

**Tejeduría Dolly S.A.**

**Grupo B1**

30 de abril de 2011



# Índice

1. <u>Enunciado</u>	2
2. <u>Desarrollo</u>	7
2.1. Introducción a la empresa . . . . .	7
2.2. Ventajas . . . . .	7
2.3. Aspectos Desfavorables . . . . .	7
3. <u>Organigrama actual de la empresa</u>	8
4. <u>Análisis del caso</u>	9
4.1. Análisis . . . . .	9
4.2. Solución propuesta . . . . .	9
4.3. Matriz FODA . . . . .	10
5. <u>Organigrama de la solución propuesta</u>	11

## 1. Enunciado

Este ejemplo ha sido tomado de un caso real, al cual se le han practicado algunas simplificaciones para convertirlo en un caso al que se le pueden aplicar las técnicas de organización. Tejeduría DOLLY es una empresa dedicada a la fabricación de prendas de tejido de punto partiendo de hilados de fibras naturales, artificiales y/o sus mezclas. Es una empresa Pyme característica de nuestro país, en la cual se ha puesto mas voluntarismo que aplicación de métodos científicos o profesionalizados La empresa es del tipo familiar, con conformación legal de Sociedad Anónima, en la cual el único director, que trabaja como gerente operativo, es un profesional de Ingeniería, y ha dirigido esta empresa en los últimos 6 años. La empresa comercializa sus productos en el mercado local, el 90 % a través de 10 negocios propios, y un 10 % a través de distribuidores o negocios que compran directamente en el deposito.

Los diez locales están distribuidos en Capital, Gran Buenos Aires, La Plata, Córdoba, Mar del Plata y Mendoza. Los negocios tienen de dos a cuatro empleadas, de las cuales, una de ellas, es la encargada del negocio. En total el plantel de vendedoras es de 45 personas.

Hay un jefe de ventas que supervisa, la venta de los locales, la venta mayorista y también tiene a su cargo el depósito de productos terminados.

La empresa cuenta con un sistema informático que interconecta los locales con la fábrica, que por ser un sistema un tanto rígido sufre a menudo problemas que impiden que la información sobre ventas, stock y pedidos de los clientes se actualicen correctamente.

Esto genera inconvenientes en las tiendas, que pueden quedar desabastecidas o sobrestockeadas, además de generar inconvenientes contables.

Las ventajas competitivas de la empresa son trabajar con materia prima de calidad, en este caso importada de una importante firma Italiana, manteniendo un contrato de exclusividad para la región, esto otorga una diferenciación en los productos finales.

La segunda ventaja es ser una fábrica de tejido de punto integrada verticalmente hasta llegar al consumidos, característica que es poco comun Dolly Fabrica prendas con alto contenido de diseño con lo que ha logrado imponerse en un mercado difícil. Nuestro análisis se realiza a mediados del año 2000 donde lo único que podíamos asegurar es que el tan pronosticado Y2K fueron solo amenazas.

Al ser prendas de diseño se realizan en cantidades chicas 500 a 2000 unidades con excepción de algunos comoditis, que se hacen de a 5000 unidades y se repiten producciones.

Deben agregar a esto que cada partida se tiñen de 4 o 5 colores diferentes Todos los años, el diseñador y el dueño de la empresa viajan a Europa para relevar las tendencias estéticas, en modelos y colores dado que estando en contraestación, esto le permite definir anticipadamente la producción de cada temporada. Esto, agregado a la relación precio-calidad, resultante de su método de comercialización pone a la empresa entre las mas importantes del mercado La empresa tiene un negocio donde vende mercadería de diseños exclusivos y muy cuidada calidad orientado a boutiques de alta costura, para lo cual cada temporada, organiza un desfile con su correspondiente organización. El resto de los negocios venden productos con un diseño Standard de acuerdo a las necesidades del mercado al cual va dirigido.

En este caso también tienen muy buena acogida, logrando vender importantes cantidades y con un nivel de ventas que si bien tiene picos se mantienen todo el año manteniendo la operación de los locales a pleno.

