

# Caso práctico:

Racionalización de una empresa de instalaciones y servicios de mantenimiento en electricidad

---

## La Empresa

La empresa realiza las siguientes actividades:

Prestación de personal para desarrollo de mantenimiento de instalaciones eléctricas en el domicilio de los clientes.

Fabricación de equipos eléctricos en taller propio y su instalación posterior en el domicilio de los clientes.

Instalaciones eléctricas en edificios.

La empresa está certificada para la norma del sistema de gestión ISO 9001:2008.

Las ventas de la empresa se han incrementado paulatinamente desde su constitución, incorporando nuevos operarios a la empresa a medida que ha sido necesario.

El esfuerzo y dedicación del propietario y gerente también ha sido cada vez mayor. Llegando a una situación en la que la propiedad está a disposición de los clientes de forma efectiva 24 horas al día 365 días al año.

Los trabajos de la empresa y la capacidad técnica de la misma es muy bien valorada por los clientes, siendo el nivel de satisfacción muy elevado.

Existen puntualmente tensiones de tesorería que son subsanadas por aportaciones puntuales por parte del empresario.

---

## Problemática existente

El incremento de actividad y facturación no ha traído consigo un aumento de resultado tan considerable como el esperado por el propietario, dando la sensación de que antes “facturando menos ganaba más”.

Existe una excesiva dependencia del propietario/gerente tanto por parte de los clientes como por parte de los propios operarios. Esto desemboca en que no hay momento en el que no se pueda recibir una llamada de teléfono y acudir a atender el problema. Esta situación está llegando a afectar la salud del propietario por no tener garantizados ni los periodos mínimos de descanso.

Dado que la valoración de la empresa es positiva hay fundadas expectativas que se produzcan incrementos de trabajo. Esto que en un entorno normal sería una muy buena noticia, provoca dudas sobre los esfuerzos que implicará a nivel de trabajo al propietario y dado que los clientes tienen un periodo de pago elevado (150 días efectivos) puede provocar tensiones financieras importantes.

La gerencia no dispone del adecuado seguimiento de resultados de las operaciones de la empresa y desconoce o tiene dudas de hasta que punto puede ajustarse en precio cuando es necesario, sin entrar en pérdidas.

El propietario desea dejar de aportar puntualmente liquidez a la empresa en ciertos periodos del ejercicio (normalmente coincidiendo con periodos de liquidación de impuestos).

***“La dedicación personal del propietario cada vez es mayor, y no es posible descansar ni desconectar.”***

## Diagnóstico de situación

La empresa, aunque dispone de bastante información recogida en el programa de gestión utilizado, no tiene presupuesto general anual de ingresos y gastos, desconoce su umbral de rentabilidad y el importe que representan sus costes de estructura.

No se dispone de la información que permita conocer las ganancias teóricas de cada uno de los trabajos.

Sobrecarga de trabajo de la Gerencia que ha asumido personalmente el total de los trabajos del área de control de las actividades, contacto con los clientes finales, recogida de incidencias, urgencias, nuevos trabajos y presupuestos.

Existe el temor que en caso de aceptar nuevos trabajos, la rentabilidad de estos no sea la adecuada para que merezca la pena el esfuerzo personal que según el sistema actual de trabajo se requerirá por parte del Gerente.

Constantes interrupciones en el trabajo de la Gerencia debido a que con mucha frecuencia debe dejar los trabajos que está realizando para personarse en las instalaciones de los clientes.

La empresa tiene una situación financiera controlada y no tiene deudas importantes con las entidades financieras ni con terceros, aunque en diversas ocasiones ha sido necesario que el propietario realizase aportaciones de tesorería puntuales para poder atender los pagos, por norma general en el momento de liquidar algún impuesto.

No se realizan adelantos de facturas de los trabajos en las entidades bancarias para disponer de la tesorería necesaria.

La empresa siempre ha tenido resultado positivo en las operaciones anuales, debido en muy buena parte al sobreesfuerzo realizado por la Gerencia y a costa de descansos y renunciar a una vida personal "normal".

No existen protocolos ni organigrama de la empresa.

Las existencias no se controlan y en ocasiones se solicitan materiales que ya están disponibles en el almacén o bien se producen errores en los pedidos realizados.

***“Existía una falta de definición y reparto de las responsabilidades y tareas a realizar.”***

## Implantación del proyecto

Conjuntamente con la Gerencia y la administración de la empresa se ha confeccionado el presupuesto general de ingresos y gastos para el ejercicio en curso. Además se dota a la empresa de las herramientas para poder realizar de forma sencilla esta operación cada ejercicio.

El presupuesto ha permitido identificar de forma clara los costes de la empresa, especialmente aquellos que no directamente aplicables a cada uno de los trabajos realizados. Se ha establecido un sistema de reparto de estos costes para conocer que parte de la estructura y los costes indirectos debe “soportar” cada uno de los trabajos.

Confección 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. La herramienta permite conocer los costes totales y una estimación de la rentabilidad de cada pedido.

Estudio de los precios hora cobrados los clientes por los diferentes operarios y tipos de trabajo realizados. Se han establecido unas tarifas estándar.

