



A. Álvarez

LOGÍSTICA REGISTRADA

Japón y la eficiencia de la producción en masa

El sistema *Lean* en la gestión de procesos, técnica instrumentada con éxito por la industria automotriz japonesa, hoy se promueve con igual eficiencia en el sistema sanitario de algunos países, entre ellos la Argentina.

Texto Andrés Asato | Ilustración Alejandro Álvarez

¿Por qué Japón? Para el antropólogo y sociólogo brasileño Renato Ortiz, en su libro *Lo próximo y lo distante*, son varias las razones, ya que es uno de los pocos países, junto con Inglaterra, Francia, Estados Unidos y Alemania, que se industrializó en el siglo XIX. En la década del 50, igual que Estados Unidos, Japón conoció el desarrollo del consumo masivo, antes que en muchos países de Europa.

Después de la Segunda Guerra Mundial, la escasez de recursos tanto en mano de obra como financieros dio impulso a una producción que generara menos costos—en aquello que no le agregara valor al producto—y una búsqueda permanente de mejoras.

Fue entonces cuando muchas empresas tomaron la decisión de transformar su sistema en *Lean Manufacturing* (que podría traducirse como producción ajustada o ágil), que les permitió ser más eficientes y cuyos principios fueron mejorados y de-

sarrollados por los directivos de Toyota.

El *Lean Manufacturing*, que fue promovido además por los investigadores del MIT (Instituto de Tecnología de Massachusetts, por sus siglas en inglés) se apoya en un principio fundamental que es la mejora continua buscando la eficiencia en la producción por medio de la eliminación de desperdicios, y se focaliza en los defectos del producto, la sobreproducción innecesaria de bienes, productos en espera, y en los movimientos innecesarios de personal y transporte, entre otros aspectos.

La instrumentación de herramientas de gestión de calidad de acuerdo con el tipo de servicio y segmento de mercado en el que se opere es una de las claves de gestión de Toshin SA, una empresa con matriz japonesa y que opera desde 1981 en nuestro país.

La empresa diversificó su oferta y cuenta con servicios de correo internacional, *freight forwarding*, tramitaciones aduaneras, y viene desarrollando un servicio de logística a pequeña escala con entregas dentro del ámbito del área metropolitana de Buenos Aires.

“La relación de nuestra empresa con los sistemas de gestión de calidad y mejora continua como 6 «S», *Lean*, *kanban* y *just in time*, es empírica y se da en forma natural y fluida por ser proveedores de empresas que utilizan esas herramientas. Toshin es proveedora de servicios de Toyota Argentina desde la fase anterior al inicio de su producción en la planta de Zárate, con lo cual ha participado en diversos proyectos que van desde el desarrollo de proveedores hasta cambios de modelo [*full model change*] incluida la gestión de embarques críticos y embarques de prototipos [vehículos terminados] desde y hacia la Argentina”, destacó Horacio Uehara, director de Toshin SA.

Además, la interacción con el cliente es clave y la empresa participa de ciclos de la gerencia de Abastecimiento de Abbott Laboratories; organiza charlas e invita a personal de control de Producción y Logística de Toyota Argentina a exponer su sistema de producción; y en otras invita a clientes proveedores de servicios aéreos como LH Cargo y AF Cargo, para conocer las implicancias del *just in time*.

“De lo que se trata es de consolidar la colaboración e integración entre proveedores y clientes—agregó—y entender la gestión de calidad no sólo como un proceso que persigue una solución adecuada, sino también como un factor inherente al servicio”, añadió.

Uso ampliado

Un estudio del Grupo Miebach, *holding* especializado en consultoría y análisis logístico, proyectó las tendencias logísticas hacia 2025 y anticipaba las conveniencias de la aplicación del sistema *Lean* de producción.

Joachim Miebach—fundador y presidente de la consultora—advertía sobre la necesidad de su adaptación en el ámbito de la logística: “La filosofía *Lean* sigue teniendo mucha aplicación, lo que hay que tener en cuenta es que en la cadena de suministros no todos los conceptos son ciento por ciento aplicables, hay que establecer cuáles son aquellos aspectos que pueden producir beneficios en cuanto a mejoras y ahorro de costos”, señalaba Miebach.

En ese sentido, en los últimos años la aplicación de la filosofía *Lean* se ha venido extendiendo de las plantas industriales y autopartistas al sector de la salud, constituyendo una modalidad de gestión en aquellos sistemas que han sido eficientes y hoy enfrentan una

Racks selectivos
Racks penetrables
Racks móviles Movirack
Racks dinámicos y push-back
Depósitos autoportantes
Depósitos automáticos
Picking manual
Picking dinámico



50 años de experiencia ofreciendo soluciones de almacenamiento

MECALUX

Boulogne Sur Mer, 2538 - Villa Maipú
(B1651 BGP) San Martín
Tel: (005411) 4006-4444
Fax: (005411) 4006-4400
E-mail: mecalux@mecalux.com.ar

www.mecalux.com.ar

coyuntura económica en crisis (en particular en Europa, donde la presión en la reducción del gasto en salud es creciente).

