
LA EMPRESA

TMCOMAS

Empresa puntera desde hace más de 60 años, en el mundo de la ingeniería mecánica y de superficies, especializada en servicios de Laser Cladding, proyección térmica, cojinetes antifricción, mecánica de precisión, soldaduras especiales e ingeniería inversa.

SECTOR

SOLUCIONES INGENIERÍA

UBICACIÓN

BLANES (GIRONA)

SITUACIÓN INICIAL

En 2019, TMCOMAS se encontraba en pleno cambio generacional, en unas nuevas instalaciones y con la demanda del mercado en máximos. En 2018 se puso en marcha la célula comercial y eso consiguió incrementar las ventas en un 25%. De todos modos, a nivel de cuenta de resultados la situación no parecía ser tan prometedora. Los incrementos en la facturación no se veían acompañados por los beneficios de la misma manera. La Dirección impulsó el desarrollo de una nueva sistemática para el cálculo de costes que permitiera analizar los márgenes de la empresa con mayor precisión.

El cambio generacional también afectaba a los trabajadores más experimentados en el área productiva de la empresa. Las generaciones anteriores habían basado su función en su larga experiencia y en sistemas de trabajo informales. TMCOMAS sufría la dificultad de encontrar perfiles no sólo formados si no también capaces de aportar conocimiento técnico. Esto causó que parte de know-how distribuido en la empresa se fuera jubilando sin un relevo sólido. El conocimiento técnico quedó depositado en menos personas que tenían que transmitirlo a las nuevas incorporaciones.

El incremento de ventas generó que la carga de trabajo en la planta fuera muy elevada, circunstancia que alargó los tiempos de entrega. En la época post-COVID-19 la situación empeoró. Esto hizo que el equipo de producción trabajara para reducir los tiempos mejorando el sistema de planificación. Los resultados conseguidos apuntaban en la dirección correcta. De todos modos, las incidencias que generaban retrabajos penalizaban tanto el cumplimiento de las entregas como la cuenta de resultados.

ACCIONES REALIZADAS

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

El análisis de la posición de TMCOMAS estableció que la empresa compite en el mercado europeo y africano. Su know-how le permite reparar equipos igualando o superando las prestaciones del fabricante original, pero a menor coste. Otras empresas similares se encuentran geográficamente distanciadas y tienen especificidades que no completan la oferta de TMCOMAS. Por otro lado, empresas de menor tamaño pueden acceder a tecnología similar a la usada por TMCOMAS y abrirse paso en su mercado, compitiendo en coste para hacerse su lugar. Se definieron 3 políticas orientadoras para la empresa: exprimir su capacidad instalada para dar respuesta a la mayor demanda, reducir los retrabajos y desarrollar a las personas y a los equipos. En el segundo año se focalizó la estrategia en una sola política orientadora: excelencia en calidad. Esto concentro no sólo las tres políticas orientadoras anteriores si no a todos los recursos de la empresa en este único objetivo.

ACCIONES REALIZADAS

2º Definición de Objetivos y Plan de Acción

A partir de estas tres políticas orientadoras, se decidió trabajar con OKR (Objectives and Key Results) para desplegar la estrategia en la empresa. Se definieron tres objetivos 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. Se formó el equipo de monitorización y se estableció el calendario de reuniones de seguimiento. El segundo año, el tener un solo objetivo condujo a un plan de acción más focalizado y coherente.

3º Implementación, Seguimiento y Evaluación

TMCOMAS está en su segundo año de despliegue estratégico con OKR. 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. Un número importante de los resultados de los OKR del año anterior se han incorporado al trabajo diario, lo que ha comportado una mejora de los procesos de la empresa.

RESULTADOS

FACTURACIÓN

Aumento del 5% en 2022 vs 2023.

EBIT (Beneficio antes de impuestos):
2023 triplica el resultado del 2022

Mejora en los plazos de entrega

Generación de colaboraciones entre distintos departamentos para ejecutar proyectos.

