

Caso práctico:

Racionalización de una empresa dedicada a la fabricación y distribución de helados y turrónes

La Empresa

Empresa familiar que se dedica a la fabricación y distribución de turrónes desde hace más de 100 años en una capital de provincia. La producción y distribución de helados fue incorporada a la actividad de la empresa para disponer de una actividad que cubra la marcada estacionalidad de la producción principal.

El negocio está en plena transición generacional, acabando de pasar la gerencia a uno de los hijos.

La empresa dispone de mucha información sobre las operaciones pero esta no llega de la forma adecuada a la gerencia.

La empresa dispone de dos centros de producción, el del turrón situado en la ciudad alicantina de Jijona y el del helado situado en una nave industrial en la misma ciudad donde se desarrollan las operaciones de la empresa.

Todos los procesos de la empresa son controlados de forma directa por la gerencia de la empresa.

El sistema de venta de los productos de turrón es a granel, lo que implica el pesado de todas las ventas realizadas.

Problemática existente

La empresa tiene buena información sobre los procesos de fabricación y distribución, pero una insuficiente información económica. La información disponible en la empresa no se utiliza de forma adecuada para evaluar los problemas ni para ayudar a la toma de decisiones.

La contabilidad se confecciona en la gestoría externa. No existe un feed-back informativo adecuado.

Las acciones de la empresa están completamente en poder de la familia, pero el 50% de los accionistas no está implicado en el funcionamiento de la empresa.

La extrema estacionalidad y el hecho que la actividad principal agrupe un 70% de la facturación concentrada en 2 meses de actividad provoca que se produzcan tensiones de tesorería en aquellos meses con actividad nula.

No se conoce el nivel de ventas correspondiente al umbral de rentabilidad. Ni tampoco el resultado correspondiente a la venta de los diferentes productos comercializados.

El establecimiento de precios se realiza por la costumbre y en función del precio establecido por la competencia.

El sistema de venta a granel del turrón ralentiza la venta de este producto e imposibilita la introducción de nuevos canales de venta.

“ Una gestión de la información inadecuada desemboca en la falta de información sobre los márgenes y en general sobre las operaciones ”

Diagnóstico de situación

El hecho que la situación financiera haya sido cómoda hasta el momento ha motivado que no existiera preocupación alguna en la empresa por conocer la evolución económica derivada de las operaciones más allá de los comentarios del gestor externo. En ocasiones estos comentarios se han producido cuando ya no existía margen de maniobra para tomar decisiones (con importantes efectos fiscales).

Existe una hipoteca (a punto de finalizar) sobre la nave industrial y una póliza de crédito que permite superar cómodamente los periodos con actividad estacional baja.

Hay ciertos productos que se sospecha tienen una rentabilidad baja (en el mejor de los casos) o que incluso provocan pérdidas. Pero como no se puede constatar no se ha aplicado acción alguna sobre este problema.

No se dispone de un presupuesto de ingresos y gastos, ni de un objetivo de ventas ordenado por familia y producto.

Se desconocen los costes directos de fabricación de los productos, los costes de distribución y los de estructura, con lo que la rentabilidad hasta el momento se evaluaba por el resultado global a final de cada ejercicio.

Se han producido pérdidas en alguno de los ejercicios anteriores que han reducido el nivel de reservas y ha obligado a los socios a realizar aportaciones.

Existe una preocupación por parte de la propiedad implicada en la gestión de la empresa sobre la distribución del accionariado de la empresa y si esta podría motivar problemas futuros.

No se realiza ningún tipo de inventarios de materias primas y se detecta un exceso de material en el almacén central. Se desconoce totalmente el nivel de stock en los puntos de venta. Sólo se tiene un control del producto terminado con un adecuado sistema de trazabilidad del producto.

Toda la gestión de las tiendas es inadecuada, no disponiendo de controles de caja, ni de protocolos adecuados de funcionamiento. En cuanto a los datos de venta solo se dispone de la información introducida en las básculas y máquinas registradoras en el momento de la venta.

Durante ciertos meses del año la actividad en las tiendas es casi nula (y claramente deficitaria). Se ha mantenido los centros de venta en funcionamiento para reforzar la "imagen de la marca".

