



LEAN MANAGAMENT

La Mejora Continua aplicada en las industrias gráficas (1)

Benet González - Ingeniero Técnico. Consultor Lean Management. Socio Director de Crealor Consulting

Hoy en día, las industrias gráficas de Cataluña se encuentran inmersas en un mercado competitivo, globalizado y con unos niveles de calidad y servicio cada vez más altos. Sin olvidar las constantes reducciones de costes que les exigen sus clientes. Por otro lado, aumenta la diversidad de productos a fabricar y las técnicas de impresión requieren una constante innovación de la tecnología a utilizar. Si a esto añadimos que los clientes reducen las cantidades en sus pedidos para disminuir los costes y poder adaptarse a un mercado en que los ciclos de vida de los productos son cada vez más reducidos, nos encontramos con que los responsables de las industrias gráficas tienen delante de ellos un reto importante: dar con las soluciones que mantengan a sus empresas en el mercado.

La opción más habitual que se suele utilizar para afrontar este reto es la innovación tecnológica. Por tanto, la inversión en equipos y maquinaria de última generación aparece como la solución para mantener la empresa en un mercado tan competitivo.

Si bien la inversión en tecnología es una opción muy válida y a veces imprescindible, no hay que olvidar que la mejora en equipos y maquinaria debe ir acompañada por la innovación de los procesos actuales. Para validar esta afirmación basta con leer el reciente informe "La estrategia de productividad de las pequeñas y medianas empresas industriales catalanas", realizado por el Centre d'Economia Industrial y auspiciado por la Cambra de Comerç de Barcelona, Industria y la UAB, publicado el pasado 6 de febrero de 2007. Según dicho informe, los factores que más contribuyen a las mejoras de la productividad en las empresas son: con un 26,5% los equipamientos productivos, con un 21% la planificación organización y funcionamiento de la producción, y con un 19,3% la capacitación del personal.

Precisamente el Lean Management actúa decisivamente sobre los dos últimos factores. El concepto "Lean" no es una nueva metodología de gestión industrial, si no todo lo contrario, es la evolución de técnicas de gestión de procesos que nacieron con la revolución industrial y que diferentes nombres ilustres como Taylor (Trabajo estándar), Ford (Líneas de montaje) y Eiji Toyoda (Toyota Production System) ejemplifican.

Referente al Toyota Production System (TPS), cabe decir que precisamente es uno de los factores que ha contribuido a que Toyota se convierta, en breve, en el primer fabricante mundial de vehículos por delante de los colosos norteamericanos del sector como General Motors y Ford. Sobre el TPS, sólo señalar que es un sistema que puede ser aplicado en cualquier tipo de empresa y como ejemplo tenemos a Taichi Ohno, una de las figuras clave en Toyota para la implantación del TPS, que empezó aplican-

do estas técnicas en industrias textiles japonesas. El Lean Management o Mejora Continua bebe directamente del TPS y señala que innovar en procesos es aquella actividad que nos lleva a diferenciarnos en calidad, coste y servicio mediante el diseño y desarrollo de nuevas formas de llevar a cabo nuestras actividades. Esto nos permite mejorar la gestión, reduciendo costes y aumentando la motivación del personal.

La aplicación de los conceptos de Mejora Continua o del Lean Management en la innovación y en la reingeniería de procesos es útil y universal para cualquier tipo de empresa u organización y es el pilar en el que radica el aumento de la competitividad.

Las 5 claves del éxito en la innovación de los procesos en las empresas líderes son por este orden:

1. Identificar qué significa "valor" para nuestros Clientes.
2. Definir el flujo de valor de nuestros procesos.
3. Crear flujo en nuestras operaciones y actividades.
4. Trabajar contra pedidos reales de los Clientes.
5. Perfeccionar el sistema de gestión "Lean Management".

En este artículo vamos a tratar sólo la primera clave y dejaremos para más adelante el desarrollo de las otras claves. La definición de valor es cualquier actividad que realizamos por la que nuestros clientes están dispuestos a pagar.

Esta definición es fácil de entender para los responsables de empresas, pero muy difícil de comprender y extender a todos los niveles organizativos. Por este motivo vamos a utilizar el concepto de desperdicio o muda (versión japonesa) que es cualquier actividad que no aporta valor a la empresa y por la que el cliente no nos paga.

Diferenciaremos 7 tipos de desperdicio o muda:

1. Producción o compra excesiva, producir o comprar diferente a la demanda del cliente externo o interno. Algunos de sus efectos más destacados son: falta de capacidad consumida en stocks de productos innecesarios, obsolescencia, materias primas no disponibles y consumidas en otros productos acabados no necesarios y falta de capacidad de almacenaje.

2. Inventario, stocks en cantidades superiores a las necesarias para poder realizar el trabajo. Esconde problemas existentes como averías, defectos, absentismo, falta de formación, desequilibrios entre procesos. Sus efectos son: nunca se solucionan los problemas, dinero inmovilizado en forma de stocks y espacio ocupado.

3. Espera, el personal ha de esperar a que algo suceda o llegue para poder seguir realizando actividades de valor. Las causas más habituales son: falta de materiales, de información o documentación, falta de autorización del responsable, finalización de alguna etapa o proceso. Los efectos son: personal y/o equipos parados.

