

La Logística Integral

Logística Kaizen

La Logística Integral es el conjunto de técnicas y medios destinados a gestionar los flujos de materiales e información, siendo su objetivo fundamental la satisfacción de las necesidades en bienes y servicios de un cliente y/o mercado, en calidad, cantidad, lugar y momento; maximizando la satisfacción del cliente y la flexibilidad de respuesta, y minimizando los tiempos de respuesta y los costes.

La logística agrupa las actividades que ordenan los flujos de materiales, coordinando recursos y demanda para asegurar un nivel determinado de servicio al menor coste posible.

Fue en gran medida, la falta de coordinación entre las ventas y la producción, la que dieron lugar a la aparición de la logística en las empresas, como medio de resolver el conflicto entre dichas actividades, sirviendo la misma de nexo necesario entre la demanda del mercado y las actividades de producción de la empresa.

Dentro de las actividades de logística, dos de las que más coste absorbe son las de inventario y transporte. La experiencia y los estudios desarrollados indican claramente que cada una de ellas representa, aproximadamente, de la mitad a las dos terceras partes del coste logístico total. En tanto que el *almacenamiento* añade "*valor tiempo*" al producto, el *transporte* añade "*valor situación*".

Hoy en día el transporte es un factor esencial para cualquier empresa, ya que ninguna podría operar sin prever el desplazamiento de sus materias primas y/o sus productos finales. El otro tema crucial esta dado por el control de inventarios, puesto que generalmente no es factible o práctico producir y vender de forma instantánea o inmediata. Este paso intermedio entre el punto de producción y la demanda, tiene como objetivo mantener la disponibilidad de las mercancías de cara al usuario, a la vez que proporciona la flexibilidad necesaria a las áreas de producción y logística en su búsqueda de métodos de fabricación y distribución más eficientes.

La última actividad clave es el procesamiento de pedidos. En comparación con los costes de transporte y almacenamiento, el procesamiento de pedidos constituye una parte importante del tiempo total de recepción por parte del cliente de los productos o servicios solicitados.

Dentro de la gestión empresarial, la logística es vital para casi todas las áreas que cubren aquella, ya sea el control de costes, el nivel de empleo, o el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa. Sólo en los últimos años las actividades de logística han pasado a convertirse en áreas funcionales de importancia. *El incremento de la competencia internacional, la escasez de materias primas clave y los problemas en materia de productividad han llevado a poner un mayor énfasis en los aspectos logísticos.* Es dentro de este marco donde las presiones competitivas de un economía cada vez más globalizada, se mueven en el sentido de incorporar la logística como un componente estratégico dentro de la organización; y la mejor forma de lograr la excelencia en la logística al servicio de la empresa es implantando el kaizen en las empresas.

El Kaizen

El Kaizen como sistema destinado a la mejora continua en los niveles de calidad, productividad, costes, satisfacción, tiempos de los ciclos, y tiempos de reacción, mediante la gestión combinada del TQC, el Just in Time, el Mantenimiento

Productivo Total, la actividad de grupos pequeños, los sistemas de sugerencias y el despliegue de políticas, permite lograr la eliminación de despilfarros, estandarizar las operaciones y lograr un óptimo de disciplina laboral.

El kaizen debe ser enfocado a los efectos de la reducción en los costes logísticos y mejora de sus servicios desde dos puntos de vista:

§ Mediante la aplicación del kaizen en todas las áreas de la empresa y sus efectos en la logística.

§ Y mediante la aplicación del kaizen en las operaciones de logística.

En cuanto a la aplicación del kaizen en la empresa y sus efectos en materia logística tenemos:

1. La aplicación del TQM y sus efectos en la reducción de niveles de fallos y defectos genera por un lado una menor necesidad de contar con inventarios de reserva o seguridad para hacer frente a problemas de calidad en la producción. Y por otro lado, el menor nivel de desperdicios implica una menor adquisición de insumos para reservas y/o reprocesos. Ello significa menores costes de transporte y de almacenamiento, como así también menores costes administrativos para solicitar y gestionar los insumos.
2. La implantación del sistema de producción Just in Time, trae aparejado menores costes de inventarios, una reducción en el coste total de los insumos, mejoras importantes en las relaciones con los proveedores, reducción en la cantidad de proveedores y partes, caída en los niveles de inventarios de materias primas, productos en procesos y productos terminados, y reducción en los costes de pedidos y control de inventarios.
3. El Mantenimiento Productivo Total lleva a menores niveles de paradas en las máquinas, como así también a reducir notablemente las fallas por desperfectos en el funcionamiento de las máquinas, equipos e instalaciones. Ello genera menores necesidades de inventarios de seguridad, como así también reduce radicalmente las necesidades de insumos para actividades de reprocesamiento.

