

Servicios Modernos

Impacto de los servicios de consultoría en la agilidad industrial. Estudio de casos.



Diseño de la investigación

Pregunta de Investigación



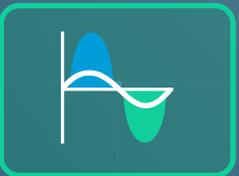
¿Es posible a partir de servicios de consultoría en procesos y negocios mejorar la agilidad de pymes industriales de la región?
¿Cómo medir el impacto?

Objetivo



Aportar evidencia respecto de la contribución que los servicios de consultoría pueden realizar a la agilidad de empresas medianas industriales de sectores tradicionales en la región

Diseño Metodológico



Estudio de caso. Construcción de un índice de Madurez de Fabricación Ágil, utilizando lógica difusa (fuzzy logic).

Descripción de los casos



Compañía metalúrgica

Esta firma, localizada en la Provincia de Buenos Aires, se dedica a la producción de accesorios de cañería de acero de carbono para la industria petrolera. Fundada hace casi 90 años, aún hoy es una empresa familiar con una dotación actual de 250 trabajadores y una producción anual de alrededor 4000 toneladas de accesorios. Cuenta con una planta industrial de 42.000 m2.

Hace dos años, la compañía comenzó a competir en el mercado de la región con productos fabricados en China e India. Actualmente, su ventaja competitiva es la proximidad a sus clientes, pero deben mejorar los tiempos de entrega de sus productos, sin acumular stocks.



Compañía de Maquinaria agrícola 1

Fundada en el año 1952, esta empresa es líder en Argentina en la fabricación de cabezales recolectores para cosecha gruesa. Se encuentra ubicada en la Provincia de Córdoba y cuenta con 100 empleados y una planta de 12.000 m2. Tiene una producción de 600 cabezales recolectores, que sirven para cualquier tipo y marca de máquinas cosechadoras.

Si bien tiene un buen nivel de integración tecnológica en su planta, estandarización de procesos y entrenamiento técnico del personal, la empresa no tiene una práctica permanente de gestión a partir del feedback del cliente, por lo que a lo largo del tiempo no hubo mejoras significativas en sus productos.



Compañía de Maquinaria agrícola 2

Ubicada en la Provincia de Santa Fé, en el centro agrícola del país, esta empresa cuenta con 130 empleados y una planta de 60.000 m2 y siete líneas de producción. Se dedica a la fabricación de máquinas sembradoras y una red de más de 100 concesionarios para la distribución de sus productos.

Al igual que la empresa anterior, esta firma no alinea sus procesos de trabajo a los requerimientos del cliente, de manera que intenta ubicar sus productos a un mercado sin conocer exactamente sus características y posibilidades.



