



# Cinco Prácticas que Dañan el Rendimiento Operativo en la Cadena de Suministro Actual

Recomendaciones de mejores prácticas para impulsar la mejora continua y la ventaja competitiva



## Introducción

Al enfrentarse con la reducción de márgenes de ganancia, preocupaciones de capacidad y las crecientes expectativas de clientes, las organizaciones de logística buscan formas de proporcionar un mejor servicio a un menor precio. La volatilidad en la cadena de suministro está obligando a las bodegas, centros de distribución y proveedores de logística de cualquier tamaño a buscar nuevas e innovadoras formas para reducir costos, mejorar eficiencias e impulsar la satisfacción de sus clientes para aumentar la rentabilidad y su ventaja competitiva.

Este documento presenta cinco prácticas operativas que son perjudiciales para las organizaciones de logística y ofrece soluciones para seguir siendo competitivas en el dinámico mercado de logística actual.

### Práctica operativa perjudicial #1:

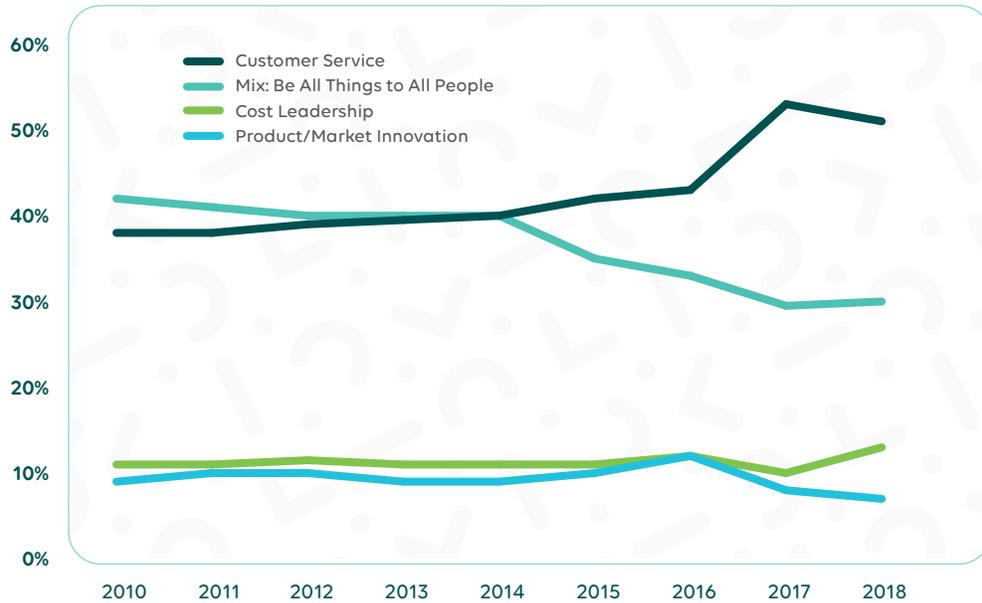
## Nunca Dejar Que Solo Su Estrategia General de Negocios Guíe las Mejoras de Rendimiento

Ya sea que esté implementando un programa de mejora del rendimiento por primera vez o reevaluando las medidas existentes, deje que la estrategia global de negocios sea su guía. Con tantos equipos de trabajo diferentes y una multitud de iniciativas y gerentes, no es sorprendente que surjan varios programas diferentes de mejora de desempeño. A menudo, estas iniciativas pueden tener objetivos contradictorios. Tomemos, por ejemplo, un equipo que se enfoca en la reducción de costos y otro que se enfoca en una condición específica del mercado en su área local, mientras que la estrategia comercial general consiste en impulsar un servicio al cliente de clase mundial.

En el espacio actual de logística y de centros de distribución, el servicio a clientes continúa siendo un foco estratégico de negocio muy importante. En una encuesta de DC Measures de 2018 llevada a cabo por WERC (Warehouse Education and Research Council),<sup>1</sup> más del 50% de las personas encuestadas reportaron Servicio a Clientes como la estrategia de negocios general para su unidad o división — más que Liderazgo en Costos, Innovación de Producto/Mercado, o Combinación (esto es, Ser Todo para Todas las Personas).<sup>2</sup> Esto representa un aumento del 25% sobre 2015,<sup>3</sup> indicando un creciente énfasis en el servicio a clientes por parte de empresas en toda la industria.

