

# Caso práctico:

Reestructuración de empresa del sector

Mobiliario técnico

---

## La Empresa

La Compañía se dedica a la fabricación y montaje de mobiliario técnico para laboratorios y hospitales.

La empresa opera a nivel nacional pero con mayor énfasis en la región de Cataluña. Se han realizado proyectos a nivel internacional a través de distribuidores.

Actualmente se está inmerso en un proceso de relevo generacional en el cual el hijo del fundador debe asumir la dirección de la empresa.

Existen distintos tipos de clientes: directos, en el sector farmacéutico, empresas químicas, de alimentación o cosmética y los indirectos, como distintos distribuidores que comercializan su mobiliario, y por último las ingenierías que gestionan proyectos en el exterior.

La empresa es consecuencia de la decisión de su fundador de renunciar a continuar en la empresa donde colaboró cerca de 35 años y de establecerse por su cuenta en 1.996.

La cultura implantada en la empresa fue siempre la de estar enfocados al cliente y su satisfacción pero sin tener demasiado en cuenta la rentabilidad de las operaciones.

La empresa ha afrontado recientemente una caída sustancial en la facturación, en la que la dimensión, la estructura de gastos y el apalancamiento financiero ha puesto en peligro la viabilidad de la empresa.

---

## Problemática existente

La empresa dispone de herramientas de gestión. No obstante, no están enfocadas a la toma de decisiones ni al análisis de ineficiencias.

No existe una clara dirección en la planificación estratégica con el objeto de incrementar los niveles de venta y de rentabilidad. Por lo que se debe implantar una cultura de planificación y seguimiento.

Organigrama. Definición de las responsabilidades de todos los puestos de trabajo. Existe heterogeneidad en las funciones y falta de definición de responsabilidades.

Ineficiencia en las horas productivas e incoherencias en la planificación de los proyectos.

Desorganización interna del personal directo. La empresa no planifica las obras con lo que en muchas ocasiones no se cumplen las expectativas del cliente en cuanto a plazos.

La política salarial no esta enfocada a la aportación de valor del personal por lo que genera desmotivación en posiciones clave.

**“ La toma de decisiones no se fundamenta en datos objetivos ”**

## Diagnóstico de situación

El proceso de relevo generacional ha encontrado resistencias y ciertamente hasta se ha cuestionado el liderazgo de la nueva Gerencia. La cultura organizativa de años de funcionamiento y estilo de dirección muy marcado, han chocado con los cambios implantados, y no se ha establecido un sistema de control interno eficiente.

Hay una sobrecarga de proyectos pero ésta es estacional y el comportamiento en cambio es idéntico y no depende de factores estacionales. Siempre está presente la reacción de potenciales grupos de poder y de resistencia a los cambios, la cual se manifiesta principalmente en el responsable de producción.

Si bien es cierto que se han establecido diferentes indicadores y herramientas de gestión para disponer de información de la marcha de la empresa, estos indicadores no cumplen su principal cometido que es la de que Gerencia disponga de información útil para la toma de decisiones.

Falta de definición de una adecuada planificación estratégica que determine el rumbo que debe tomar la empresa a corto (un año) a largo plazo (tres años) y que tenga por objetivo incrementar a niveles de venta y rentabilidad.

Hay implantado un sistema de costes de producción y montaje de los productos pero la información disponible no permite disponer de un análisis correcto.

Las desviaciones en tiempos son demasiado elevadas. Es imprescindible su corrección para determinar los productos más rentables para la empresa.

Se dedica un gran esfuerzo en tiempo y dedicación a formalizar presupuestos a clientes, conseguir información, visita si procede al cliente, ajustar las ofertas según las posteriores informaciones del cliente que modifican el presupuesto inicial. No hay una búsqueda proactiva de clientes. Por otra parte, no hay un seguimiento y el grado de aceptación podrá ser mayor al actual.

No existe una correcta planificación de los trabajos ni control de ejecución de los mismos. Los cambios en los planes de producción son constantes, no solo por aquellos que están justificados, como la gestión de urgencias, sino por criterios personales del Responsable de esta área, los cuales entran en conflicto con las prioridades de gerencia.

La planificación no muestra la ocupación de los medios de producción.

No se dispone de herramientas adecuadas de evaluación del rendimiento de las personas. Se deben establecer los mecanismos para saber hasta qué punto es productiva una persona y si hay posibilidades de incentivarla y cómo. Por lo que hace referencia a la retribución no se prima la productividad sino más bien la longevidad en los trabajos. Este sistema no fomenta la productividad en la empresa. El sistema de incentivos ha de servir para converger los intereses de la empresa con los de los trabajadores.

***“Es imprescindible afianzar el liderazgo de la gerencia y formarla en la toma de decisiones ”***

## Implantación del proyecto

Se implementó un sistema de seguimiento de las ofertas y proyectos. Se crearon indicadores de sector, razones de no aceptación, sector cliente, % de éxito de presupuestos aceptados, etc. La herramienta permite analizar la carga de trabajo del departamento técnico.

Se realizó e implementó un cuadro de mando para sustentar la toma de decisiones. Se crearon indicadores de clientes, financieros, operaciones y RRHH.

Se implementó una herramienta de seguimiento presupuestario de la cuenta de explotación.

Se implementó una herramienta para la planificación de las obras según la capacidad productiva.

Se ha implementado una herramienta para el cálculo de costes estándar y de la imputación de los costes indirectos.

