



knowsquare .

PREPARADO POR: FERNANDO GASTÓN GUIRAO

29 DE SEPTIEMBRE DE 2009

LAS CLAVES DEL ÉXITO EN LA IMPLANTACIÓN DE PROYECTOS DE SUPPLY CHAIN

INFORME

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

La enorme presión competitiva en costes fruto de la entrada de los países “*low-cost*”, las crecientes necesidades de servicio de los clientes - cada vez más exigentes - y en los últimos meses las enormes restricciones para el acceso a la financiación, han llevado a muchas organizaciones a acometer contrarreloj proyectos integrales en la cadena de suministro. Después de haber trabajado en optimizar cada uno de sus elementos de manera independiente - compras, fabricación,... - toca abordarlos con una visión de conjunto. Pensar en nuevas formas de llevar los productos y servicios a los clientes lleva a replantearse lo que hasta el momento había sido válido, desde los aprovisionamientos hasta la logística de distribución.

Muchas veces infravalorada la dificultad de este tipo de proyectos, las organizaciones se lanzan en post de la excelencia que otros sectores, como el del automóvil, ya han conseguido y empiezan a abrir frentes para conseguir tener una organización tan “*Lean*” como Toyota, una integración con clientes como en gran consumo o unos ciclos de lanzamiento y puesta en el punto de venta como los de Inditex. En el tiempo en el que se esperaba tener sustanciosos resultados, las compañías se pueden encontrar con todas o alguna de las siguientes experiencias: problemas en el servicio al cliente, caídas en el rendimiento de la producción, reducciones de circulante que no acaban de aparecer o nuevos productos que no consideran los nuevos sistemas de trabajo. Si se trata de comprender qué pasa, preguntando al equipo directivo se puede descubrir que el ambiente se ha enrarecido en la compañía. Tensiones y cruces de acusaciones sobre las causas de la falta de avances significativos resultan ser lo más tangible del proyecto.

La razón de fondo de los problemas de este tipo de proyectos es su transversalidad, que hace que toda la organización se vea implicada de manera más o menos directa por los cambios: Comercial, Logística, Producción, I+D, Post-Venta,... Solamente organizaciones con un elevado grado de cohesión interna y una elevada madurez en su gestión logran afrontarlos con éxito en el corto plazo.

Si tuviésemos que resumir las **principales causas de fracaso** quedarían englobadas entre las siguientes:

Diagnóstico poco acertado

- **Diagnóstico o excesivamente operativo o excesivamente estratégico** . No es fácil encontrar colaboradores capaces de asumir la doble visión que un proyecto global de cadena de suministros requiere.

Un colaborador con experiencia puramente operativa puede no darse cuenta que en vez de invertir ingentes horas en mejorar operativamente la flexibilidad de una fábrica mediante “*SMED*”, lo que se debería hacer es pasar ese producto a otra fábrica, desdoblando la cadena de suministro, o externalizarlo, pues no se dispone de la tecnología adecuada y a fin de cuentas las instalaciones están absolutamente amortizadas.

Pensar en un proyecto de “*SMED*” o pensar en un nuevo modelo productivo flexible con capacidad para producir series unitarias, para determinados productos, requiere de estructuras de

pensamiento diferenciadas. Un proyecto de “*supply*” debe garantizar que ambas líneas sean exploradas en la fase de diagnóstico y el equipo ha de ser capaz de responder a ambos interrogantes.

- **Falta de un diagnóstico organizativo preciso.** El papel de las personas es fundamental en un proyecto de cadena de suministros. Una cadena de suministro “*Lean*”, requiere de personal capaz de liderar equipos más capacitados, rindiendo a mayor nivel, trabajando en una organización con los recursos más ajustados y trabajando más al límite de sus posibilidades.

Como decía el piloto de *rallies*, “Si no tienes la sensación de que te puedes salir en cada curva, es que no vas lo suficientemente rápido”. Pero para poder pilotar maquinarias de precisión como un coche de competición se requiere de equipos igualmente afinados. Si no se trabaja en el desarrollo a fondo de los equipos y en especial de directivos y mandos intermedios, éstos pueden acabar siendo el cuello de botella del proceso de cambio, encontrándonos a mitad de proyecto con más problemas de los previstos como tener costosos equipos de consultores parados a la espera de la sustitución de un directivo.

