

## ***UNA EMPRESA QUÍMICA MUNDIAL<sup>1</sup>***

Antonio Montes se secó el sudor de la cara. Era otro de esos calurosos días de verano, y una de las cuatro unidades de refrigeración estaba estropeada. Estas unidades eran fundamentales para la operación de la fábrica de fibras de la empresa química de proyección mundial, que produce fibras sintéticas y copos de polímeros para un mercado global.

El superintendente del turno del día, Alejandro Castillo, estaba gritando por el altoparlante su famosa expresión de que “rodarían cabezas” si la unidad no entraba en funcionamiento dentro de una hora. Sin embargo, Antonio Montes el superintendente de mantenimiento, había escuchado estas cosas muchas veces, pero nunca pasa nada después de una rabieta temperamental de Castillo. “se lo merece, pensó. Castillo nunca está dispuesto a cooperar cuando queremos realizar el mantenimiento preventivo; por lo tanto, éste no se hace y el equipo falla.”

Sin embargo, en aquél momento Castillo estaba realmente furioso por el impacto que el fallo podría tener en las cifras de rendimiento de su proceso. En una reunión que tuvo con la directora de la fábrica, Alberto Conner, acusó a todo el departamento de mantenimiento de haber estado sin hacer nada y jugando a las cartas, como si fueran bomberos que esperan el sonido de una alarma para ir con sus tres centellantes luces por toda la ciudad. Este enfoque “fijo” del mantenimiento le estaba costando caro a la fábrica, por ser vital para cumplir los costos estándares y para evitar variaciones serias. Los competidores extranjeros han entregado fibras de mayor calidad, en menos tiempo, y a un precio menos elevado.

La oficina general ha llamado al orden a Conner, porque los niveles de producción han sido significativamente más bajos que los presupuestados. El ciclo del negocio incluye variaciones estacionales predecibles. Esto implica que hay que crear inventarios que deben ser mantenidos durante meses, comprometiendo por tanto un capital que es escaso, lo que constituye una característica de la mayoría de los procesos continuos. Los transportes mensuales no estaban bien vistos. Los transportes anuales aún estaban peor vistos, debido a los fallos de la máquina y a la pérdida de producción. Conner sabía que tenía que hacer algo para mejorar la fiabilidad de la máquina. Había que aumentar la capacidad en función de la demanda para poder hacer frente a la creciente competencia extranjera. La producción de un equipo poco fiable estaba poniendo en peligro el esfuerzo de gestión de calidad total de la empresa. Esto provocaba variaciones en el proceso, que afectaban tanto al rendimiento de la calidad del producto como a las entregas a tiempo. Pero parecía que nadie tenía una respuesta para resolver el problema de los fallos en las máquinas.

El departamento de mantenimiento ha actuado como si fuera el cuerpo de bomberos, acudiendo en tropel hacia el fallo a toda prisa. Algunos desmontaban la máquina, mientras otros estudiaban el esquema de la instalación eléctrica, y otros retiraban piezas de repuesto del almacén de mantenimiento. Al final, conseguían arreglar la máquina, aunque algunas veces sólo tras intentarlo toda la noche para conseguir que la línea de producción funcionara de nuevo. El mantenimiento se ha hecho siempre de la misma manera. Sin embargo, con los nuevos competidores, la falta de fiabilidad de la máquina se ha convertido repentinamente en la barrera principal para competir con éxito.

---

<sup>1</sup> Adaptado de “*Dirección de la Producción. Decisiones Tácticas*” (6ta. Edición) - Heizer & Render - Ed. Prentice Hall, 2001, pp. 296, para su utilización como caso de discusión en clases universitarias.

Están empezando a circular rumores de que la fábrica va a cerrar, lo que está provocando daños morales que dificultan el rendimiento. Alberto Conner sabe que necesita soluciones si quiere que la fábrica sobreviva.

1. ¿Pueden Montes y Castillo hacer algo para mejorar el rendimiento?
2. ¿Existe alguna alternativa para las operaciones actuales del departamento de mantenimiento?
3. ¿Cómo puede compensarse la producción perdida debido al mantenimiento preventivo?
4. ¿Cómo se podrían utilizar mejor los mecanismos de mantenimiento?
5. ¿Existe algún modo de averiguar cuándo es probable que una máquina falle?