

Los cinco factores clave de éxito en el sector cárnico

En este artículo Improven Consulting desarrolla cinco factores clave de éxito en el área de operaciones que van a permitir a las empresas que forman el sector cárnico español mejorar su competitividad y rentabilidad, ajustando sus costes y optimizando sus procesos, para volver a la senda de la competitividad y el crecimiento rentable y sostenido.

Improven Consulting

► La industria cárnica es uno de los cinco primeros sectores industriales de nuestro país, formada por más de 8.000 empresas repartidas por toda la geografía nacional e integrada por mataderos, salas de despiece e industrias de elaborados cárnicos, ocupa con diferencia el primer lugar de toda la industria alimentaria española, representando una cifra de negocio de aproximadamente un 17% de todo el sector alimentario español. Dicha cifra supone prácticamente el 2% del PIB total español, empleando a cerca de 80.000 trabajadores y representando algo más del 20% de la ocupación total de la industria alimentaria española, con una caída del -1,6% en valor.

Pese a que los últimos datos sectoriales muestran un escenario optimista, motivado por los resultados del comercio exterior, no hay que dejar de prestar atención a algunas de las problemáticas asociadas al sector en los últimos tiempos:

- La retracción del consumo nacional debido al entorno de crisis actual incrementa los productos de marca blanca y la promoción de productos "low cost" con la consecuente pérdida de clientes y la reducción de márgenes comerciales, mermando también la innovación y la diferenciación sectorial.
- El incremento de costes de los cereales, provocado por las sequías y el auge de los biocombustibles, provocan una retracción de la crianza de ganado desviando una gran parte de los canales nacionales al mercado internacional con unas condiciones más ventajosas de precio y de pago. Dicha disminución provoca un notable incremento de los costes que tienen que soportar los productores.

► Un alto grado de atomización del sector, la sobrecapacidad productiva a nivel nacional y la madurez del mercado comunitario provocan una fuerte competencia que hace descender el precio del producto cárnico.

► Existe un alto nivel de concentración de la distribución, lo que implica un aumento de la resistencia al incremento de precios y de pérdida de margen, más aún tras la subida del IVA, provocado por el miedo a la pérdida de la venta.

► Descapitalización de pequeñas y medianas empresas debida a los problemas de acceso a fuentes de financiación, lo que está provocando posibles fusiones entre empresas o absorciones por otras empresas más grandes.

Frente a estos retos que nos plantea el entorno actual, las empresas que forman el sector cárnico español se encuentran en la obligación de mejorar su competitividad y rentabilidad, ajustando sus costes y optimizando sus procesos, entre otros aspectos.

Cinco factores clave en el área de operaciones

Desde Improven consideramos que hay cinco factores clave de éxito en el área de operaciones para volver a la senda de la competitividad y el crecimiento rentable y sostenido (**figura 1**).

Factor 1 ¿Cómo comprar adecuadamente?

Factores como el incremento del coste de los cereales o los combustibles han hecho subir los precios en origen, y ha de tenerse en cuenta que, en el sector cárnico, la materia prima constituye un alto porcentaje del coste total del producto, por lo que

las ineficiencias en la gestión de compras impactan directamente en el margen y/o el precio final.

No obstante, el departamento de compras como tal no suele tener demasiada relevancia dentro de las empresas, por lo que las oportunidades de mejora son muy importantes.

Algunas de las preguntas que debemos hacernos para saber si estamos gestionando bien las compras son:

- ¿Se gestionan las compras conforme a su importancia estratégica?
- ¿Se detectan adecuadamente las necesidades de suministro?
- ¿Hago un uso correcto de mis recursos financieros?

Entre las líneas de acción que se proponen desde Improven destacan:

- Revisar la cartera de proveedores, clasificarlos en grupos homogéneos en base a criterios objetivos. Definir la estrategia a seguir por cada tipo de proveedor/familia, establecer un plan de acción y objetivos a alcanzar.
- Plantear los parámetros de eficiencia, calidad y nivel de servicio para cada tipo de proveedor.
- Monitorizar el mercado, teniendo en cuenta tanto el fresco como el congelado, y comparar precios continuamente para asegurar conseguir aprovisionarse de los más competitivos.
- Revisar condiciones de pago, equilibrar las necesidades financieras con una posible reducción de precios por pronto pago.
- Revisar la metodología de compras, analizar todas las etapas del proceso, los departamentos implicados y la conveniencia de su participación.