4. Transporte, movimiento de materiales entre puestos de trabajo y/o lugares de almacenamiento. "El transporte no añade valor". Si observamos los movimientos de carretillas y transpaletas seguramente encontraremos una situación desalentadora: ir y venir en vacío o generando ubicaciones libres, pues el stock ocupa más que el espacio de producción. Las causas más habituales son: lejanía entre procesos, Lay-Out inadecuado, producción excesiva, deficiente gestión de la información. Los efectos son: recursos dedicados a transportar.

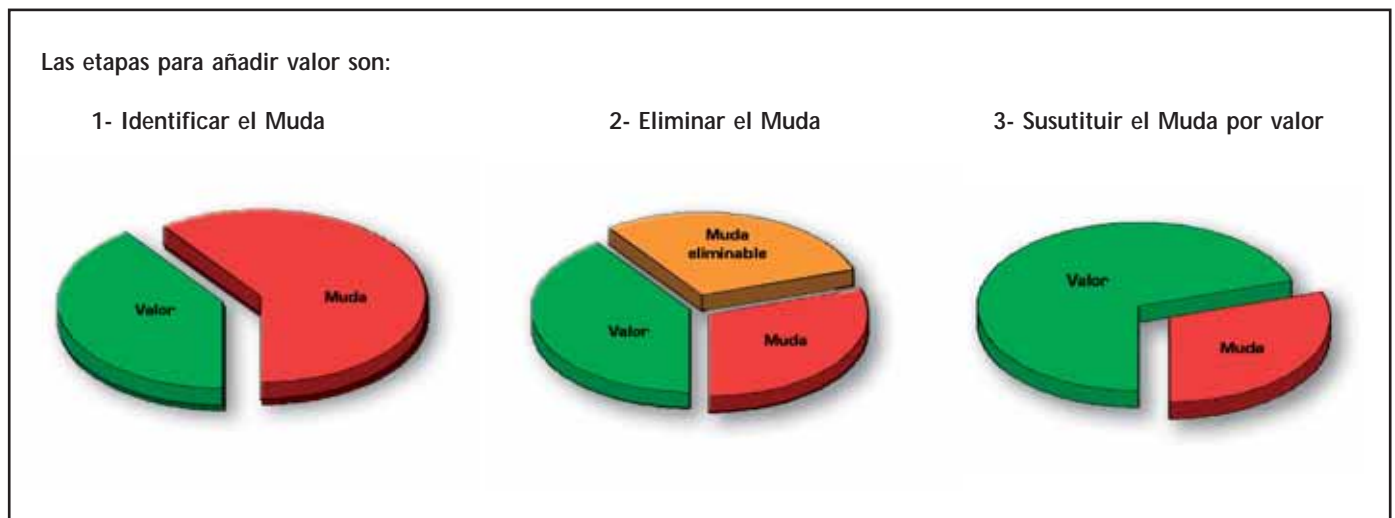
5. Procesamientos excesivos, procesos no necesarios o demasiado complejos. Tareas no prioritarias que se han convertido en prioritarias. Algunos ejemplos son: "Esto siempre se ha hecho así"; "Total, esto es un minuto". Controles duplicados o triplicados por algún fallo histórico. Especificaciones por encima de las exigencias del cliente. Procesos puntuales convertidos en rutinas. Los efectos son: recursos en procesos no necesarios.

6. Movimientos improductivos, desplazamientos que no aportan ningún valor o no ergonómicos. Las causas más habituales son: proceso/Lay-Out inadecuados, búsqueda de materiales o utillajes, agravado por el desorden y comunicación con superior. Los efectos son: equipos parados y personal trabajando, pero no siendo productivo.

7. Defectos, producir con defectos genera costes de no calidad (retrabajos, mermas...), reparar o repetir trabajo no tiene valor para el cliente, asumimos como normales los defectos, el cliente no está dispuesto a asumir la No-Calidad, no se comunican las soluciones aparecidas. Los efectos son: personal trabajando pero no siendo productivo, defectos llegan hasta cliente y mayores costes o pérdida de cliente.

En definitiva, los despilfarros o muda son:

- Pequeñas situaciones repetitivas en el día a día y a las que no se les da importancia debido a su magnitud.
- El total acumulado de estos pequeños mudas es lo que nos genera unos costes más elevados.
- Son interrupciones del flujo.
- Hay muda necesario y muda eliminable.



Para finalizar, cabe decir que a menudo no mejoramos nuestra competitividad porque no somos capaces de reconocer que estamos realizando constantemente actividades que no aportan valor (muda). Todo esto sin olvidar que no existe "Mejora continua" sin unos objetivos definidos por la Dirección de la empresa, con indicadores y resultados que puedan ser medidos. ///

Bibliografía:

- Womack & Jones: "Lean Thinking"; Gestión 2000.
- Angel Hermosilla: "La estrategia de productividad de las pequeñas y medianas empresas industriales catalanas", "Centre d'Economia Industrial".



El pasado 16 de enero tuvo lugar en el Gremio el seminario sobre la mejora continua aplicada a la producción en las empresas de artes gráficas, a cargo de Benet González. Durante la charla se propusieron varios instrumentos de mejora continua para aplicarlos en el ámbito productivo en las empresas de artes gráficas. ///