



improva.

CASO PRÁCTICO



EMBALAJES: MAS ALLA DE LA TECNOLOGÍA

Javier Bueno Lidón



23 de Abril de 2015

PRESENTACIÓN COMPAÑÍA: “EL DESCANSO”

- **LÍDER ESPAÑOL SECTOR DESCANSO:**
 - 200 M/€ VENTAS ANUALES
 - 1000 EMPLEADOS
 - 17 CENTROS LOGÍSTICOS REMOTOS
 - 50 % TRANSPORTE PROPIO
- ENTORNO DE FUERTE CRECIMIENTO VENTAS Y PRODUCCIÓN.
- PRESENTE EN TODAS LAS CATEGORÍAS Y SEGMENTOS.

GRAN DISTRIBUCIÓN

ESPECIALISTAS

TIENDAS MUEBLES

MARCA BLANCA

MARCA PROPIA

COLCHONES

BASES TAPIZADAS

SOMIERES

ALMOHADADAS

1.000.000 uds/ AÑO

300.000 uds/AÑO

700.000 uds/AÑO

1.000.000 uds/AÑO



ENTORNO DEL PROYECTO

- **MERCADO:**
 - **MERCADO EXPANSIÓN Y CRECIMIENTO VENTAS.**
 - **LIDERAZGO SOLO EN COLCHONES: FUERTE COMPETENCIA (~ 200 FABRICANTES)**
 - **RESTO PRODUCTOS EN CAÍDA (SOMIERES, BASES TAPIZADAS, ALMOHADAS)**
- **ORGANIZATIVO:**
 - **RENOVACIÓN COMPLETA EQUIPO DIRECTIVO.**
 - **PROMOCIONES INTERNAS + CONTRATACIONES EXTERNAS (COCHE CULTURAL)**
 - **REORGANIZACIÓN FUNCIONAL:**
 - **COMERCIAL: (VENTAS, MKT)**
 - **DISTRIBUCIÓN + ADMIN: (LOGÍSTICA, DISTRIBUCIÓN, FINANZAS, SISTEMAS)**
 - **INDUSTRIAL: (PRODUCTO, PROCESOS, FABRICACIÓN, CALIDAD)**
 - **ORGANIZACIÓN COMPARTIMENTADA.**
- **INFRAESTRUCTURA:**
 - **ANTIGUAS (SUELOS/ ILUMINACIÓN/TECHOS...)**
 - **ACTIVIDAD MANUAL ELEVADA (TRABAJOS EN LÍNEA INDIVIDUALES)**
 - **TRANSPORTES INTERNOS Y SOBRESFUERZOS.**
 - **MAQUINAS ÚLTIMA GENERACIÓN VS PROCESOS POR OPERACIÓN.**



PROBLEMA:

COSTE POST VENTA 5 M € ANUAL

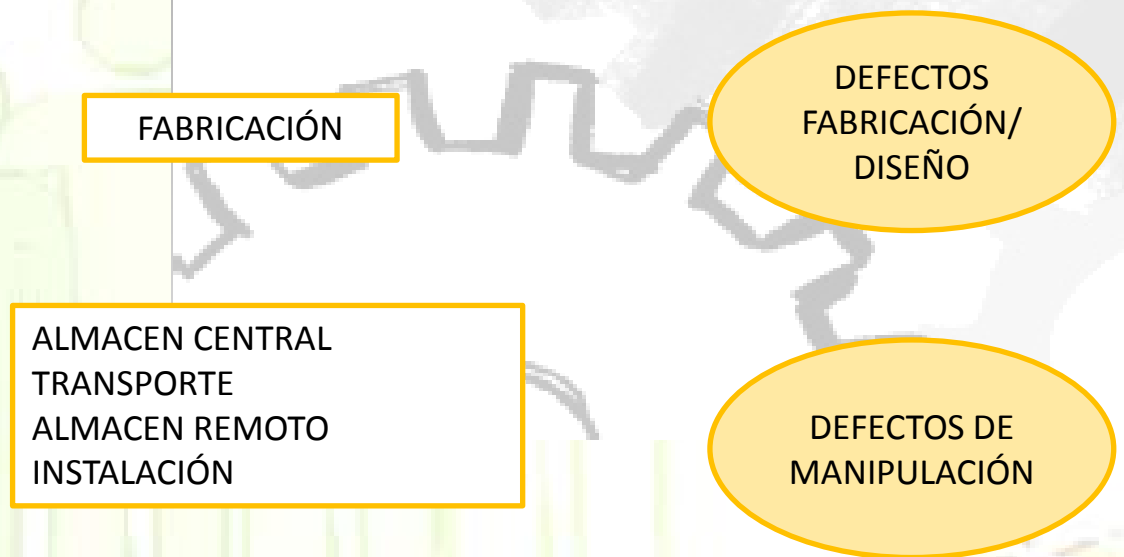
- **ADEMÁS:**

- MUCHO RUIDO DE CLIENTES (LLAMAN DIRECTAMENTE DIRECTOR GENERAL, PRESIDENCIA...)
- POCOS DATOS Y POCO CLAROS
- PICARESCA: “ TODO ES DE FÁBRICA “ DESCUIDADOS
- JERARQUÍA ARTE Y PARTE: “ CODOS FUERA “
- LOGÍSTICA → CARGAR CAMIONES A PRESIÓN (MAS VOLUMEN OCUPADO COSTE M3
- COMERCIAL → OPORTUNIDADES PARA ATENCIONES COMERCIALES
- INDUSTRIAL → LO HACEMOS TODO BIEN!!!
- NULO TRABAJO EN EQUIPO: BONUS INDIVIDUALES Y CONTRADICTORIOS.



