



GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LA INDUSTRIA TEXTIL PERUANA



Autores
Pippolo, D. dpippolo@latu.org.uy, De Giuda, M. mdegiuda@latu.org.uy, Agüero, S. saguero@latu.org.uy, Di Candia, C. cdicandi@latu.org.uy, (1)
Zuñiga, G. gzuniga@michell.com.pe, Franco, V. vfranco@michell.com.pe, Brothers, P. pbrothers@michell.com.pe, De Torres, C. cdetores@michell.com.pe, (2)

Instituciones
(1) Gerencia de Gestión Empresarial - Laboratorio Tecnológico del Uruguay LATU - Montevideo - Uruguay
(2) Michell y CIA S.A. - Arequipa - Perú

Objetivo

Desarrollar herramientas de Gestión en la empresa textil peruana Michell y CIA S.A. que permita identificar, emplear y transferir el conocimiento requerido, transformándolo en una ventaja competitiva para la empresa.

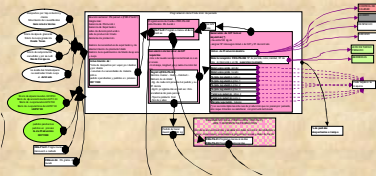
Introducción

El trabajo se desarrolla en las plantas de Lavado - Peinado (año 2005) y Hilandería - Acabado - Teñido (año 2007) de la empresa textil peruana Michell y CIA S.A. ubicada en la ciudad de Arequipa - Perú.
Las herramientas generadas buscan atender el conocimiento como un recurso esencial, el **Mapa de Información** muestra los diferentes registros, donde surgen, a quien se deriva para posterior análisis y toma de decisión. La **Comunidad de Práctica** surge como grupo de personas que comparten una preocupación, un conjunto de problemas o un interés común acerca de un tema y que profundizan su conocimiento y pericia en esta área a través de una interacción continuada, de aplicación a todos los procesos de la empresa.

Desarrollo y resultados

En la planta de Lavado Peinado se analizó en forma sistemática la información que se maneja reconociendo:

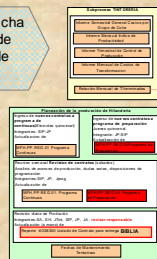
- donde se generan datos que no aportan información relevante
- donde se generan datos por duplicado
- puntos del proceso donde es necesario recabar datos



En base a la experiencia desarrollada en Lavado - Peinado, se fortaleció la metodología para el establecimiento de objetivos de gestión para la planta de Hilandería - Acabado - Teñido. Se transformó esa información en conocimiento, para volcar las decisiones estratégicas en la planificación operativa.

Información	para planificación de Hilandería-Acabados	Ingresar Reg. para que sirva	observaciones
1) Control	Programación a futuro		Faltan especificaciones
3) Programación de tintorería (Tapa y Medida)	Fechas de recepción de la MP y capacidad de las planillas		NO se envía documento indicando cuando se irían recibiendo los repelidos
5) Repelidos	kg en madeja por fecha, despacho, artículo y cliente		en la actualidad no se está relevando
8) Planilla macro de madejas, melanges, greses	visualización trabajos a efectuar en continuas		se juntan los miércoles nuevos y el miércoles se actualiza
12) planificación continuas	Ajuste de programa de continuas		Surge un ajuste mensual de la programación

La Comunidad de Práctica utiliza dicha información para generar el Mapa de Información óptimo para la planta de Hilandería - Acabado - Teñido.



Surgen acciones para asegurar una operativa más eficiente de los procesos

Acciones:	Seguimiento de las acciones
1. Desarrollar el control de estándares y de la producción	A) Se está profundizando "Estándares de Productividad por sección y por máquina" y "Estándares de rendimientos por grupo calidad y grupo color". B) Se genera informes diarios de partidas en proceso con bajo rendimiento; seguimiento inmediato y establecimiento de acciones. C) Control diario de los kilos producidos (continuas, de vanado, madejas, ovillado) y gráficos "kilos producidos VS productividad".
3. Coordinar con ventas en base a la capacidad de la planta.	A) Se implementó reporte macro visualizando acumulado de pedidos por semana y por mes, contrastado con capacidad de planta. B) Desarrollo de software reportes "quant" por Contrato, visualiza el rúleo (por sección) y duración (control de fechas entrega)
5. Profundizar los planes de capacitación.	A) En plan se incluyeron nuevos temas como: control de calidad, SGC ISO 9001, motivación, mantenimiento, taller cliente-proveedor, etc. B) Se crea Unidad llamada "Gestión del Talento Humano", se encarga de evaluar el clima laboral, charlas de motivación, autoestima, entre otros temas, y atender las inquietudes del personal operativo.
8. Establecer procedimiento S de contingencia	Se ha establecido un procedimiento dentro de Control de Calidad sobre el tratamiento de producto no conforme, intermedio y final, estableciendo las acciones a tomar para los diferentes casos.