Un buen diagnóstico a nivel de personas debe permitir identificar a los líderes naturales del proyecto en cada área y por otro lado identificar lo antes posible aquellas actitudes que habrá que doblar para alcanzar los objetivos que nos marquemos.

Objetivos excesivamente ambiciosos

- **Fundamentalmente en cuanto a plazo de consolidación de resultados.** Por mucho que una visión puramente técnica pueda ponernos en un horizonte relativamente corto unos jugosos resultados, como ya decíamos anteriormente, el cuello de botella en un proyecto de “*supply*” acostumbra a ser las personas. Por otro lado, hay que tomar conciencia clara de cuáles son nuestras limitaciones como compañía.

Toyota ha tardado más de 50 años en llegar a ser lo que es; pretender acortar este plazo a 3 años, en el mejor de los casos, es absurdo. Después de tres años de trabajo muchos se piensan que ya son “*Lean*” y que tampoco hay para tanto. La verdad es que no lo son y que les queda mucho por aprender y por consolidar resultados. Un proyecto de semejante envergadura supone en muchos casos un cambio en la cultura de la empresa, y una correcta asimilación de estos nuevos hábitos es la única manera de asegurar que los cambios implantados resulten perdurables en el tiempo.

Compañías que se lanzan a proyectos de este tipo son compañías de éxito en el pasado y que han sabido hacer determinadas cosas de manera excelente, tanto a nivel estratégico como operativo. Pero las habilidades y conocimientos que han supuesto los éxitos en el pasado no tienen por qué ser las que proporcionen los éxitos en el futuro, hay que darse un tiempo para madurar el propio equipo directivo adquiriendo las habilidades requeridas para una nueva etapa. Y este desarrollo implica tanto la adquisición de conocimientos técnicos y experiencia en temas como: “*Kanban*”, “*Design for Manufacturing*”, “*SMED*”, como el desarrollo de estilos de dirección más participativos que permitan sacar el máximo rendimiento del talento existente.

- **Falta de maduración de los objetivos y plazos y asunción de los objetivos por parte de los implicados.** Una vez definido el proyecto, se debe invertir una cantidad no despreciable de

tiempo en transmitir a la organización qué es lo que se va a hacer, cómo eso va a afectar al trabajo de cada uno, quiénes están implicados y quiénes lo van a estar menos; quiénes lo van a estar a corto y quiénes tardarán en estarlo. Definir bien el proyecto es un elemento clave, se debe de huir de soluciones pre empaquetadas y construir el proyecto mano a mano con los directivos que deberán apoyarlo: “Organizaciones distintas, personas distintas, proyectos distintos”.

Del diagnóstico global pueden surgir no menos de 20 iniciativas, su secuenciación adecuada debe permitir “minimizar” los problemas derivados de no poder hacerlo todo a la vez, ¿en base a qué criterios se debe secuenciar? Impacto en tesorería, importancia estratégica, disponibilidad de recursos, solape con otros proyectos,... Por ejemplo, puede ser mejor acometer un proyecto de flexibilidad productiva que uno de gestión de los aprovisionamientos. El primero puede permitir conseguir resultados con cierta facilidad, animando a la organización y el segundo puede ver potenciado su impacto en el circulante apalancándose en unos procesos productivos más flexibles. La aceptación del proyecto es clave para su éxito. También es importante el plantearse si en la relación con los proveedores es el momento de apretarles para reducir costes o de colaborar con ellos para conjuntamente reducir las necesidades de circulante, las dos cosas a la vez pueden ser muy difíciles de compatibilizar.

Falta de implicación de áreas clave

- **Ausencia de un programa formal de comunicación e implicación del personal** . La duración de un proyecto estratégico de cadena de suministros puede abarcar varios años. Mantener el nivel de tensión que requiere, en convivencia con el día a día de la compañía, es fundamental para que los ánimos no decaigan; pero para mantener esa convivencia durante 3, 5 u 8 años la comunicación debe ser excelente.

