

Identificando las Pérdidas. (Parte I)

¿Qué son las Pérdidas?

Las pérdidas se presentan en una gran variedad de formas y a menudo mezcladas con lo que no es pérdida. El concepto de Valor Agregado nos ayuda a entender mejor lo que entendemos por Pérdidas. Valor Agregado son aquellas actividades que transforman "materias primas" (materiales o ideas) en algo valorado por el cliente.

Cuando vemos una pila de material esperando para ser procesado, nos preguntamos:

- ¿Por qué está este material aquí?
- ¿Necesitamos tanto material?
- ¿Cuál es la cantidad mínima que necesitamos en este punto para alimentar el flujo del proceso?

Haciendo preguntas como éstas en cada proceso y operación del flujo de producción comenzamos a hacernos cargo de dónde están las pérdidas. Si un proceso u operación no está agregando valor la cuestión es proponer y buscar formas de reducirlo o eliminarlo.

A medida que nos preguntamos el propósito de cada proceso y operación empezamos a identificar y separar entre lo que denominamos **PERDIDAS** y lo que denominamos **VALOR AGREGADO**.

La combinación de los procesos y operaciones debe ser la mejor para hacer el producto, para entregar la mejor calidad al menor costo y a tiempo.



¿Por qué aparecen las Pérdidas?

Muchos tipos de problemas ocurren a diario en cada empresa. Muchas pérdidas de una fábrica dependen de cómo ésta responda al problema.

Analicemos cuáles son las posibles reacciones a distintos tipos de problemas para hacernos una idea sobre por qué aparecen las pérdidas:

1. **Manufactura:** “No hay lugar para poner este material, lo pongamos aquí por ahora...” .
2. **Medios de transporte:** “Esta carga es muy pesada, tomemos prestado ese autoelevador de allí” .
3. **Inspección:** “En este proceso hay algunos defectos; aumentemos la producción por un tiempo para asegurarnos que tenemos suficientes productos buenos para cumplir la orden” .
4. **Equipamiento:** “Ha habido muchas roturas de máquinas; llamemos a la gente de mantenimiento para que haga una reparación de emergencia” .
5. **Control / Management:** “El plan de producción del próximo mes no está listo; usemos el del mes pasado”

¿Qué es lo malo de estas reacciones?

En la superficie aparecen como reacciones de sentido común pero nadie se pregunta por qué el problema ocurre.

Este tipo de reacciones a los problemas se convierten en la forma “normal” de encararlos hasta que alguien mira más detenidamente entre líneas las causas que llevan a la raíz del problema.



Clasificación de las Pérdidas

Hay varios métodos para categorizar distintos tipos de pérdidas los cuales han surgido a partir del TPM y posteriormente de la “Lean Organization”.

Revisaremos algunos de estos modelos para tener un conocimiento más profundo sobre las pérdidas, cómo encontrarlas y eliminarlas.

1. Las 3 “M”:

En japonés existen 3 conceptos con los cuales se identifican la totalidad de las pérdidas: **Muda, Muri y Mura**. Es decir: Desperdicios, Stress e Inconsistencias. En esta forma de pensar la meta es arribar a condiciones donde “capacidad” y “carga” sean casi iguales. En otras palabras, existe la cantidad justa de productos que han sido pedidos para ser entregados a tiempo al cliente.

2. Las 5 M + Q + S:

Otra forma de pensar las pérdidas en la fábrica es concentrarnos en áreas en las que las pérdidas ocurren: las 5 M más Calidad y Seguridad.

- a. Man. Personas
- b. Material. Materiales
- c. Machine. Máquinas
- d. Method. Métodos / Procedimientos
- e. Management. Dirección / Supervisión
- f. Calidad
- g. Seguridad

3. El Flujo de Materiales:

La tercera manera de pensar las pérdidas es concentrarnos en el flujo de materiales de producción. Si observamos en detalle hay solo 4 cosas que se desarrollan:

- a. Esperas. La espera agrega costos sin agregar valor.
- b. Traslados. El transporte mueve mercancías sin agregarles valor.
- c. Procesamiento. El proceso significa agregar valor.
- d. Inspección. Identifica y elimina defectos producidos por el flujo de producción.

