

### **1. Título: de la Buena práctica introducida en su empresa**

Mejoras en Productividad, almacén y labores comerciales

### **2. Identificación y Breve descripción de su empresa (política de la empresa)**

#### **- Manipulados Cema, S.L.**

-Actividad, venta y reparación de maquinaria para la construcción, industria y agricultura.

- Nº de trabajadores: 21

- Certificaciones, patentes,...ISO 9001

- Filosofía de empresa un poco lo que ponemos en la política, mejora continua, calidad a nuestros clientes, etc.

- Otros.

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

Debido a la situación económica en la que estamos inversos, a la reducción de ventas, ajuste de precios de la competencia, etc. Desde la dirección se decidió tomar parte activa en una recuperación económica de la empresa, mediante la inversión en mejoras en los tres puntos débiles de la empresa, en un primer lugar se trabajó en un evaluación de la productividad y reajuste de los tiempos en reparación de maquinaria, la idea principal es eliminar tiempos muertos en taller que suponían una pérdida de productividad y por tanto una reducción de beneficios, para ello se implantó un sistema de control de tiempos en los que el personal de taller realiza una descripción de los tiempos que tarda en la ejecución de su trabajo, de forma que se controlan los tiempos reales y los estimados para obtener beneficios, ajustando así los costes.

Ademas, hemos cerrado contratos de colaboracion para la reparacion de maquinaria con talleres concertados en las zonas mas alejadas de nuestra empresa (Cordoba, Huelva y Cadiz) de manera que no perdamos clientes debido al alto coste que le suponía a estos que nosotros le repararamos sus maquinas en cuanto al desplazamiento.

En segundo lugar se ha llevado a cabo un reajuste de material en almacén, procediendose a realizar un inventario de todo el material que se tiene en almacén y se le ha dado salida, quedando solo el material comprado en 2010, para que este se considere año cero en el mantenimiento y control de almacén, el material comprado con anterioridad se vende o se devuelve a fábrica ajustando los precios lo máximo posible, de esta forma se reduce stockaje y las pérdidas generadas por el almacenamiento de material obsoleto.

En tercer lugar se ha realizado un reajuste de las comisiones de los comerciales, incentivando la venta de la maquinaria que mas interese en cada momento y situación económica, de forma que se estimule la venta de maquinaria que deja mas margen de beneficio. También se ha establecido una programación mensual de visitas a nuevos clientes.

### **4. Objeto de la mejora**

Con estas mejoras se busca fortalecer la empresa en una situación económica de desequilibrio, haciendo una inversión de recursos importante en mejorar la productividad, reducir costes de mantenimiento de almacén y pérdidas por obsolescencia de material almacenado y por último fomentar la venta de los tipos de maquinaria que mas nos beneficie en cada momento.

De esta manera podemos llegar a ser más fuertes y competitivos para soportar la situación del mercado así como posibilidad de detectar mercados virgenes con potencial de ventas y además buscamos mejorar la productividad y ajustar los tiempos de forma que se mejora la satisfacción de los clientes en cuestión de costes y agilidad de respuesta.

## **5. Recursos invertidos (personal, tiempo, partida económica, otros)**

En cuanto a la inversión económica nos ha supuesto unos 40.000 euros.

En cuanto al personal, todos han tenido que estar implicados durante unos 5 meses que es lo que nos ha supuesto poner todo esto en marcha.

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

Para mejorar el control de stock y almacén:

1º Sacar relación de repuestos comprados antes de 2010 considerándolos estos como stock obsoleto.

2º Generación de tarifa con precios muy ajustados para poder reducir este stock

3º Separación física del stock comprado antes del 2010 del comprado en el 2010 de forma que en dicho año partamos desde cero.

4º Lanzamiento de promociones y ofertas a posibles empresas y sectores interesados en este stock.

5º Modificar el sistema de compras en el departamento de repuestos

6º Implantación del sistema y evaluación.

Para la mejora de la productividad de taller:

1º Estudio del cuadro de costes de taller.

2º Establecimiento de la productividad mínima que se necesita para que el departamento de taller sea rentable.

3º Generación de documento manual donde los mecánicos anotan las tareas diarias realizadas.

4º Creación de tabla que nos calcula las productividades de cada mecánico y la productividad global del taller.

5º Implantación y evaluación del sistema

6º Toma de medidas correctivas para el cumplimiento de los objetivos.

Para el incentivo de la venta y sectores nuevos se ha seguido el siguiente proceso:

1º Estudio de los mercados emergentes y potenciales.

2º Establecimiento de nuevo sistema de comisiones teniendo en cuenta 4 parámetros: cliente nuevo o antiguo, sector, margen de la venta, gestión correcta de la documentación. De esta forma se comisionaría más por ventas hechas a clientes nuevos, en mercados en los que queremos introducirnos (ej, agricultura), mayor margen tenga la venta y se rellene correctamente el pedido así como entrega y recogida de documentación al cliente.

3º Exposición al departamento comercial la nueva metodología de comisión de ventas, en las que todos aportan mejoras.

4º Creación de programa de cálculo de incentivos teniendo en cuenta los parámetros definidos anteriormente.

5º Implantación y seguimiento del sistema.

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

Como inconvenientes nos hemos encontrado la detección de más personal del que podíamos asumir con una estructura de costes fijos y el coste en despidos que nos supone desprendernos de estos puestos. Como solución a esto, algunos empleados los hemos podido reubicar en otros puestos.

## **8. Beneficios logrados**

Con la implantación de estas metodologías de mejora, se ha logrado reducir costes por pérdidas de productividad, se han ajustado los tiempos de reparación con lo que se ha podido reducir precio de cliente, de esta forma se ha logrado mejorar la satisfacción del cliente, el personal de taller trabaja de forma más eficiente y cumple con los tiempos.

Se ha conseguido reducir el stockaje, y actualmente la compra de material se realiza bajo pedido de cliente, esto a supuesto un ajuste de coste y un aumento de los beneficios.

Se ha logrado cambiar la actitud del departamento comercial en cuanto a la atención que le tenían tan exclusiva al sector de la construcción dirigiendo sus esfuerzos cada vez mas a otros sectores con mayor prospección en un futuro y que en la actualidad nos interesa.

#### **9. Indicadores de resultados**

Se han aumentado el numero de ofertas a nuevos clientes. Se ha reducido el stock fisico de repuestos asi como la inversion economica en el mismo. En cuanto a taller han reducido los tiempos muertos y han aumentado las horas productivas.