“Disponer de información adecuada para la toma de decisiones y mejorar los procesos productivo y de ventas es primordial en la empresa”

Implantación del proyecto

Se confeccionó el presupuesto general de la empresa para el ejercicio en curso. A partir de este se analizaron los márgenes brutos generales y se calculó el umbral de rentabilidad.

El conocimiento del umbral de rentabilidad permitió establecer un objetivo de ventas que garantizaba un resultado positivo de las operaciones de la empresa.

Se ha dotado a la empresa de las herramientas necesarias para conocer el coste total de cada uno de los productos fabricados, disponiendo por separado de los costes de fabricación, los de distribución y los de estructura.

Análisis de todos los productos, lo que permite detectar que existen algunos en los que se producen pérdidas directas.

La revisión de los procesos de fabricación de productos intermedios detecta que algunos son susceptibles de ser externalizados, mejorando notablemente los costes de producción.

Confección del organigrama jerárquico-funcional de toda la organización detallando las responsabilidades de cada puesto de la organización. Se establecen diferentes acciones a realizar para que la empresa no se vea afectada por la próxima jubilación del encargado.

El análisis de la composición del accionariado llevó a establecer las acciones que se han de llevar a cabo para que el control efectivo de la sociedad esté garantizado en todo momento.

En cuanto a los puntos de venta se han aplicado cambios orientados al incremento de las ventas y la actividad en periodos no estacionales, potenciando al máximo el efecto promocional de la marca que supone tener abiertos estos locales durante todo el año.

Implantación de ajustes y nuevos procesos de obtención de datos para la contabilidad. Se define con el gestor externo que confecciona la contabilidad cual ha de ser el feed-back informativo para que la empresa pueda disponer de información de gestión para la toma de decisiones.

Se modifica la estructura del plan de cuentas para tener la información orientada a analizar tanto las diferentes líneas de negocio como los distintos puntos de venta.

Establecimiento de sistemas y herramientas para la mejora del proceso de gestión de la tesorería.

Se diseñan e implantan protocolos de funcionamiento para todos los centros de trabajo.

“Tras el diagnóstico se procedió a la confección del Presupuesto, los escandallos de coste de los productos y control de los márgenes”

Acciones

1. Presupuesto general y escandallo de productos

- La empresa no confeccionaba anualmente un presupuesto de ingresos y gastos. Se estableció el presupuesto para el año en curso teniendo en cuenta los gastos fijos y analizando los gastos variables. Se ha orientó la confección de ese presupuesto a la obtención de información que nos permitiese un control por línea de negocio, por producto y por centro de actividad/venta.
- El presupuesto nos permitió calcular el umbral de rentabilidad de la empresa que resultó estar excesivamente cerca de la cifra de negocio de la empresa de los últimos años lo que ha llevado a resultados nulo o ligeramente deficitarios. A partir del umbral obtenido se establece un objetivo de venta adecuado.
- Se proceder a la confección de un escandallo pormenorizado de los productos fabricados y vendidos. Se eliminan dos productos de la carta de sabores de helados que son claramente deficitarios con lo cual se espera una mejora de la rentabilidad global anual en unos 20.000 €
- Se modifican los precios de 10 productos del catálogo de turrone que producían pérdidas o resultados nulos a los precios anteriores. Además de esta variación de precios se realizaron acciones sobre la operativa de fabricación.
- El presupuesto se distribuyó entre los diferentes centros de actividad de forma que además de conocer los costes de cada una de las partes de la actividad económica de la empresa ha servido de base para realizar un seguimiento adecuado de las operaciones de la empresa mediante la comparación con los datos contables de forma mensual.

“La implantación de un sistema de presupuesto anual ha permitido disponer de información vital para la toma de decisiones de gestión”

