CAPÍTULO X

PROPUESTAS DE MEJORA

Uno de los objetivos del proyecto es proponer mejoras a realizar en los procesos con el fin de mejorar la eficiencia de la industria. En este capítulo se desarrollan las mejoras consideradas para la industria, a ellas se ha llegado tras el análisis de procesos recogido en los capítulos anteriores.

Todas las consideraciones y propuestas de mejora que se exponen en este capítulo son opiniones que serán justificadas en la medida de lo posible pero basadas en el estudio realizado, que no deja de ser un análisis limitado en el tiempo y en el contenido. Los trabajadores de la industria y los miembros de la sociedad podrán coincidir o estar en desacuerdo con estas conclusiones ya que la visión que ellos tienen de la industria puede llegar a ser diferente a la de este análisis, fundamentalmente por su experiencia de largos años en contacto con dicha industria.

10.1. ASPECTOS FAVORABLES DE LA INDUSTRIA.

Cabe destacar varios aspectos favorables del desarrollo de los procesos y de la gestión de la industria aunque también hay lugar para las oportunidades de mejora como las que se expondrán más adelante en detalle.

Como principal aspecto favorable a destacar es la propia supervivencia de una industria pequeña en el competitivo mercado de la alimentación. La industria tiene en contra varios condicionantes que ha sabido superar con el paso del tiempo:

- **CONDICIONANTES GEOGRÁFICOS.**

La comarca en la que se sitúa la industria y su zona de influencia son zonas poco pobladas en relación con la media nacional y con un PIB muy inferior al nacional. La industria ha sabido adaptarse a este hecho poniendo a disposición de sus clientes artículos de primera necesidad como son los alimenticios, en presentaciones y tamaños adaptados al poder adquisitivo y a las costumbres gastronómicas de la zona y sobre todo a un precio razonable para esas condiciones.

- **CONDICIONANTES DEL MERCADO DE LA ALIMENTACIÓN.**

El mercado en el que la industria desarrolla su actividad es un mercado que tiene una serie de dificultades añadidas a cualquier otro mercado que la industria tiene que salvar cada jornada:

- Los productos alimenticios son bienes de primera necesidad, por tanto se trata de un mercado con una demanda constante y por ese hecho es también un mercado atractivo para muchos competidores de la industria objeto de análisis.
- Los productos por ser alimenticios deben cumplir una serie de condiciones que no son exigibles a otros: debe garantizarse la aptitud para el consumo, de lo que se derivan muchos requisitos para la industria. Tienen un período de almacenamiento limitado, lo que genera una rotación muy rápida del almacén y deben cuidarse aspectos como el estético para que pueda llegar a venderse un producto.

- El mercado alimentario está controlado en una gran parte por un número muy pequeño empresas de gran tamaño con las que es casi imposible competir. La industria analizada ha sabido dirigirse a los clientes que esas grandes industrias no contemplan por su escasa facturación.
- COORDINACIÓN ENTRE PROCESOS.

Sin ser una industria muy compleja el hecho de que en ella se desarrollen tres procesos distintos, en los que es necesario coordinar la practica totalidad de los recursos de la industria para el desarrollo de cada uno de ellos, es un aspecto favorable a destacar del análisis de la industria. Cada jornada se suceden los procesos coordinados habiendo posible la rentabilidad económica de la industria.

10.2. OPORTUNIDAD DE MEJORA PARA LA INDUSTRIA

Del análisis realizado a la industria, se desprende que es una industria pequeña aunque bien gestionada, organizada y rentable pero es una industria dependiente de un funcionamiento y gestión artesanales y con un tipo de clientes que le dificultan su crecimiento. Por la razón anterior los aspectos expuestos en este apartado no son aspectos negativos ya que la industria funciona adecuadamente sino oportunidades de mejora o ampliación de la industria.

El hecho de que la empresa sea rentable con el funcionamiento actual y ante la carencia de datos económicos que permitan realizar un análisis de costos en profundidad, las oportunidades de mejora que pueden plantearse se

fundamentan casi únicamente en el aumento de las ventas de la empresa y se desarrollan en función de cómo conseguir este objetivo.

El aumento de las ventas en una industria como la descrita, con 20 años de actividad y rentable económicamente, pasa por la modificación de su clientela, cualitativamente y/o cuantitativamente.

10.2.1. MODIFICACIÓN CUALITATIVA DE LA CLIENTELA

En la actualidad los clientes de la empresa son establecimientos de alimentación de escaso volumen de facturación (pequeñas tiendas y supermercados) y hosteleros de pequeño tamaño, estas características vienen determinadas por varios condicionantes:

- Zona geográfica de distribución, en la que la red de carreteras e infraestructuras es mejorable, aspecto que condiciona dicha distribución.
- Poca población de los municipios del área de distribución.
- Poder adquisitivo de los clientes finales no es muy alto al situarse las provincias en las que se distribuye entre las de menor PIB de España.

Modificar cualitativamente la clientela de la industria supondría la incorporación a la clientela de la empresa de establecimientos de mayor volumen de facturación: hipermercados y grandes superficies.

La industria debería adaptarse en ese caso a los requerimientos del nuevo tipo de clientes, que suponen:

- Condicionar la producción de un modo casi exclusivo a muy pocos clientes.

- Condicionar la red de distribución de la industria a la logística de los nuevos clientes.
- Adaptar la gestión de los productos a las necesidades de los clientes, fundamentalmente en relación a la información sobre los productos: calidad, trazabilidad, registros sanitarios y modo de intercambio de la misma con el cliente.
- Forma de pago de los clientes: en la actualidad el máximo período de cobro a clientes es de 30 días, que llegaría hasta los 180 días al incorporar clientes de mayor facturación. Una ampliación en el período de cobro a clientes implicaría plantearse el uso de los productos financieros existentes en el mercado.

