

Capítulo 8

Para poner en práctica. Pág. 234

- ✚ Ejemplos de las organizaciones Seat, Grupo San José y sus estrategias para alcanzar una mayor eficiencia. * *Significativo*

Organización de SEAT.

Como se señala en el capítulo 8 del libro de texto, la búsqueda de la eficiencia y la mejora de la productividad es un objetivo claro para las empresas. Para tratar de alcanzar la eficiencia las empresas procuran dotarse de flexibilidad estratégica que le permita utilizar los recursos productivos de la mejor manera posible.

La empresa SEAT fue creada en 1949 como empresa pública. En el año 1986 vende el 75% a Volkswagen y el restante 25% en 1990. Desde el año 1993 hasta el 2002 SEAT se ha mantenido siempre en niveles de eficiencia superiores a la media del sector.

En la década de los años 60, SEAT adolece de perspectivas técnicas y de organización, además el número de trabajadores se incrementa considerablemente. Como resultado se produce una fuerte caída de la eficiencia técnica, es decir, hay exceso de input -materias primas y mano de obra- respecto al output -producto terminado-.

En los años 70, la referida falta de estrategias coincide con la crisis energética que afecta de manera generalizada a la industria de la automoción. Se produce una pérdida constante de ventas en el mercado español. La caída de la demanda, hace que también descienda la “eficiencia de escala”, es decir, existen instalaciones y maquinaria de producción y recursos humanos ociosos por falta de demanda. La empresa se encuentra sobredimensionada originando cuantiosas pérdidas.

SEAT se encontraba con problemas de competitividad originada por la pérdida de eficiencia técnica y eficiencia de escala.

En 1982, la compañía firma un “Acuerdo de Cooperación con Volkswagen” iniciando un proceso de reestructuración. Las medidas adoptadas proporcionan signos de recuperación. Se producen:

- Ajuste del personal.
- Desarrollo de tecnología propia.
- Expansión a mercados exteriores.

En 1986, año de la venta de la compañía, la productividad ya supera la media del sector, experimentando un aumento como consecuencia de las medidas adoptadas y del nuevo proyecto industrial en Martorell (Barcelona).

En los 90, con la entrada de la crisis se observa nuevamente un retroceso tanto en la eficiencia técnica como en la eficiencia de escala, por lo que la empresa toma medidas reduciendo los costes de; producción, empleo y recursos financieros.

Los cambios realizados en SEAT desde su privatización.

Desde que la compañía se privatizó se han llevado a cabo las siguientes medidas tendentes a modernizar y agilizar la empresa:

- Estructura organizativa. Se descentralizó la toma de decisiones para hacerla más ágil.
- Adecuación de la plantilla. Reducción del número de trabajadores.
- Cambio del sistema de incentivos. Se establece una remuneración fija a precio de mercado y un variable en función de la consecución de objetivos.
- Competitividad. Incrementando el esfuerzo innovador en sus plantas mediante procesos más estructurados y eficientes.
- Mayor poder de negociación con los sindicatos.
- Fijación de un único objetivo. Maximizar beneficios.

En 1987, la productividad pasa del 68% al 83%. Tras la venta de la firma a Volkswagen, la empresa ha tenido un avance relevante en sus parámetros de eficiencia.

Con la privatización se sentaron las base de una mejora en la eficiencia y la productividad. En 2014 la fábrica de Seat en Martorell (Barcelona) ha sido galardonada con el premio Automotive Lean Production por la calidad y eficiencia de sus procesos productivos.

Seat ha sido la primera factoría española en lograr esta distinción que otorga la revista alemana Automobil.

Tostmann agradeció al jurado este reconocimiento, que, en su opinión, confirma que Seat está en el buen camino y demuestra que la productividad, competitividad y la calidad de los procesos de producción están al más alto nivel.

Referencias:

Nuria Fernandez Conejero

http://www2.uah.es/iaes/publicaciones/DT_06_04.pdf

Produktion

(<http://www.elmundo.es/elmundomotor/2013/10/24/empresa/1382605776.html>)

Grupo San José & López, la eficiencia como estrategia de gestión

En el texto del capítulo 8 se señala que la eficiencia se puede conseguir incrementando la productividad o reduciendo los costos.

La dimensión como objetivo estratégico

En San José & López (SJL) creen en la importancia decisiva que tiene la dimensión de una empresa para poder competir en ciertos mercados del transporte por carretera. Por ello, la empresa actual es fruto de un proceso de fusión en el año 2002 entre la empresa San José y la empresa Transportes López.

