

Optimización de costos de scrap

Objetivo

Reducir el costo mensual de desechos de forma continua y sostenida hasta lograr una disminución del 10% para octubre 2024 respecto al costo de octubre 2023 (inicio de proyecto).

Para lograr este objetivo, es crucial entender cómo se mide el costo de scrap. En este contexto, el costo mensual de scrap se mide como un porcentaje relativo al resto de los costos totales del período (12 meses). Por ejemplo, si en el año del proyecto se pierden USD 100.000 por costos de scrap, la representación porcentual correspondiente a un motor de USD 2.000 sería 2%. Esto implica que la reducción del 10% se refiere a la disminución del peso relativo del scrap dentro del total de costos anual.

Metodología

Se implementaron diversas estrategias para alcanzar la meta:

- Auditoría de Scrap: Identificación y medición de las principales fuentes de scrap.
- Reuniones de Coordinación: Seguimiento semanal entre áreas clave.
- Reasignación de Recursos: Optimización de personal y materiales para minimizar desperdicios.
- Análisis de Riesgos: Uso de una matriz de riesgos para anticipar problemas.

Principales Riesgos Identificados:

- Resistencia al cambio: Mitigada mediante sesiones de comunicación y capacitación.
- Falta de coordinación: Mejorada con reuniones regulares y un responsable de seguimiento.
- Retrasos en la implementación: Se estableció un cronograma, aunque imprevistos como paros sindicales y problemas logísticos generaron demoras.

Resultados

Ofensores principales:

Se identificaron los principales ofensores en el costo de scrap mes a mes. Algunos ejemplos clave incluyen:

Motores (Agosto 2024 – 9,73%): Daños por mala sujeción en el transporte.

Cabinas (Julio 2024 – 5,16%): Deficiencias en calidad del producto (origen).

Ejes y elásticos (Septiembre 2024 – 5,79%): Deficiencias en calidad del producto (origen).

La tendencia general muestra que, a pesar de avances en ciertos momentos, no se alcanzó la meta de reducción del 10%.

Conclusiones

Si bien no se logró el objetivo planteado, se entiende que factores externos y fuera del control del proyecto, tomaron un protagonismo mayor al esperado. Sin embargo, el proyecto dejó un sistema efectivo y eficaz para atacar problemas sistemáticos el cual fue muy valorado por la empresa. A lo largo del proyecto, se evidenció la importancia de la comunicación efectiva con los proveedores, ya que los tiempos de respuesta lentos y la falta de sanciones económicas por piezas defectuosas impactaron negativamente la reducción del scrap. Además, se subestimó el impacto que la calidad de las piezas importadas podía tener en los costos, lo que resaltó la necesidad de una gestión más estricta en la selección y monitoreo de proveedores. La redistribución de recursos y la reasignación de responsabilidades encontraron resistencia en algunas áreas, lo que dificultó la implementación de mejoras y demostró la importancia de una adecuada gestión del cambio. Por otro lado, se identificaron errores en el diagnóstico inicial, ya que no se contemplaron

suficientemente factores externos como problemas logísticos y de calidad con los proveedores. A pesar de los esfuerzos y algunas mejoras en momentos específicos, el objetivo de reducción del 10% del costo de scrap no se cumplió, lo que resalta la necesidad de un enfoque más integral y estratégico para abordar estos desafíos en futuras iniciativas.

Trabajo Futuro

Mejoras en la Protección de Piezas Durante el Transporte: Se recomienda continuar trabajando en mejorar la protección de las piezas durante su traslado para evitar daños que contribuyan al scrap.

Desarrollo de Relación con Proveedores: Fomentar una relación más colaborativa con los proveedores para asegurar una respuesta más rápida a los problemas de calidad y la implementación de soluciones. Se buscará implementar sanciones a proveedores por la entrega de piezas defectuosas, intentando que se interesen por la mejora de calidad interna.

Implementación de Nuevas Tecnologías: Explorar el uso de tecnologías avanzadas para la detección temprana de defectos en piezas importadas, lo que podría ayudar a reducir el scrap antes de que las piezas lleguen a la línea de producción.

Mejora en tecnologías existentes: Con mejoras en el sistema de manejo de piezas (Nodum), se lograría un mejor seguimiento y registro de las piezas más críticas, por ejemplo, alertas automáticas a responsables cuando se segregan piezas de alto costo.

Monitoreo Continuo y Ajustes Estratégicos: Establecer un sistema de monitoreo continuo de scrap y ajustar la estrategia de reducción de costos de manera proactiva en base a los datos recopilados y las tendencias observadas, para aumentar la capacidad de gestión de cambios y, con técnicas de mejora continua, reducir la resistencia al cambio.

Bibliografía

Ford. (2024). *Ford*. Obtenido de Ford: <https://www.ford.es/experiencia-ford/acerca-de-ford>

Google. (2014). *Google Maps*. Obtenido de Google Maps: maps.google.com

Nordex. (2024). *Compromiso y orgullo en lo que hacemos*. Montevideo: NordexSA.

Paganini, O. (23 de November de 2021). *Ministerio de Industria, Energía y Minería*. Obtenido de Ministerio de Industria, Energía y Minería: <https://www.gub.uy/ministerio-industria-energia-mineria/comunicacion/noticias/ford-regresa-uruguay-alianza-nordex-simbolo-uruguay-sale-pandemia-muchisimo>

Pereira, D. (7 de June de 2023). *Business Model Analyst*. Obtenido de Business Model Analyst: <https://businessmodelanalyst.com/es/Declaraci%C3%B3n-de-misi%C3%B3n-y-visi%C3%B3n-de-Ford/>