



PROPOSICIÓN DE MEJORAS EN EL ÁREA DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA VITIVINÍCOLA

**HÉCTOR ALEJANDRO MORALES BECERRA
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

RESUMEN EJECUTIVO

En Viña Los Vascos surge la necesidad de mejorar su área de operaciones debido al alto nivel de competitividad de las empresas del rubro. Así, en esta memoria se detectan los problemas y/o oportunidades de mejora y se plantean propuestas de solución.

En primer lugar, se hace una descripción del área de operaciones de la empresa, donde se muestran sus objetivos, sus procesos y sus productos.

Luego de tener clara la descripción y formalización se construyó y aplicó un cuestionario para hacer un diagnóstico del área, este sirvió como base para establecer los problemas y oportunidades de mejoras. Como resultado general se determinó analizar el sistema de planificación, la capacidad de los centros de trabajo y la gestión de materiales. En detalle, el diagnóstico entregó como resultado que no existe un plan de embotellado formal, no se posee un sistema que centralice la información, no se cuenta con datos históricos para analizar la efectividad del sistema productivo ni con información para el control de la producción, se observa un problema de humedad en las botellas en la línea de etiquetado, no hay un sistema MRP (Planificación de Requerimiento de Materiales) que entregue órdenes de trabajo ni planes de uso de materiales y, hay una baja rotación de inventario en algunos insumos importantes. Por otro lado, la eficiencia global de las líneas de producción es aceptable, con un 98,8% en embotellado y un 90,8% en etiquetado.

Luego, los problemas determinados con el diagnóstico se priorizaron respecto a las necesidades y objetivos de la empresa, siendo los más relevantes: planificación de requerimientos de materiales (100% prioridad), gestión de inventarios (90%), control de inventarios (85%), control de la producción (85%) y planificación de la producción (80%). Hecha la selección por importancia e impacto, de los 7 problemas detectados quedaron sin abordar la capacidad de los centros de trabajo y el problema de humedad en las botellas.

Con los problemas y/o oportunidades de mejoras seleccionadas se hace un primer análisis donde se define que los tres primeros temas se deben abordar en conjunto por su gran alcance y relación. Luego se hace un planteamiento de cada problema; se proponen cambios y nuevas formas de gestión para la planificación de materiales, donde se definen las funciones de los

recursos humanos, información de salida y de entrada. Para la gestión y control de inventarios se hace una clasificación ABC donde los insumos enológicos son los más relevantes, se rescatan los tiempos de obtención de materiales, se define sistema Kanban para los insumos secos, se elabora un método para la adquisición de insumos enológicos (función para la adquisición de insumosenológicos) y hay cambios en los computadores que tienen el sistema de información de inventario (control de entrada y salida). En el tema de gestión y control de producción se propone

la aplicación de índices para el control de la planificación de producción y de los productos y procesos tanto para la línea de embotellado y etiquetado, donde hay indicadores como % cumplimiento mensual del programa, % rechazo de botellas, rendimiento mano de obra, entre otros. Y en el tema de planificación de la producción, aquí se elaboran tres tipos de planificaciones; Plan agregado de producción, que es un plan donde se mira la producción anual globalmente y se hacen estimaciones de la producción para el año; El Plan maestro de producción es menos general, ya que define claramente lo que se va a producir en una semana o mes, donde es posible agregar las horas extras a la producción si es necesario, todo esto llevado por un algoritmo; El Plan detallado de producción nos lleva a conocer el día y hora que se va a procesar un producto, esto se cumple por el trabajo de un algoritmo de planificación detallada.

Finalmente se hace un análisis cualitativo de los beneficios que otorgan las propuestas versus el estado actual, donde se puede concluir que las propuestas terminan en beneficios para la empresa de modo que aumente su competitividad dentro del sector vitivinícola.