

Producir sin parar, ¿es éste el objetivo a perseguir?

Lluís Cuatrecasas

Presidente del Instituto Lean

El objetivo de todos los modelos de gestión de los procesos (sean de producción o no) es lograr una implantación que permita producir sin parar, pero este enfoque, que parece muy claro, no lo es tanto si observamos cómo persigue la «producción sin parar» el modelo de producción en masa tradicional, tan arraigado aún, y cómo se pretende que fluyan las actividades de los procesos, también sin detenerse, en el modelo de gestión lean.

El modelo de producción en masa pretende, en efecto, que la producción no pare al precio que sea y, este precio –como ya expuse en mi artículo relacionado con la implantación de los procesos y su nivel lean– es el de “blindar” con stock todos los problemas de los procesos, lo que mostré en un símil (véase ilustración 1) basado en un barco que navega sin parar sobre un fondo rocoso (que en el símil son las

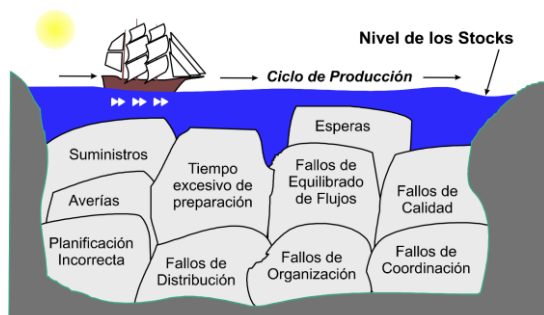


Ilustración 1. Símil de proceso que no para pese a las ineficiencias

de forma que gracias al nivel de agua (que, en el símil, es stock en proceso en la cantidad que sea precisa), puede avanzar sin embarrancar. De ello, parece deducirse que se logra que el proceso no pare y que las ineficiencias no influyan.

Sin embargo, ninguna de las dos cosas es cierta. ¿Qué estamos dando a entender cuando decimos que el proceso no para? Que todos los puestos de trabajo, incluyendo máquinas si las hay, están operando, todo ello gracias al stock que “cubre” las ineficiencias que mantendrían parados algunos o muchos de ellos. En efecto, un problema en los suministros o una avería, por ejemplo, puede lograrse que no obligue a parar las operaciones, disponiendo de stock de producto que supla el que debería proveer el suministro fallido o el punto en el que se ha producido la avería. Pero analicemos qué es un stock es esta parte del proceso y llegaremos a la conclusión de que no es otra cosa que el producto en curso de este proceso que, en realidad, **debería estar avanzando** para poder decir que el proceso no para. Así pues, no es cierto que el proceso no pare, ya que lo hace y mucho (este producto en curso suele estar mucho más tiempo detenido en forma de stock, que en proceso).

Por otra parte, he puntualizado que tampoco es cierto que las ineficiencias no influyan. Esto resulta del todo evidente, desde el momento que las ineficiencias existen, escondidas bajo stock, pero existen. Pensar que no es así, es lo que conocemos como la “táctica del avestruz”. De hecho, existen en la peor de las versiones posible: son reales y afectan a diversos aspectos de la competitividad

(coste, calidad, tiempo de respuesta, etc.), pero además se hallan escondidas, es decir que no es fácil identificarlas para poder abordar su solución. Para poder hacerlo pues, habría que reducir el nivel de stock, para que los problemas afloraran (como las rocas del símil, cuando descendiera el nivel de agua).

Quiero dejar pues bien claro, que tratar de que el proceso no pare a toda costa, protegiéndolo con stock hasta donde sea preciso, no resuelve nada: ni el proceso avanza sin parar (lo que no para son los puestos de trabajo), ni las ineficiencias dejan de actuar por el hecho de esconderlas. E insisto en ello, pues así se opera de forma poco menos que habitual, aunque sea de manera más o menos inconsciente, en los procesos gestionados mediante el modelo de producción tradicional en masa. Y esto sí que es preciso “pararlo”.

Por otra parte, el modelo de gestión lean trata de que el producto fluya por el proceso, de verdad y sin detenerse (ahí sí que el proceso no se detiene), pero todo ello sin “protegerlo” con stock. Es un objetivo complejo, pero es el único que vale.

La evolución desde la operativa tradicional hasta el flujo lean, podría constar de las cuatro etapas que pueden observarse en el cuadro de la ilustración 2, una en cada fila del mismo.

Modelo gestión [Implantación]	St o c k (protección)	Deficiencias (desperdicios)	Avance del proceso [¿Quién para?]
Masa [Funcional]	SI	SI (no se ven e influyen en la competitividad)	Avanza SIN PARAR en los puestos gracias al stock, pero SIN EFICIENCIA [Producto PARA]
	NO	SI (se ven e influyen en la competitividad)	Avanza con FRECUENTES PAROS y no es eficiente (pero permite resolver inefic.) [Puestos y producto PARAN]
Lean [Flujo]	SI	SI (se ven e influyen en la competitividad)	Avanza con FRECUENTES PAROS que generan stock y no es eficiente [Puestos y producto PARAN]
	NO	NO (competitividad óptima)	AVANZA SIN PARAR y de manera EFICIENTE [Nadie para]

Ilustración 2. Planteamientos de un proceso que se pretende que no pare

El primero de estos cuatro planteamientos del citado cuadro, corresponde a la situación habitual de los procesos gestionados en masa que acabamos de hacer referencia. Será nuestro punto de partida. En él, la implantación suele ser de tipo funcional, fuertemente provisto de stock que se supone que protege de las deficiencias (detrás de las cuales hay mucho desperdicio) presentes en los procesos. Tales procesos, como se ha dicho, aparentemente avanzan sin parar, aunque en realidad, el producto para y mucho y la eficiencia final se resiente de la gran cantidad de deficiencias o desperdicios existentes.

Para mejorar esta situación, habría que tratar de identificar tales desperdicios, lo que haríamos en la segunda etapa de la citada ilustración, reduciendo el nivel de stock, para que puedan aflorar los desperdicios, de manera que se pueda afrontar su solución. Ahora, aunque el proceso parará donde antes no lo hacía (en los puestos de trabajo), el producto seguirá avanzando igual (es decir, mal, pero probablemente no peor) pero con posibilidades de que mejore en su avance, en la medida en que se corrijan las deficiencias.

Sin embargo la verdadera solución vendrá de la mano de introducir el enfoque Lean en los procesos, haciendo que las operaciones se dispongan en flujo (no con implantación funcional) que facilite que el producto avance por el mismo. Es la tercera etapa del cuadro anterior y, con esta disposición se visualizará mucho mejor cuando el proceso pare por culpa de las deficiencias existentes. Que un proceso dispuesto en flujo pare, supone automáticamente la existencia de stock, ya que el producto es el que para y cualquier producto parado constituye un stock.

De esta situación hay que evolucionar hacia el flujo que no se detiene (cuarta y definitiva etapa), analizando las causas de los paros en dicho flujo (detrás de los cuales siempre habrá algún tipo de desperdicio), de forma que, en la medida que los paros desaparezcan, el stock que constituía el producto parado, desaparecerá también. Con ello se avanzará hacia el flujo ideal, que no se detiene (esta vez, de verdad), el que comporta cero deficiencias o desperdicios y cero stock resultante (o acercarse a ello tanto como sea posible) y, con ello, mejorar realmente la eficiencia y competitividad.

Este es el proceso que verdaderamente puede decirse que no para y todo ello sin protección de stock alguno. Es el objetivo de toda implantación Lean. Debe ser el objetivo de toda implantación altamente eficiente.