

CASO BELLOTA HERRAMIENTAS, S.A.

La reestructuración organizativa

Origen de Bellota Herramientas, S. A.

Bellota Herramientas es un grupo empresarial perteneciente a la Corporación Patricio Echeverría, dedicado a la producción y distribución de herramienta de mano y recambio agrícola.

Este grupo tiene su sede en Legazpia (Gipuzkoa) y está compuesto por diez empresas dedicadas tanto a la producción como a la distribución: Bellota Herramientas, S.A. en Legazpia (Gipuzkoa); Corporación Patricio Echevarría, S.A.L., en Legazpia (Gipuzkoa); Bellota Herramientas, S.A. en Idiazabal (Gipuzkoa); Bellota Herramientas, S.A. en Olloqui (Navarra); Bellota Dinamarca-Soljberg en Hovedgard (Dinamarca); Bellota Limas S.A. de C.V., en Veracruz (México); Bellota Colombia, S.A., en Manizales (Colombia); Bellota Venezuela, C.A., en Cagua (Venezuela); Bellota América, en Miami (EUA); y, Muller Outils, en Mutzig (Francia).

La reflexión

A comienzos de la década de los 90, Bellota Herramientas, S.A. ya constituida en unidad de negocio dentro de la Corporación se encontraba sumida en un proceso de reflexión estratégica. De manera simplificada el DAFO que se derivaba del análisis efectuado se podría resumir en el siguiente cuadro.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Existencia de mercados no saturados y emergentes. Segmentos sin abordar en España 	<ul style="list-style-type: none"> Creciente sustitución de la herramienta manual. Crecimiento de importaciones
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Calidad intrínseca del producto. Imagen de marca. Plantilla cualificada. Know how propio. 	<ul style="list-style-type: none"> Catálogo no adecuado a los mercados en los que opera la compañía Servicio inadecuado en los mercados de exportación. Precios no competitivos. Elevados costes de producción. Altos niveles de stock. Plantilla poco polivalente y excedentaria. Escasa formación en técnicas de gestión de los mandos intermedios. Ausencia de política sobre nuevos productos

Fuente: Adaptado de “Caso Bellota Herramientas” Albizu Gallasategi, E. y Landeta Rodríguez, J. (Coord.): (2001), *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*, Ed. Pirámide, Madrid, pág. 44..

Prioridades y acciones a nivel funcional

Así las cosas, la compañía fijó las prioridades de actuación en los campos comercial e industrial.

En el área comercial, se pretendía: mantener y reforzar la imagen de calidad Bellota como principal atributo de la marca; ampliar la gama de productos; reducir y racionalizar la distribución; potenciar las exportaciones e internacionalizar las actividades allá donde existan mercados atractivos – Norte de Europa, Asia, Sudáfrica y Sudamérica-; crear y diferenciar marcas para ocupar nuevos segmentos de mercado; fortalecer la presencia de Bellota en el punto de venta; enfocar la actividad de la empresa a la satisfacción de las necesidades del cliente.

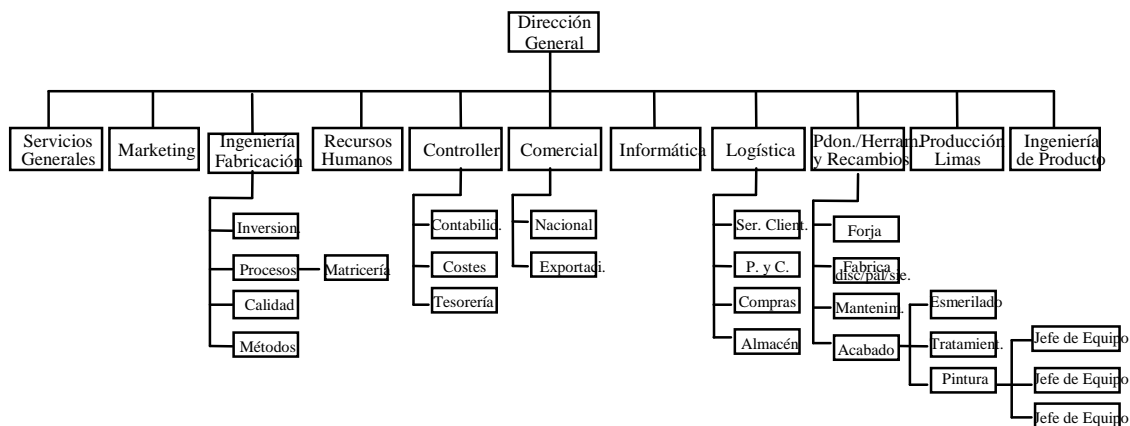
En el área industrial, se realizaron fuertes inversiones en tecnología de gestión (gestión de la producción asistida por ordenador, automatización de determinados procesos, etc.), se intentó perfeccionar los sistemas de organización y métodos del trabajo, y se estimularon las actuaciones tendentes a aumentar la participación de los trabajadores en el trabajo (círculos de calidad, buzón de sugerencias, incentivación de las ideas de mejora, etc.).

