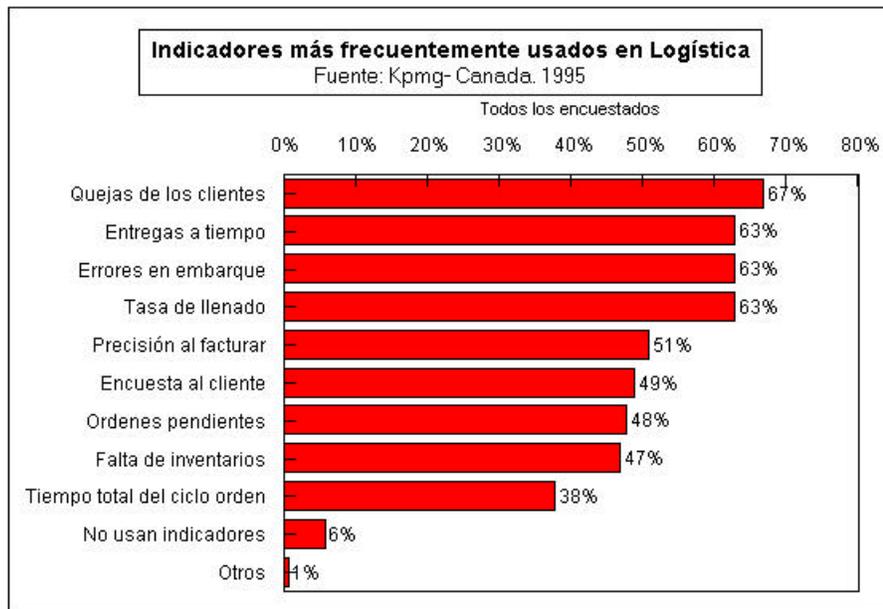


EL BALANCED SCORECARD APLICADO EN ÁREAS DE LOGÍSTICA:

Adaptado por Ricardo Martínez Rivadeneira ¹

En una reciente encuesta de benchmarking de Logística en Canadá, Kpmg encontró que casi el 94% de las compañías monitorean como mínimo un indicador de logística, aunque hay poco acuerdo en cual es el principal indicador de logística.



Porqué es importante medir el desempeño en áreas de logística ?

Es importante para medir el desempeño del proceso de logística conocer que tan bien lo estamos haciendo sobre el tiempo, y si nos estamos enfocando en las actividades correctas para cumplir con las expectativas del cliente. La mayoría de nosotros tenemos percepciones sobre el nivel de desempeño, pero a menos que no cuantifiquemos y midamos objetivamente, no sabremos si nuestras percepciones son correctas.

Si usted está involucrado en mejoramiento continuo, reingeniería o diseño de redes, entonces comienza a ser aún más crítico entender el desempeño. De otra parte, no sabe si la acción tomada y los cambios en los procesos han tenido los efectos deseados en el desempeño. La medición del desempeño es la forma en que se mide el progreso.

El Balanced Scorecard:

Los sistemas tradicionales de medición del desempeño tienen varios riesgos potenciales:

- Demasiados complejos -a menudo los sistemas de medición involucran muchos niveles de detalle y cientos de indicadores haciendo difíciles, si no imposible, resumir rápidamente todo el panorama.
- Perspectiva estrecha -los indicadores tradicionales se enfocan solamente en

indicadores financieros.

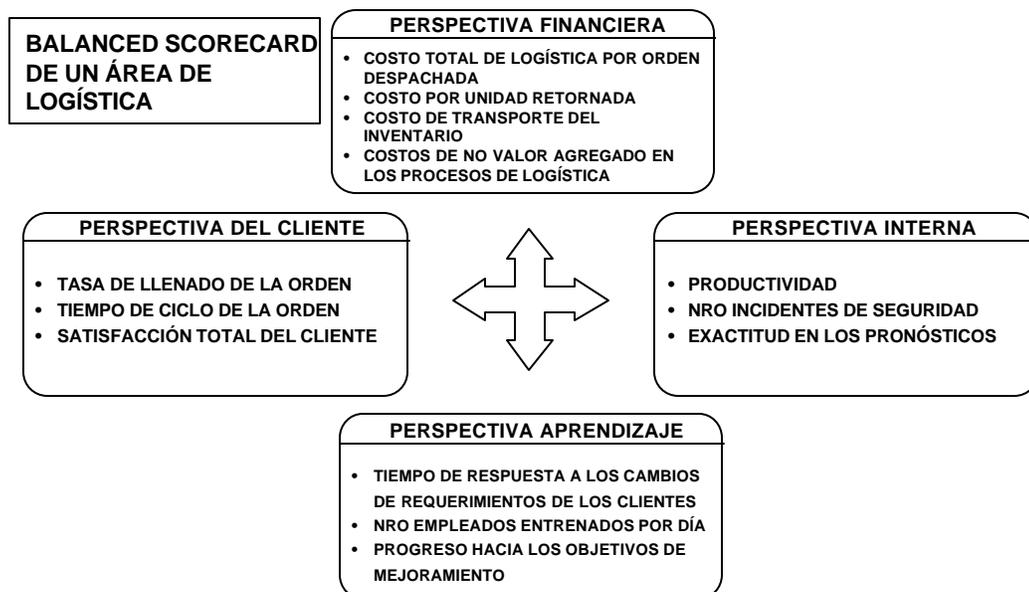
- Indicadores contradictorias - los indicadores no están alineados con la estrategia de toda la compañía, y muchas personas están trabajando en procesos y departamentos diferentes hacia objetivos conflictivos.

