

CASO 2

*Ejemplo de Mejora de la Eficiencia en el
Sistema de Gestión*

EMPRESA Y ENTORNO

✓ Empresa dedicada al mantenimiento y al montaje de motores para la industria aeronáutica y para la industria en general.

✓ Cuenta con 11 centros de trabajo distribuidos entre Europa y América.

✓ Datos del Grupo:

Facturación: 379.292 Miles de Euros

EBITDA: 84.737 Miles de Euros

Inversiones en I+D: 81.754 Miles de Euros

Inversión Material e Inmaterial: 94.371 Miles de Euros

Plantilla: 2.244 empleados (31-12-2004)





SITUACION INICIAL: Indicadores

Tras una 1ª fase de diagnosis se definió el punto de partida de la Empresa, fundamentándose en el indicador *Eficiencia* que utilizaban.

$$\text{Eficiencia} = \text{Rendimiento} \times \text{Disponibilidad} \times \text{Calidad}$$

Como punto de partida se tomaron los valores medios del año 2004 para cada una de las secciones, así como el valor general de toda la planta:

Valor medio 2004= 93,25%



REFLEXIONES INICIALES

En el diagnóstico previo, se detectaron los siguientes aspectos que caracterizaban la situación inicial:

- ✓ Despliegue de objetivos estratégicos defectuoso
- ✓ Control de la evolución de los indicadores poco participativo
- ✓ Responsabilidades diluidas
- ✓ Personal operativo muy sindicalizado
- ✓ Poco rigor en las imputaciones
- ✓ Poca participación en mejoras por parte del personal operativo

El objetivo de la Empresa para el año 2006 era de un valor medio consolidado del 95% pero tras el diagnóstico inicial se comentó a la Empresa que era alcanzable (y en condiciones favorables superable) el valor del 100%.



LINEAS DE TRABAJO

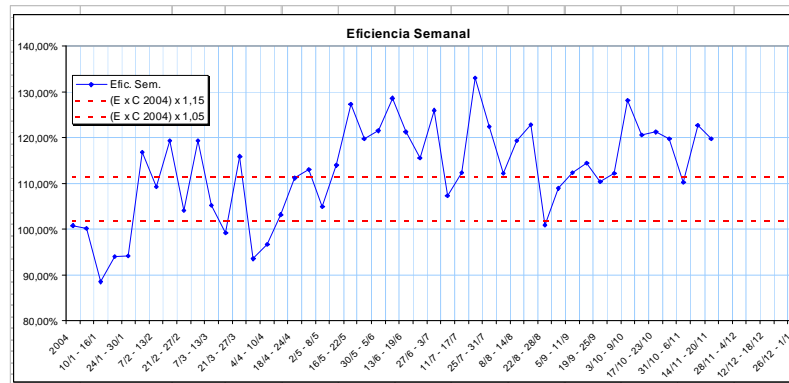
Se abrieron secuencialmente en cada zona de trabajo las siguientes líneas de trabajo:

1. Despliegue de objetivos
2. Definición de funciones/responsabilidades
3. Educación/Publicación de indicadores
4. Estandarización/Seguimiento del proceso de imputación
5. Grupos de Mejora
6. SMED



RESULTADOS: Indicadores

Al cierre del proyecto se cuantificó la mejora mediante los indicadores definidos al inicio del proyecto:



Evolución semanal

Valor medio año 2005= 104,61%

Evolución anual acumulada

Valor medio año 2004= 93,25%

