

# MEJORA DE PRODUCTIVIDAD EN FÁBRICA DE ESTUCHES DE MADERA

Pablo Lorenzo (Maderas); Rodolfo Foglia (Maderas)

palorenzo@inti.gob.ar

INTI Madera y Muebles

## INTRODUCCIÓN

El presente artículo trata de un trabajo de asistencia técnica implementado en la empresa Morsella estuches de madera, a partir de visitas quincenales, en las cuales se trabajó en equipo conjunto con los dueños y operadores del proceso y los profesionales de INTI Madera y Muebles. Esta metodología es la que utilizamos en el área de asistencia en Gestión y Procesos Productivos, basados en la utilizada por la red de Tecnologías de Gestión.

Su producción tiene marcadas características de estacionalidad y debido a su ineficiencia actual no alcanza a cubrir la demanda durante la temporada de mayores ventas. El objetivo de la empresa, al solicitar esta asistencia, era mejorar su productividad.

El diagnóstico permitió relevar varios problemas operativos y de planificación resultando en un sistema productivo ineficiente. Entre los temas principales que debían corregirse se puede mencionar la gestión de la producción (fallas de comunicación, confusión al priorizar trabajos, contraflujos y cuellos de botella), la metodología para gestión de inventario (final y entre procesos) y para cálculo de costos.



## OBJETIVOS

Poner en marcha un plan de mejoras, trabajar una propuesta de cambio que apunte a la mejora de los puntos observados:

- Clarificar la comunicación a producción, definir en detalle los productos a fabricar, establecer criterios y prioridades.

- Formar equipos de trabajo de mejora continua con personal de planta. Implementar nueva metodología de transporte. Aplicar y registrar indicadores. Analizar

puntos críticos en procesos y producto, en particular en temporada de alta producción. Capacitar al personal en el nuevo sistema de trabajo.

- Implementación de un sistema de planeamiento, programación y control de la producción, enfocado a la mejora de la productividad.

- Desarrollar un método para gestión de inventarios y un modelo para cálculo de costos.

## METODOLOGÍA

Esta asistencia se desarrolló en el lapso de 12 meses con visitas quincenales en las que se fueron abordando los distintos temas de los objetivos.

Para abordar la comunicación a producción se analizó la información de producción en planta, para implementar mejoras en el flujo y el contenido, se modificó la OT y la lista de pedidos, se implementó comunicación visual al personal en planta. Se trabajó para mejorar la comunicación a producción.

Respecto a los procesos y la organización de la producción, se sectorizó la fábrica, integrando equipos de trabajo en función de procesos. Se analizó y mejoró la estructura organizativa de planta, estableciendo lotes de producción, definiendo funciones específicas para los procesos. Se implementó una nueva metodología de transporte.

Se trabajó en un sistema enfocado a la mejora de la productividad con énfasis en el planeamiento, la programación y el control de la producción.

Se estudió el flujo de la producción, listando procesos, distancias y esperas. Se reorganizó la fábrica en tres sectores: mecanizado, pintura y armado. Se definieron dos líneas de producción en base al tipo de unión (malletada y a tope), estableciendo diferencias de flujo de materiales, máquinas y etapas de procesos. Se trabajó en el registro de indicadores y de accidentes de producción, para su posterior estudio y análisis. Se eligió un líder por sector para organizar al personal y se implementaron reuniones semanales

con los líderes donde se trata lo planeado para la semana siguiente, comunicándolo al personal a través de pizarras. También reuniones diarias para ver la evolución de los pedidos y analizar las acciones correctivas, de ser necesario.

Se trabajó en el mantenimiento de máquinas.

Se desarrolló un método de gestión de inventarios, en función de los consumos, y un modelo para el cálculo del costo industrial.

Se clasificaron los recortes reutilizables, apilándolos sobre pallets, identificándolos con carteles y reubicándolos.

Se observó que en el área de pintura se presentaban falencias que afectaban la calidad de los productos, se consultó a INTI - Procesos Superficiales.

Se mejoró el sistema de embalaje y despacho evolucionó, de cargar manualmente cajas apiladas sueltas, originalmente, se pasó a suncharlas, luego a palletizarlas y, por último, se las envolvió con film.



## RESULTADOS

Se implementó un sistema de Planificación y Control de Producción, con líderes por sector para organizar al personal, con reuniones semanales donde tratan lo planeado para la semana siguiente. Se desarrolló una metodología de asignación de tareas al personal con una nueva orden de trabajo con información detallada del producto a fabricar, con pizarras donde comunican al personal las tareas programadas semanalmente. Se implementaron registros de Indicadores, plan de mantenimiento con registro de actividades y un método de abordaje para cuellos de botella. Se definieron reglas y procedimientos sencillos con participación del personal de planta. Realizan reuniones diarias para ver la evolución de los pedidos y analizar las acciones correctivas, de ser necesario. Se logró mejorar la toma de conocimiento de lo que se está produciendo por la dirección.

Se mejoraron los traslados de materiales incorporando tarimas y zorra hidráulica.

Se observó con la implementación de las propuestas, de 4.000 cajas que fabricaban por mes originalmente se alcanzó al completar esta asistencia las 20.000 cajas/mes pasando por etapas intermedias; se incrementó la producción un 500% con mejora de los estándares de calidad.



## CONCLUSIONES

Se logró quintuplicar la producción en esta intervención, gracias al compromiso de los referentes de la empresa, particularmente de quien diagrama y participa en la Programación y Control de Producción.