

<b>Medio</b>	Emb
<b>Fecha</b>	11/04/2016
<b>Mención</b>	Métricas relevantes para medir el desempeño del procesamiento de pedidos. Mención sobre Rodolfo Torres, docente del MBA de la UAH.

Por Rodolfo Torres-Rabello [rodolfo.torres@uai.cl](mailto:rodolfo.torres@uai.cl)



Rodolfo Torres-Rabello.

En Logística el objetivo del procesamiento de pedidos (order fulfillment) es “entregar el pedido perfecto a tiempo al cliente a la vez que se incrementa la venta y el crecimiento de la organización, al menor costo posible” (IDS 2013).

Procesar pedidos requiere un diseño riguroso del proceso. Si ello no se hace, se tendrán actividades sueltas, desconexiones, demoras, vueltas atrás e ineficiencias de todo tipo. Como todo proceso, este está sujeto a la variabilidad. Douglas Lambert da el siguiente ejemplo: supongamos que la captura del pedido y su transmisión varía de uno a tres días, con una media de dos. El ingreso y procesamiento de pedidos varía de uno a dos días, con una media de 1,5.

La producción o el picking varían entre uno y nueve días, con una media de cinco. El despacho varía entre uno y cinco días con una media de tres. Finalmente, la recepción por parte del cliente varía entre uno a cinco días con una media de 1,5. En este ejemplo, el cliente recibe su pedido en un promedio de 13 días, pero su pedido podría llegar hasta el día 21. La variabilidad de las actividades se acumula en el evento final, tal como se muestra en la figura. En otras palabras, si todas las actividades se atrasan, el resultado será un enorme retraso en la entrega al cliente. Este último, entonces, está obligado a mantener un mayor stock de seguridad, que sea capaz de cubrir la incertidumbre de la entrega por parte de su proveedor.

Un estudio reciente (PRG 2013) reconoce la complejidad del procesamiento de pedidos. En primer lugar, este proceso adquiere características distintas según la industria. El estudio se concentró en manufactura, alta tecnología y retailing, encontrando diferencias significativas entre los requerimientos, los procesos, su estructura de costos y su desempeño.

Pero, hay varias otras fuentes de complejidad. Así, por ejemplo, este proceso se ve afectado por la estrategia de canales de distribución del área de Marketing. Si, como está siendo habitual, se establece una estrategia de multicanal (multichannel), el procesamiento de pedidos deberá considerar diversas fuentes de llegada de pedidos y requerimientos de servicio diferenciados por canal.

En general, el mayor problema que enfrenta este proceso es “la complejidad de los sistemas de procesamiento de pedidos y el permanente desafío de mantener a los clientes satisfechos, cumplir los programas de entrega y combatir los costos crecientes” (PRG 2013).

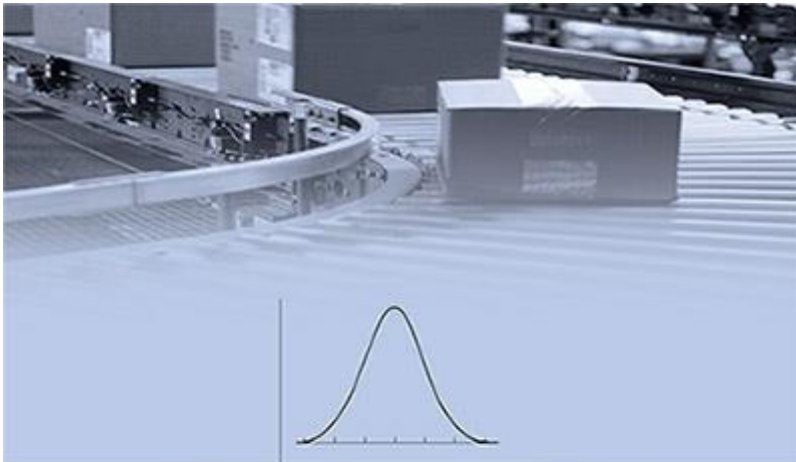
### **Dos métricas relevantes**

Un estudio reciente del Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) afirma que “si usted quiere desarrollar capacidades ganadoras en procesamiento de pedidos y servicio al cliente debe establecer mediciones correctas” (CSCMP 2014). Parece lógico: lo que no se mide no se puede mejorar. Sin embargo, las mediciones que a menudo se observan son locales, por ejemplo, el ciclo de tiempo desde que el área logística recibe un pedido hasta que lo entrega al cliente. No obstante, hay tiempos no considerados allí, por ejemplo el tiempo que el área comercial demoró en entregar el pedido. En muchos otros casos hay áreas de producción, proveedores, operadores logísticos, transportistas y otros que participan del proceso.

