

# REDISEÑO DE PROCESOS PRODUCTIVOS DE LA EMPRESA RECUPERADA HILANCRIL

Pozzo Matías<sup>(i)</sup>, Carrizo Fabián<sup>(ii)</sup>, Narváez Erazo Dina<sup>(iii)</sup>, Sica Daniel, Argota Antonia<sup>(iii)</sup>  
<sup>(i)</sup>Programa de Apoyo a la Comercialización de la Economía Social, <sup>(ii)</sup>INTI Diseño Industrial <sup>(iii)</sup>Cooperativa de Trabajo 10 de Noviembre Ltda.  
mpozzo@inti.gov.ar

## Introducción

Este caso surge a partir de la demanda realizada a principios del año 2015 por la Cooperativa de Trabajo 10 de Noviembre Ltda., Empresa Recuperada por sus trabajadores (Ex “Lanera el Mirador”) con asiento en la localidad de Lomas del Mirador, Partido de La Matanza.

La Cooperativa elabora fibra acrílica para el rubro textil, principalmente materia prima para tejeduría. En acrílico cuentan con capacidad de producción para hilar todos los títulos, según requiera el cliente para su trabajo en una tejedora industrial. Fabrican entre 8.000 y 10.000 kilos mensuales de fibra acrílica, siendo actualmente su volumen mínimo de producción mensual de 6.000 kg.

## Objetivo

El propósito de la asistencia es fortalecer los procesos productivos de la Cooperativa a partir de la introducción de mejoras que generen agregado de valor a la producción. En línea con esto se proponen **objetivos múltiples**, integrando distintas dimensiones productivas y comerciales.

Desde el **lado productivo** se buscan mejorar las prestaciones del parque de maquinarias, realizar reparaciones a las mismas y diseñar instancias de mantenimiento con participación de los asociados. También se busca incrementar los volúmenes de producción final y rediseñar el proceso productivo para actualizarlo a lo que realizan.

Desde **lo comercial**, se busca transferir conocimientos de visibilidad, identidad y comunicación de servicios que brinda la firma, en tanto la gestión cooperativa no es muy conocida entre potenciales clientes.

## Descripción

El primer objetivo que se aborda es el **rediseño del proceso productivo**. La Cooperativa asumió como propio el heredado de la firma anterior. Nunca reflexionó acerca del mismo, pese a que en este tiempo se dieron **grandes cambios**: los volúmenes de producción son diferentes y las máquinas no funcionan de la misma manera.

Por este motivo, se rediseñó el proceso de producción, quitando del mismo máquinas de gran consumo y con pocas prestaciones.

También se incorporó una nueva máquina, que estaba fuera de la línea por el desconocimiento de los asociados de su funcionamiento.

El rediseño también implicó la reparación de desperfectos en casi todas las máquinas, especialmente en el finisor y la acopladora, lo cual traía contratiempos al momento del trabajo en la **enconadora**. En el mismo sentido, se capacitó al personal que interviene en el proceso previo a la enconadora a los efectos de lograr una mayor productividad y eficiencia.



Figura 1: etapa del proceso de hilado de lana

De la enconadora se repararon **24 posiciones** en un proceso que **permitió la transferencia de conocimiento respecto a cómo realizarlo a un socio**, que ahora es el referente de mantenimiento productivo. Cabe aclarar que la Cooperativa no contaba con tal figura, reparando como podía cada desperfecto y, en el caso de la enconadora, contratando un técnico externo por hora. Este proyecto **permitió reducir en un 70% la cantidad de horas contratadas a técnicos externos**.



Figura 2: enconadora de la Cooperativa

Además de los costos asociados a la falta de conocimiento para efectuar reparaciones, los desperfectos en la maquinaria contaban con principal aliado la ausencia de un plan de mantenimiento. En esto se trabajó junto a un especialista externo en máquinas de hilado de fibra acrílica.

Otro aspecto que se trabajó fue el de la **eficiencia. La Cooperativa no contaba con ningún tipo de estandarización de procesos.** El volumen de producción variaba notablemente dependiendo el maquinista. Desatenciones de algunos socios provocaban roturas en la materia prima que frenaban el proceso, alargaban los tiempos e incrementaban el desperdicio. **Es decir, reducían la ganancia de todos los socios.**

En este sentido se trabajó en un plan de capacitación interna con **premios por productividad**, tomando como parámetro un promedio de kilos de producción por turno. El sistema incorporó penalizaciones no económicas una vez finalizado el plan de capacitación en servicio. El resultado fue una notable reducción de desperdicios y roturas en la fibra, **lo cual redujo en un 50% la cantidad de parates por tanda.**

#### Visibilidad y Marca Hilancril

**“Cuando me dijeron que ‘Botto’ seguía funcionando no lo podía creer”**, dijo un técnico externo especialmente contratado en el marco de la asistencia. Es que en el pequeño mundo de las hilanderas, tejedurías y sus proveedores, Lanera El Mirador (Ex Botto), quebró y cerró. Alcanza una mano para contar las personas del rubro que saben de la continuidad de la firma como Empresa Recuperada, que se enteraron del proceso de toma y reapertura como Cooperativa.

La denominación, a su vez, no ayuda en ese sentido. **10 de noviembre** es la fecha en que inició la toma, el día que todo comenzó y ya nada volvió a ser lo que era. **Pero a los potenciales clientes no les significa nada.**

Por esto se definió asistir en el fortalecimiento de las capacidades de comunicación de los productos de la Cooperativa, partiendo por el diseño de su identidad para ser registrado como Marca Colectiva. Generar aplicaciones también fue la finalidad de esta iniciativa.

Tras un proceso de capacitación con los socios, se generó una actividad práctica que permitió realizar diversos ejercicios creativos. **El resultado fue la denominación Hilancril, surgida de la propuesta de uno de los socios.**

Tras un testeo con el Programa de Marcas Colectivas, que registra denominaciones para entidades de la Economía Social, **se diseñó un logo y diversas aplicaciones para utilizar entre potenciales clientes.**



Figura 3: Hilancril, la marca de servicios de la Cooperativa

La presentación de la oferta de servicios bajo la nueva denominación dio frutos **y se generaron tres nuevos clientes, empresas de tejeduría e hilado de lana.**

#### Resultados

El proyecto tuvo múltiples objetivos muy variados, pero en todos se llegó a resultados satisfactorios: se redujo el desperdicio, se bajó notablemente el costo por mantenimiento de máquinas, se incrementó la productividad, se amplió la oferta de servicios y la cartera de clientes. En todos los aspectos quedan puntos para continuar trabajando pero la situación cambió notablemente.

**Este proyecto fue acompañado y financiado parcialmente por el MINCYT a través de la línea “Proyectos Asociativos de Diseño (PAD)”.**

#### Conclusiones

La experiencia fue sumamente positiva para todos los actores intervinientes. Se logró integrar en un proyecto todas las instancias que se requieren para las mejoras productivas que se detallaron. En paralelo se tomó conocimiento de los modos de producción, gestión y administración de la Cooperativa. **Esto ha permitido iniciar una segunda asistencia** que pretende incrementar el conocimiento de mantenimiento interno, la ampliación de la cartera de clientes y la reducción de costos operativos. Esto último resulta crucial, toda vez que el alza en los servicios públicos ha generado una creciente incertidumbre respecto a la sustentabilidad de este tipo de firmas.