Prioridades nivel organizacional y operativo

Ahora bien, tal y como afirmaba el Sr. Sagastizabal, Jefe de Producción, “Las nuevas demandas del mercado planteaban mayores exigencias a Producción. Teníamos la sensación de que estábamos al límite del sistema de producción en masa”. Ciertamente, estas actuaciones no permitían resolver algunos de los problemas a los que se enfrentaba la compañía. Entre ellos, resultaban especialmente acuciantes los siguientes:

- 1) Estructura organizativa.

Organigrama Tradicional de Bellota Herramientas



Fuente: Adaptado de “Caso Bellota Herramientas” Albizu Gallasategi, E. y Landeta Rodríguez, J. (Coord.): (2001), *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*, Ed. Pirámide, Madrid, pág. 46.

Existían determinadas secciones (tratamientos térmicos, granallados, etc.) que se compartían con otras unidades organizativas de Patricio Echeverría, S.A.

La planta estaba organizada por talleres funcionalmente homogéneos a través de los cuales discurrían piezas pertenecientes a familias cuyos procesos productivos eran muy diferentes generando recorridos largos y complicados. Este hecho se hacía más grave por cuanto los clientes, cada vez, efectuaban pedidos de inferior tamaño y más frecuentemente, de tal manera que el tamaño de lote se reducía y la necesidad de efectuar reglajes en determinadas máquinas para poder cambiar de serie crecía -y también los stocks de obra en curso-. Considérese que el período de maduración era elevado y, consecuentemente, resultaba cada vez más difícil cumplir con los plazos de entrega que establecían los clientes. Asimismo, las necesidades de personal eran variables en función de los diferentes modelos que se fabricaran, cuestión ésta que dificultaba en demasía su gestión.

Al estar el proceso productivo sujeto a diferentes responsables funcionales -tantos como talleres homogéneos atravesaba- resultaba complejo buscar soluciones a los problemas del conjunto debido a que las “culpas” siempre recaían en departamento o taller ajeno.

- 2) Estructura retributiva basada en incentivos. Para que los trabajadores pudieran obtener las primas establecidas, que suponían entre un 25% y un 30% de su retribución mensual, debían lograr determinados niveles de producción, de tal manera que en todo momento había que mantener la producción a alto ritmo, independientemente de la existencia o no de necesidad de los productos fabricados. En este sentido, señalar también que una vez obtenida la producción que permitía acceder a la prima máxima se dejaba de producir más allá de que la empresa tuviera en ese momento necesidad.
- 3) Elevados niveles de despilfarro, puesto que existían demasiadas operaciones que no añadían valor para el cliente efectuadas dentro de los tiempos concedidos a los operarios -y por tanto sujetos a incentivos- como a trabajos indirectos.
- 4) Sistema de programación/información sobre gestión inconsistente con lo que sucedía en la realidad, debido a los desajustes producidos entre ventas previstas y reales, así como, por los largos períodos de maduración que no se correspondían con la programación del Plan Director de Producción.

Un ejemplo de la situación que atravesaban dos de los productos que fabricaba Bellota lo tenemos en el siguiente cuadro.

Situación de rejas de arado y paletas

	Operaciones con valor añadido	Período de maduración	Recorrido
Rejas de arado	50 min.	255 horas	1400 m.
Paletas	2 min.	583 horas	380 m.

Fuente: Adaptado de “Caso Bellota Herramientas” Albizu Gallasategi, E. y Landeta Rodríguez, J. (Coord.): (2001), *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*, Ed. Pirámide, Madrid, pág. 47.

