

¡Hoy mejor que ayer! ¡Mañana mejor que hoy! Mejora continua en las actividades logísticas

*Rodrigo Castelazo Torres
Revista de Logística, Bogotá, Colombia*

A continuación presentamos a los lectores un fragmento de una reflexión escrita por el consultor Rodrigo Castelazo Torres para la Revista de Logística, una publicación producida por Legis (Bogotá, Colombia).

A propósito de este nuevo año y de los propósitos que generalmente hacemos, concentrémonos en uno que nos ayudaría toda nuestra existencia: el MEJORAMIENTO CONTINUO. Es decir, no dejar un solo día sin haber mejorado algún aspecto de nuestra vida con la familia, con el medio ambiente, con la empresa y con uno mismo. Si esta filosofía y disciplina le permitió a Japón reponerse de una guerra y una tragedia nuclear y la convirtió en una potencia mundial en solo sesenta años, ¿por qué nosotros, después de doscientos años de “independencia”, no podemos?

"¡Hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy!" es la base de la milenaria filosofía kaizen (改善, "cambio para mejorar" o "mejoramiento" en japonés; el uso común de su traducción al castellano es "mejora continua" o "mejoramiento continuo") y su significado es que siempre es posible hacer mejor las cosas. En la cultura japonesa está interiorizado el concepto de que ningún día debe pasar sin una cierta mejora.

Durante los años cincuenta del siglo pasado en Japón, la ocupación de las fuerzas militares estadounidenses trajo consigo expertos en métodos estadísticos de procesos que estaban familiarizados con los programas de entrenamiento denominados TWI (training within industry), cuyo propósito era proveer servicios de consultoría a las industrias relacionadas con la guerra.

Partiendo del principio de que el tiempo es el mejor indicador aislado de competitividad, esta filosofía actúa en grado óptimo al reconocer y eliminar desperdicios en la empresa, sea en procesos productivos ya existentes o en fase de proyecto, de productos nuevos, del mantenimiento de máquinas o incluso de procedimientos administrativos.

Su metodología trae consigo resultados concretos, tanto cualitativos como cuantitativos, en un lapso relativamente corto y a un bajo costo (aumentando por lo tanto el beneficio), apoyado en la sinergia que genera el trabajo en equipo de la estructura formada para alcanzar las metas establecidas por la dirección de la compañía.

Cuando dejamos de esforzarnos día a día por mejorar nuestros procesos, caemos en el conformismo y letargo en que la mayoría de empresas lo hacen. Recordemos que el mejoramiento continuo es justamente una tarea de todos los días. No podemos pensar que no hay nada por mejorar, cada día hay mejores estrategias para aplicar en un almacén, en el servicio al cliente, en producción y en la distribución de productos y servicios.

Si dependiera de la mera definición, podríamos decir que el mejoramiento continuo se encarga de procesar las operaciones a lo largo de la supply chain con el fin de mejorar el producto, servicio o proceso que estamos manejando. Sin embargo, la definición carece de significado si omitimos la cantidad de variables que se deben tener en cuenta dentro de un proceso productivo.

Un análisis objetivo

La base de esta observación nos recuerda un viejo refrán: “La superación personal empieza por la aceptación de sí mismo, reconociéndose uno tal como es, con sus virtudes y sus defectos”. Precisamente, es ahí donde comienza el análisis de las debilidades o puntos endebles de una operación. Es decir, los defectos o problemas son aspectos que se deben superar para iniciar, progresivamente, el camino del mejoramiento continuo. Un proceso de cambio se plantea a través de una necesidad, una insatisfacción, una crisis o un reto. Para esto, el cambio debe planearse evaluando los escenarios actuales y medirse. Esa medición es una base para saber dónde estábamos parados antes de las acciones y dónde estaremos después de ellas. Además, dicho cambio

debe contar con una metodología o “know how” que servirá como estándar de calidad y nos identificará con un nivel de servicio aceptable para cualquier cliente, brindándole calidad ante sus expectativas.

