

Administrar Contratos o Mejorar la Corriente de Valor

Jim T Womack

Presidente del Lean Enterprise Institute

(De la e-letter de 16/9/2006 Manage the Contract or Improve the Value Stream?, traducida al español por el Instituto Lean de Mexico)

No importa cuánto lo desee, me es imposible recorrer frecuentemente cada tipo de corriente de valor. Como resultado, ya ha pasado un tiempo desde que recorrí las complejas corrientes de valor compartidas por firmas clientes y sus proveedores. Por eso, cuando varias empresas me ofrecieron recientemente la oportunidad de hacer recorridos multi-organización – desde el punto del usuario hacia atrás hasta el inicio de la manufactura del proveedor – me sentí alegre de ponerme mis zapatos de caminar.

Mientras hacía mi recorrido, rápidamente recordé cuan fácil es para todos nosotros enfocarnos en mediciones formales del desempeño de la corriente de valor como está escrito en los contratos: Defectos llevados a los usuarios por millón de oportunidades. Precio por pieza, generalmente sin referencia de lo que está sucediendo ya sea en los volúmenes de clientes o corriente arriba en los costos de materiales. Desempeño en el abastecimiento, por lo general en una programación MRP (Planeación de Requerimientos de Materiales) que tiene poca relación con las necesidades reales del cliente. Estos indicadores pueden ser útiles pero miden resultados después de los hechos, cuando los errores ya se han cometido. Y más importante, no dicen nada sobre las causas de los problemas o cómo eliminarlos.

Mientras caminaba, también recordaba lo difícil que es para la organización que compra y para la organización de ventas del proveedor, con la que generalmente interactúa, hablar en específico sobre sus procesos compartidos de creación de valor y de las causas raíz de los problemas, idealmente antes de que ocurran. En los tiempos actuales, con volúmenes de clientes y costos de materia prima en constante movimiento, por lo general el resultado es un ritual de consumidores que hacen amenazas (basados en cláusulas de penalización en los contratos) y proveedores que prometen trabajar mejor (a lo mucho con base en una esperanza y una oración).

En realidad, se trata de boxeo de sombra porque si no se pone una atención cuidadosa al diseño compartido y a los procesos de producción, pocas mejoras en el desempeño se pueden lograr. En el corto plazo, los clientes no tienen a dónde ir y los proveedores no trabajan bien.

¿Cómo podemos hacerlo mejor? Bueno, primero, no se puede hacer al instante. El futuro de corto plazo está determinado por las decisiones que se hicieron hace mucho tiempo. Por eso, rigen los contratos con sus cláusulas de penalización. Pero podemos hacerlo mejor en el mediano y largo plazo si cambiamos nuestro enfoque en cuanto al manejo de los contratos (reflejando las relaciones legales abstractas)

para administrar las corrientes de valor compartidas al observar en conjunto los procesos de abastecimiento reales.

Para lograrlo, el cliente debe dar el primer paso. Se dice que Taiichi Ohno de Toyota dijo: “El piso de producción es un reflejo de la administración”. (Y si no lo dijo, ¡lo debió haber dicho!). Permítanme agregar algo: La base de proveedores y el desempeño de las cadenas de valor compartidas con los proveedores son un reflejo claro de la administración de las compras de los clientes. Una base de proveedores brillante con un desempeño superior en precios, calidad, abastecimiento, flexibilidad y producto no sucede con magia. Y no se puede comprar en un “supermercado de proveedores” virtual. Se crea con el tiempo por una organización de compras brillante. De hecho, crear una base de proveedores brillante es el valor real (¿y único?) creado por compras.

Entonces, ¿cómo iniciamos la transición de contratos administrativos hacia la mejora de las corrientes de valor? Primero, el cliente necesita un “plan para cada proveedor”, así como Toyota tiene un plan para cada parte, cada máquina, cada empleado y... cada proveedor. Esto significa determinar los proveedores correctos para trabajar a largo plazo y después entender el estado actual del diseño y proceso de producción de cada proveedor.

Hace muchos años, cuando visité por primera vez Toyota en Japón, cené con el director de compras y le pregunté cómo podía estar seguro de que Toyota obtenía un buen desempeño de sus proveedores cuando sólo se emplean dos proveedores en cada categoría y siendo que Toyota se basa en precios objetivo en lugar de en ofertas de proveedores. “¿Cómo saben si no los están timando?”. Después de darme un vistazo de sorpresa, respondió: “Porque conozco todo – cada aspecto de cada proceso que crea valor – desde materia prima en los proveedores a través de las operaciones de Toyota. Ese es mi trabajo”.

En la práctica, esto significa determinar continuamente la brecha de desempeño entre lo que es capaz de ofrecer la corriente de valor del proveedor y lo que el consumidor necesita. Entonces, se requiere un plan del estado futuro que explique quién hará qué cosa en qué momento – tanto a nivel del consumidor como del proveedores – para lograr una corriente de valor de estado futuro adecuada a las necesidades actuales y futuras del cliente.

Para crear una corriente de abastecimiento lean también significa que compras debe ver al interior en busca de un poco de hansei organización (auto-reflexión crítica) dentro de las paredes de su propia compañía. ¿Por qué es tan errática e inexacta la programación del control de producción? ¿Por qué no se nivelan las órdenes para los proveedores? ¿Por qué es administrada tan libremente la logística para llevar artículos desde el proveedor hacia el punto de uso? ¿Por qué está diseñado tan pobremente el proceso de producción del cliente y en constante necesidad de kaizen después del lanzamiento, perturbando el proceso de producción en el proveedor (cuyo proceso también está diseñado pobremente, en parte debido a la falta de atención al cliente)?

La reacción típica de las organizaciones de compras cuando menciono estos puntos es decir: “Espera un minuto. Nosotros simplemente obtenemos los artículos necesarios de los proveedores disponibles y peleamos para obtener buenos términos en los contratos. No tenemos obligación de ver corriente abajo en nuestra organización o corriente arriba en cuanto a lo que hacen los proveedores en su corriente de valor para satisfacer nuestras necesidades. Y ciertamente no podemos construir relaciones estables de largo plazo con los proveedores mientras los mercados continúen cambiando. Y yo respondo: “Bueno. Pero siempre tendrás una base de proveedores floja con pobre desempeño y gastarás tu tiempo correteando partes”.

Por eso, en realidad es cuestión de qué piensan las organizaciones que deberían hacer y que no. Quizá recuerde la e-letter del mes pasado sobre el aforismo de Henry Ford de que puedes pensar que puedes o que no puedes y estarás en lo correcto.

En el mundo actual sabemos que la integración vertical no funciona. La desintegración está aquí para quedarse y para la mayoría de las organizaciones los artículos comprados representan la mitad o más de sus costos totales más una gran fracción de su calidad y respuesta ante problemas. Por eso, todos debemos pensar que las organizaciones de compras pueden crear y mantener bases de proveedores brillantes.

Hacer esto tomará tiempo e inversión, pero el costo de no actuar es mucho más grande con el paso del tiempo. Así, no importa dónde se encuentra en su organización ni la relación actual con sus proveedores, espero que tienda una mano para ayudar a la transformación crítica hacia el abastecimiento lean.