

# Caso práctico:

Cambio de Gerencia e implantación plan de mejora en empresa de calderería

---

## La Empresa

La Compañía se dedicada a trabajos de calderería en general, construcciones metálicas, mantenimiento de plantas industriales, etc...

La gerencia está asumida recientemente por familiar de socio, sin ninguna experiencia.

Socios vinculados a la empresa, con baja por enfermedad, y sin jubilarse, teniendo edad para ello. Salarios muy altos.

Auténtico caos de organización. No se aclaran.

Plantilla de trabajadores antigua con altos costes laborales y elevado absentismo.

Trabajan por inercia, por que siempre se ha hecho así. No hay gestión comercial.

Muchos clientes esporádicos, con poca continuidad. No se sabe el coste de los trabajos realizados.

La empresa no disponía de indicadores de ningún tipo.

El departamento de administración con baja productividad, y sin tareas y obligaciones definidas.

---

## Problemática existente

Problemas graves de organización. Nadie sabe nada. Se hacen las cosas por inercia.

Acumulación de pérdidas en los últimos ejercicios.

Empresa demasiado ligada a los clientes de toda la vida.

Competencia desleal, con empresas formadas por pequeños autónomos.

Continuos "cuellos de botella" en el proceso de producción.

Desorganización interna (comunicación, reuniones, objetivos...

Falta de control en almacén. No conocen los stocks de material disponible.

Descenso sostenido de las ventas

No disponen información sobre el coste de producción ni escandallos.

Falta de información

***“La empresa hace las cosas por que siempre se han hecho así”***

## Diagnóstico de situación

La empresa necesita urgente una profesionalización de la nueva Gerencia. Relevo y cambio de antigua Gerencia.

Proponer y realizar jubilaciones y pasar a incapacidad permanente a algunos de los socios.

Mercado de zona por proximidad. Clientes puntuales con baja continuidad y mucho trabajo para departamento técnico.

No existe departamento comercial.

No existe una hoja de ruta y trazabilidad desde que entra un pedido hasta su entrega

La productividad de la empresa era muy baja, con continuas roturas de producción por una incorrecta planificación y previsión de los procesos.

Falta de previsión en la compra de materiales. Todo el mundo compra.

No había un seguimiento de los datos generados dentro de la compañía (a nivel de costes, cierres mensuales, ...) con lo cual no se conocía la verdadera evolución de la misma a lo largo del tiempo.

El gerente actual de la empresa necesita apoyo para poder desarrollar la gestión y aplicar un plan de viabilidad.

No se disponía de presupuesto general de la empresa.

La empresa entró en pérdidas importantes. Bajada de ventas de un 20 % desde el último ejercicio

Había que aplicar un plan de viabilidad, que de soporte a Gerencia, contemplando la jubilación de alguno de los socios, y constituya el camino a seguir para que la empresa vuelva a generar beneficios.

“*No hay planificación de los trabajos*”

## Implantación del proyecto

Se empezó con la formación del nuevo Gerente, marcándole las pautas a seguir, e involucrándolo en la implantación del plan de viabilidad.

Se preparó el proceso para la correcta jubilación de uno de los socios y el pase a incapacidad permanente de otro de los socios.

Se procedió a la prejubilación de trabajadores.

Se implementó la reestructuración global de la compañía en todas las áreas, desde las áreas más operativas hasta las más comerciales.

Eliminación de los clientes y pedidos no rentables.

Se establecieron nuevos controles y estándares de productividad modificando el sistema de producción.

Se estableció nuevo sistema de control del almacén, y evitar roturas en el proceso de producción.

Se eliminaron “cuellos de botella”, y se eliminaron “viejas costumbres” en la metodología del trabajo.

Se fijaron indicadores de nivel de servicio ligados a la retribución del personal de producción

Se abrieron nuevos mercados de otras provincias para la captación de nuevos clientes y pedidos con buena rentabilidad.

Se realizó un sistema de costes y un análisis completo de rentabilidades de clientes. Se fijaron los precios mínimos a partir de los cuales es rentable aceptar pedidos

Se decide que solo compre el departamento técnico.

Se elabora el presupuesto anual de la compañía, con el seguimiento mensual y análisis de las desviaciones.

Se implementó la previsión de tesorería tanto de cobros como de pagos.

Se crea el cuadro de mando con los indicadores más importantes para la gestión del negocio

Se definen las funciones y responsabilidades de cada persona en la nueva estructura.

Se incluyen nuevas informaciones dentro de la contabilidad, para poder saber mensualmente el margen bruto, como por ejemplo la valoración de “albaranes pendientes de recibir factura”

Se organizó los departamentos de administración y oficina técnica. Mayor y mejor productividad

Se cambió de asesoría externa.

Se mejoró la gestión de toda la documentación.

Se prejubiló personal de administración con un alto coste laboral.

