

Un camino bien sellado

De la consulta a la empatía, un sistema depurado

ALICIA QUIÑONES

En los años 70's Grupo Sleever inició sus operaciones con el lanzamiento de Kopalón, uno de los productos más innovadores y seguros del mercado de empaque, embalaje y decoración. Los años hicieron que la tecnología demandara a paso voraz confiabilidad y claridad en los procesos internos y externos, y que los productos fueran de primer nivel. La tenacidad fue detonador para que hoy Grupo Sleever sea líder en el mercado de sellos de garantía y etiquetas de productos.

En febrero de 2005 la casi totalidad de los clientes de Grupo Sleever trabajaba con niveles de calidad sumamente estrictos, por el tipo de actividades a que se dedicaban, pues eran laboratorios, empresas de la industria alimentaria, etcétera, los cuales en su mayoría tenían certificado alguno o varios de sus procesos en ISO 9001, así que un requisito indispensable exigido a los proveedores era tener al menos el mismo estatus. Fue entonces que Grupo Sleever puso manos a la obra.

"A pesar de que nosotros ya trabajábamos con una calidad que hasta cierto punto creíamos correcta, y que nuestros clientes la calificaban como buena, nos pedían el sistema de calidad certificado, es decir, el papel", comenta Rocío Navarro Conde, gerente de comercialización de Grupo Sleever. La estrategia era clara: no sólo confiar en el proveedor, también armonizar en la con-

cepción de la calidad y para ello qué mejor que el respaldo de un tercero.

Entonces se dio el primer paso: buscar una empresa consultora.

Después de revisar varias opciones, recurrió a sus principales clientes y dos de los más importantes respaldaban el nombre de Ruelas Consulting, firma especializada en proporcionar servicios de capacitación y consultoría en materia de calidad, metrología y reingeniería de procesos.

LA SEMILLA

Una vez elegido el asesor comenzó el llamado diagnóstico ISO operacional. Se revisó el nivel de madurez (efectividad y eficiencia) de sus procesos, el grado de cumplimiento de la organización y qué tan factible era diseñar, implementar e iniciar los procesos para hablar de la certificación en ISO 9001 en un futuro cercano.



Empatía: Ruelas, Navarro D. y Navarro C.

Al término del diagnóstico la firma consultora se dio cuenta de que se hallaba frente a un reto que rebasaba sus expectativas. Octavio Ruelas, director general de Ruelas Consulting, platica que Grupo Sleever contaba con procesos muy robustos, sólidos, controlados, bien definidos y que obtenían como resultado productos de alta calidad. "Apoyarlos significaba mejorar lo que ya estaba muy bien hecho, depurar lo que ya estaba controlado y ofrecerles mejores sistemas y modelos sólidos que contribuyeran a su crecimiento, lo cual no iba a ser sencillo. Representó para nosotros una gran oportunidad."

Debido a la complejidad del reto se decidió preguntarle a Salvador Navarro Días Barreiro, director general de Grupo Sleever, cuál era su nivel de compromiso en el proyecto. "Absoluta", recuerda Ruelas que contestó el directivo. "Trabajamos con

esquemas de equipo y basados en nuestra filosofía rectora: ser concretos, precisos y concisos”, que la firma tradujo hacia una cadena de trabajo efectiva, eficiente y confiable. Hoy recuerda Días su impresión de Ruelas Consulting: “De empatía, dado que nosotros somos una empresa con una cultura organizacional muy específica, enfocada totalmente a la calidad, como ellos, así que resultaba muy práctico unirnos.”

Llegó el momento de establecer un plan de certificación. El inicio fue la definición de indicadores (costos, tiempos, cantidad, calidad y seguridad) y su implantación en los procesos sustanciales. “El trabajo también ha implicado proporcionarle a la gente formación para facilitar su desempeño dentro del sistema de la calidad y habláramos el mismo idioma; también necesitábamos aumentar el nivel de compromiso”, añade Rocío Navarro.

A la par se fueron gestando las políticas, la documentación y la implantación, y se tomaron las acciones correctivas y preventivas, se realizaron las auditorías internas y se definieron las funciones, las responsabilidades y los parámetros de los procesos. “Grupo Sleever hizo los cambios en su infraestructura, equipo, capacitación y en la metodología de sus reuniones, además de mejorar la forma de difusión de los documentos. Hoy por hoy cuenta con un sistema documental perfectamente estructurado a nivel de certificación”, explica Octavio Ruelas.

LOS FRUTOS

Durante la etapa de implantación y prueba del sistema por certificar también se estableció un sistema de control metrológico operativo que consistió en definir la forma de calibrar, verificar y ajustar los equipos de medición internamente

para reducir los costos y aumentar la confianza en los resultados de las mediciones realizadas.

Pero no todo era color de rosa. Salvador Navarro relata que al principio pensó que iba a ser fácil y en realidad hubo muchas dificultades, ya que debieron aprender nuevas habilidades y hasta casi inventar un nuevo lenguaje, sobre todo para transmitir al resto del personal el objetivo del sistema de control. En todo esto la definición de puestos ha dado un resultado positivo pues la actitud del personal ha mejorado, lo que se ve reflejado en la rapidez y grado de entendimiento para cada acción y en la conciencia de la importancia que juega la posición de cada integrante; aunque —“como en todo cambio”, agrega el director general de Grupo Sleever— hubo quienes se tuvieron que “bajar del camión”, pues no mostraron apoyo alguno”.

Los beneficios han sido cuantificables en tan sólo unos meses, consecuencia del orden y la conciencia. “En el rango de la calidad hemos cambiado abismalmente”, subraya Rocío Navarro, “hoy tenemos todo documentado y nuestros estándares y rangos de medición son más cerrados. Comercialmente hablando, hemos tenido las puertas abiertas con más clientes.” El director general de Grupo Sleever añade que el proceso y la técnica que el sistema de gestión de la calidad da es una ventaja que nuestra competencia no tiene.

Uno de los argumentos que hoy en día demanda el nuevo nivel de trabajo es un crecimiento de 20% a 30% en una época donde los mercados se achican. “Eso se debe a la productividad que estamos generando y que nos pone por encima de la competencia”, sentencia Salvador Navarro. ●

“Grupo Sleever hizo los cambios en su infraestructura, equipo, capacitación y en la metodología de sus reuniones, además de mejorar la forma de difusión de los documentos.”

DOSSIER

Lean, QFD, kanban, kaizen: Navarro D



Nombre: Grupo Sleever.

Año de inicio: 1972.

Divisiones estratégicas:

- Kopalon Internacional. Orientada a la elaboración del compuesto primario con el cual se fabrica la película de PVC termoencogible, con una variedad de colores, acabados y dimensiones. La aplicación es diversa, pero destacan el uso en cubiertas protectoras y decorativas, sellos de garantía, multiempaques, etc.; algunos de los giros en los que puede ser utilizada son: laboratorios, bebidas (vinos y licores), cosméticos, embotelladoras diversas, válvulas para cilindros de gas, herramientas, alimentos, partes eléctricas, etc.
- Sleever de México y JetPac. Estas divisiones están enfocadas al diseño, fabricación de bandas y fabricación de etiquetas impresas en película de PVC termoencogible mediante el rotograbado.

Modelos de gestión aplicados: *lean manufacturing*, despliegue de la función de calidad, *kanban* y *kaizen*, entre otros.

Director general: Salvador Navarro Días Barreiro.