



LEAN MANAGAMENT

La Mejora Continua aplicada en las industrias gráficas (2)

Definir los flujos de valor

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

En el artículo anterior, publicado en la revista de marzo-abril, describimos con detalle cómo identificar lo que significa “valor” para nuestros Clientes, esta es la primera de las 5 claves del éxito de las empresas líderes en la innovación de los procesos. Las 4 claves restantes son por este orden:

1. Definir el flujo de valor de nuestros procesos.
2. Crear flujo en nuestras operaciones y actividades.
3. Trabajar contra pedidos reales de los Clientes.
4. Perfeccionar el sistema de gestión “Lean Management”.

En este artículo vamos a tratar en profundidad la segunda clave y empezaremos por explicar qué entendemos por flujo de valor: **Todas las actividades, actualmente necesarias, para transformar información y materiales en un producto acabado o servicio.**

Definir el flujo de valor de nuestros procesos pasa por identificar aquellos procesos imprescindibles para realizar el producto que el cliente nos compra. Un ejemplo podría ser preimpresión, impresión (plana y/o rotativa) alzado y encuadernación para fabricar una revista como la que tenemos entre las manos. Nuestra capacidad técnica, la calidad del producto y un coste aceptable han permitido que fuéramos los elegidos por nuestro cliente para realizar la revista.

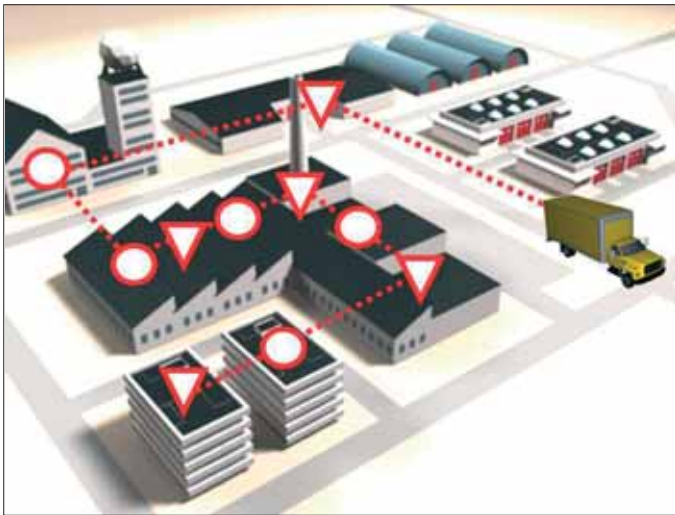
Las industrias gráficas concentran sus esfuerzos en obtener los más altos niveles de eficiencia en esos procesos imprescindibles y el resultado global que obtienen por tanto esfuerzo, a menudo, no se refleja en la cuenta de resultados de la empresa con un aumento del beneficio. Esto es debido a que los procesos que de-

finen el flujo de valor, por lo general, son muy pocos y en cambio existen infinidad de actividades que, aunque necesarias para nuestros procesos actuales, el cliente no está dispuesto a pagar.

Imaginemos que una molécula de papel experta en “Lean Management”, nos narrara lo que ha visto y oído en el proceso de fabricación de una revista impresa, desde que entró como materia prima en el almacén hasta que salió por el muelle de expediciones de una industria gráfica y llegó a manos del cliente.

Empezaría por decirnos que el tiempo que ha estado en los procesos de preimpresión, impresión y encuadernación ha sido de escasos segundos o minutos y, en cambio, ha estado días e incluso semanas esperando para pasar de un proceso a otro. Algunas veces no podía distinguir si estaba en un almacén o en una fábrica por la cantidad de palets, estanterías y contenedores con productos que rodean a las máquinas que realizan los procesos imprescindibles, que sólo el ruido de estas la sacaba de dudas. Nos contaría la anécdota que estaba a punto de entrar en la máquina de impresión, cuando observó que las planchas o grabados necesarios, no se correspondían con el trabajo a realizar o viceversa. Que cuando estaba en el proceso de encuadernación, otro trabajo más urgente, la obligó a parar y volver a esperar junto a otros trabajos no tan urgentes. Que podía ver máquinas que cuestan cientos de miles de euros más tiempo paradas que en marcha. Que las instrucciones dadas al maquinista eran incompletas y requerían la supervisión del encargado de fabricación que en ese momento estaba ocupado moviendo y colocando palets en la máquina de encuadernación para realizar un trabajo urgente. Que cuando llegó al almacén de producto acabado, la docu-





mentación para realizar la expedición era incorrecta y tuvo que esperar instrucciones que la mantuvo en el almacén durante dos días. Este retraso superó el plazo de entrega dado al cliente y obligó a realizar un transporte urgente a portes pagados.

