Casos seleccionados para el Panel de Pérdidas en las Plantas

Gabriel Gaspari: Cuando un sector quiere ser la estrella de la Productividad de Planta.

En una industria modelo de tipo metalmecánica de complicados procesos productivos, distintos sectores realizan una parte del producto final, hay procesos de corte, maquinado de piezas en tornos de control numérico, etc. etc. Uno de los procesos más complejos es el cromado de la cara interior de inmensos tubos en bateas que mediante deposición electrolítica realizaba su trabajo. Cuanto más completas podía organizar el llenado de las bateas, mejor era la productividad del sector. El único problema era que las Órdenes pequeñas, siempre quedaban a la cola y en espera de que otra la acompañara. Eso sí, la atención a esos clientes, no era el problema del jefe del sector.

Anécdota Final: fue necesario un fuerte esfuerzo de Dirección y el establecimiento de una autoridad de Plan. y Control de Producción, para jugar el rol de definir el orden de precedencia de cada Orden en ese Sector. Esto no alcanzó y el jefe del sector se acogió a una jubilación temprana...

Enrique Wojnacki: Compras genera hermosas Órdenes de Compra.

En una fábrica que había implementado hacía unos años un Sistema Integrado de Manufactura, estábamos haciendo tareas de reingeniería de procesos. Cuando llegamos al Departamento de Compras nos encontramos con la siguiente situación.

Luego de la corrida de MRP, una persona de Compras analizaba el programa de compras sugerido por el MRP, hacía los ajustes y liberaba las OC en el Sistema. Ahora, otra persona tomaba cada una de las OC impresas por el sistema, y las transcribía a máquina de escribir, en un formulario preimpreso!!

Al investigar el origen de semejante duplicación de tarea (en tiempo era al menos triplicación....) surgió el porqué. Antes de implementar el nuevo sistema se hacía con ese formulario preimpreso, mientras que la impresión de la OC nueva era "fea", sin logo de la empresa, etc...

A nadie se le ocurrió pedirle a Sistemas ó al proveedor del Sistema que modifique la salida impresa para el formulario existente o uno nuevo que sea "lindo".

Arturo Rodríguez Ponti: Trucos del Turno Noche.

Se trataba de una empresa grafica especializada en la impresión de etiquetas para alimentos.

La particularidad de esta impresión es que conjuntamente con el proceso grafico la maquina impresora impregna con un pegamento especial la cara opuesta a la que se imprime. En todos los casos las especificaciones de calidad son de estricto cumplimiento, ya que influyen, por tratarse de productos alimenticios, el tipo y composición de tintas y pegamento. Como es fácil imaginar los equipos deben tener una tecnología bastante desarrollada y su funcionamiento debe ser adecuadamente controlado. Además el valor de los materiales es importante.

La empresa trabajaba tres turnos y se venían produciendo rechazos importantes tanto internos como del cliente. Todo resultaba bastante extraño porque la identificación de los lotes con fallas provenían sistemáticamente del turno noche. La producción cuantitativamente se cumplía según lo programado, lo cual hacia más extraño el caso.

Cuando el dueño de la empresa me comenta el caso, lo primero que se me ocurre preguntar es si una vez detectado el problema a él se le había ocurrido concurrir a la fábrica después de medianoche. Se sorprendió y me comento que nunca lo había pensado.

Me ofrecí para acompañarlo una noche sin que trascendiera que haríamos una visita, debía ser una sorpresa. Llegamos una noche bastante fría y lluviosa y las sorpresa fue nuestra cuando encontramos a los operarios manteniendo una interesante partida de truco y las maquinas paradas. Menos mal que el dueño era un tipo deportista y no tenía problemas coronarios porque la sorpresa, mezcla de impotencia y bronca que traducía su cara lo decía todo.

Téngase en cuenta por lo antes comentado que los valores del material eran importantes y las no conformidades eran irreversibles.

Que pasaba..... los muchachos se mandaban su partidita de truco, que luego nos enteramos que respondía a un campeonato interno. Luego de finalizadas las partidas, ponían en funcionamiento las maquinas modificando la velocidad de impresión para poder cumplir con el programa y que nadie sospechara. El tema era que la velocidad de impresión e impregnación del pegamento era la variable más importante, ya que cualquier variación alteraba la calidad del producto.

Moraleja: Los hombres son buenos, pero si se los controla son mejores (lo dijo el General) y si los controles son automáticos y con independencia de los hombres, mejor (eso lo dije yo).

Ivo Bandoli: Repuestos "originales".

En la empresa se fabricaban motores para limpiaparabrisas; estos tenían un sistema reductor de sinfín y corona, la corona era un engranaje de plástico, que no se vendía como repuesto, porque solo se vendía el motor completo.

En una ocasión descubrieron que las casas de repuesto vendían el engranaje suelto, los reparadores reparaban los motores y la empresa se perdía la venta de miles de motores completos por año.

En este caso había trampa: descubrimos que algún empleado de la empresa tiraba los engranajes en perfecto estado dentro de los bidones de rezago y recortes de chapa, cada día venía un gitano con un camión y se llevaba todo, pagándolo por kilo, él separaba los engranajes y los vendía a los reparadores y repuesteros.

Si hubieran tenido un sistema hubieran detectado que faltaban engranajes del stock y que no estaban rechazados ni dados de baja.