Casos de éxito

Uno de los casos de éxito empresarial tiene que ver con el equilibrio entre las necesidades financieras y stock: optimizando el nivel de existencias de esa empresa se consiguió liberar liquidez, lo que permitió reducir el período de pago a proveedores y acceder a descuentos, consiguiendo un ahorro neto de 600.000 €.

En esta misma línea, mediante la gestión estratégica de proveedores: búsqueda de nuevos proveedores (fresco y congelado) y alianzas, gestión estratégica de la información, etc., se logró una reducción de coste de 300.000 € en el conjunto de familias.

Factor 2 ¿Cómo optimizar el aprovechamiento cárnico?

En un sector en el que la materia prima supone un porcentaje mayoritario del coste final del producto, y más teniendo en cuenta la subida de los precios, el aprovechamiento cárnico es fundamental para asegurar la rentabilidad. Dicho aprovechamiento está directamente relacionado con el proceso productivo y la cualificación del personal.

Otra de las problemáticas fundamentales es la falta de control en productos de peso fijo, ya que el sobrepeso no sólo no será pagado por el cliente, sino que puede acarrear penalizaciones.

Algunas de las cuestiones que debemos plantearnos al respecto:

- ▶ ¿Conozco los focos de pérdida de materia prima en mi proceso?
- ▶ ¿Tengo herramientas que me permitan controlar las pérdidas de rendimiento?
- ▶ ¿El personal está alineado con el objetivo de máximo aprovechamiento?
- ▶ ¿Está mi gama de productos orientada a obtener el máximo aprovechamiento de la materia prima?

Nuestras recomendaciones para la mejora y optimización del rendimiento cárnico:

- ▶ Control diario del rendimiento cárnico, para cada una de las referencias. Valorar económicamente el impacto de las variaciones/desviaciones.
- ▶ Definición de objetivos de rendimiento, alcanzables, para cada producto. Introducir este parámetro dentro del sistema de mejora continua del departamento.
- ▶ Formación del personal en técnicas de procesado que maximicen el aprovechamiento cárnico.
- ▶ Vinculación del rendimiento al sistema de retribución variable, implicando al trabajador no solo en mantener un nivel óptimo de productividad sino también en optimizar el aprovechamiento.

