

# ¡Tetra Pak: la manera de administrar la logística en una empresa de clase mundial!

## Histórico



Con el objetivo de conocer el modelo estratégico y operativo desarrollado en México que cambió la

manera de administrar la logística en una empresa de clase mundial, Logistic Summit, en conjunto con Apics Capítulo México, organizan el webinar Sincronización de la cadena: administrando la logística desde el piso de producción, dirigido por Juan Galassi, Gerente de Logística Integrada para México, Centroamérica y Caribe de Tetra Pak, el próximo miércoles 12 de julio a las 11 de la mañana.

Existe la creencia de que los almacenes tienen que utilizarse al 100% de su capacidad o de lo contrario se está perdiendo dinero. Idea que era vigente en el pasado, cuando los indicadores logísticos únicamente medían el costo por metro cuadrado de almacenaje.

Actualmente, los responsables de estas operaciones tienen que analizar los gastos asociados que implica tener un almacén saturado, preguntarse si se tiene la sensación de que los inventarios están descontrolados y si la carga financiera del stock es alta. Asimismo, si las líneas de producción se detienen por falta de materiales o si realmente los costos de transporte están controlados y optimizados.

“Éstas son algunas preguntas que pueden ayudar a conocer las pérdidas asociadas a una falta de sincronización en la cadena de suministro”, aconseja el directivo a cargo de esta conferencia por internet.

Juan Galassi indicó que “hace unos años en Tetra Pak comenzamos a medir y analizar estas pérdidas; encontrando en la herramienta de kanban un poderoso aliado que cambió nuestra manera de pensar y de administrar nuestra logística”.

- Involucrar al equipo superior y al directorio en una reflexión regular (no solo anual) sobre las fuerzas y tendencias globales que impactan a la empresa y realizar los grandes cambios de dirección en la estrategia que se requieren.
- Crear un proceso de gestión riguroso y continuo para la formulación y ejecución de las iniciativas estratégicas específicas necesarias para cerrar las brechas entre la trayectoria actual de la empresa y sus aspiraciones.
- Convertir estas iniciativas en una realidad operativa mediante la integración formal del proceso de gestión estratégica con los procesos de planificación financiera (un cambio que generalmente requiere también pasar a enfoques de previsión y presupuestación más continuos y ágiles).

Para explicar cómo se ve esto en la práctica, IMD realizó un análisis a través de su experiencia con Tetra Pak, una empresa multinacional de empresa a empresa (B2B). El proceso de planificación de Tetra Pak se volvió más ágil a medida que pasaba de un ciclo anual de toma de decisiones a uno continuo. Al desarrollar la capacidad de iniciar, detener o acelerar rápidamente iniciativas multifuncionales, la empresa se mantuvo adaptable durante todo el año y, al mismo tiempo, desarrolló capacidades a largo plazo. La experiencia de Tetra Pak se destaca de tres formas:

**1- Ha establecido un proceso de estrategia personalizado que se ajusta a las situaciones de las unidades individuales y sus entornos de mercado únicos.** Ha pasado de un enfoque de "todo o nada" a un proceso de estrategia que gestiona continuamente las decisiones de inversión de recursos, lo que le ayudó a ganar "aceptación" para las iniciativas de unidades cruzadas. En otras palabras, la empresa desafió con éxito la suposición de que todas las unidades debían emprender el mismo proceso de estrategia todos los años.

**2- Si bien la planificación estratégica a menudo se ve como algo separado de la implementación, es beneficioso crear un proceso cíclico que vincule directamente el desarrollo de la estrategia con la implementación de manera escalonada.** Para cosechar los beneficios de este proceso cíclico, se debe dar más valor a la alineación y menos al proceso de planificación en sí. Esto hace que el diálogo continuo sea

cada vez más importante, ya que las contribuciones organizacionales son clave para la realización de beneficios.

**3- Tetra Pak desafió con éxito la noción de que la planificación estratégica es impulsada únicamente por las organizaciones de línea, donde normalmente la planificación operativa sigue a la planificación estratégica.** En cambio, enfatizó que la implementación de iniciativas estratégicas a un nivel multifuncional como otro medio para desarrollar capacidades. Esta forma de planificación estratégica se produce a través del enfoque de cartera de iniciativas estratégicas en todas las unidades.