Estos problemas pueden ser direccionados si se ve el desempeño de la organización a través de un Balanced Scorecard. Dada la complejidad de la gestión de la organizaciones hoy, los gerentes necesitan ser capaces de ver el desempeño en varias formas simultáneamente. El Balanced Scorecard usa cuatro perspectivas de indicadores: financiera, cliente, procesos operacionales y aprendizaje organizacional. Las perspectivas aplican a todas las áreas en una compañía, desde el desarrollo de productos hasta la logística.

El desarrollo de un scorecard empieza con la estrategia de la organización, la cual es entonces traducida en un conjunto de indicadores manejable. Los indicadores son de alto nivel, claramente definidos y precisos. El Balanced Scorecard no refleja todos los indicadores de la organización, sino solamente los indicadores críticos. Otras medidas de diagnóstico serán monitoreadas para entender la razón fundamental de la causa de los cambios en los indicadores. El diagnóstico ayuda a precisar las acciones correctivas necesarias.

Ejemplos en logística:

1. Indicadores enfocados al aspecto financiero que miden el valor y rendimiento financiero para el accionista. Los indicadores financieros más comprensivos son los costos por unidad de resultado. Esto es en esencia el costeo-basado en actividades (ABC) el cual mide el costo de las actividades y procesos. Junto con los costos



unitarios detallados, ABC también suministra indicadores valiosos en términos de actividades que no generan valor agregado.

Ejemplos:

- Costo total de logística por orden despachada (por tipo de cliente, producto y canal)
- Costo por unidad retornada
- Costo del transporte del inventario
- Costos de no valor agregado de los procesos de logística.

2. Indicadores mirando la satisfacción del cliente y el desempeño de la organización en las áreas de mayor importancia para el cliente . Puesto que no todos los indicadores de clientes son tangibles desde la perspectiva de la organización se pueden coleccionar a través de encuestas con los clientes.

Ejemplos:

- Tasa de llenado de ordenes
- Tiempo de ciclo de la orden
- Satisfacción total del cliente

3. Indicadores operacionales incluyendo el desempeño de los procesos de negocios internos.

Ejemplos:

- Productividad - número de ordenes entradas por hora
- Número de incidentes de seguridad
- Exactitud en los pronósticos.

4. El aprendizaje organizacional es la habilidad de la organización para continuar innovando, mejorando y cambiando.

Ejemplos:

- Tiempo de respuesta a los cambios en los requerimientos de los clientes.
- Número de empleados entrenados por día.
- Progreso hacia los objetivos de mejoramiento.

Consideraciones sobre indicadores de desempeño:

Seleccionar indicadores apropiados para monitorear es una tarea difícil. Para ser efectivo, los indicadores de desempeño necesitan motivar a los responsables de las actividades involucradas. Idealmente la medición ayudará a los gerentes a entender su rendimiento de procesos, y será una herramienta útil para ayudarles a hacer mejor su trabajo. Es crítico que las personas involucradas en los procesos de logística tengan la oportunidad de definir indicadores y dar feedback de los indicadores seleccionados.

Cuando seleccione indicadores considere el comportamiento que motiva. Asegure que la selección de estándares no resulta de decisiones no deseadas por toda la compañía, por ejemplo, buscando el desempeño sobresaliente de un área a expensas de otras áreas en

la compañía.

Por ejemplo, si el departamento de compras es evaluado principalmente por el precio de compra, el enfoque lógico podría ser incrementar la cantidad ordenada para alcanzar un precio menor por unidad comprada. Comprando así prestará menos atención a la calidad y entrega. Este comportamiento resultará en inventarios más altos, aumentando los costos y el potencial utilizable de inventarios. Adicionalmente, el proveedor con precio bajo será siempre seleccionado sobre los proveedores que suministren productos de alta calidad y confiable servicio de entrega. Es este el comportamiento deseado ?

El Balanced Scorecard suministra una base para monitorear y medir el progreso usando un conjunto manejable de indicadores de alto nivel. Es una herramienta estratégica que arrastra (pull) todas las partes de la organización hacia objetivos comunes, usando un enfoque balanceado de indicadores financieros y no financieros.

Tomado de:

Achieving Balance. Kpmg- Canadá (Business logistics)

Maureen Lynch (Senior Consultant with strategy and technology practice)

Canadian Logistics Benchmarks: Focus on supply chain reengineering

Integrated supply-Chain performance measurement. Council of Logistics Management (CML)

¹ Ingeniero de Sistemas de la Universidad Piloto, Especialización en Administración de Empresas de la Universidad del Rosario, Programa académico MBA del Inalde. . Curso de especialización sobre Balanced Scorecard IQPC Miami Estados Unidos, Profesor Universidad del Rosario, Externado de Colombia, Andes y del Instituto Latinoamericano de Liderazgo. Especialista Financiero y Auditor de Sistemas de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, Especialista en Investigación y Planeación en Concasa. Consultor especializado en Balanced Scorecard. Profesor Control de Gestión Universidad de la Sabana.

Teléfonos:

Tel: 2263581

Celular: 2332417

Fax: 6101143

E-mail Internet:

rmartinezr@multiphone.net.co