La empresa, en vista del éxito comercial que tenía, y esperando mejorar la calidad y la productividad, en el año 1998 compró maquinas de una nueva tecnología para reemplazar las antiguas

maquinas. Estas maquinas producen prendas con la forma exacta que debe tener cada pieza, evitando la operación de corte y todo el desperdicio de material que se produce al cortar con los moldes los paños de tejido Desgraciadamente no se tomaron las precauciones de tomar personal capacitado para el manejo de esas maquinas (o capacitar personal propio) y estas no solo no lograban la productividad Standard sino que existían muchos desperdicios de puesta a punto o de programas mal desarrollados. También se producían problemas de barrado (que es una línea en el tejido debido a diferencia de tensión) Si bien se aumento la producción total con estas maquinas, no fue en la cantidad que se esperaba y el 70 % .del tejido era realizada por las viejas maquinas circulares.

Estas máquinas además como fueron compradas con credito a 5 años producían una erogación mensual mayor que la ganancia que se producía por su uso La fabrica se encuentra en el gran Buenos Aires, y desarrolla sus actividades en un edificio alquilado de 4000 m2. Compra hilado de pelo (un tipo de lana) y algodón según la temporada, el 60 % de esta materia prima es importada de Italia. El hilado es la principal de las materias primas, al que le corresponde un porcentaje importante del total de las compras.

A continuación se hace un a breve descripción de la empresa y su proceso productivo.

## 2- RELEVAMIENTO DEL PROCESO PRODUCTIVO

El proceso productivo está dividido en siete sectores consecutivos a través de los cuales se va transformando la materia prima hasta obtener el producto terminado, embalado y puesto a disposición del depósito de productos terminados. La distribución en planta es por procesos y los sectores son:

1. Depósito de materias primas.
2. Tejeduría:
  - Enconado
  - Tejido
  - Lavado
3. Corte
4. Confección
5. Tintorería
6. Terminación
7. Expedición

En algunos casos, estos procesos son llevados a cabo a través de terceros, según su naturaleza y los planes de producción. Las empresas proveedoras de estos servicios son llamadas “fasones” o “terceros” El proceso de “Tintorería” que en realidad es el teñido de las prendas se realiza cuando corresponde, y es siempre tercerizado puesto que TEJEDURIA DOLLY no posee instalaciones para tal fin.

## Descripción de cada proceso.

### 2.1- Depósito de MP. -

#### 2.2- Tejeduría:

El sector de tejeduría se compone de tres partes

2.2.A- Enconado: Los conos de hilado se re-enconan en casi todos los casos con el fin de lograr una tensión pareja y acorde a los requerimientos de cada telar. En el mismo proceso se eliminan nudos y aglomeraciones de fibras y se le aplica parafina sólida al hilado, para facilitar su tejido.

2.2.B- Tejeduría: Este es el proceso fundamental y característico de la empresa. Se teje en los telares según especifican las órdenes de producción y las fichas de producto.

Las partidas que no continúen su proceso en el sector de lavado, se someten aquí a un control estadístico de calidad.

2.2.C- Lavadero: Mediante este proceso se lavan las piezas tejidas en una solución acuosa de distintos agentes detergentes y humectantes. Luego se las centrifuga y finalmente se las seca con aire caliente. La finalidad de este proceso es fundamentalmente la de lograr una estabilidad dimensional y una eliminación de las tensiones internas adquiridas durante el tejido.

Las partidas listas para continuar el proceso son sometidas aquí a un control estadístico de calidad

#### 2.3- Corte.

Para la obtención de diversas formas a partir de piezas de forma rectangular, se recortan los paños tejidos según las formas y dimensiones especificadas en las planillas de producto y el encogimiento previsto durante el proceso de teñido. Luego de cortadas, las piezas se ordenan por tipo de pieza, se atan y se identifican claramente los bultos. Las partidas ya cortadas se estiban en las estanterías si van a ser confeccionadas por el sector de confección y se embolsan si es que van a ser confeccionadas por talleres de terceros. Estas bolsas se apilan en forma separada.