Para lograr la agilidad estratégica, Tetra Pak ha creado un proceso de planificación estratégica personalizado y basado en criterios que permite a los ejecutivos ser más sensibles y receptivos a los cambios externos, maniobrar sus empresas para alinearlas y modificar las iniciativas estratégicas a medida que evolucionan las condiciones del mercado. Esto ayuda a prevenir la escalada del compromiso, es decir, tirar buen dinero tras mal en un esfuerzo por salvar iniciativas en las que se han invertido importantes recursos y emociones.

# Modelo de sincronización y optimización de la cadena Tetra Pak

## Histórico

La eficiencia logística que tiene Tetra Pak México inició en 2014 con la implementación de un modelo estratégico y operativo desarrollado a partir de la metodología kanban, con la cual lograron sincronizar y optimizar su cadena de suministro y reducir tiempos de



operaciones en piso de producción, aminorar los tiempos de entrega y mejorar presupuestos, entre otras mejoras.

Juan Galassi, Gerente de Logística Integrada para México, Centroamérica y Caribe de Tetra Pak, compartió esta historia a partir de la categoría papel en rollo en el Webinar Gratuito Sincronización de la cadena: administrando la logística desde el piso de producción, organizado por el Logistic Summit en conjunto con APICS Capítulo México.

El ejecutivo de Tetra Pak mencionó que antes del método kanban las operaciones en el almacén no funcionaban correctamente, ya que la mercancía rebasaba las capacidades del piso, no existía un inventario adecuado, y los camiones quedaban parados porque no podía descargarse el producto.

También había tiempos muertos, cargas sin regular y el principal problema era el riesgo de parar la producción; adicional, existía una fricción entre las áreas de almacén, producción, planeación y el proveedor de almacén externo.

Razones por las cuales Tetra Pak hizo un análisis y medición del proceso de la cadena, lo que resultó en un mapeo de actividades a fin de saber tiempos muertos

y actividades que no dejaban nada de provecho a la eficiencia de la cadena de suministro. Así se descubrió la necesidad de realizar una reingeniería del proceso e implementar el modelo kanban, con lo cual se dejó de empujar y se empezó a jalar el material conforme fuera necesario, apoyados por el área de producción, y así se logró optimizar las actividades en 20%

De esta forma, la empresa de envasado de origen sueco redujo el proceso logístico de 3 días a 12 horas, cambiando la forma de trabajar de empujar a jalar, optimizando el stock operacional de 358 a 180 rollos, e incrementando en 41% las actividades que generan valor. Este sistema hoy en día es administrado por los operadores de producción y de montacargas, lo cual ha generado empoderamiento y compromiso en estas personas.

Además, las descargas de camión ocurren en 35 minutos, se liberaron los tiempos para trabajar de los montacargas, y el inventario es ahora más rápido porque están contables los productos. Hay actualmente orden y mayor limpieza en almacenes e incluso mejor mantenimiento, explicó el directivo.

La sincronización de la cadena fue una de las primeras metas, señaló Juan Galassi; pero el mayor logro con el modelo kanban, reconoció, fue el cambio en la mentalidad del equipo de trabajo, sobre todo de los operadores. Inició una reorganización del personal para generar valor, bajo la máxima “si no sabes te enseño, si no puedes te ayudo, pero si no quieres...”.

A la par, agregó Galassi, el personal pudo saber cuáles eran sus responsabilidades en el proceso con la ayuda de un tablero simulado. “Al profesionalizar, motivar y enterar de manera correcta a los operadores de los procesos, todos saben cuál es su función y cómo agregan valor a los procesos, y el supervisor —en vez de apagar fuegos— ahora busca nuevas alternativas para generar valor a toda la empresa en este ciclo de mejora continua latente, y donde la [capacitación](#) es ya parte fundamental”.

El modelo ya mencionado se ha replicado con éxito en países como Brasil, Canadá, Alemania, Estados Unidos, Turquía, China y Japón, en donde la empresa de envasado de cartón y procesamiento para la industria alimentaria tiene presencia.