*En la encuesta DC Measures de WERC de 2018, más del 50% de las personas encuestadas reportaron **Servicio a Clientes** como la estrategia de negocios general para su unidad o división — más que Liderazgo en Costos, Innovación de Producto/Mercado, o Combinación.*

Figure 1: Respondents by business and operational strategy<sup>1</sup>



Una vez que entienda cómo su empresa elige competir — ya sea por servicio, innovación, costo, o todas las anteriores — podrá alinear los objetivos de su organización, establecer métricas para medir el desempeño en contra de esos objetivos y utilizar esa información para impulsar mejoras en los procesos.

Este enfoque se puede extender hasta sus procesos de gestión de la fuerza laboral. RH, gerentes y empleados pueden trabajar juntos para establecer objetivos de rendimiento para departamentos y personas que se alineen con la estrategia comercial general. De esa forma, todos los miembros de la fuerza laboral entienden lo que deben hacer, cómo serán evaluados y cómo su trabajo contribuye al éxito de la empresa.



## Práctica operativa perjudicial #2: Midiendo Cada Aspecto de sus Operaciones

No podrá mejorar aquello a lo que no le dé seguimiento y mida., simplemente no es práctico medir cada aspecto de sus operaciones. Es por ello que es tan importante determinar cuáles métricas son las que tienen mayor impacto. Esto se relaciona con la estrategia de negocios; se debe enfocar en medir las métricas de rendimiento que se alineen con las prioridades estratégicas.

El conjunto correcto de métricas ayudará a mantener a su organización enfocada en entregar valor sostenible y alta calidad para el cliente, así como en la optimización de la eficiencia y ahorro en costos. En la encuesta de WERC de 2018, los participantes identificaron las métricas más importantes que utilizan para medir el desempeño. Las cinco métricas más populares fueron:

Table 1: Top 5 metrics for 2018

1	Average Warehouse Capacity Used		Capacity
2	Order Picking Accuracy		Quality
3	Peak Warehouse Capacity Used		Capacity
4	Contract Employees to Total Workforce		Employee
5	On-time Shipments		Customer <sup>4</sup>

Los resultados muestran que la capacidad y la calidad están teniendo prioridad. Esto no debería ser una sorpresa ya que proporcionar calidad es una piedra angular de un buen servicio al cliente. El uso generalizado de métricas orientadas al cliente hace sentido, ya que el Servicio al Cliente fue la categoría más alta para la estrategia de negocio entre los participantes de la encuesta.<sup>5</sup>

---

***El conjunto correcto de métricas ayuda a mantener a su organización enfocada en entregar valor sostenible y alta calidad para el cliente, así como optimizar la eficiencia y el ahorro en costos.***

---

## Práctica operativa perjudicial #3:

### No Tener un Esfuerzo Dedicado para Desarrollar la Red de Socios Correcta

Para muchas organizaciones logísticas, establecer asociaciones en la cadena de suministro puede ayudar a maximizar el servicio y valor. Pero ¿qué asociaciones tiene sentido desde el punto de vista de negocio? Medir el rendimiento a través de las métricas clave permite determinar con mayor precisión qué procesos puede llevar a cabo de manera eficiente y rentable y cuáles podrían ejecutar mejor un socio de la cadena de suministro.

Sin embargo, el conformar las asociaciones correctas tan sólo es el comienzo. A largo plazo, la colaboración y la confianza son esenciales para garantizar que la asociación siga siendo mutuamente beneficiosa. A los asociados les conviene compartir información sobre sus planes a corto y largo plazo y sobre cómo están cumpliendo los objetivos establecidos. Este tipo de comunicación y transparencia permite que los asociados trabajen juntos en forma más eficaz y resuelvan problemas rápidamente antes de que afecten el servicio a clientes y en última instancia, a los márgenes.

Al adoptar un enfoque de colaboración para la mejora del rendimiento, las organizaciones logísticas y sus socios de la cadena de suministro pueden perfeccionar los procesos y aumentar la eficiencia de los costos para ofrecer un servicio al cliente de alta calidad y valor que genere una ventaja competitiva.

## Práctica operativa perjudicial #4:

### Ignorar el Desempeño de sus Colegas de la Industria

La evaluación comparativa es una herramienta útil para maximizar la eficacia de su programa de mejora del desempeño. Al comparar el costo, duración del ciclo, productividad y/o calidad de un proceso o método específico con los estándares del mercado o con los mejores de su clase, puede obtener la confirmación de que sus procesos están funcionando en forma óptima, o bien identificar brechas críticas que pueden estar perjudicando su ventaja competitiva.