Análisis de la organización del área administrativa de la empresa y se redistribuyen los trabajos para que la gerencia pueda disponer de un conocimiento adecuado de la empresa y la información necesaria para poder tomar decisiones de gestión.

Confección y defición del organigrama jerárquico funcional de la empresa, detallando las funciones, responsabilidades y tareas de todos los integrantes de la organización.

Diseño e implantación de un sistema de guardias domiciliarias, seleccionando los operarios con las capacidades y conocimientos adecuados. Diariamente siempre habrá un operario de guardia y otro de retén para poder realizar aquellos trabajos en los que sean necesarias dos personas.

Establecimiento de un sistema que permite conocer los materiales disponibles en el almacén en todo momento y las revisiones de inventario continuo.

Realización de un análisis de las necesidades asociadas a un incremento de servicios solicitado por el cliente principal, sobre todo a nivel de la necesidad de circulante. Sobre estas necesidades se buscó y consiguió la financiación bancaria necesaria para poder llevar a cabo estos nuevos trabajos.

Se planteo una estrategia de negociación con el cliente principal que afectaba a tipos de trabajos realizados, tarifas y periodo de cobro de las facturas.

***“Tras la definición de los problemas, el primer paso fue confeccionar el presupuesto anual y realizar una estimación de los costes.”***

# Acciones

## 1. Organigrama y organización del trabajo de Gerencia

- La empresa dispone de una certificación ISO y por tanto dispone de organigrama, pero deja bastante desatendida la parte administrativa y de gestión de la empresa, y además no se reparten ni asignan de forma efectiva ni adecuada las diferentes responsabilidades entre los integrantes de la organización.
- Se diseña un sistema de guardias localizadas, se definen los operarios que deberán realizarlas y se lleva a cabo una reunión con ellos para explicar el funcionamiento de estas guardias y su objetivo. En concreto:
  - Las guardias se ponen en marcha para dar un mejor servicio y atender las necesidades de los clientes.
  - Descargar de trabajos que no le son propios a la Dirección, permitiendo orientar más adecuadamente los recursos de la empresa.
  - Se establece un calendario para que en todo momento esté un operario de guardia y otro de retén. Tanto la guardia como el retén está remunerado.
- Distribución de las tareas relativas a las áreas definidas en el organigrama entre diferentes responsables y se ha establecido el sistema adecuado para que la información de cada una de estas áreas llegue puntualmente a la Gerencia.
- La Gerencia ha tenido que realizar un importante esfuerzo para cambiar sus costumbres y solicitar tanto a clientes como operarios que contactasen con los operarios de guardia o con el responsable asignado a cada uno de las áreas de la empresa.
- El organigrama quedó establecido en las siguientes áreas:

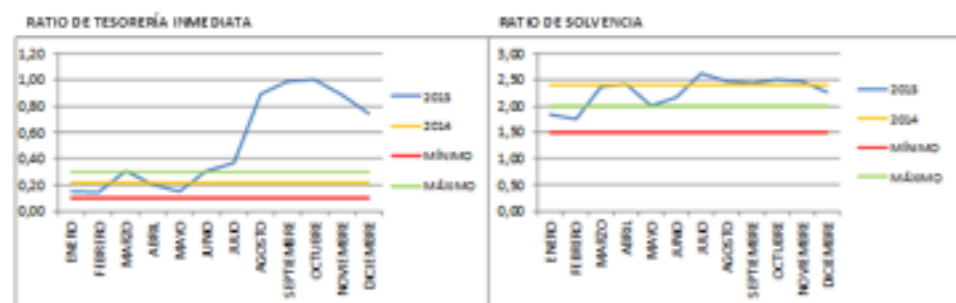
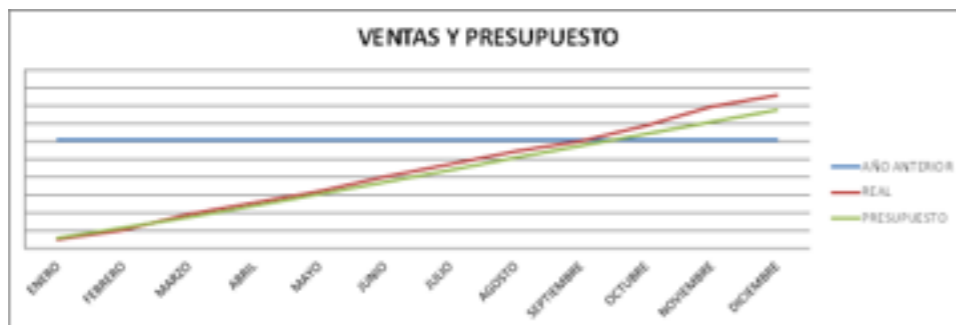