#### 2.4- Confección

Las distintas piezas tejidas que componen una prenda se unen aquí mediante distintos tipos de costura. Esto se hace siguiendo las reglas de arte en la materia, y en función de las especificaciones consignadas en las fichas de cada producto. Para la confección interna, la persona encargada del sector determina en función de la Ficha de Producto, que máquina corresponde utilizar para cada una de las costuras necesarias y que secuencia se seguirá hasta confeccionar todas las prendas de la partida. La misma encargada se ocupa de la traslación de los bultos entre los diferentes puestos de trabajo, y de la entrega de las partidas ya confeccionadas al sector de terminación.

#### 2.5- Tintorera

Este trabajo se terceriza, pero exige un muy prolijo conteo de expedición y recepción.

Este es el momento en que se toma la decisión respecto del color de las prendas.

Tareas previas al teñido:

- Control de colores: Se controla que los colores recibidos desde tintorería se correspondan con la carta de colores prevista.

#### 2.6- Terminación

Cuando las partidas están confeccionadas, la persona encargada del sector de terminación determina la secuencia de tareas a realizar sobre la prenda a los efectos de dejarla lista para la venta. La siguiente es la secuencia general:

#### 2.7- Expedición

En este sector se almacenan las prendas para ser enviados en el momento oportuno

### 3- DETALLES DEL PERSONAL

El sector fabril se encuentra distribuido en las secciones anteriores que detallaremos.

En RECEPCIÓN DE MATERIAS PRIMAS Y OFICINA DE PRODUCCIÓN se trabaja un turno con dos personas.

En TEJEDURÍA existen dos encargados que supervisan el sector de ENCONADO con dos operarios, TEJEDURÍA tiene 18 operarios y el LAVADERO que cuenta con 4 personas. Estos sectores trabajan dos turnos entre los que se divide el personal. El sector de CORTE tiene un encargado con cuatro personas a cargo y CONFECCIÓN tiene un encargado, un ayudante y 18 operarias.

Por ultimo la encargada de TERMINACIÓN tiene 14 operarias. De este sector la mercadería pasa a DEPOSITO que cuenta con un encargado y dos personas. Aunque este ultimo sector depende del jefe de ventas.

La DIRECCIÓN DE FABRICA está a cargo de un jefe de producción y cuenta como auxiliares con una persona de mantenimiento y un chofer.

Existe un sector de INGENIERÍA Y CALIDAD con un encargado y dos personas a su cargo.

Un JEFE DE OPERACIONES y producto con una encargada de medidas y puesta a punto.

La ADMINISTRACIÓN esta dirigida por un contador y se maneja con cuatro personas, que también asisten al gerente.

