



CASO DE ESTUDIO: Fabricación de Muebles

Q La Situación:

✓ Tres pequeñas empresas, fabricantes de muebles fueron seleccionadas como parte de un proyecto patrocinado por el Banco Mundial, para mejorar la productividad y la competitividad de la industria forestal (cultivo de los bosques) y el negocio de las empresas asociadas en el sur de Chile. Cada una de las 3 empresas se encontraban situadas a no más de 50 km de la ciudad de Temuco.

✓ El número de empleados de estas empresas, variaban entre 30 a más de 100 personas. Asimismo variaba el tipo de confección empleado, algunos confeccionaban muebles a mano y otros bajo un sistema semiautomático. Los muebles elaborados a mano eran de alta calidad y aquellos que producían muebles bajo un sistema de línea de producción, tenían mayor producción pero la calidad era inferior. Una de las empresas involucradas, también contaba con su propia producción de tapicería.

La Oportunidad:

El diagnóstico inicial había indicado que, aunque las tres empresas tenían diferentes procedimientos en su funcionamiento y producían diferentes tipos, calidades y cantidades de muebles, coincidían en que las oportunidades básicas para mejorar eran las mismas, y que se resumen en lo siguiente:

- ✓ Baja productividad.
- ✓ Pobre control de calidad.
- ✓ Excesivo reproceso.
- ✓ Costeo de productos totalmente inexactos generando ello, pérdidas en algunas líneas vendidas.
- ✓ Los niveles de stock no estuvieron alineados a las necesidades.

Lo arriba mencionado, estuvo asociado a lo siguiente:

- ✓ No se establecieron límites o normas estándares para el tiempo de producción, materiales a utilizar o normas de calidad.
- ✓ Las habilidades de supervisión fueron muy limitadas debido a que los supervisores y gerentes no habían recibido entrenamiento formal.
- ✓ No se generaron hojas por producto para garantizar la estandarización de los procesos.
- ✓ Los sistemas de gestión fueron muy limitados en todos los ámbitos.

El reto adicional para el proceso de consultoría, fue minimizar el costo de transporte y el alojamiento del equipo del proyecto que operaba en Santiago de Chile. Al mismo tiempo asegurar al máximo la transferencia de conocimientos, lograr el compromiso de todos los niveles jerárquicos en cada una de las empresas y sobretodo garantizar la sostenibilidad de los resultados.



La Solución:

» Definir la estructura del proyecto:

Se planificaron visitas de 3 a 5 días cada 2 semanas, en las que al menos un día completo, estuvo avocado a cada una de las empresas. El entrenamiento se desarrolló en una ubicación central.

Las visitas tuvieron como objetivo lo siguiente:

- ✓ Capacitar a todos, a fin de garantizar el entendimiento de los conceptos básicos de gestión y que las habilidades se desarrollaban para realizar tareas específicas, tales como el desarrollo de normas.
- ✓ Talleres y facilitación de autocrítica de los sistemas existentes, para garantizar que la necesidad de un cambio fuera bien aceptado.
- ✓ Asignar tareas detalladas para asegurar un progreso continuo.
- ✓ Efectuar seguimiento de las tareas previamente asignadas
- ✓ Revisión mensual del progreso del proyecto con la alta dirección y los dueños.

Todo lo anterior tuvo un cronograma detallado del proyecto con metas y responsabilidades bien definidas.

Adicionalmente, se asignó un coordinador en cada una de las compañías participantes.

» Entrenamiento:

Un programa de entrenamiento fue diseñado a medida para que comprendan los conceptos básicos de gestión, los comportamientos, el desarrollo de normas, el costeo de productos, los controles y sistemas de gestión, las especificaciones de producto y control de calidad. Una parte integral de cada visita fue el entrenamiento, el cual estuvo alineado con los aspectos prácticos que se venían aplicando.

» Talleres para la crítica de la situación actual:

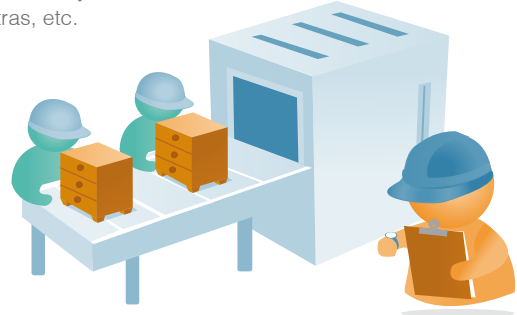
Todos los niveles, desde los propietarios hasta los trabajadores, estuvieron involucrados en generar una crítica sobre la situación actual, a fin de garantizar el compromiso y la participación en el desarrollo de un sistema de gestión nuevo.

» Desarrollo de Normas:

El desarrollo de normas fue fundamental en la aplicación de los nuevos sistemas y comportamientos. Esto involucró a todos los niveles dentro de la empresa, pero la mayoría de los datos requeridos se obtuvieron directamente de los supervisores de primera línea y de los trabajadores, para asegurar la precisión en los cálculos de la fuerza laboral y de materiales necesarios y el requerimiento detallado de cada producto. El beneficio adicional de esto, fue obtener el compromiso para la aplicación de sus propias normas al introducir los nuevos controles de gestión. Control de calidad y costeo de productos fue una extensión lógica.

» Sistemas de Control de Gestión:

Del entrenamiento y de la autocrítica de la situación que imperaba en ese momento, los nuevos sistemas de gestión, se diseñaron e implementaron con la plena participación y el compromiso de todos los niveles. Estos incluyeron la producción básica, el control de calidad, el control de stock, la reducción y el control de los costos, el control de las horas extras, etc.



Los Resultados:

» Hard:

- ✓ La productividad mejoró en más del 30%.
- ✓ Reducción de los niveles de stock de más del 10%.
- ✓ Se redujo el número de devoluciones por parte de los clientes en un 5%.

» Soft:

- ✓ Se incrementó la motivación y la participación de todos los niveles.

- ✓ Se elaboraron las especificaciones de los productos y las hojas de producción para garantizar que no se pierda el conocimiento y asegurar una consistencia en el tiempo.

- ✓ No hubo pérdidas en las ventas, por un mal cálculo en los costos de producción.

