Cómo poner en marcha JDF

Laurens Leurs

(Marzo de 2009)

Estas páginas son una guía para los que se planteen aplicar y poner en marcha JDF en su empresa. Se divide en tres secciones:

1. Líneas generales.
2. Aspectos técnicos.
3. Aspectos humanos.

1. Líneas generales

Busque el beneficio, no la tecnología

Aunque JDF apareció en 1999, el término aun sigue teniendo un cierto tono de vanguardia. Los directivos a veces se dejan llevar por estas cosas y puede que insistan en poner en marcha JDF simplemente porque suena a que "es lo que hay que hacer". Es probable que invertir en automatización nunca sea una mala idea, pero hay otros tipos de automatización que pueden tener un rendimiento a cambio de la inversión más inmediato, como ocurre con algunas máquinas del proceso de acabados o la compra de programas de seguimiento de proyectos. El foco en cualquier proyecto debe ser la rentabilidad, no el atractivo que pueda darles el marketing.

Rendimiento de la inversión (ROI)

La mayoría de los proveedores venden sus módulos de integración de JDF como una opción extra y algunos cobran un precio muy elevado por él. Recientemente oí de un impresor que calculaba que necesitaría unos ocho años para obtener alguna rentabilidad del módulo JDF de su equipo de acabados…

Siempre hay dos caras en el coste de la automatización:

1. El coste de la solución.
2. El coste del problema.

Haga cuentas y descubrirá que algunos tipos o niveles de integración son rentables y otros, no.

Prepare un plan de puesta en marcha

Roma no se construyó en un día. Lo mismo es cierto para los procesos y departamentos implicados en el uso de JDF.

Los grandes proyectos de automatización se planean usando un enfoque por etapas:

- Procure que el primer paso sea un objetivo bastante fácil de conseguir que represente un beneficio inmediato para el proyecto.
- Establezca los objetivos y fechas de cada etapa.
- Si parte de los programas son nuevos, hará falta prever el tiempo necesario sólo para el despliegue y puesta en marcha de esos programas. Cuesta entender que algunas compañías quieran invertir en un sistema de gestión de la información *(Management Information System, MIS)* absolutamente nuevo con la esperanza de que esté operativo a los dos o tres meses de su compra. Ya sólo el despliegue y puesta en marcha de un sistema de gestión de la información, adquirir la experiencia y lograr que los usuarios se sientan cómodos con él suele llevar de seis a doce meses. Ni siquiera se plantee poner en marcha JDF durante ese período.
- Mantengase firme en que los proveedores esten presentes en los momentos claves del proyecto. El acceso remoto facilita a los proveedores la solución de pequeños problemas con una sesión como usuarios. Para grandes proyectos en los que hay varios proveedores, es buena idea insistir en que todos los involucrados estén físicamente presentes en los momentos importantes. La posibilidad de hablar cara a cara y de dedicir quién tiene que hacer qué y cuándo es esencial para lograr que el proyecto funcione al paso previsto.

Forme un equipo de puesta en marcha

Las empresas suelen esperar que los proveedores pongan en marcha los proyectos de automatización y los guién en ese desarrollo. Eso puede funcionar en el caso de proyectos de pequeño tamaño, pero cuando se trata de procesos de automatización que implican a varios departamentos es necesario que la dirección de la compañía participe en el proceso. Esto es cierto sobre todo a los factores humanos que describimos más adelante.

En mi opinión, en proyectos grandes es una buena idea que el equipo lo dirija alguien con la capacidad ejecutiva suficiente para hacer que las cosas salgan adelante. Lo ideal es que esta persona tenga además un buen entendimiento de los procesos productivos involucrados y de cómo funcionan las cosas en esa empresa. El equipo que dirija debe incluir al menos una persona de cada uno de los departamentos comprometidos (ventas, preimpresión, impresión, acabados, …) con el fin de que las cosas funcionen con fluidez.

