

# REUNIÓN DEL COMITÉ CON LA DIRECCIÓN DE 21- 05- 10

Asistentes:

**Comité:** J. Antonio Morán, Jordi Arnaiz, Juanjo Moreira, Helena Figuerola, Esteban Rodríguez, Ramón Sánchez, Carlos Puchol, Alonso Caballero, Luis Prieto, Joan Hernández, Antonio Bonet, Jorge Tamayo, Ricardo Sánchez, Jesus Mora.

**Dirección:** Pascal Girault, Rogelio Oficialdegui, Jaume Roquet, Jordi Cervantes, Celia Monte, Xavier Muller, Xavier Boncompte, Antonio Castillo, Eva Fernández, Asesores de Ernest & Young.

## **Tema a tratar: Presentación de la situación del Plan Performace**

### **Los diferentes responsables de la Dirección explican la situación de cada área.**

- **Calidad:**

Se informa de que hay todo un proyecto muy ambicioso puesto en marcha, para cumplir el compromiso del Plan Performace, cuyo objetivo es tener un solo dígito en PPMS.

Estamos muy lejos aún de cumplir el objetivo ya que en estos momentos la situación es de 48 PPMS en DFP1 y de 213 PPMS en DFP3.

Aunque en términos globales, estábamos avanzamos a buen ritmo, con 0 ppms en Marzo, pero en los dos últimos meses nos hemos encontrado con serios problemas de calidad en DFP1, ya que en Abril por rotura de la IMB, y en Mayo por problemas en el sensor de temperatura, estos hechos nos han disparado los defectos en cliente, cuestión que ha levantado las alarmas. En la DFP3 parece que la tendencia es positiva, si bien estamos muy lejos de datos aceptables por los clientes.

Se ha mejorado mucho en los problemas de fugas, que era uno de nuestros problemas más repetitivo, así como se ha mejorado en los índices de contaminación y en 5S, sobre todo en las mejoras aplicadas a la línea 1, como nos ha dicho el propio cliente, si bien queda aún camino por recorrer. A su vez se está mejorando en la formación del personal e instalando micrófonos para detectar bombas con ruido. En la gestión de los poka Jokes y límites de alarma, también se está haciendo un seguimiento de los proveedores que nos generan mayor rechazo.

- **Operaciones, Kaikaku:**

La productividad está en línea con la presupuestada en el plan durante los tres primeros meses, si bien queda en este año un aumento previsto del 9% de productividad, ya que al principio del año, se tenían que poner en marcha todos los proyectos, y una vez implantándose tienen que empezar a darnos resultados, por lo que la curva en los próximos meses es mucho más exigente.

Hay proyectos para la mejora de la productividad por valor de 2 millones de euros aprobados por la compañía, pendientes de implementar, se han cerrado 8 proyectos para mejorar la eficiencia de los recursos, se ha mejorado disminuyendo el GAP y quedan pendientes aún 29 abiertos.

A su vez se está trabajando en un sistema de previsión del mes próximo en el que se estiman las necesidades que se van a tener, la capacidad operacional necesaria para ello y se calculan los recursos humanos que se requieren teniendo en cuenta temas como la formación y el mantenimiento, para finalmente establecer un plan de acción para lograr los objetivos.

Los próximos pasos previstos son: Implantar los proyectos pendientes, seguir trabajando en el cierre de proyectos del GAP. Hemos de lograr la estabilidad operacional, considerando el mantenimiento y mejora de las instalaciones y maquinaria como una inversión.

- **Planes de ahorro:**

**Ahorro energético:** objetivo de reducción en un 30%, mediante la reducción del consumo y la renegociación de nuevas tarifas, para ello se trabaja en varios frentes.

**Ahorro en Herramientas:** objetivo de reducción en un 30%, principalmente se trabaja en dos ámbitos, negociación de costes con los clientes, y mejora continua. Por otro lado la gestión centralizada de las herramientas, pasado a tener tan solo 2 proveedores en lugar de los actuales 64, reduciendo el número de códigos y con el objetivo de transferir el inventario a los proveedores.

- **Finanzas:**

A habido un aumento de las ventas sobre lo previsto en el plan en los tres primeros meses del año de 2.712 miles de euros.

La productividad como se ha dicho antes está en línea con lo presupuestado, por lo que no hay serias diferencias en los recursos utilizados en mano de obra, pero se dispara en gasto de mantenimiento, (algo que aunque el plan no lo recogía, se asume en términos de inversión necesaria) y en gastos de herramientas, lo que nos hace que al final nos desviemos del presupuesto con un 5% de pérdidas más de lo previsto.

- **Estudio Consultora, sobre indirectos:**

El asesor de la consultora Ernest & Young, expone de forma amplia como se ha realizado el estudio de las necesidades que tiene nuestra planta en lo que respecta al personal indirecto por esta empresa.

La metodología que se ha utilizado se basa en cuatro conceptos:

- Necesidad de realizar una tarea  
Evalúa la necesidad de las tareas que se realizan.
- Riesgos de minimizar la frecuencia en algunas tareas.  
Evalúa la posibilidad y el riesgo de reducir las veces que se realiza algo.
- Eficiencia en la realización del trabajo.  
Evalúa la rapidez y eficiencia en que se realiza cada tarea necesaria.
- Criticidad en dejar de realizar alguna tarea.  
Evalúa la posibilidad de agrupar tareas o dejar de realizar algunas cuestiones.

