

# REVISTA **DIGITAL**

DE LOGÍSTICA  
Y COMEX

Conocé el  
detrás de  
escena de la

**LOGÍSTICA  
INTERNACIONAL  
DE VACUNAS**





# Mejora continua, indicadores y RRHH en logística y comercio exterior



**E**n esta entrevista con Movant Connection, **Fabián Chafir**, MBA Ing. Industrial, socio de IFC Consulting, reflexiona sobre el concepto de mejora continua hoy en las organizaciones, los indicadores clave de gestión y el rol de los colaboradores.

## ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL CONCEPTO DE MEJORA CONTINUA EN LAS ORGANIZACIONES?

Hace muchos años, cuando la mejora continua empieza a ser un tema en sí, donde muchos creían que solo era un tema del momento, tenía sentido hablar del concepto de “mejora continua”, como estos pequeños pasos o escalones que uno va dando en las organizaciones para mejorar los procesos internos que se llevan a cabo de manera ineficiente. Hoy en día, hablar del concepto de mejora continua es como hablar del concepto de “la contabilidad” o del “compliance” en las organizaciones, es algo que está embebido y ya no existe como concepto en sí. Me extrañaría mucho encontrarme con una organización que no está

atravesada hoy por la mejora continua, y que solamente dice hacer mejora continua como una tarea más. Hace mucho tiempo esto podría haber sido un activo para las organizaciones, pero hoy es algo que está implícito, la empresa que no está mejorando continuamente sus procesos no está, no figura.

## ¿CÓMO SE PODRÍAN IDENTIFICAR LOS INDICADORES CLAVE DE UN NEGOCIO, POR EJEMPLO EN LOGÍSTICA Y COMERCIO EXTERIOR?

Los indicadores clave de una organización o de un departamento son 4 o 5, no hay más. En este sentido es importante distinguir bien cuando hablamos de indicadores clave de gestión y de métricas, que son cosas distintas. A veces uno contacta a los departamentos de logística o de comercio exterior y les pide que muestren sus indicadores clave y tienen 25. Lo que sucede en esos casos es que hay un abuso del lenguaje y que a todo le llamamos indicador clave, ya que si yo tengo 25 indicadores para medir entonces

ninguno es clave. Hay que distinguir métricas de indicadores clave. Las métricas en comercio exterior y logística son aquellas que voy a utilizar para medir mi operación en el día a día, para ver, por ejemplo, el porcentaje de ocupación de un camión o de un contenedor, o el "ímbalance" que hay en la exportación e importación de contenedores. Estás son métricas, que son muy importantes, pero a diferencia de los indicadores clave, con las métricas no voy a tomar decisiones involucradas al negocio, puedo tomar decisiones sobre cómo mejorar una operación, desde luego, por eso las mido, pero no son clave.

Estas últimas son aquellas palancas de control que va a tener una organización o departamento para poder gestionar, por ejemplo, mayores oportunidades de negocio, un volumen mayor de exportaciones, contratos que se puedan cerrar en el futuro, para los que necesite mostrar determinado nivel de performance a mis posibles clientes que reflejen cómo trabajamos. Entonces hay que hacer esta distinción y, además, para identificar

## El rol de los recursos humanos es central en las organizaciones.

cuáles son los indicadores clave los podríamos clasificar en tres grandes grupos: financieros; indicadores clave relacionados con la operación; e indicadores enfocados en las personas, con los que se puede medir, por ejemplo, qué nivel de polivalencia tiene mi gente hoy o qué nivel de especialización presenta.

Esta visibilización de las características de los colaboradores de una empresa resulta especialmente útil para, por ejemplo, conocer la adaptación de aquellos que están trabajando hace bastante tiempo y que estos últimos años enfren-

### 12 DEPARTAMENTOS

- AMBIENTE Y SUSTENTABILIDAD
- CAPITAL HUMANO
- COMERCIAL
- COMUNICACIÓN
- ECOMMERCE
- ESTADÍSTICAS
- FARMA
- FINANZAS
- IMPUESTOS
- LEGAL
- OPERACIONES
- TECNOLOGÍA

#SOMOSLOGÍSTICA

CEDOL.ORG.AR

**CEDOL**  
CÁMARA EMPRESARIA DE  
OPERADORES LOGÍSTICOS



taron cambios relacionados con la innovación tecnológica, que barrió muchísimas de las operaciones que habitualmente hacíamos y las transformó obligadamente en forma digital. También es importante para conocer con qué recursos vamos a contar y cuáles vamos a necesitar en el futuro, para poder manejar la tecnología que todavía no está desarrollada.

## **También es importante para conocer con qué recursos vamos a contar y cuáles vamos a necesitar en el futuro.**

En estos casos es donde podemos decir que se trata de un indicador clave, porque no me está midiendo la cantidad de contenedores que me rotan por día, sino que está midiendo cómo voy a organizar yo mi operación, quizás de acá a diez o quince años.

### **¿CÓMO DESCRIBIRÍA EL ROL DE LOS RRHH Y LOS EQUIPOS DE TRABAJO?**

El rol de los recursos humanos es central en las organizaciones. Pero no es central hoy, es central

## **Las personas siguen estando hoy en el centro de la escena.**

desde que Toyota fundó su primera fábrica de autos y desarrolló, junto a Taiichi Ohno, el método de producción Toyota, que pone al operario de producción en el centro de la organización. ¿Qué quiere decir en el centro de la organización?, que lo posiciona como persona clave sobre la cual giran todos los otros recursos que no son productivos para generar valor.

Este es un poco el concepto del cirujano. Por ejemplo, nosotros tenemos a los colaboradores que trabajan en depósito, quienes vendrían a ser los cirujanos, y si el cirujano cuando va a operar se tiene que buscar su propia gaza, tienen que buscar el bisturí, conseguir la anestesia, tiene que parar el sangrado, tiene que traer los algodones, no está operando. Esta persona, el cirujano, opera, y todo el mundo alrededor de él le acerca los materiales para él se tenga que dedicar solo a eso. Y eso es lo que establece Toyota en los inicios, el operador de manufactura opera, y todos los departamentos de staff deberían hacerle la vida fácil a esta persona para que solamente tenga que operar.

Desde ese momento hasta hoy, donde vemos que la capacitación es necesaria, que las personas tienen que aprender rápido, que cada vez más operaciones son automatizadas, podemos trabajar más sobre la polivalencia y las capacidades de las personas. Las personas siguen estando hoy en el centro de la escena, pero con un rol un poquito distinto, ya no necesitamos gente que haga solamente cosas operativas, necesitamos gente que además de lo operativo del día a día pueda agregar valor construyendo iniciativas, trabajo en equipo. 