



## Resumen final, Junio 2006

Destinario

Sr. Raymond Fontao, Director General de SILCA Key Systems

Autor

Bruno Wiget

## Índice

1	Objeto del trabajo .....	4
1.1	Preparar pedidos .....	4
2	Situación encontrada .....	5
2.1	Personal .....	5
2.2	Edificio / almacén.....	5
2.3	Organización del almacén .....	5
2.4	Organización del trabajo.....	6
2.5	Picking / Preparar pedido .....	6
2.5.1	Sistema del picking.....	6
2.5.2	Listado del picking.....	6
2.5.3	Pegatinas (Identificación de la mercancía).....	7
2.6	Entrada mercancía .....	7
2.6.1	Cientes vs. Stock.....	7
2.6.2	Cientes .....	7
2.6.3	Stock / Repetition de compras.....	7
2.7	Salida.....	7
2.7.1	Escanear referencias y preparar el paquete.....	7
2.7.2	Pegatinas, albarán interno.....	8
2.7.3	Salida física .....	8
2.8	Adicional sobre el almacén .....	8
2.9	Remanentes .....	8
2.10	Devoluciones de clientes.....	8
2.11	Reciclaje de la chatarra y madera .....	8
2.12	Sistema informática IT.....	9
2.13	En general.....	9
3	Datos .....	10
4	Enfoque .....	11
4.1	Retos principales: .....	11
4.2	Datos .....	11
4.3	Almacén.....	11
4.3.1	Nueva y detallada organización del almacén .....	12
4.3.2	Key Stock .....	12
4.3.3	Organización estantería / Ubicación detallada .....	13
4.3.4	Organización accesorios .....	13
4.3.5	Copiar datos al sistema IT .....	14
4.4	Lugar del trabajo.....	14
4.5	Picking / Preparar pedido .....	15
4.5.1	Sistema del picking.....	15

4.5.2	Listado del picking.....	16
4.5.3	Ruta del picking.....	16
4.5.4	Pegatinas .....	16
4.6	Entrada mercancía .....	17
4.6.1	Día de la entrada .....	17
4.6.2	Cientes vs. Stock.....	17
4.6.3	Cientes .....	17
4.6.4	Stock / Repetición de compras.....	17
4.6.5	Herramientas / entrada.....	18
4.7	Salida.....	18
4.7.1	Escanear referencias y preparar el paquete.....	18
4.7.2	Etiquetas, albarán interno.....	18
4.7.3	Salida física .....	18
4.8	Remanentes / Dept. de Ventas (CS) .....	18
4.9	Devoluciones / Reparaciones .....	19
4.10	Reciclaje de la chatarra y madera .....	19
5	General .....	20
6	Resultados.....	21



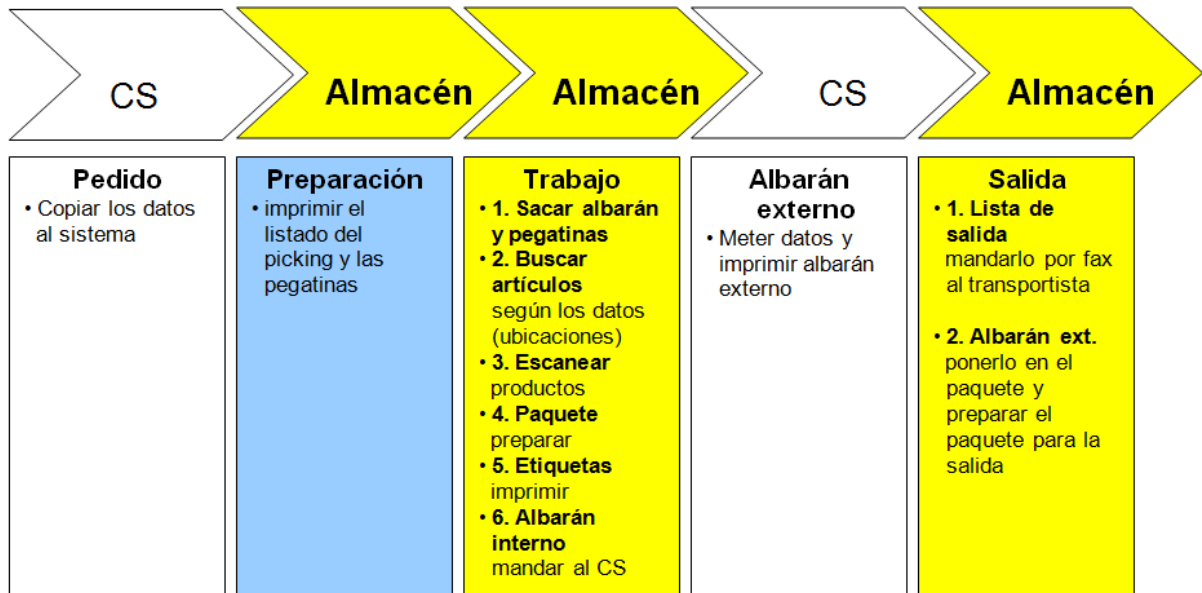
# 1 Objeto del trabajo

El objeto era revisar la situación existente e implementar nuevas ideas en el almacén para que el trabajo fuera más fácil, más rápido, más cómodo, con menos errores, etc., etc. → aumentar la productividad y la eficiencia

Para analizar los procesos y, en un paso más adelante cambiarlos, primero hay que conocerlos. Por lo cual la persona responsable del cambio (el consultor) tiene que hacer los procesos por el mismo o al menos acompañar a la persona que realiza el trabajo para poder analizarlo.