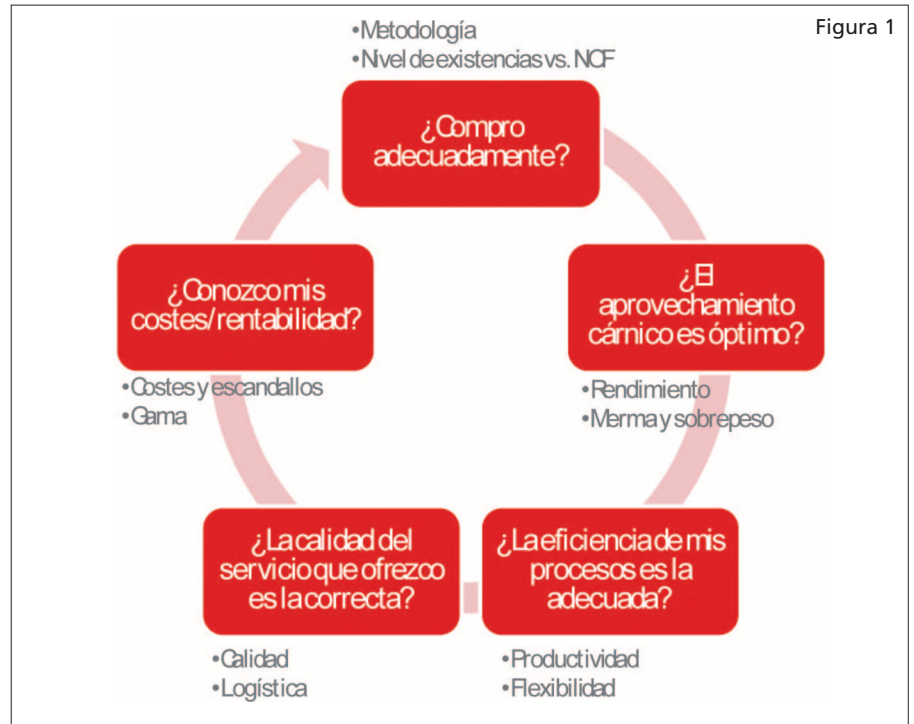


Figura 1

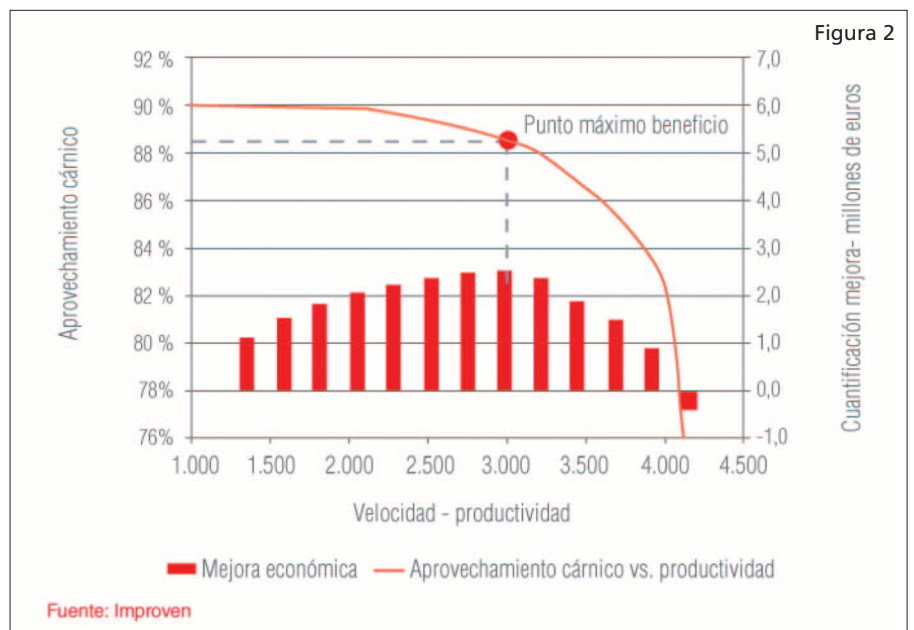


Figura 2

- ▶ Mantener un control estricto sobre el sobrepeso en los productos de peso fijo.
- ▶ Valorar la adquisición de equipamiento para el control automático del sobrepeso.

Caso de éxito

Teniendo en cuenta los aspectos anteriores, presentamos el caso de otra empresa del sector cárnico en la que la situación de partida era un rendimiento muy inestable y por debajo del objetivo; además, los productos de segunda calidad estaban siendo desaprovechados. En este

