



ASOCIACIÓN  
GALEGA  
PARA A  
CALIDADE



Centre  
Català  
de la Qualitat



EUSKALIT  
Kalitaterako Euskal Iraskundea  
Fundación Vasca para la Calidad



FUNDACIÓN

navarra  
para la Calidad



Institut d'Innovació Empresarial  
de les Illes Balears



Fundación  
Valenciana  
de la Calidad  
GENERALITAT  
VALENCIANA

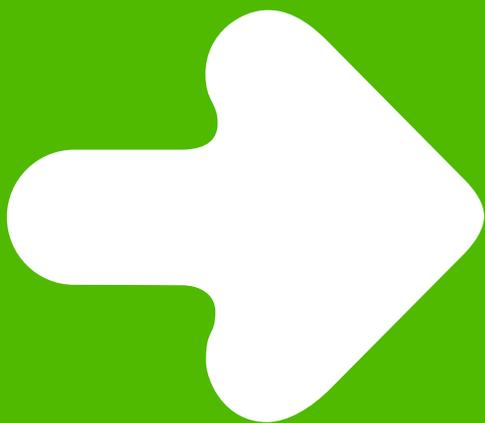


INSTITUTO ARAGONÉS DE FOMENTO

# Eliminación de Despilfarros



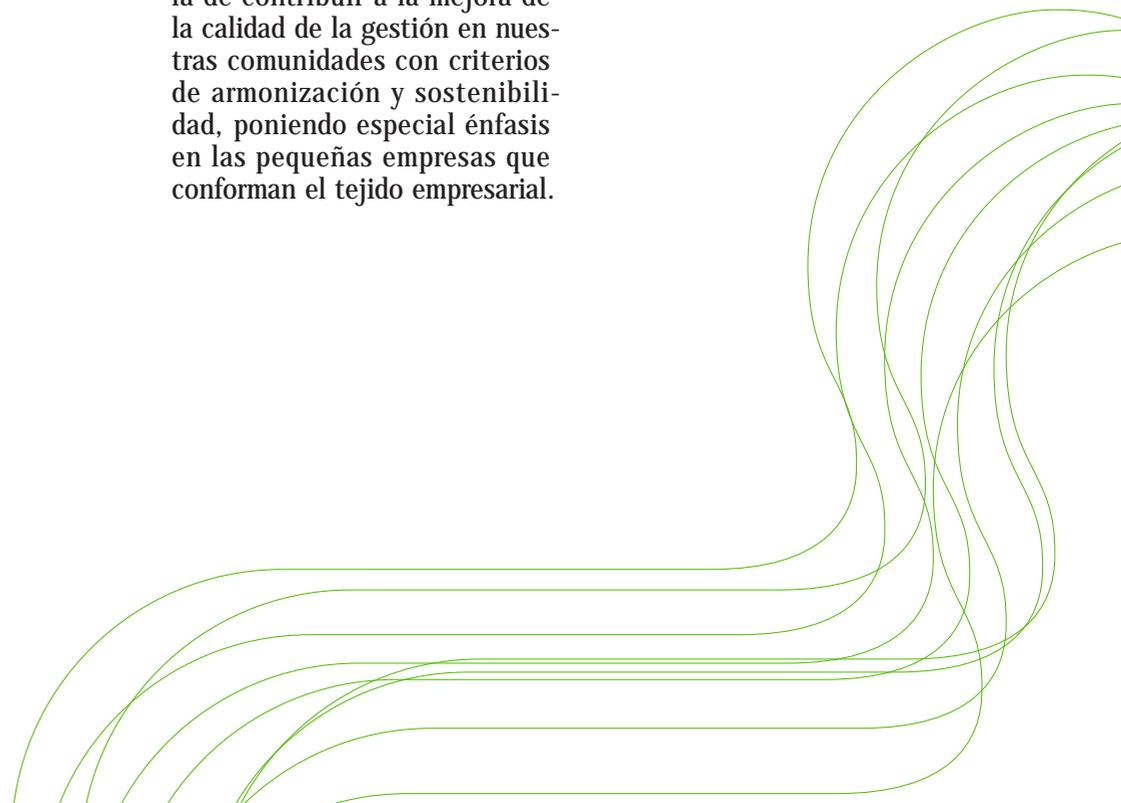
guía



## Introducción

Esta “Guía para la eliminación de despilfarros” la hemos elaborado conjuntamente la Asociación Galega para a Calidade; Centre Català de la Qualitat; EUSKALIT – Fundación Vasca para la Calidad; Instituto Andaluz de Tecnología; Instituto Aragonés de Fomento; Institut d’Innovació Empresarial de les Illes Balears, IDI; Fundación Navarra para la Calidad y Fundación Valenciana de la Calidad.

