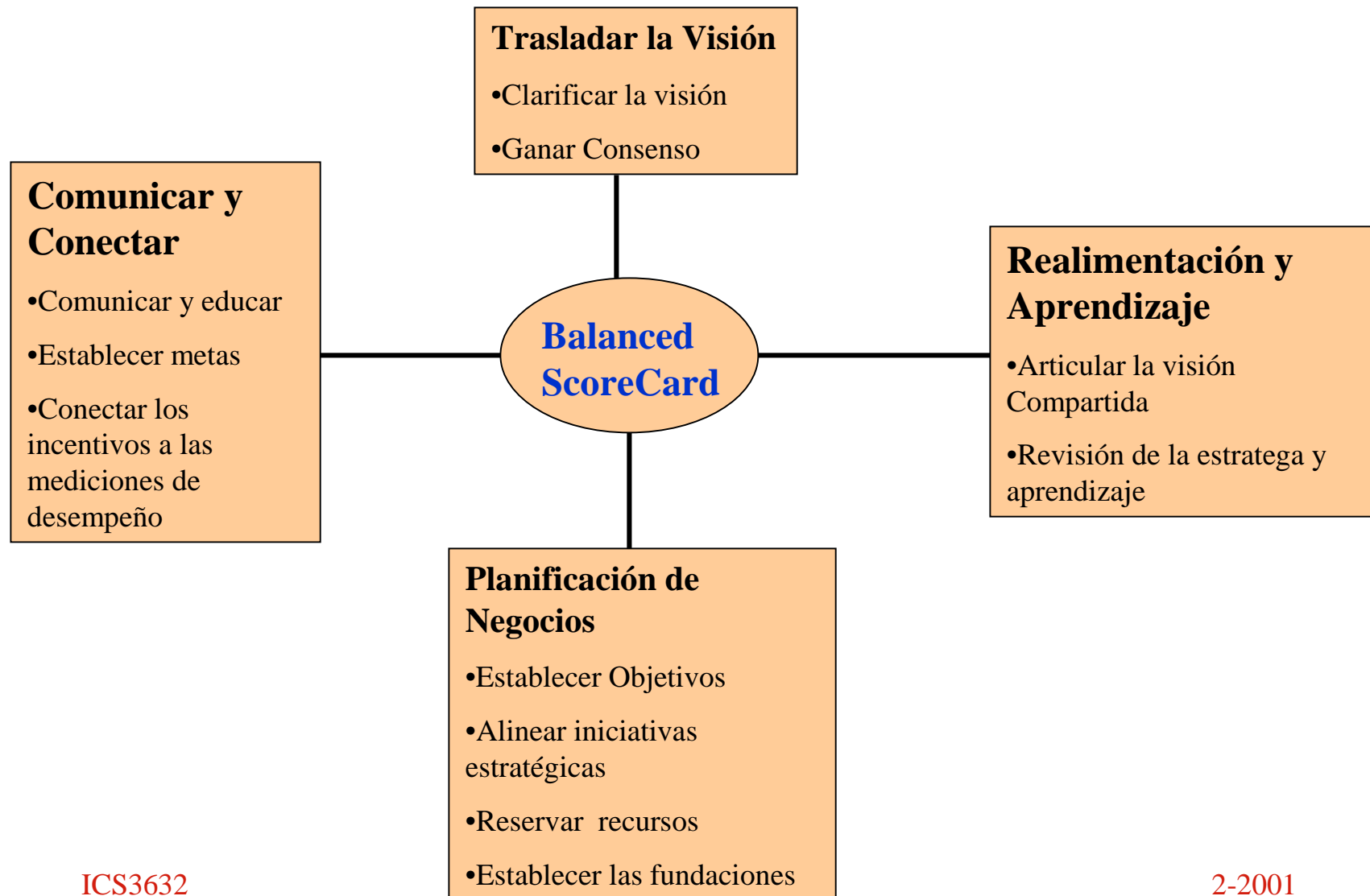
Key Performance Indicators (KPI)

- “Aunque hay muchos indicadores que pueden ser utilizados en una empresa, hay un número relativamente pequeño de variables críticas que contribuyen en forma más que proporcional a su éxito o fracaso en el mercado”

