

RESUMEN EJECUTIVO

**Obtenga el
máximo
desempeño
del equipo,
instalaciones y
personal**

**Resumen ejecutivo**

Las compañías se esfuerzan por el crecimiento y la mejora continua, pero frecuentemente batallan para identificar el camino correcto. Muchas organizaciones caen en la trampa de pensar que, para aumentar la capacidad, deben invertir en maquinaria nueva, expandirse a instalaciones más grandes, o contratar más trabajadores.

En esta sesión informativa, atendemos el tema de la utilización de activos y demostramos cómo, con el método correcto de gestión de desempeño de activos, las compañías pueden realizar mejoras significativas a procesos y su balance final, y potencialmente evitar agregar recursos adicionales o hacer inversiones de capital innecesarias en equipo e instalaciones adicionales.

Definiendo “gestión de activos”

A pesar de que la gestión de activos puede ser definida de muchas maneras, puede ser más útil considerarla como todo lo que una organización tiene en su portafolio. Para todas las empresas, gestionar estos recursos para maximizar las oportunidades inevitablemente lleva a un desempeño mejorado en el balance final.

Todas las compañías deberían esforzarse por optimizar sus activos obteniendo los más grandes beneficios posibles de sus recursos existentes. Esto involucra una valuar cuidadosamente los activos para identificar aquellos que tienen una capacidad forzada o que impactan significativamente a sus clientes o sus costos.

Métodos actuales a la gestión de activos

No hay una manera correcta o incorrecta de gestionar activos, hay muchos métodos legítimos, pero hay un nivel de comprensión que en ocasiones falta de ciertas industrias donde los principios de la gestión de activos históricamente no han sido aplicados o comprendidos.

Muchos métodos comunes de gestión de activos se caracterizan por una inconsistencia general entre filosofía y ejecución. En el extremo más lejano del espectro, muchas compañías (usualmente las de menos intensidad de capital) no atienden el tema para nada. Para muchas, la respuesta a las restricciones de capacidad simplemente consiste en agregar líneas de producción o construir nuevas plantas.

El primer paso que muchas compañías dan es medir la utilización y el tiempo operativo de sus equipos. Aunque beneficioso, este método no ve las actividades ocultas que impactan el desempeño, tales como paradas menores y operar a un ritmo menor del planeado. Los líderes de negocio entonces tienden a pensar que deberían de comprar nuevos equipos o expandir su superficie para tratar de alcanzar los objetivos de crecimiento.

Como una solución primaria, esto se queda corto; estas empresas han cometido el clásico error de no considerar **cómo maximizar el desempeño de los activos que ya tienen**. Optimizar activos ya implementados es un método más barato y usualmente más efectivo comparado con tratar de aumentar el número de máquinas, el tamaño del espacio, o incluso el número de empleados.

Un ejemplo típico es cuando las compañías están creciendo y sienten que deben comprar equipo adicional o construir instalaciones adicionales. Este sustancial desembolso puede ser frecuentemente evitado a través de un cuidadoso proceso de ver lo que la compañía ya tiene y usarlo mejor. Esto puede significar un mejor uso del espacio existente, acelerar conversiones, adoptar nuevas tecnologías o actualizar maquinaria existente.

Ser sobre dependiente en la expansión de capital, pudiendo tener nuevos equipos o instalaciones, es una trampa en la que se cae frecuentemente, combinado con la mentalidad de "Siempre lo hemos hecho de esta forma". Seguir un camino que siempre han seguido cuando han necesitado expandir su capacidad en el pasado mina seriamente la efectividad de un programa de gestión de activos.

Las compañías pueden ser rápidas en escoger algo nuevo como una solución a un problema, cuando en realidad utilizar la superficie existente complacerá de una manera más efectiva a los clientes y tendrá un mayor impacto en el balance final, evitando un gasto mayor de capital.

En lugar de hacer las cosas como siempre las han hecho, un proceso de gestión de activos necesita herramientas confiables y flexibles. Una de las herramientas más efectivas para las compañías en cualquier industria es conocer la Efectividad Total del Equipo.

