



— Outperform
the Future —

OPTIMIZACIÓN DE MERMAS: UN ENFOQUE HOLÍSTICO

Rodrigo Garrido y José Luis Flores



A lo largo de toda la cadena de valor del procesamiento de proteínas hay pérdidas diversas, de las que se habla poco. Aunque la literatura habla de los valores de dichas pérdidas, ésta suele referirse a rangos porcentuales de pérdidas de peso y calidad.

Desde Sintec, hemos innovado con otra alternativa: un enfoque holístico de las mermas que permite establecer una línea base de pérdidas, usando como ejemplo el proceso de pollo vivo, el cual ocupa el segundo lugar como opción de consumo de proteína animal. Esta solución permite identificar los principales factores que contribuyen a la eficiencia de la cadena de valor, desde la crianza hasta la mesa del consumidor final, en la que se pueden generar acciones correctivas para mantener niveles óptimos a través del tiempo, incluyendo factores como cambio de tecnología, selección del personal adecuado, redistribución de la red logística y conservación de la cadena de frío en la logística primaria y secundaria.

Los requerimientos para mejorar el rendimiento en el procesamiento de proteínas han aumentado debido, principalmente, a factores económicos (hacer más con menos) y ambientales (calentamiento global). Por ejemplo, para una empresa que procesa pollos, cada gramo perdido en el proceso es dinero desperdiciado.

En general, la crianza y engorda de pollos representa el 69% de los costos de producción totales, por lo que el rendimiento es un factor crítico en las operaciones de plantas avícolas. En este punto es importante mencionar que Incluso pequeñas diferencias en rendimientos pueden representar beneficios económicos significativos en las operaciones de gran volumen, de ahí la relevancia de un enfoque holístico.

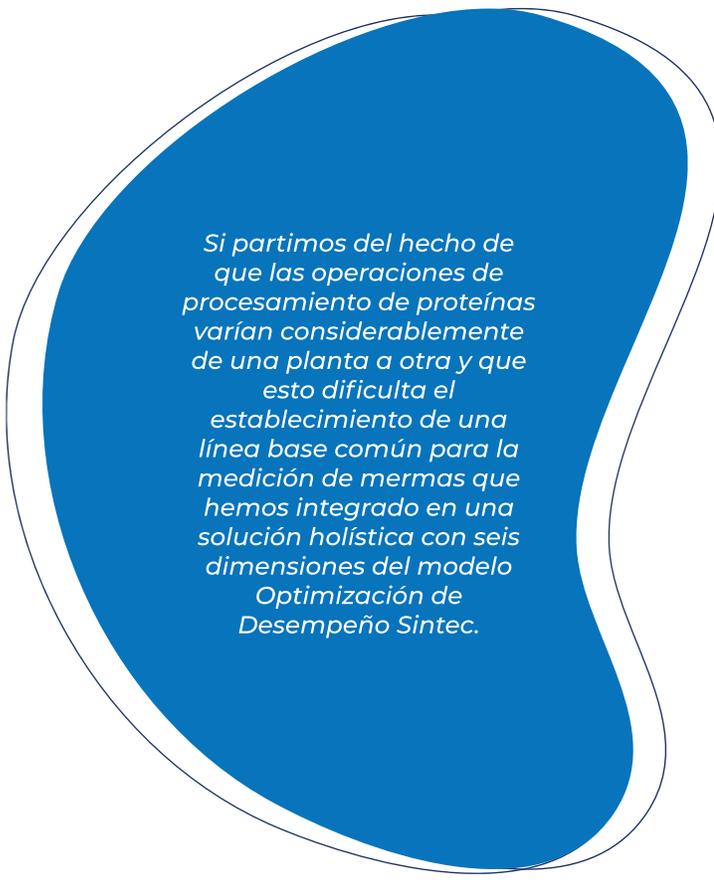
Los principales retos que enfrentan los procesadores avícolas se deben a que siguen un modelo operativo en el que no existe una visión integral. Aunado a esto, los procesos se perciben como una actividad artesanal más que tecnológica, y no se mide el efecto que tiene cada eslabón en toda la cadena. Además, los procedimientos de medición no están estandarizados y los costos de las pérdidas se diluyen en la operación.



