



◀ La firma cuenta en la actualidad con 11.000 metros cuadrados de superficie en sus instalaciones, si bien ya ha iniciado las obras para dotarlas de 17.000 metros más

TMC Cancela:

UN LÍDER ASENTADO SOBRE UNA SÓLIDA BASE ORGANIZATIVA

Equipo de Tactio que ha participado en la intervención de TMC Cancela:

Jorge Muñoz
Luis Cruzado
José Ramón Doldán

UN PEQUEÑO TALLER DE REPARACIÓN DE MAQUINARIA AGRÍCOLA Y FORESTAL FUE EL GERMEN QUE LLEVÓ A MANUEL CANCELA, HACE MÁS DE 40 AÑOS, A AVENTURARSE EN EL DISEÑO, FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ESTE TIPO DE MÁQUINAS. HOY, DE LA MANO DE SU HIJO JAVIER, TMC CANCELA, UBICADA EN TORDOIA (A CORUÑA), ES LÍDER A NIVEL NACIONAL EN EL SECTOR. ESTÁ PRESENTE EN MÁS DE 30 PAÍSES Y PREVEÉ EL PRÓXIMO AÑO ALCANZAR UNA FACTURACIÓN DE 20 MILLONES DE EUROS, DIEZ VECES MÁS QUE HACE UNA DÉCADA.

➤ Un pequeño galpón, justo enfrente de las actuales instalaciones, es todo el testimonio que hoy queda del taller mecánico original de Manuel Cancela. Aquel en el que en 1971 comenzó a reparar maquinaria agrícola, una herramienta fundamental en una comarca del interior de la provincia de A Coruña como es Ordes, dedicada principalmente a la ganadería y la explotación forestal. La inquietud y el afán emprendedor de Manuel Cancela pronto lo llevaron, primero, a importar maquinaria usada de países del centro de Europa y, después, a comercializar marcas de referencia en el sector. El siguiente y fundamental paso fue comenzar a indagar en el diseño de maquinaria propia. En 1988 Manuel Cancela fabricó su primera desbrozadora; tres años más tarde patentó un sistema de rotor para desbrozadoras forestales y poco después otro para automatizar el esparcido de hierba en silos.

“Ese fue el primer gran punto de inflexión de nuestra trayectoria”, señala Javier Cancela, hijo del fundador y actual gerente de la empresa. El enorme éxito de su desbrozadora forestal y de la máquina para el esparcido de hierba llevó, pocos años después, a Manuel Cancela a decir adiós al taller mecánico para dedicarse de forma unívoca a la fabricación y comercialización de maquinaria, ya bajo su marca propia. El segundo punto de inflexión en la evolución de la empresa

se sitúa en el año 2008. Manuel decidió dejar la empresa, con una facturación anual de tres millones de euros, en manos de su hijo. Javier tenía entonces 32 años pero llevaba desde los 16 en la empresa familiar. Su primera decisión fue renovar por completo la imagen corporativa de la firma. “Fue la primera y creo que la más importante”, confiesa hoy, casi veinte años después. “No fue fácil. De alguna manera suponía prescindir de una parte del legado de mi padre. Pero acertamos. Y creo que ha contribuido de una manera sustancial al desarrollo y la proyección que ha tenido la empresa”.

El negro y el naranja determinan, en lo estético, los productos de TMC Cancela. Pero, ¿cuáles son las características que singularizan la maquinaria de esta firma? “El diseño y la calidad”, responde de inmediato Javier Cancela. “Nuestro objetivo prioritario siempre fue ser número uno en calidad. Eso lo complementamos con un diseño atractivo y el mimo en los detalles”. Una cuestión, esta última, que en el ámbito de la maquinaria agrícola suele descuidarse con frecuencia. “Nosotros entregamos las máquinas como si fuesen un coche. Totalmente revisadas, con todas sus protecciones, perfectamente pintadas, relucientes...”, puntualiza Javier Cancela. “Otra cosa es que a los cinco minutos las metan en el monte para trabajar y ya estén todas rayadas, pero cuando se las entregamos al cliente están impecables”.



JAVIER CANCELA
RECONOCE QUE LA
INTERVENCIÓN DE TACTIO
"SUPUSO UN ANTES Y
UN DESPUÉS PARA LA
EMPRESA"



Una de las actuaciones
propuestas por Tactio, que
hoy es considerada clave
en la organización de la
empresa, fue la creación
de un Comité de Dirección

V



OCHENTA MODELOS DE MAQUINARIA

Con una fábrica en Tordoia (A Coruña), una delegación en Miami y un almacén en California, TMC Cancela es hoy una empresa líder en la fabricación de maquinaria agrícola, forestal e hidráulica. La compañía ha iniciado las primeras labores para la construcción, el próximo año, de una nave anexa a la actual que les permitirá disponer de otros 17.000 metros cuadrados de superficie cubierta, algo más del doble de la superficie actual.

