

PROYECTOS DE INNOVACIÓN EN

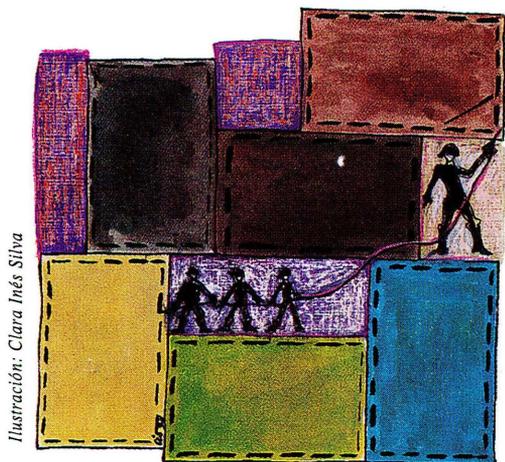


Ilustración: Clara Inés Silva

UNA CULTURA DE CALIDAD TOTAL Y MEJORAMIENTO CONTINUO

intensivo en mano de obra, depende de la calificación y el compromiso que se tenga con la empresa.

La estrategia de los productores de países de desarrollo superior al colombiano, como es el caso de Italia, Estados Unidos y Alemania, ha sido basada en la diferenciación tanto en calidad como en diseño. En cuanto al sistema productivo difiere por razones históricas; en el caso italiano, por razones políticas regionales, se ha desarrollado un sistema de subcontratación importante basado en el trabajo familiar donde la fortaleza es la especialización de pequeñas unidades en diferentes partes del proceso, para con ello evitar la internalización de todas las fortalezas en una empresa grande. La alternativa para Colombia no es viable en el corto plazo por la carencia de especialización y de las habilidades requeridas en este tipo de esquema.

En los casos alemán y norteamericano, se presentan empresas de mayor tamaño que se diferencian por la confiabilidad de su calidad y por el sistema de producción flexibles o, por lo que se ha acotado en la literatura de competitividad: “especialización flexi-

ble“. Aquí se especializa en el método y se es flexible con el producto que se trabaja. Siendo la del cuero una industria de moda, lo esencial es la rapidez para adecuarse a producciones pequeñas y de alta calidad y esto depende de la flexibilidad de la mano de obra y de los sistemas productivos que se diseñen. Como se observa, la responsabilidad de los obreros de planta es la esencia del éxito.

En el caso de los países del sudeste asiático, éstos se han especializado en productos de bajos precios y altos volúmenes, donde se sostiene la estrategia sobre los precios bajos de la mano de obra y de los volúmenes de producción, alternativa no viable para la industria colombiana.

EL PROYECTO

Sobre la base de una concepción integral de largo plazo, que incluye la parte productiva, la educación de los trabajadores y empresarios, junto con la aplicación del diseño, entendido en forma amplia no solamente como una función estética, Asocueros alertó sobre la necesidad de sacar adelante un proceso de calidad total. Se trataba de dar un ejemplo demostrativo de impacto en el subsector, que

El gran crecimiento de la competencia de los países del sudeste asiático afectó seriamente el sector de manufacturas de cuero de Colombia. Esto llevó a que una empresa colombiana decidiera redirigir su estrategia competitiva. Es así como Asocueros y siete empresas más de este sector, propusieron y adelantaron, en un lapso de siete meses, un proyecto de mejoramiento continuo que contó con el apoyo de Colciencias.

Hasta ese momento, en tales empresas se había abordado y solucionado parcialmente el problema de la improvisación en la capacitación del personal, tanto de planta como administrativo.

En el sistema de planta que se tiene actualmente en Colombia se identifican problemas de integración, de organización y de compromiso, problemas que implican mayores costos en control de calidad y en imprecisión en el cálculo de costos, producción y baja productividad. Sin embargo, la calidad de un proceso de producción,

GESTIÓN

podiera ser reproducido posteriormente en otras empresas de la misma actividad.

El objetivo del proyecto era crear una cultura de calidad total, en sus mismas empresas, que las fortaleciera para conservar su participación en las exportaciones.

Con esta perspectiva como base de desarrollo del sector y considerando el crecimiento y perfeccionamiento de la competencia de los países de sureste asiático, era necesario asegurar una calidad consistente y unos costos manejables que garantizaran la diferenciación de producto a nivel internacional y el aseguramiento de calidad en la provisión de bienes a proveedores internacionales.

Así nace el proyecto *Programa de mejoramiento continuo en empresas del subsector de las manufacturas del cuero*, que buscaba

lograr la organización de las plantas por líneas de productos de forma celular, reduciendo costos, simultáneamente se disminuían los tiempos de entrega y aumentaba la flexibilidad, mediante la “horizontalización” de las empresas. Esto, a través de la creación de círculos de calidad donde se planteaba la necesidad de “empoderar” a los empleados para garantizar eficiencia, calidad y mejoramiento continuo de los sistemas de producción y donde el compromiso integral de los empleados es el primer elemento esencial de la estrategia.

Así tenemos que la gerencia tendría que estar a tono con el cambio de responsabilidades planteado, siendo la parte productiva la que crea y dirige los cambios que se requieren y la que define en conjunto la mejor manera para producir. De la misma forma se presentará una flexibilidad importante en los productos vendidos y por ello se requerirá una especialización en

el oficio y no en el producto. En últimas, se planteará la “democratización” de ciertas decisiones de la empresa, en particular de orden productivo.

El cambio más importante del nuevo sistema productivo es el de la mentalidad, tanto de los trabajadores como de los directivos, para implementar una nueva organización del trabajo.

Con base en la experiencia de este proyecto, Colciencias inició un programa de mayor envergadura para el incremento de la competitividad mediante proyectos de mejoramiento continuo y de gestión tecnológica en diversos sectores de la producción, con base en una Red de Consultores que se apoyarán en diversas regiones del país.&

*Para mayor información comunicarse con:
María Ángela Tavera
Cra. 4A # 25C-71 Santa Fe de Bogotá
Tel: 2816400
Fax: 3418995*

INNOVACIONES

- Optimización del *lay-out* de las plantas de producción de 7 empresas de cuero.
- Aplicación de técnicas de mejoramiento continuo
- Disminución de los tiempos muertos en las líneas de producción.
- Manejo de almacén e inventarios.

IMPACTO

- Capacitación de los empleados
- Disminución de la deserción laboral.
- Reorganización del trabajo, con el fin de hacerlo más eficiente.
- Disminución de costos financieros y de producción.
- Disminución de inventarios.
- Mayor utilización de la capacidad instalada.

INDICADORES

- Aumento en la productividad del trabajo entre 40% y 300% en 7 empresas.
- Incremento en las ventas.
- Reactivación de las exportaciones.