Acciones

2. Procedimiento productivo y almacenes

- La empresa dispone de dos centros de venta y dos centros de producción, además uno de estos últimos se encuentra en otra comunidad autónoma a mucha distancia del resto.
- Se ha entrevistado a todo el personal y se ha confeccionado el organigrama jerárquico funcional de la empresa. Esto ha permitido definir las funciones de todos y a partir de estas se han incorporado o ajustado los protocolos de funcionamiento de los centros de trabajo. El conocimiento de las funciones desarrolladas por el encargado ha permitido poder planificar adecuadamente como se realizarán las tareas principales una vez se jubile el año próximo.
- Puesta en marcha de elementos productivos disponibles y que permanecían sin utilizar en la empresa. Esto ha permitido una mejora de la productividad en algunos productos de ambas líneas de negocio de hasta el 25%. Paralelamente se ha conseguido reducir la mano de obra necesaria para la fabricación de los productos lo que ha supuesto un ahorro anual de 18.000 €
- Se ha procedido a la externalización de ciertas operaciones (hasta ahora realizadas por el encargado) y que son más eficientes si se realizan por empresas externas, manteniendo en todo momento la calidad deseada en los productos.
- La implantación de una sistemática de realización de inventarios (tanto de los principales como de los periféricos en las tiendas) ha permitido un mejor aprovechamiento de los stocks y ha reducido las cantidades de productos caudadas en un 8%
- Se aplica un sistema de información de la producción que permite a la gerencia la marcha de las operaciones de todos los centros reduciendo la circulación de documentación.

“La reorganización productiva y el aprovechamiento de los recursos ha mejorado la productividad y ha disminuido los costes de producción”

Acciones

3. Control de gestión y adecuación contable

- Modificación de las cuentas contables de ingresos y gastos en el plan de cuentas para disponer de información ordenada por centro de actividad y línea de negocio. El gestor externo envía esta contabilidad a la empresa de forma mensual.
- En el cierre contable del último ejercicio se detectaron movimientos incorrectos que tras resolverlos supusieron una mejora fiscal en el impuesto de sociedades de unos 35.000€
- La información contable actualmente permite el seguimiento de las operaciones establecidas en el presupuesto y dotan a la Dirección del conocimiento necesario para la toma de decisiones de gestión.

4. Sistema de ventas y actividad comercial

- Las ventas del producto estrella se realizaban a peso, se han introducido cambios en el sistema de embalaje y presentación para su venta a un precio por unidad de venta empaquetada. Esto ha mejorado el tiempo de venta, se ha introducido un sistema de códigos y se ha aplicado una diferenciación de precios que antes no era operativa .
- Se han introducido nuevos canales de venta que permitirán cuando se hallen totalmente desarrollados un incremento importantes de ventas y una expansión del conocimiento de la marca (el incremento de ventas logrado ha sido de un 5% y está previsto que este año próximo llegue al 15%)
- Se ha modernizado y actualizado la imagen de la marca y la distribución de los puntos de venta para hacer más agradables a los clientes las instalaciones y mejorar el proceso de venta.

“Nuevos canales de venta y, modernización y mejora de los existentes”

Resultados obtenidos

El resumen de los impactos obtenidos por la intervención de Iberdac.

Producción	Mejoras en la productividad de algunos productos	25%
Producción	Reducción de los costes de producción en un importe anual	18. 000€ / año
Producción	Mejor aprovechamiento de los productos con reducción de las retiradas por caducidad	8%
Financiero	Mejora del resultado fiscal en el ejercicio de la intervención por detección de errores de registro contable	35.000 €

Resultados obtenidos

Como en todos los casos de reorganización general de la empresa, se consiguen mejoras formativas y profesionalización del personal. La implantación de un sistema de presupuesto anual ha permitido poder establecer un objetivo de ventas adecuado para la estructura de la empresa. La empresa conoce su umbral de rentabilidad y dispone de un escandallo de los costes de productos actualizable que permite el establecimiento de los precios de venta con un control efectivo de los márgenes por producto.

La estructuración adecuada de los datos disponibles en el sistema informático permite disponer de información relevante para toda la empresa cuando inicialmente la Dirección no disponía de información útil para la toma de decisiones de gestión.

Se han puesto en marcha medios de producción infrautilizados mejorando la productividad de la fabricación.

Se ha cambiado el formato de venta del producto principal lo que ha permitido una diferenciación de precios cuando ha sido necesario y ha facilitado el proceso de venta.

Incorporación de nuevos canales más modernos, actualizando los existentes.

Actualización de la imagen de marca.

“Iberdac reorganizó la empresa, implantó sistemas de control, modificó procesos y aumentó la productividad”

GRACIAS

BARCELONA

Bailén 71, bis 6^a, 08009

Tel: 934 575 600

Fax: 932 075 536

BILBAO

San Vicente 8, 6^a, 48009

Tel: 946 611 620

Fax: 944 075 536

gestion@iberdac.com

www.iberdac.com