TMC Cancela cuenta con cuatro divisiones de productos. La agrícola (centrada principalmente en la fabricación de trituradoras y desbrozadoras), la forestal (con varios modelos de fresadoras, trituradoras y desbrozadoras), la de piedra (también con varias referencias de trituradoras) y la hidráulica (con una amplia gama de trituradoras, excavadoras y minicargadoras).

En total, la empresa fabrica más de 80 modelos de maquinaria que, con sus diferentes versiones, alcanzan las 400 referencias. De la oficina técnica de la firma han salido, a lo largo de todos estos años, más de 35.000 piezas de diseño propio. No en vano, en el ejercicio 2019 la empresa ha destinado a I+D+i el 5% de su facturación. Además de la investigación propia, TMC Cancela ha redoblado su apuesta por la tecno-

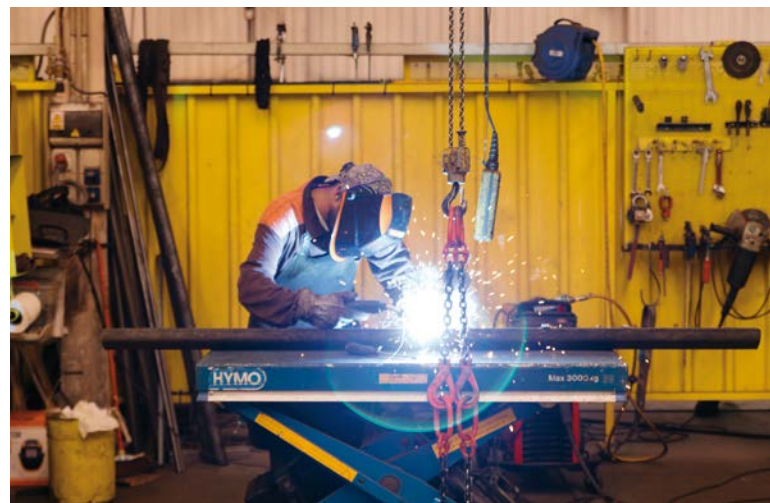
logía, dotando al proceso de fabricación de sistemas robóticos de última generación, especialmente en las labores de soldadura. "Algunos de estos robots pueden hasta sextuplicar nuestra capacidad de trabajo", apunta Javier Cancela. Si bien advierte que ello no redundará en una reducción de personal. "Nos permiten producir más y más rápido y, por lo tanto, necesitamos más trabajadores".

La empresa, que posee varias certificaciones de calidad, manifiesta también un elevado grado de compromiso y respeto con el medio ambiente. "Fabricamos maquinaria que consume menos combustible gracias a innovaciones técnicas como el control de velocidades de rotor o el control de la temperatura", explican.

En el ejercicio 2008, TMC Cancela facturó 2,8 millones de euros y, diez años después, la facturación fue de 15,5 millones. En ese mismo periodo, pasó de tener 28 trabajadores a los 98 actuales. De cara a 2020, se prevé alcanzar los 20 millones en ventas y superar el centenar de empleados. Para Javier Cancela, las claves de este crecimiento han estado en "tener una idea clara de a dónde queremos llegar, apostar por la I+D+i y haber sido capaces de convertir una empresa familiar, que ni siquiera disponía de un encargado del taller, en una firma perfectamente estructurada y con una organización eficaz y



EN EL PRIMER EJERCICIO TRAS LA INTERVENCIÓN DE TACTIO, TMC CANCELA PASÓ DE 8,1 A 12 MILLONES DE FACTURACIÓN



definida. Es lo que hoy nos posibilita sostener este nivel de crecimiento”.

EN BUSCA DE AYUDA

Fue precisamente la constatación de esa necesidad de definir, organizar y optimizar la estructura de la empresa para adaptarla a la nueva realidad, retos y mercados la que llevó a Javier Cancela a solicitar los servicios de Tactio. “El día a día nos devoraba. Sabíamos que necesitábamos ayuda externa, con un objetivo, el de crecer”, reconoce el director gerente de TMC.

La intervención de Tactio, de la que Javier Cancela asegura que “supuso un antes y un después” para TMC, se centró, en una primera fase, en la realización de un análisis de la organización de la empresa. Como consecuencia, se propuso un cambio radical en el organigrama y en la asignación de tareas. La designación de un jefe de fábrica liberó a la dirección de determinadas funciones y le permitió concentrarse en la coordinación general y en el área comercial. Asimismo se definió un área de servicios centrales, una dirección técnica, una dirección de compras y un departamento comercial dividido en dos áreas: nacional y exportación.