Se ha definido un organigrama así como las funciones y responsabilidades de todas las posiciones de la empresa. Se han definido los comités. Se ha definido una tabla de polivalencia de las principales funciones.

Se han implementado herramientas de análisis de carga de trabajo en el ámbito de producción y montaje y en departamento técnico,

Implementación de una herramienta para el cálculo de los incentivos de los comandos intermedios con carácter trimestral.

Se ha implementado un sistema que permite la agilización en la toma de decisiones en la determinación de los precios de los proyectos según el volumen y la rentabilidad neta deseada.

***“Gracias al análisis se detectan los problemas de la empresa y se pueden iniciar las gestiones para su resolución”***

# Acciones

## 1. Producción-Montaje

- Reducción en los tiempos muertos de personal debido a la planificación de producción.
- Flexibilización de los horarios de personal directo en función de la carga de trabajo definida.
- Mejora en la asignación de tareas de personal directo debido al seguimiento de las desviaciones en tiempos reales versus tiempos presupuestados.
- Optimización en la reasignación de tareas por urgencias de los clientes.
- Mayor control de la evolución de la obra por parte de los Project Managers.
- Mejora en la adecuación de las compras y del aprovisionamiento a los tiempos planificados.

## 2. Comercial

- Incremento del porcentaje de éxito de presupuestos aceptados debido al seguimiento de los presupuestos y a la reorganización de tareas.
- Mayor eficiencia en la realización de presupuestos debido a un sistema de incentivos racional.
- Mayor eficiencia en la realización de ofertas debido a la disminución de herramientas de cálculo.
- Incremento de la eficiencia al primar los proyectos de mayor envergadura según la nueva política de tarifas.
- Incremento de la satisfacción del cliente por el conocimiento anticipado del cumplimiento de los plazos.
- Incremento de la satisfacción del cliente por la mejora en la asignación de funciones en lo que respecta a la priorización de clientes.

***“La reorganización del departamento técnico y de dirección de obras ha permitido un incremento de la eficiencia y la potenciación del ámbito comercial.”***

# Acciones

## 3. Control de gestión

- Conocimiento de la rentabilidad neta por obra y cliente.
- Conocimiento de la carga de trabajo del personal directo e indirecto.
- Mejora en la clarificación de los objetivos generales de la empresa por el cuadro financiero y el presupuesto financiero.
- Mejoras en la eficiencia debido a la simplificación de las hojas de control del departamento técnico.
- Conocimiento de la rentabilidad real de la cuenta de explotación por reorganización del plan general contable.
- Mejora en los plazos de finalización de obra.
- Mejora de los instrumentos de financiación.
- Implantación de un sistema de comprobación de partes de trabajo.

## 4. Gestión del personal

- Mejora de la motivación del personal mediante un sistema de incentivos racional y fiable.
- Afianzamiento del liderazgo de la gerencia.
- Potenciación del ámbito comercial mediante la transferencia de funciones del departamento técnico al departamento financiero.
- Mejora de las tensiones interdepartamentales debido a la clarificación de los objetivos generales de la empresa y de su priorización y las mejoras de comunicación.
- Adaptación de la plantilla a la carga de trabajo por la planificación de obras.

***“La mejora de organización en el departamento técnico nos permite agilizar la entrega de presupuestos en un 70%”***

## Resultados obtenidos

Como se puede apreciar, la mayor área de las mejoras se encontraban en el ámbito del departamento técnico y de producción y montaje, llegando a un ahorro total estimado de 138.000 €.

Siguiendo la reestructuración puesta en marcha, estos ahorros son aplicables en los próximos ejercicios.

Control de gestión	Simplificación del proceso de presupuestación	21.000 €
Comercial	Mejora en el % de éxito de aceptación de presupuestos 5%	80.000€
Producción	Mejora en la productividad del personal por adaptación de horarios a la carga de trabajo	30.000 €
Financiación	Ahorro por la cancelación anticipada de un seguro de interés	7.000 €

***“La mejora de resultados gracias a las acciones implementadas por Iberdac superaron los 138.000€”***

## Resultados obtenidos

Iberdac reforzó la posición de liderazgo de gerencia e introdujo en la empresa la cultura de trabajar por objetivos y potenció el ámbito comercial mediante un enfoque organizativo dirigido al cliente, fijando unos objetivos fáciles de cuantificar y lograr.

Se implementó el Cuadro de Mando Integral y un presupuesto financiero, los cuales sirvieron de guía los objetivos marcados y su realización para fijar la retribución variable.

Se mejoraron los procesos de planificación de obras, lo que permitió a la empresa optimizar los recursos productivo y dar una mejor respuesta al cliente incrementado su satisfacción.

Mediante la planificación se dotó a la empresa de la herramienta para poder ajustar la plantilla a la estacionalidad de la carga de trabajo.

Se agilizaron los procesos del departamento técnico para disminuir los tiempos de realización de presupuestos.

Se dotó a la empresa de herramientas que permitieran conocer la rentabilidad neta de los clientes. Lo cual les permitió priorizar la acción comercial.

Se definió un sistema tarifario que priorizaba las obras por volumen con el consiguiente incremento de eficiencia y rentabilidad.

En conclusión, se introdujeron criterios de rentabilidad y una cultura de objetivos lo que contribuyó a consolidar la empresa en su entorno competitivo.

***“Iberdac introdujo con la utilización de criterios de rentabilidad, una cultura de objetivos que contribuyó a profesionalizar la empresa”***



# 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)