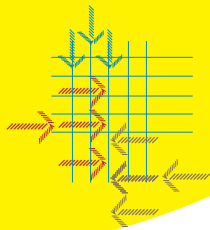


De punta a cabo: planificación integrada de la cadena de valor



Sophie D'Amours

Profesora del Departamento de Ingeniería Mecánica, Université Laval. Directora del Centro de Investigación FORAC, en Québec.

Sophie D'Amours, Directora de FORAC, el principal centro de investigación en sistemas forestales de Canadá y parte de la red de colaboración del ISCI, ha venido trabajando y asesorando empresas para la planificación integrada de las distintas etapas de un proceso productivo. Lo anterior con el objetivo de entregar un mejor producto o servicio al cliente y disminuyendo las pérdidas que se producen al trabajar desagregadamente las distintas etapas de la cadena de valor.

D'Amours es una eminencia en el ámbito de la logística y ha desarrollado destacados proyectos con empresas en Canadá, aportando con el desarrollo de herramientas de planificación y sistemas de apoyo a la toma de decisiones. Con su trabajo, ha buscado evidenciar los beneficios de contemplar en la planificación no sólo a una empresa de manera aislada, sino también a las demás que son parte de la cadena de valor. Su propuesta investigativa busca generar una planificación consolidada desde la fabricación hasta los consumidores finales que adquieren los productos o servicios.

“Estamos acostumbrados a pensar esto sólo para una empresa, pero cuando nos damos cuenta que no es sólo una la responsable de entregar el producto final o servicio, sino que es una cadena de compañías, entonces es un poco más difícil. De aquí surge la necesidad por encontrar maneras de coordinar las distintas firmas en su conjunto, de modo que cada una pueda obtener el mayor beneficio posible de esta integración” sostiene la investigadora canadiense.

Para ella, una mirada unificada permite entregar productos y servicios más eficientes,

pues se reducen las pérdidas propias de cuando se produce atomizadamente. “Cuando las distintas empresas que comparten una cadena de valor están sincronizadas, producirán el producto adecuado, en el momento necesario, para el cliente apropiado” comenta la investigadora, quien estuvo en Chile participando del simposio forestal organizado por el ISCI. En este circuito, cada empresa va a ser proveedor y cliente de otra, compartiendo el objetivo de obtener el producto final más eficiente.

Un ejemplo que rescata D'Amours para dar cuenta de la aplicación de su mirada, es el caso de la planificación conjunta de una planta de celulosa y una fábrica de papeles. ¿Podemos planificar la producción de papel conforme a las órdenes de los clientes? se preguntaron y, luego de estudiarlo, la respuesta afirmativa significó cerca de un 30% de ahorro en costos de logística, inventario y pérdida de papel. Esta mejora en eficiencia se debe a que la cadena de valor posee varios eslabones que nacen desde rollos de papel que son cortados en rollos más pequeños, para luego transformarse en hojas de papel. Estos productos generalmente son primero almacenados en las mismas industrias, luego transportados a otras bodegas cerca de las grandes ciudades para ser distribuidas en conjuntos más pequeños a bodegas satélites cerca de los clientes y recién allí llegar a sus manos. Muchas veces este tránsito se amplía más allá de las fronteras nacionales, “constituyendo una red a gran escala en que fácilmente pueden tener cerca de 50 o 100 puntos de inventario en el mundo” sostiene la investigadora canadiense. Por esta razón, no está de más observar qué puede ocurrir si en vez de producir continuamente para guardar en sucesivas bodegas, se planifica desde la misma planta de celulosa en función de la demanda de los clientes.

Integrar paso a paso

Pese a lo anterior, para llegar a estos escenarios convergentes, es necesario primero vencer desconfianzas propias del mundo de los negocios, así como el recelo con ciertas informaciones estratégicas de cualquier empresa. Por ello, el trabajo que desarrolla con su equipo de FORAC al interior de las compañías posee diversas etapas de modo de ir levantando datos, generando metodologías pertinentes, así como demostrando concretamente el potencial de lo que plantean. “Un proyecto típico consta de varias fases, donde la primera sería entender el problema, luego sensibilizar al asociado y definir una metodología. A menudo, se nos entrega un

conjunto de datos en el primer día, pero esa información generalmente no es perfecta” caracteriza la académica de la Université Laval, Quebec.

Con estos datos, le muestran a la empresa el potencial de implementar la innovación y vendrá un momento en que se decide si pasar a no a una fase posterior. Si hay interés por parte de la compañía se generará un proyecto más grande, en el que se pondrá mucho esfuerzo en verificar que la información sea la correcta. Esto es clave, pues se requieren datos fidedignos para construir lo que han llamado “un proyecto de demostración” que busca dar cuenta a escala industrial el potencial de la investigación.

Si no se han logrado obtener cifras lo suficientemente precisas, se genera una aplicación web que pueda ser usada paralelamente por muchas empresas para sistematizar su información. “Desarrollamos una aplicación web que ponemos gratuitamente a disposición de cualquier otra empresa. Mejoramos esta aplicación mediante el uso y comentario que la gente hace tales como: ‘ustedes deberían hacer esto’, ‘nos gustaría lo otro’, etc.” comenta la especialista. De este modo, se generan insumos básicos para hacer posible cualquier integración.

Para la especialista, lograr obtener o generar datos de calidad es uno de los principales pilares para este trabajo de transferencia de tecnología, pues mientras más fidedignos sean, mayores son las posibilidades de desarrollar herramientas que puedan ser aplicadas con éxito. Otro punto crítico que abordan es la creación de capacidades al interior de la empresa para hacer posibles implementaciones con esta mirada. Para ello, con las empresas que están trabajando, realizan constantes conferencias y capacitaciones en las que comentan los resultados de ciertos casos y los beneficios de trabajar en conjunto.

“Trabajar juntos significa que podemos conversar. Es decir, si la gente de las universidades no está acostumbrada a trabajar con la industria, no funciona. Si la industria no sabe lo suficiente sobre trabajar con la gente de las universidades, tampoco funciona. Por tanto, es en ambos lados que necesitamos mejorar, de modo que podamos trabajar en conjunto” comenta la Co - directora del Network Organization Technology Research Centre de la Université Laval.

En ese sentido, ha venido acumulando experiencia de cómo esperar los mejores escenarios para que propuestas de este tipo tengan asidero al interior de las empresas pues, según ella, todos en cierta medida están dispuestos a innovar para mejorar la eficiencia, pues ya son conocidos los impactos de intervenciones de este tipo. “Por un lado, siempre depende de si la gente entiende lo que estamos proponiendo. Luego tiene que ver con que lo que estamos proponiendo esté alineado con la estrategia principal o prioritaria en ese momento. Hay mucha política en una compañía, por lo que hay tiempos para las cosas. En una ocasión el transporte es importante, pero en otra es el marketing” explica.

Según Sophie D’Amours, las empresas están dispuestas a apoyar, lo que ocurre es que muchas veces va a depender de sus capacidades para invertir o si están en condiciones de costear a un profesional independiente que trabaje en un proyecto estratégico para ellos.