Análisis de tiempos para Cliente XXX		Fecha: 27/02/2008
MICHELL Y CIA S.A.	COMUNICACION INTERNA	
DE PARA ASUNTO	PRODUCCIÓN	
	VENTAS	
	Análisis de tiempos Acabado - Ovilado para Cliente XXX - Etiqueta tipo C con sticker.	
Los datos del control para el cual se hizo el estudio son los siguientes:		
Control:		
Calidad:		
Color Cliente:		
Color Michell:		
1. Para este pedido se hizo la toma de tiempos a la etiqueta tipo C, donde el etiquetado es distinto al convencional debido a que se trata a un grupo mediano de etiquetas que requiere de mayor tiempo para ser controlado.		
ETIQUETADO	NORMALIZADO	NUOVO (MS)
Etiquetas	1	1
Etiquetado (mano de obra)	1	1
TOTAL	SE	MS
Incremento del costo en el etiquetado: + etiqueta de estos colores es de: US\$ 0,00 (0,00) por kilo.		
CONCLUSION:		
El incremento sustancial se da por el tipo de etiquetas usadas, el precio por pieza es de \$ 0,00 por el precio promedio de las demás etiquetas es de US\$ 0,00 por pieza.		
Esta inversión significa un aumento en US\$ 0,00 por kilo aproximadamente.		

Conclusiones

Mediante este tipo de herramientas y la metodología aplicada se logra el compromiso e integración del personal, alineando los objetivos personales con los de la empresa, de modo de constituirse en una ventaja competitiva sostenible. Esto se refleja en los indicadores globales de la empresa, así como en el aumento de la productividad.

Se disminuyen los tiempos de respuesta en las variaciones solicitadas por ventas, se disminuye la duplicación de planillas, se disminuye el índice de rechazos, lográndose mejoras en la comunicación.

Se presenta a continuación el cuadro de resultados globales de la planta para los ejercicios 2005-2007, así como la meta propuesta para el año 2008.



		Incremento %			
		2005	2006	2007	Meta 2008
Productividad	Hilandería	100.0%	21.6%	22.5%	25.3%
	Acabados	100.0%	21.7%	37.5%	49.5%
Rendimiento (Kg atendidos/kg MP) x100	Planta	91.5%	92.2%	92.3%	92.8%
	Hilandería				



Bibliografía

- Berthier, Antonio. Tecnologías Educativas - Mapas Mentales - Conocimiento y Sociedad <http://www.conocimientoysoiedad.com>.
- Camisón, C. et al (2001): "La competitividad de la empresa industrial de la comunidad valenciana. Análisis y efecto del atractivo del entorno distritos industriales y las estrategias empresariales" Tirant lo Blanch, Valencia.
- Davenport, Thomas H. & PRUSAK, Laurence (2001) Conocimiento en Acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben (original: /1998/ Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know) Pearson Education, Buenos Aires
- Dixon, Nancy M. (2001) El Conocimiento Común: Cómo prosperan las compañías que comparten lo que saben (Título original: Common Knowledge: how companies thrive by sharing what they know - 2000) Oxford University Press, México
- Nonaka, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka (1999) La Organización creadora del conocimiento (original en inglés: The knowledge - creating company, 1995) Oxford University Press / México
- Silva G.; di Candia C. (2007): "Organización que Aprende - Caso LATU - Gerencia de Gestión Empresarial", Trabajo presentado en el V Simposio Internacional de Análisis Organizacional, Buenos Aires.
- Silva G.; di Candia C. (2007): "Proyecto Satelital", Trabajo presentado en el V Simposio Internacional de Análisis Organizacional, Buenos Aires.

diseño de póster: andrés olivera + daniel pippolo