

# HERRAMIENTAS DE MEJORA CONTINUA EN SUPPLY CHAIN

## PARTE I: MAPAS DE VALOR

**¿QUÉ ES VALOR? ES LO MISMO VALOR QUE COSTO O QUE PRECIO DE VENTA O QUE GASTO? Y POR QUÉ HAY QUE CREAR UN MAPA? SE PUEDE A PARTIR DE UN INTANGIBLE CREAR UN MAPA?**

Valor es todo lo que para el cliente es importante. Todas las actividades, tareas, rutinas, transacciones, materiales, flujo de información, procesos, etc. que el cliente entiende como importantes y por las cuales está dispuesto a pagar una determinada cantidad de dinero.

Este concepto de valor sólo es conocido por el cliente y es un activo que “vive” en su cabeza, solo él conoce verdaderamente qué cosas son importantes y cuáles secundarias. Es por eso que, para poder conocer todo eso que habita en la mente de nuestros clientes, es necesario aplicar determinadas herramientas que nos ayuden a entender cómo funciona esta percepción de valor para poder, desde puertas adentro de nuestra organización, fomentar una creación más dinámica de todo lo que nuestros clientes valoran.

20

Para que podamos ser asertivos en entregar el valor que los clientes desean percibir de nuestros productos o servicios, es necesario conocer, no solo lo que ellos esperan encontrar en estos, sino también cómo lo generamos en cada etapa del proceso para poder entregar dicho producto o servicio. Es decir, necesitamos conocer el flujo por el cual nuestros productos o servicios se mueven y donde se está generando valor (y cuánto) y donde se está generando desperdicios.

A esto último, denominamos Flujo del Valor o Cadena de Valor y podríamos definirlo como: “todas las actividades, los

recursos y la información del proceso de un extremo a otro que se utilizan para transformar los insumos en productos y/o servicios que se venden a los clientes”.

Cuando buscamos analizar las etapas en donde generamos valor y aquellas en las que generamos desperdicios, la herramienta más efectiva para visibilizar esto, es lo que llamamos Mapa de Valor, que es una representación gráfica de la Cadena o Flujo de Valor.

Crear un Mapa de Valor es crear una visualización que muestra todos los pasos necesarios para obtener un producto o servicio desde proveedor hasta el cliente. Muestra los flujos de material e información desde el pedido hasta la entrega. Ahora sé que esto suena como un mapa de procesos.

Bueno, básicamente lo es, pero con información adicional. Pensemos que este tipo de herramienta es un mapa de alto nivel, es decir, un mapa general del proceso y no uno detallado. Muestra el flujo de comienzo a fin del proceso, pero también incluye información de los clientes, datos del proceso, flujos de materiales e información que son propios de los Mapas de Valor.

Pero cómo hacemos para recolectar la información que alimenta nuestro Mapa de Valor, la respuesta se encuentra en la simpleza de la mejora continua: conocé tu proceso, camina por las distintas etapas, visita las diferentes operaciones, observa sin juzgar y pregunta con humildad cuando no entiendas algo. Conversar las personas que realizan los distintos pro-

cesos que estamos buscando mapear es la mejor manera de entender lo que está sucediendo en la fuente de generación, además tenemos la posibilidad de observar con nuestros propios ojos, cuales son las situaciones que ahí suceden, los problemas y los desafíos que encuentran los especialistas de cada operación.