La influencia del Toyotismo

Hay muchos casos en la actividad logística donde se detectan problemas dentro de la cadena de abastecimiento. Pero decir esto no es suficiente, debemos saber puntualmente cuál es el problema para mensurarlo y conocer los inconvenientes más comunes que se puedan presentar, como por ejemplo, los procesos inadecuados:

- Los excesivos movimientos dentro de la operación, que generan pérdidas de tiempo importantes en el rendimiento de la misma.
- La incorrecta gestión de la información, tal como la inapropiada gestión tanto de los recursos como de la programación de las actividades.
- La indebida gestión del almacenamiento, que genera incrementos en los costos operativos por activos inmovilizados.
- La deficiente organización del layout, ya que las operaciones deben tener una coherencia y ser sucesivas; lo lógico, por decir un caso, es que el sector de almacenaje sea solidario con la recepción de mercaderías, para evitar distancias excesivas y manipulación innecesaria de mercadería.
- Problemas con los sistemas informáticos en la parametrización, puesto que los sistemas traducen datos (muchas veces ingresados por nosotros) de manera incorrecta, que no son consistentes y generan errores de incompatibilidad entre la realidad y lo que se arroja administrativamente.
- Los errores humanos, en este punto una técnica utilizada es el poka yoke a prueba de errores humanos. Podemos citar casos tales como los enchufes trifásicos o la ficha del USB que acepta una única posición

evitando una conexión indebida; también los sistemas de alarma para maquinaria que señalan cuándo se está realizando mal alguna operación o cuándo falta algo, etc.

En este sentido, una visión de escenario, estrategia e infraestructura permitirá identificar procesos erróneos, definiendo nuevos caminos y enfoques como parte de nuevos proyectos dentro de la reingeniería manejada por un líder asignado. Para este caso, es necesario saber delegar funciones para la toma de decisiones cuando sea requerido. Los orígenes de la metodología del mejoramiento continuo están en Japón con el Toyotismo, el cual buscaba conseguir impactos y resultados en la concepción de productos, optimizando los recursos disponibles como base de un eficiente sistema de calidad total; este sistema se contrapuso al modelo de trabajo ideado por Henry Ford.

Además, la responsabilidad y la gestión estratégica son capacidades que se deben adoptar para cubrir estas etapas que, junto con el proceso administrativo, contemplan la organización, control y retroalimentación de las actividades. Los procesos de mejoramiento continuo generan cambios paulatinos y por mínimos que sean, debemos tenerlos en cuenta. Es un movimiento sin prisa, pero sin pausa, pues el mantenimiento de un estándar de calidad de hoy será el piso para mañana. Paralelamente, se deben continuar implementando planes de mejoramiento sobre los cimientos alcanzados.

Optimización como cultura

Como ejercicio mental es recomendable no ser conformista. Si se alcanza un buen nivel de calidad que permita desarrollar las actividades normalmente, ¿por qué no intentar mejorar? Además, el día que nuestra capacidad productiva se vea modificada por un incremento en la demanda, no estaremos siquiera en condiciones de evaluar si podemos encarar nuestros desafíos. Por eso, las grandes compañías aplican el método Kaizen, puntual y sistemáticamente por sectores, respondiendo a soluciones específicas, pequeñas, pero que son el puntapié para arrancar mejor el día de mañana, lo cual conforma un todo con la compañía, ya que será posible subdividir el comportamiento individual en los procesos, estableciendo puntos de control y

resolución de problemas determinados.

Características del Kaizen

Para comprender mejor esta división, es conveniente aclarar que el método Kaizen engloba seis sistemas principales de implementación:

1. El control de calidad total: este principio es muy importante porque se refiere a cuestiones como la mejor utilización de recursos, la reducción de reprocesos y la minimización de costos. Por ello se debe apuntar a una organización orientada a las necesidades del cliente, incorporar a todos los sectores y tomar las decisiones enfocadas en los recursos y procesos involucrados.
2. El sistema de producción Just in Time (JIT): se trata del conocido método “justo a tiempo”. El JIT es una política de mantenimiento de inventarios aplicada a la producción, manteniendo un mínimo nivel posible. Su principal finalidad es reducir el scrap y programar las entrega a tiempo y en forma.
3. Un programa de mantenimiento productivo: El TPM, por su sigla en inglés, es un programa para la maximización de herramientas y equipos utilizados. En dicho programa se deben involucrar todos los miembros de la compañía, ya que el factor principal son los activos de la misma.
4. Círculos de calidad: son pequeños grupos destinados, además de su trabajo habitual, a resolver cuestiones diarias que ellos mismos descubren (o bien, hacen intervenir a otros sectores para su resolución).
5. Las sugerencias de mejoramiento generadas por todos los sectores: los programas de sugerencias ponen en evidencia muchas veces algunas falencias que se pasan por alto. Todas las propuestas se deben escuchar, evaluarlas según su prioridad y resolverlas.
6. La confección de políticas empresarias: es aquí donde las decisiones corporativas se definen dentro de un marco orientado a la misión y los valores de la empresa, tomando como referencia los puntos anteriores.

Si controlamos cada etapa desde estos aspectos, no sólo se establecerá un estándar de producción, también habrá reducción de costos, aumento de calidad, mejores condiciones de seguridad, reducción del tiempo de entregas, etc., todo esto debido a que el sistema de mejoramiento continuo genera cambios a largo plazo sin dramatismo.

El modelo y los operadores logísticos

Sería oportuno que los operadores logísticos asocien su actividad a este modelo mediante indicadores de performance, resolviendo además criterios de diagramación de operaciones, con el fin de acortar los tiempos y movimientos entre las etapas (SMED) de la supply chain. Por ejemplo, entre un ciclo de producción y otro, si dependiéramos de un cambio de maquinaria entre procesos, deberíamos acortar el tiempo que se tarda para cambiar el set up, reduciendo al máximo este tiempo muerto de producción. También podemos citar métodos para acortar los tiempos de aprovisionamiento continuo (modelo de Wilson o punto de reorden). Además, entre otras cosas, podemos realizar despachos más efectivos, técnicas de almacenaje, procesos logísticos, maximización de bodega, diseño de rutas, mejorar la participación de todos los sectores, etc.

Hay que pensar en el problema cotidiano, pero también en los efectos del mismo, sin entrar en una escena de pánico. La innovación debe convertirse en un hábito, sin embargo, la implementación indiscriminada de mejoramiento de acciones en toda la empresa no es para nada recomendable.

Por otro lado, en cuanto al uso de tecnología, existen herramientas informáticas que ayudan a resolver diversas cuestiones a la hora de comenzar el proceso definitivo y orientar el camino hacia el objetivo deseado. Incluso, existen distintos tipos de software para realizar un TPM (mantenimiento productivo) y también para efectuar un control estadístico de procesos (CEP). No olvidemos que los clientes son parte importante del proceso de mejoramiento y por eso es importante tener una herramienta de gestión del tipo CRM (Customer Relationship Management), ya que además de estar basadas en el cloud computing, son muy útiles y demandan entender, administrar y adaptar la organización para suplir las necesidades de los clientes actuales y potenciales (en síntesis, es una herramienta estratégica para mejorar y anticipar las relaciones con los clientes).

Igualmente, conviene implementar un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) para administrar los recursos de la empresa. La ventaja que tienen la mayoría de sistemas ERP es que son modulares y estandarizan la información entre distintas aplicaciones y procesos.

En definitiva, el proceso de mejoramiento continuo no es más que una parte importante del planeamiento estratégico de una empresa, donde se aplican nuestros criterios, adaptando y concentrando nuestra energía para focalizar y mantener una dirección hacia el objetivo deseado. Recordemos que las limitaciones marcan el ritmo de producción, entrega, recepción, almacenamiento, compras, etc. Por eso el proceso definitivo resulta tan importante para darnos cuenta del máximo provecho que podemos sacar de una crisis, transformándola en una ventaja competitiva.

Referencias

<http://es.wikipedia.org/wiki/Kaizen>

LIKER, Jeffrey K. Las claves del éxito de Toyota. Ediciones Gestión 2000.

MAURER, Robert. El camino del Kaizen. Ediciones B.

IMAI, Masaaki. Kaizen: la clave de la ventaja competitiva japonesa. Continental, 1996.