

Caso práctico:

Racionalización de una empresa
de carpintería de madera.

La Empresa

Se trata de una empresa familiar en tercera generación dedicada a la fabricación de diversos elementos en madera.

La dirección y administración de todas las áreas de la empresa es controlada por los integrantes de la familia.

La actividad de la empresa se desarrolla en unas naves industriales situadas en un polígono cercano a la población de residencia familiar y muy bien comunicado.

La crisis actual ha conllevado una disminución significativa de las ventas, un incremento de la competencia (básicamente en cuanto a precios) y un aumento de las dificultades de cobro.

Los trabajos se diseñan en AutoCAD y la empresa dispone de un apartado técnico notable y por encima de la media de su sector y para las empresas con un nivel similar.

Existen fuertes tensiones financieras aunque todavía no se ha producido ningún retraso en el pago de facturas a proveedores.

La empresa está muy bien valorada por sus clientes por la calidad de los trabajos que realiza.

Problemática existente

El descenso de las ventas situó a la empresa excesivamente cerca de su umbral de rentabilidad y por tanto los últimos ejercicios se han cerrado sin beneficios o con ligeras pérdidas.

Paulatino empeoramiento de la tesorería y aparición de tensiones cada vez mayores. Habiendo sufrido los socios retraso en el cobro de sus nóminas para poder hacer frente al pago a sus acreedores.

No se ha realizado ningún ajuste en el personal y en ocasiones se dispone de un exceso de capacidad de mano de obra en relación a los trabajos disponibles, teniendo en consecuencia personal sin trabajos a realizar.

Desorganización interna: falta de comunicación, de reuniones, de establecimiento de objetivos, de reparto de tareas y almacenes muy desordenados,...

Existe la sensación de que se están haciendo ofertas "caras" (en relación a la competencia) pero se desconoce la rentabilidad de los trabajos realizados.

Aunque la carga financiera de la empresa no es excesiva, existe preocupación sobre si se podrá cumplir con los pagos de los préstamos y leasings.

“La empresa estaba teniendo pérdidas y las tensiones de tesorería eran cada vez mayores”

Diagnóstico de situación

La empresa no dispone de presupuesto general anual de ingresos y gastos, desconoce su umbral de rentabilidad, el importe que representan sus costes de estructura y se desconoce el margen esperado por los trabajos realizados.

No existen los procesos adecuados de comunicación, coordinación y planificación entre los diferentes miembros de la dirección, dándose en muchas ocasiones casos en los que se duplican acciones.

Constantes interrupciones en el trabajo de los diferentes responsables (en la mayoría de ocasiones entre ellos mismos), provoca un incremento en la posibilidad de realizar errores y alarga el tiempo necesario para la ejecución de los diferentes trabajos.

El área técnica es quizás la más delicada ya que el conocimiento necesario para realizar los trabajos de esta área sólo los tiene una persona en toda la empresa.

No existe distribución alguna de las diferentes responsabilidades de la dirección, aunque de forma intuitiva, cada uno de los propietarios ha asumido parte de estas responsabilidades. Se producen en muchos casos de dualidad, repitiéndose trabajos y acciones.

La empresa tiene cargas financieras que corresponden a préstamos para la financiación del inmovilizado (nave industrial y maquinaria de fabricación).

Se aplicaban adelantos de facturas descontando en entidades bancarias todos los trabajos realizados para disponer de la tesorería necesaria, llegado en momentos puntuales a tener que retrasar pagos por no disponer de suficiente disponible.

En general los pagos a los proveedores y al personal se encuentran al día, salvo por los sueldos de los socios que sufren constantes retrasos y suponen una importante cantidad al inicio de nuestra intervención.

No existe una planificación de los trabajos a presupuestar, fabricar o instalar, lo que motiva retrasos en la realización de las tareas y cierto descontento de algunos clientes.

Las instalaciones y el almacén están en un estado de suciedad y desorden muy grave, lo que provoca importantes pérdidas de tiempo y compra innecesaria de material en algunos casos.

“Existía una falta de control efectivo de los trabajos y casi una total falta de comunicación interna entre los diferentes integrantes de la dirección”

Implantación del proyecto

Distribución de las diferentes tareas y responsabilidades entre los integrantes de la dirección, con el objetivo de que se realicen todas las acciones necesarias para la correcta marcha de la empresa y no se produzcan duplicidades.

Puesta en marcha reuniones semanales de la Dirección de la empresa para facilitar (y garantizar) el flujo de información. Semanalmente, se programa y prioriza la producción de la semana siguiente y las diferentes áreas de responsabilidad dan cuenta al resto de la información necesaria para facilitar el funcionamiento de la empresa.

