

# gea

gestión en acción

De unos años a esta parte se han producido cambios sectoriales de gran profundidad y calado cuya repercusión en las cuentas de explotación de empresas y grupos de empresas se ha ido evidenciando a lo largo de los últimos meses y cuya proyección negativa continúa en la mayoría de los casos.

Esta realidad sectorial que ahora se experimenta va a permanecer vigente durante un largo período de tiempo.

Dicha realidad multiplica las probabilidades de que las cuentas de explotación de las compañías del sector del embalaje que no hayan contemplado o que no vayan a contemplar, acciones estratégicas orientadas a la Excelencia Global, queden expuestas a mayores índices de riesgo.

Las políticas, estrategias y acciones enmarcadas en conceptos de Excelencia que en su día implementaron empresas de la industria del cartón ondulado en escenarios sectoriales distintos de los actuales, les proporcionaron posiciones destacadas en la parte más alta del segmento de mayor rentabilidad, en contraposición con aquellas empresas que mantuvieron tónicas de actuación estándares en el sector.

Aquellas mismas empresas que en su día decidieron estrategias orientadas a Excelencia son las que hoy se encuentran en menor zozobra de resultados y las que mejor posicionadas están para adecuarse al actual escenario.

El sector del cartón ondulado ha sido tradicionalmente un sector eminentemente fabril y, consecuentemente, vemos como la inmensa mayoría de las plantas del sector cuentan con una dotación productiva puntera ya constituida en su práctica totalidad a través de los anteriores Planes de Inversiones Anuales.

Ahora, más que nunca, los departamentos de Producción exigen una acción constante en sus diversas materias: en métodos y tiempos, en el área de mantenimiento, en costes, en control de mermas, etc... que se deben impulsar y, tan importante como impulsarlas, mantenerlas activas y vigilantes.

Este impulso y posterior mantenimiento se ha de llevar a cabo mediante concretos planes de acción que garanticen la consecución de los objetivos fijados ... pero siempre en los límites impuestos por la perspectiva de ofrecer una eficiencia de grado superlativo que tiene que trasladarse permanentemente a un mercado muy receptivo a ella.

Y aunque la gestión eficiente de los medios productivos es uno de los parámetros fundamentales de la gestión no es, desde luego, ni la única ni probablemente la más importante. ¿Hacia dónde han de encaminarse entonces las políticas estratégicas y los esfuerzos que han de producir resultados ciertos que permitan encarar un preocupante presente como el que ya se vive y un futuro no menos preocupante y cada vez más incierto?

Hace ya algunos años que la actividad comercial en el sector experimentó una cierta categorización; hubo algunas empresas que lo dimensionaron más que otras pero fueron realmente pocas las que modernizaron realmente su actividad comercial más allá de la actualización de herramientas informáticas, siendo hoy prácticamente ninguna las que mantienen estándares de auténtica Excelencia en este campo.

El sector del cartón ondulado lleva tiempo en un punto de maduración que exige creatividad en políticas y operativas comerciales que vayan en la línea de la exigencia real del mercado y que nos permitan la gran diferenciación necesaria.

Estas políticas y operativas son, en líneas generales, muy susceptibles de desarrollarse.

Este es el gran camino a recorrer por la práctica generalidad del sector y se presenta como la clara oportunidad de diferenciación entre competidores y como herramienta compensatoria con respecto al asfixiante protagonismo actual del factor “precio”.

Esta opción de la Excelencia, una vez convertida en realidad y proyectada en todo lo que con el cliente interactúa, sería percibida con claridad por una gran parte del mercado y esta percepción de eficiencia sería determinante para los resultados de las empresas de embalaje, y mucho más ahora, que el sector está en un punto de madurez, agresividad y unas cotas de competitividad como quizás no se habían visto hasta este momento.

La empresa que pretenda encarar su futuro inmediato, casi presente, con probabilidades reales de solvencia, ha de considerar imprescindible trabajar en la adecuación y motorización de la Actividad Comercial a pleno desarrollo de sus capacidades reales y no de las capacidades que hasta ahora tradicionalmente se le han supuesto. Pero, cuidado... trabajar exclusivamente en ella y no acompañar su evolución a la evolución del resto de operativas, departamentos y áreas cuyo trabajo incide de forma directa en algunas de esas cuestiones principales que señalábamos como entroncadas en la exigencia y en la satisfacción del cliente objetivo del sector, no reportaría los resultados que ahora se precisan.