Con este relato que puede parecer un cúmulo de despropósitos auspiciados por el señor Murphy, podemos sentirnos más o menos identificados, pero si de cada trabajo tuviéramos información detallada de lo que sucede, seguro que tomaríamos decisiones para evitar que se repitieran estas situaciones. Como la molécula de papel, experta en Lean Management no es una realidad, todavía, debemos utilizar una herramienta que nos permita realizar un mapa de todas las actividades que gestionan materiales e información para transformar un producto.

Esta herramienta se denomina EL MAPA DEL FLUJO DE VALOR o en inglés Value Stream Mapping (VSM). Sus objetivos son: visualizar el proceso/s global a seguir, unir el flujo de información con el flujo de materiales, identificar el flujo de valor, conocer y aplicar los conceptos y las técnicas Lean Management más adecuadas para el flujo en cuestión, proveer de una visión estratégica futura Lean y disponer de un plan de acciones priorizado.

El proceso a seguir para realizar un (VSM) MAPA DEL FLUJO DE VALOR es el siguiente:

- ✓ Crear un equipo de trabajo (muy recomendable la participación de los operarios) para analizar los flujos de materiales e información.
- ✓ Selección del flujo de valor del producto o familia de producto que tenga el mayor número de operaciones posibles y sea representativo para la cuenta de resultados de la compañía.
- ✓ Realizar un seguimiento detallado de las operaciones aguas arriba, esto es desde el cliente al proveedor. Este seguimiento se realizará en el Gemba (palabra japonesa que define el lugar donde suceden las cosas), es como si nos convirtiéramos en la molécula de papel. Durante nuestro recorrido recogeremos los datos reales sobre stocks, distancias recorridas por el producto, tiempos

de producción, tiempos de cambio de referencia, número de productos analizados e información necesaria durante todas las operaciones, en definitiva haremos de notarios de nuestros procesos.

✓ Con los datos de la actividad anterior, estaremos en condiciones de obtener el (VSM) MAPA DEL FLUJO DE VALOR actual de nuestra empresa y podremos plantearnos preguntas parecidas a estas:

- ¿Lugares de trabajo desorganizados? No se encuentran las cosas, desorden, suciedad,...
- ¿Tiempos de cambio excesivos? Lotes de producción grandes, gran cantidad de stocks,...
- ¿Excesivo stock? Almacenes llenos, falta de stock necesario,...
- ¿Servicio a cliente insuficiente?
- ¿Eficiencia baja de los equipos?
- ¿Averías, Micro-paros, ... en los equipos?
- ¿Baja productividad?
- ¿Problemas de calidad?
- ¿Procesos separados? ¿Islas?

Todas estas cuestiones y otras son problemas comunes en todas las empresas y por tanto deben considerarse oportunidades para distanciarnos de nuestros competidores. El éxito del VSM es hacer evidentes para toda la organización estos problemas, visualizar cómo influyen en la cuenta de resultados de nuestra empresa y por tanto poner a todos de acuerdo de lo que es realmente importante, evitando que las distintas áreas que configuran la empresa antepongan sus logros particulares sobre los de toda la compañía.

✓ Para cada uno de los problemas detectados en el VSM existe la herramienta Lean Management que lo previene. Por tanto estaremos en condiciones de tener un nuevo (VSM) MAPA DEL FLUJO DE VALOR futuro que cumpla con la visión Lean y nuestra estrategia de futuro como empresa. Para ello deberemos realizar un plan de acciones detallado, priorizado, con objetivos y responsabilidades bien definidas. La validación y supervisión de este plan de acciones será responsabilidad exclusiva de la dirección de la empresa y ésta deberá proveer a la organización de los recursos necesarios para llevar a cabo dicho plan de acciones.

Para finalizar decir que el VSM es una de las herramientas más potentes de la mejora continua, pues cuando hemos sido capaces de alcanzar el MAPA DEL FLUJO DE VALOR futuro en nuestra empresa, lo que realmente hemos obtenido es el MAPA DEL FLUJO DE VALOR actual con lo que podemos volver a empezar a mejorar de nuevo todos nuestros procesos y seguir distanciándonos de nuestros competidores. También nos permite anticiparnos a los inputs externos de nuestros clientes sobre problemas de servicio, calidad o coste, que seguramente afectarían nuestra imagen de empresa. ///

Bibliografía:
Mike Rother & John Shook: "Observar para crear valor"