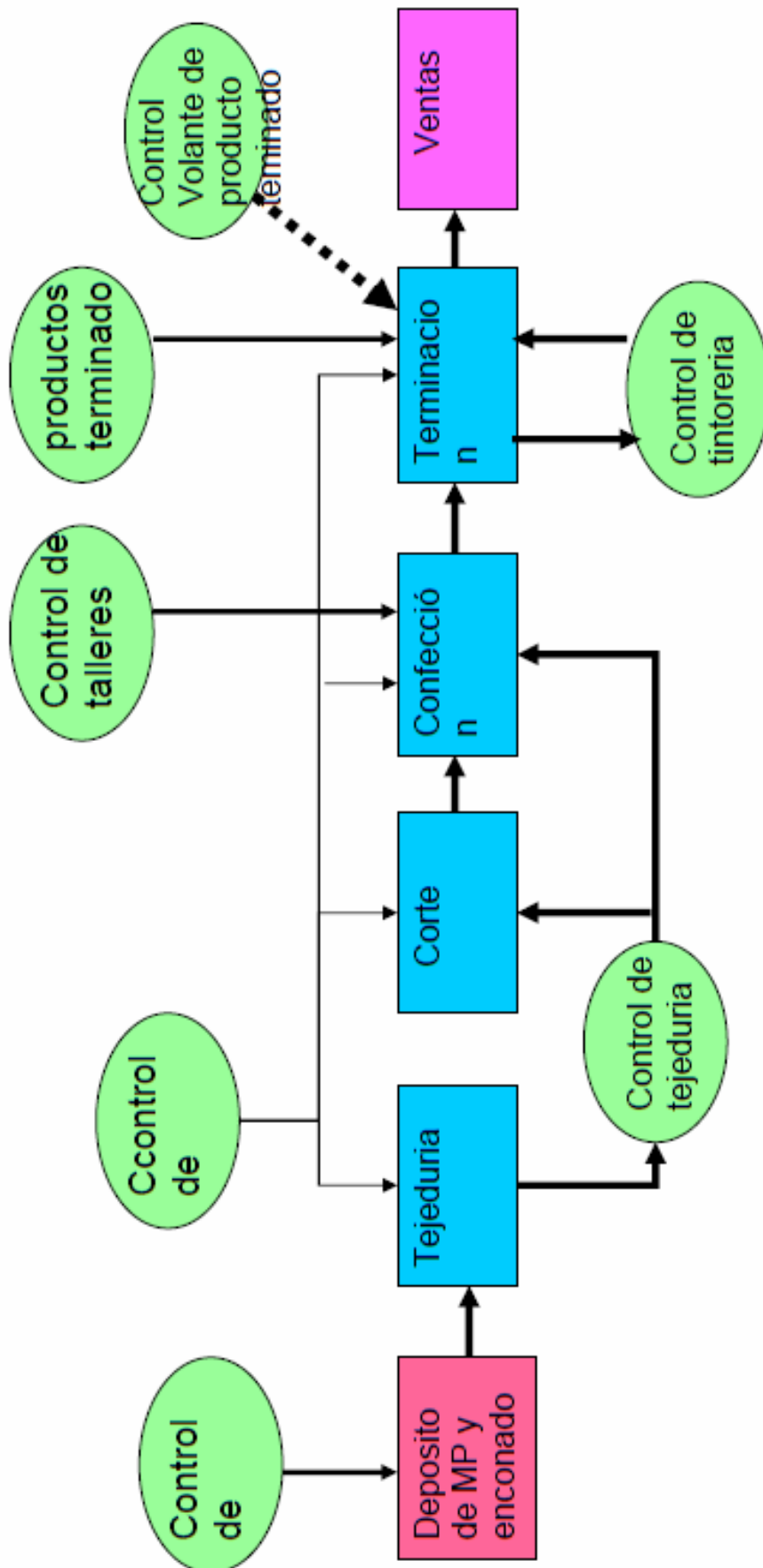
El personal de fábrica eran unas 80 personas, mas el personal de los locales (50 empleados) y administrativos, de logistica y directivos agregaban 20 personas. Tenían una antigüedad promedio de 10 años y conocían bien su oficio, pero se resistían a los cambios tecnológicos.

Incorporación de sector.

En este momento (año 2000) se dispuso incorporar un sector de calidad con el fin de reducir el desperdicio que rondaba el 20 % (adicional a lo que se explico de los telares computarizados. Pero esta tarea tampoco fue fácil debido a que en la industria textil se acostumbra a tener medidas aproximadas y el personal reclutado no tenia la experiencia en el rubro como para liderar este cambio.

Se pide que planteen una estructura adecuada alternativa a la presentada y las medidas que se deben poner en practica para mejorar la situación problemática en que se encuentra la empresa.

## Esquema de producción



## 2. Desarrollo

### 2.1. Introducción a la empresa

Tejeduría Dolly S. A. es una empresa Pyme de tipo familiar, con fábrica en Buenos Aires y locales en Capital, Gran Buenos Aires, La Plata, Córdoba, Mar del Plata y Mendoza. Su director es un profesional de Ingeniería.

