



## TECFISA

### Part A

#### Presentació de l'empresa

##### Presentació de l'empresa

L'any 1921 es crea l'empresa DALIA a Barcelona, la primera foneria a pressió de l'Estat espanyol i una de les primeres a Europa. L'any 1986, l'equip de persones que constitueixen DALIA creen Tècniques de la Foneria Injectada (TECFISA). A causa de les ampliacions de l'empresa i l'entrada al mercat mundial, l'any 1995 TECFISA obre una nova planta a Sta. Margarida i els Monjos, que s'amplia amb una segona unitat de treball l'any 2002 amb l'objectiu d'ampliar el rang de maquinària i començar a subministrar peces als primers equips d'automoció. En el total del grup, TECFISA dona feina a 450 persones. Cal remarcar que TECFISA pertany des d'abril del 2001 al grup Manzioni Bouchot Holding que és el quart grup mundial dedicat a la foneria a pressió d'alumini.

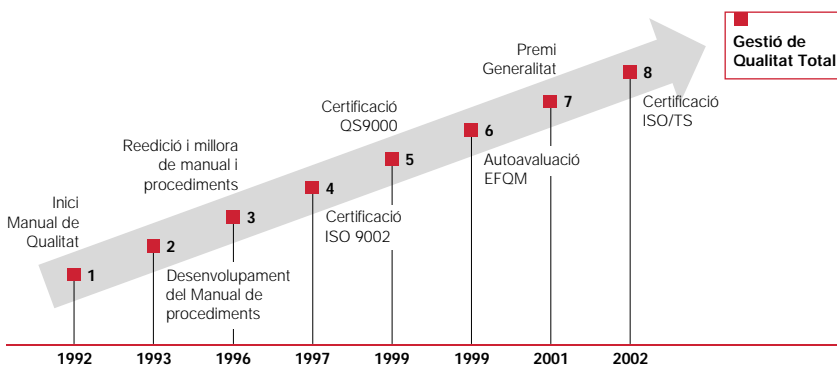
La nostra principal activitat és la producció de peces injectades i acabades d'alta tecnologia (mcanitzades, acoblades, etc...) d'alumini i zamak. També treballem per a d'altres sectors com ara els electrodomèstics o el bricolatge, que representa, no obstant, menys del 15% de la facturació.

TECFISA manté un compromís estricte amb la qualitat des de la seva fundació, de manera que ha impulsat diferents projectes relacionats amb la implantació de la qualitat total durant aquests 80 anys d'existència. Més en concret, des de 1992, la creació, el manteniment i la millora d'un sistema de qualitat ha estat prioritat absoluta de l'empresa que ja anteriorment havia introduït sistemes i tècniques de qualitat a mesura que ho requerien les necessitats. Això ha portat la direcció general a coordinar un programa de qualitat que involucra tots els departaments i empleats. Aquest programa de qualitat es concreta, l'any 1996, en un pla d'implantació de la ISO 9002 que dona el primer resultat amb l'emissió d'un manual de qualitat que resumeix la visió de l'empresa al respecte dels requisits de la norma. En relació amb els clients el primer resultat positiu s'obté en una auditoria el mateix any 1996, que qualifica TECFISA com a proveïdor A. Aquest client ha esdevingut, posteriorment, el principal client de TECFISA.

La gestió de la qualitat total es planifica sota els conceptes:

- **1.** Orientació de les activitats a la satisfacció del client.
- **2.** Implicació i participació de tots els empleats en la consecució de les activitats de l'empresa.
- **3.** Identificació i millora contínua dels processos de l'empresa. Establiment de mesurables per quantificar els resultats.
- **4.** Lideratge de l'equip directiu per crear una cultura de la qualitat en tota l'organització.
- **5.** Gestió adequada dels recursos per assolir el grau de competitivitat i eficàcia necessària per als clients.

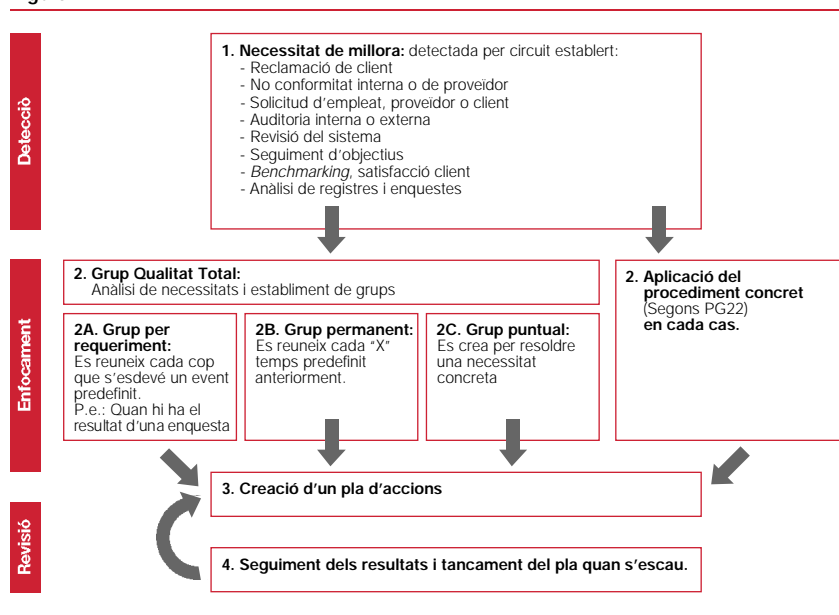
Figura 1





El procés de millora es pot resumir amb el gràfic següent:

Figura 2



Hi ha tres tipus de grups de millora:

- **Per requeriment:** actua cada vegada que passa un problema concret (tenim en funcionament tres grups per requeriment: per a reclamacions greus o repetitives; per a anàlisi d'enquestes de satisfacció, i per a desviació d'objectiu anual durant 4 mesos).
- **Permanent:** actua periòdicament (tenim cinc grups permanents: gestió procés projectes, gestió procés Industrial, integració del client, seguretat, qualitat total).
- **Millora puntual:** actua quan el grup de QT detecta la necessitat de millorar un tema en concret (durant l'any 2000 es crearen cinc grups i el 2001 deu grups). Es genera el grup i un cop aconseguit l'objectiu i comprovada l'eficàcia es tanca el grup.

### Presentació de l'equip de millora:

**Objectiu principal:** millora sistemàtica del procés de projectes.

#### Beneficis esperats:

- Facilitar el flux d'informació.
- Millorar els resultats dels indicadors del procés: Rapidesa de resposta, temps de projecte...
- Maximitzar eficàcia dels recursos.
- Disminuir retards.
- Definir fluxos més curts i segurs.

#### Participants:

- Silvia Montalà i Mario Gil, *Comercials*
- Xavier Roé, *Direcció Industrial*
- Darius Hoffman, *Projectes*
- Josep Manel Pérez, *Disseny*
- Alfons Tenorio i Esteban Pont, *Processos*
- Jordi Rodriguez, *Producció*
- Joan Vilar i David Torres, *Qualitat*

## Part B

### Descripció d'una millora rellevant

#### Identificació del problema

El problema bàsic consistia en el complicat circuit de treball entre departaments en un procés que afecta bàsicament tots els departaments de l'empresa. Això ocasionava problemes de manca d'informació i de coordinació, cosa que acabava repercutint en el servei que es dona al client que, per altra banda, demanda cada any reducció de terminis i costos, més implicació, etc...

#### Millora realitzada

Un cop identificat el problema i definit un objectiu, el grup treballa per conèixer millor quin és el flux real del treball i quins són els colls d'ampolla i "defectes" que passen repetitivament. Per solucionar aquests problemes es prenen accions que bàsicament podríem resumir així:

- S'ordena el procés de projectes en fases i dins de les fases es marquen les activitats estàndards que cal cobrir. Es marquen coordinadors per a cada fase i cada activitat queda oberta per ser realitzada en cada projecte per una persona diferent.
- Es modifica l'organigrama tècnic per tal de facilitar les tasques.
- Es nomena un gestor del procés de projectes. Entre altres responsabilitats haurà de definir indicadors de seguiment del procés, fer un *timing* conjunt d'activitats, definir plans d'actuació, coordinar les actuacions amb els clients...
- Creació d'una sistemàtica d'avís per correu intern per tal d'agilitar les tasques.

- Es genera un grup permanent per seguir les evolucions dels projectes i per definir millores.
- Millora de la gestió d'informació: es crea una base de dades on tots i cadascun dels participants del procés informen de l'estat de les activitats en unes fases predefinides. En tot moment es disposa de la informació i no és necessari gestionar cinc arxius diferents com anteriorment. Al mateix temps facilita la revisió del projecte abans del tancament.

### **Resultats assolits**

Amb les accions implantades hem obtingut unes millores quantitatives i qualitatives en la gestió de projectes:

- Reducció en el temps de recerca d'informació (actualment *on-line*)
- Reducció en un 20% dels casos de retard en la fase d'elaboració de mostres.
- Millora en la resposta a client i en la qualitat de la informació que se subministra.
- Possibilitat de valorar fàcilment els projectes després del tancament.

### ■ **Part C**

#### *Conclusions*

El resum genèric de l'aplicació dels grups de millora dins de l'empresa es pot fer en termes molt positius no només pels resultats directes dels mateixos grups, com ara reducció dels fluxos, dels temps morts, dels costos de no qualitat, etc., sinó pels resultats indirectes com ara major implicació del personal, millora de la formació i capacitat, millor informació de l'estat de l'empresa...

En concret, del grup de millora presentat voldríem destacar l'avantatge que suposa redefinir els processos claus de l'empresa per millorar-ne el funcionament. El simple fet de plantejar-se una anàlisi impulsa per si mateix una millora. També veiem important el fet de tenir en compte la gestió eficient dels recursos que disposa l'empresa, en concret per aquest cas la gestió de la informació ha esdevingut vital per al bon funcionament del procés.

### ■ **Part D**

#### *Lliçons apreses*

Tenir un "sistema de millora" coherent i coordinat que contempli diverses formes d'abordar problemes i oportunitats tot involucrant el personal al màxim és la clau de l'èxit. ■