Es por ello que ahora el foco principal, la acción principal, hay que ponerla necesariamente en la Actividad Comercial y en todos y cada uno de los elementos que directa o indirectamente gravitan en torno a la exigencia y a la satisfacción del cliente objetivo de esta industria.

El foco principal ha de ser la correcta motorización comercial pero ésta debe ir necesariamente, perfectamente acompañada, en total sincronización, con el desarrollo del resto de Departamentos, áreas y operativas, enmarcándose todo ello en acciones concretas que nos conduzcan a una gestión real en Excelencia global.

Las opciones que a continuación se detallan constituyen un conjunto de vías de colaboración “tipo”, orientadas a la consecución de mejoras globales de eficacia y eficiencia en la organización y gestión de empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de embalaje de cartón ondulado, bajo el concepto de Excelencia Global.

Aunque todas ellas son opciones de ya probados y experimentados resultados es importante subrayar que obedecen a una tipología estándar que debería ser adaptada a las circunstancias, necesidades y objetivos reales de cada una de las empresas susceptibles de actuación en el marco de las necesidades estratégicas reales del grupo de empresas en el que se circunscriben, con la planificación de actuaciones secuenciadas que demanden cada uno de los diferentes puntos de situación y los objetivos que para cada uno de ellos se fije. La recomendación de esta Consultora es que las acciones de consultoría relativas a mejoras de eficacia y eficiencia en este tipo de organizaciones han de poner el foco dominante en el concepto generalizado de Excelencia Global y cuyo epicentro debe situarse en la motorización de la Actividad Comercial.

gea

## **EXCELENCIA GLOBAL: RELACIÓN DE CONTENIDOS SUGERIDOS**

### **Dirección General**

Motivación y Consciencia.

Evaluación, Formación y Acompañamiento.

Implantación y Seguimiento de los Planes Estratégicos.

Implantación y Seguimiento de la Metodología de Gestión en Excelencia (MGE10).

Papel e implicación en la Motorización de la Actividad Comercial.

Políticas LOCALES y Acciones de Competencia.

Ámbitos y competencias geográficas y por productos.

Plan General de Motorización Comercial: El Método de Gestión Comercial en Excelencia (MCE10).

Comunicación y Liderazgo.

### **Responsables de Departamento y Áreas en general (Fábricas)**

Motivación y Consciencia.

Evaluación, Formación y Acompañamiento de todo el Departamento Comercial.

Implantación y Seguimiento de los Planes Estratégicos. Objetivos.

Análisis de las distintas áreas de actividad que componen un departamento:

Operativas ideales, interrelaciones ideales, análisis de estructuras, capacidades del personal, plan de polivalencias, procedimientos, comunicación, toma de decisiones, etc...

Implantación y Seguimiento de la Metodología de Gestión en Excelencia. (MGE10).

Comunicación y Liderazgo.

Plan General de Reducción de Costes.

Plan General de Polivalencias

Plan Estratégico para la captación y ejecución de Mejoras.



### **Motorización de la Actividad Comercial.**

Motivación y Consciencia.

Implantación y Seguimiento de la Metodología de Gestión en Excelencia.  
(MGE 10).

Evaluación, Formación y Acompañamiento del Director Comercial.

Evaluación, Formación y Acompañamiento (Redes de Ventas y Enlaces Comerciales).

Funciones y competencias de la Red de Ventas y de los Enlaces Comerciales.

Estandarización de la Jornada Diaria (EJD) (Red de Ventas y Enlaces Comerciales).

El Coordinador Comercial. Los despachos Interdepartamentales y las reuniones periódicas con otras áreas.

Ámbitos geográficos, Sectoriales, por Producto.

Presupuesto Anual de Ventas. Elaboración y Seguimiento.

Fórmulas Retributivas.

Rutas Geográficas.

Los cinco factores de motivación de compra: Nosotros vs nuestros competidores.

Estudio de Mercado y Dossier de Competencia.

Dossier de Cliente: Factores de Compra individualizados, Interlocutores: competencias y perfiles psicológicos.

Objetivos: Generales, por Cliente, de Visita.

Preparación de la visita: Objetivos generales y por cliente, pendientes última visita, ínterin entre visitas.

Despachos Comerciales Mensuales: Guión, Preparación y desarrollo. (Ver guiones)

Simulaciones de Venta.

Conseguir la entrevista.

Objetivos e importancia de la primera visita.

Reuniones mensuales de Departamento.

El estilo de la Empresa y/o del Grupo de Empresas. (La imagen Comercial).

Estrategias de Atomización de cartera.