Compañía Papelera

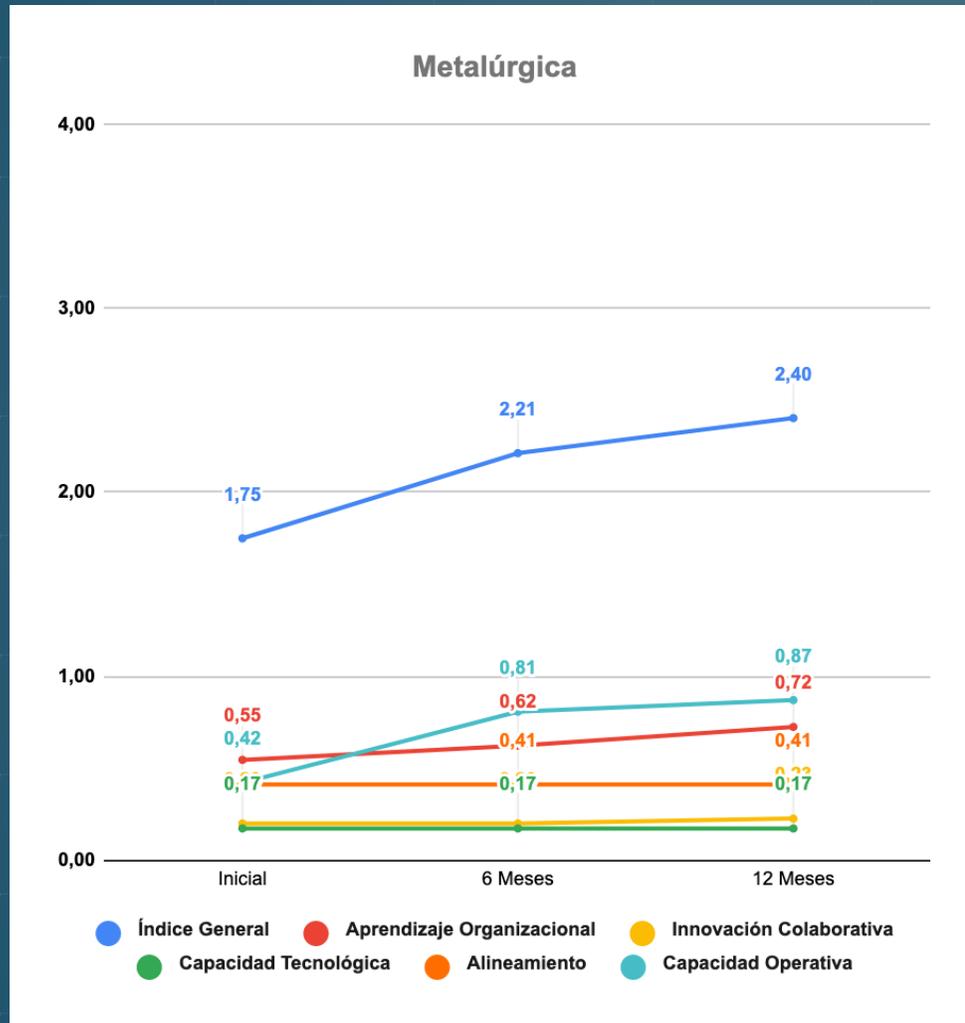
Esta firma tiene más de 40 años en el mercado, y se dedica a la fabricación de cartulina. Se encuentra ubicada en el sur de la Provincia de Buenos Aires, cuenta con 200 empleados y tiene una capacidad productiva de 100 mil toneladas anuales, de las cuales exporta un 10% y abastece aproximadamente al 60 % del mercado nacional de cartulinas encapadas para envases.

Esta empresa tiene severos problemas operativos y de supply chain, lo que la coloca en una situación de permanente incertidumbre en cuanto a la calidad y cumplimiento de entrega a sus clientes.

Diseño Metodológico



Resultados



Crecimiento de 37% del IMFA, de “extremadamente no ágil” a “no ágil”, por crecimiento de Capacidad Operativa, y en menor medida en Aprendizaje Organizacional (a través de la incorporación de prácticas y hábitos)