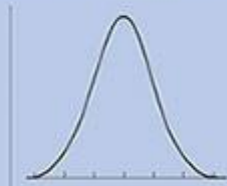
Afirma el CSCMP que “el hecho es que las capacidades extraordinarias de procesamiento de pedidos y servicio al cliente son capacidades de la cadena de suministro” (CSCMP 2014) y van más allá de las simples mediciones locales. En otras palabras, un proceso de order fulfillment depende de la sincronización de procesos entre los participantes en la cadena de suministro y la medición del éxito debe ser, por ello, con visión transversal.

El lector seguramente conoce una larga lista de indicadores. Tal vez su empresa tiene informes detallados de volúmenes transportados, eficiencia en el picking, días de inventarios, devoluciones recibidas, cantidad de posiciones de pallets y muchas otras. Todas ellas están muy bien, pero ponen el foco en un eslabón, no en el desempeño de la cadena completa.

El CSCMP destaca dos métricas que han tenido una notable y reciente influencia en la teoría y en la práctica de Supply Chain Management: los pedidos perfectos y el ciclo de conversión de caja o cash-to-cash. El primero es una métrica centrada en el cliente; el segundo, centrado en la eficiencia.



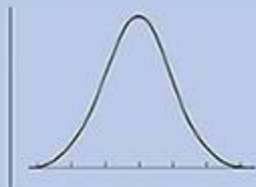
RECEPCIÓN Y TRANSMISIÓN DEL PEDIDO



INGRESO Y PROCESAMIENTO DEL PEDIDO



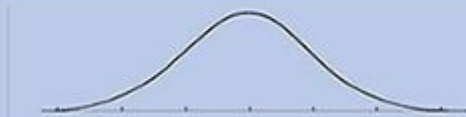
PICKING Y ENVASADO



TRANSPORTE



RECEPCIÓN



CICLO DE TIEMPO TOTAL DEL PROCESAMIENTO DE PEDIDOS

Cada etapa en el procesamiento de pedidos aporta variabilidad

## Pedidos perfectos

El Supply Chain Council definió un pedido perfecto como aquel entregado en el lugar correcto, con el producto correcto, en el tiempo correcto, en la condición correcta, en el envase correcto, en la cantidad correcta, con la documentación correcta, al cliente correcto, con la factura correcta (CSCMP 2014). Por ejemplo, en un cierto período:

- Entregas a tiempo (entregas en el tiempo requerido con una ventana de 30 minutos): 93%
- Porcentaje de pedidos entregados completos (por línea): 97%
- Porcentaje de pedidos entregados sin daños: 99%
- Porcentaje de pedidos enviados con la documentación correcta: 94%
- Total pedidos perfectos:  $93\% \times 97\% \times 99\% \times 94\% = 84\%$

El pedido perfecto pone una vara bastante alta que no todas las cadenas de suministro se han atrevido a implementar. Al medir el desempeño en el cliente final se pone el acento en la verdadera razón de las cadenas de suministro: coordinar esfuerzos para satisfacer a un cliente. Con la medición de pedidos perfectos, los distintos participantes de un Supply Chain pueden sentarse a la mesa y analizar sus desconexiones y sus áreas de oportunidad.

## Cash-to-Cash

El ciclo Cash-to-Cash se define como el total de días de inventarios, más los días de cuentas por cobrar menos los días de cuentas por pagar. Dice el CSCMP que “aunque muchas compañías utilizan una agresiva gestión de caja para liberar capital de trabajo, solo unas pocas han identificado la oportunidad para mejorar las relaciones de Supply Chain y el desempeño total de su cadena de suministro”.

Para algunas empresas podría ocurrir que los días de cuentas por cobrar y los días de cuentas por pagar se anulen, prácticamente. Para esas empresas la gestión de los inventarios pasa a ser un tema clave.



Más aún, este indicador podría ser una oportunidad para mejorar el desempeño del Supply Chain. Si los participantes clave de la cadena acuerdan medir este indicador, podrían lograr acuerdos de trabajo para evitar inventarios duplicados o para establecer políticas de localización de inventarios que permitan reducir los días totales del Cash-to-Cash en toda la cadena.

Tal vez estamos llegando a un punto del desarrollo de los negocios interempresas en que la gestión tradicional ya no está siendo eficaz. Las colusiones y el abuso de poder en algunas cadenas de suministro son síntomas de que las fórmulas tradicionales están resquebrajándose

y de que es tiempo de dar un salto cuántico. Las dos métricas que hemos mencionado aquí pueden ayudar a que socios comerciales se sienten en la misma mesa y comiencen por medir las mismas cosas, por intercambiar información y por buscar oportunidades de mejoramiento en conjunto. Esto requiere colaboración, confianza y un enfoque de ganar-ganar. Puede que este sea el aporte de Supply Chain Management al mundo del management en el siglo XXI.