## 1.1 Preparar pedidos

El trabajo principal en el almacén es preparar los pedidos. Como se presenta en el gráfico abajo, la preparación de un pedido consta de diversos pasos.



## 2 Situación encontrada

### 2.1 Personal

El trabajo diario en el almacén esta hecho por dos personas, Javier I y Javier II, los dos trabajan bajo las órdenes de Isaac, pero el lugar del trabajo de Isaac esta en el despacho arriba. Además en el taller, al final del almacén, trabaja Albert, el técnico.

### 2.2 Edificio / almacén

El almacén, incluida su pequeña oficina no se corresponde al los estándares, e.g.

- La puerta grande y la puerta pequeña del almacén están rotas (hace años)
- La fachada de cristal está muy sucia y rota en algunas partes
- Luz, en algunas partes no hay suficiente luz para trabajar, diversos fluorescentes rotos no han sido cambiados
- El almacén y su oficina parecen muy descuidados
- La fachada de la entrada está llena de polvo
- Etc.

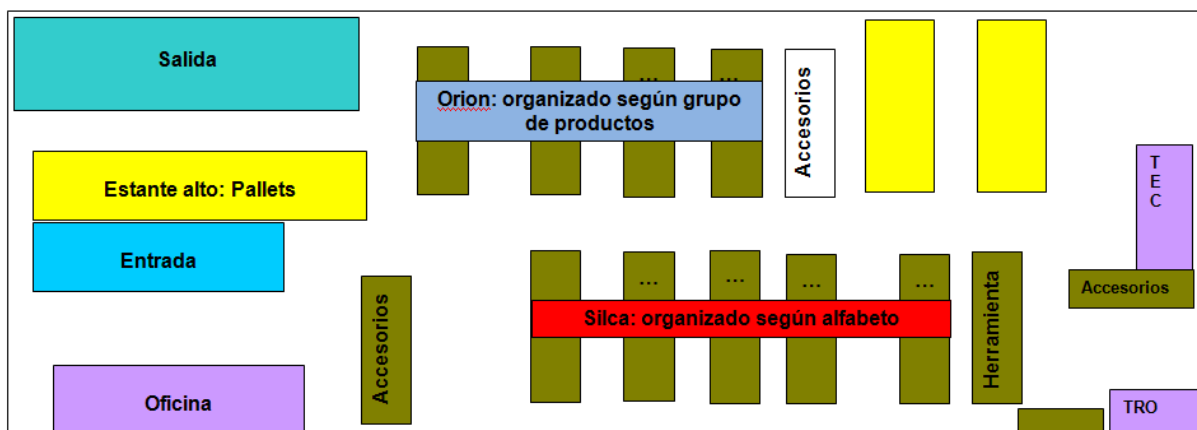
En general un lugar no “muy motivador” para trabajar.

### 2.3 Organización del almacén

El almacén esta, con las estanterías, separada en dos partes, por un lado los productos de Orion y por el otro los de SILCA.

Curiosamente los dos lados estaban organizados en diferente forma, el lado con los productos Orion según grupo de productos y el lado con los de SILCA según el alfabeto.

Las máquinas están colocadas según la necesidad del espacio en la estantería grande (pallets) al principio del almacén con la consecuencia de que para preparar una máquina se necesita el toro. Y al final del almacén están ubicadas las herramientas y los recambios. No existe un sistema del rótulo para las estanterías y sus ubicaciones detalladas.



## 2.4 Organización del trabajo

- El trabajo principal de Javier I es preparar los pedidos diarios y la entrada de la mercancía
- El trabajo principal de Javier II es troquelar llaves de los pedidos especiales
- Isaac es responsable por las compras y la base de datos

Entrada, devoluciones y reparaciones, administración de basura, etc. están hechos ad hoc.

Algunos trabajos están hechos de forma simultánea, e.g. remanentes y algunos productos se buscan directamente de los paquetes de la entrada de la mercancía de Italia.