El papel del líder de proyecto en mantener la tensión organizativa necesaria es fundamental. Se deben diseñar herramientas de comunicación sistemáticas, formales y eficientes que mantengan a la organización informada de los avances. Se debe evitar el efecto “*Mount Ventoux*” que sufren los ciclistas del Tour de Francia en la subida del famoso puerto, culpa de las interminables rectas en las que no tienes la más mínima sensación de ir avanzando. Hay que tener por otro lado cuidado de no irse al extremo y empezar a implicar a demasiada gente demasiado pronto, sin tener una idea clara de cuáles van a ser las líneas fundamentales de trabajo; al cabo de un año puedes tener a la mitad de la plantilla frustrada porque ni hacen nada diferente ni perciben cambios.

Hablar de flexibilidad a todas las fábricas, cuando en los próximos tres años no es razonable, ni crítico, abordarla en más dos, de características muy concretas, sólo serviría para incrementar el desconcierto de la organización. “Se debe arrancar despacio y controlado, ir acelerando progresivamente y empezar a frenar antes de llegar a estación término”.

- **Tendencia a considerar los proyectos de “supply” como un proyecto de operaciones y sólo de operaciones, olvidando a comercial o I+D o no considerándoles en la medida adecuada**. Cuando se habla de “*supply*” tiende a sonar que hablamos de áreas técnicas: producción, logística, almacenes, transporte,... Pero frecuentemente la clave de los resultados está en cambios sustanciales en los hábitos de trabajo de otras áreas. En los modelos organizativos modernos se tiende a tener una malentendida orientación al cliente, con una balanza decantada a servir de todo a

todos porque el cliente siempre tiene la razón y con un punto de vista que considera que cualquier problema de servicio al cliente es derivado de un problema de operaciones. Esa excesiva dominancia de comercial respecto al resto de la compañía puede chocar frontalmente con las necesidades de un proyecto de “supply”, en el que para poder avanzar es posible que debamos de realizar determinados sacrificios en el servicio al cliente.

Se debe de pasar de una “sana” tensión entre comercial y operaciones a un diálogo fluido. No vale la respuesta de “a los clientes cuanto menos plazo mejor” o “debemos cumplir el 100%”. Es posible que alguien (*marketing/comercial*) deba comprometerse a decir que determinados productos, para ser realmente competitivos, bastará con servirlos en 3 semanas, pero que otros deberían de pasar de servirse en tres semanas a servirse en 24h y un cumplimiento del 95% es una más que buena referencia. Decisiones como la anterior implican que alguien asuma riesgos, que alguien defina políticas claras de servicio al cliente y que dichas normas sean la base de una comunicación estructurada entre operaciones y comercial.

Lograr este cambio de actitudes en la forma de relacionarse es un auténtico desafío, en el que la implicación de Dirección General es crítica. Esta era la forma que tenía de subir Miguel Indurain los puertos de montaña: definía el ritmo máximo que él sabía que podía dar y lo mantenía con la sangre fría que le caracterizaba, esa era su estrategia de líder. A partir de ahí su rivales iban cayendo poco a poco o se desfondaban en ataques puntuales, al más puro estilo “pájara” de Perico Delgado.

Falta de flexibilidad al abordar el proyecto

- **A lo largo del proyecto no todo va a ir rodado.** Cuando surgen las dificultades, que siempre salen, hay que ser capaces de reconducir el proyecto, resecuenciar las iniciativas o lanzar de nuevas.

Una cadena de suministro de una compañía es lo suficiente compleja como para que cualquier diagnóstico por preciso que sea contenga imprecisiones. El tiempo pasa y a la vista de nuevas circunstancias puede tener sentido cambiar de estrategia y priorizar de manera diferente los proyectos: lanzamiento de nuevos productos, iniciativas de la competencia en determinados mercados, cambio de las circunstancias económicas.

En una fase inicial podemos haber optado por un proyecto de mejora de servicio, que tendrá un retorno económico en el medio plazo y de repente por unos sobrecostes no previstos puede tener más sentido lanzar una reestructuración del departamento de compras o implantar cambios en las políticas de aprovisionamientos para reducir los stocks de componentes por problemas de liquidez.