***“La organización y distribución de las responsabilidades ha permitido un mejor funcionamiento.”***

# 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 Gerencia y personal de área de administración.



- Implantación de un sistema de cuadro de mando y seguimiento presupuestario que además incorpora ratios de gestión. Se establece la forma y plazo en que se tiene que pasar el documento a la Gerencia para que disponga de información suficiente sobre la marcha de la empresa:
- Se establece el coste por hora y por categoría, y se prepara la estrategia para la negociación de nuevas tarifas con el cliente principal.
- El cliente principal ha planteado la intención de realizar una ampliación sustancial de los trabajos que realiza la empresa. Se realiza un estudio detallado de las necesidades financieras y se establece un plan adecuado que permita la realización de los trabajos sin que se produzcan tensiones financieras.
- Confección de la herramienta para realizar el cálculo de presupuestos a clientes. Se realiza una revisión de los trabajos en curso.
- La herramienta de cálculo de presupuestos a clientes 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.
- Se han evaluado todos los trabajos relativos a la prestación de servicios que tiene la empresa y se detectaron algunos trabajos deficitarios. Con esta información se procedió a negociar con el cliente en cuestión para ajustar el precio de lo servicios prestados.

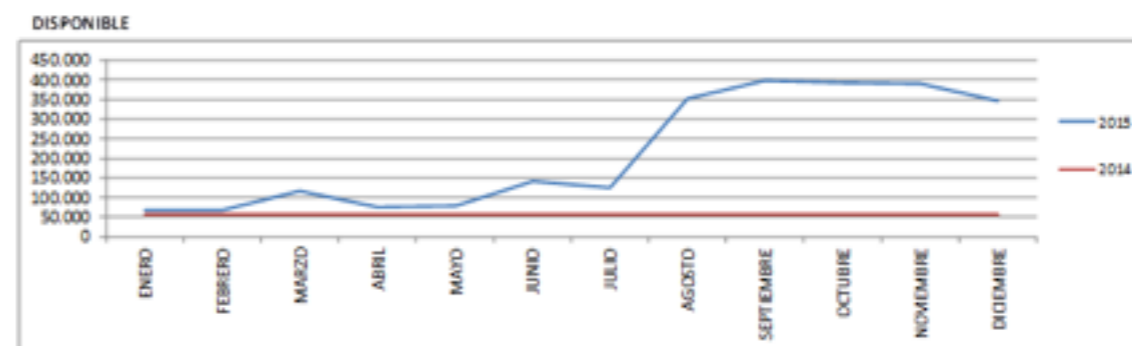
***“El conocimiento de los costes ha permitido negociar unos precios adecuados por los servicios prestados y los trabajos realizados”***

# Acciones

## 3.Otros aspectos de la gestión

- Se ha revisado y ajustado el sistema de previsión de tesorería con objeto de evitar que vuelvan a producirse las tensiones eventuales.
- En el estudio sobre las necesidades de tesorería asociadas al aumento del contrato de prestación de servicios al cliente principal se evaluó la cantidad necesaria para financiar los costes hasta el momento en que se cobrasen las primeras facturas de los trabajos relacionados. Como la forma de pago de este cliente era de 150 días el importe necesario se estimo en unos 100.000 €.
- Se realizó la gestión para conseguir un préstamo bancario por el importe necesario para cubrir las necesidades calculadas, para esto se preparo la documentación adecuada para realizar la solicitud con garantías de éxito y se consiguió un préstamo ICO a 2 años más uno de carencia.
- Paralelamente se inició una negociación con el cliente principal con objeto de mejorar el periodo de pago de las facturas de los trabajos realizados. En la negociación se trataron las tarifas por hora de los diferentes trabajos realizados, los servicios realizados sin coste para el cliente y la forma de pago.

- Como consecuencia de la mencionada negociación se ha conseguido reducir el periodo de cobro del cliente principal a 60 días lo que permitió una mejora del disponible de la empresa en más de 250.000€ en 3 meses.



- Se ha introducido en la empresa una cultura de seguimiento y evaluación de la información, fijando indicadores, objetivos y sistemas de seguimiento.

***“Se ha mejorado el tiempo de cobro de las facturas a los clientes lo que ha incrementado el disponible.”***



## Resultados obtenidos

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

Organigrama	Puesta en marcha del sistema de guardias.	Incremento del tiempo disponible del gerente tanto personal como de trabajo
Organigrama	Redistribución clara de las responsabilidades de las diversas áreas de la empresa entre el personal	Incremento del tiempo disponible del gerente tanto personal como de trabajo
Presupuestos	Conocimiento del coste y la rentabilidad de los diferentes trabajos realizados por la empresa.	Mejora del Resultado obtenido en 70.000 €
Financiero	Mejora del disponible de la empresa	Mejora de 250.000 €



---

## Resultados obtenidos

Se han reorganizado las tareas que asumía la Gerencia permitiendo disponer de mayor cantidad de tiempo para trabajos de gestión y poder realizar los periodos de descanso necesarios.

Iberdac introdujo en la empresa los procesos necesarios para que la Dirección pudiese disponer de la información adecuada en el momento necesario para realizar evaluaciones y tomar decisiones.

La metodología adecuada a la hora de calcular los presupuestos ha permitido evaluar los nuevos trabajos y conocer la rentabilidad esperada de cada uno de ellos.

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.

***“Las acciones implantadas han permitido a la gerencia disponer del tiempo de descanso adecuado”***

# 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)