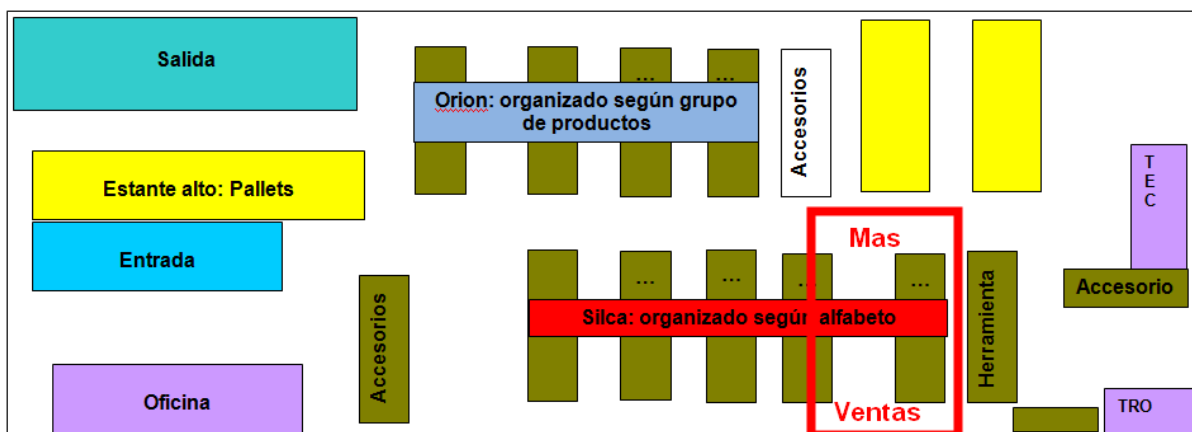
## 2.5 Picking / Preparar pedido

### 2.5.1 Sistema del picking

El trabajador busca las piezas (men to product) según un listado y con una mesa móvil (carro) en el almacén y prepara el pedido. La ruta para hacer el picking es caótica (no existe una lógica ni una rutina).

Por el sistema elegido para organizar el almacén (vea organización del almacén párrafo 2.3) las rutas necesarias para preparar el pedido o rellenar el stock son totalmente ineficientes y requieren mucho tiempo.

Razón: las llaves más usadas de la marca SILCA empiezan con letra "T" y debido a la forma de organización del almacén descrita anteriormente estas referencias están ubicadas al final del almacén.



### 2.5.2 Listado del picking

En el listado del picking falta uno de los datos más importantes:

- Ubicaciones

Razón: las ubicaciones detalladas no están definidas y por esto no están copiadas en el sistema.

### 2.5.3 Pegatinas (Identificación de la mercancía)

En la mayoría de los pedidos las cantidades de las pegatinas correspondientes a las referencias no son correctas (faltan o sobran).

Razón: las cantidades en el sistema no se corresponden con las cantidades reales en las cajas (e.g. IT = 100 pcs. por caja vs. real 50 pcs. por caja; resultado falta un pegatina).

## 2.6 Entrada mercancía

Cada semana llega el camión de Italia con la mercancía pedida en fábrica. El día para la entrada no está fijado, por lo cual no se sabe exactamente el día de la entrada.

Consecuencia: cuando llega el camión muchas veces el espacio en la entrada está ocupado con otras cosas

La entrada física se hace en el almacén, la entrada técnica (copiar al IT) se hace con los datos de la factura en el departamento de compras.

### 2.6.1 Clientes vs. Stock

Las referencias que llegan específicamente por clientes o el stock no están separadas. Por lo cual después del 1º control (cantidad entrada vs. cantidad albarán) hay que separar las referencias y controlarlas si son por cliente, por stock o ambos.

### 2.6.2 Clientes

Existen también diferencias en las cantidades de la entrada y cantidades pedidas por el cliente.

Razón: Cantidad mínima de compra > pedido del cliente

Consecuencia: Se prepara la cantidad para el cliente y la que sobra se pone en el stock!!

### 2.6.3 Stock / Repetición de compras

Después de controlar (revisar) algunos albaranes y facturas de fábrica se descubrió que existen referencias que se compran a un ritmo de 1 o 2 semanas.

Razón: en el proceso de compras (IT) faltan datos para una compra eficiente (e. g. Stock mínimo y máximo, Stock de seguridad, punto de pedido, compra mínima, cantidad de compra óptimo, etc.).

## 2.7 Salida

### 2.7.1 Escanear referencias y preparar el paquete

Este paso es importante porque aquí se actualizan los datos del almacén en el sistema IT. Pero aquí se pierde mucho tiempo porque la mayoría de las referencias están preparadas sin código de barras (la cantidad pedida del cliente no coincide con la cantidad de una caja original) en este caso hay que copiar todos los datos manualmente al sistema. En el mismo paso del trabajo hay que preparar el paquete para transporte.

### 2.7.2 Pegatinas, albarán interno

El próximo paso es buscar e imprimir los datos para las etiquetas logísticas y hay que marcar la cantidad de bultos, el peso y el nombre del transportista del pedido en el albarán interno. Después hay que pasar los albaranes internos al CS.

Casi cada día faltan los albaranes o facturas cuando llegan los transportistas!

### 2.7.3 Salida física

Algunos transportistas tienen que ser avisados por eso hay que llamarlos y además al transportista principal hay que mandarle la lista de la salida por fax.

## 2.8 Adicional sobre el almacén

Parece que existe una tendencia a ampliar la gama de productos, porque cada semana entran referencias nuevas de Italia. Pero una gran parte, si no la gran mayoría, de estos productos solamente tiene poco movimiento.

No hay que olvidar que ya existen muchas referencias sin demanda!

## 2.9 Remanentes

En muchos listados del picking se presentan remanentes (restos para enviar) de pedidos anteriores.

No existe un proceso general de como se tratan estos remanentes. No está determinado si el cliente quiere que se envíe el remanente automático o no.

CLIENTE.	1111 Y NOMBRE	PDDO.: 11111			
	DIRECCIÓN				
	CIUDAD				
<u>UBICACIÓN</u>	<u>REFERENCIA</u>	<u>CANT PEDIDO</u>	<u>CANT ACTUAL</u>	<u>POR ENTRAR</u>	<u>DESCRIPCION</u>
V1 22 01-1	D.....	1*	5		HERRAMIEN.
V2 24 06-3	D.....	2	10		HERRAMIEN.
T2 34 01	C.....	10	90		LLAVE
M2 15 06	C.....	20*	200		
I 2 41 11	C.....	50	250		LLAVE
B1 14 01	C.....	200*	300	1000	LLAVE

\* = Pedido actual, el resto pedidos ancianos (remanentes)

## 2.10 Devoluciones de clientes

En general se acepta cualquier devolución.