Por lo anterior, a las mermas no se les da la importancia que tienen y las posibles acciones para mitigarlas no tienen un objetivo claro, por lo que se terminan relegando por iniciativas aparentemente más urgentes. Al no cuestionar las prácticas ineficientes, éstas se aceptan como el deber-ser, casi como si fueran una tradición familiar. Y si no existe un despliegue estratégico adecuado, la operación y la alta dirección no trabajan hacia objetivos conjuntos.

Modelo Sintec de Optimización del Desempeño

En Sintec nos hemos dado a la tarea de innovar desde el entendimiento del proceso y con base en nuestros casos de éxito hasta desarrollar una metodología que facilita la identificación y reducción de mermas. No solo por sí mismas sino porque de esa logramos aumentar el margen del negocio.



Si partimos del hecho de que las operaciones de procesamiento de proteínas varían considerablemente de una planta a otra y que esto dificulta el establecimiento de una línea base común para la medición de mermas que hemos integrado en una solución holística con seis dimensiones del modelo Optimización de Desempeño Sintec.

El primer elemento de este modelo es la estrategia, que va desde la misión-visión y los objetivos hasta el despliegue de los mismos. La intención es que cada área tenga una idea clara —objetivos estratégicos— de lo que tiene que hacer para contribuir en el avance de la compañía.

A esto sigue el establecimiento de procesos, o la forma de hacer más con menos, de manera productiva y con una idea clara de cómo medir el desempeño. Esta dimensión también contempla el ritmo al que se debe de producir para no generar desperdicios a lo largo de la cadena de valor.

Una vez que se empiezan a desarrollar los procesos, se les da seguimiento mediante datos y analítica, es decir, con la definición de indicadores de calidad, la metodología de medición de los mismos, y las herramientas numéricas que generan información sobre las decisiones de operación y el funcionamiento de la organización.

El siguiente elemento del modelo depende del entorno digital, aplicaciones y tecnología. Esto incluye todas las herramientas físicas que ayudan a modernizar una empresa, así como los programas que las controlan y conectan todas las actividades dentro de la cadena de valor. Con ello se tiene una visión clara de los efectos del cambio en una actividad en el resto de la cadena.

Otro punto clave está en la organización y personas que conforman la estructura organizacional. Éstas ejecutan las actividades propias de cada componente de la estructura y deben cumplir con un perfil y trayectoria necesarios para la ejecución de su puesto. Finalmente, se debe tomar en cuenta la cultura organizacional, una parte intangible que permite identificar la manera de administrar cada parte del modelo, establecer la concentración de poder, definir la visión de las personas, y adaptarse al mercado y la comunidad.

Las problemáticas más comunes encontradas en la industria están en las dimensiones de estrategia y cultura, ya que éstas engloban a toda la cadena de forma integral al ser una para toda la organización; no obstante, el despliegue estratégico tiene que determinar los objetivos tácticos y operativos para cada eslabón.

Mermas y soluciones en el proceso de pollo vivo

La cadena productiva de pollo vivo, desde su crianza hasta la entrega al cliente final incluye pasos como la crianza-logística; captura, transporte y recepción de pollo vivo; descarga y calgado; aturdimiento y sacrificio; escaldado y desplume; evisceración, enfriamiento y procesamiento; logística primaria y almacenamiento así como los retos de conservar la cadena de frío intacta, considerando los esfuerzos de los intermediarios y distribuidores del producto. A lo largo de esta cadena, las mermas representan un rango del 25.9% a 35.66% del peso del pollo vivo antes de su captura. Los 3 tipos principales de merma son: pérdida de pollos completos, pérdida por calidad en la carne (golpes, descomposición) y merma por condensación de fluidos.