Tenemos como principal misión la de contribuir a la mejora de la calidad de la gestión en nuestras comunidades con criterios de armonización y sostenibilidad, poniendo especial énfasis en las pequeñas empresas que conforman el tejido empresarial.





## Propósito

El propósito de este documento es que sirva de guía a empresas y otras organizaciones para sensibilizar a las personas que trabajan en ellas acerca de la importancia de la identificación y eliminación de los despilfarros, llevando a cabo acciones de mejora en este sentido. No obstante, nuestro planteamiento no agota el tema y metodologías más estructuradas como, por ejemplo, las 5S (organización, orden, limpieza, control visual y disciplina y hábito) permiten profundizar y llegar mucho más lejos en la eliminación de los despilfarros.

Así mismo consideramos que los aspectos relacionados con la Seguridad e Higiene en el Trabajo son prioritarios y que requieren un tratamiento específico quedando, por lo tanto, fuera del alcance del presente documento. No obstante, si durante su aplicación se detectase alguna área de mejora específica en seguridad o higiene, ésta debería ser puesta inmediatamente en conocimiento de la persona o comité responsable de este ámbito.





## Concepto de despilfarro

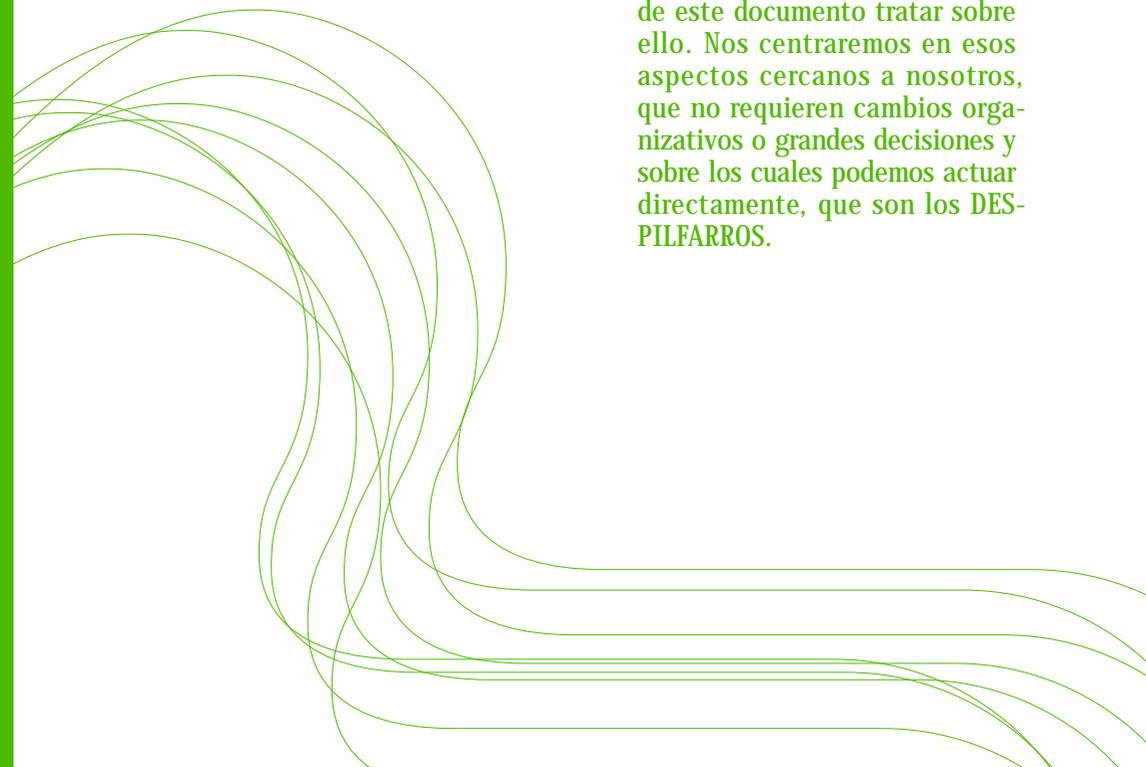
Hemos de distinguir entre:

**COSTE:** lo que cuesta hacer una cosa apta para su uso (materiales, tiempo, energía, dinero,...) y

**DESPILFARRO:** el gasto excesivo y superficial y que, por innecesario, debemos eliminar.

**Por ejemplo:** las naves industriales y oficinas necesitan estar iluminadas para que las personas puedan realizar su trabajo y la energía eléctrica necesaria es un **COSTE**. Una negociación con la compañía eléctrica para reducir el precio del kilowatio x hora sería una **REDUCCION DE COSTE**, mientras que apagar las luces cuando hay suficiente luz natural o cuando nos marchamos sería una **ELIMINACIÓN DE DESPILFARRO**.

La reducción de costes a menudo es compleja técnicamente o requiere decisiones y cambios de cierta importancia y queda, por tanto, fuera del propósito de este documento tratar sobre ello. Nos centraremos en esos aspectos cercanos a nosotros, que no requieren cambios organizativos o grandes decisiones y sobre los cuales podemos actuar directamente, que son los **DESPILFARROS**.



# 3



## Antecedentes

Taiichi Ohno, un experto japonés, identificó, hace ya varias décadas, siete tipos de despilfarro en los procesos productivos:

- ➔ Por exceso de producción: realizar una producción no ajustada a las cantidades demandadas por los clientes.
- ➔ Por tiempos de espera: personas pasivas o máquinas paradas, ...
- ➔ De transporte: manipulación y traslado de materiales, papeles o informes de un lado a otro.
- ➔ De proceso: actividades innecesarias, maquinaria en mal estado.
- ➔ De existencias: materiales obsoletos, excesos de existencias, almacenes intermedios.
- ➔ De movimiento: movimientos innecesarios o incómodos para las personas.
- ➔ Por defectos del producto o servicio: reclamaciones, garantías, rechazos, ...

Posteriormente, otro experto japonés añadió a la lista un octavo tipo de despilfarro “no utilizar la inteligencia, imaginación y creatividad de todas las personas de la organización”.

# 4

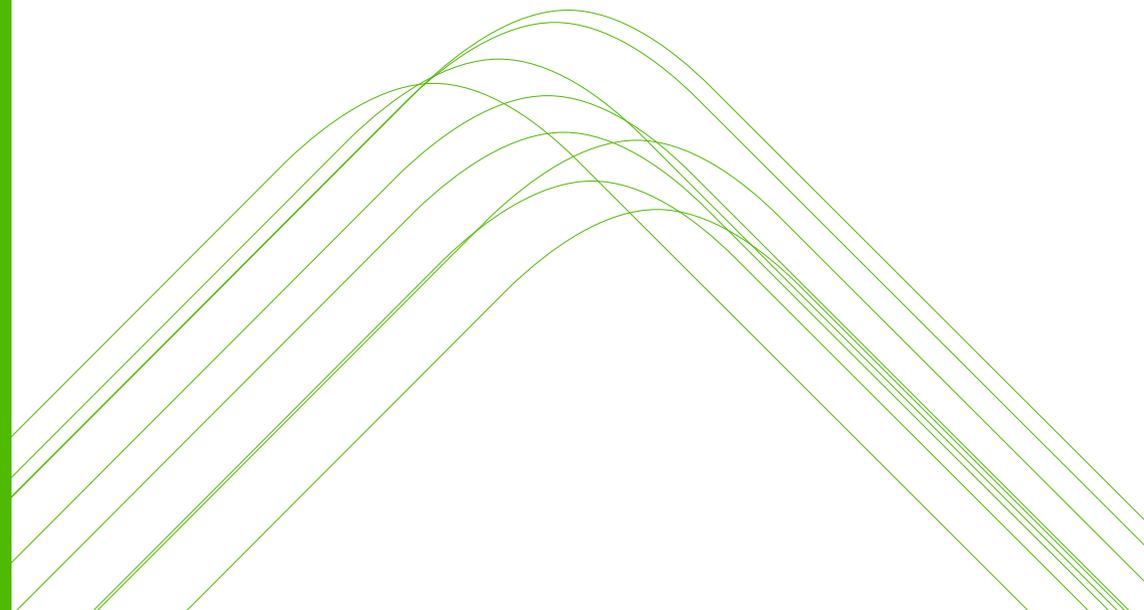
## 4. Cómo utilizar este documento

➔ Este documento debe ser utilizado trabajando en equipos constituidos por personas que comparten la misma zona de trabajo. Pueden ser una parte o la totalidad de las personas que trabajan en una oficina, en un almacén, en una zona o sección de un taller, etc.