## 2.11 Reciclaje de la chatarra y madera

En general se recicla la chatarra y la madera pero también se tiran los palletes estándares, EUR al espacio de reciclaje (Valor de un pallet EUR es € 20 – 45 depende de la cualidad). Cada semana se tira 4 - 6 pallets EUR!!



## **2.12 Sistema informático IT**

El sistema instalado es el AS400 de IBM que tiene cierta antigüedad, pero funciona bien. Faltan los manuales correspondientes a los procesos de los departamentos.

## **2.13 En general**

No existe una cultura para mejorar el trabajo existente, se acepta la situación como es y se quejan.

E.j. errores encontrados (Cantidad real de paquete vs. cantidad en el sistema IT) no se comunica al Dept. de compras o CV.

### 3 Datos

Nunca se han analizado los datos de las ventas, por lo cual no se conoce la importancia de cada referencia al respecto de la cantidad y valor de ventas y compras etc., etc.

## 4 Enfoque

El objeto era y todavía es, que el almacén esté organizado para que el trabajo sea más fácil, más rápido, más cómodo, con menos errores, etc.

También es importante que cualquier persona pueda preparar un pedido y pueda encontrar cualquier llave, máquina, accesorio, etc. Eso significa controlar y analizar todos los pasos de los trabajos existentes.

### 4.1 Retos principales:

- cada referencia tiene su propia ubicación
- el espacio en la estantería de cada referencia está planificado según: sus ventas en un trimestre y el tamaño del paquete
- las ubicaciones de las referencias son registrados en el sistema del IT
- los referencias con mas ventas tienen su ubicaciónn cerca de la entrada y la salida
- las máquinas (por su peso) son ubicadas cerca de la entrada y la salida, también en una altura agradable (suelo y primera bandeja) para que la gente pueden buscar y moverlo por si mismo
- llaves para troquelar ubicadas cerca de la máquina para troquelar

### 4.2 Datos

Después de analizar las ventas en un término de tres años el resultado era el siguiente:

(Por razón de confidencialidad solamente se presenta datos en %)

- Con solamente aprox. 5 % de todas las llaves (troqueladas incluidas) se consigue más del 90 % de las ventas (máquinas excluidas)
- Referencias sin movimiento: 20 %
- Referencias que no están en el listado de tarifas actual: 42 %

### 4.3 Almacén

Para facilitar el trabajo del picking y de la entrada fue desarrollada una zona principal (Zona Key Stock) con el objetivo que todos los productos con mucho movimiento fueron ubicados en las estanterías más cercanas de las zonas “salida y entrada”. El movimiento (traspaso) de las Key - Referencias y copiar los datos al sistema IT fueron hechos de manera paralela y sin interrumpir el trabajo diario.

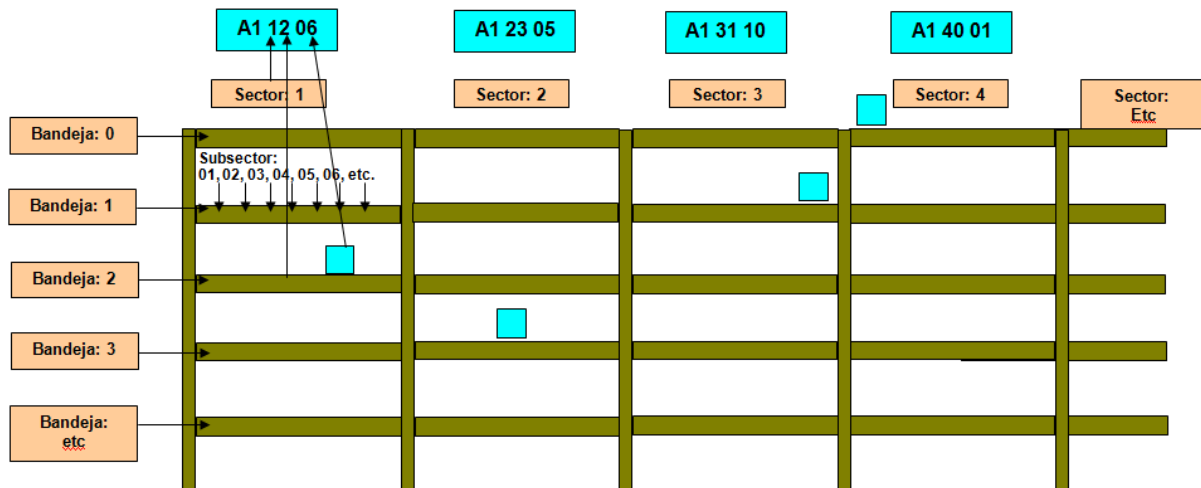


### 4.3.3 Organización estantería / Ubicación detallada

Las ubicaciones detalladas son marcadas con un sistema alfanumérico que tiene su base en bloques, un bloque alfanumérico y dos numéricos. Los números marcan

1. el **primer número** del sistema numérico marca **el sector**
2. el **segundo número** del sistema numérico marca **el bandeja**
3. el **tercer número** del sistema numérico marca **la subsector**
  - el principio del subsector es siempre al lado izquierda de la bandeja!

