

# Caso práctico:

Organización empresa del sector cárnico

---

## La Empresa

- Empresa familiar dedicada a la elaboración y comercialización de productos cárnicos de alta calidad.
- Se ha realizado el cambio generacional, pero solo en parte. Falta acabar de desvincular la anterior generación.
- Se vende el 50 % de la producción a profesionales del sector, y el otro 50 % en tienda propia.
- La propiedad de la empresa, centra la mayor parte de sus esfuerzos en el proceso de elaboración- producción.
- El departamento de producción suministra tanto a la tienda propia, como a terceros.
- Se realizan las cosas por tradición. Nunca se ha hecho un estudio de mejora.
- La propiedad tiene mucha involucración en la fase de producción, pero poca en la comercial.
- El mercado en general, tiene un concepto de esta empresa, de alta calidad en sus productos.
- Disponen de productos estrella de calidad en el mercado.

---

## Problemática existente

- Estancamiento y ligera disminución en la cifra de ventas.
- Cambio generacional, sin tener claro el reparto de responsabilidades.
- La generación anterior están todavía demasiado involucrados.
- Actitud pasiva de la propiedad de la empresa
- Estructura de personal poco rígida. “de toda la vida”
- Falta una definición clara de las responsabilidades. Organigrama
- Ineficiencias en horas de baja afluencia de clientes. Adaptar horarios.
- Desorganización interna (comunicación, reuniones, objetivos...)
- Falta de una política de compras. Se compra a “ojo” o por lo que el proveedor quiere dejar.
- Estancamiento en la cifra de resultados.
- El “merchandising” en la tienda, no está del todo cuidado. Espacios en nevera vacíos, por falta de una gestión adecuada.

**“ La empresa es referencia como calidad, en el sector cárnico ”**

## Diagnóstico de situación

- Falta definir y mejorar la dirección del negocio.
- Con el trabado del día a día, la propiedad de la empresa, les falta comunicación y organización.
- La dirección está demasiado involucrada en la producción por que siempre se ha hecho así
- Falta delegar procesos de producción
- No existe una política de compras definida ni un responsable. Compra el socio que gestiona, pero sin criterio.
- La política comercial de la empresa es inexistente.
- Los clientes vienen a comprar por calidad del producto.
- No se tiene información de los costes. El precio de venta se calcula "según mercado".
- La Dirección no tiene información ni indicadores mensuales de la marcha del negocio
- La empresa no dispone de un presupuesto anual, con objetivos claros y concisos, decididos por la propiedad.
- No se dispone de los resultados por líneas de negocio, como son producción y comercial.
- La publicidad se realiza por impulsos, no se dispone de un criterio claro de cómo realizarla y segmentada por tipos de clientes. (particular y profesional)
- No se realizan inventarios mensuales, con lo que el control de las existencias, no existe. Solo se realiza al final del ejercicio, por motivos de cierre contable.
- La empresa no dispone de una planificación financiera, ni de un control de tesorería a corto/medio plazo.
- Tampoco dispone de una gestión adecuada como puede ser centralizar pagos en un día del mes.
- La empresa desconoce cual es el umbral de rentabilidad, en cada una de sus actividades.

***“La propiedad, no sabe como hacer un plan comercial de manera ordenada”***

## Implantación del proyecto

- Se define el organigrama de la empresa, teniendo en cuenta el cambio generacional, con la Gerencia compartida.
- Se definen responsabilidades tanto para producción como para comercial.
- Se implanta PLAN DE VIABILIDAD, para mejorar la gestión y los resultados de las diferentes líneas de actividad.
- Se implanta sistema de comisiones para personal de tienda.
- Se diseña sistema de escandallos para saber el precio coste de cada producto.
- Gracias al nuevo sistema de escandallos se pueden mejorar algunos precios.
- Se establece nuevo sistema de compras, que nos permita negociar mejor los precios de compras.
- Se estableció un nuevo sistema de pagos a los proveedores, centralizados en un día al mes, con lo que permitió mejorar el periodo medio de pago y la gestión de tesorería.
- Se diseñó cuadro de mando para el control mensual de resultados y márgenes
- Se implantó sistemática de trabajo con presupuesto anual.
- Se estableció un plan de marketing para captar más clientes tanto de la zona como fuera de ella, a través de internet, publicidad en medios, y otros.
- Se buscó nuevo repartidos que ejerciera acciones comerciales.
- Se impulsó la línea de negocio de precocinados y cocina de alta calidad.