Dentro del rubro textil, se dedica a la fabricación de prendas de tejido de punto a partir de hilados de fibras naturales, artificiales o bien sus mezclas. Comercializa sus productos en el mercado local, en su mayoría a través de negocios propios (90 %) pero también mediante distribuidores y negocios que compran directamente en el depósito.

### 2.2. Ventajas

Al trabajar con materia prima de calidad, en este caso importada de una importante firma italiana (con un contrato de exclusividad para la región), otorga una diferencia en los productos finales.

Además tiene la característica de ser una fábrica de tejido de punto integrada verticalmente hasta llegar al consumidor.

El nivel de ventas, si bien tiene picos, mantiene todo el año la operación de los locales a pleno. Un factor que influye positivamente en esto es la adaptación que se hace a las prendas para lograr su adecuación a las tendencias estéticas del momento, en cuanto a modelos y colores. Por tanto, consecuencia de su método de comercialización es que la relación precio-calidad ponga a la empresa entre las más importantes del mercado.

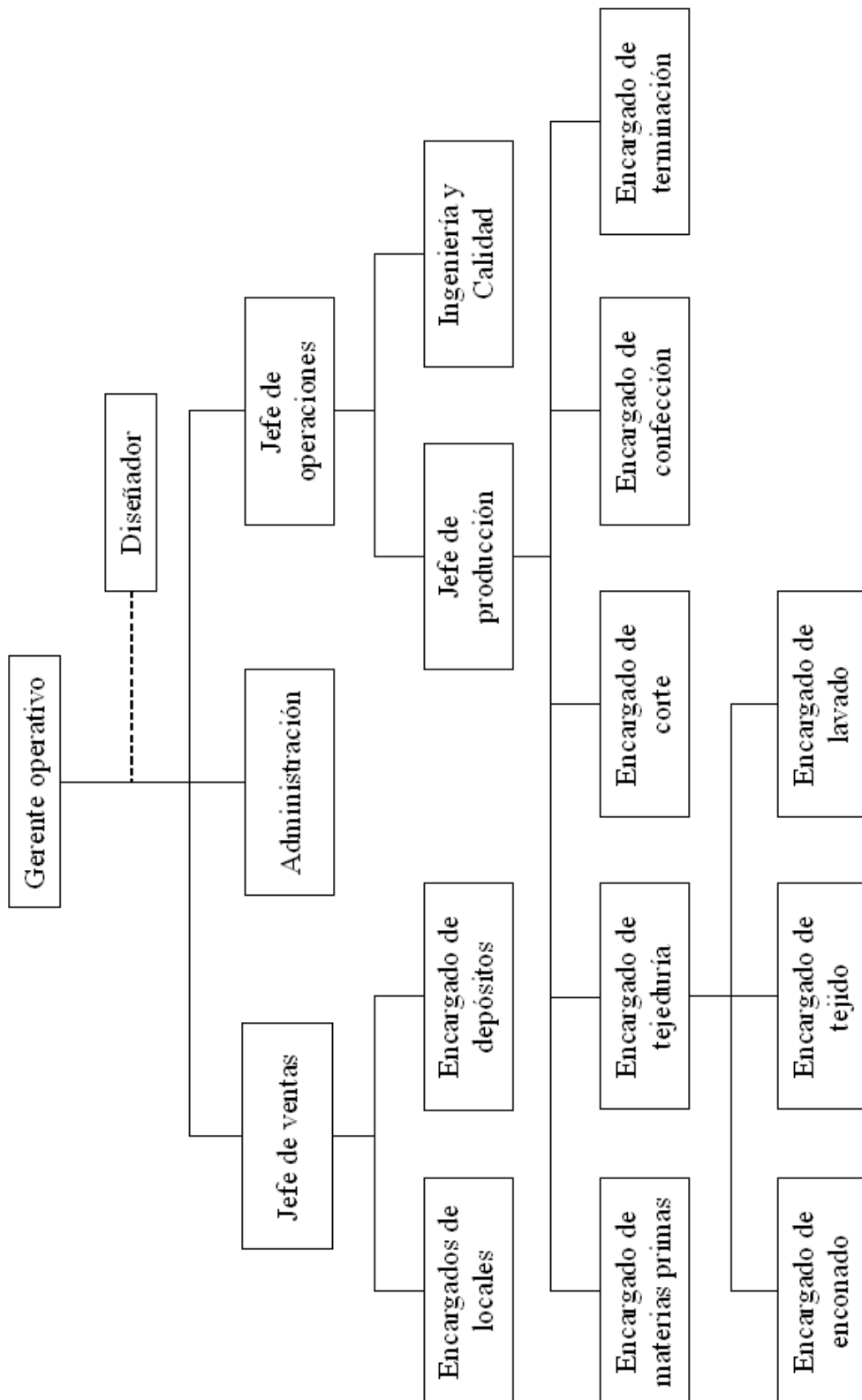
### 2.3. Aspectos Desfavorables

La rigidez del sistema informático que interconecta los locales con la fábrica propensa retrasos y confusiones, debido a que impide la actualización inmediata de la información sobre ventas, stock y pedidos de los clientes. Esto resulta en detrimento de las tiendas: se producen circunstancias tanto de escasez como de abundancia de producto, además de inconvenientes contables.

Por otra parte, los desperfectos se ven potenciados por la falta de personal capacitado para manejar las nuevas máquinas; si bien aumentó la producción total, no sólo no llegó a alcanzarse la cantidad esperada sino que además se ocasionaron desperdicios en la puesta a punto y deficiencias por programas mal desarrollados.



### 3. Organigrama actual de la empresa



## 4. Análisis del caso

### 4.1. Análisis

La empresa fue todo un éxito y logró posicionarse entre las mejores en su negocio. Cuenta con ventajas distintivas para hacerse resaltar, y ha logrado mantener un alto nivel de producción que mantiene un nivel constante de ventas durante el año. Otro punto a favor es que posee empleados con promedio de 10 años de antigüedad, por lo tanto son experimentados en sus áreas de trabajo.

