

**RESUMEN
EJECUTIVO****Construir sin
pérdidas es
posible, descubra
cómo**

La implementación de sistemas de mejora continua optimiza los resultados económicos y de eficiencia en proyectos de obra; el no aplicarlos aumenta los costos, retrasa las entregas y genera retrabajos.

POR DANIEL ANELL

Resumen general

Uno de los principales obstáculos que enfrentamos para lograr un cambio real en los procesos dentro de las organizaciones es definitivamente la resistencia al cambio. La mayoría de los arquitectos y otros profesionales de la construcción se muestran reservados ante la implementación de un método industrial de mejoramiento de procesos. Esto obedece, sobre todo, al temor de enfrentar un reto diferente. Les explico por qué.

Los años de experiencia que he adquirido en este rubro me han demostrado que la mejor manera de vencer la resistencia al cambio, es a través de un sistema de mejora continua. Un sistema que, día a día, me confirma, mediante una planeación blindada, que no me he equivocado.

La mejora continua incluye una serie de acciones dirigidas a obtener la mayor calidad posible de los productos, servicios y procesos de una compañía pero, sobre todo, del activo más importante de la misma que son los empleados. Esto se traduce en una importante reducción de costos y tiempo, dos factores básicos si lo que se persigue es el crecimiento de una organización.

Los principios básicos

En cualquier metodología industrial de optimización esbelta o lean, el objetivo es optimizar costos, eliminar desperdicios, mejorar tiempos de producción e, incluso, mejorar la calidad. Estos son los principios básicos del proceso de construcción lean también conocido como “construcción sin pérdidas” y solo se lograrán si se trabaja en equipo, con una clara comunicación de los planes del proyecto y con una fuerza de trabajo comprometida que se sienta parte del todo, es decir, desde la fase de planificación de proveedores, la excavación, la construcción —obra negra y gris—, y hasta los más detallados y exigentes acabados.

El panorama mundial es la oportunidad latina

La construcción industrializada en países desarrollados de Europa o en Estados Unidos ha demostrado una gran optimización de su producción mediante la prefabricación de paneles de soporte, elementos constructivos realizados en serie y mediante procesos

industriales de manufactura. Dicho así suena fácil, pero resulta que en los países latinoamericanos, a pesar de que tenemos mano de obra excelente en construcción, todavía no tenemos la preparación y la calificación necesarias. Todavía estamos muy acostumbrados a procedimientos tradicionales y casi artesanales de construcción.

¿Pero de qué sector de la construcción específicamente hablo? El área de desarrollo de la construcción industrializada es la construcción de vivienda de interés social, los conjuntos residenciales uniformados, las plazas comerciales y supermercados, los grandes almacenes, las bodegas industriales y los complejos de oficinas.

Estructuras que, por dimensión y uniformidad, se ajustan al modelo industrial referido.

Una vez acotado el tema, conviene advertir que para que todo el sistema funcione, una de las palabras clave es "planeación". ¿Por qué? Porque una buena planeación permite tener un control de inventarios que nos garantice una reducción en los tiempos de espera, con ello evitamos,

a toda costa, el almacenaje innecesario de materiales que de momento no estamos en posibilidades de instalar, tanto en general como en cada segmento del proceso constructivo.

Por ejemplo, una práctica típica en Lean es el control de inventarios, en él debemos separar en "materiales para almacenar" y "materiales por ordenar".

Los primeros se gestionan a partir de estrategias de remplazo kanban ("tarjeta", en japonés), un sistema que nos indica el abastecimiento de partes de acuerdo con la demanda.

Los segundos mediante un método just in time (justo a tiempo), que nos asegurará que tales materiales llegarán exactamente en el momento en el que podrán instalarse, a fin de no generar costos de almacenamiento o un desequilibrio de flujos de efectivo.

