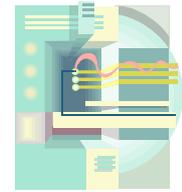


ELECTRÓNICA SYS S.A.

Electrónica Sys S.A. de Topeka, Kansas, es una compañía fabricante de componentes electrónicos que cuenta con una sola planta de producción y que emplea a 2000 trabajadores de línea, 1200 empleados profesionales y 850 personas entre gerentes y personal administrativo.



El personal directivo de Electrónica Sys (ES) asistió a un ESminario sobre el Sistema Justo a Tiempo que había ofrecido su mayor cliente, el gobierno de los E.E.U.U. Después de algunas discusiones, la Dirección envió una resolución a los gerentes y supervisores de línea; la misma indicaba que ES transformaría su sistema productivo en un sistema JIT.

Los componentes que fabrica ES son utilizados como partes de recambio (repuestos) en equipamiento militar y de oficinas. El gobierno compra estos componentes en grandes lotes y no tiene planes de modificar estas prácticas. Las ventas para el gobierno representan cerca del 80% de las ventas totales de ES.

Últimamente, los inspectores del gobierno comenzaron a notar que los competidores de ES que habían implementado prácticas JIT, habían mejorado la calidad de sus productos, mientras que la de ES había disminuido. Los métodos de control de calidad de ES no permitían detectar todos los productos defectuosos, mientras que los productos de sus competidores eran prácticamente libres de fallas. Además, durante los últimos meses, un creciente número de nuevos consumidores habían estado presionando a ES para que adoptara métodos JIT; estos clientes deseaban que ES redujera el tiempo de entrega de sus pedidos. Los nuevos clientes también deseaban recibir lotes más chicos de productos en lugar de los lotes grandes que actualmente ofrecía ES. Por otra parte, un competidor extranjero había entrado recientemente al mercado y podía proveer una mejor calidad de producto, a un menor costo y en un menor tiempo que ES.

La tarea de aprender en qué consistía el JIT y la de planificar y llevar a cabo su implementación fue asignada a los supervisores de la línea de ensamble. La Dirección pensaba que los supervisores eran las personas más apropiadas para realizar estas tareas, ya que eran los que iban a estar en contacto directo con los trabajadores que deberían operar JIT en el piso del taller.

Los directores de ES eran conscientes de que ES debería lograr una mejor respuesta y una mejor calidad tan pronto como fuera posible. Establecieron que el sistema JIT debería estar totalmente implementado en 90 días. Los supervisores tendrían 30 días para desarrollar el plan, 30 más para probarlo y ponerlo en marcha y 30 días adicionales para ajustar el sistema e introducir cambios si fuera necesario. La dirección informó que el 100% de los ahorros provenientes del aumento de la productividad que ES lograra con el nuevo sistema serían distribuidos entre los trabajadores.

Los supervisores sabían que la filosofía JIT estaba basada en la identificación y eliminación de desperdicios. Al mismo tiempo, sabían que ES debería analizar cuáles tareas agregaban valor y que, en donde fuera posible, ES deberían reducir los tiempos invertidos para realizar las mismas. La primera acción de los supervisores fue publicar un listado (ver tabla adjunta) para identificar las áreas de desperdicios y de mejoras.

1. ¿Cree Ud, que la decisión de implementar un sistema JIT en ES es correcta? ¿Por qué?
2. ¿Piensa que la asignación de la implementación del programa JIT a los supervisores es una buena decisión por parte de la Dirección? Fundamente su respuesta.
3. ¿Qué principios del JIT ES ponen de manifiesto en este caso? ¿Qué principios parecieran violarse?
4. ¿Cuáles de los ítems de la lista son “desperdicios” y cuáles agregan valor?
5. Considera Ud. que este programa JIT será exitoso? Explique las razones.
6. ¿Daría alguna recomendación a ES?

“Trate de reducir el tiempo de realización de estas actividades, ya que representan una pérdida de tiempo y agregan poco valor a nuestros productos:

- *Conteo de partes componentes*
- *Recuento de envases*
- *Corte de material utilizado en el producto*
- *Mantenimiento de equipos*
- *Puesta en marcha de la máquinas*
- *Sobreproducción*
- *Transporte interno de materiales”*

“Trate de realizar un mejor trabajo, en efectuar las siguientes actividades - aún cuando le lleve más tiempo -, ya que éstas agregan valor a nuestros productos:

- *Encaje de componentes entre sí (ensamble)*
- *Control del trabajo de los otros empleados*
- *Revisión de las órdenes para asegurarse que éstas son correctas*
- *Limpieza de los centros de trabajo*
- *Traslado de envases*
- *Preparación de máquinas para la producción (set up)”*