



# CASO DE ESTUDIO: Fabricación

## Q La Situación:

✓ La asignación se llevó a cabo en la fábrica de una empresa que manufactura una variedad de productos relacionados con la calefacción, calentadores de agua, calderas y aparatos de cocina.

✓ Además de las áreas administrativas, las áreas de desarrollo de producto y planificación tenían una fuerza de

trabajo, en el área de manufactura, de más de 150 trabajadores de distintos niveles en sus habilidades.

✓ La fábrica tenía su propia fundición y el área de mecanizado para producir todas las piezas necesarias para su amplia gama de productos que requieren piezas personalizadas.

## La Oportunidad:

El diagnóstico inicial indicó que había una gran oportunidad para aumentar dramáticamente la productividad y reducir los costos mediante una reducción del WIP (trabajo en curso), el inventario y los niveles stocks.

Los factores encontrados que llevaban a la baja productividad fueron:

1. Una planificación deficiente en términos de materiales, volúmenes de producción y asignación de personal en las áreas correctas con las habilidades requeridas.
2. La insuficiente coordinación entre las áreas de producción y mantenimiento.

3. Si bien existían estándares, estos eran inexactos, inconsistentes y poco fiables, conduciendo a los informes de la producción, la productividad y la rentabilidad a diferentes líneas, siendo inexactas y engañosas.

4. Las habilidades de gestión y de supervisión fueron bajas, en particular en los ámbitos de la asignación de trabajo, coordinación y comunicación entre las áreas, además del seguimiento y presentación de informes.

5. Las reuniones eran irregulares, ineficientes y fueron vistas como una pérdida de tiempo por todos los participantes.

6. Las principales fuentes para medir el rendimiento en el nivel de Gerente General y Director fueron los informes financieros mensuales.



## La Solución:

### » Desarrollo de normas precisas:

- ✓ El primer paso para impactar todo lo anterior, fue definir con claridad las normas para cada línea de producto, en términos de capacidad de la línea de producción, mano de obra y materiales. Estos fueron desarrollados junto con los supervisores y los planificadores, para garantizar su compromiso y la comprensión de la importancia de las normas precisas. Un beneficio adicional de este proceso, que incluyó observaciones en el sitio, cálculos de necesidades de materia prima, y la identificación del tiempo perdido en el lugar de trabajo, fue que los supervisores y planificadores identificaron claramente y comprendieron las oportunidades de mejora.

### » Planificación:

- ✓ Con los estándares exactos y establecidos, fue posible crear planes precisos para optimizar que el producto funcione y controlar el uso del material. Sin embargo, el mejor plan debe ser aplicado y esto requiere un cambio fundamental en el comportamiento y la cultura en la gestión y los niveles de supervisión.

### » Supervisores:

- ✓ Entrenamiento en los principios básicos de gestión y comportamientos.

- ✓ Diseño e implementación de reportes diarios y por turnos con datos claves de productividad, eficiencia y utilización que permita un claro entendimiento del desempeño del área.

- ✓ Introducción de reuniones de revisión diaria y por turnos para monitorear el rendimiento y asignar acciones.

- ✓ Introducción de reuniones diarias para promover la coordinación entre las áreas de mantenimiento y producción.

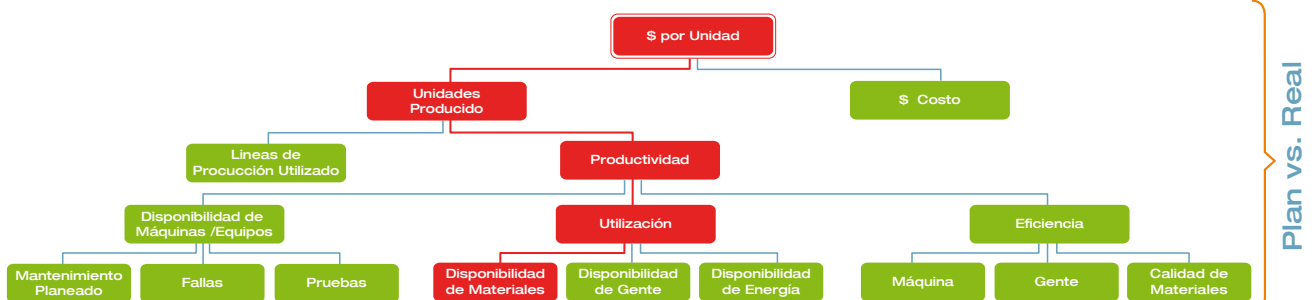
- ✓ Aplicación de los principios aprendidos en las sesiones de entrenamiento, en particular en las áreas de asignación de trabajo, coordinación y comunicación entre las áreas, además de seguimiento y presentación de informes.

- ✓ Coaching uno a uno en el lugar de trabajo.

### » Gerencia:

- ✓ Las mismas intervenciones que para los supervisores, mencionadas anteriormente.

- ✓ Especial énfasis en la interpretación y el uso de los informes semanales y mensuales con información detallada del Plan vs Actual, sobre los indicadores, tales como el costo por hora-hombre, uso materia prima, productividad, eficiencia, utilización y disponibilidad de maquinaria. Todo esto con la posibilidad de "Drill Down" para identificar claramente la zona y causa de la raíz de los problemas.



## Los Resultados:

### » Hard:

- ✓ **Más de 1 millón USD beneficios** obtenidos a partir de una mayor producción y productividad, junto con un mejor control de inventario y control de las materias primas.

- ✓ **Aumento sostenible de la productividad en más del 20%.**

- ✓ **Tiempo de inactividad de la maquinaria reducido en un 10%.**

### » Soft:

- ✓ **Mejora de la coordinación entre las áreas**, en particular entre la producción y mantenimiento.

- ✓ **Mejora dramática de los comportamientos y habilidades de los supervisores y los gerentes** (evaluaciones semanales empíricas realizados e informados durante la fase de ejecución del proyecto, para ofrecer feedback sobre una base individual y de grupo).

- ✓ **Aumento de la motivación a nivel del operador** debido a una mayor participación y retroalimentación en el día a día, junto con la mejora de las habilidades de supervisión.

- ✓ **Un cambio fundamental en la cultura de la empresa**, en su enfoque de la gestión de actividades desde los operadores de la línea de producción hasta el nivel del Director General. Esto quedó claramente demostrado en las reuniones mensuales del directorio en el cual al final fue posible revisar los resultados operativos, así como los indicadores financieros.