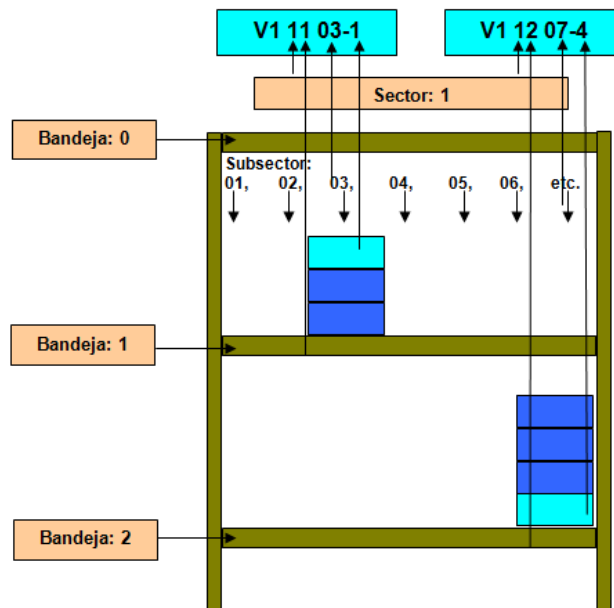
Por ejemplo: en el caso de que la estantería sería el **A1**



### 4.3.4 Organización accesorios

En el caso de los accesorios que son organizados y ubicados en cajas normadas (de plástico), el tercer bloque tiene una cifra adicional. Esta cifra, separada con un guión, marca la caja exacta de la referencia.

Por ejemplo: en el caso de que la estantería sería el **V1**



#### 4.3.5 Copiar datos al sistema IT

También había que copiar las ubicaciones detalladas al sistema IT para que pudieran ser usadas por el listado del picking.

M	Almacén	Máximo	Mínimo	Reposición	UbX	UbY	UbZ
	0000000000	0,00	0,00	0,00			
-	3000000001	999.999.999,00	29.732,00	0,00	B1	52	01
-	3000000002	1,00	0,00	0,00	A2	22	02

Almacén 3000000001 ⇒ enter / intro ⇒ Cantidad max (999.999.999,00 o número exacto ⇒ Cantidad min. (1 o número exacto),) ⇒ Ubicación detallado ⇒ enter / intro

(Explicación: almacén 3000000001 = Ubicación principal; 3000000002 = Ubicación secundaria)

#### 4.4 Lugar del trabajo

Había que poner el lugar del trabajo en una situación agradable y aceptable como tiene que ser para trabajar con motivación y alegría. Además mejora el aspecto y la imagen de cara a los clientes que vienen a buscar sus pedidos y los transportistas que entran cada día.

- Limpiar el almacén y cambiar los fluorescentes rotos
- reorganizar, limpiar y pintar el pequeño despacho del almacén

## 4.5 Picking / Preparar pedido

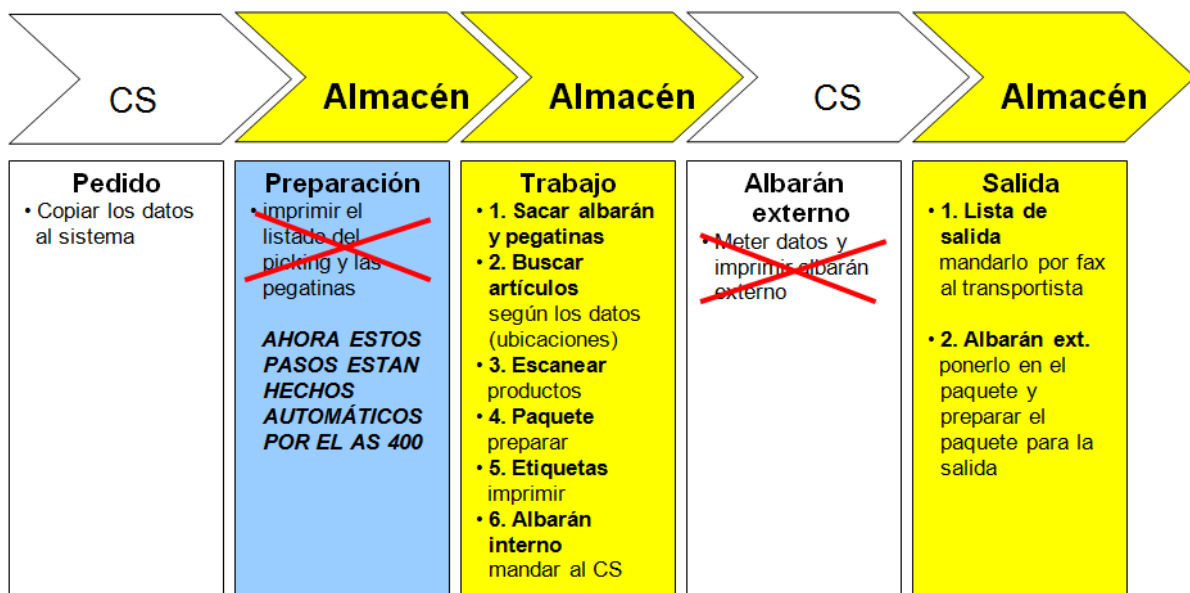
El proceso del picking fue adaptado y facilitado como sigue.