2. Aspectos técnicos

Invierta en formación de técnicas informáticas

Me suele sorprender la falta de conocimientos informáticos y de sistemas que hay en algunas empresas. Aunque esto puede funcionar mientras se pueda confiar en que sean los proveedores quienes se encarguen de las soluciones informáticos que su empresa haya adquirido, las cosas pueden ser muy diferentes cuando se comienzan a superar esos límites y a poner en marcha sistemas que integren todos los procesos.

No es mala idea invertir parte de los ahorros que la automatización va a conllevar en mejorar la preparación de sus técnicos informáticos en la formación informática de algunos trabajadores claves de preimpresión. Cuando los procesos automatizados estén operativos y funcionando, necesitará a alguien que entienda cómo funciona el conjunto y que sepa dónde hay que buscar si algo funciona mal.

JDF dista mucho de ser una tecnología autoadaptable. Cuando se añade una nueva maquinaria o se cambian las necesidades, suele ser más rentable contar con la capacidad interna para adaptar los procesos automatizados en lugar de tener que recurrir a consultores caros o a terceros que necesitan bastante tiempo (facturable) para entender cómo funciona la empresa.

¿Es el sistema de trabajo lo que esperaba?

> Una compañía decide automatizar su preimpresión enviando los datos relativos a los trabajos desde el sistema de gestión de la información (MIS) a preimpresión. Al poner en marcha el sistema y su despliegue, se dan cuenta de que el 30% de los trabajos no existe para el MIS. Para trabajos repetidos (revistas, boletines y similares), no se proporcionan los datos al MIS porque ha sido preimpresión quien siempre ha puesto en marcha esos encargos. Lo mismo ocurre con aquellos clientes habituales y fijos, cuyo trabajo se hace con tarifas fijas ya establecidas. Preimpresión procesa las páginas y prepara las planchas sin que exista ninguna definición del trabajo en el MIS. Así, de repente, la dirección se encuentra con que quería automatizar un sólo proceso cuando ren realidad estaban ejecutando dos o más procesos a la vez.

Para evitar situaciones así, trace mapas y diagramas del flujo de los procesos internos antes de intentar automatizarlos. Un número sorprendentemente elevado de empresas nunca se han planteado cómo hacen las cosas. Así, cuando las cosas cambian, se topan de bruces con la realidad.

La estandarización es la clave

JDF funciona mejor con procesos estandarizados. No puede (¿todavía?) afrontar situaciones en las que cada trabajo se haga de forma completamente diferente. Muchas personas pueden pensar que los trabajos que hacen o los clientes con los que trabajan hacen imposible estandarizar los procesos. A veces hace falta alguien externo que eche un vistazo panorámico para ver que con sólo unos pocos cambios se pueden eliminar muchas variables en la producción.

Sea preciso

No hay mejor receta para el fracaso, pues, que una compañía que no es capaz de comunicar claramente sus objetivos al hablar con un proveedor demasiado deseoso de hacer cualquier promesa vaga con tal de conseguir el contrato.

A menudo no es fácil definir la solución exacta que se está buscando cuando no se está seguro de las limitaciones técnicas o del alcance de soluciones específicas. Sin embargo, sí es bastante fácil definir el punto de partida:

- Proporcionar a los proveedores una copia de los formularios de órdenes de trabajo que están en uso puede darles una idea muy clara de los datos que los departamentos intercambian entre si hasta ese momento.
- Un diagrama básico de la estructura de la compañía con los nombres de las personas claves que van a aparticipar en la automatización es una referencia útil, aunque sólo sea para su uso interno.
- No hable de integración con el equipo de acabados, sino de integración con el modelo XXX de la firma YYY con al revisión ZZZ de sus programas. Es fácil reunir una lista actualizada de la maquinaria y programas en uso para evitar malentendidos sobre el alcance exacto del proyecto.
- Diseñar un diagrama de flujo que detalle cómo se procesan los trabajos, qué datos de trabajo se transfieren, quien participa y qué sistemas almacenan qué datos lleva algo de tiempo pero puede ser una herramienta muy útil al negociar con los proveedores.

