

La importancia del Flujo – Cómo establecer las bases para diseñar las reglas correctas en la cadena de suministros¹

Chad Smith,

Socio Fundador Demand Driven Institute

Julio 9, 2014

El reconocimiento de la manufactura como un proceso es esencial para entender cómo se debe trabajar en ella. Entender cómo se debe trabajar nos ofrece la competencia para definir, a la luz de las condiciones actuales, cuáles deben ser las reglas alrededor de la manufactura. ¿Qué reglas deben continuar? ¿Qué reglas se tienen que ir? ¿Cuáles hay que cambiar? ¿Cuáles hay que agregar?

La manufactura es una variedad desconcertante y confusa de productos, materiales, tecnología, máquinas y habilidades de personas, que ocultan la elegancia primaria y su simplicidad como proceso. La esencia de la manufactura (y de las cadenas de suministro en general) es el flujo de materiales desde los proveedores, a través de las plantas, los canales de distribución a los clientes, y de información para todas las partes acerca de lo que se planeó y lo que se requiere, lo que está sucediendo, lo que sucedió y qué debería suceder después.

Una apreciación de esta elegancia y simplicidad nos conduce a lo que George Plossl (creador de MRP y autor de la segunda edición de “Planeación de Requerimientos de Materiales de Orlicky”) articuló como la Primera Ley de Manufactura:

“Todos los beneficios estarán directamente relacionados con la velocidad del flujo de información y de materiales”.

Una advertencia aquí es que toda la información y materiales deben ser RELEVANTES para el resultado o las expectativas que el mercado tiene del sistema. Lo que generalmente observamos es que las organizaciones se ahogan en océanos de datos con información poco relevante y en grandes cantidades de materiales irrelevantes (demasiado de las cosas equivocadas).

“Todos los beneficios” es una afirmación bastante amplia. Abrámosla un poco. Todos los beneficios incluyen:

- ✓ **Servicio.** Un sistema que fluye bien produce resultados consistentes y confiables. Esto tiene implicaciones en el cumplimiento de las expectativas de los clientes, no solo en cuanto al desempeño en las entregas sino también en la calidad. Esto es especialmente cierto para industrias que

¹ Traducción de Alejandro Fernández, Gerente de Piénsalo Colombia y David Poveda, Director Demand Driven Institute LATAM.

tienen limitaciones de espacio de exhibición. ¿Quiere cenar en un restaurante que tiene un flujo bajo o un flujo alto?

- ✓ **Ingresos.** Cuando el servicio es consistentemente alto, la participación en el mercado crece, o al menos, no se reduce.
- ✓ **Inventarios.** Los inventarios de materias primas y empaques, producto en proceso y productos terminados, se van a minimizar de forma directamente proporcional a la cantidad de tiempo que toma el flujo entre los procesos y a lo largo de todo el sistema. Entre menos tiempo le toma a los productos fluir a lo largo de sistema, la inversión total en inventario es menor (La Ley de Little le ayuda a entender este punto).
- ✓ **Gastos.** Cuando el flujo es bajo, se incurre en actividades y gastos adicionales para cerrar las brechas en el flujo. Ejemplos pueden ser los despachos urgentes, horas extras, reprocesos, despachos cruzados y despachos parciales no planeados. La mayoría de estas actividades causan directamente que el efectivo salga de la organización y son indicativas de un sistema global ineficiente. En muchas empresas, estos gastos relacionados con acelerar las cosas son subestimados y no se miden correctamente.
- ✓ **Efectivo.** Cuando se maximiza el flujo, el material por el que la empresa pagó se convierte en efectivo a una velocidad relativamente rápida y de forma consistente. Esto hace que el flujo de caja sea mucho más fácil de gerenciar y de predecir. Además, se minimizan los gastos previamente mencionados, relacionados con acelerar las cosas (urgencias).