Se seleccionó nuevo personal de administración

**“ Se forma a la nueva Gerencia en los puntos clave para tomar decisiones”**

# Acciones

## 1. Departamento de Gerencia

- Se procede a la formación del nuevo Gerente. Se le tutela en todos sus acometidos.
- Se llega a un acuerdo con la antigua Gerencia para su jubilación. Ahorro de 80.000 € anuales.
- Acuerdo para pasar a incapacidad permanente del otro socio. Ahorro de 54.000 € anuales
- Se implanta plan de viabilidad para el saneamiento de la empresa.
- Se decide con Gerencia las responsabilidades de las diferentes personas de la organización.
- Se diseña plan comercial para que lo ejecute el Gerente dentro de sus responsabilidades.
- Definimos “target” de cliente y zonas de actuación.
- Captación de clientes con buena rentabilidad y continuidad de trabajo. Primeras firmas para realizarles el mantenimiento, paradas técnicas etc...
- Se procede a actualizar página web
- Se enseña a Gerencia la interpretación

## 2. Producción

- Se procede a implantar nuevos sistemas de trabajo.
- Se nombra nuevo responsable de taller. Se definen obligaciones y trabajos a realizar
- Se inicia el trabajo programado en función de la urgencia y de la disponibilidad del taller.
- Se ajustan categorías profesionales.
- Se inicia sistema de trabajo con primas de producción.
- Se cambia horario de trabajo. Se empieza a realizar jornada intensiva, con lo cual se ahorran dietas por desplazamientos de 10.000 € anuales.
- Se prepara cuadro de planificación de los trabajos
- Se normaliza el trabajar con número de pedido y su trazabilidad. Realización diario de hoja de trabajo.
- Se mejora la gestión del almacén al mejorar la gestión de compras y programación de la producción.
- Se prejubilán a trabajadores no productivos. Ahorro de 75.000 € anuales.
- Se contratan nuevos trabajadores con salarios más competitivos.

**“Se mejoró el rendimiento de toda la plantilla”**

# Acciones

## 3. Finanzas. Cuadro de Mando

- Implantamos cuadro de mando para obtener los indicadores importantes
- Se forma a Gerencia para su interpretación y realización.
- Adaptamos la contabilidad para que sea una herramienta de información.
- Preparamos sistema de costes para saber el umbral de rentabilidad.
- Preparamos herramienta para el control de la tesorería.
- Negociamos con bancos mejoras en las condiciones, financiación actual
- Buscamos financiación para estabilizar la tesorería
- Centralizamos los pagos a proveedores en un día al mes. Obtenemos financiación de proveedores de 10.000 €
- Se cambia de asesoría con la titulación de Iberdac. Mejora importante en cuanto a gestiones y asesoramiento.
- Se cambia programa de contabilidad.
- Se reorganiza la situación de administración.
- Se prejubiliza contable y se selecciona nuevo contable con menor coste

## 4. Otras Secciones

- Desarrollo e implantación de una herramienta para el cálculo de los presupuestos.
- Se empieza a calcular la rentabilidad por proyecto.
- Se mejora la rapidez y la fiabilidad de los cálculos
- Se define sistema de compras: solo el departamento técnico.
- Se crean equipos de trabajo autónomos para clientes en concreto.
- Se procede a la limpieza y organización de todo el taller y zona de almacén. Se ingresa por chatarra 2.000 €
- Se definen los objetivos empresariales para los próximos años.

“

*Se inician acciones comerciales para la captación de nuevos clientes”*

---

# Acciones

## 5. Estrategia societaria y patrimonial

- Se implanta la estrategia societaria más adecuada a la situación de la empresa.
- Se procede a disolución de sociedades inactivas.
- Se establece el protocolo para su realización
- Iberdac procede a corregir los errores existentes en la compra-venta de participaciones entre empresas
- Se define cual es la situación más adecuada

***“La implantación del plan de viabilidad, permitió frenar las pérdidas”***

## Resultados obtenidos

A continuación se presenta un resumen de los impactos económicos de las mejoras obtenidas con el servicio de Iberdac

Personal	Ahorro por jubilaciones y prejubilaciones	208.000 €
Finanzas	Ahorro de coste financiero mejoras condiciones	2.000 €
Tesorería	Financiación extra proveedores por día único de pago de	10.000 €
Producción	Ahorro por cambio de horarios	10.000 €
Beneficio	Mejora del resultado global de la empresa	160.000 €

***“La mejora de resultados gracias a las acciones implementadas por Iberdac superaron los 160.000€”***



## Resultados obtenidos

Como se puede apreciar, la mayor área de las mejoras se encontraba en el área de personal con una reducción de 208.000 €  
Se formó a la nueva Gerencia para que pueda trabajar con total profesionalidad.

Iberdac profesionalizó la gestión de la empresa, cambiando hábitos antiguos, a otros totalmente profesionales. Introdujo en la empresa una cultura de seguimiento y evaluación del dato, fijando indicadores, objetivos y sistemas de seguimiento.

Los indicadores (Cuadro de Mando Integral) se aplicaron a toda la empresa y sirvieron de guía para la fijación de la retribución variable, alineando las líneas estratégicas de la empresa con los objetivos y esfuerzos individuales de cada trabajador.

Se mejoró toda la gestión financiera, pasando de una situación de pagos descontrolados, a una situación donde se pueden hacer previsiones de tesorería.

Se implantó el presupuesto, y la previsión de tesorería lo que permite a la empresa anticiparse a los acontecimientos.

Se implantó un sistema de costes, con lo que la empresa dispone de la información en todo momento y le permite una mejor negociación con los clientes

Se implantó herramienta para el cálculo de los presupuestos, con lo que se gana en rapidez y fiabilidad.

Se instauró el seguimiento del cobro de los clientes, así como su reclamación.

Se definió la estrategia comercial de la compañía, target de los clientes, aumento de ventas por pagina web, y una correcta gestión de los pedidos importantes para exportación.

Se diversificó el riesgo de trabajar con clientes pequeños y de siempre, para buscar nuevos clientes solventes.

“  
*Iberdac introdujo en la empresa, una cultura de trabajar por objetivos*”

# 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)