Por las características del mercado alimentario, que fueron expuestas anteriormente, y por las exigencias de los potenciales nuevos clientes, es desaconsejable esta línea de actuación para el aumento de las ventas, al suponer esta adaptación una inversión muy importante en instalaciones, maquinarias, sistemas de gestión, adaptación de la organización e incorporación de nuevo personal.

10.2.2. MODIFICACIÓN CUANTITATIVA DE LA CLIENTELA

Según las consideraciones del apartado anterior el aumento de las ventas de la industria pasa por la incorporación de nuevos clientes a los ya existentes, pero manteniendo las características fundamentales de estos: pequeño volumen de facturación y radicación en municipios pequeños.

El modelo de distribución y venta no cambiaría en este caso aunque al aumentar las ventas es imprescindible el aumento del volumen de productos distribuidos y producidos.

Con lo anterior la solución adoptada para el plan de mejoras de la empresa se basará en la ampliación de la red de distribución incorporando clientes similares a los ya existentes y adaptando los procesos a esta nueva situación.

10.3. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE MEJORAS ESTABLECIDO

El plan de mejoras que se propone a continuación parte del objetivo de aumentar las ventas la base de la captación de nuevos clientes de pequeña facturación.

10.3.1. CONDICIONANTES DEL PLAN DE MEJORAS.

Es necesario tener en cuenta una serie de condicionantes a la hora de desarrollar la idea de la que se parte en el plan de mejoras, que lo limitarán de un modo muy importante:

- **Obsolescencia o carencia de maquinaria en la industria:** en hecho de que la industria fuera diseñada hace más de 20 años y que sólo se hayan acometido mejoras en la maquinaria frigorífica de la industria hace que modificaciones en la maquinaria de la industria puedan suponer una oportunidad de mejora basándose en el análisis de la maquinaria existente (descrita con detalle en un capítulo específico) y en la maquinaria para el proceso de aves existente actualmente en el mercado.

- Dificultad en la contratación de nuevos trabajadores: según la experiencia de la industria analizada en los últimos años, el descenso que ha sufrido la tasa de paro en España ha supuesto un serio inconveniente a la hora de encontrar mano de obra dispuesta a trabajar en un sector como el de la industria de producción y distribución agroalimentaria. Son inconvenientes para los posibles candidatos a la incorporación: los horarios condicionados al proceso de matanza y al proceso de distribución, jornadas de duración no establecida en el caso de la distribución, venta directa a los clientes, sueldos inferiores a los de otros sectores, etc.
- Costes de contratación: para una empresa la contratación de un trabajador supone un desembolso importante y periódico en salarios e impuestos.
- Variedad de los productos distribuidos: en los 20 años de vida de la industria se han llegado a distribuir una gran variedad de productos alimentarios, los resultados de ventas obtenidos en estos años proporcionan una fuente de información determinante a la hora de conocer los hábitos de consumo de los clientes finales de la industria. Si el tipo de cliente final se mantiene se debe mantener, por lo menos a corto y medio plazo, las familias de productos distribuidas.
- En la actualidad algunos de los trabajadores de la empresa desarrollan actividades en diversos procesos de la industria: los procesos de matanza y distribución requieren de un número concreto de trabajadores para su desarrollo cada jornada sin alguno de ellos no podrían realizarse. En cambio el proceso de despiece es más flexible en este aspecto pudiendo

modificar los operarios destinados a él no sin el consiguiente perjuicio en la productividad del proceso. La organización actual de los operarios y sus responsabilidades está desarrollado en un capítulo específico.

10.3.2. PLAN DE MEJORAS

En función del objetivo que debe satisfacer el plan de mejoras y teniendo en cuenta los condicionantes expuestos anteriormente, dicho plan se puede asienta en las siguientes ideas fundamentales:

- La ampliación de la zona de distribución de la industria para la búsqueda de nuevos clientes de pequeña facturación implica la ampliación de la zona geográfica de distribución, aumentan por tanto los kilómetros recorridos, los clientes visitados y como consecuencia fundamental de todo lo anterior aumenta la jornada laboral de los trabajadores dedicados a las tareas de venta.
- La ampliación de la zona de distribución de la industria para la búsqueda de nuevos clientes de pequeña facturación implica el aumento en el volumen de productos distribuidos y producidos.
- Los condicionantes que dificultan la búsqueda de nuevos trabajadores aconsejan que no se aumente la plantilla actual de la industria, modificando y redistribuyendo las responsabilidades de los trabajadores.
- La falta de operarios que realicen alguno de los subprocesos de la industria puede ser subsanada con la incorporación de maquinaria, teniendo en cuenta la inversión que esto supondría.
- La incorporación de nueva maquinaria junto con una nueva organización de los recursos humanos posibilitan el aumento de la productividad de la industria.

En resumen, el plan de mejoras para la industria implica un aumento de las ventas basado en la ampliación de la zona geográfica de distribución. Mantener constante el número de trabajadores implica desplazar mano de obra hacia el proceso de distribución y por tanto aconseja la incorporación de maquinaria en los procesos productivos, supliendo la falta de mano de obra y posibilitando un aumento de la productividad. El aumento de las ventas que se fija como objetivo permitirá asumir la inversión necesaria en maquinaria.

En el siguiente capítulo se desarrollan las modificaciones requeridas por los procesos de la industria para la consecución del plan de mejoras.