### 4.5.1 Sistema del picking

El listado del picking es la guía para hacer los pedidos, ahora todas las referencias tienen sus ubicaciones por eso es muy fácil encontrar cualquier referencia.

- 1º el listado del picking y las pegatinas correspondientes se imprimen directamente después de la aceptación en servicio al cliente
- 2º cambios necesarios correspondientes a la cantidad se hacen en el almacén y también el albarán parar el cliente

15



#### 4.5.2 Listado del picking

Rediseñar el listado del picking. Las informaciones principales del listado del picking son peticiones del cliente, ubicación y cantidad de pedido del producto.

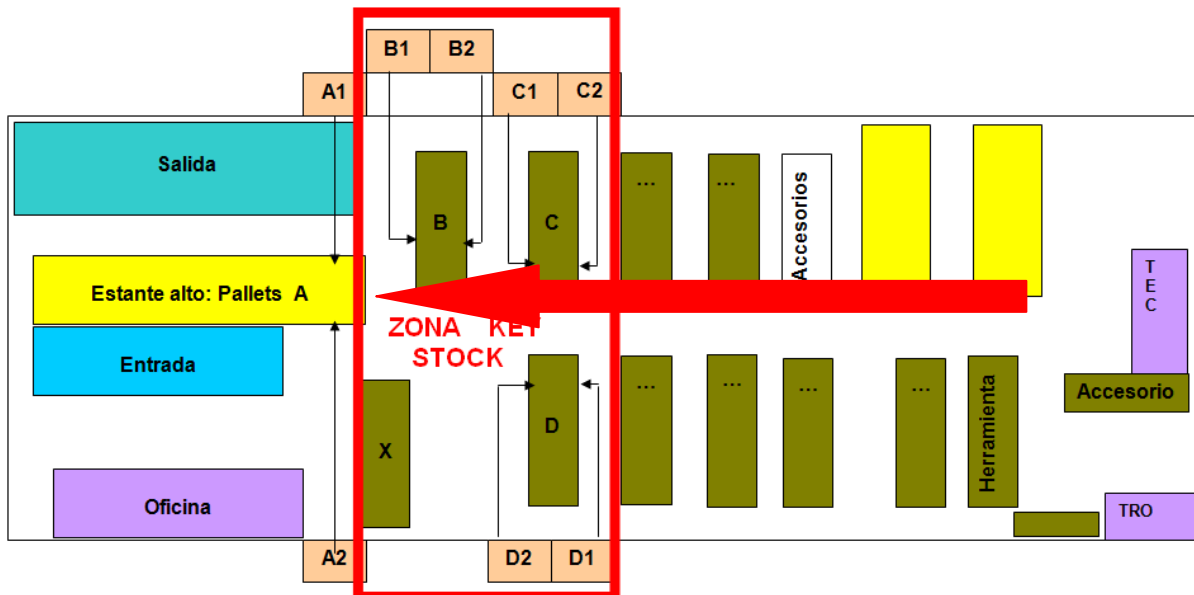
##### Extracto / Listado del picking

CLIENTE.	1111 Y NOMBRE		PDDO.: 11111		
	DIRECCIÓN				
	CIUDAD				
UBICACIÓN	REFERENCIA	CANT PEDIDO	CANT ACTUAL	POR ENTRAR	DESCRIPCION
V1 22 01-1	D.....	1*	5		HERRAMIEN.
V2 24 06-3	D.....	2	10		HERRAMIEN.
T2 34 01	C.....	10	90		LLAVE
M2 15 06	C.....	20*	200		
I2 41 11	C.....	50	250		LLAVE
B1 14 01	C.....	200*	300	1000	LLAVE

\* = Pedido actual. el resto pedidos ancianos (remanentes)

#### 4.5.3 Ruta del picking

Del más lejos al más cerca correspondientes al lugar de la salida, así siempre se empieza con el carro vacío al punto más lejos (ruta lógica y mas económica por el trabajador).



#### 4.5.4 Pegatinas

Orden interno: Si existe una diferencia (error) correspondiente a la cantidad hay que avisar el. Dept. de compras o CS. Ahí se corrigen en la base de datos.



### 4.6 Entrada mercancía

En la organización de un almacén moderno, la entrada de la mercancía es una parte muy importante para un correcto flujo de los procesos en el almacén.

Es muy importante que las referencias estándar sean directamente puestas en el stock y que las referencias nuevas sin ubicación entren en el proceso para ubicarlas. Regla: primero hay que copiar los datos detallados en el sistema IT y solo después se pone el ítem físicamente en stock.

#### 4.6.1 Día de la entrada

En colaboración con la fábrica en Italia y el transportista se decidió un día fijo para la entrada.

#### 4.6.2 Clientes vs. Stock

Con la rigurosa separación de las compras en “para clientes” o “Stock” la entrada es mucho más fácil y rápida.