➔ Lo ideal es que los equipos estén constituidos por un número entre cinco y ocho personas. Asimismo, alguien con experiencia en este tipo de cometidos debe ejercer de facilitador, poniendo orden en los comentarios o debates y anotando las aportaciones.

➔ Todos los miembros del equipo deberán tener copia de este documento y es aconsejable que se les reparta con anterioridad a la primera reunión para que puedan leerlo.

➔ Según las circunstancias, la aplicación de este documento puede llevar más o menos tiempo. Recomendamos que las reuniones duren entre una hora y hora y media. Se debe planificar y comunicar a los miembros la celebración de la primera reunión. En función de lo que se haya avanzado en la misma y de la predisposición de los participantes, el facilitador podrá proponer la celebración de reuniones posteriores y sus fechas. En todo caso, es importante que se haga un seguimiento de los acuerdos que se hayan adoptado.



## 4. Cómo utilizar este documento

→ La sistemática de trabajo que proponemos para el equipo es muy sencilla:

- a) Leer en voz alta una de las cuestiones que se incluyen en las cuatro últimas páginas de este documento.
- b) Realizar una rueda de comentarios y aportaciones para identificar diferentes despilfarros relacionados con ella que el facilitador irá apuntando en una pizarra o rotafolio (cuaderno de papel de gran tamaño).
- c) Debatir sobre las anotaciones anteriores y escoger y anotar en otra hoja de rotafolio:

**DESPILFARROS IDENTIFICADOS:** breve descripción.

**COMO ELIMINARLOS:** acciones concretas a realizar.

**QUIEN:** persona o personas responsables de llevar a cabo las acciones.

**CUANDO:** fecha para la cual deberán estar realizadas las acciones.

Realizando para ello un cuadro como éste:

d) Se seguirán todos los pasos anteriores para la siguiente cuestión y así se continuará hasta finalizar el cuestionario. También se pueden ir leyendo varias cuestiones a la vez.

e) Este plan de actuación deberá ser revisado periódicamente y se irán tachando en él o señalando con un visto bueno aquellas acciones ya realizadas.

f) El facilitador deberá considerar la conveniencia de repetir todo el proceso periódicamente (a lo mejor cada seis meses o una vez al año). Cada organización puede ir adaptando las cuestiones de este documento a sus circunstancias y enriqueciéndolas con sus propias aportaciones para disponer de una lista personalizada de despilfarros.

ÁREA O SECCIÓN:		FECHA	
Despilfarros identificados	Cómo eliminarlos	Quién	Cuándo



## Materiales

Podemos entender por materiales las materias primas, productos semielaborados y terminados, útiles y herramientas, papelería, carpetas y otros materiales de oficina, ...

1. ¿Perdemos tiempo buscando los utillajes y herramientas, carpetas, etc. porque no están debidamente identificados o no tienen una ubicación concreta conocida por todas las personas que los utilizan?

2. ¿Son excesivas las existencias de útiles, papelería, carpetas, etc. con lo cual ocupan espacio innecesariamente y corremos el riesgo de que se queden obsoletos?

3. ¿Están duplicados útiles y herramientas que podíamos perfectamente compartir entre varias personas?

4. ¿Se deterioran los materiales por no estar correctamente almacenados y conservados?

5. ¿Existen por el suelo cables, cajones, piezas o elementos delicados que puedan sufrir deterioro?

6. ¿Se mezclan materiales que luego hemos de separar?

7. ¿Tenemos guardados "por si acaso" herramientas, informes, documentación u otros materiales que en realidad no hacen más que ocupar espacio y estorbarnos?

8. ¿Reciclamos el papel, embalajes y otros materiales?

9. ¿Desperdiciamos excesivos materiales en la puesta a punto de máquinas, fotocopiadoras, etc, haciendo pruebas o ajustes?

10. ¿Utilizamos en primer lugar los materiales más antiguos?