De igual forma los aspectos antes apuntados pueden y deben ser aplicados específicamente a los procesos y actividades logísticos. Para ello la mejor manera de controlar y mejorar, tanto los niveles de costes como los de satisfacción, es aplicando el Control Estadístico de Procesos (SPC), lo permite una mucho mejor óptica o visión de la evolución de los distintos indicadores de la empresa, permitiendo conocer tanto la capacidad de los procesos para generar servicios logísticos a bajo coste y con un excelente nivel de satisfacción tanto interno como externo, como así también conocer el coste medio y el nivel medio de satisfacción, detectando a tiempo las desviaciones y efectos en los cambios de gestión.

La implantación y plena utilización del Kanban (sistema para el reaprovisionamiento de insumos o componentes mediante arrastre) ha logrado importantes reducciones en materia de inventarios, transportes, y caída en todos aquellos costes relacionados con los excesos de inventarios.

Los objetivos del enfoque Just in Time aplicado en materia de aprovisionamiento son:

1. La entrega de componentes y partes justo a tiempo al usuario, para fabricación o montaje.

2. Eliminación de todo desperdicio generado por actividades que no agreguen valor al producto en el proceso.
3. Lograr que las transacciones se hagan con un mínimo de complejidad.

El Just in Time y el aprovisionamiento

El concepto Just in Time es una filosofía o cultura que abarca toda la empresa, orientada a la eliminación sistemática de desperdicios por medio de las funciones logísticas y de manufactura. Caracterizándose por operar con bajos niveles de inventarios y con los más altos niveles en materia de calidad y servicio al cliente.

Todas las funciones básicas de una empresa son afectadas por el Just in Time. En el área de la logística, el Just in Time genera relaciones totalmente nuevas con los proveedores y los transportistas, requiriéndose nuevos enfoques a los efectos de la localización de los centros de distribución y en el manejo de inventarios.

El enfoque Just in Time (JIT) a afectado las actividades relacionadas con los flujos tanto internos como externos de materiales. El Just in Time debe comenzarse por aplicar en primer término en la propia planta, con un control único del sistema por parte del usuario, para luego extenderlo al exterior.

Las razones esenciales por las que se recomienda en primer lugar adquirir una experiencia interna en la utilización del JIT está dada por:

§ La formación de proveedores es una de las actividades fundamentales para la aplicación exitosa del JIT externo, lo cual difícilmente pueda lograrse sin antes poseer un conocimiento y experiencia a nivel interno.

§ La planificación del JIT se desencadena partiendo de las necesidades de los clientes finales.

§ Las necesidades de entregas frecuentes de productos e insumos con una calidad garantizada sólo es posible explotarla cuando los procesos internos de la empresa garantizan un elevado nivel de calidad.

§ Al basarse en el arrastre (*pull*) la activación de los procesos productivos y de aprovisionamiento, es menester estar a la espera de la señal dada por los clientes y consumidores.

La preparación de las funciones logísticas para la instrumentación del concepto Just in Time debe atender los aspectos relativos a estrategia, organización, operaciones y sistemas.

La Logística Kaizen

La Logística Kaizen se enfoca, en función a la filosofía y metodología antes descrita, en los aspectos concernientes a:

- § Reducción el número de proveedores.
- § Acortar los plazos o tiempos de suministros.
- § Reducir los costes relativos al suministro.
- § Lograr un suministro "justo a tiempo".

§ Mejorar la calidad del transporte.

§ Y, lograr un nivel de excelencia en cuanto a redes de información.

En cuanto al número de proveedores se presupone, de acuerdo al sistema Just in Time, la existencia de un número limitado de proveedores que hay que integrar dentro de los sistemas operativos. De igual forma el TQM prevé la unión con los más importantes proveedores de la empresa y la limitación de su número. Ambas estrategias están basadas en un crecimiento guiado del proveedor. Muy a menudo, esto exige asistencia, formación adecuada y consultoría, todo lo cual sería totalmente imposible de llevar a cabo con un número muy grande de proveedores.

