



KUZU, PUESTA A PUNTO

SOBREVIVIR AL TSUNAMI DE LA CRISIS ECONÓMICA HIZO A LA EMPRESA NAVARRA DE DECOLETAJE REPLANTEARSE SU ORGANIZACIÓN, SU PROCESO DE GESTIÓN Y SU LABOR COMERCIAL. GRACIAS A SU EMPEÑO Y A LA AYUDA DE TACTIO, HA LOGRADO REALIZAR LOS AJUSTES MÁS PROPICIOS EN PRO DE LA EFICIENCIA Y LA RENTABILIDAD.

Desde 1990 la empresa de decoletaje Kuzu se ha ido asentando en el mercado sorteando los embates de las distintas crisis económicas y financieras que han vapuleado el plantel nacional de empresas.

Sus comienzos no fueron fáciles. Una excesiva dependencia del sector automovilístico y una infraestructura tecnológica deficiente llevaron a la organización a reinventarse de nuevo en 1995. Tras un cambio de societarios y una diversificación hacia el sector industrial de maquinaria seriada, Kuzu tomó las riendas de su negocio con algunas inversiones y una perspectiva más optimista.

“Comenzamos un proceso de asentamiento y crecimiento paulatino. A medida que se saturaba nuestra capacidad, fuimos haciendo nuevas inversiones. Todavía realizamos proyectos concretos para el sector del automóvil, pero nos enfocamos más al sector industrial. Somos proveedores de elementos mecánicos para fabricantes de maquinaria, compresores, direcciones de yate, cadenas industriales especiales, mecanismos del sector eólico y del de la iluminación, etc.”, declara su gerente, Jesús María Vicuña.

COMPROMISO CON LA CALIDAD

En 1997 Kuzu logró certificarse según la norma vigente de esa época, la ISO 9002. Con este aval, su objetivo de salir al exterior comenzaba a materializarse. “Después de recibir formación en la Cámara Navarra de Comercio, nos dimos cuenta de que era vital contar con la ISO para exportar, ya que es el lenguaje común para las empresas, una referencia que da fiabilidad”,

comenta Vicuña. Gracias a esta certificación se fueron implantando herramientas de gestión que simplificaron y sistematizaron los procesos.

Actualmente Francia es su mercado más importante, aunque puntualmente también se exportan piezas hacia Alemania, Portugal, Dinamarca y Bélgica, entre otros países. En esta dinámica de mejora continua, la empresa obtuvo en 2004 la certificación medioambiental ISO 14000, que le ayudó a crear una sistemática de gestión de residuos.

La coyuntura era favorable para Kuzu. Los esfuerzos invertidos estaban logrando buenos resultados, y ese mismo año se acometió un importante cambio tecnológico. “En 2004 entró una nueva máquina de “primera división”. Para nosotros fue un descubrimiento. A partir de ahí el proceso de incorporación tecnológica ha continuado con máquinas punteras, principalmente japonesas. Esto nos ha permitido poder elaborar piezas complejas. Con la tecnología que teníamos hace seis años y sin crisis, estaríamos cerrados”, apunta Jesús María Vicuña.

TACTIO ENTRA EN ESCENA

Al contrario de lo que ha ocurrido con muchas empresas españolas, la sacudida de la actual crisis económica no arrastró a Kuzu, aunque sí se resintió su facturación. “A finales del año 2008 la trayectoria de crecimiento se frenó, y en 2009 bajamos un 30%, pero no llegamos a las cifras rojas, lo que fue para mí un triunfo con mayúsculas. En 2010 subimos un 20%, por lo que el tsunami había pasado sin llevarnos por delante. No

“EL MENSAJE DE EFICIENCIA DE TACTIO FUE ADECUADO, ÚTIL Y UTILIZADO, Y

“CUANDO CONTRATAMOS A TACTIO TUVE LA SENSACIÓN DE QUE HABÍA GENTE MUY CAPAZ DETRÁS. UN CONSULTOR VIENE A TU EMPRESA Y SE INVOLUCRA EN EL CAMBIO; NO ES UN DIAGNÓSTICO MÁS QUE SE METE EN EL CAJÓN”



estábamos mal, pero teníamos claro que había que hacer mejoras sustanciales”, alega el gerente de Kuzu.

Con ese convencimiento, Jesús María Vicuña contrató los servicios de Tactio. “Tuve la sensación de que había gente muy capaz detrás. Un consultor viene a tu empresa y se involucra en el cambio; no es un diagnóstico más que se mete en el cajón”. Tras cuatro días de análisis de las distintas áreas de la compañía, los consultores de Tactio elaboraron un diagnóstico que definía tres áreas de actuación: organización, gestión y comercialización.

“En el área de organización hemos cambiado a una sistemática integrada. Las ofertas, los pedidos, las órdenes de fabricación, los albaranes, las facturas y los cobros se van validando por pasos y los procesos se hacen casi automáticamente. Anteriormente la contabilidad se externalizaba, pero la nueva sistemática nos permite, con un menor esfuerzo y mayor fiabilidad, tener la información financiera actualizada en todo momento y de manera precisa”.

Dentro del ámbito organizativo, Tactio recomendó redefinir el organigrama para aclarar las funciones de cada miembro. “Hicimos algunos cambios, como que las personas más eficientes hagan las labores más difíciles. El mensaje de eficiencia fue adecuado, útil y utilizado, y los meses posteriores vimos cómo el rendimiento había subido”. Por otra parte, el comité semanal de dirección de Kuzu se dividió en dos áreas: dirección y producción para hacer más eficientes las labores y los procesos.

CAMBIOS EN LA GESTIÓN

Tras la auditoría de Tactio, las herramientas existentes de gestión y control quedaron en entredicho. Si bien existían algunos indicadores que aportaban información de la empresa, no había un cuadro de mando que arrojara datos detallados. Éste fue uno de los aspectos que el consultor recomendó incorporar, así como herramientas que facilitaran el cálculo de costes para buscar el equilibrio entre el detalle y la economía de esfuerzo.

En el área comercial también protagonizó algunos cambios. El planteamiento inicial de que la gerencia se dedicara principalmente a la labor comercial quedó desfasado. Tras la llegada de Tactio, se dio con la solución más conveniente y rentable a largo plazo: la contratación de un profesional cualificado. “Dos semanas más tarde teníamos una persona contratada. Yo tenía claro que era una apuesta arriesgada y lenta, pero creo que esa actuación le otorga a Kuzu un flotador mayor para que tenga menor riesgo de hundimiento”, explican desde la gerencia. Por otro lado, se ha dado impulso al uso de las nuevas tecnologías en la gestión de venta, unas herramientas que presentan grandes oportunidades.

En todos los ámbitos Kuzu se ha propuesto mejorar sus rendimientos para ser más competitiva. Un reto continuo que está dando grandes frutos. En este sentido, las previsiones son halagüeñas. “Esperamos acabar el año con un incremento por encima del 30% sobre el de 2010”, resalta Jesús María Vicuña. “Cuestión de suerte, efecto de la reestructuración y de hacer las cosas bien”.

LOS MESES POSTERIORES VIMOS CÓMO EL RENDIMIENTO DE KUZU HABÍA SUBIDO”