Según los números actuales que se manejan en el sector, se tiene un costo de ineficiencia operativa del 25 al 35%, con lo cual se puede mejorar mucho el servicio sin afectar sus elementos vitales. El sistema *Lean* parte de una operativa estabilizada y de mejora continua que se denomina *kai* (cambiar) *zen* (mejorar) que, aplicada en las instituciones sanitarias, es la base sustentada en la organización y estandarización de las tareas, y en la logística enfocada a los pacientes, priorizando el principio de "igualar hacia arriba".

En la Argentina, hay experiencias en hospitales como el Sagrado Corazón, con el objetivo de disminuir los costos operativos, ordenando el trabajo, evitando los tiempos innecesarios, las cargas, los stocks y cambiando la percepción de los usuarios.

EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, LA FILOSOFÍA LEAN SE EXTENDIÓ DE LAS PLANTAS INDUSTRIALES AL SECTOR DE LA SALUD, COMO EN EL HOSPITAL SAGRADO CORAZÓN

¿Cómo se instrumentó el sistema? Carlos Díaz, gerente médico del hospital, explicó: "Partimos de culturas y organizaciones muy diferentes, con los conflictos de los colectivos intervinientes y esto, en cambio, es un sistema continuo y basado en valores. La producción en *pull* está orientada hacia el alta del paciente y para que todo adquiera una cadencia que evite demoras, esperas y alteraciones de los flujos de trabajo. Y quienes son operarios comparten los principios filosóficos del sistema *Lean* de convertir un problema en una oportunidad de mejora".

Ni exótico ni distante ni oriental, sino mirar a Japón como un país vecino y próximo. Todavía más consideramos que en la era de las redes sociales las distancias se acortan y muchas de las fronteras existentes se borran. Los sistemas logísticos y empresariales son herramientas clave para el mejor desempeño de las empresas y uno de los secretos para la vigencia de sistemas como *Lean* es que proporciona servicios ajustados a la necesidad: no menos, pero tampoco más. Lo cual tiene un alto impacto en el desempeño de la cadena de suministros. ●



Toyota, líder en la mejora continua de procesos

ARCHIVO

LAS CINCO "S"

LAS CLAVES NIPONAS

El objetivo de esta técnica japonesa desarrollada en los 60 es lograr un cambio cultural de hábitos en los operarios de una planta en relación con el orden e higiene del trabajo, lo que implica involucrar a toda una organización para lograr eficiencia y calidad en las operaciones. Su base filosófica está orientada al trabajo en

equipo y su capacidad de adaptarse a las fluctuaciones de la demanda. Las cinco palabras clave son:

- Seirei* (clasificar).
 - Seiton* (ordenar).
 - Seisô* (limpiar).
 - Seiketsu* (estandarizar).
 - Shitsuke* (entrenamiento y autodisciplina).
- En el ámbito de la salud, las claves del sistema *Lean* son:
- Identificar la cultura organizacional y transformarla.
 - Disminuir los costos, ordenar el trabajo, evitar los tiempos innecesarios y las cargas, los stocks y mejorar la percepción del usuario.

- Mejorar el cuidado del paciente, reducir los daños y las esperas, los errores y los tiempos perdidos.
- Fomentar la participación plena de los trabajadores, de los colectivos hospitalarios y modificar el enfoque de gestión, orientándolo al valor y a los procesos.
- Convertir los proveedores en socios estratégicos; deben entregar el producto completo, en tiempo y forma.
- La mejora continua en una organización *Lean* está en el ADN de la empresa, es espontánea y cada trabajador está compenetrado ella. ●

FUTURO E INNOVACIÓN

LO INVISIBLE ES JAPONÉS

Hay dos grandes temas por resolver en la logística más próxima. Uno de ellos es el que trae aparejado la migración hacia las áreas urbanas que no cuentan con una gran infraestructura circundante y que deben apelar a sistemas de distribución innovadores y los nuevos dispositivos tecnológicos como los celulares para acceder a zonas de difícil acceso. Facilitar la distribución y atender el componente ambiental serán claves para una logística futura. Hay 78 megaciudades con más de 5 millones de habitantes para repensar esas estrategias. En 2025, en América latina, el 85% de la población vivirá en ciudades urbanas. Saber cuál es la forma más eficiente de transportar la mayor cantidad de productos es uno de los interrogantes que las innovaciones en la cadena de suministros deberán responder.

Otra pregunta que se hace el sector es si le conviene tercerizar la logística o pensar en algo propio (como lo está haciendo la multinacional japonesa Toyota). Lo importante en el primero de los casos es no perder el *know-how* con el cliente y compartir información, y para ello la confianza es fundamental.

Mientras las economías del mundo buscan la manera de subirse a la locomotora china, los japoneses siguen confiando la base de sus negocios en el *kaizen* ("cambiar para mejorar"), concepto arraigado en siglos de cultura y que lo ha llevado a ser un país a la vanguardia de las tendencias innovadoras.

¿Podrá Japón mantener su liderazgo con la antigua premisa empresarial apoyada en la fuerza colectiva y enfocada hacia la mejora constante? Parecería difícil en un mundo altamente conflictivo. Pero para una generación de jóvenes con poco apego al sacrificio, lo importante ya no será ser el número uno, sino interpretar cuál es el ADN de la logística que viene. La llave para un nuevo milagro. ●

OCA. Logística en una nueva dimensión.

OCA

0800-999-7700 - www.oca.com.ar

EL PAÍS TE QUEDA CERCA.