- **El alcance del proyecto que se acometa estará limitado por decisiones del pasado .** Productos e instalaciones productivas y logísticas no pensadas para obtener el máximo rendimiento de la cadena de suministro u optimizados de manera individual sin tener en cuenta que un sistema no es óptimo cuando se optimizan sus partes de manera independiente. Este lastre del pasado no debe ser un lastre para el futuro y es especialmente arduo el trabajo a realizar para introducir la mentalidad logística en los departamentos de I+D. El “*Design for Supply Chain*”, como lo conocen los anglosajones, no es más que introducir la comunicación sistemática y estructurada entre logística e I+D para el desarrollo de nuevos productos y servicios

Liderazgo de un responsable de proyecto inadecuado

La elección clave: soporte externo o proyecto interno. Si nunca hemos realizado un proyecto integral de “*Supply Chain*”, ¿Es razonable pensar que tenemos el personal interno necesario para abordar una aventura de esta envergadura?

Existen múltiples razones que nos pueden permitir decantarnos por personal interno o externo para liderar estos proyectos. A favor del personal INTERNO tendríamos:

- Costes reducidos si dispongo del conocimiento y capacidad para cometerlo
- Mayor conocimiento de la organización interna
- Mayor conocimiento del mercado
- Equipos con credibilidad ya ganada frente a la organización
- Efecto motivador positivo en el personal a cargo del proyecto

En cuanto a la alternativa del personal EXTERNO también tiene sus ventajas:

- Introducción de un nuevo punto de vista. Rotura con barreras mentales del pasado
- Mayor facilidad para la coordinación transversal entre departamentos. Ruptura de antiguas barreras de comunicación entre áreas
- Metodologías y experiencia validadas para acometer proyectos de este tipo
- Aceleración del proceso de cambio gracias en gran medida a la dedicación exclusiva en el proyecto
- Independencia respecto de decisiones tomadas en el pasado. En muchas ocasiones la responsabilidad respecto de decisiones tomadas en el pasado por el equipo de la propia empresa son un lastre para deshacer cambios que a la luz de un nuevo futuro no son adecuados
- Falta de implicación de la alta dirección en el proyecto. El papel de la Dirección General en un proyecto tan transversal, como es uno de cadena de suministro, es vital. Aunque la Dirección General pueda pensar que ya tiene un equipo para llevarlo a cabo, el desconocimiento de los pormenores del proyecto cuando surjan problemas puede inhabilitar a la Dirección para tomar decisiones en situaciones críticas.

Un proyecto de “*supply*” puede incluir iniciativas de diversa naturaleza, pero por su amplitud y extensión, son perfectos para aprovechar a introducir cambios en los hábitos de gestión a todos los niveles de la organización: mejor comunicación, actitud más constructiva frente a los problemas, dinámicas de mejora continua. Si dichas modificaciones no se abordan a todos los niveles, se puede llegar a afectar de manera sustancial la solidez de los cambios introducidos y por lo tanto el impacto económico.

Lo que sucede a nivel operativo en una compañía tiende a ser reflejo de lo que sucede en el comité de Dirección, y por lo tanto debe existir una coherencia entre lo que sucede en las salas nobles de la empresa y lo que sucede en las reuniones operativas diarias a pie de máquina. El papel que adopte la Dirección es crítico para que el desembolso económico necesario para acometer el proyecto pueda considerarse un gasto o una inversión.

Las ventajas que supone para la empresa pasar a gestionar de manera integral su cadena de suministro y con éxito son enormes. Existe una oportunidad única de hacer un proyecto bien a la primera sin quemar a la organización en el camino; es la principal garantía para conseguir el máximo impacto en el mínimo tiempo posible. Un primer intento fallido supondrá quemar a la organización, generar corrientes de escepticismo sobre el tema y ralentizar la consecución de resultados en futuros intentos.

La decisión que nos puede hacer fracasar el proyecto es fácil que sea tomada el primer día. No implicar a una persona clave, generar un exceso de expectativas o definir unos objetivos poco realistas dada la situación de la organización, son fallos del día cero y a los que fácilmente podemos intentar dar solución cuando ya es demasiado tarde.

© Fernando Gastón Guirao
Socio Director de Improva