Cualquier proveedor que merezca mínimamente la pena le pedirá en alguna parte del proceso los datos que hemos mencionado. Si está negociando con varios la posibilidad de poner en marcha una automatización JDF y ha hecho sus deberes adecuadamente, podría no ser una mala idea reservarse esos datos un poco a fin de ver cuál de ellos le hace las preguntas adecuadas.

3. Aspectos humanos

Es habitual centrarse en los aspectos técnicos de JDF, olvidando que la tecnología tiene impacto sobre las personas y que las reacciones de los seres humanos pueden frustrar un proyecto. Los proveedores y compradores de JDF tienden a pasar por alto este aspecto en las fases iniciales del proyecto para terminar por aprender por las malas que si los usuarios están en contra de un proyecto concreto, pueden ser muy creativos en la consecución de que no llegue muy lejos.

Tema al desempleo

La automatización implica muchas veces reducción de costes laborales. Con JDF esto no es distinto. Si la dirección deja en el aire cuál es el propósito final de la puesta en marcha de JDF, los empleados asumirán lógicamente que se trata de hacerlos *redundantes.* En algunos casos, esto puede ser verdad pero en otros el objetivo es poder admitir más trabajos o liberar recursos para destinarlos a otros segmentos de mercado. Si esto no se comunica de forma clara, la resistencia del personal al proyecto puede abortarlo en su mismo nacimiento. cada pequeño

defecto o función inexistente —que es inevitable que xistan— será una excusa para volver a la antigua forma de hacer las cosas.

Cambio de responsabilidades

En esencia, JDF es comunicar a lo largo de la cadena información relacionadas con los trabajos: Desde el departamento que los inicio a los que tienen que gestionar la siguiente fase. Esto significa que parte de las responsabilidades se mueven hacia arriba en esa cadena; por ejemplo: Anteriormente alguien de preimpresión era quien definía en el sistema de trabajo de preimpresión qué colores director se imprimirían como tales y cuáles se convertirían a CMYK. En un sistema de trabajo con JDF, esta información la proporciona el sistema de gestión de la información (MIS), basándose en la definición del trabajo efectuada por el personal de ventas o alguien en un departamento de procesamiento de las órdenes.

Es usual que este cambio de responsabilidades no guste y encuentre objeciones. Los de preimpresión temen perder el control. Los de ventas no quieren asumir responsabilidades en el procesamiento de los trabajos.

Resistencia al cambio

Si bien hay personas que parecen florecer ante nuevos retos y condiciones de trabajo cambiantes, mucha gente simplemente se resiste al cambio, sin importar las mejoras que le pueda traer o representar para la compañía.

Participación

Nada causa tanta ansiedad en algunas personas como la idea de que se está planeando algo por encima de ellas sin que puedan participar. Es buena idea que la gente participe en los proyectos en aquellas etapas en las que tienen experiencia. De este modo se obtienen *participaciones* internas en el proyecto de automatización.

Sobrecarga de información

Dar a las personas demasiada información es tan malo como no darles la información suficiente para que hagan su trabajo. Con JDF es tan fácil distribuir datos detallados del tabajo en cualquier momento que es tentador actuar siempre así.. Esto puede causar confusión y pérdidas de productividad. Un ejemplo muy habitual: Si se ha consigurado un sistema de gestión de la información (MIS) para

que envíe los datos relativos al trabajo a todos los otros sistemas de la compañía, los encargados de la sala de impresión verán de repente todos los trabajos que aun están en su fase inicial de diseño y que no llegarán a sus manos hasta dentro de dos meses. Esto no les beneficia en absoluto y lo único que hace es dificultarles su gestión del sistema y la supervisión de los trabnajos que sí tienen que efectuar. Un buen organizador de tareas necesita quitar de enmedio los datos y JDF de la sala de impresión hasta que sean necesarios allí.

¿Necesita más información?

Puede encontrar un resumen bastante bien escrito sobre este tema en el sitio de Global Graphics.