

**Las opiniones expresadas por los expositores en reuniones de los Comités de VenAmCham, reflejados en este reporte, representan los criterios profesionales de sus autores sobre los temas tratados y no una posición de la Cámara ni la de sus Comités**

**VENAMCHAM- COMITÉ AL DÍA  
Química e Ingeniería-Septiembre 2018**

**Introducción a la Mejora Continua. Gemba Consultores. René Martínez**

El especialista comenzó su exposición recalcando el impacto ante cambios en la productividad, como muestra de ello, hizo mención a la transición de la producción manual a la producción en masa en el caso de la industria automovilística, como en el caso de Toyota, donde el tiempo de producción para cada vehículo pasó de 8,5 horas por vehículo a menos de una hora (Toyota Just in time)

La mejora continua está centrada en eliminar los “desperdicios” que van surgiendo a lo largo del proceso productivo. Indica que en Japón la concepción de desperdicio se relaciona directamente con cualquier actividad que consume recursos pero que no genera valor, por lo que la sustancia de una transformación orientada a la mejora continua pasa por identificar todas aquellas operaciones que no generan valor y enfocarse directamente sobre las mismas.

Ejemplos comunes de desperdicios en las organizaciones se relacionan con reuniones innecesarias y la falta de una cultura de planificación. Hizo mención al hecho de que muchas empresas cometen el error de invertir (en mejora continua) proporcionalmente más sobre procesos que generan valor agregado, tratando de mejorar la productividad de los mismos (obteniendo resultados menos representativos), y no en los procesos que generan realmente desperdicios (donde los resultados son más palpables). Señala que un proceso más efectivo representa un retorno más inmediato.

Existen diversas herramientas para implementar mejora continua, pero la aplicación de las mismas siempre dependerá de la naturaleza de la empresa y lo que quiera mejorar. Mencionó varias de ellas:

- Lugares de trabajo que funcionan
- TPM (Mantenimiento Productivo Total) que se trata de gerenciar el mantenimiento desde varias gerencias (y no desde una sola dedicada al mantenimiento)
- Estandarización
- Uso de indicadores diarios de desempeño
- Kaizen (ideas de baja inversión y alto impacto)
- Poka-Yoke (dispositivos a prueba de errores humanos)

- Jidoka (automatización de operaciones)
- Flujo continuo de materiales e información

Destacó el término japonés Gemba, que significa “lugar de trabajo, el lugar real donde ocurren las cosas”, entendiéndose como aquel lugar de la organización donde pasan las cosas más importantes

Destacó elementos como la lección de un punto, que viene a ser la creación de lecciones por expertos en el área para formar a la generación de relevo

Varias de sus recomendaciones:

- Involucramiento de todos los niveles de liderazgo
- Estándar corporativo para aplicar herramientas
- Personal capacitado y asesoría dedicada a la mejora continua
- Manejo eficiente de recursos
- Manejo y conocimiento de las rutas de producción para identificar oportunidades de implementación de herramientas de mejora continua
- Despliegue comunicacional de lo que se plantea implementar
- Reconocimiento a la correcta aplicación de las herramientas

Para mayor información puede dirigirse al estudio de este año:  
<https://www.pwc.com/gx/en/forensics/global-economic-crime-and-fraud-survey-2018-summary-infographic.pdf>

**Carlos Miguel Aizaga**  
**Gerencia Corporativa de Comités e Información**