Por ejemplo, la encuesta DC Measures de WERC de 2018 proporciona perspectivas valiosas para los participantes y para la industria como un todo. Los descubrimientos pueden servir como una llamada de atención urgente a los participantes de mayor oportunidad, ya que puede ser el momento de implementar cambios en los procesos operativos para acelerar su viaje hacia el mejor rendimiento de su clase (véase Tabla 1).

---

***La evaluación comparativa ayuda a las organizaciones a identificar brechas críticas de desempeño y obtener perspectivas valiosas para mejorar procesos operativos.***

---

## Práctica operativa perjudicial #5:

### Aceptar lo Bueno como “Suficientemente Bueno”

Incluso si su organización mantiene su enfoque en la estrategia de negocios, mide diligentemente el rendimiento en las métricas clave y ve resultados estables o mejoras, es importante mantener el rumbo y evitar conformarse con lo “suficientemente bueno.” Aunque el seguimiento, medición y análisis del desempeño operativo agregan a su carga de trabajo gerencial, el esfuerzo bien vale la pena. Como la encuesta DC Measures de 2018 de WERC confirmó, las mejores empresas en su clase simplemente continúan mejorando. Los resultados mostraron que las mejores empresas mantuvieron su rendimiento en 14 de las 34 métricas.<sup>6</sup>



Mantener el rumbo también requiere una evaluación continua de sus métricas para ayudar a garantizar su alineación continua con su estrategia comercial, particularmente si el servicio a clientes es un objetivo principal. Conforme evolucionan los requerimientos y expectativas de sus clientes, es crucial que sus procesos — y su desempeño — mantengan el ritmo. Podría estar midiendo algunos Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs) que ya no tienen mayor importancia y omitiendo medir otros que se hayan vuelto impulsores clave de la satisfacción de clientes. Si se asegura de tener las métricas adecuadas en función de lo que ocurre en el mercado, estará en mejor posición para impulsar la mejora continua y estar un paso adelante de la competencia.

# Conclusión

Los procesos son un componente importante de la estrategia de cualquier empresa, pero desempeñan un papel especialmente crítico en la industria de logística. Sin embargo, con tantas formas de medir la eficacia y productividad, pueden surgir desconexiones entre las métricas que está siguiendo y los objetivos que su organización está intentando lograr. Al establecer métricas que se alineen con la estrategia general de negocio, coordinar los objetivos y las mediciones con los socios, compararse con los mejores participantes de la industria y mantener el rumbo, puede identificar las brechas de rendimiento críticas y tomar medidas para impulsar mejoras continuas para obtener una ventaja competitiva y resultados rentables.

## Referencias:

1. Karl Mandrot, Joseph Tillman, y Donnie Williams, Instantánea en el Tiempo de WERC DC Measures de 2018, Warehouse Education and Research Council (2018), Figura 3, en 3.
2. Ibid., Tabla 1, en 1.
3. Ibid., en 4.
4. Ibid., en 4.
5. Ibid., en 3.
6. Ibid., en 1.



## Acerca de UKG

En UKG (Ultimate Kronos Group), nuestro propósito son las personas™. Como firmes creyentes en el poder de la cultura y la pertenencia como el secreto del éxito, defendemos los excelentes entornos laborales y construimos asociaciones duraderas con nuestros clientes para mostrar lo que es posible cuando las empresas invierten en su gente. Actualmente, como el proveedor líder mundial de soluciones de HCM, nóminas, prestación de servicios de RH y gestión de la fuerza laboral, UKG ofrece las galardonadas soluciones UKG Pro Workforce Management y Ready para ayudar a decenas de miles de organizaciones en todas las geografías y sectores a obtener mejores resultados empresariales, mejorar la eficacia de RH, agilizar el proceso de nóminas y ayudar a que el trabajo sea una experiencia mejor y más conectada para todos. UKG cuenta con más de 13,000 empleados en todo el mundo y es conocida por su cultura laboral inclusiva. La empresa ha recibido numerosos premios por su cultura, sus productos y sus servicios, incluyendo años consecutivos en la lista de las 100 Mejores Empresas para Trabajar de Fortune. Para conocer más, visite [ukg.com/es-MX](http://ukg.com/es-MX).



**Nuestro propósito son las personas**

© 2019, 2021 UKG Inc. Todos los derechos reservados.

Para obtener una lista completa de marcas de UKG, visite [www.ukg.mx/marcas-registradas](http://www.ukg.mx/marcas-registradas). Todas las demás marcas, si hubiera, son propiedad de sus respectivos dueños.

Todas las especificaciones están sujetas a cambio. SD0328-MXv3