Confección del presupuesto general de ingresos y gastos para el ejercicio en curso. Se dota además de las herramientas para poder realizar de forma sencilla esta operación cada ejercicio.

Diseño de una herramienta para la realización y control de los presupuestos de pedidos de clientes, a partir de los datos obtenidos en el presupuesto general. Inicialmente, se analizan aquellas producciones en curso para conocer los trabajos no rentables.

Establecimiento de una operativa para la confección de los nuevos presupuestos, estos ahora incorporan todos los costes, tanto los de producción como los de estructura, financieros y comerciales, lo cual nos permite establecer un precio de venta adecuado para cada trabajo.. También se establecen los estándar de rentabilidad a la hora de confeccionar estos nuevos presupuestos.

Se analiza la organización del área administrativa de la empresa y se rediseñan los documentos a utilizar.

Protocolos de funcionamiento administrativo que permiten ganar mucho tiempo en procesos repetitivos pero indispensables para la empresa.

Revisión de la estructura contable y se establece que información debe llegar a la gerencia mensualmente para realizar el seguimiento de la marcha de la empresa.

Puesta en marcha de un sistema de planificación de los trabajos a realizar que permite el establecimiento de un calendario de operaciones así como priorizar y controlar los diferentes trabajos para cada pedido y cliente.

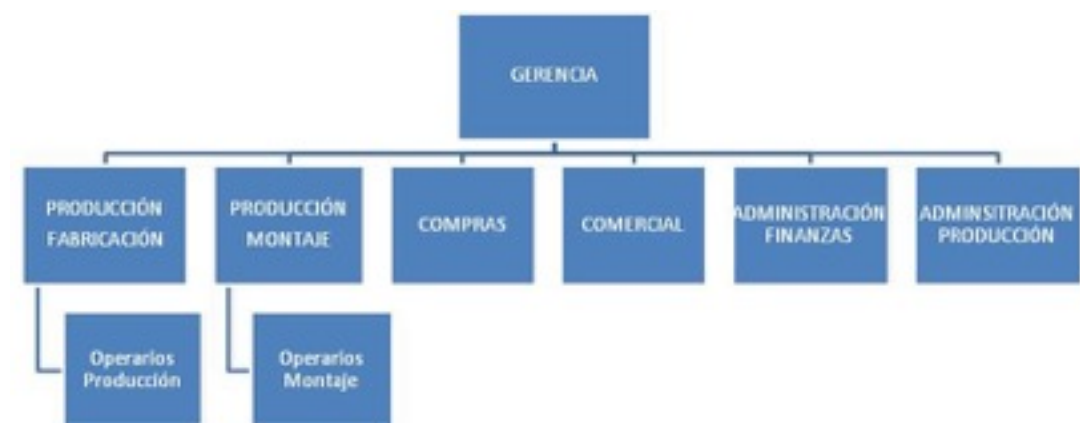
Se implanta un sistema que ha permitido limpiar y ordenar tanto las instalaciones como el almacén. Lo que permitirá un entorno que facilita las operaciones de la empresa y el acceso a todos los materiales y herramientas disponibles en el momento que se necesita.

“El primer paso fue confeccionar el presupuesto anual y diseñar una herramienta ágil para el cálculo de presupuestos a clientes”

Acciones

1. Organigrama

- La empresa no dispone de organigrama. Se diseñó y repartieron las responsabilidades entre los diferentes integrantes de la organización.
- La redistribución de las responsabilidades ha permitido las siguientes mejoras:
 - Disponer del registro de la contabilidad al día y por tanto la información completa para incorporar en el cuadro de mando.
 - Con el reparto de responsabilidades se ha garantizado que la información es recogida y gestionada de forma completa por la persona que corresponde, evitando trabajos duplicados.
- Mejora en el tiempo de respuesta a los clientes.
- Se dispone de una planificación adecuada de todas las tareas.
- Los trabajos de la empresa precisan ser presupuestados y realizados en tiempo, por lo que es importante ser eficientes e ágiles a la hora de realizar los procesos en el menor tiempo posible.
- Se ha mejorado la gestión de los clientes al disponer de un responsable claro de cada uno de los aspectos y se evitan las situaciones con planteamientos contradictorios (cosa que cuando había varios interlocutores ocurría a menudo)



“La organización y distribución de las responsabilidades entre la dirección era inexistente lo que provocaba trabajos duplicados y otros sin hacer”

