

NIVEL DE SERVICIO: MÉTRICA FUNDAMENTAL PARA MUCHAS ÁREAS

Ingenieros Alfredo Láttaro y Julio Iuso

Introducción

Años atrás, IDEA (Instituto para el Desarrollo Empresarial de Argentina) convocó a Gerentes de Planta y Consultores en Gestión para debatir sobre los mejores Indicadores (KPI) para seguir el desempeño en áreas productivas.

Uno de los participantes, que estaba al frente de una empresa líder de elaboración de cervezas, señaló que una de las mejores métricas que seguían era “*Hectolitros producidos por Empleado*”. En términos generales, se trata de dividir las unidades producidas en el mes por la cantidad de empleados y utilizar este valor como referencia en el benchmarking:

Unidades producidas / Cantidad de empleados

En aquella oportunidad, señalamos que era peligroso regirse por ese tipo de indicadores, que entran dentro de la categoría de las **Métricas de Eficiencia**.

¿Cuál es el riesgo de jerarquizar esta clase de indicadores?

El riesgo principal reside en que quienes son evaluados por estas fórmulas encuentran más sencillo operar sobre el denominador que hacerlo sobre el numerador. Al menos en el corto plazo, es más fácil desprenderse de personal que enfrentarse a la dura tarea de la mejora continua de los procesos, donde hay que convocar la imaginación y la capacidad innovadora del grupo humano a cargo.

La consecuencia suele ser un empobrecimiento del desempeño que finalmente impactará en la cuenta de resultados de la empresa. Muy lejos del paradigma de la Mejora Continua.

Métricas para la Mejora Continua

Asumiendo la validez de la frase “dime cómo me mides y te diré como me comportaré”, serán valiosos los indicadores que estimulen mejoras relacionadas con la satisfacción de los clientes.

El Nivel de Servicio, en sus diversas formas, es uno de los mejores. Veamos entonces, cómo se puede componer una batería de métricas orientadas en ese sentido, a través del ejemplo del desempeño de una empresa en un mes dado:

Primer nivel de datos:

- Los compromisos del mes fueron 330 órdenes correspondientes a esa cantidad de pedidos.
- Hubo 20 órdenes que se entregaron con demora.

Métrica correspondiente:

Nivel de Cumplimiento (I): Cantidad de órdenes cumplidas / Cantidad de órdenes comprometidas
--

En nuestro caso: $(330 - 20) / 330 = 94\%$

Pero este indicador, por sí sólo, puede dar lugar a que los responsables prioricen siempre las órdenes menores, para minimizar el número de demoradas. De modo que necesitamos reforzar con otro que tenga en cuenta la importancia de las órdenes:

Segundo nivel de datos:

- Valor total de las 330 órdenes comprometidas: \$5.430.000
- Valor total de las 20 órdenes demoradas: \$806.000

Métrica correspondiente:

Nivel de Cumplimiento (II): Valor (\$) de órdenes cumplidas / Valor (\$) de órdenes comprometidas

En nuestro caso: $(5.430.000 - 806.000) / 5.430.000 = 85\%$

Pero hay otro problema: con estos dos indicadores por sí solos podríamos estar trabajando sin tener en cuenta la magnitud de las demoras: no es lo mismo una orden demorada 2 días que otra con una demora de 30 días. Así que necesitamos un tercer nivel de datos:

Tercer nivel de datos:

- Sumatoria de los días de demora de las 20 órdenes demoradas: 87 días.

El dato nos da directamente la métrica correspondiente:

Días totales de demora de todas las órdenes demoradas = Sumatoria de las demoras del mes (días)

Tenemos **87 días totales de demora**.

Pero, dado que no es lo mismo la demora de x días de una orden menor, que la misma demora de una orden muy importante, incorporamos también los **valores** de cada orden demorada para obtener el indicador que completa la serie necesaria.

Métrica correspondiente:

Días \$ demorados = Sumatoria de los productos de cada demora (días) por su valor respectivo (\$)

OT	DEMORA	VALOR	DxV
#	días	\$	\$ días
01	3	58.000	174.000
08	7	53.000	371.000
09	2	19.000	38.000
15	1	70.000	70.000
18	1	60.000	60.000
19	3	33.000	99.000
20	5	29.000	145.000
28	5	16.000	80.000
33	4	18.000	72.000
34	2	11.000	22.000
42	7	36.000	252.000
44	1	7.000	7.000
46	1	70.000	70.000
57	3	18.000	54.000
58	2	57.000	114.000
60	1	72.000	72.000
72	6	34.000	204.000
79	18	97.000	1.746.000
81	3	15.000	45.000
90	12	33.000	396.000
TOTALES	87	806.000	4.091.000

A la izquierda tenemos desplegada la información necesaria para las cuatro métricas propuestas. Cada registro (fila) corresponde a una orden demorada. En nuestro caso, tenemos **4.091.000 días \$ demorados**.

Es interesante destacar que, si bien el ejemplo se construyó en base al cumplimiento de entregas de una empresa a sus respectivos clientes, estas métricas pueden ser utilizadas por cualquier sector de una empresa para evaluar su desempeño en relación al servicio que debe prestar a otros sectores.

Ejemplos:

- Órdenes de Trabajo de reparación de máquinas y equipos.
- Órdenes de Compra cuyo tiempo de ejecución abarque desde la fecha del pedido interno hasta su arribo a planta.
- Despachos de un Depósito Central a Depósitos Regionales.

Desde 1996, M.A. Consultora se dedica a la capacitación e implementación de metodologías de gestión para procesos industriales, administrativos y de servicios.

Lean Manufacturing, Teoría de Restricciones, Six Sigma - DMAIC - SPC, Kaizen, SMED, RCM, PMO, TPM, Estrategias de Repuestos, RCA (Análisis de Causa Raíz), HAZOP, AMFE, 5 S Cadena Crítica y RTI.

www.maconsultora.com