

# Caso práctico:

Implantación plan de crecimiento y organización interna, en empresa constructora.

## La Empresa

- La empresa se dedica a la construcción de obra nueva, y reformas inmobiliarias.
- Es conocida en la zona, como empresa de calidad en la construcción y acabados.
- Empresa familiar, están en la tercera generación.
- Dirección totalmente personalizada en el propietario.
- Tienen trabajo a corto plazo.
- El sistema retributivo, no está bien definido en general, ni en el personal directo, ni en el indirecto.
- La empresa no disponía de indicadores de ningún tipo.
- El departamento de contabilidad está mal organizado. Se lleva la contabilidad "para pasar las facturas"
- No tienen control de la tesorería, ni ninguna previsión.

## Problemática existente

- Se tienen que establecer indicadores de manera rápida y concisa.
- El resultado de la empresa ha empeorado en los últimos ejercicios.
- Tienen un grave problema en la contabilización de los trabajos en curso.
- Falta de previsión en la tesorería
- No saben cuáles son sus costes en los procesos productivos. Precio hora.
- La empresa no dispone de cuadro de mando.
- No se dispone de ninguna herramienta fiable para el cálculo de los presupuestos para los clientes.
- Los trabajos administrativos no están correctamente asignados por personas.

**“ No existía una política de cobro adecuada a las necesidades de la empresa ”**

## Diagnóstico de situación

- Es urgente que la empresa, sepa donde está, tanto a nivel económico, como financiero.
- Se tienen que asignar responsabilidades en el departamento administrativo.
- Hay que redistribuir las tareas tanto a los mandos intermedios, como en administración.
- Se necesita preparar la herramienta para el cálculo de los presupuestos y su seguimiento
- Se tienen que captar clientes de más larga duración en las obras. Viviendas nuevas
- La tesorería está constantemente generando tensiones.
- Es necesario buscar financiación para el circulante
- Hay que tener mejor control de las obras
- El personal tiene que trabajar por objetivos, no por horas presencia
- Se tiene que formar a la Dirección de la empresa, para que sepa interpretar los principales indicadores del cuadro de mando
- Se tienen que realizar reuniones con el personal clave de la empresa.
- Hay que establecer un plan de crecimiento en la captación de obras de larga duración y una buena rentabilidad.

**“ Los trabajos son a corto plazo: reparaciones ”**

## Implantación del proyecto

- Se empezó con el cálculo exhaustivo de los costes, precio por hora de personal directo, indirecto y estructura.
- Se buscó financiación bancaria para el circulante, con el fin de evitar problemas en la tesorería
- Se buscó en el mercado herramienta para el cálculo de los presupuestos ITEC
- Se diseñó herramienta para el seguimiento de estos presupuestos
- Se formó a la Gerencia en el trabajo del día a día
- Se fijaron objetivos para los trabajadores, con el fin de mejorar la rentabilidad de la plantilla.
- Se buscaron nuevos clientes de larga duración con el fin de tener tranquilidad en el día a día
- Se eliminaron trabajos de poca importancia
- Se estableció una política de cobro muy exhaustiva, para empezar a trabajar con cobros por anticipado, y certificaciones mensuales.
- Se unificaron los pagos a proveedores e industriales en un día al mes.
- 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 procede a organizar el departamento administrativo. Se mejora el control de la información.

**“ Se mejora la imagen de la empresa ”**

# Acciones

## 1. Producción

- Se procede al control directo de las obras en curso.
- Se mejoraran los procedimientos y se incorpora a dicho control personal de administración
- Se prepara “planning” de los trabajos pendientes y obras en curso, para una mejor visión
- Se organiza el personal de producción
- Se supervisan las categorías profesionales.
- Se cambia sistema retributivo por horas presencia a la obtención de los objetivos marcados por la empresa.
- Se incrementa la producción en un 25 %

## 2. Dirección - Gerencia

- Se forma a Gerencia en la interpretación de los indicadores.
- Se cambia mentalidad de trabajar a impulsos, por otra más ordenada y coherente.
- Se instruye en el apartado comercial, tutelado por Iberdac para la búsqueda de nuevos clientes y nuevos mercados.
- Se forma a Gerencia en el control del riesgo de los clientes. Nuevo sistema de cobro por anticipado.
- Se instauran la realización de reuniones periódicas con Dirección y demás personal.
- Se cambia mentalidad de trabajo de la propiedad. Trabajar por objetivos

“

*Se amortiza puesto de trabajo y se mejora el rendimiento”*

# Acciones

## 3. Administración

- Se diseña cuadro de mando adaptado a las necesidades de la información de la empresa
- Se redistribuyen los trabajos administrativos y se amortiza un puesto de trabajo de media jornada con un ahorro de 8.000 €
- Se obtiene financiación bancaria por importe de 110.000 €
- Se mejoran las condiciones con los otros bancos. Se consigue un ahorro de unos 3.000 €
- Adaptamos la contabilidad para que sea una herramienta de información.
- Preparamos sistema de costes y determinamos el umbral de rentabilidad.
- Se prepara hoja de cálculo para el control de la tesorería.
- Centralizamos los pagos a proveedores en un día al mes.
- Se reorganiza la situación de administración.

## 4. Departamento técnico

- Se ampliaron los servicios de personal ya existente, para optimizar la dirección de las obras.
- Se crea departamento de asesoramiento en cuanto a los acabados y decoración.
- Se realizan los presupuestos por programa ITEC. Mejor presentación y detalle por partidas
- Se prepara herramienta para el seguimiento de las obras y analizar rentabilidades y desviaciones.
- Se definen los objetivos a medio plazo.

“

*Se cambia “target” de cliente. Buscan obras a medio plazo”*

## Resultados obtenidos

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

•Personal	•Ahorro por reorganización del personal.	8.000 €
•Finanzas	•Ahorro de coste financiero mejoras condiciones	3.000 €
•Tesorería	•Se obtiene financiación del circulante por	110.000 €
•Facturación	•Se mejora la facturación en	2000.000 €
•EBITDA	•Mejora del Ebitda	90.000 €

**“ La mejora de las ventas superó en 200.000€ las del ejercicio anterior”**

## Resultados obtenidos

- Iberdac implantó un plan de crecimiento y organización de la empresa en todos sus niveles
- Se reorganizó el personal de administración, amortizando un puesto de trabajo que estaba a tiempo parcial.
- Se mejoró el sistema contable, obteniendo la información al día y con fiabilidad.
- Se diseñó el Cuadro de Mando integral, donde se incorporaron todos los indicadores necesarios para el control del negocio.
- Se implantó nueva política de cobro con los clientes.
- Se negoció con los bancos, ajustando tipos de interés y obteniendo financiación para el saldo de clientes.
- Se diseñó una plantilla para el control de la tesorería con lo cual se evitaron las tensiones de la misma.
- Se introdujo nuevo sistema para el cálculo de los presupuestos a través de programa ITEC
- Se cambió el “target” de cliente, pasando de la reparación a corto plazo, a buscar construcción de viviendas unifamiliares, con lo que nos aporta una estabilidad tanto en tesorería como en cuenta de pérdidas y ganancias
- Se mejoró la página web, así como la imagen de las oficinas centrales.
- Se ampliaron los servicios de personal ya existente, para mejorar el control de las obras, selección de acabados y asesoramiento.

“

*Iberdac cambió la manera de trabajar, fijando objetivos de crecimiento y rentabilidad”*



# 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)