

La productividad y sus beneficios en las plantas de producción
por Jonathan Betancourt
Socio | Director

La palabra producción según la Real Academia Española, se refiere a la acción de producir, fabricar, originar o elaborar cosas útiles. En el ambiente de las empresas, la producción normalmente es el corazón del negocio ya sea para producir bienes o en su caso servicios. En la columna de hoy, me enfocaré a las plantas de producción de bienes, que es donde se reflejan la mayor parte de los problemas de la cadena logística y donde regularmente se encuentran los mayores costos para las organizaciones. En el área de producción dependiendo de la industria, se tienen máquinas, personas o ambas cosas, las cuales deben estar perfectamente coordinadas entre ellas y con las distintas áreas, para garantizar que la elaboración se realizará con el costo óptimo, en el tiempo deseado y con la calidad requerida.

El proceso de producción se origina desde la planeación de la misma y consta en identificar todos los recursos necesarios para garantizar los objetivos que se tengan definidos, o viceversa, definir los objetivos basados en los recursos de maquinaria, personal y materia prima. En base a esto, se debe realizar la programación de la producción y está constituida mediante la definición de los tiempos para elaborar los productos y los insumos requeridos para hacerlo. Un buen programa debe identificar los volúmenes necesarios de materia prima, las horas hombre y horas máquina que se necesitan, las cuales deberán estar basadas en rendimientos y expectativas razonables de producción. Es importante coordinar con las áreas de mantenimiento, compras, logística y ventas principalmente, los programas de producción. En los proyectos que desarrollamos, la reunión de programación de la producción es crítica para garantizar el éxito y el costo óptimo de manufactura, ya que si no se realiza de la forma correcta, se caerá en desabastecimiento de materia prima y/o producto terminado, trayendo consigo ventas perdidas para la compañía, o en su caso, una sobreproducción que desembocaría en altos inventarios, lo cual representa un manejo de inventario y altos costos para las empresas. Es importante mencionar, que para el desarrollo de la reunión, se debe contar con información muy oportuna y fidedigna para poder tomar las mejores decisiones, entre las cuales, se puede mencionar el "forecast" de ventas, inventario actual de materias primas y producto terminado, programa de mantenimiento preventivo, disponibilidad de maquinaria, nivel de servicio de proveedores, tiempos de entrega, etc.

Ya con un programa de producción definido y validado por las áreas, producción es responsable de garantizar el cumplimiento de dicho programa (siempre y cuando cuente con los insumos y recursos necesarios) con el costo óptimo. La palabra costo óptimo involucra diversas variables, si nos enfocamos al área de producción, el objetivo principal es que las máquinas estén produciendo el 100% del tiempo, que el tiempo que fabriquen, lo hagan con el rendimiento para el que fueron diseñadas, y que lo que se produzca sea con la calidad requerida. Dentro del ambiente de la consultoría es muy común conocer el término "TVC", y el "TVC" es el principal indicador que se implementa en el piso de las plantas de producción. Se refiere al Tiempo, Velocidad y Calidad; el % del tiempo se mide de acuerdo al período que estuvo produciendo la máquina vs el tiempo que debería haber estado haciéndolo, es decir, si yo produje durante seis horas en un turno de ocho, tuve un 75% del tiempo; si con esas horas efectivas (seis) de producción, se tuvieran que producir 30 productos terminados (de acuerdo a un estándar por hora) y solamente se obtuvieron 20, el % de Velocidad estaría definido con un 66%; y finalmente, si de las 20 que se produjeron, solamente 18 fueron con la calidad requerida, el valor de la Calidad estaría dado por un 90%. La multiplicación de los tres factores $75\% \times 66\% \times 90\%$ ($T \times V \times C$) nos dará un indicador ciertamente ácido, pero que es en realidad, la productividad de la planta, en este ejemplo, tan solo un 45%.

El controlar dichas tres variables en el periodo más corto que se pueda monitorear, nos garantizará poder tomar decisiones acertadas que generen una mayor productividad dentro de la planta, maximizando recursos y optimizando costos. Es importante medir los TVC's en aquellas áreas o máquinas denominadas como cuellos de botella, ya que, si podemos aumentar la utilización de las mismas, nuestra producción podrá incrementarse, disminuir costos fijos y generar mayores utilidades por la venta de productos terminados.

La implementación no es sencilla, requiere un involucramiento del área y una medición confiable, la capacitación del personal y sobre todo un análisis fino de lo que ocasiona los tiempos perdidos, el rendimiento de las máquinas y las mermas o retrabajos que se tienen. La utilización de este indicador enfocará a la planta y a la compañía en cuidar aquellos aspectos vitales para el incremento de la productividad y el negocio.