11. ¿Están al alcance de la mano los materiales de mayor uso y más alejados los menos utilizados?



## Equipos

Podemos entender por equipos las máquinas de producción, inspección y ensayo, ordenadores, impresoras, instalaciones eléctricas, armarios, ...

1. ¿Existen máquinas, ordenadores u otros equipos que no se utilizan desde hace tiempo, pero que ocupan un espacio que podíamos dedicar a otras cosas?

2. ¿Los equipos cuyo empleo es compartido por varias personas - ordenadores, fotocopiadora, máquina de afilar, útiles de limpieza, etc. - están "a mano" para todos?

3. ¿Apagamos las máquinas, ordenadores y otros equipos cuando no vamos a utilizarlos durante cierto tiempo?

4. ¿Se producen pérdidas de agua, aceite u otros fluidos por fugas, grifos mal cerrados, etc.?

5. ¿Está bien aprovechado el espacio interior de los armarios y el de los cajones y estanterías?



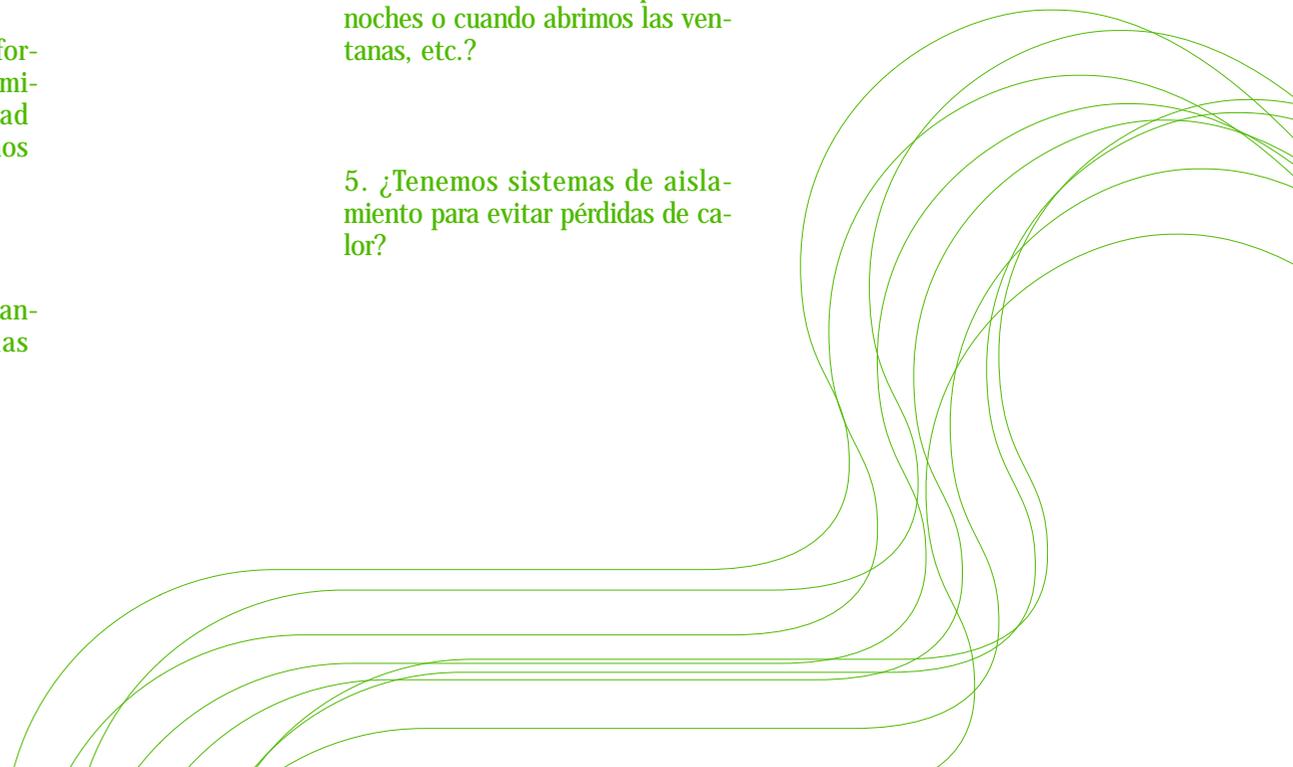
## Métodos de trabajo

1. ¿Se pierde tiempo esperando a que lleguen materiales, documentos o instrucciones?
2. ¿Se pierde tiempo en desplazamientos para coger o dejar útiles, herramientas, carpetas, etc. de uso habitual?
3. ¿Hacemos trabajos o actividades sin saber su razón ni su utilidad?
4. ¿Perdemos tiempo limpiando cosas cuando, de antemano, podríamos evitar que se ensuciaran protegiéndolas o siendo más cuidadosos?
5. ¿Existen controles de gasto en fotocopias, utillaje, papelería, teléfono, internet, etc. que resultan más caros que los hipotéticos abusos que se pretende controlar?
6. ¿Se pierde tiempo buscando informes o documentos porque no están claros los criterios para archivarlos?
7. ¿Archivamos documentos “porque así se ha hecho siempre”, sin conocer su utilidad?
8. ¿Nos resultan útiles los informes, comunicados, etc. que recibimos de otros departamentos?
9. ¿Comprobamos que los informes, comunicados, etc. que emitimos tienen interés y utilidad para todos a quienes enviamos copias?
10. ¿Se podría reducir la distancia de los movimientos de las personas?



## Ambiente

1. ¿Es apropiado el nivel de iluminación en los lugares de trabajo?
2. ¿Apagamos las luces cuando existe suficiente luz natural o nos marchamos?
3. ¿Están limpios los equipos de iluminación?