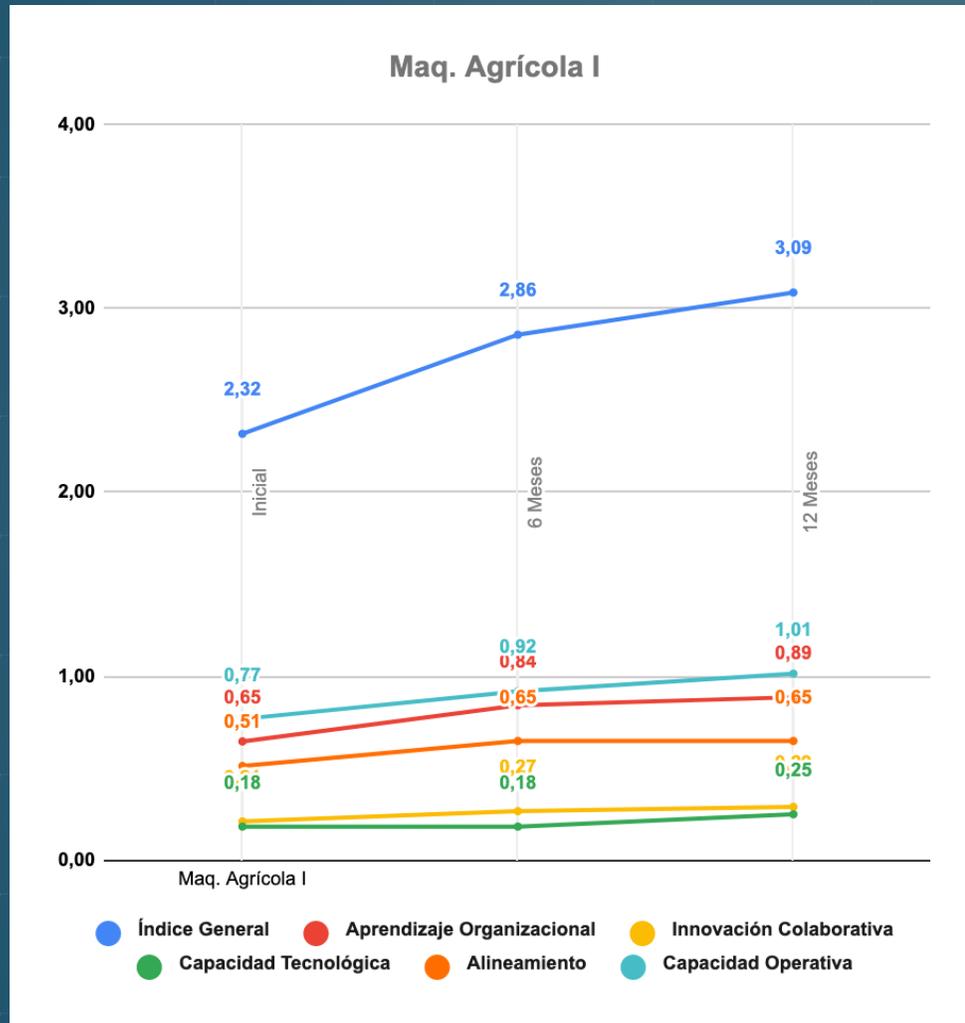
Acciones de la consultora:

Primeros seis meses: Discusión acerca de la propuesta de valor del negocio hacia sus clientes (orientación hacia la servificación). Mejora en la gestión interna de movimientos de materiales, a través de un profundo trabajo orientado a 5S y coordinación entre áreas.

Segundos seis meses: foco en la reducción de los lotes de producción a través de la mejora de tiempos de set up y disponibilidad de máquina (TPM). Iniciativa de trabajo orientada a la construcción de una primera experiencia de servificación.

Se espera comenzar a integrar metodologías ágiles de gestión para incorporar nuevos negocios, a través de la correcta y oportuna gestión del feedback del cliente.

Resultados



• Crecimiento de 33% de IMFA, manteniéndose en “no ágil”, a partir del crecimiento del Aprendizaje Organizacional, la Capacidad Operativa, y el Alineamiento.

