Juan Estella

El socio consultor de Asenta, Juan Estella, recoge en este artículo un extracto de su ponencia 'Competitividad logística en automoción' expuesta en el XIX Congreso Calidad en Automoción, celebrado en Vigo. Como explica, "Detrás de un título así uno puede esperar casi cualquier cosa. 'Competitividad' y 'Logística' son palabras que de tanto usarlas tienen el riesgo de quedar vacías de contenido. Conviene detenerse un instante y reflexionar sobre ellas".

Competitividad logística en automoción

La competitividad es la capacidad demostrada de conseguir resultados mejores o iguales que los de las organizaciones con las que competimos, de forma sostenida. Depende de factores diferentes en cada momento para cada sector y empresa.

La logística engloba todas las operaciones necesarias para entregar un producto o servicio, excepto la fabricación del producto o realización del servicio. Todas las empresas tienen en una u otra medida actividades logísticas. En el sector de automoción se ha valorado que hasta un 10% del coste es la logística, "externa" desde el punto de vista de los fabricantes, pero en el 65% del coste de los subconjuntos y materiales que compran y en sus propias operaciones también hay logística. Oculta, pero actividades logísticas con impacto en el coste.

Las tendencias hacia la concentración de proveedores, deslocalización, montaje de subconjuntos, importación de componentes de países emergentes o low cost... han hecho que la logística haya cobrado una mayor importancia.

La respuesta, habitualmente, se ha centrado casi con exclusividad en la logística externa. Con un sector volcado en la reivindicación de más infraestructuras a las instituciones, y optimizando el transporte vía volumen, forzados por la presión sobre los costes que resulta del exceso de oferta. Esta búsqueda de la eficiencia local está haciendo perder la efectividad global.

Con visión local, internamente se ignora la logística interna y su impacto en la productividad de nuestras operaciones, y externamente lleva a unas relaciones cliente proveedor tensas e inestables, en las que cada uno está buscando aumentar su margen a través de un modelo de negociación "suma cero", a costa del otro.

Sin embargo, con una visión más holística e integradora es posible descubrir un gran potencial de mejora, colaborando cliente y proveedor para aumentar el valor, haciendo posible el "gana-gana".

¿Competimos solos o lo hacemos junto con nuestros proveedores y/o clientes? Cada eslabón de la cadena debe ser competitivo, pues si los clientes no lo son, terminarán dejando de comprarnos y lo mismo nosotros a nuestros proveedores.

¿Contra quién competimos?, ¿contra otras empresas que suministran, productos y/o servicios similares a los nuestros o sustitutivos, o con otras cadenas de valor formadas por empresas como la nuestra, la de nuestros clientes y/o proveedores?

Diagramando, aprendiendo a ver y comprendiendo las claves de la cadena de valor extendida en la que intervenimos, podremos identificar junto a nuestros proveedores y clientes estrategias de negocio con una propuesta de mayor valor, y estrategias de gestión que la pongan en práctica, creando ventajas competitivas en el conjunto de la cadena de valor. Para nuestros clientes, para nosotros y para nuestros proveedores.

La clave está en 'Coo-petir', uniendo fuerzas para aportar más valor. No pelear por el tamaño del trozo del pastel, sino colaborar para hacerlo más grande. Hacer posible el "gana-gana". Para conseguirlo, sugiero empezar cambiando el enfoque en la gestión de las operaciones, a través de:

- La incorporación de una visión global de la cadena de valor extendida frente a la estrecha búsqueda del óptimo local, de manera que se puedan identificar situaciones en las que "Coo-petir"en vez de competir.
- La aplicación de los principios 'Lean' como sistema de producción, para ajustarse a la demanda y ajustar los recursos, comprendiendo su impacto en el conjunto de la cadena y sin limitarse a implantar herramientas de mejora de manera aislada.
- Y, por último, la priorización de la eficacia frente a la eficiencia, con el foco en el valor aportado al cliente antes que en los costes internos, como principio rector en los procesos de toma de decisiones.

Tenemos un largo camino por recorrer...

Juan Estella es Socio Consultor, Asenta Management Consultants