La entrada en escena de Tactio se produjo en 2016 y, en el siguiente ejercicio, la empresa pasó de 8,1 a 12 millones de

facturación. Relata su gerente que “gracias a que ya teníamos un nivel de organización fuimos capaces de asumir ese crecimiento de un 50% con muchísimos menos problemas que los que nos habían supuesto aumentos notablemente menores en ejercicios anteriores”.

Uno de los aspectos que más sorprendió a los responsables de TMC Cancela fue que la mejora organizativa repercutiese de un modo tan directo en la producción. “Nunca imaginamos que hubiese tanta relación entre ambos. Pensábamos que la producción dependía de otros factores. Pero enseguida nos percatamos de que el hecho, por ejemplo, de contar con un comité de dirección y un jefe de fábrica incrementaba considerablemente no solo la eficacia en la producción sino la calidad de nuestros productos”.

Gracias a las medidas adoptadas por Tactio, mediante una correcta planificación y adecuación de los puestos de trabajo, se eliminaron los cuellos de botella existentes y, en muy poco tiempo, se llegó a duplicar la capacidad productiva de la fábrica.

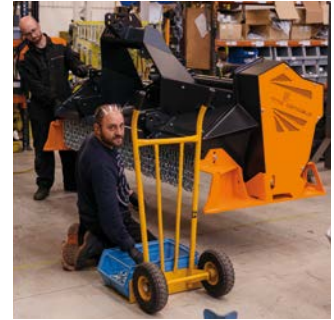
Otra de las actuaciones llevadas a cabo fue la introducción progresiva del diseño modular de conjuntos y la estandarización de piezas y subconjuntos. Gracias a este cambio se logró reducir los plazos de entrega, recortar costes, disminuir los

La oficina técnica de TMC Cancela ha diseñado más de 300.000 piezas, empleadas en la fabricación de sus 400 referencias de maquinaria

V



“HOY TENEMOS LA ESTRUCTURA, EL CONOCIMIENTO Y LAS HERRAMIENTAS PARA SER LÍDERES MUNDIALES DEL SECTOR DE LA TRITURACIÓN”



niveles medios de inventario y simplificar y abreviar los tiempos para la introducción de modificaciones de diseño.

CAPACIDAD DE ANÁLISIS

De entre todas las actuaciones propuestas y ejecutadas por Tactio, Javier Cancela destaca la creación de los comités de producción y dirección. El primero se reúne cada jornada para realizar los ajustes de planificación oportunos. El segundo lo hace mensualmente al objeto de revisar los resultados, realizar un control de rendimientos, definir los objetivos y tomar las decisiones que se requieran. “Para ello disponemos de un volumen de datos muy grande, lo que nos permite una capacidad de análisis muy precisa y, como consecuencia, poder tomar decisiones de un modo muy rápido y eficaz. Eso nos hace tremendamente competitivos en el mercado”, apunta el director gerente.

La intervención de Tactio también supuso el diseño y la puesta en marcha de las herramientas de control de gestión necesarias para el buen gobierno de la compañía. En concreto, se dotó de un cuadro de mando que monitoriza los resultados por zonas geográficas y define los márgenes estratificados. De este modo, es posible controlar la contribución de cada área de la empresa al resultado global. También se diseñó y configuró una herramienta de cálculo de costes de producto.

Por último, Tactio elaboró para TMC Cancela un plan estratégico-comercial a tres años en base al cual se establecen los objetivos a alcanzar y los criterios a utilizar para su consecución.

A POR EL LIDERAZGO MUNDIAL

Precisamente respecto a esos objetivos, y una vez conseguido el hito de ser líderes a nivel nacional en fabricación de maquinaria agrícola y forestal, TMC Cancela se plantea ya el siguiente reto. “Ser líderes a nivel mundial en el sector de la trituración”, apunta su director gerente. Y esboza una sonrisa. “Cuando hace once años expresé mi deseo de ser líderes nacionales también hubo quien se reía. Y hoy es una realidad. Serlo a nivel mundial no es ninguna tarea imposible, estamos mucho mejor preparados que entonces. Antes sólo teníamos la ilusión y el esfuerzo. Ahora, gracias a Tactio, contamos con la estructura, la organización, las herramientas y el conocimiento para conseguirlo”. ■

VER EL VÍDEO CON EL REPORTAJE ÍNTEGRO:

<https://youtu.be/4qBcUvGc4xU>