Metros cuadrados mínimos por ruta de fabricación.

Plan de reducción de referencias problemáticas y/o Plan para el aumento de su margen.

El objetivo y el tratamiento de las no conformidades externas.

Secuencias y optimización de plazos en la operativa de pasar un pedido.

Procedimientos de cotización de pedidos, de petición de estudios al laboratorio, de petición de prototipos y bocetos.

Secuencias y plazos.

Protocolos de gestión y recepción de visitas comerciales a fábrica.

Atenciones a clientes.

Página Web y sistemas b2b

Marketing y Publicidad.

Seguimiento de Cobros.

Horarios y condiciones de descarga.

Simulaciones: respuestas y actitudes estandarizadas ante escenarios “tipo” del cliente.

### **Departamento de Logística**

Motivación y Consciencia.

Implantación y Seguimiento de la Metodología de Gestión en Excelencia. (MGE).

Reunión diaria de Planificación con el Coordinador Comercial.

Compras

Almacenes

Oficina Técnica: Plazos y eficiencias: Bocetos, prototipos, troqueles, clichés (para pedidos habituales y referencias nuevas).

Procedimiento de Creación, Modificación y anulación de composiciones de papel.

Procedimiento de stocks y de mercancía en almacén.

Procedimiento de inventarios permanentes.

**Departamento de RRHH**

Motivación y Consciencia.

Evaluación del personal.

Evolución de capacidades.

Procedimientos Culturales y resto.

Motivación de equipos. Ambiente de trabajo.

Planes de Desarrollo y Formación.

Prevención y Seguridad Laboral.

Planes Generales de Retribución.

Plan de Motivación.

Plan General de Comunicación.

Protocolos de Acogida a nuevos colaboradores.

Plan General de Polivalencia.

Vacaciones.

Negociaciones Comité de Empresa.

Plan de Seguimiento del Método de Gestión en Excelencia (MGE10) en toda la Empresa.

### **Departamento de Métodos**

Motivación y Consciencia.

Implantación y Seguimiento de la Metodología de Gestión en Excelencia.  
(MGE10).

Plan de revisión, actualización y cumplimiento de los Procedimientos de los diferentes Sistemas de Gestión de toda la Empresa.

Plan Global de Mejoras y Optimizaciones.

Plan de Optimización de composiciones de cartón (CO).

Prevención y Seguridad Laboral.

Laboratorio:

- Optimización de las operativas y los plazos de petición de ensayos y características de producto.
- Procedimiento de No Conformidades Externas: objetivos, operativas, plazos...

### **FINANCIERO - COMPRAS - PRODUCCIÓN – MANTENIMIENTO**

En estas cuatro áreas la Consultora pone a disposición del Cliente su conocimiento y experiencia no siendo estas materias especialidad de esta Consultora.

Este documento pretende recoger la opinión de esta Consultora sobre su visión en lo que a la realidad del sector de Cartón Ondulado se refiere, y, a su vez, es un intento de trasladar, en la medida que un medio así lo permite, los servicios que ofrecemos a nuestros potenciales clientes en este Sector y en otros subsectores de las Artes Gráficas.

Una propuesta definida en su totalidad, detallada, ad hoc con las necesidades y prioridades reales de un cliente con características de Grupo de Empresas y su consiguiente abanico de posibilidades de acción, pasa necesariamente por conocer con el detalle suficiente la realidad de la Compañía y de sus objetivos reales; conocimiento éste comprometido a la más estricta confidencialidad por parte de esta Consultora.

Además de los servicios ofrecidos sobre las diversas materias expuestas, nuestra Consultora ofrece la posibilidad de acompañar, en paralelo a la implementación de contenidos, todo aquello que se le fuera demandando en materia de operativo, sumando así a nuestra propuesta el interesante añadido de poder contar con la experiencia de sector y de gestión del personal consultivo, avalado por su trayectoria y resultados.

**Resumen de servicios ofrecidos :**

- Implementación total de sistemas de Excelencia Global específicas para Cartón Ondulado.
- Implementación total de cualquiera de los módulos y conceptos detallados en la Relación de Contenidos Sugeridos.
- Asesoramiento y acompañamiento en el terreno operativo.

**Nota: El Método de Gestión en Excelencia (MGE10), utilizado por nuestra Consultora para conducir los Procesos de Cambio orientados a Excelencia, y el Método de Gestión Comercial en Excelencia (MCE10) están a disposición de nuestros clientes para ser presentados de modo directo y personal en reuniones presenciales.**