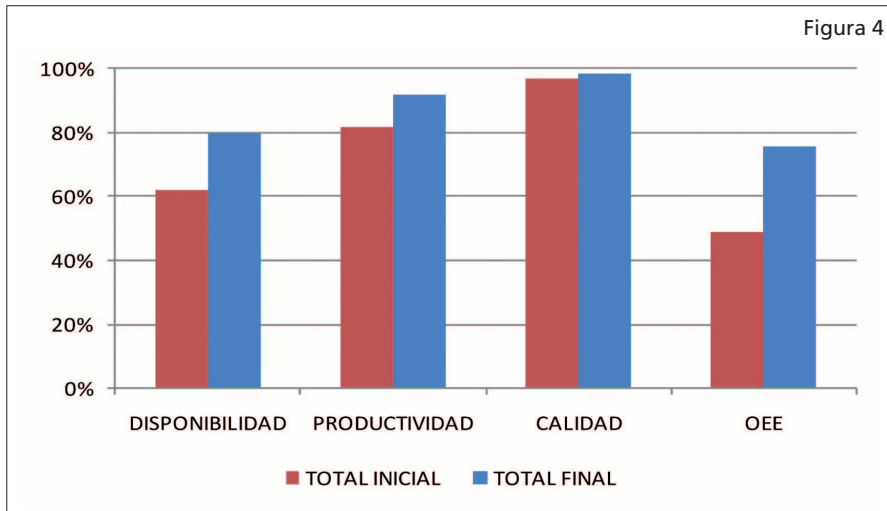
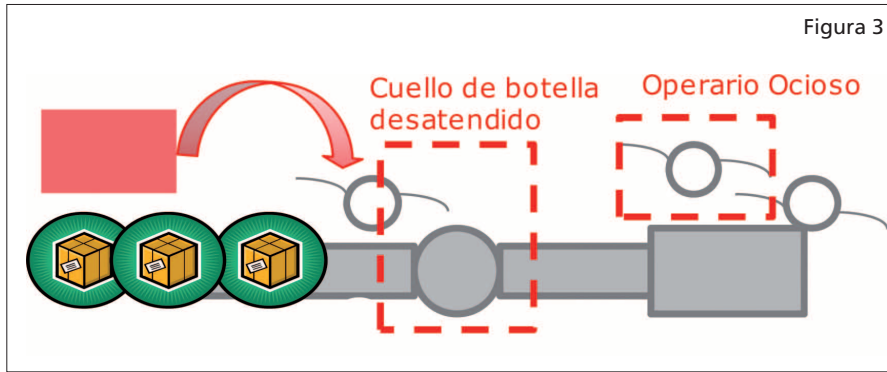
sentido, se plantearon las siguientes líneas de acción clave:

- ▶ Reingeniería de procesos.
- ▶ Formación y focalización de trabajadores.

Con estas acciones, se consiguió un incremento del rendimiento, logrando una mejora de 1.376.000 €/año.

Factor 3. ¿Cómo mejorar la eficiencia de mis procesos?

En un sector con unos costes tan ajustados es necesario mantener unos niveles muy altos de productividad. Para lograrlo es necesario tener en cuenta ciertas par-



particularidades de estas industrias: procesos con alto componente manual que hacen fundamental mantener una productividad adecuada, demanda muy estacional, productos perecederos, dificultades en planificación, alto coste energético, etc.

En cuanto a la productividad, no debe olvidarse que es inversamente proporcional al rendimiento cárnico, a bajo nivel de productividad el rendimiento es elevado y una alta productividad implica una bajada del rendimiento, por lo que es fundamental fijar objetivos que maximicen el beneficio obtenido conjuntamente por ambos parámetros (figura 2).

Para saber si estamos gestionando adecuadamente la productividad, deberíamos hacernos las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Es mi tipología de contratación/remuneración la adecuada?
- ▶ ¿Los niveles de productividad de mis recursos son los adecuados?
- ▶ ¿El grado de saturación de mis recursos es aceptable?
- ▶ ¿Poseo la flexibilidad suficiente para adaptarme a las oscilaciones de la demanda?
- ▶ ¿Mis medios técnicos me permiten ser competitivo y son eficientes desde un

punto de vista energético?

Para mejorar la eficiencia de procesos clave abordar, entre otras, las siguientes líneas de acción:

- ▶ Seguimiento continuo del OEE (Eficiencia Global Proceso), eliminando tareas que no aportan valor.
- ▶ Aumentar la productividad, pero con atención a la potencial bajada del rendimiento.
- ▶ Priorizar el mantenimiento hacia la reducción de tiempos de cambio y microparadas; implantación de Mantenimiento Productivo Total (TPM).
- ▶ Balancear las líneas, para cada configuración de producción, asegurando que todos los puestos estén saturados.
- ▶ Flexibilizar el área liberando recursos:
 - Evaluar fórmulas alternativas de contratación para obtener una dinamización de la plantilla y adaptarla a la estacionalidad del sector.
 - Dimensionar la plantilla acorde a necesidades reales y diseñar sistema de retribución variable vinculado a objetivos.
 - Potenciar la subcontratación de procesos en áreas de soporte; refuerzo de áreas estratégicas.

