

CADENA DE VALOR EXTENDIDA

# Enfoque “Lean” en la Cadena de Suministro

Habitualmente, la mejora operacional se centra en la cadena de valor interna de la empresa, aunque el mayor potencial reside en las interrelaciones entre las diversas compañías que intervienen en la cadena de suministro.



**Juan Ortega**

Consultor de Dirección  
Coordinador Área Logística  
Asenta Management  
Consultants

La expresión “cadena de valor extendida” hace referencia precisamente a la actuación coordinada de una empresa junto con los sucesivos niveles de proveedores y distribuidores, con el objetivo compartido de satisfacer al receptor final del producto o servicio, basada en la búsqueda del óptimo global en cuanto a la aportación de valor.

## **Competitividad entre cadenas de valor**

### **¿Quién compete?**

Si entendemos por competitividad empresarial la capacidad de una empresa para generar de manera sostenida mejores resultados que los competidores, podemos convenir que en el entorno global actual quien compete ya no son las empresas entre sí de manera aislada, sino las cadenas de valor; es decir, el conjunto de empresas que intervienen en el diseño, producción y distribución de un determinado producto.

### **¿Cómo se compete?**

En la mayoría de sectores el mercado determina los precios de venta, y el camino más sólido para mejorar los resultados es perseguir la Excelencia en las Operaciones, entendi-

da como aquella gestión orientada a aportar más valor con menor coste. El enfoque “Lean” representa un planteamiento avanzado para conseguir una cadena de suministro eficaz y eficiente que satisfaga tanto al cliente final como a cada una de las empresas que intervienen en la misma.

### **¿Cómo se mide?**

La Excelencia Operacional se demuestra a través de los resultados y estos se miden a nivel operativo en términos de calidad, coste y servicio. En este contexto, un enfoque “Lean” resulta muy apropiado ya que permite ajustarse a la demanda respondiendo en calidad y plazo a las necesidades de los clientes y utilizando el mínimo de recursos productivos necesarios. Se basa en dos pilares: producir justo a tiempo “JIT” (solo la cantidad necesaria en el momento justo) y la automatización inteligente de los equipos “Jidoka” que permite “crear calidad”. Implantarlo exige, por un lado, un profundo cambio de enfoque respecto a los métodos tradicionales en la gestión de los procesos, al crear flujos tensos y, por otro, desarrollar capacidades para resolver problemas.



### ¿Qué se requiere?

Para mejorar la cadena de valor extendida se requiere reforzar las relaciones de colaboración cliente-proveedor. En otras palabras, se necesita cooperar para poder competir con otras cadenas de valor: “coopetir”.

Para ello, es necesario focalizarse en objetivos comunes que tengan presente al cliente final, haciendo prevalecer el interés global de toda la cadena sobre el local de una determinada empresa, basar las relaciones en la transparencia para compartir información y funcionar con flujos de material e información sincronizados.

Todas las partes ganan al hacer la “tarta” más grande, ya que conforme vayan aportando en ese esfuerzo colectivo más valor para adecuarse mejor a las necesidades del cliente y eliminando aquello que no añade valor, el cliente estará dispuesto a pagar más y el proveedor a pedir menos. Así de sorprendente y de alcanzable.

### Mejora de la cadena de valor

#### ¿Cómo conseguirlo?

Para seguir un enfoque estructurado en la mejora de la cadena de valor extendida, debemos comenzar por identificar “líneas de flujo” y seleccionar una familia de productos sobre la que actuar, realizando un análisis de productos, cantidades y necesidades según información directa del cliente final.

A continuación, realizaremos un Mapa de la Cadena de Valor Extendida como herramienta de

diagnóstico de la situación actual. Esta representación gráfica permite visualizar el flujo, aporta un lenguaje común sobre el proceso y ayuda a identificar desperdicios y oportunidades, además de servir para mostrar la conexión entre el flujo de información y el de materiales. Resulta clave cuestionarlo todo con espíritu constructivo y mente abierta.

El mapa de la cadena de valor puede recoger varios eslabones cliente-proveedor, remontándose hasta los proveedores de nuestros proveedores y así sucesivamente, aunque se recomienda empezar por un único eslabón sobre todo si se trata de la primera vez que utilizamos la herramienta. Después podremos continuar con más eslabones cliente-proveedor y otras cadenas de valor. El mapa debe ser construido por un equipo con representantes de cada empresa interviniente, “andando” físicamente el proceso desde el cliente final hasta la materia prima, de manera que ayude a que cada uno tome conciencia sobre los efectos de sus decisiones sobre el flujo de material e información.

En cada eslabón cliente-proveedor mediremos la calidad y servicio (fundamentalmente entregas) desde el punto de vista del cliente, así como la amplificación de las variaciones de la demanda que sufre la producción del proveedor. Concluiremos el mapa cuantificando el tiempo de proceso de principio a fin, el valor

**Un enfoque “Lean” en este contexto resulta muy apropiado ya que permite ajustarse a la demanda respondiendo en calidad y plazo a las necesidades de los clientes y utilizando el mínimo de recursos productivos necesarios**