Por tal motivo, es menester reducir notablemente el número de proveedores activos seleccionando aquellos que por sus capacidades y características mejor se acoplen a la estructura de la empresa, valorándose el coste total, su potencial de mejora, y sus deseos de seguir el largo camino de colaboración.

En cuanto al plazo de suministro, el mismo afecta notablemente el nivel de stock de insumos de igual forma que el horizonte de planificación. Reducir el plazo de suministro es vital, conformándose dicho plazo por:

1. El tiempo par definir el pedido.
2. Tiempo para emitir los documentos.
3. El tiempo de respuesta del proveedor.
4. Tiempo de transporte.
5. Tiempo de recepción e inspección.
6. Tiempo para volver a enviar la mercancía (a departamentos, cadenas, etc.).

Todos estos tiempos pueden ser reducidos adoptando el Kaizen / Just in Time. Así la etapa destinada a la definición del pedido es prácticamente eliminada gracias a la aplicación del Kanban y la teleinformática (IT - EDI). La emisión de documentos se reduce al adoptar pedidos abiertos, que cubren períodos prolongados (ejemplo: seis meses, un año o más).

La confirmación de los pedidos se reemplaza por mecanismos de información que confirman la orden automáticamente. La respuesta física de un proveedor se garantiza por pasos automáticos (pasos físicos, no de procedimientos) como el sistema kanban o los suministros sincronizados.

En cuanto al tiempo de transporte el mismo se ve reducido gracias al uso de diversos métodos, tales como los centros de recogida, los circuitos de clientes o proveedores, o el suministro secuencial. El transporte coordinado o combinado (camión-tren; barco-camión; avión-camión, etc.) constituye un importante sistema para reducir los tiempos cuando se tratan de grandes distancias. La cercanía del proveedor asume siempre una importancia primordial dentro del esquema de trabajo *just in time*.

Los plazos de recepción e inspección, así como los plazos de reenvío se ven notablemente reducidos e inclusive eliminados debido a que un proveedor que garantiza la calidad de su producto puede enviarlo directamente a las líneas de producción del cliente.

Los gastos relacionados a los suministros están conformados por:

1. Costes de negociación.
2. Coste de la emisión de documentos.
3. Costes de despachar.
4. Costes de transporte.
5. Costes de gestión de las mercancías recibidas.
6. Costes de inspección de las mercancías entrantes.
7. Costes de envío a los departamentos.

Mediante la implantación del just in time y del TQM, los costes antes mencionados se ven modificados por cuanto:

1. La frecuencia de las negociaciones se reducen drásticamente gracias al concepto de pedido abierto. La necesidad de negociación llega solamente en el caso de nuevos productos o de cambios sustanciales que afecten a productos preexistentes (que requieran la revisión de materiales, sistemas de producción, o equipos).
2. La emisión de pedidos puede considerarse cancelada porque solamente se utilizan los pedidos abiertos, mientras las peticiones de entrega se hacen, automáticamente, a través del kanban o de otros medios).
3. En el sistema de entregas JIT de pequeños lotes y de frecuentes entregas automáticas (semanales, diarias, o más de una vez al día) el término despachar llega a perder su sentido.
4. El coste de transporte es el que, quizás, menor cambio sufre, pero es posible que sea sujeto de alguna reducción.
5. Los gastos de contabilización relacionados con la recepción de mercancías e insumos se reduce al adoptarse un sistema de facturación automática al final de cada mes.
6. En tanto que los costes de inspección en la recepción y de envíos desaparece completamente si el proveedor entrega directamente a las líneas de producción.

Conclusiones

El kaizen ha pasado a ser en la actual era de la globalización y aceleración constante de la competitividad, una necesidad fundamental para las empresas que pretendan asegurar su permanencia en el escenario en el mediano y largo plazo.

Ningún sector, función, actividad o proceso de la empresa puede, ni debe quedar al margen de la mejora continua. Ello implica que una función que ha pasado a ser trascendental en las empresas como es la logística no puede quedar al margen de la mejora continua de sus procesos y niveles de performance que le son propios.

Una empresa que se ve obligada, quiéralo o no, a competir con oferentes de carácter global no tiene otra opción que cambiar radicalmente sus paradigmas de gestión, adaptándose rápidamente a los cambios del entorno.