

La Fantasía del Valor Añadido

Por:

Edward S. Pound y Mark L. Spearman

“Eliminar el desperdicio’ es un eslogan sin sentido” - Shigeo Shingo, p. 19, The Sayings of Shigeo Shingo: Key Strategies for Plant Improvement, Productivity Press, 1987.

Las estrategias de mejora del desempeño que giran en torno a la idea de reducir las actividades sin valor añadido son muy populares en estos días. Desafortunadamente para las multitudes de fabricantes que confían en ellas, estas estrategias están erradas.

El enfoque en el "valor añadido" es una de las legiones de eslóganes corporativos e iniciativas de consultoría, por ejemplo, "flujo de una sola pieza", "eliminar el desperdicio", " cero variabilidad " y "tirar la demanda." ¿Por qué estas iniciativas rara vez cumplen las expectativas? Debido a que no ofrecen un método práctico y científico para determinar qué actividades tienen un impacto significativo en el desempeño.

En particular, *la fantasía de valor añadido es la percepción de que concentrándose en actividades con "valor añadido" y eliminando las actividades sin valor añadido le proveerá el desempeño más rentable a una cadena de suministro.* Si las compañías realmente desean consistentes mejoras en el desempeño, deben abandonar la fantasía del valor agregado, y en su lugar deben centrarse en un enfoque práctico y científico para cuantificar y controlar los elementos del tiempo de ciclo que dirigen el desempeño. Un enfoque práctico y científico en los tiempos de ciclo puede dar lugar a un enfoque estructurado, objetivo y predictivo para mejorar la rentabilidad.

Una estrategia de valor añadido puede o no conducir a una mayor rentabilidad. ¿Por qué arriesgar su carrera en algo tan arriesgado? Usted puede preguntar: si las estrategias de valor agregado no funcionan, ¿por qué son tan populares? Para responder esto, primero vamos a ver algunas definiciones típicas de valor añadido:

- Cualquier paso en el proceso de producción que mejora el producto para el cliente
- Cualquier actividad que:
 - Al cliente le importa
 - Cambia el producto
 - Se hace bien la primera vez

Algunas cosas buenas pueden resultar del análisis de valor agregado. Por ejemplo, típicamente muestra que la mayoría del tiempo un producto pasa en un proceso esperando. Muchas empresas, especialmente aquellas donde se ha realizado poca mejora de procesos, han conseguido un beneficio inicial grande de esta revelación. Ellos han sido capaces de eliminar parte de esta espera o tiempo desperdiciado. Además, el concepto de valor añadido es un concepto simple, eliminar el desperdicio, enfocarse sólo en las actividades que aportan valor. La simplicidad en eslóganes gerenciales es un gran conductor de popularidad de los slogans y con razón. Sin

embargo, hay problemas con la fantasía del valor agregado, en particular la noción de que tratamos con cosas que a los clientes les importan. A veces, una solución que es demasiado simple es un problema, especialmente con procesos y desafíos del mundo real.

En la gran mayoría de los casos, en el supuesto que una empresa no utiliza trabajo con esclavos u otras prácticas contrarias a la ética, al cliente no le importa lo que hace una empresa en sus procesos. El cliente hace una declaración de valor a través de un intercambio de dinero por bienes o servicios en el momento de la compra del producto o servicio. En la compra de gasolina para nuestros coches, ni una sola vez hemos considerado las actividades de valor añadido frente a actividades sin valor añadido que podrían estar ocurriendo en las refinerías - triste pero cierto.

¿Cómo cree que la mayoría de sus clientes responderían a las preguntas de la siguiente encuesta?

- A. Los clientes prefieren las empresas que tienen largos tiempos de preparación
- B. Los clientes prefieren compañías que tienen tiempos de preparación cortos
- C. Los clientes no están preocupados por los tiempos de preparación de las empresas.

Creemos que la respuesta "C" ganaría fácilmente.

Dado que la gran mayoría de los clientes no están preocupados por las actividades que tienen lugar dentro de los procesos de una empresa de producción o de servicios, tener decisiones internas sobre lo que los clientes consideran como valor añadido o sin valor añadido es a menudo un ejercicio muy subjetivo y disfuncional. En realidad, como el "valor agregado" se define generalmente como un paso del proceso que cambia la forma, la aptitud o la función; los pasos de valor agregado son aquellos que una empresa necesita hacer más eficazmente ya sea que el cliente los conozca o no. Llamar a estos pasos de "valor agregado" es una clasificación confusa y con frecuencia conduce a discusiones poco productivas. Por ejemplo, trate de decirles a inspectores de calidad altamente calificados que su trabajo es sin valor añadido. El uso de términos vagos como "sin valor añadido" conduce a la creación de términos aún más vagos, por lo tanto la invención del término "necesarias sin valor añadido", todavía no es una etiqueta inspiradora para aquellas personas que son necesarias pero sin valor añadido.

