

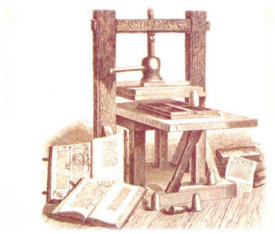


# LEAN MANAGEMENT

## La Mejora Continua aplicada a las Industrias Gráficas (24)

### Lean Printing: la mejora continua en la industria gráfica

Màrius Gil - Ingeniero Industrial. MBA. Consultor Lean Management. Consultor Asociado de Crealor. Actio Consulting Group.



Podemos decir que los libros empezaron a salir de los monasterios durante los siglos XIV y XV, en gran parte gracias a la transformación y modernización de las ciudades europeas. La nueva clase burguesa y las universidades auspiciaban una demanda de cultura. Por lo tanto, la coincidencia temporal de esta demanda de cultura con la invención de la imprenta supuso una revolución del mercado. Debemos admitir, a día de hoy, que la imprenta ha sido una invención cuyo impacto en el sistema de transmisión del conocimiento ha llegado hasta nuestros días.

Podríamos pensar que quien desarrolló este invento era un visionario, una persona capaz de prever las necesidades de las sociedades futuras, de visualizar claramente las complejas relaciones que existen entre la difusión de la cultura y el progreso de una sociedad. Sin embargo, si atendemos a la historia vemos que la realidad no fue tan romántica. En efecto la invención de la imprenta vino motivada por una apuesta en la que Johannes Gutenberg afirmaba que era capaz de producir varias copias de un libro en el mismo tiempo que precisaba un monje experto en la escritura para escribir sólo uno.

Hoy en día definiríamos a Gutenberg como un emprendedor, aquella persona que apuesta su patrimonio y su tiempo en un proyecto que sabe ganador aún a falta de datos sólidos que lo apoyen. En este caso sabemos que el proyecto fue un éxito que cambió la historia del progreso humano, si bien es necesario recordar que la empresa fracasó pues Gutenberg no pudo hacer frente a los costes de la misma con lo que terminó arruinado. Es evidente por lo tanto, que los cambios, las revoluciones tecnológicas u organizativas las provocan aquellas empresas que rompen con el “status quo”, que tienen la capacidad de imaginar un mundo diferente y trabajar con perseverancia para llegar a hacerlo realidad. La labor de revolucionarios e inconformistas como Gutenberg ha permitido evolucionar al sector hasta lo que es hoy en día.

Este capítulo de la historia demuestra la importancia de conocer y recordar los orígenes, el pasado y presente del sector y, en particular de cada empresa. El entorno actual es complejo, con lo que es importante tener presente que si seguimos luchando para sobrevivir y, a poder ser, mejorar, es gracias al buen trabajo realizado durante muchos años (en algunas empresas, décadas o algún siglo). Es necesario y lógico que, a nivel sectorial mostremos el orgullo de un sector que tiene una experiencia y una historia de más de quinientos años.

No obstante, esta historia y experiencia que denotan un trabajo bien hecho durante años, no deberían convertirse en obstáculo a la hora

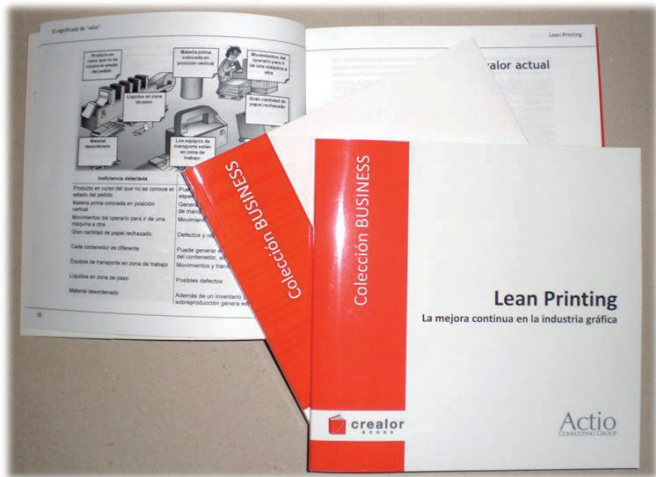
de asumir o plantear los cambios e innovaciones de cara al futuro. En cualquier momento puede surgir un nuevo Gutenberg que revolucione el sector y, si no somos nosotros, por lo menos deberíamos estudiar y analizar los cambios (sean los que sean y vengan de donde vengan) sin que nuestros patrones del pasado desechen algunas ideas brillantes por el mero hecho de ser diferentes.