Acciones

2.Presupuestos

- Confección del presupuesto general de la empresa. Cálculo del umbral de rentabilidad y establecimiento de un objetivo de ventas para el ejercicio.
 - Se diseñan y aportan las herramientas necesarias y se instruye en la metodología de confección del presupuesto anual a la Dirección y personal de área de administración.
 - Confección de una herramienta para realizar el cálculo de presupuestos a clientes que trata de forma separada los costes y el beneficio teórico del pedido evaluado por lo que permite ajustar los precios de venta al máximo cuando es necesario.
 - Revisión de los trabajos en curso y cálculo de las horas de trabajo máximas a aplicar a estos trabajos para que sean rentables.
 - Puesta en marcha de un sistema de planificación y control de los pedidos, presupuestos y trabajos para clientes.
 - Sistema para la priorización y ordenación de los trabajos pendientes que se revisa en las reuniones de dirección realizadas de forma semanal.
- Todas estas acciones han desembocado en los siguientes resultados:
 - ▶ Eliminación de los presupuestos pendientes de realizar.
 - ▶ Reducción casi total de las quejas de clientes debido a la tardanza en la realización de los presupuestos.
 - ▶ Aumento de la cantidad de presupuestos presentados y aceptados por los clientes.
 - ▶ Conocimiento de los recursos a aplicar en cada trabajo para que se obtengan beneficio.
 - ▶ Se dispone de toda la documentación necesaria para la gestión y control de todos los trabajos a realizar.

“El conocimiento de los costes permitió a la empresa pasar de pérdidas a beneficios”

Acciones

3. Otros aspectos de la gestión

- Circuito información de Dirección. Se han realizado diversas acciones que han conseguido mejoras importantes, como:
 - Las reuniones semanales entre las diferentes direcciones que han permitido mejorar la planificación de los trabajos, unificar información de clientes y priorizar las fabricaciones con una mejor información.
 - Informar a toda la dirección de la marcha de la empresa y poder poner en común las incidencias que surgen en las diferentes áreas.
- Planificación de la producción. Implantación de un sistema para controlar el estado de los trabajos en sus diferentes estadios a lo largo de la producción. El responsable de seguimiento de la planificación se encarga de recoger todos los cambios producidos y anotarlos para conocimiento de todos.
- Financiero. Los procesos de control de la tesorería implementados en la empresa han permitido:
 - Tener una previsión de tesorería a 3 meses para la planificación de las necesidades de efectivo.
 - Se dispone de la capacidad necesaria para poder cubrir los pagos en plazo (salarios incluidos).
 - Disponer de un control continuo de la tesorería y no sólo cuando se tiene un problema.
- Gestión del almacén. Se ha implantado un sistema de orden y limpieza que ha afectado al almacén, y a todo el resto de las instalaciones. La mejora en este aspecto ha permitido una reducción en el tiempo de producción de un 15% y el aprovechamiento de una gran cantidad de material hasta ese momento inaccesible.

“La información en la empresa se transmitía por canales informales y de forma desordenada lo que provocaba que la información disponible era muchas veces insuficiente”

Resultados obtenidos

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

Presupuestos	Incremento de las ventas	15%
Presupuestos	La herramienta ha facilitado la confección de presupuestos atrasados	120.000 €
Gestión	Mejora en el resultado respecto al año anterior	110.000 €
Producción	Mejora del tiempo en los procesos de fabricación	15%

Resultados obtenidos

La mayor parte de las acciones realizadas se han centrado en la administración y control. Las mejoras en los procesos informativos y las ganancias en tiempo han sido sumamente importantes y eso ha permitido un mejor funcionamiento de la empresa.

La metodología adecuada a la hora de realizar los presupuestos ha permitido cambiar el resultado de la empresa pasando de pérdidas (que hubiesen comprometido seriamente su supervivencia) a beneficios..

Se dispone de una planificación adecuada de la producción y con las reuniones semanales se priorizan y ordenan los trabajos a realizar. Además todas las áreas de la Dirección ahora disponen de toda la información lo que permite tomar las decisiones estratégicas adecuadas en cada momento.

Las instalaciones se encuentran en un estado de orden y limpieza que facilitan las actividades de la empresa haciendo que tenga un funcionamiento más eficiente.

La empresa dispone de un control sobre la tesorería y la generación de cash flow es más que suficiente para poder atender todas las obligaciones de pago contraídas con terceros y con los integrantes de la propia empresa.

“Las acciones implantadas han permitido dar un giro a los resultados de la empresa pasando de pérdidas a ganancias”

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

www.iberdac.com