Efectividad Total del Equipo

La OEE es una herramienta usada para identificar y eliminar las principales causas de tiempos muertos y pérdidas de producción en una organización. Esta métrica abarca todo. Recoge grandes cantidades de información válida y accionable, integrando una imagen vívida y altamente valiosa de cómo se están gestionando los activos de una compañía. OEE es presentado como un marcador balanceado, constituido de tres mediciones:

- **Disponibilidad** incluye tanto el programa como el tiempo muerto significativo del equipo, qué tan disponible está un activo para operar un proceso de producción.

- **Desempeño** es qué tan bien el activo se desempeña en relación con su velocidad tasada o producción.
- **Calidad** es qué tan bien el activo se desempeña en relación con su velocidad tasada o producción.

Estas tres mediciones están enlazadas, en múltiples niveles. Por ejemplo, en un alto nivel, si nos enfocamos exclusivamente en el desempeño y operamos una máquina a capacidad máxima para aumentar la producción, podemos sacrificar la calidad. De la misma manera, si nos enfocamos solo en la calidad, podríamos alentar la máquina para minimizar el desperdicio pero eso impactará de manera adversa el desempeño.

A un nivel más granular, midiendo solo un aspecto de una medición, tal como tasas de desperdicio, en lugar de "calidad" en general, podemos pasar por alto oportunidades de mejora. Por ejemplo, el costo de reducir el re trabajo a través de más mano de obra puede ser mucho más alto que reducir las tasas de desperdicio a través de automatización aumentada. Ambas medidas reflejarán diferentes aspectos de la calidad, pero ambos necesitan ser evaluados juntos.

Enfocándose en un solo aspecto es imposible tener una imagen completa de los niveles de desempeño de activos óptimos. Razón por la que el método correcto es considerar las tres mediciones como un marcador balanceado, y para optimizar las tres mediciones como un grupo.

El valor de medir OEE

El OEE puede ser usado como un punto de referencia, especialmente para comparar su empresa con los competidores o dentro de su presencia de manufactura global. Provee de una instantánea de qué tan bien está gestionando sus activos en este momento, e identifica donde podría haber oportunidades potenciales de mejora.

A través de investigación y comprensión de donde se encuentran las oportunidades de mejora en sus procesos, puede establecer metas logrables y realistas para su organización. Si se encuentra en un OEE de 60%, podría establecer una meta para 12 meses de 70%.

Toda organización tiene oportunidades potenciales ilimitadas para la mejorar los discretos factores que conforman el cálculo del OEE. Así que ¿cómo iniciamos?

¿Cómo calcular el OEE?



Disponibilidad X

Tiempo de paro programado vs no programado, cambios, etc



Desempeño X

Desempeño actual vs. salida de producción, velocidad o eficiencia



Calidad

Pérdidas de arranque, de rendimiento, desperdicio y re trabajo

Cuando se toman mediciones de OEE, es esencial estar a nivel de “taller de producción”, en el punto donde la actividad sucede. Por ejemplo, si se trata de una producción de alimentos en una planta de procesamiento, no se sienta en la sala de conferencias, lleve al equipo al piso de manufactura. Nosotros le llamamos “punto de impacto”.

En el punto de impacto, es posible medir cuantos empaques puede producir una máquina en un minuto. Establezca un punto de referencia y entonces mida todas las máquinas con respecto a ese punto de referencia. Por ejemplo, si mide que, en su punto óptimo, la máquina debe de empacar 220 paquetes por minuto, y otra máquina está produciendo 215, entonces sabe que la segunda máquina funciona al 98% desde una perspectiva de desempeño. Desde la perspectiva de calidad, usted podría medir 1 producto defectuoso entre 100 producidos por hora (99%). La disponibilidad podría medir que su máquina funciona 95% del tiempo cuando se considera el tiempo muerto y el tiempo de operación. En este ejemplo, el OEE es 92 ($0.98 \times 0.99 \times 0.95$).

Encuentre problemas y solúcelos

La gestión de activos se trata de hacer más con lo que tiene. Y con el OEE usted tiene una poderosa herramienta a la mano que puede ayudarle a identificar las áreas para mejorar en su organización. ¿Qué otras estrategias son importantes?