Casos de éxito

Como consecuencia de abordar, entre otras, las líneas de acción mencionadas, se consiguieron resultados muy interesantes en los siguientes casos:

Caso 1. Las instalaciones no estaban siendo utilizadas en su punto de máxima rentabilidad, los puestos no estaban completamente saturados y no se trabajaba a la velocidad nominal de la línea.

Como líneas de acción principales se abordaron mejoras técnicas en las líneas de producción, logrando un aumento de la velocidad del 20% y se implantó un cuadro de mando, para el control y seguimiento de la productividad, con un ahorro global de 120.000 €/año (figura 3).

Caso 2. En la planta se perdía una gran cantidad de horas de operarios por movimiento de carros de producto, traslado de palés, etc. Se reasignaron las tareas por puesto y se estableció un sistema de control de productividad, logrando una mejora del OEE en la sección de encajado del 43% (figuras 3 y 4).

Factor 4. ¿Cómo mejorar el servicio?

En el mercado al que se dirige la industria cárnica, la competencia es cada vez mayor y los actores cada vez más relevantes, debido al creciente nivel de concentración.

Hasta hace unos años, ofrecer servicio al cliente era un elemento diferenciador, pero hoy en día, para conservar y mejorar la cartera, es imprescindible proporcionar atención completa y un servicio integral de calidad. Además, el canal gran distribución mantiene una elevada cuota de ventas, que va en aumento, con lo que las empresas están obligadas a aceptar su alto nivel de exigencia en cuanto a servicio.

Así, el nivel de servicio (NS) es una de las palancas clave para mejorar la competitividad.

Dar respuesta a una serie de cuestiones nos permite afrontar este reto con garantías:

- ▶ ¿Conozco mi nivel de servicio?
- ▶ ¿He creado canales para recibir información del cliente?
- ▶ ¿Soy consciente del origen de mis faltas de calidad?
- ▶ ¿Mi gestión logística es la más adecuada?
- ▶ ¿La calidad que ofrezco es percibida por mi cliente?

Las líneas de acción recomendadas para asegurar un nivel de calidad excelente son, básicamente:

- ▶ Definir el nivel de servicio objetivo por segmento y emplear herramientas que permitan controlarlo en todo momento, así como mantenerlo en los valores deseados.
- ▶ Establecer una comunicación efectiva con los clientes, creando protocolos eficientes para la gestión de las reclamaciones y no conformidades.
- ▶ Consolidar la cultura del control y del seguimiento mediante la implantación de la metodología DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar).
- ▶ Realizar un exigente control de calidad a nuestros proveedores e implementar un proceso de calidad total.
- ▶ Dimensionar almacenes en función de necesidades reales y establecer un flujo correcto para la preparación y expedición de pedidos.
- ▶ Llevar a cabo un control permanente de los inventarios de producto terminado.

Caso de éxito

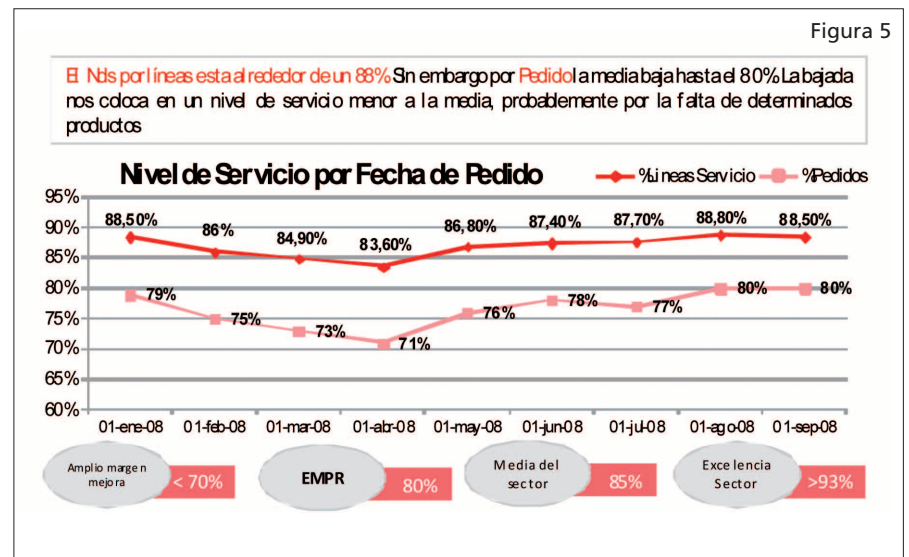
En este caso concreto el nivel de servicio de la empresa era menor a la media en su momento por la falta de determinados productos. ¿Cómo se resolvió esta circunstancia?