Con nuestra intervención, hemos encontrado que la variación de la merma promedio depende de qué tan bien se desarrollen las dimensiones planteadas en el modelo Optimización de Desempeño Sintec (procesos actualizados, personal capacitado, cultura de mejora continua...) y no de sólo que una empresa tenga tecnología de punta, como suele creerse.

En general, el escaldado presenta la mayor oportunidad para reducir y controlar la merma, tanto por pérdida de peso, pérdida de carcasas completas y degradación de la calidad de la carne. Esto se debe principalmente a que la velocidad y temperatura de los procesos no son óptimas. No obstante, cualquier mejora, por pequeña que parezca, generará gran impacto en los resultados de cualquier productor/procesador.

La optimización de mermas con enfoque holístico deberá estar alineada a la estrategia de la compañía, lo cual permitirá priorizar iniciativas de calidad. Luego, habrá que explorar las iniciativas dentro de la cadena de valor para no sólo identificar las áreas de oportunidad que ayudarán a reducir mermas, sino mantener los nuevos niveles de desempeño.



En cuanto a procesos, será necesario entender la operación de cada organización y reconocer que no hay una lista de acciones a seguir, sino guías que se deben adaptar a las condiciones específicas de cada productor.

La medición del desempeño ayudará a identificar los eslabones con el menor rendimiento, así como aquellos que más contribuyen a la variación de resultados. Al implementar cambios en los procesos, identificar alteraciones en el entorno, mitigar riesgos y reducir costos, se lograrán cambios positivos en las pérdidas. Lo ideal será alcanzar una optimización de pérdidas de entre 2% y 8% de reducción en toda la cadena durante el primer año, aunque esto variará dependiendo de los niveles de automatización y madurez de los procesos dentro de la cadena de valor. Posteriormente, las mejoras alcanzadas deberán controlarse para no relajar medidas y regresar al estado previo.

Una vez conseguido esto se debe intentar lograr ahorros entre el 0.5% y el 1% en los eslabones más críticos como: captura, transporte y recepción; descarga y calgado, y escaldado. No obstante, es muy importante mantener un estado estable en las mejoras logradas antes de implementar más.

Se debe incluir una sociedad con los intermediarios, de tal forma que exista una complicidad en el mantenimiento de la cadena de frío y el producto se mantenga más fresco y se reduzcan las pérdidas de cara a la satisfacción total del cliente final

En ocasiones, las nuevas iniciativas relegan el control de las anteriores al grado de que esos avances se pierden y es necesario empezar de cero. Por ende, el enfoque debe estar en mantener las mejoras, no en buscar nuevas. Parte de esto se logrará homologando los cambios internos y gestionando mejor la planeación de procesos, almacenes, inventarios y rutas. También se deberá homogeneizar el perfil de los operadores para cada actividad, revisar el ambiente de trabajo y alinear la estructura jerárquica con la operación de manera que cada individuo le reporte al jefe que más pueda contribuir en su operación.

El cambio cultural con mentalidad ágil, decisiones basadas en hechos y una organización dinámica es trascendental para lograr implementar cambios radicales con beneficios concretos y sustentables a largo plazo en términos de mermas.

La dimensión más abstracta y la que más impacto tendrá en el desempeño general de la organización es la de cultura, es decir, la personalidad de la empresa. Evolucionar culturalmente requiere esfuerzo, convicción y tiempo, y es uno de los componentes más importantes en la optimización de cadenas productivas.

En Sintec te ayudamos a cuestionar, medir y ser más eficiente, inclusive hasta el punto de venta donde el consumidor final va a elegir por valores tan aparentemente sencillos como el color de la pechuga presentada en mostrador, pero que implican una revisión profunda a lo largo de toda la cadena. Visión holística es la respuesta.



Sintec
CONSULTING

*Outperform
the Future*

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com

 /SintecConsulting

 @Sintec

 @Sintec_