#### 4.6.3 Clientes

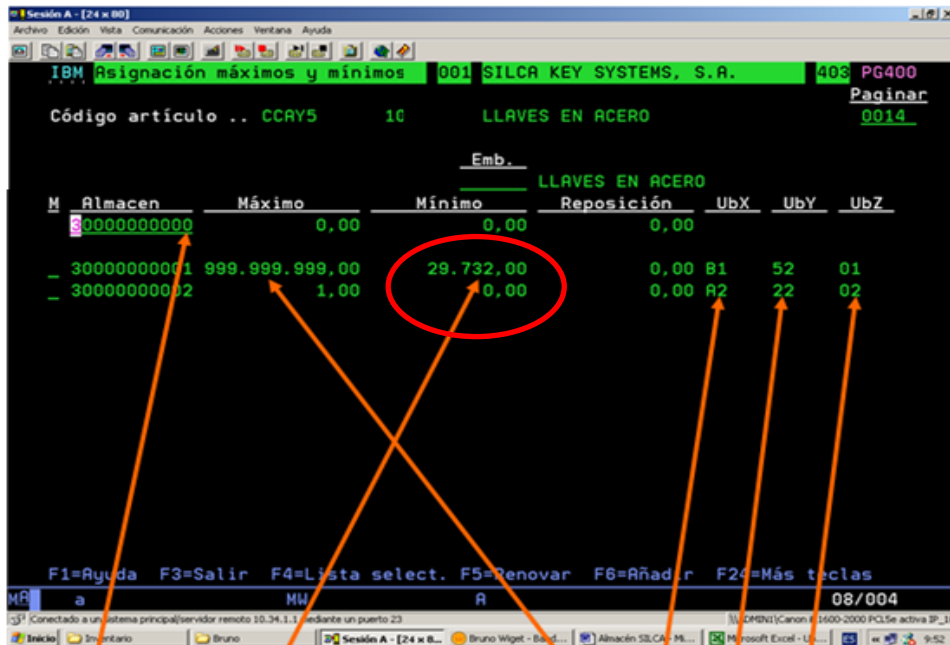
El Dept. de CS tiene que revisar toda la información adicional que esta copiada en la cabecera de la base de datos de los clientes.

Reto: eliminar toda la información antigua e innecesaria

#### 4.6.4 Stock / Repetición de compras

Para las referencias del Key Stock fueron calculadas las cantidades óptimas para una compra eficiente y lógica. Estos datos fueron copiados al sistema IT.

(En el ejemplo la cifra de 29.732 ST corresponde a una paleta completa)



Almacén 30000000001 → enter / intro → Cantidad max| (999.999.999,00 o número exacto → Cantidad min. (1 o número exacto),) → Ubicación detallado → enter / intro

#### 4.6.5 Herramientas / entrada

Para un trabajo rápido, fácil y sin errores fue desarrollado un “listado de entrada” que contiene la ubicación detallada de cada referencia. Así se puede encontrar la ubicación exacta de las referencias muy rápidamente y además ver cuáles son las referencias nuevas o las que sustituyen referencias antiguas.

#### 4.7 Salida

Para hacer en el futuro:

Con un desarrollo pequeño en el sistema IT correspondiente al proceso de escanear cada referencia que sale, se facilita el trabajo.

18

##### 4.7.1 Escanear referencias y preparar el paquete

Tal como se presentó en la situación IST (párrafo 2.7.1) en este proceso se pierde mucho tiempo además ahora es el cuello de la botella.

Por hacer:

Hay que buscar una solución con los informáticos para mejorar este proceso.

Solución muy sincera:

1º paso: con copiar el N° del pedido del cliente en el proceso se abre (presenta) todas las referencias, ahí si es necesario hay que hacer los cambios (ahora hay que abrir línea por línea)

2º paso: en cerrar (aceptar) el pedido se imprime directamente la(s) pegatina(s) y el albarán o la factura

##### 4.7.2 Etiquetas, albarán interno

No hay que pasar el listado del picking al Dept. CS, se termina el trabajo en el almacén.

##### 4.7.3 Salida física

Los transportistas fueron informados que tienen que pasar cada día, no es necesario más de avisarlos cada día por separado.

#### 4.8 Remanentes / Dept. de Ventas (CS)

Era necesario de marcar en el fichero del cliente si quiero remanente automático o no.

Además fue desarrollado un proceso para generar un listado de con los remantes en general (Cantidad listo para enviar y no) con este proceso se puede trabajar de manera proactiva.

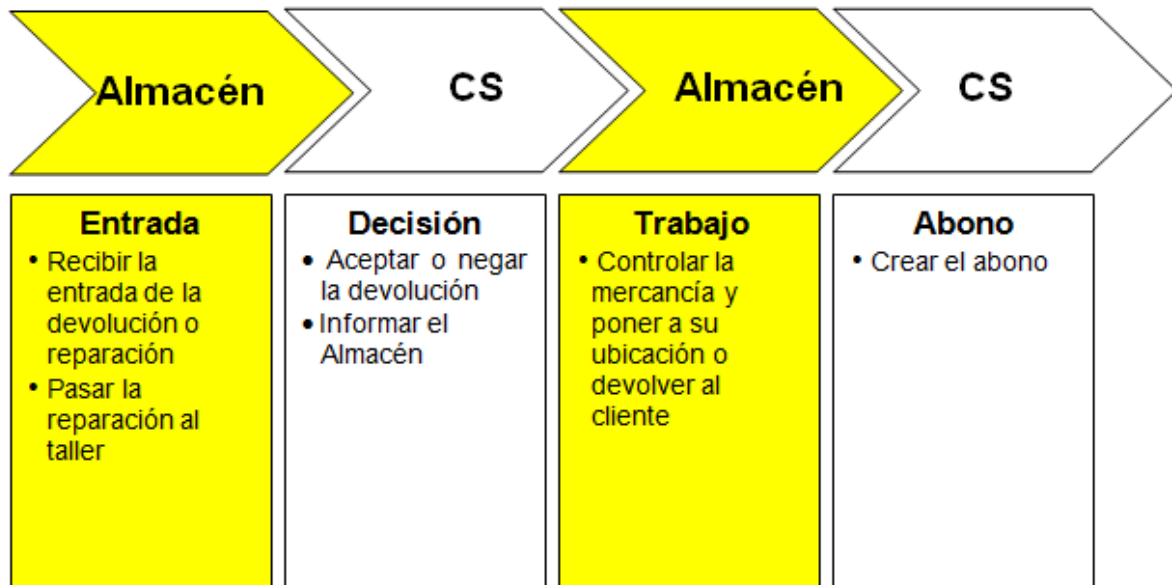
Proceso principal; listado de picking con todas las referencias que ahora están listas para completar el pedido del cliente