4. ¿Utilizamos adecuadamente el aire acondicionado y la calefacción, desconectándolos por las noches o cuando abrimos las ventanas, etc.?
5. ¿Tenemos sistemas de aislamiento para evitar pérdidas de calor?





## Bibliografía

Los libros de esta relación desarrollan conceptualmente con detalle el concepto de despilfarro y presentan otros conceptos y ejemplos de gran utilidad para la mejora de los procesos industriales.

**Autor:** Taiichi Onho  
**Título:** El sistema de producción Toyota.  
**Editorial:** Gestión 2000

**Autor:** Kiyoshi Suzuki  
**Título:** Competitividad en fabricación en la década de los noventa.  
**Editorial:** T.G.P.

**Autor:** Masaaki Imai  
**Título:** Kaizen.  
**Editorial:** C.E.C.S.A.

**Autor:** Jose Luis Cela Trulock  
**Título:** Valor Añadido.  
Costes y rendimiento empresarial.  
**Editorial:** Puzzle



Asociación Galega para a Calidade  
Sede Central  
Ponferrada, 11 2º B  
15707 Santiago de Compostela · La Coruña  
Tel. 981 555 341 Fax 981 554 803  
e-mail: agac@igatel.net · www.agac.es



Centre Català de la Qualitat  
Ronda Can Fatjó, 23 A · Parc Tecnològic del Vallès  
08290 Cerdanyola del Vallès · Barcelona  
Tel. 93 568 39 00 Fax 93 586 39 10  
e-mail: ccq@cidem.gencat.es · www.cidem.com/ccq



Euskalit  
Parque Tecnológico, Edif. 101  
48170 Zamudio · Vizcaya  
Tel. 94 420 98 55 Fax 94 420 98 54  
e-mail: euskalit@euskalit.net



Fundación Navarra para la Calidad  
García Ximénez, 3· 1º  
31002 Pamplona · Navarra  
Tel. 948 212 852 Fax 948 212 569  
www.qnavarra.com



Institut d'Innovació Empresarial de les Illes Balears  
General Ricard Ortega, 4  
07006 Palma · Illes Balears  
Tel. 971 774 031 Fax 971 465 601  
e-mail: qualitat@idi.es · www.idi.es/qualitat



Fundación Valenciana de la Calidad  
Transits, 2 · 4º 2ª · 46002 Valencia  
Tel. 96 353 18 28 Fax 96 353 24 54  
e-mail: fvq.coic@industria.m400.gva.es  
www.gva.es/fvq



Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión  
Fundación Instituto Andaluz de Tecnología  
Gutenberg, s/n · Isla de la Cartuja  
41092 Sevilla  
Tel. 95 446 80 10 Fax 95 446 04 07  
e-mail: excelencia@iat.es · http://www.iat.es/excelencia



Instituto Aragonés de Fomento  
c/ Valenzuela, 9  
50004 Zaragoza  
Tel. 976 702106 Fax 976 702103  
http://www.iaf.es