Hemos propuesto centrarnos en un enfoque práctico y científico basado en el tiempo de ciclo en lugar de utilizar el enfoque de valor añadido, como un medio más confiable para lograr una mejora consistente en el desempeño. En algunos casos, las actividades de valor añadido han sido utilizadas como componentes del tiempo del ciclo. Pero diría que incluso usar las actividades de valor añadido en este contexto es un ejercicio equivocado. Por ejemplo, la declaración:

Tiempo de Ciclo = Tiempo de Valor Añadido + Tiempo Sin Valor Añadido + Tiempo Necesario Sin Valor Añadido

no proporciona información útil acerca de dónde dirigir los esfuerzos más rentables para mejorar el desempeño. La afirmación es cierta, aunque es como decir: "Va a llover hoy, o no lloverá hoy". El tiempo del ciclo se utiliza aquí para referirse al tiempo que un producto tarda en llegar a través de la cadena de suministro de fabricación, desde materias primas hasta el producto terminado.

Otros nombres para este término incluyen el tiempo de throughput, los días de flujo y el tiempo desde el muelle de carga al almacén. La división del tiempo de ciclo en elementos relacionados con el valor añadido no aporta pasos de control predictivo sobre lo que sucederá con el desempeño financiero de una organización si los diversos elementos son administrados.

Eliminar esfuerzos improductivos alimentados por definiciones subjetivas. Controlar el funcionamiento de las operaciones utilizando la ciencia práctica que describe el comportamiento natural de las operaciones. Un marco fundamental e integral de la ciencia práctica que rige las cadenas de suministro de fabricación, muestra que el tiempo de ciclo se compone de los siguientes componentes:

- Tiempo de Proceso (por ejemplo, el tiempo de secado en un horno, el tiempo de mecanizado en un molino, el tiempo de crecimiento en un cultivo, el tiempo de mezclado en un tanque)
- Tiempo de preparación
- Tiempo de movimiento
- Tiempo de espera para movimiento
- Tiempo de cola
- Tiempo de espera para el lote
- Tiempo de espera en el lote
- Tiempo de espera para coincidencia (ensamble)
- Tiempo de sincronización del turno

Ahora bien, esto no es tan simple como una lista de valor añadido, sin valor añadido y necesario sin valor añadido, pero se trata de una clasificación mucho más poderosa de los elementos del tiempo de ciclo.

¿Por qué? En primer lugar, cada elemento de la lista se puede describir *cuantitativa y objetivamente* y la lista describe completamente los elementos del tiempo de ciclo. En segundo lugar, debido a que la descripción es cuantitativa y objetiva, su uso proporciona un control predictivo sobre el desempeño.

Por ejemplo:

- Un ejecutivo de producción de un fabricante líder de semiconductores quería concentrarse en los hornos de vacío para reducir el tiempo de ciclo a través de la fábrica. Un análisis de los componentes del tiempo de ciclo de la fábrica mostró que una opción menos costosa y más productiva fue la adición de recursos en el grabado húmedo (wet Etch). El resultado fue una reducción del tiempo de ciclo sin gastos de capital significativos.
- Un fabricante de equipos médicos reduce el tiempo de ciclo en un 40% mediante el examen de los elementos del tiempo de ciclo y la aplicación de procedimientos de control

sencillos para reducir los tiempos de espera en lotes, nuevamente no hay gastos de capital significativos o programas de mejora de la productividad requeridas en toda la empresa.

No dependa de la descripción subjetiva del desempeño basada en el "valor añadido" para mejorar el rendimiento de su organización. Usted puede obtener buenos resultados, pero nuevamente, puede que no. Conduzca su desarrollo profesional y la salud financiera de su empresa a través de una sólida comprensión de la ciencia práctica que rige su logística de la cadena de suministro de fabricación.

Para obtener el mejor desempeño posible de su organización, comprenda y aplique tanto los mecanismos de control del tiempo de ciclo, como los principios científicos que proporcionan descripciones *predictivas* de las interacciones entre WIP, el throughput, el tiempo de ciclo, y la variabilidad.

Referencias web:

- *Artículo Publicado en Noviembre 16 de 2007 por Manufacturing Business Technology en:* <http://www.mbtmag.com/article/CA6503765.html?nid=3896&rid>
- <http://www.factoryphysics.com/>