- ▶ Control de inventario permanente en Almacén de expediciones.
- ▶ Revisión constante de niveles mínimos de servicio por tipología de artículo (TOP y resto de productos). Metodología Kanban.
- ▶ Implementación en el área de Expediciones de una herramienta que permita controlar el nivel de servicio en que nos encontramos actualmente, la evolución del mismo y lo lejos que nos encontramos del NS objetivo (**figura 5**).

Además de la mejora en la percepción de los clientes de la empresa, se logró un ahorro anual de 40.000 €.

Factor 5. Conocer mis costes/rentabilidad

La producción en las industrias del sector cárnico es altamente compleja, debido a la gran variedad de referencias que responde, en parte, a los requerimientos de la gran distribución (multitud de variaciones según corte, elaboración final,



subproductos, etc. y diversos formatos para el mismo producto).

Conocer con precisión los costes y escandallos es imprescindible para tomar decisiones basadas en criterios objetivos (fijación de precios, análisis de rentabilidad por producto y cliente, diseño de gama, etc.) y las particularidades del sector implican que tener clara la estructura de costes de cada referencia sea una ardua tarea en la mayoría de los casos.

Dar respuesta a una serie de cuestiones nos permite afrontar este reto con garantías:

- ▶ ¿Conozco mis costes de una manera precisa y fiable?
- ▶ ¿Sé cuáles son los productos más rentables de mi gama?
- ▶ ¿Monitorizo los indicadores que mayor impacto tienen sobre los costes?
- ▶ ¿Mis decisiones están basadas en información fiable?

Entre las líneas de acción que han de abordarse en un análisis de costes/rentabilidad cabe destacar:

- ▶ Invertir en la definición de escandallos detallados y precisos por producto, que deben mantenerse actualizados.
- ▶ Controlar sistemáticamente los costes y actuar sobre las desviaciones.
- ▶ Desarrollar una herramienta de precios equivalentes, que permita tomar decisiones correctas en cuanto a cortes, productos y subproductos alternativos más interesantes.
- ▶ Examinar de forma continua la rentabilidad por producto/cliente/segmento, información necesaria para tomar decisiones y adoptar políticas de

crecimiento en volumen, aumento de márgenes o abandono de productos.

Caso de éxito

En este caso nuestro cliente tenía una situación de partida donde el sistema de costes y escandallos era poco fiable. Existía una dificultad para fijar precios y producir las referencias más adecuadas.

Se elaboraron escandallos detallados para todas las referencias, incluyendo subproductos, y se diseñó una herramienta de precios equivalentes, que permitió decidir los cortes o destino de canales que reportaban mayor rentabilidad en cada caso. La mejora obtenida fue superior a los 500.000 € anuales.

Conclusiones

La industria alimentaria y, en concreto, el sector cárnico, está siendo uno de los que mejor está resistiendo a la actual situación debido, entre otras cosas, al mantenimiento del consumo y, sobre todo, al crecimiento de las exportaciones.

Pese a estos datos optimistas, el incremento de precios de las materias primas, la reducción de márgenes por la concentración de la distribución y la competencia debida a la atomización del sector, factores a los que se suma la falta de financiación, hacen que solo aquellas empresas que inviertan en una correcta optimización de sus costes y que apuesten por la innovación y la diferenciación del producto podrán convertirse en actores relevantes y dinámicos dentro de este complejo mercado.