Esa fusión se llevó a cabo porque la dimensión y el volumen son dos atributos claves para poder mantenerse en el mercado del transporte internacional en los que opera SJL. “No crecer no significaba perder un cliente determinado, pero sí que perdías capacidad frente a los cliente.” “No quedaba más remedio que coger dimensión.”

Actualmente, entre propios y agregados (autónomos) gestionan unas cuatrocientas tractoras y más de seiscientos semirremolques, con una proporción que ronda los dos tercios de flota propia y un tercio de autónomos.

El ahorro de costos

Dentro de su política de ahorro de costos está la estrategia para ampliar o renovar flota. “En SJL recurren a los medios de financiación que ofrecen las propias marcas fabricantes de vehículos y suelen optar generalmente por el renting o el leasing operativo, en ambos casos con mantenimiento incluido y garantías totales, establecidos con una duración de 36 ó 38 meses y hasta 480.000 o medio millón de kilómetros. Llegados a ese punto, los vehículos se retiran de la empresa y se reemplazan por otros nuevos.

En cualquier caso el elemento clave del control de costos es el seguimiento de los consumos de combustible. En este sentido su experiencia le ha llevado a determinar que una forma de maximizar el ahorro de combustible, es que la velocidad máxima de sus vehículos esté limitada a 85 km/hora. Esta limitación supone un ahorro económico considerable. “Y el combustible se ha convertido en el primer componente del coste de explotación de un camión.”

El control de consumo de combustible

El estricto control que mantienen sobre el consumo de cada vehículo les permite detectar si alguno se sale de la media. Cada cierto tiempo se organizan jornadas formativas con los conductores para refrescar los principios básicos de una conducción eficiente y segura. Pero además, en SJL han preparado a uno de sus conductores como monitor de formación. “Si en los listados que sacamos con la información de cada vehículo vemos que un camión consume mucho, se analiza el porqué. Se mira la ruta, si la meteorología fue adversa, un factor importante, etc. Pero si vemos que es una tendencia continua, entonces el monitor hace un viaje en ese vehículo e imparte una formación directa en la cabina. Los cursillo teóricos con proyecciones tienen una eficacia limitada y con esta metodología nos aseguramos que la formación es efectiva”

La limitación de la velocidad máxima

“Esta limitación de velocidad podría parecer a primera vista una complicación para un empresa que opera en tráficos internacionales que responden a la

filosofía del just in time (justo a tiempo), en el que la precisión de la hora de entrega es fundamental para no interrumpir la cadena de trabajo en la industria, especialmente en el sector de la automoción.” Pero no es un inconveniente cuando “los tiempos están estudiados para que el camión no tenga que hacer nada raro para llegar a su hora”.

Sobre su operativa del “just in time” han montado un sistema de relevos en ruta de forma que no pierda ni un minuto.” El camión está circulando las 24 horas del día, pero se van sustituyendo los conductores por tramos. Cada uno hace sus horas de conducción, se baja del camión y se sube el siguiente chófer. Al final, el camión no deja de ser más que una herramienta de trabajo, una máquina de producción que genera kilómetros. Y como tal máquina puede estar produciendo las 24 horas, siempre que le pongas los medios para que la producción salga como tiene que salir.”

Así, pues SJL ha organizado el transporte de mercancías “como un sistema de postas en el que se cambia el conductor, con una serie de meeting points, donde se cruzan los conductores y cambian de camión, de modo que el que sube baja y el que baja sube, método que además permite que el conductor empiece y acabe su jornada en el mismo punto.” Los tiempos están calculados para que la “mercancía de origen a destino llegue a tiempo a través de unas rutas estudiadas al detalle. Puede haber imponderables, como una nevada, pero para hacer frente a estas situaciones los clientes tienen sus stocks de emergencia”.

Una parte fundamental del sistema de trabajo de SJL es la fiabilidad de los vehículos. Para ello, la política de renovación de los vehículos con unos 480.000 kilómetros y 36 meses de uso es una pieza muy importante.

Referencias:

García, P. (18 de 02 de 2013). Camión actualidad.

<http://www.camionactualidad.es/actualidad/noticias-de-profesion/item/1257-grupo-san-jose-lopez-eficiencia-como-estrategia-de-gestion.html>

Reflexiona:

- Que estrategias han seguido las empresas para alcanzar mayor eficiencia?
- Todas las estrategias son iguales y sirven para cualquier compañía?