**Para mejorar la cadena de valor extendida se requiere reforzar las relaciones cliente-proveedor. En otras palabras, se necesita cooperar para poder competir con otras cadenas de valor: “coopetir”.**

añadido en tiempo, la rotación de inventario, el nivel de calidad, las entregas, la ampliación de la demanda y la distancia recorrida. Después procederemos a la identificación y reducción de las fuentes de desperdicio en el flujo del proceso a su paso por cada empresa/planta, es decir, trabajar el JIT en cada empresa/planta. Se trata de preparar a cada eslabón para integrarse en una cadena más robusta y flexible. Conviene que quien inicia este proceso de mejora, que en la mayoría de los casos suele ser el cliente, para no perder credibilidad, haya realizado sus propios “deberes” antes de comenzar. Nos referimos a que haya realizado el mapa de su tramo de cadena de valor, tenga bajo control su nivel de inventario global, haya mejorado su flujo de material orientando al producto su distribución en planta, haya reducido los lotes de producción, mueva el material internamente con carga mezclada de lotes pequeños de varias referencias en suministros frecuentes a intervalos fijos y predecibles y tenga un modelo de planificación claro traccionado por el cliente que determine qué fabricar y cuándo hacerlo. Llega el momento de trabajar el JIT entre empresas/plantas. Buscamos lo mismo que dentro de cada empresa pero justo en el eslabón cliente-proveedor: solo la cantidad vendida en tamaño de lote pequeño con entrega directa al punto de uso, lo que implica producir únicamen-

te la cantidad vendida y comprar solo la cantidad necesaria. “En tamaño de lote pequeño” quiere decir producir, almacenar y transportar en lotes pequeños con entregas frecuentes de proveedor. “Entrega directa” quiere decir entregar directamente al punto de uso del cliente, sin recepción ni inspección, de acuerdo con su estructura de turnos de trabajo. Si trabajamos con piezas pequeñas requerirá emplear contenedor pequeño, retornable preferiblemente, presentando la pieza de manera cómoda para quien la va a consumir.

De esta manera, se incorporará a todos los elementos de la cadena de suministro en un modelo común, reduciendo el nivel de stock global, el plazo de entrega de materias primas y el efecto de los cambios de la demanda en la producción de los proveedores, sin aumentar los costes de transporte. Para ello, tendremos que seguir los siguientes pasos:

- 1) Redefinir junto con el proveedor su modelo de planificación, así como establecer la modalidad de titularidad del stock existente entre proveedor y cliente y su ubicación.
- 2) Acordar los dos flujos de información con el proveedor. Por un lado, las previsiones de consumo para nivelación, mezcla de la producción y fijación de niveles de inventario. Por otro, los pedidos de reposición y la modalidad de intercambio de información.
- 3) Determinaremos el sistema idóneo de transporte revisando aspectos de la logística externa, tales como la conveniencia de rutas programadas.
- 4) Prepararemos y ejecutaremos un plan de mejora común con el proveedor. Es importante la integración con los sistemas de información existentes.

El enfoque “Lean” reclama un proceso de mejora continua, por lo que continuaríamos preguntándonos si conviene comprimir físicamente la cadena de valor. Podríamos plantear, por ejemplo, cambios en las ubicaciones de las operaciones que nos ayudasen a conseguir una cadena todavía más eficaz y eficiente.

### ¿Cómo funciona una verdadera cadena de valor extendida?

Una red de proveedores “Lean” tiene unas características concretas: un número reducido de proveedores directos con una estructura en niveles en la que cada gran proveedor gestiona un grupo de otros más pequeños; actúa como fuente única con toda la responsabilidad sobre el suministro, siendo este proveedor el que incluye, llegado el caso, una segunda fuente en su propio acuerdo con el cliente; fomenta una relación de colaboración en el diseño del producto, en la reducción de costes durante la producción, en la resolución de problemas y en la respuesta ante emergencias; y actúa como una verdadera comunidad de interés con el resto de los propios proveedores. Cambiar el modelo de relaciones de un enfoque de oposición a un enfoque colaborador entre cliente y proveedor, tiene implicaciones. A continuación se describen algunos de los cambios motivados por este nuevo enfoque:

- La Dirección General del cliente se involucrará en el enfoque estratégico de la cadena de suministro, debatiendo con la Dirección General del proveedor sobre los objetivos a compartir.
- Las áreas de Calidad de cliente y proveedor trabajarán conjuntamente en actividades para la mejora de los procesos eliminando la inspección y actuando con una comunicación frecuente.

- La ingeniería de producto estará abierta a cambios de diseño que beneficien a ambas partes y la de producción se involucrará en las actividades de desarrollo del proveedor, compartiendo los ahorros que resulten.

### ¿Qué dificultades pueden surgir?

Construir relaciones de colaboración cliente-proveedor resulta todavía una excepción, requiere de un esfuerzo consciente por ambas partes. Estas suponen un equilibrio inestable que se puede romper por una parte, y en ocasiones hay grandes desequilibrios de poder. Entre los errores frecuentes que identificamos en nuestra práctica de consultoría podemos resaltar que en ocasiones prevalecen enfoques cortoplacistas, se produce una falta de continuidad en las políticas de gestión, y la selección de proveedores no valora lo suficiente el grado de apertura, el compromiso y la actitud para la resolución de problemas frente al precio y al desempeño a corto.

## CONCLUSIÓN

Las oportunidades trabajando en la cadena de valor extendida son todavía mayores que trabajando dentro de la propia empresa. Para conseguir los beneficios, necesitamos desarrollar un nuevo modelo de relación con nuestros proveedores y, en ese camino, los principios “Lean” pueden ayudarnos. ¡Buena suerte!