¿Qué sucede cuando los ingresos crecen, se reduce el inventario y se eliminan los gastos inesperados adicionales y/o innecesarios? ¡El Retorno sobre la Inversión (ROI) se mueve en la dirección favorable! ¿Y no es éste realmente el objetivo? Toda empresa con ánimo de lucro tiene una meta primaria universal: maximizar alguna forma de retorno a los activos de los accionistas. ¿Cuál es la mejor forma, la más sostenible, de hacer esto? PROMOVER Y PROTEGER EL FLUJO. Esta es la verdadera definición de un sistema de manufactura realmente eficiente. Por el contrario, ¿Cuál es una de las formas más expeditas de poner en peligro el ROI y la eficiencia del sistema? Tomar decisiones y reforzar comportamientos que lastiman el flujo.

Flujo: algo en lo que todos podemos estar de acuerdo

Se ha vuelto una frase común decir que nuestras organizaciones tienen “silos”. Estos silos generalmente generan fricciones, conflictos y dificultades en la comunicación entre funciones. ¿Por qué aparecen estos silos? Debido a que tendemos a controlar segmentos de nuestras organizaciones a través de diferentes indicadores. Como ejemplo, Ventas generalmente tiene un indicador primario diferente al de Operaciones. Frecuentemente puede ser el caso de que cuando Operaciones busca maximizar su indicador primario puede poner en peligro o deteriorar el indicador primario de Ventas y viceversa. A continuación se presentan algunos objetivos y/o indicadores primarios típicos funcionales en las empresas manufactureras:

- Ventas – Cerrar negocios
- Planeación – Sincronizar la oferta con la demanda
- Operaciones – Utilizar eficientemente los activos
- Mercadeo – Crecer la participación en el mercado
- Finanzas – Mejorar el retorno a los activos de los accionistas
- Ingeniería – Proteger la calidad

El Flujo es el facilitador de los objetivos primarios de la mayoría de las funciones en la empresa.



¿Es posible que una sola cosa pueda atar todos estos indicadores y objetivos primarios? Sí. El Flujo, al promoverlo, medirlo y hacerlo adecuadamente visible puede alinear todos estos objetivos hacia la meta del sistema – el desempeño en el Retorno sobre la inversión. Por lo tanto el concepto del flujo de la información y de los materiales relevantes se convierte en el puente entre las acciones locales y los beneficios globales.

Adicionalmente, el flujo es un concepto unificador dentro de las grandes disciplinas de mejora de proceso y sus respectivos objetivos primarios:

- Teoría de Restricciones (Goldratt) – incrementar el Trúput del sistema
- Lean (Ohno) – reducir el desperdicio
- Six Sigma (Deming) – reducir la variabilidad

Al enfocarse en el FLUJO se avanza en el logro de todos estos objetivos. Yo ya tengo entre muy poca y ninguna paciencia para batallas ideológicas entre estas disciplinas. Es un desperdicio completo de tiempo y francamente, es algo aburridor. Estamos hablando de un objetivo común a través de una estrategia común basada en sentido común (tanto físico como económico).

Cuando las organizaciones aprenden a enfocar a su gente y sus funciones en el flujo de la información y los materiales relevantes, todo va a comenzar a tener

sentido para ellos y el resultado final lo demostrará. ¿Pero cómo generar este enfoque? Una vez que nos damos cuenta de la importancia del flujo surgen unos pocos principios clave:

1. **El Tiempo es la restricción fundamental.** El tiempo es el recurso más precioso empleado en el proceso manufacturero. Debido a la reducción continua de los tiempos de tolerancia del cliente este principio es más cierto hoy que nunca. Lo que siempre debemos tener en cuenta, sin embargo, es que el tiempo importante es el tiempo que toma moverse a lo largo del sistema. Sin esto como principio fundamental en nuestra mente, podemos abusar y distorsionar el comportamiento alrededor del tiempo (particularmente a nivel de los recursos).
2. **El sistema se debe definir y entender bien.** Una definición clara de cómo mover la información y los materiales va a determinar en qué casos el sistema es capaz de maximizar el flujo y hasta dónde.
3. **Los enlaces o conexiones entre los puntos en el sistema deben ser tranquilos.** Se necesita que la información y los materiales fluyan tranquilamente de un punto a otro. Entre mayor sea la “fricción” en estos puntos más se bloquea el flujo.

En nuestro libro Demand Driven Performance presentamos una metodología para llevar estos principios claves a la realidad de su empresa. También puede encontrar información útil para dar los primeros pasos nuestro nuevo sitio web www.demanddrivenperformance.com.