**“Se han mejorado todos los procesos, tanto en producción, como en comercial”**

# Acciones

## 1. Gerencia – Cambio generacional

- Se establecen trabajos y responsabilidades para acabar de realizar plenamente el cambio generacional
- Se forma a la Gerencia en todos sus cometidos.
- Se le adiestra en la utilización de herramientas para gestión y Dirección de la empresa
- Se forma a Gerencia en la interpretación del Cuadro de Mando, e indicadores importantes.
- Se reasignan los trabajos a la dirección. ( tienda, comercial, producción y administración)
- Se procede a involucrar de manera separada a la propiedad de la empresa, definiendo departamentos y sus responsabilidades.
- Se ha conseguido mejorar la calidad de vida de la propiedad de la empresa trabajando con horarios menos intensos

## 2. Comercial

- Se definen acciones comerciales para la captación de nuevos clientes. Nuevos nichos de mercado.
- Se refuerza presencia en la tienda para mejorar las ventas.
- Se aconseja en diferentes temas de “merchandising”
- Definimos nuevas zonas a trabajar comercialmente
- Target de cliente. Profesionales, distribuidores, etc.
- Se involucra a la dirección en las tareas comerciales.
- Supervisamos página web y otros medios de fidelización. Tarjeta cliente.

***“ Con la formación a la Dirección, se cambian hábitos de trabajo, y se gana en calidad de vida ”***

# Acciones

## 3. Compras – Producción

- Se implanta nueva metodología en las compras.
- Se vincula las compras a las necesidades de producción.
- Se forma a responsable de compras para ajustar los precios en función de las compras realizadas.
- Se mejoran las condiciones con la central de compras.
- Se implanta nuevo sistema de escandallos.
- Se ajustan los precios a partir de los escandallos obtenidos.
- Se mejora el proceso de producción en el obrador.

## 4. Administración y Finanzas

- Se mejora la gestión de la contabilidad en general.
- Se consigue que la contabilidad refleje la imagen fiel de la empresa.
- Se inicia sistema de trabajo con presupuesto anual.
- Se mejora método arqueo diario y la gestión de caja.
- Se simplifica control de pagos a proveedores. Un día de pago al mes
- Se implanta gestión de tesorería.
- Se mejora la financiación obtenida por los proveedores.
- Se mejora en cuanto al cobro de clientes profesionales.
- Se mejoran las condiciones bancarias (comisión TPV)
- Organizamos departamento de administración. Archivo, circuitos documentarios. Etc.

**“ Se mejora la gestión de las compras ”**

---

# Acciones

## 5. Gestión del personal

- Se implanta política de incentivos mediante comisiones por incremento media de ticket.
- Se cambia el sistema retributivo de semanal a mensual.
- Se mantienen reuniones con todo el personal de la empresa, con el fin de involucrar a toda la plantilla en los cambios organizativos.
- Se diseña plantilla para informa al personal sobre la evolución media tickets.
- Se implanta sistemática de reuniones con el personal para comunicar novedades comerciales.

*“Es importante que los clientes salgan con la sensación de haber sido bien atendidos”*

## Resultados obtenidos

Como se puede apreciar, la mayor área de las mejoras se encontraban en el apartado de las compras con una mejora de 30.000 € anuales

Gastos Financieros	Mejora en los gastos financieros en	3.000 €
Compras	Mejora en las compras con una reducción del del consumo de	30.000 €
Resultado	Mejora en el Resultado antes de impuestos de	35.000 €

***“La mejora de resultados gracias a las acciones implementadas por Iberdac superaron los 35.000€”***



## Resultados obtenidos

- Iberdac ha mejorado la calidad de vida de la actual dirección con horarios menos intensivos
- Se ha implantado un plan de mejora en la gestión global del negocio
- Se ha formado a la Dirección en la gestión de la empresa, así como interpretar sus resultados
- Iberdac ha introducido en la empresa la cultura de trabajar por objetivos y mantener la calidad de la producción
- Se implanta el Cuadro de Mando Integral a toda la empresa.
- Se mejora la gestión de las compras, reducción del 5 %
- Se mejora la atención de los clientes en tienda. Se implica al personal para aumentar cifra de ventas
- Se implanta sistema de comisiones al personal.
- Se mejora la liquidación y pagos de las nóminas
- Se mejora la gestión de la tesorería. Se fija día único de pago. Se paga todo por el banco.
- Se realiza un correcto arqueado diario.
- Se mejora la página web. Captación de clientes a través de ella.
- Se implanta plan para la mejora de la gestión comercial.

***“Iberdac tuteló el cambio de los sistemas de trabajo con total éxito”***

# GRACIAS

## **BARCELONA**

Bailén 71, bis 6ª, 08009

Tel: 934 575 600

Fax: 932 075 536

## **BILBAO**

San Vicente 8, 6ª, 48009

Tel: 946 611 620

Fax: 944 075 536

[gestion@iberdac.com](mailto:gestion@iberdac.com)

[www.iberdac.com](http://www.iberdac.com)