Sin embargo, actualmente la empresa dos principales problemas:

Por un lado está la inserción de maquinarias tecnológicamente avanzadas para aumentar la cantidad y calidad de producción. Ésto tuvo el efecto contrario, ya que los operarios no estaban capacitados para dichas máquinas. Por otro lado esta el problema de conexión entre la fábrica y los comercios de venta, que dificulta mantener un stock óptimo.

Una optimización interesante sería incorporar instalaciones necesarias para realizar la etapa de tintorería en forma propia. Con esto se lograría que la producción en ninguna parte dependa de un tercero.

### 4.2. Solución propuesta

En la empresa se observa una resistencia de los empleados a los cambios tecnológicos, esto es el causante de los dos grandes problemas antes mencionados. Hay que resolver esta cuestión para que la empresa que de en óptimas condiciones.

Entonces, habría que capacitar a los empleados para que puedan utilizar y desenvolverse mejor no sólo con las maquinarias nuevas, sino también con el sistema informático mejorado que se implementará. Éste último es para mejorar la comunicación entre el depósito y el personal de venta, para que se pueda transmitir correctamente y rápidamente los cambios en el stock. De esta forma, la empresa muestra tranquilidad a sus empleados y les hace ver que los cambios tecnológicos son un hecho positivo, y no una amenaza a sus puestos de trabajo.

### 4.3. Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajar con materia prima de calidad.</li> <li>- Ser una fábrica de punto integrada verticalmente hasta llegar al consumidor.</li> <li>- Estudio de las tendencias de moda.</li> <li>- Excelente calidad de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avance tecnológico.</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con un sistema informático rígido que sufre continuos problemas que impide la actualización de la información.</li> <li>- Alto nivel de desperdicio en el procesamiento de la materia prima debido a los métodos y maquinarias actuales.</li> <li>- Falta de capacitación del personal para el uso de las nuevas maquinarias. Esto produce pérdida de rendimiento en las mismas.</li> <li>- Personal se resiste a cambios tecnológicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrada de nuevos competidores.</li> </ul>

## 5. Organigrama de la solución propuesta