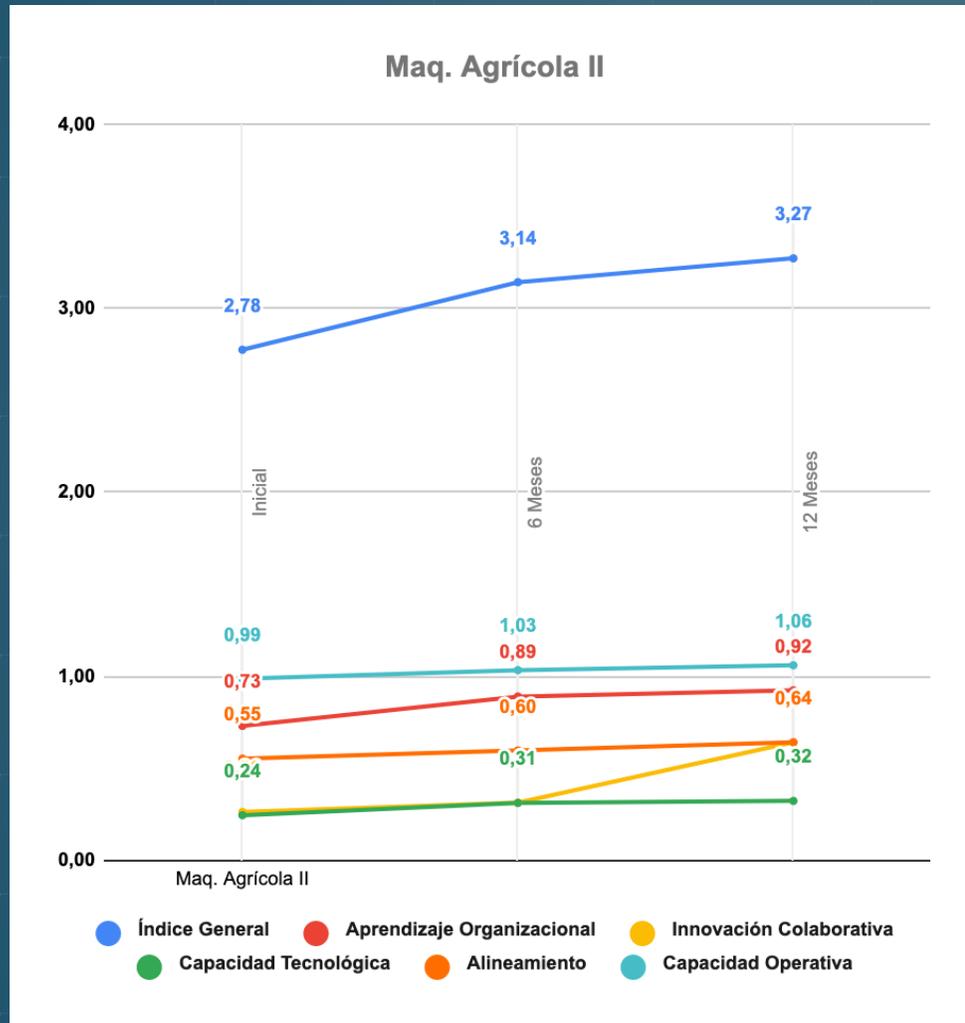
• Acciones de la consultora:

• Primeros seis meses: diseño y ejecución de un programa de capacitación al management de la empresa, con el propósito de revisar el modelo de negocio y generar estrategias que permitieran alinear las iniciativas de mejora.

• Segundos seis meses: conformación de 3 equipos transversales, encargados de la gestión (de forma autónoma) de las iniciativas prioritarias, a saber: optimización de la estructura de costos (incorporando la gestión de costos a la empresa), reducción del Lead Time a través de acciones concretas en piso de planta y finalmente desarrollo de una estrategia comercial a través de la gestión de datos (feedback del cliente).

• Se espera avanzar en la planificación y control de la producción con foco en el desarrollo de proveedores.

Resultados



Crecimiento del 18% del IMFA, explicado especialmente por la mejora en la Innovación Colaborativa.

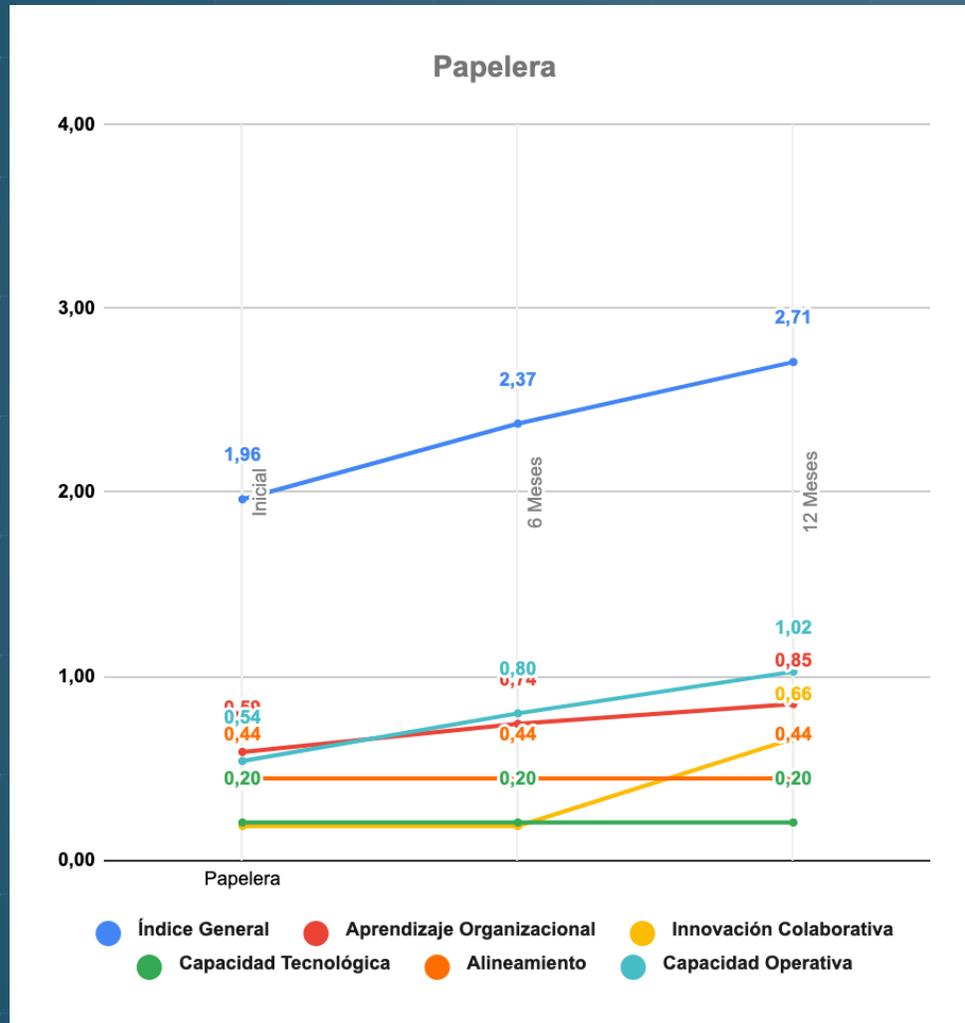
Acciones de la consultora:

Primeros seis meses: Análisis de principales segmentos de clientes de su mercado objetivo. Se identificaron oportunidades de mejora que ni la compañía ni su propia competencia estaba satisfaciendo.

Segundos seis meses: Se trabajó en un programa de desarrollo del management de la compañía (mejora en relación entre áreas funcionales y gestión de cadena de suministros) y en el desarrollo de dos nuevos dispositivos e internamente con dos CFTs orientados a mejorar el proceso de gestión de calidad y a crear una nueva propuesta de servicio al cliente.

Se espera avanzar en la incorporación de la gestión de la estructura de costos para la toma de decisión.

Resultados



Mejora de 38% del IMFA por 3 enablers: Capacidad Operativa, Aprendizaje Organizacional e Innovación Colaborativa.

Acciones de la consultora:

Primeros seis meses: Trabajo coordinado con proveedores para mejora de costos operativos y tiempos de set-up de máquina, lo que favoreció la reducción de los lotes de producción y, por lo tanto, de la flexibilidad de la planta.

Segundos seis meses: Mejora en Capacidad Operativa, a través de la optimización de lotes de producción (set up, TPM y 5S). Fortalecimiento de la comunicación y feedback del cliente.

Se espera avanzar en la gestión de polivalencia del personal, a través de la construcción de procesos de entrenamientos que cuiden la experiencia del trabajador.

Conclusiones

- Existen espacios de mejora en la gestión de empresas industriales a partir de la provisión de servicios de alto valor agregado vinculados con asistencia técnica y capacitación en metodologías ágiles y en TPS.
- Las empresas con mejor situación organizacional, tecnológica y de RRHH parecen estar en mejor condición para sacarles el mayor provecho en el corto plazo.
- Con un mayor tiempo de implementación las empresas con menores capacidades han podido superar en cierto modo los limitantes iniciales, de modo que la implementación de proyectos de este tipo sostenidos en el tiempo parece tener más posibilidades de éxito.
- Se requiere de indicadores objetivos para medir la agilidad de las firmas, siendo que los índices más utilizados en la bibliografía internacional parecen adaptarse adecuadamente.
- El uso de un índice de agilidad de manera regular puede mejorar el diagnóstico y permitir priorizar iniciativas de gestión.
- Como trabajo hacia adelante queda pendiente analizar la evaluación de los índices una vez que los trabajos de consultoría se concluyan (posible reversión sino fueron adecuadamente internalizadas)
- Investigación hacia delante: cuál es la mejor manera de apoyar estas iniciativas desde el Estado (no se utilizaron)

Muchas gracias!