Proceso secundario; reclamar (vía departamento de compras) las referencias que todavía faltan para entrar

#### 4.9 Devoluciones / Reparaciones

Fue desarrollado e implementado el proceso siguiente:

El círculo de las devoluciones y reparaciones



#### 4.10 Reciclaje de la chatarra y madera

Los pallets estándar EUR serán almacenados y de vez en cuando (depende de la cantidad) transportados a la fábrica. Fábrica los controla y los abona.

Ahorro anual: aprox. € 6.000 – 8.000

## 5 General

Para seguir y desarrollar los pasos comenzados hay que considerar algunos puntos.

- Trabajar con costumbres, para eliminar este hábito hay que escuchar a los trabajadores, informarlos e incluirlos en algunas decisiones
- Faltan manuales sobre como se tiene que trabajar y también como se puede usar el sistema IT. Hay que desarrollarlos para los pasos más importantes de cada trabajo
- Hay que cuidar que los cambios en el sistema IT o cualquier cambio en una división no tengan un afecto secundario negativo para otra división.
- Indagar en la estructura existente y asignar diferentes responsabilidades (persona y trabajo)
- Optimizar las compras, eso tiene un afecto directo para mejorar la rotación y el volumen del almacén (en valor y cantidad)
- Elegir una persona que sea responsable de los datos y de los productos nuevos (dar de alta, con precios, traducción, etc.)
- Revisar las bases de datos (compras, clientes, ventas)
- Ajustar el almacén (productos del almacén) a la lista de tarifas que representan 2'500 – 3'000 referencias
- Desarrollar el surtido para España

También muy importante es crear una cultura para mejorar el trabajo (continuous improvement), eso significa promover a que la gente exprese sus ideas y sus recomendaciones.

## 6 Resultados

Adjunto un resumen de los resultados conseguidos:

Proceso	Cambios	Resultados
<b>Almacén</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reorganización total del sistema de la almacenaje con implementar la zona Key Stock</li> <li>- optimizar el lote de cada referencia</li> <li>- implementar un sistema de rótulos</li> <li>- limpiar y reparar los defectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- no se puede expresar en cifras</li> <li>- optimizar el espacio total y la imagen</li> </ul>
<b>Datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analizar los datos correspondientes a las ventas de los últimos tres años</li> <li>- copiar los resultados al IT</li> <li>- optimizar las cantidades de compras (lote)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conocer los datos concretos de las referencias:</li> <li>5 % de las referencias corresponde a 90 % de ventas</li> <li>20 % de las referencias sin movimiento (por 3 años)</li> <li>42 % de las referencias no están presentes en el listado de tarifas</li> <li>- mejorar la cantidad óptima para la compra</li> <li>- según los datos se puede estimar una reducción del stock de 50 – 60 %!!</li> </ul>
<b>Lugar trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reestructurar, limpiar, pintar casi “State of the Art”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- no se puede expresar en cifras</li> <li>- motivación</li> </ul>
<b>Picking</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- implementar el listado nuevo para el picking</li> <li>- optimizar la ruta del picking</li> <li>- eliminar procesos innecesarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reducir el tiempo por un picking de 30 – 80 % (depende del picking)</li> </ul>
<b>Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- elegir un día fijo para la entrada</li> <li>- implementar un listado de entrada (presenta ubicación por cada referencia) de la entrada</li> <li>- separación consecuente de las compras para clientes y Stock</li> <li>- optimizar el “handling” por cantidad de compras optimizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reducir el tiempo entre un 30 – 50 %</li> </ul>

<b>Salida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eliminar procesos innecesarios</li> <li>- avisar a los transportistas que pasan cada día</li> <li>- con desarrollo en el IT (vea 4.7.1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reducir el tiempo de 10 %</li> <li>- potencial de ahorro 40 – 50%</li> </ul>
<b>Remanentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- desarrollar un listado específico</li> <li>1º para ver cuáles son las referencias para enviar al cliente</li> <li>2º ayudar al Dept. de Compras para reclamar piezas que todavía faltan por entrar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reducir ventas perdidas</li> </ul>
<b>Devolución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- desarrollar un proceso nuevo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- facilitar el trabajo</li> </ul>
<b>General</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- palletes estándar EUR</li> <li>- imagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ahorro de € 6.000 – 8.000 anual</li> <li>- no se puede expresar en cifras, motivación</li> </ul>