

# **BÚSQUEDA DE CERO INCIDENCIAS: IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ERP.**

## **1. Identificación y Breve descripción de su empresa**

Actividad:

Larmario s. l. se dedica al diseño, fabricación a medida, distribución y comercialización de armarios empotrados, puertas de paso y pavimentos laminados.

- Nº de trabajadores: 18
- m<sup>2</sup> de superficie productiva: 2337 m<sup>2</sup>
- Certificaciones:

Certificado calidad EQA. Febrero 2010

- Filosofía de empresa:

Larmario s.l. Buscar la completa satisfacción de nuestros clientes mediante la máxima calidad de nuestros productos, a través de una atención personalizada, atendiendo todas sus necesidades y ofreciéndoles garantía y confianza en nuestros servicios, buscando siempre ser una empresa puntera en el sector, marcando distancias con la competencia en cuanto a modernización de nuestras instalaciones, y a la calidad y precio de nuestros productos.

## **2. Antecedentes que le llevaron a introducir la mejora.**

Larmario siempre busca la perfección en su servicio, y la plena satisfacción del cliente. Para ello tiene un servicio post-venta que soluciona los problemas que se les ocasionan a los mismos, incluso fuera de garantía y sin ningún coste adicional.

En el proceso de producción, cada vez que se detecta un producto no conforme, tal como una pequeña imperfección o defectos en las medidas, se desechan automáticamente y se vuelven a fabricar, con el consiguiente coste de tiempo y materia prima para la empresa. Estos factores son los que hacen que Larmario intente alcanzar su objetivo de cero incidencias.

Además debido al plan de expansión recogido en nuestros objetivos de calidad, se requiere de una herramienta para gestionar todas las referencias y órdenes de producción generadas a medida que se vayan abriendo nuevos puntos de venta.

Todo esto nos impulsó a realizar un análisis estratégico organizativo enfocado a modernizar las líneas y herramientas de software de la empresa con idea de hacerla más competitiva y posicionada. De dicho análisis se determinó la necesidad de implantar un software de gestión que diera solución a muchas de las incidencias y no conformidades que se generaban en la actividad diaria, al eliminar errores humanos tales como errores en los presupuestos realizados, en las medidas de las piezas, en los despieces de los armarios o equívocos en los pedidos a los proveedores, además de conseguir una gestión organizada en todos los órdenes de la empresa, haciendo posible la expansión de la misma.

### **3. Objeto de la mejora**

Larmario s.l. siendo fiel a su política de calidad y al concepto de mejora continua está llevando a cabo la implantación de un software de Gestión para aportar soluciones y simplificar toda nuestra organización desde la venta, fabricación y contabilidad. Este proceso nos permitirá evolucionar en facturación y mejorar la capacidad de formación de nuestro personal con una herramienta de trabajo que nos ayudará a cumplir más estrictamente con nuestra política de calidad, ya que reducirá las incidencias y número de productos no conformes.

El cambio de gestión interno encaja plenamente con la línea de modernización de la empresa y su proyecto de expansión, pues se podrá hacer llegar de manera organizada nuestro producto a cualquier punto geográfico, llevando a cabo de forma exitosa nuestra internacionalización y alcanzando así los objetivos de calidad impuestos.

### **4. Recursos invertidos**

Partida económica: 40800 €

La implantación del software ha requerido de personal externo para su instalación y mantenimiento. Además, personal de Larmario de todos los departamentos han recibido formación para el manejo del nuevo programa, ya que el mismo se utilizará de forma integral en todos los niveles, tanto en el diseño, la fabricación de los productos, en la contabilidad y en la gestión de compras.

Desde que se comenzó con el proyecto se lleva invertido un año y se estima necesario otro mes más para finalizar por completo su instalación.

## **5. Descripción del proceso de implantación de la mejora**

En primer lugar se llevó a cabo el análisis estratégico y organizativo de la empresa. Tras dicho análisis se decidió la implantación de un sistema de gestión ERP que diera solución a las cuestiones planteadas.

El software que Larmario está implantando provocará un cambio en todos los procesos de la organización: en la gestión al cliente, diseño y desarrollo, fabricación, expedición, Gestión de compras y Almacén.

Funcionará de la siguiente manera: al cliente se le crea un proyecto en 3D teniendo en cuenta características, medidas y entorno donde irá ubicado el producto. Una vez que se diseña el proyecto se genera el presupuesto sin margen de error. Posteriormente el programa genera el parte de pedido a producción y llega de manera automática al departamento técnico y allí se valida el trabajo que el programa ha despiezado automáticamente. Al mismo tiempo se coordinan los procesos productivos, creando los partes de fabricación y desarrollando de manera automática los tiempos de trabajo, enlazando a pie de fábrica todos los procesos necesarios para la elaboración de nuestros productos. Paralelamente esta aplicación gestiona el control de stock y proceso de pedidos, ya que se encarga de gestionar los gastos y necesidades del material para la producción en todo momento. El software combina un sistema RP, con lo cual, tendremos sistematizados todos los apartados de contabilidad según la normativa general contable.

## **6. Inconvenientes encontrados en el proceso de implantación y resoluciones**

El principal problema al que nos hemos enfrentado es al cambio de mentalidad y la involucración total de todo el equipo humano, ya que la nueva forma de gestión implica una evolución en todos los procesos como se ha indicado anteriormente, lo que conlleva igualmente reelaborar todos los documentos del sistema de gestión de la calidad.

Por otro lado, se ha producido retrasos en la finalización de la implantación de dicha herramienta debido precisamente a la dificultad de adaptar el programa al modo de trabajar de Larmario, ya que cada producto fabricado es distinto al anterior, al ser diseños personalizados a la necesidad y gustos del cliente, lo que hace mucho más complejo implantar un programa que sea capaz de trabajar adaptándose en cada momento a la demanda del cliente, a cada medida y a cada entorno donde ubicar el producto.

## **7. Beneficios logrados**

Aunque aún no se ha finalizado la implantación de esta herramienta de gestión, se espera reducir el número de incidencias que actualmente manejamos, ya que recibimos del orden de 40-50 incidencias de los clientes mensuales que se corresponden con un 10-15% de incidencias del mes en cuestión, 30-40 % de incidencias de montajes del año en curso y de otro 30-40% de incidencias de montajes de otros años.

Además también se quiere reducir el porcentaje de incidencias en producción y el número de productos no conformes abaratando de este modo los costes.

En los objetivos de calidad que hemos establecido para el 2011 se pretende no superar, gracias a la nueva gestión, en un 8% las incidencias en producción, en un 8% los productos no conformes, así como en un 15% las incidencias en los montajes minimizando de este modo las incidencias hasta llegar en un futuro a reducirlas al máximo.