Acciones nivel organizacional y operativo

En orden a superar estos problemas la empresa decidió actuar en tres frentes:

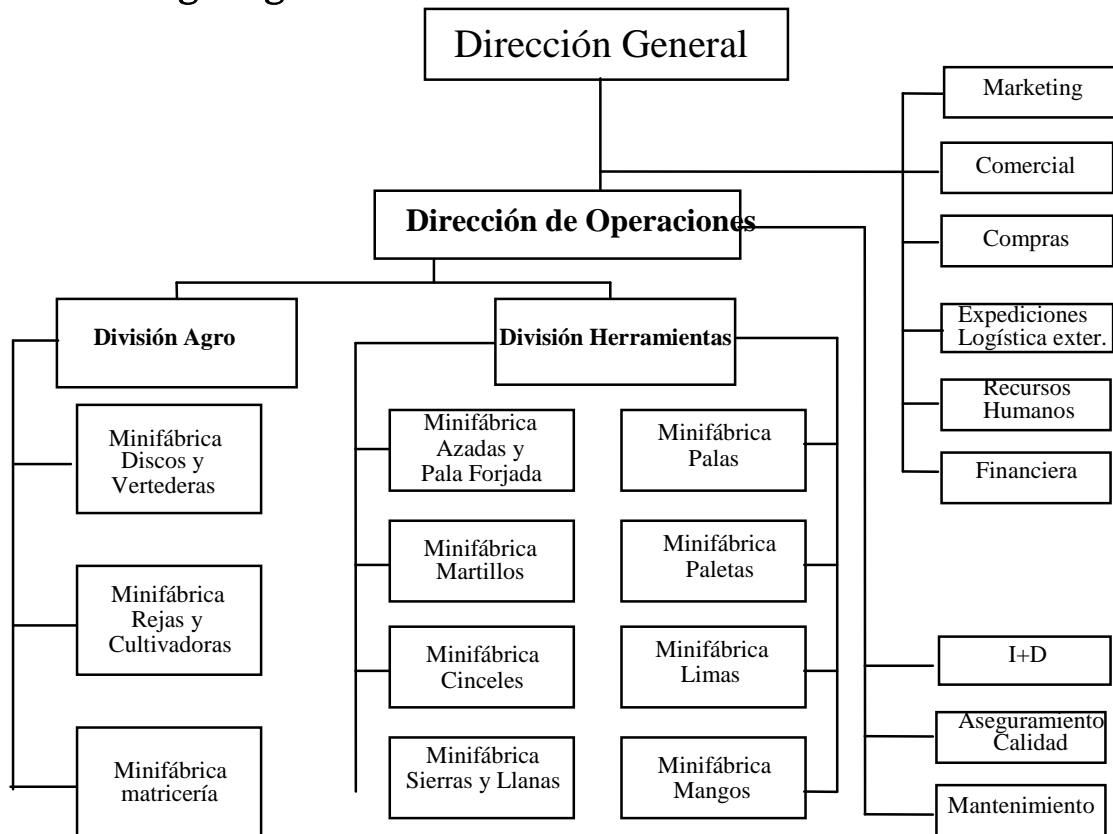
- a) Rediseñando los procesos productivos de tal manera que se pudieran satisfacer eficientemente las necesidades de los clientes, eliminando los factores que pudieran imponer restricciones a la flexibilidad del sistema productivo y facilitando, por tanto, la adaptación de la producción a la demanda.

- b) Estableciendo un nuevo modelo organizativo con base en los procesos de generación de valor para el cliente (Minifábricas) que, a su vez, propiciaran la asunción de responsabilidades por parte de los trabajadores. Más concretamente, se trata de agrupaciones de recursos humanos y materiales en base a las familias de productos sujetas a la misma secuencia de operaciones (discos y vertederas, rejas y cultivadoras, matricería, azadas y pala forjada, martillos, cinceles, sierras y llamas, palas, paletas, limas, mangos), que actúan como unidades de negocio autónomas, sirviendo a mercados diferenciados al del resto de las Minifábricas. Se responsabilizarán plenamente, entre otros, de los siguientes aspectos: cuenta de explotación, planificación de la producción, aseguramiento de la calidad, mejora continua, gestión de materiales, mantenimiento de usuario, ingeniería de producto, ingeniería de fabricación, etc. Asimismo, las Minifábricas se estructuran sobre Equipos Autosuficientes concebidos como unidades elementales de gestión.

- c) Generando una nueva dinámica de funcionamiento donde la mejora continua resultara parte integrante de la cultura de todos los trabajadores.