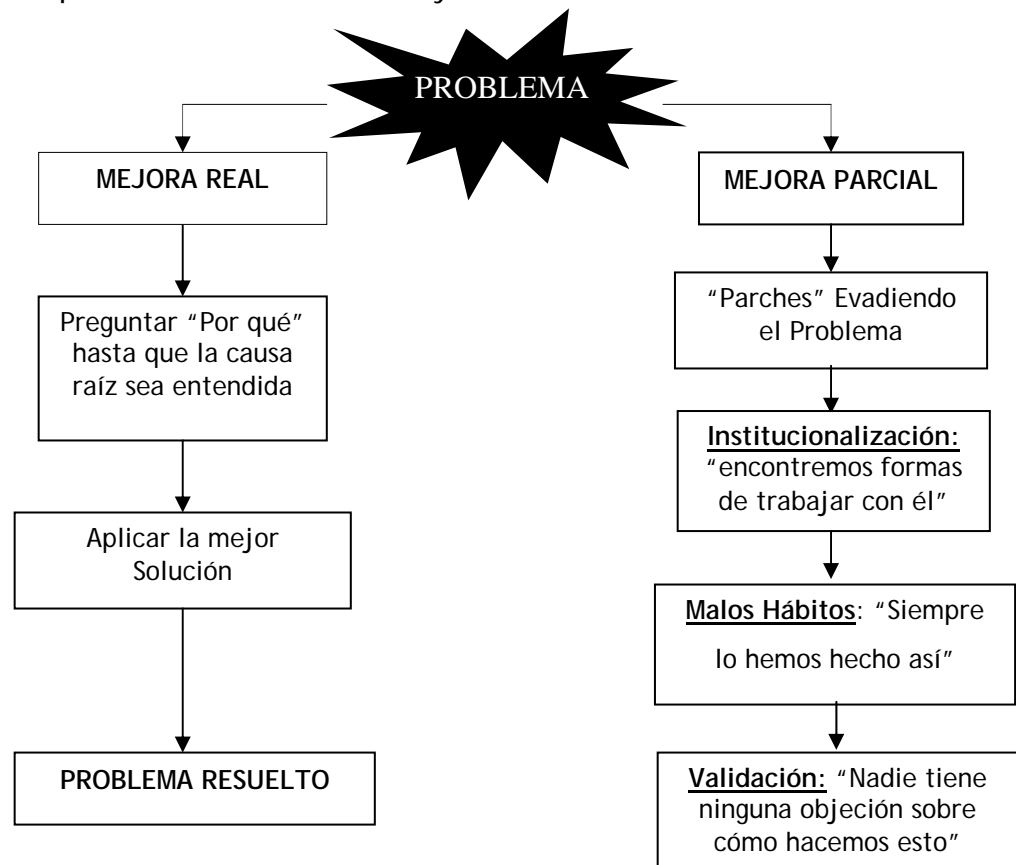


Es importante preguntar por qué una y otra vez sobre todo lo que hacemos. Solamente de esa manera, al quitar la raíz, la pérdida desaparecerá.

¿CUAL ES LA CAUSA RAÍZ DE LAS PERDIDAS?

Normalmente encontramos soluciones a los problemas de acuerdo a ciertas condiciones y luego olvidamos cambiar la solución cuando las condiciones han cambiando. No recordamos por qué hacemos algunas cosas o qué problema intentamos resolver.

En el corazón del TPM y la Lean Production está la voluntad de mirar profundamente a través de las cuestiones que descansan por debajo de los problemas en las fábricas y resolverlos eliminando sus causas.



En las 2da. Parte identificaremos las "8 Grandes Pérdidas" las cuales una vez eliminadas forjarán el camino hacia la LEAN PRODUCTION.

Fuente: "Identifying Waste on the Shopfloor". Created by The Productivity Press Development Team. 2003 by Productivity, Inc.

