

NO CUALQUIER DESPERDICIO ES UN DESPERDICIO

Ingenieros Alfredo Látero y Julio Iuso

Una brevísima definición de Lean Manufacturing se podría condensar en la siguiente frase:

“Mejorar el flujo de valor, eliminando desperdicios”.

En esta nota, queremos compartir el caso, años atrás, de una empresa que, en el fragor del entusiasmo por eliminar desperdicios, terminó generando acciones que bloquearon el flujo de valor.

La compañía se dedicaba a la conversión de varillas de acero (corte y doblado) para obras civiles de hormigón armado. Una vez preparado el conjunto de hierros para una hormigonada, era llevado al sitio de la obra, en las fechas y horas acordadas con el cliente.

Dado que tenían una demanda creciente, que ya superaba la capacidad de la planta, mejorar el flujo era imprescindible. Siguiendo los preceptos de Lean, se dieron a la tarea de eliminar desperdicios.

Pasado un tiempo, el flujo, medido como velocidad de generación de dinero, no solo no mejoraba, sino que disminuía. Encontramos varias causas relacionadas con la aplicación equivocada del método. Como ejemplo paradigmático veamos una de ellas:

En la planta tenían máquinas de corte y máquinas de doblado para distintos rangos de diámetros de varillas. Para el traslado de las mismas y las piezas ya procesadas, se utilizaba un puente grúa.



Una de las medidas tomadas para eliminar desperdicios fue la de suprimir el puesto de gruero, para lo que se realizó una capacitación del resto de los operarios en el manejo del puente grúa. Es decir, cada operario de cada máquina pasó a realizar el traslado de las varillas que necesitaba y las piezas que fabricaba por su propia cuenta. Estaban orgullosos de esta decisión, que figuraba entre los logros con Lean.

Dado el mix de productos demandados, una de las máquinas, la más moderna, era cuello de botella de toda la planta. Significaba que sus minutos de parada eran minutos de parada para toda la empresa: disminución de flujo, disminución de la velocidad de generación de dinero. Cada vez que el operario de esa máquina se auto-entregaba atados de varillas y transportaba lo producido hacia el frente de la nave, toda la empresa perdía tiempo irrecuperable.

Conclusión: la supresión del puesto de gruero, que parecía un aporte a la eliminación de desperdicios, terminó siendo una fabulosa ola de destrucción de flujo. De modo que debemos tener cuidado de no transformar la identificación de “desperdicios” en una cacería de brujas.

Desde 1996, en M.A.Consultora nos dedicamos al asesoramiento y capacitación en empresas, utilizando y actualizando metodologías de gestión para procesos industriales, administrativos y de servicios.

Lean Manufacturing, Teoría de Restricciones, Six Sigma - DMAIC – SPC, Kaizen, SMED, RCM, PMO, TPM, Estrategias de Repuestos, RCA (Análisis de Causa Raíz), HAZOP, AMFE, 5 S Cadena Crítica y RTI son algunas de las metodologías utilizadas.

www.maconsultora.com