¿QUÉ HACER?

- **ÁRBITRO EXTERNO E INDEPENDIENTE → CONSULTOR EXTERNO**
- **ANÁLISIS PREVIO : IDENTIFICAR ÁREAS ACTUACIÓN**



• **FASE I → DEFECTOS “LOGISTICOS” (POST VENTA)**

Coste: 5 m/€año.

• **FASE II → DEFECTOS FABRICACIÓN / DISEÑO / PROVEEDORES**

Coste: 2,5 m/€año.



TRABAJO DE CAMPO: FASE I

1º OBSERVACIÓN DIRECTA EN EL TERRENO



2º ENTREVISTAS CON LOS ACTORES:

- OPERARIOS
- SUPERVISORES
- CARRETIILLEROS
- RESPONSABLES LOGISTICOS
- CHOFERES
- TÉCNICOS CALIDAD

3º CUESTIONARIO:

- CONOCEN EL IMPRACTO DE SU TRABAJO?
- QUE MEDIOS DISPONEN / QUE FALTA?
- QUE COMUNICAN?
- QUE INFORMACIÓN TIENEN?
- DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO?

IDENTIFICAR
DEFECTOS



BIBLIOTECA



SINÓPTICO DEL FLUJO



ACCIONES PUESTAS EN MARCHA

TÉCNICAS

- **PROGRAMA DE LIMPIEZA**
 - SUELOS
 - CONTACTOS
 - EN PLATAFORMAS

- **MANTENIMIENTO PREVENTIVO**
 - CADENAS TRANSPORTE
 - EMBALADORAS
 - CONTENEDORES

- **REVISIÓN EMBALAJE**
 - SUPRIMIR CARTON BASES
 - VISIBILIDAD

- **INSTRUCCIONES MANEJO**

ORGANIZACIÓN

- **PROCEDIMIENTOS TRATAMIENTOS DE DEFECTOS**

- **MANUALES DE MANIPULACIÓN**

- **FORMACIÓN EMPLEADOS**

- **FUNCIONES SUPERVISORES**

- **FUNCIONES RESPONSABLES**

- **AUDITORIAS MANIPULACIÓN**

IMPLICACIÓN

- **REUNIONES DIARIAS**

- **COMUNICACIÓN RESULTADOS**

- **EXPOSICIÓN DEFECTOS**

- **SEGUIMIENTO INDICADOR**

- **PARTICIPACIÓN OPERARIOS EN LAS MEJORAS**



DEFECTOS TÍPICOS

- Colchones:
 - Colchones rozados.
 - Plástico abierto/roto.
 - Colchón manchado.
 - Etiquetado.
- Bases:
 - Embalaje roto.
 - Tela manchada.
 - Golpes y roturas.
- Somieres:
 - Embalaje roto.
 - Falta pintura.
 - Cantos rayados.
 - Laminas desplazadas.
- Almohadas:
 - Manchadas
 - Embalaje roto



PLAN DE REACCIÓN

CAUSA	MÁXIMO ADMISIBLE	ACCIÓN
• Enganche:	No exposición producto	Etiqueta roja/amarilla
• Mal cerrado:	No exposición producto	Etiqueta amarilla
• Cadena transporte:	Ninguna admisible	Etiqueta roja
• Fallo control final:	Ninguna admisible	Etiqueta amarilla
• Mal retractilado:	Ninguna admisible	Etiqueta roja
• Manipulación:	No exposición producto	Etiqueta roja
• Maquina cerradora:	Ninguna admisible	Etiqueta roja



MAS ALLÁ DE LA TECNOLOGÍA

- **ANTES**

- AUMENTAR CALIDAD PLÁSTICO
- DOBLE FUNDA PLÁSTICO
- INCREMENTAR CALIDAD Y CANTIDAD CARTÓN
- USO DE MADERA PARA ALGUNOS PRODUCTOS

- **DESPUÉS**

- OBSERVAR
- CUANTIFICAR
- ESCUCHAR
- ORGANIZAR
- INFORMAR
- PLANIFICAR
- PREVENIR

INNOVACIÓN

MEJORA
CONTINUA



RESULTADO

IMPACTO ECONÓMICO:

500.000 €/AÑO





improva.
Operations, People & Innovation

**GRACIAS POR VUESTRO TIEMPO Y POR
VUESTRA COLABORACIÓN**