Existen distintas herramientas informáticas que nos permiten crear Mapas de Valor y por lo general usan todas los mismos íconos para representar a los clientes, los procesos, los flujos de materiales, los flujos de información y a los proveedores. En el siguiente enlace, se muestra un Mapa de Valor genérico en el cual se pueden observar los íconos que se utilizan pero también sería válido que usar otros diagramas para representar lo mismo, ya que lo que nos importa es visibilizar la generación de valor y la estética del mapa en sí. Veamos entonces, los pasos para construir este mapa entiendo por dónde comenzar, qué información se requiere, quienes la proveen, etc. Ver cuadro en [https://www.researchgate.net/figure/The-current-state-of-Acme-with-traditional-value-stream-mapping\\_fig3\\_228754982](https://www.researchgate.net/figure/The-current-state-of-Acme-with-traditional-value-stream-mapping_fig3_228754982)

### PASOS A SEGUIR:

**1** Comenzamos con nuestros clientes: Empezamos a dibujar el mapa desde el punto de vista del cliente. Consignando cuales son los requerimientos de estos sobre todo en cuanto a mix, volumen, secuencia y tiempo esperado para recibir productos y/o servicios en óptimas condiciones, por lo cual los requerimientos de calidad deben ser conocidos.

**2** Entendido los requerimientos de nuestros clientes, necesitamos conocer las características del transporte que usaremos para acercar nuestros productos o servicios hasta el cliente. Con qué capacidad, frecuencia, disponibilidad operativa, etc. contamos y si estas características están acordes a lo que esperan nuestros clientes.

**3** Es ahora, en donde comenzamos a relevar la información de nuestros procesos, y para eso debemos conocer cuales son los tiempos de ciclo actuales, cantidad de personas que trabaja en cada etapa de la cadena, cantidad de materiales esperando ser procesados, los índices de calidad de cada etapa y cualquier otra información que sea relevante para entender las fuentes de generación de valor.

**4** En cuarto lugar buscamos definir cuál es la situación actual sobre nuestros proveedores, como toda cadena, la elasticidad es limitada y por lo tanto lo que suceda aguas abajo de nuestro proceso, deberá estar de alguna u otra forma alineado con lo que suceda aguas abajo, por eso debemos investigar cuál es nuestra realidad frente a la recepción de materiales e insumos. Esto afectará también la planificación de nuestro proveedores y modificará en mayor o menor medida la

cadena de abastecimiento de ellos.

**5** Por último, nos concentramos en la forma en que planificamos nuestros requerimientos de materiales, capacidad de máquina, disponibilidad operativa, mano de obra, cadencia, etc. Es decir, que lo último que hace es planificar. A primera vista parecería raro que no empecemos planificando. Pero si entendemos que la planificación tiene por objetivo satisfacer las necesidades de los clientes, sería lógico pensar que una vez que conocemos todos los requerimientos, es ahí en donde ponemos el esfuerzo para alcanzar los objetivos requeridos.

Para mapear cada una de estas etapas, practicamos el “caminar el proceso” que es, como dijimos anteriormente, recolectar información de primera mano visitando los lugares en los cuales las operaciones se llevan a cabo. Las mejores prácticas sobre este tema, recomiendan fuerte-

mente realizar el mapa a mano, utilizando lápiz y papel e ir dibujando las etapas a medida que se van recorriendo, anotando todas las observaciones que tengamos y el input que nos brinda cada experto del proceso.

En muchas organizaciones, también se fomenta la visualización de esta herramienta utilizando post it para generar un impacto visual mayor, ya que si generamos este mapa en un archivo electrónico, corremos el riesgo de que nadie lo vea o simplemente no cumpla su función.

Por último, es necesario aclarar que luego de realizar el mapa del valor, nuestro proceso y lo que entregamos al cliente, permanece inmutable, aún no hemos utilizado el mapa como una herramienta de mejora, pero SI hemos hecho algo muy importante, hemos dado el puntapié inicial para saber donde debemos generar más valor y donde debemos reducir ineficiencias. ■



**cerca**  
TECHNOLOGY

## SOLUCIONES LOGÍSTICAS PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA DISTRIBUCIÓN Y ÚLTIMA MILLA

[www.cercatechnology.com](http://www.cercatechnology.com)

SOCIOS DE NEGOCIO



**Honeywell**

**UNIGIS**

[marketing@cercatech.com](mailto:marketing@cercatech.com)

**BOGOTÁ** +57 (1) 7456702

**SANTIAGO DE CHILE** +56 (2) 32 244925