1. RETAR AL STATUS QUO

Muchas compañías comprenden lo que puede ser descrito como “el nivel base de mejora”. Una vez que se toma una medición, pueden ver el beneficio de tratar de mejorar el número. Por ejemplo, tal vez usted está produciendo dos productos en la misma línea de ensamblaje. Usted solo produce 50 de cada producto por hora porque se deben cambiar una serie de herramientas cada vez que cambia de productos. Usted

Ayuda pensar en el impacto en las utilidades antes de impuestos de una mejora del 1% en el OEE o, más precisamente, en disponibilidad, desempeño y calidad.

Enmarcando las decisiones de mejora de procesos en términos financieros, implementando cambios que podrían ordinariamente ser considerados “costos” transformándose en “inversiones” con un impacto positivo demostrable en las ganancias de una compañía. Este tipo de análisis ayuda a señalar dónde las pequeñas inversiones pueden convertirse en grandes retornos, por lo tanto indicando buenos lugares para comenzar. También identifica dónde los cambios de proceso no tendrán un impacto significativo, sugiriendo eliminarlos de las prioridades.

establece una meta para acelerar la conversión, para que pueda duplicar su producción.

Pero en vez de preguntar de manera flexible, “¿Cómo puedo hacer ese proceso más rápido?” (o mejor aún, más barato) frecuentemente la mejor pregunta a realizar primero es, “¿Debería usar ese proceso en primer lugar?”. En este ejemplo, tal vez la mejor solución es producir los dos productos en dos líneas paralelas, eliminando la necesidad de conversión en primer lugar.

2. INVOLUCRE A SUS OPERADORES

Uno de los componentes más importantes –e ignorados– de una iniciativa de gestión de activos es involucrar a los operadores del equipo. La mayoría de los operadores están en su puesto todo el día, usando las máquinas y aplicando los procedimientos que usted desarrolla. Ellos generalmente tienen un profundo conocimiento de cómo funciona el equipo hoy, y pueden ser una gran fuente de ideas de qué podría ser mejorado inmediatamente. Más aún, usted necesita su apoyo y convencimiento para mejorar los procesos que involucran a los equipos que ellos operan.

3. ESCOJA SUS BATALLAS

Dese cuenta que el cambio no puede suceder todo al mismo tiempo. Simplemente no hay recursos, tiempo o energía para resolver todo lo que debería o podría mejorar, así que es importante que sea estratégico en dónde quiere concentrarse.

Es clave evitar caer en un método de “mejora de proceso de palomita de maíz”, algunas mejoras aquí, otras allá, pero sin un esfuerzo real concertado en un área clave. Este método frecuentemente surge de tener un nivel particular de confort o experiencia en un aspecto de cómo la compañía opera y no querer alejarse de esa zona.

Un método efectivo es alejarse un paso y ver el flujo de valor total para decidir dónde se necesitan más las mejoras, cómo puede obtener el mayor impacto por su dinero.

Asóciase con TBM

Para impulsar el máximo desempeño de los activos de su organización, usted necesita una profunda comprensión de dónde se encuentra ahora y cómo moverse hacia adelante. No hay razón para navegar hacia la Excelencia Operativa solo.

Trabajar con un socio consultor externo le permite lograr mayor perspectiva en los procesos de gestión de desempeño de activos mediante otros ojos. TBM Consulting es un despacho de consultoría de operaciones global que permite a compañías de manufactura y distribución mejorar la rentabilidad, aumentar el flujo de capital, ejecutar efectivamente y acelerar la creación de valor.

Nuestro equipo de consultores altamente experimentados se arremangará la camisa y trabajará directamente con usted para lograr su máximo potencial operativo a través de un plan personalizado que se ajusta a sus necesidades exactas –dándole resultados rápidos y medibles. Si usted quiere hacer lo correcto y hacerlo durar, considere a TBM.

EL MÁS RÁPIDO SIEMPRE GANA

En TBM nos especializamos en consultoría de operaciones y de cadena de suministro para fabricantes y distribuidores. Ayudamos a las empresas a ser más ágiles, rápidas y a que su desempeño sea de 3 a 5 veces mejor que su competencia.

in |  |  | tbmcg.mx



Tel. Gratuito 01800.843.9999
Tel. CDMX +52.55.1105.0514
Tel. Monterrey +52.81.5000.9136