#### Oportunidades de mejora

Recuerdo una tira cómica en la que un empresario solicitaba a sus empleados un esfuerzo para “implantar las mejores prácticas del sector” en la empresa. Después del discurso, uno de los empleados se preguntaba por qué el empresario era tan poco ambicioso mientras argumentaba que “todo el sector aplica las mejores prácticas del sector, por lo que si hacemos lo mismo no seremos más que una empresa mediocre”.

Me he permitido esta reflexión porque en muchas empresas del sector gráfico detectamos una clara ambición en mejorar técnicamente el producto, así como un gran esfuerzo de inversión en tecnología y medios productivos. Sin embargo, es común observar un desfase significativo entre nivel técnico, en general muy elevado, y el nivel organizativo. En realidad, muchas empresas del sector son francamente osadas en el desarrollo de innovaciones e inversiones técnicas, mientras que a nivel organizativo, son francamente conservadoras. Sirva a modo de ejemplo, los sistemas informáticos: mientras que la mayoría de industrias trabajan con sistemas estándares, en el caso de la industria gráfica existe un número significativo de sistemas informáticos específicos para empresas de este sector. Parece que, al igual que en la tira cómica que comentaba antes, tuviéramos miedo de importar sistemas o buenas prácticas que no provengan del propio gremio.

Otro ejemplo es el “Lean Printing”. La mejora continua o “Lean Management” es una filosofía de trabajo que el fabricante de vehículos Toyota desarrolló hace más de cincuenta años y que ha aplicado durante todo este tiempo con el fin de mejorar progresivamente sus procesos. Los resultados de Toyota demostraron al mundo empresarial los beneficios de su sistema, pues la empresa era capaz de entregar productos de alta calidad a un coste menor que la competencia. En los últimos veinte años todo tipo de empresas está adoptando sistemas de mejora continua basados en el sistema de Toyota: hospitales, bancos, industria alimentaria, industria pesada, industria militar, hoteles... A pesar de tratarse de un sistema cuya aplicación es de gran utilidad para cualquier tipo de organización, para que el sector gráfico en general muestre algún interés en su adopción es necesario rebautizar el sistema. De modo que, después de cincuenta años de aplicación, recientemente algunos autores denominan a los sistemas de mejora continua en el sector gráfico como “Lean Printing”.



### Lean Printing: la mejora continua en la industria gráfica

En estos últimos años hemos tenido la suerte de colaborar estrechamente con varias industrias del sector en la mejora de procesos y, al mismo tiempo participar en los artículos que periódicamente publica la revista del Gremi d'indústries gràfiques de Catalunya. Hemos recogido el resultado de estas experiencias en un libro en el que detallamos la aplicación de un sistema de mejora continua y de sus herramientas adaptado a las especificidades de la industria gráfica. A modo de resumen, el libro se estructura en los siguientes capítulos, en los que se exponen y detallan muchos de los conceptos que ya hemos desarrollado en artículos anteriores:

- **El significado de valor:** En este primer capítulo destacamos la necesidad de entender cuáles de nuestras operaciones aportan un “valor” a nuestros clientes. Es un aspecto clave en todo el sistema pues, si bien toda operación supone un coste, muchas de nuestras operaciones no añaden valor alguno a nuestros clientes.
- **El flujo de valor:** Este capítulo explica el desarrollo de una de las herramientas estratégicas del “lean printing” denominada el “mapa del flujo de valor”. Es una herramienta clave para detectar oportunidades de mejora en un proceso y definir los objetivos a conseguir mediante la aplicación de un plan de acciones.
- **La creación de flujo:** Crear flujo es un concepto clave en la filosofía de la mejora continua. El objetivo es que los materiales deben estar en continua transformación y, para ello es preciso eliminar las interrupciones en el proceso productivo.
- **Las herramientas de mejora continua:** Las 5S, SMED, etc. En este capítulo se ofrece una amplia descripción de la mayoría de herramientas necesarias para mejorar problemas específicos de la organización de la producción. Cada uno de los problemas que podemos encontrar en un sistema productivo (averías, merma, etc.) tiene una herramienta específica que se explica en este capítulo.
- **El “Pull Flow”:** Todo el trabajo de mejora realizado, y toda la aplicación de herramientas busca llegar a un sistema de trabajo por el que seamos capaces de producir sólo aquello que el cliente nos pide, y en el momento en el que lo pide. Esto es el “pull flow”, objetivo final de la filosofía “lean”. Y es que, en cierto modo, la máxima eficiencia de un proceso se consigue cuando la fábrica es capaz de dedicar recursos únicamente a aquello que el cliente solicita.

Finalmente, tenemos la gran suerte de contar en este libro con las aportaciones de algunas empresas con las que hemos trabajado y que han accedido a compartir sus propias experiencias en el proceso de aplicación del “Lean Printing” así como los lógicos problemas iniciales que acompañan a todo cambio de sistema de trabajo. Sin lugar a dudas constituye el capítulo más interesante, un documento extraído de la vida real en el que cada empresa explica su punto de vista sobre el nuevo sistema.

En este último capítulo, **Andreu Gabarró** (Apli Paper) nos comentaba a guisa de ejemplo, los problemas que tuvo en un principio para transmitir la necesidad de parar alguna de las máquinas de la fábrica para desarrollar los talleres de mejora. La aplicación del sistema, después de cinco años, disfruta de un gran reconocimiento por parte de toda la empresa y los beneficios de su aplicación son palpables en todos los ámbitos de la misma.

También, **Jordi Puigbò** (Graficas Marcet) explicaba que está empezando una nueva etapa en la Dirección de la empresa cuyo objetivo es el de colocar el ‘lean printing’ en el centro de la nueva estrategia de la empresa con el fin de aportar un mejor servicio a los clientes con una mayor eficiencia productiva.

**Joan Carles Llibre** (Novoprint) admitía que los principios fueron difíciles y no siempre mantuvieron la constancia necesaria para la correcta implantación de un nuevo sistema de trabajo. Por este motivo, después de la experiencia de los primeros grupos de trabajo, en este momento ya están trabajando de un modo sistemático, creando la estructura necesaria para asegurar el éxito del sistema.

Finalmente, **Roger Kunemann** (Compositub) nos comentaba que se habían planteado unos objetivos conservadores en el despliegue de las herramientas. En una primera fase, sólo el uso del plan de acciones les ha permitido mantener hoja de ruta que les lleve a unos objetivos en el año que llevan trabajando con el sistema.

En definitiva, a todos ellos agradecemos sus comentarios así como los de otras empresas del sector con las que hemos trabajado y aprendido. Gracias a todos ellos, hemos tenido la oportunidad de presentar el sistema que Toyota desarrolló en su día, mediante ejemplos propios del sector adaptándolo a lo que ahora se conoce como ‘Lean Printing’.

Por este motivo y si usted desea introducirse en la filosofía del “Lean Management”, estaremos encantados en hacerle llegar un ejemplar del libro **“Lean Printing: la mejora continua en la industria gráfica”**. Para ello, agradeceremos se ponga en contacto con Crealor (info@crealor.es) y con mucho gusto le remitiremos un ejemplar sin cargo para que pueda profundizar en el sistema. ///

