

El “Lead Time” y el Plazo de Entrega Mejora de Procesos

El plazo de entrega de un producto que se fabrica contra pedido está íntimamente relacionado con el “lead time” o tiempo de maduración de dicho producto. Consecuentemente, parece claro que reducir el “lead time” es un objetivo prioritario en este tipo de actividad. Sin embargo, no hay que olvidar que una transformación adecuada de la cadena de generación de valor del producto puede tener un efecto sorprendente...

Tradicionalmente se describen dos formas clásicas de entrega de productos.

Se dice que se produce contra pedido cuando no iniciamos la actividad operacional de fabricación del producto hasta tanto no disponemos de un pedido por parte del cliente. Esta forma de actuar es apropiada cuando en el mercado en el que operamos los clientes están dispuestos a soportar un plazo de entrega equivalente a nuestro tiempo de maduración.

En aquellos mercados en los cuales los clientes no están dispuestos a esperar, bien porque disponen de otra alternativa de producto o bien porque hay otros competidores más ágiles que nosotros, tendremos que iniciar (y en algunos casos terminar) la fabricación de nuestro producto antes de recibir el pedido del cliente, ésto es: estaremos produciendo contra stock.

En la actualidad, para acortar el plazo de entrega a los clientes, además de reducir el lead time, la mayoría de las empresas industriales establecen algún tipo de stock (producto adelantado con respecto a la demanda del cliente), ya sea en forma de producto terminado, productos intermedios o componentes, materias primas o diseños. Es decir, se trata de no reinventar la rueda desde el principio una y otra vez.



La decisión de qué tipo de productos almacenamos y en qué fase del proceso lo hacemos es una decisión esencial de la política industrial de la empresa, puesto que debe gestionarse el equilibrio entre la adecuación a las necesidades de los clientes y el coste asociado a la acumulación de inventario.

En algunas circunstancias, el hecho de replantearse los modos tradicionales de fabricación y las cadenas de generación de valor existentes, puede derivar en una importante reducción de los plazos de entrega, sin cambiar sustancialmente el plazo de maduración del producto y sin incrementos apreciables en los costes.

Para ello, resulta fundamental escoger, dentro de la cadena de valor, el punto idóneo en el cual una cantidad de inventario relativamente reducida (por lo tanto, con escasa implicación en el coste) puede proporcionar una gran capacidad de reacción (habitualmente, justo antes de los procesos de personalización del producto).

El “Lead Time” y el Plazo de Entrega (continuación)

Mejora de Procesos

En algunas ocasiones, esto requiere un cambio sustancial empezando por el diseño del producto, estandarizando y modularizando el mismo, de manera que partiendo de una base común se puedan generar múltiples variantes del mismo a partir de una personalización final que puede realizarse en un intervalo reducido de tiempo.

Cambiar las cadenas de valor implica introducir cambios y mejoras importantes en la gestión del proceso global, pero tiene la ventaja de exigir pocos o ningún cambio en la ejecución de las operaciones de generación de valor.

En la realización del proyecto que se describe en esta Newsletter se ha modificado sustancialmente la cadena de generación de valor de la construcción de una familia de máquinas, creando “stock” de aquellos elementos que puedan estar definidos desde antes de la llegada del pedido del cliente, incluyendo:

- diseño básico de la máquina y de sus variantes, a partir de la creación de un diseño modular estándar
- compra de elementos comunes a todas las máquinas que tienen un plazo de aprovisionamiento incompatible con los objetivos de plazo de entrega deseados

Además de lo anterior, se han definido y estandarizado con detalle las tareas de montaje y puesta a punto de las máquinas y se han establecido con precisión los puntos de solape a partir de los cuales puede empezar a realizarse una tarea, aunque la tarea anterior no haya sido finalizada por completo.

En este proyecto se han utilizado herramientas tales como diagramas de procesos, diagramas PERT, Cartas de relación Cliente/Proveedor, Procedimientos operativos estándar SOP, nivelación de cargas de trabajo, etc.

Glosario de términos:

- “Tiempo de maduración del producto” es el tiempo que transcurre desde que una información del cliente se transforma en un producto o servicio.
- Se denomina “Cadena de generación de valor” a la sucesión de fenómenos que transforman las materias primas en productos y servicios para el cliente. En la caracterización de la cadena de valor es fundamental el diseño del modelo productivo (qué fabricamos y qué compramos, qué almacenamos y qué no almacenamos, cuándo fabricamos y cuándo aprovisionamos).
- Un “diagrama de PERT” es un método para analizar las tareas involucradas en completar un proyecto dado, especialmente el tiempo para completar cada tarea, e identificar el tiempo mínimo necesario para completar el proyecto total a partir de las relaciones de secuencia entre unas tareas y otras.
- Las “cartas de relación cliente-proveedor” permiten, en una misma empresa, entender las necesidades del receptor de nuestro trabajo en la cadena de generación de valor para intentar facilitar al máximo su tarea.
- Los “procedimientos operativos estándar” -S.O.P.- determinan con alto grado de detalle el contenido de las tareas clave a realizar y son un elemento básico a la hora de reducir la variabilidad en tiempo y en calidad de dicha tarea.

Para más información, contactar con:

www.asenta.es

“Transformación con resultados”