

LA EMPRESA

CASALS VENTILACIÓN

Fundada en 1881 considerada desde 1924 una de las primeras compañías en fabricar ventiladores industriales en serie.

Destaca su alta capacidad de desarrollo y su know-how como especialista en el tratamiento de aire.

SECTOR

VENTILACIÓN INDUSTRIAL

UBICACIÓN

SANT JOAN DE LES ABADESSES (GIRONA)

SITUACIÓN INICIAL

En 2011 Casals Ventilación se fusiona con FRANCE-AIR ESPAÑA, y un nuevo equipo directivo asume la dirección de CASALS marcándose los siguientes objetivos:

- Cambio generacional
- Cambio de imagen corporativa
- Internacionalización de la empresa
- Cambio en el perfil de mercado y cliente
- Renovación del portafolios de producto de CASALS

Como primeros pasos previos en 2013-2014 se abandonó la fabricación en serie para pasar a Just In Time. Cambio muy importante del layout de planta con introducción de la polivalencia de los trabajadores en la planta. Se fragmenta la planta en varias áreas y se apuesta por el Kanban para la gestión de series medias y se apuesta por la flexibilidad en la customización de producto para ganar margen. La empresa cambia para enfocarse a cliente.

En 2019, el enfoque decidido de Casals dio sus frutos consiguiendo una facturación histórica. De todos modos, el crecimiento en ventas vino acompañado de un alargamiento de los tiempos de entrega y una caída de las ratios de servicio.

La etapa post-COVID-19 trajo a la empresa un descenso y una alta irregularidad en las ventas. Esto acercó a la empresa a un punto en el que empezaba a verse comprometida la rentabilidad y el futuro de la misma. A finales de 2022 el equipo directivo apostó por focalizar la estrategia de la empresa para alinear a todos los equipos en la corrección de la situación.

ACCIONES REALIZADAS

1º Análisis de la Posición Competitiva y definición de las Políticas Orientadoras

El análisis de la posición de Casals estableció que la empresa compite en un mercado global en el que están presentes grandes compañías con volúmenes de venta muy superiores. Esto hace que estos competidores puedan tener una parte de su catálogo en stock y servir estos productos a sus clientes con lead times muy cortos. Sin embargo, el enfoque a tiempo de Casals permite que pueda servir producto personalizado, que su competencia no tiene en stock, en menor tiempo que otros fabricantes. Este enfoque a la personalización y el producto a medida se ve reforzado por un enfoque y soporte al cliente para ofrecerle el producto mejor adaptado a sus necesidades. Estos dos factores describen sus políticas orientadoras.

2º Creación de la Q-ROCs de planificación

Basadas en estas dos políticas orientadoras, servir producto personalizado con tiempos de entrega cortos y ofrecer un servicio al cliente excelente, se decidió trabajar con OKR (Objectives and Key Results) para desplegar la estrategia en la empresa. Se definieron dos objetivos para abordar las dos políticas orientadoras y se establecieron los resultados clave para cada objetivo en un horizonte anual y trimestral. Se elaboró el plan de acción con los equipos de toda la empresa, involucrando a todos los niveles en la elaboración. Se formó el equipo de monitorización y se estableció el calendario de reuniones de seguimiento.

ACCIONES REALIZADAS

3º Creación de células en la planta

Casals ha completado varios ciclos trimestrales de OKR y se encuentra inmersa en el despliegue del segundo conjunto de OKR anuales. Las reuniones de revisión se han convertido en parte de la rutina semanal de la empresa y todos los equipos trabajan de manera combinada para el desempeño diario y para los objetivos estratégicos. Al final de cada trimestre se evalúan los resultados, se extraen las lecciones aprendidas y se da feedback a los equipos. Esto sirve de base para confeccionar los OKR del siguiente ciclo.

4º Reorganización del organigrama de la compañía

Uno de los puntos clave de la evolución de CASALS ha sido la involucración de los medios intermedios en funciones de estratégicas, con el acompañamiento de la dirección, así como fuertes inversiones en capacitaciones y liderazgo, se ha conseguido transmitir los objetivos y la estrategia de crecimiento. Sin la participación de los mandos intermedios los OKR no hubieran podido llegar a todos los niveles de la compañía.

El equipo de dirección actual se ha ampliado de 5 a 14 personas, entre ellas equipo de producción con una visión cercana y real de las necesidades de la fábrica.

RESULTADOS

FACTURACIÓN

Incremento del 14% de la cifra de negocios del 2024 respecto al 2023

MEJORA DE MÁRGENES

Incremento del 7.5% del margen EBITDA del 2024 respecto a 2023.

PLAZOS DE ENTREGA

Reducción del 14% en plazo de entrega medio del 2024 respecto al 2023.

MAYOR FOCO, MAYOR CONTROL

Todos los proyectos y acciones de mejora de la empresa están perfectamente alineados con los objetivos estratégicos. El seguimiento de los planes de acción es continuo y asegura el correcto desarrollo y evaluación.

ACTIVACIÓN DEL EQUIPO HUMANO

Los componentes de todos los equipos participan en primera persona del despliegue estratégico y comparten los resultados.

Mayor liderazgo del equipo NO directivo.