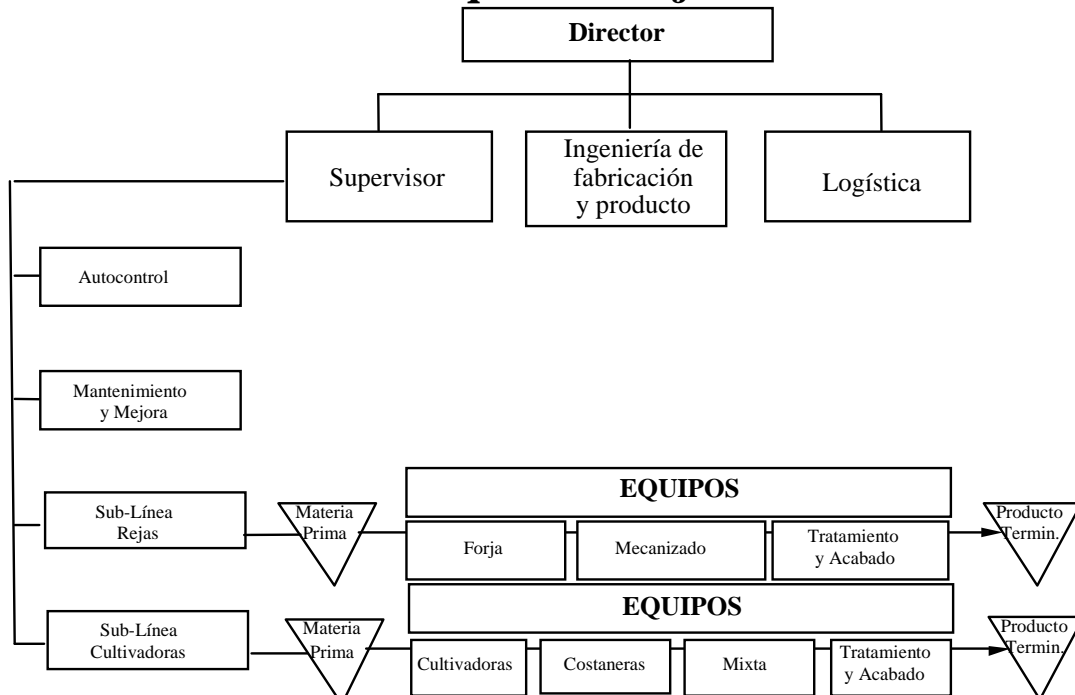
Fuente: Adaptado de “Caso Bellota Herramientas” Albizu Gallasategi, E. y Landeta Rodríguez, J. (Coord.): (2001), *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*, Ed. Pirámide, Madrid, pág. 43-49.

Organigrama actual de Bellota Herramientas



Fuente: Adaptado de "Caso Bellota Herramientas" Albizu Gallasategi, E. y Landeta Rodríguez, J. (Coord.): (2001), *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*, Ed. Pirámide, Madrid, pág. 48.

Máquina de rejas



Fuente: Adaptado de "Caso Bellota Herramientas" Albizu Gallasategi, E. y Landeta Rodríguez, J. (Coord.): (2001), *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*, Ed. Pirámide, Madrid, pág. 49.

Cuestiones para la reflexión y el debate

- 1) **¿Qué tipo de departamentalización tenía la empresa antes de la reorganización acometida? ¿Qué ventajas e inconveniente tenía?**

La respuesta la obtendremos en el apartado referente prioridades y acciones a nivel organizacional y operativo. La respuesta se puede desarrollar y complementar con los conceptos teóricos del apartado 4 del tema 2.

- 2) **A nivel de de departamentalización, ¿qué cambios se han producido?, ¿cómo afectan a la empresa?**

La respuesta la obtendremos en el apartado referente a acciones a nivel organizacional y operativo. La respuesta se puede desarrollar y complementar con los conceptos teóricos del apartado 4 del tema 2.

- 3) **¿Crees que los cambios introducidos serán suficientes para superar las deficiencias a nivel de producción y comercial? En caso de respuesta negativa, ¿qué otro tipo de acciones pondrías en marcha para mejorar la situación de la empresa?**

La respuesta la obtendremos en el apartado referente prioridades y acciones a nivel organizacional y operativo. La respuesta se puede desarrollar y complementar con los conceptos teóricos del apartado 4 del tema 2.

- 4) **¿El número de niveles de la organización ha variado? ¿Qué motivos pueden haber causado ese cambio? ¿En qué ámbitos se ha mejorado? ¿En cuáles se puede haber empeorado la situación?**

La respuesta la obtendremos en el apartado referente prioridades y acciones a nivel organizacional y operativo y soluciones. La respuesta se puede desarrollar y complementar con los conceptos teóricos del apartado 6 del tema 2.

- 5) **Entre los cambios adoptados no se ha valorado la posibilidad de incorporar un STAFF en la organización. ¿Y si fueras el Sr. Sagastizabal? ¿Lo incorporarías? En caso afirmativo, ¿De qué tipo sería?**

La respuesta la obtendremos en el apartado referente prioridades y acciones a nivel organizacional y operativo. La respuesta se puede desarrollar con los conceptos teóricos del apartado 7 del tema 2.