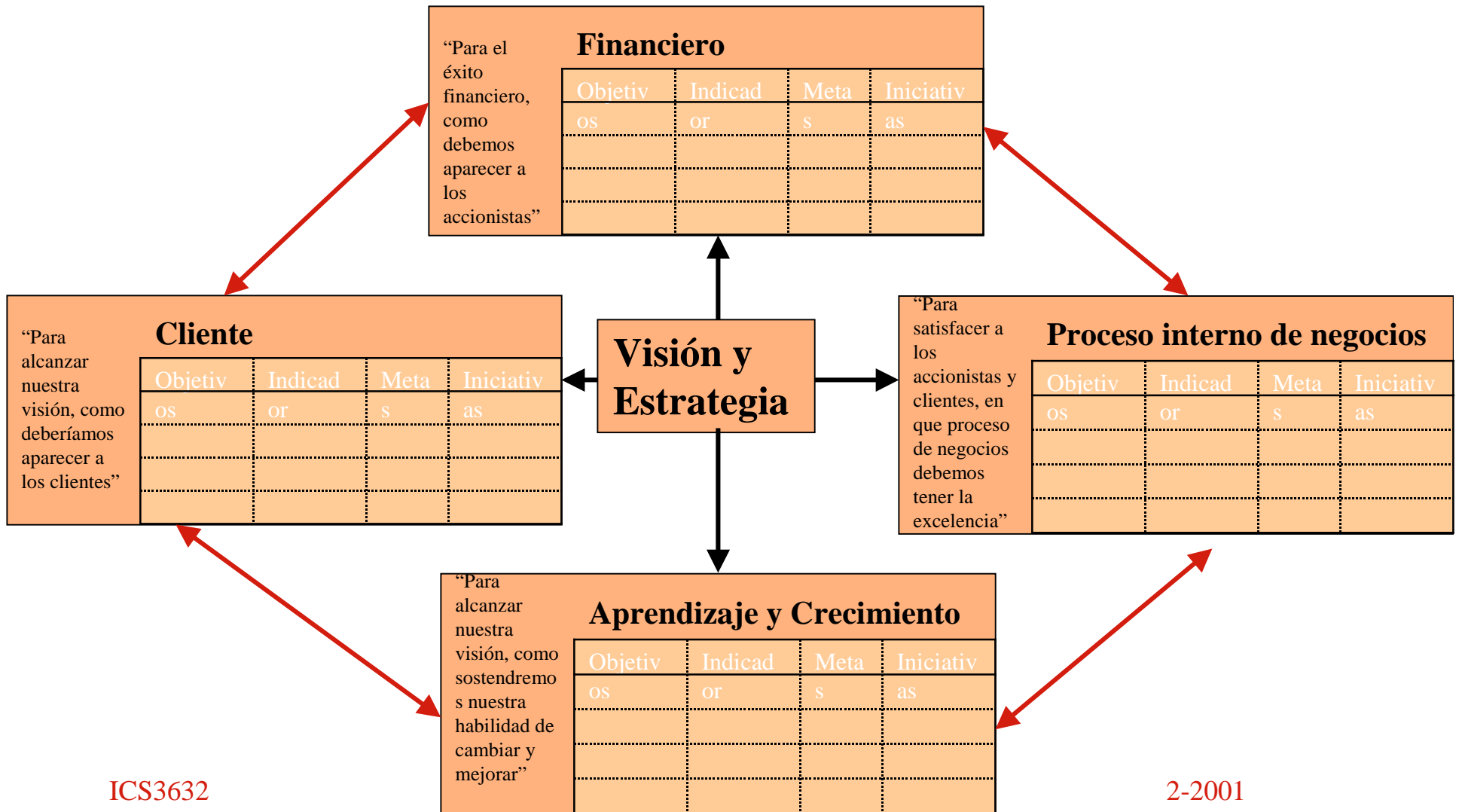
Balanced ScoreCard

- Balanced Scorecard o “tablero de comandos” es un conjunto consistente y limitado de indicadores que permite medir el estado y desempeño de elementos críticos de la cadena de valor, y por ende, constituye un sistema de alerta ante interrupciones en la cadena.
- La idea que hay detrás del balanced scorecard es que un grupo de indicadores de rendimiento (la mayoría probablemente no financieros) que prveen a la dirección de al empresa un mejor entendimiento del alcance de los objetivos estratégicos que lo inicadores tradicionales orientados fiancieramente.

Gestionando la Estrategia: Cuatro Procesos



Trasladando Visión y Estrategia: Cuatro Perspectivas



Proceso para construir un Scorecard Logístico

- Paso 1: Articular la estrategia logística y de la cadena de abastecimiento´.
- Paso 2: Que variable de salida son medibles
 - Mejor, más rápido, más barato
- Paso 3: Que proceso Impactan estas variables
- Paso 4: Que factores de rendimiento hay en estos procesos

