



CASO REESTRUCTURACIÓN Y REFLOTAMIENTO DE UNA EMPRESA

La situación de partida

En el mes de junio del año 2005 una empresa PYME del sector metal-mecánico de 145 personas se encontraba con unas pérdidas aproximadas al 10% sobre su facturación, sin una visión clara de futuro y con una organización totalmente desmotivada.

En ese momento el dueño de la empresa contacta por consejo de un conocido, a nuestra **Consultora Estrategiza**.

De inmediato, **Estrategiza** se abocó al relevamiento y análisis integral de toda la organización, con el objetivo de establecer la actual capacidad de la empresa para generar valor económico en los clientes y el mercado, así como también detectar cuales eran las fortalezas existentes para poder construir hacia el futuro.

El proceso de diagnóstico comprendió los siguientes pasos

1. Análisis y evaluación económica, patrimonial y financiera-prediagnóstico
2. Análisis de los clientes, el mercado y de la competencia
3. Proceso internos: indicadores operativos básicos
4. Sistemas de información
5. Recursos Humanos, perfiles y competencias
6. Evaluación de la estructura organizacional
7. Innovación y aprendizaje

A continuación, mostramos los puntos que detallan en mayor medida la problemática que tenía la empresa:

- ✓ Altos costes de producción y comercialización, en torno a 20 puntos porcentuales superior al sector
- ✓ Estructura de personal totalmente sobredimensionada
- ✓ Desconocimiento de la rentabilidad de sus productos.
- ✓ Desconocimiento de la rentabilidad de sus clientes.
- ✓ Deficiente gestión comercial y de política de precios
- ✓ Procesos internos totalmente ineficientes.
- ✓ Falta de motivación y alto nivel de ausentismo.
- ✓ Departamento técnico inmóvil y nula alineación con la demanda técnica del mercado.
- ✓ Ausencia de gestión de la producción y operaciones.
- ✓ Claras ineficiencias en la gestión del presupuesto.
- ✓ Claras ineficiencias en la gestión del pedido

La conclusión fue que el *Nivel de pérdida competitiva era alta, lo cual atentaba contra la capacidad de generar valor económico.*



La Solución propuesta

Desde el punto de vista global y teniendo en cuenta la situación crítica en que se encontraba la empresa, **Estrategiza** propuso el replanteo de la orientación de la empresa, mostrando una nueva estrategia a seguir, definiendo los objetivos estratégicos a buscar por área clave de resultados y con las siguientes metas tácticas

A nivel Organizativo

- Se redefinió todo el organigrama de la empresa, creando nuevos roles (Gerente o Responsable de operaciones, Gerente o Responsable de I+D y Gerente o Responsable de recursos humanos) y evaluando al equipo directivo para hacer el análisis de adecuación persona-puesto así como de necesidades de formación del nivel directivo.
- En todo el proyecto se lideró totalmente la gestión del cambio, asumiendo un gran nivel de responsabilidad en el proyecto.
- Además, se diseñó y se llevó a cabo un proceso de relanzamiento de la imagen institucional de la empresa, manteniendo el nombre por ser muy conocido en el mercado, proponiendo un nuevo '**slogan**' e **Isologotipo** que identificaría a la empresa de ahora en más.
- Adicionalmente se propuso Publicidad ó Promoción acorde, evaluando el costo vs. beneficio de imagen.
- Además, se diseñó y se llevó a cabo un proceso de reacomodamiento de salarios que afectó al 40% del personal, soportado por el cambio en la estructura organizacional y la optimización de los procesos.

A nivel Procesos

- Se redefinieron todos y cada uno de los procesos de la empresa:
 - ✓ Procesos de planificación y control de la producción.
 - ✓ Proceso de gestión comercial.
 - ✓ Procesos de gestión del pedido.
 - ✓ Procesos de compras.
 - ✓ Procesos productivos en el ámbito de planta.
 - ✓ Procesos de logística interna.
 - ✓ Procesos de gestión de almacenes
 - ✓ Procesos de gestión de facturación, cobranza y pago a proveedores.
 - ✓ Procesos de logística externa (*externalización del transporte*).