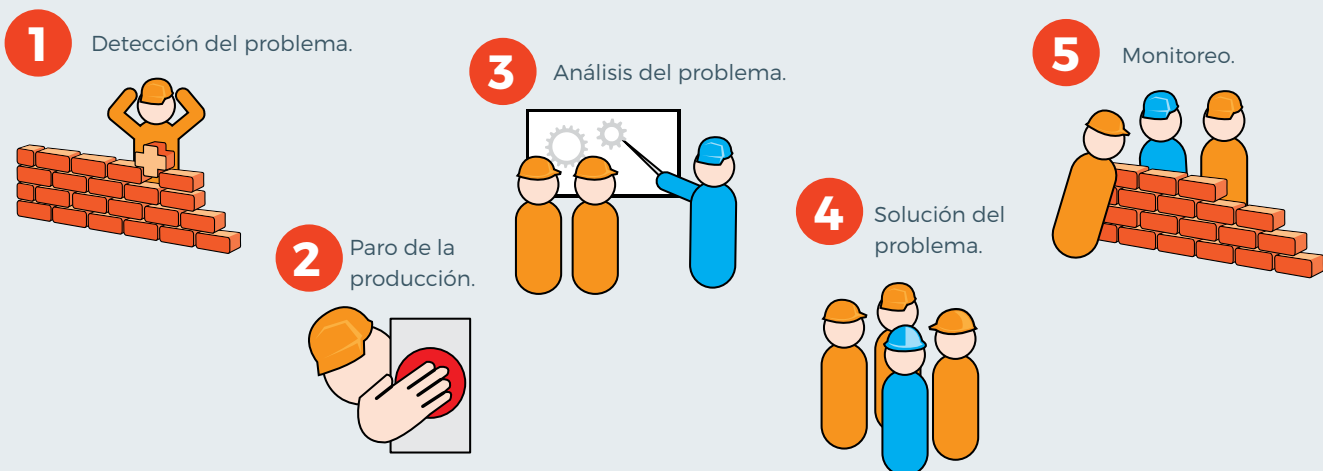
Otra práctica lean que resulta imperante es Jidoka, que significa "construir con calidad" en japonés, un concepto que permite a cada trabajador ser responsable de vigilar el control de calidad del trabajo inmediatamente anterior al momento en que llega a sus manos. Esta práctica de control garantiza una reducción muy importante de defectos y nos da la posibilidad de detectar rápidamente un problema para solucionarlo de raíz.

En un proyecto de construcción industrializada requerimos una programación diaria sobre las piezas que se deben fabricar, transportar y montar o aplicar. Cualquier desviación en este proceso se puede corregir el mismo día y se puede rediseñar el programa si es necesario.

Los principios básicos del proceso de construcción lean también conocido como "construcción sin pérdidas" solo se logran si:

- Trabajo en equipo.
- Una comunicación de los planes del proyecto.
- Una fuerza de trabajo comprometida que se sienta parte del todo.

El concepto Jidoka



El desempeño del proceso mejorará considerablemente si además ejecutamos eventos kaizen, proyectos de mejora continua. Estos eventos sirven para que de forma puntual se resuelvan oportunidades de mejora ya sean correctivas o preventivas y así dar un mejor seguimiento a los indicadores clave de desempeño y poder llegar a las metas que la dirección requiera para entregar resultados económicos a los clientes y accionistas, así como disminuir los pedidos urgentes o imprevistos, una mayor productividad, por lo tanto, plazos más cortos de ejecución y entrega de la obra.

En conclusión, las grandes empresas de la construcción pueden adoptar sistemas lean sin demasiado esfuerzo porque ya cuentan con un sistema interno de planificación.

El riesgo de no implementar un plan lean construction, o de construcción sin pérdidas, implica un aumento en costos, entregas tardías y defectos o retrabajo. Usted decida si toma el riesgo.



SOBRE EL AUTOR

Daniel Anell, Gerente Consultor Senior Latinoamérica. Con 30 años de experiencia, es experto en procesos de mejora continua en grandes corporaciones a nivel internacional. Antes de unirse a TBM, fue responsable global corporativo del área de calidad de Grupo Bimbo, lideró proyectos de mejora, estratégicos y operativos, en distintos países de Latinoamérica, Estados Unidos y Asia.

Ventajas y desventajas de la mejora continua

Ventajas

- Aumenta la productividad y hace más competitiva a la organización.
- Se enfocan los esfuerzos en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Las mejoras son perceptibles en un corto plazo y los resultados son visibles.
- Se eliminan los procesos repetitivos.
- Se reducen los productos defectuosos, lo que en consecuencia genera una reducción en los costos, ya que se emplea una menor cantidad de materias primas.

Desventajas

- El proceso de mejora continua puede llegar a hacerse muy largo por la resistencia al cambio si no se sabe manejar adecuadamente.
- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Precisa de un cambio en toda la organización y de la participación de todos los integrantes de la misma en todos los niveles.

EL MÁS RÁPIDO SIEMPRE GANA

En TBM nos especializamos en consultoría de operaciones y de cadena de suministro para fabricantes y distribuidores. Ayudamos a las empresas a ser más ágiles, rápidas y a que su desempeño sea de 3 a 5 veces mejor que su competencia.

in | | tbmclat