Se ha analizado cada puesto, teniendo en cuenta estos parámetros, y se extrae que parte del tiempo que se está dedicando en estos momentos puede ser liberado en cada caso, de forma que al final del estudio, la suma de horas liberadas de los diferentes puestos que hay en la empresa, da como resultado que a corto plazo, es el equivalente a 52 personas, una vez se implante el sistema informático SAP para la introducción de datos, será de 7 personas más, y que una vez se implementen los proyectos de mejora que en estos momentos hay en marcha será de 8 personas más, por lo que en total se pueden liberar horas equivalentes a un total de 67 personas.

La Dirección de la Empresa, entendiendo que esto es el estudio de la consultora, dice que ha de analizar este resultado con calma, ya que la última versión del mismo se recibió ayer, y que cuando tenga una decisión de que hacer, lo tratará con el Comité de Empresa, ya que por ahora no hay ningún tipo de decisión tomada al respecto.

**El Comité de Empresa**, una vez escuchada toda la exposición realizada por parte de los diferentes responsables, valora lo siguiente:

Respecto a la Calidad, es obvio que si los sistemas de control de la calidad, como los poka yokes, funcionan correctamente, y si la maquinaria recibe el correcto mantenimiento los índices de calidad mejoran. Pero es del todo incomprensible, que por reducir gastos en el departamento de compras, (comprando componentes a proveedores que trabajan en condiciones pésimas y que nos envían el material de bajísima calidad en malas condiciones,

como es el caso del sensor de temperatura), tengamos problemas de calidad y perdamos el prestigio con los clientes, esto se ha de corregir de raíz y no vale con quejarse al proveedor hay que garantizar la calidad de nuestros proveedores por encima de todo.

Sobre la productividad, esperamos conocer más en detalle cuales son los proyectos que por valor de 2 millones de euros nos permitirán mejorar los índices de productividad, y la mejora en el mantenimiento desde luego permite que la maquinaria mejore la productividad, pero es obvio que con la contratación de personal eventual en masa, de los últimos dos meses, los índices de productividad se han tenido que ver repercutidos a la baja, por no realizarla de manera ordenada, por requerir formación y adaptación y luego tenerse aquí por periodos breves de tiempo, en definitiva esto empeora nuestros resultados.

En referencia a los resultados financieros, poco podemos añadir a lo dicho en tantas ocasiones, es sorprendente que habiendo aumentado las ventas en un 5% respecto al presupuesto, las perdidas se vean aumentadas también en el mismo porcentaje, esta claro que al presentar los números a precio de bomba en cliente, se ve claramente que el precio de mercado que tenemos fijado hace prácticamente imposible mejorar los resultados, ya que un aumento de la demanda nos debería haber permitido mejorar los resultados previstos, y lo que se nos presenta es que se empeoran, por ello, tal y como sabe la dirección de la compañía es imprescindible el contrato de manufacturing que se tiene firmado por el cual se vende el producto a precio de fabricación más 5%.

Sobre ahorro de costes, tenemos que expresar nuestro malestar sobre lo que ha sucedido en los departamentos de compras indirectas y afilados, ya que sus respectivos jefes, les han comunicado la pretensión de externalizar estos departamentos sin haber previamente informado al Comité de Empresa. De esta situación dudamos mucho que el externalizar departamentos nos genere algún tipo de reducción del gasto, ya que la experiencia nos dice que lo que acaba sucediendo es todo lo contrario, por lo que esperamos que se desista de ello. Por otra parte como ya se ha expuesto la reducción del gasto no puede ir en detrimento de la calidad como está sucediendo.

Respecto al estudio de la consultora, Ernest & Young, bajo nuestro criterio, es eso, un estudio teórico que sobre el papel, que lo admite todo, da como resultado que la mejora y eficiencia de cada departamento puede generar un pequeño excedente de tiempo, pero la suma de pequeños excedentes de tiempos, no conlleva en absoluto que sobre una persona, por ejemplo, las máquinas Imas, que hoy después de 10 años, están en rendimientos de cerca del 80%, sobre el papel y con un rendimiento del 100%, permitirían que se quitará una o dos máquinas, la realidad, es todo lo contrario, por lo tanto, los estudios aritméticos y técnicos sobre el cálculo del rendimiento de una persona, como unificar esto en un exceso de plantilla indirecta, no es mas que un estudio técnico que emite una foto sobre una situación ficticia y no realista. Por cierto ¿sobre que datos se hace sobre los actuales volúmenes de producción y plantilla? ó ¿sobre los que se prevén teóricamente se tengan en un futuro?, cuando los volúmenes según la propia dirección a mas de un mes vista son totalmente inciertos. Por ello para concluir, solicitamos a la Dirección de la Empresa, exprese de forma clara cual es su decisión sobre este “teórico excedente” de personal indirecto.

**La Dirección de la Empresa**, explica que sobre el estudio de indirectos, se tiene que hacer todo un análisis y que como han dicho una vez una vez tengan clara una decisión la trataran con el Comité de Empresa.

Sant Cugat del Valles, a 21 de Mayo de 2010

