

Planificación de la producción Socio | Director

¿Cuántas veces hemos escuchado la importancia que tiene planificar sobre cualquier aspecto? Normalmente dentro de las empresas que asesoramos, entre los mismos dueños o personal de la compañía, se escuchan temas relacionados a la planeación, ya sea porque se quiere recalcar la relevancia de esto, o quejas (bastante comunes) referentes a si las cosas se hubieran planeado, los resultados seguramente habrían resultado mejores. Dentro de cualquier área, la planificación es un punto sumamente relevante, pero dentro de la producción genera beneficios económicos inimaginables, así como un orden -o desorden según sea el caso- dentro del área, igual que en la mayoría de los departamentos que componen a la empresa.

Estoy seguro que más de uno, ha tenido desabastecimientos dentro de sus inventarios, sobrantes de material, sobrecostos, gente con mucha carga de trabajo, personal que no genera valor en sus actividades, áreas mal coordinadas que significan retrasos en la producción y por ende en ventas perdidas, o un impacto en el servicio al cliente. Muchas empresas viven día a día con esto (y sobreviven), sin embargo, en un mercado tan competitivo como el que actualmente nos rige, no es suficiente sobrevivir, hay que trabajar de forma organizada y óptima, si no, la bola de nieve se vuelve inmanejable y tarde o temprano la empresa se verá afectada en mayor medida.

Para que una compañía enfocada en la producción de un artículo sea exitosa de forma óptima se necesitan distintos factores. Frecuentemente escucho quejas acerca de algún área que no entregó la información en tiempo y forma para poder planificar la producción, o en formatos que nadie comprende y que solo se entregan por cumplir. También nos topamos con programas de producción que no contemplan eficiencias reales de la planta, cambios de productos y a los que nadie da seguimiento. Y finalmente si todo esto sucede, ¿qué pasará con el resultado?, seguramente será inadecuado. Sin embargo, muchas veces nadie se da cuenta porque no hay ni reportes ni indicadores que nos enfoquen a trabajar por resultados. ¿Cuántas veces he escuchado el clásico "es lo que se pudo hacer"? Pero ¿es lo que realmente se debió hacer?

Para que una planeación de la producción funcione, primero hay que definir un responsable capaz de planificar y visualizar un programa de producción. En distintas empresas se tiene áreas (no solo un asistente) enfocadas a este tema. Obviamente existen muchos factores que afectan el proceso, y van desde herramientas adecuadas, información preparada para las necesidades de planeación con información de las distintas áreas involucradas, una asignación formal de trabajo, reuniones, y claro está, la medición de los resultados.

Tocaremos tan solo algunos de los puntos más críticos, de cualquier forma, para que esto funcione de forma óptima, se requiere una metodología especializada en la implantación de estos cambios. El Modelo de "Rolling Forecast" es una solución que les permite a las empresas ajustar periódicamente a la realidad de las ventas, sus presupuestos comerciales y todos aquellos presupuestos ligados a este. De esta forma, no nos permite basarnos y tomar decisiones en presupuestos soñadores o que no se cumplen, sino administrar los recursos de formas más realistas y en función de lo que se espera.

La herramienta de planificación va desde diseños "sencillos" en excel o acces, hasta sistemas especializados en el tema. Lo importante es contemplar todos aquellos aspectos relevantes que afecten los tiempos y costos de producción. Por ejemplo, el tipo de producto a producir, cada uno tiene distintas características que requieren ajustes en las máquinas, y cada ajuste necesita un tiempo predeterminado. Los volúmenes de producción claro que son importantes, ya que dependiendo de la cantidad a producir se definirán las prioridades y secuencias. El resultado como mencionamos anteriormente debe ser aquel que logra obtener toda la producción necesaria en el menor tiempo (tiempos de producción, tiempo de paradas cero, menos cambios de producto, cumplimiento a estándares de producción, etc) y costos. Todo esto sin una asignación formal para producción no funcionará, por lo cual, las ordenes de producción son básicas para asegurar el cumplimiento al programa. Dichas ordenes deberán ser automatizadas para la secuencia de artículos a producir, con fechas y horas de inicio y fin de acuerdo con el estándar.

La implementación de una reunión de planificación donde se presenten los programas de producción con una visibilidad a mediano y corto plazo también es sumamente importante, ya que todas las áreas involucradas deben estar enteradas y sobretodo comprometidas a cumplirlo y no realizar ajustes posteriores a las fechas definidas, ya que esto ocasiona ineficiencias y sobrecostos.

Entre otros factores, debemos implementar políticas para el cumplimiento de todo el sistema, por ejemplo, fechas de entrega, responsables, validación de ordenes de producción, restricciones a cambios, etc. La definición de los indicadores será clave para la toma de decisiones y ajustes sobre los resultados obtenidos, hay una infinidad de mediciones que se pueden generar referentes al tema, sin embargo, el esencial y en el cual estamos enfocados hoy, es el cumplimiento al plan de producción. Sabemos que el objetivo final es implementar todo lo necesario para obtener el resultado óptimo, en este caso en el menor tiempo y costo posible. Finalmente, las empresas están para obtener resultados económicos basados en procesos funcionales y acorde a las necesidades de la organización.