

“MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA ALTALVA”

Xavier Andrés Altamirano Álvarez , Ignacio Wiesner Falconí²

¹Ingeniero Mecánico 2005

² Director de Tesis. Ingeniero Mecánico, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 1971, Postgrado en México, UNAM – Politécnica de México, Investigador visitante del CENIM – España y el IPT – Brasil, Profesor de la ESPOL desde 1975.

RESUMEN

El presente trabajo fue realizado en base al requerimiento impuesto de mejorar las condiciones que se tenía en la empresa ALTALVA en el año 1999, cuyos principales directivos deciden realizar un cambio total en la organización de la misma y poner bajo la responsabilidad del manejo de la empresa a gente comprometida en dichos cambios. Esta decisión de cambios fue llevada a cabo, debido al riesgo que hubo para esa época de perder la distribución de la línea Mack.

A partir del año 2,000; se iniciaron los trabajos de innovación dentro de la empresa, los cuales consistieron en cambios considerables en el proceso de colocar órdenes de compra a la Mack, mejoramiento del stock de repuestos, incremento del inventario a nivel nacional, optimización de los recursos disponibles, disminución de los costos de importación, incremento del staff, inversión en publicidad y mercadeo de repuestos, disminución de precios para ser más competitivos en el medio, promociones especiales de repuestos y cambio en la imagen de la empresa.

Todo lo antes mencionado ha permitido en los últimos 5 años, convertir a ALTALVA en una empresa líder a nivel nacional y con gran reconocimiento internacional. El mejoramiento continuo obtenido durante este periodo y el permanente incremento de la productividad de todos estos años ha permitido que la empresa ALTALVA entre fuertemente en el mercado local ofreciendo a todos los clientes repuestos originales al mejor precio posible; lo cual podrá ser observado y detallado a través del desarrollo de los siguientes capítulos en donde se pueden explicar cada uno de los cambios efectuados en la empresa ALTALVA.

INTRODUCCION

Desde hace más de 27 años, la empresa ALTALVA ha sido la representante exclusiva de Mack para todo el Ecuador. En el año 1999, los niveles de desempeño de la misma, como distribuidora de la marca, cuya procedencia es los Estados Unidos de Norteamérica, daban mucho que decir; no existía muchos cambios en los últimos años, a tal punto que las compras a la Mack y los índices de ventas a nivel nacional se habían mantenido casi constantes por largo tiempo. Adicionalmente, la compañía ALTALVA había perdido completamente el liderazgo a nivel nacional, permitiendo que otras compañías ganen considerablemente espacio en nuestro país, lo que hacía que la marca pierda prestigio localmente. Por estos motivos, los representantes internacionales pensaron quitar la representación exclusiva a ALTALVA para el Ecuador, en caso de que no exista un cambio radical en la misma.

El objetivo principal fue recobrar el prestigio perdido con fábrica, no perder la exclusividad de la línea Mack en el país y de esta forma convertir a ALTALVA en una empresa líder a nivel nacional; propósito que fue asumido por todos los que conformamos dicha empresa. Este trabajo fue realizado en base a la experiencia laboral adquirida durante los muchos años de trabajo y ha conllevado un total de 5 años de trabajo constante en realizar mejoras continuas al departamento de repuestos. Al inicio posiblemente los resultados podían haber sido no tan prometedores; pero los pequeños cambios efectuados en cada uno de los parámetros que veremos a continuación produjeron su efecto inmediato, lo cual llamó mucho la atención de todos.

Era igualmente necesario que ALTALVA por ser una empresa de servicio al cliente, logre ganar la absoluta confianza y satisfacción total de sus clientes y entregar a ellos repuestos de calidad y garantía de un producto original; como debería de hacerlo un distribuidor autorizado de repuestos. La idea que el cliente se sienta complacido y satisfecho de haber escogido nuestra marca, ya que siente un respaldo total del producto y evite de esta manera buscar otras alternativas en el mercado local. Un cliente satisfecho que siempre retorne a nuestra empresa a buscarnos nuevamente.

También fue extremadamente importante haber recibido el apoyo de los altos ejecutivos de la empresa quienes respaldaron en todo momento los cambios que debieron ser realizados, lo cual fue muy motivador para continuar en el proceso de mejoramiento continuo que hemos realizado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Podemos concluir que los cambios realizados para conseguir el objetivo de mantener la exclusividad en la distribución de los repuestos Mack para todo el país, ha sido cumplido efectivamente. De igual manera, hemos logrado situar a ALTALVA como una empresa líder a nivel nacional y con reconocimiento internacional. Hoy por hoy la empresa ha ganado la confianza de cientos de clientes que buscan en nosotros a un distribuidor autorizado serio y que cumple a entera satisfacción todas las necesidades requeridas por ellos; al igual que el asesoramiento técnico y adecuado para sus camiones.

Podemos enunciar por tanto los logros obtenidos durante estos 4 años de trabajo continuo:

Conclusiones

- Incremento de ventas a nivel nacional de \$ 404.873 F. Net en el año 1999 a \$1,382.517 F. Net para el año 2,004 o lo que es lo mismo US \$ 786.745 en 1999 a US \$2,418.900 en el 2004.
- Haber incrementado las compras a las Mack de \$ 421.485 F. Net para el año 1999 a \$ 1,181.000 F.Net hasta el 2004.
- Haber disminuido los costos de importación de los repuestos de 1,40 que se tenían en 1999 a 1,21 que actualmente manejamos en el 2004.
- Haber mejorado nuestro porcentaje de servicio del 60% que se tenía en el año 1999 al 90% que disponemos actualmente.
- Haber sido nombrados 2 veces consecutivos como Dealer del año a nivel internacional.

- Haber incrementado la productividad de la empresa de 3,58 que se manejaba en el año 1999 a 5,49 para el 2004.

Como bien hemos podido observar se puede concluir que los cambios pueden ser realizados y hacerse efectivos siempre y cuando exista el deseo de llevar a cabo los mismos ; pero lo más importante es el grupo humano el cual ha trabajado arduamente y que exista un compromiso de mejorar continuamente, junto con el deseo de superar.

El preciso manejo del inventario; así como la correcta selección para mejorar los costos de importación de los repuestos fueron las partes claves del proceso. La política de precios y descuento aplicada por el ALTALVA y apoyada por fábrica, fueron la clave para lograr llegar al cliente y poder penetrar en el mercado. Lo importante es hacer que el cliente al ingresar a nuestra empresa, se sienta como en su casa. Que sienta que al cerrar un negocio el que maneja la negociación es él y no la empresa.

Recomendaciones

Se recomienda seguir en el proceso de mejoramiento continuo a través de:

- Seguir aplicando la política de precios establecida.
- Continuar con la promoción de partes.
- Continuar con la constante campaña publicitaria.
- Promocionar más las agencias ubicadas en las provincias.
- Promocionar el departamento de servicio.
- Incrementar la rotación de inventario.

BIBLIOGRAFÍA

- Production and Operations Management por Roberta S. Russel y Bernard W Taylor.
- Best Practice in Inventory Management, por Tony Wild
- Manufactura: Calidad y Porductividad por Andre McHose