A nivel Puestos de Trabajo

- Para realizar el cambio organizativo expuesto anteriormente se trabajó en los perfiles profesionales necesarios en cada uno de los puestos con cierta relevancia dentro de la organización. Se realizaron jornadas de formación para los mandos intermedios en gestión del desempeño y habilidades directivas.

- Por otra parte se cambió la percepción que los trabajadores tenían de la empresa mediante la mejora de sus puestos de trabajo y haciéndoles partícipes de los círculos de mejora que se fueron creando. Este hecho facilitó la gestión del cambio.

A nivel Costos

Por lo que respecta al análisis y control de costes se llevó a cabo:

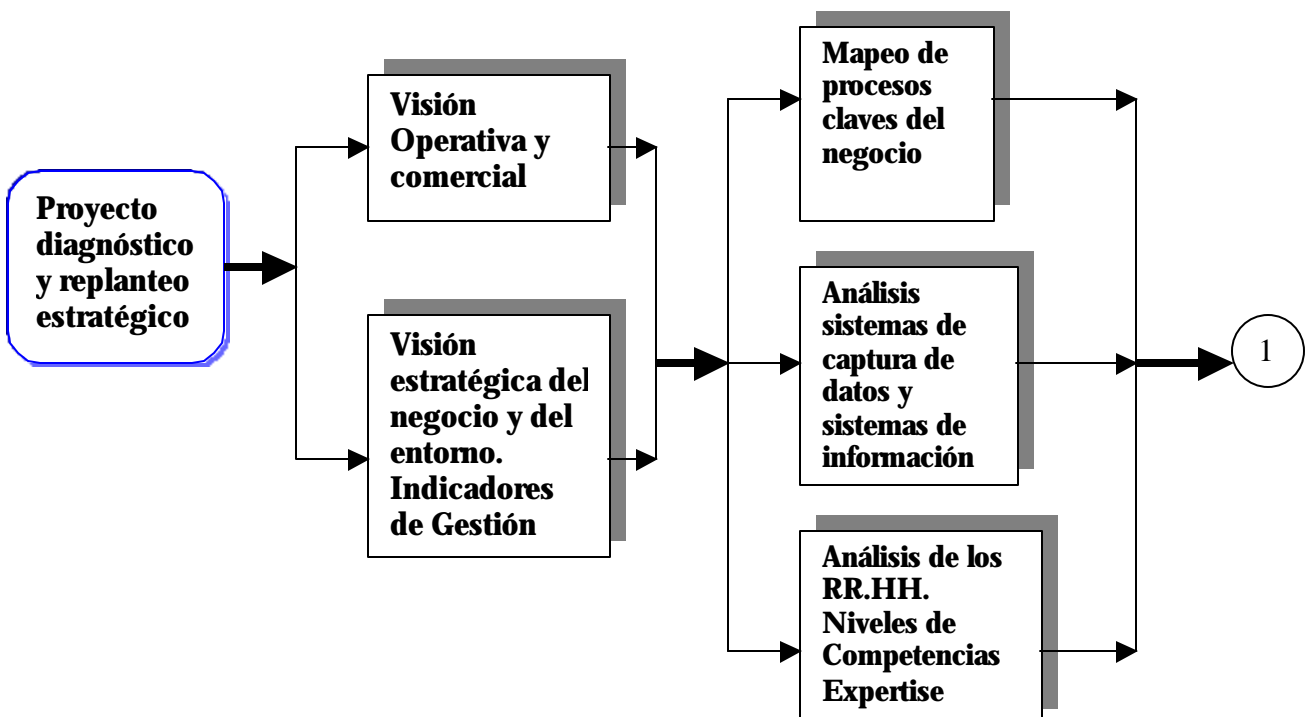
- Estudio tanto estratégico como operativo de costos identificando que un 15% de los productos de la empresa no cubrían ni siquiera los gastos variables asociados al producto.
- Creación e implantación de un sistema de costos.
- Análisis presupuestario anual y se dotó de las herramientas adecuadas para el control presupuestario mensual.
- Análisis de la rentabilidad de las líneas de producto así como de los clientes principales.
- Lanzamiento de programas de “Costing” para los productos clave.
- Estudio de nuevas líneas de producto.

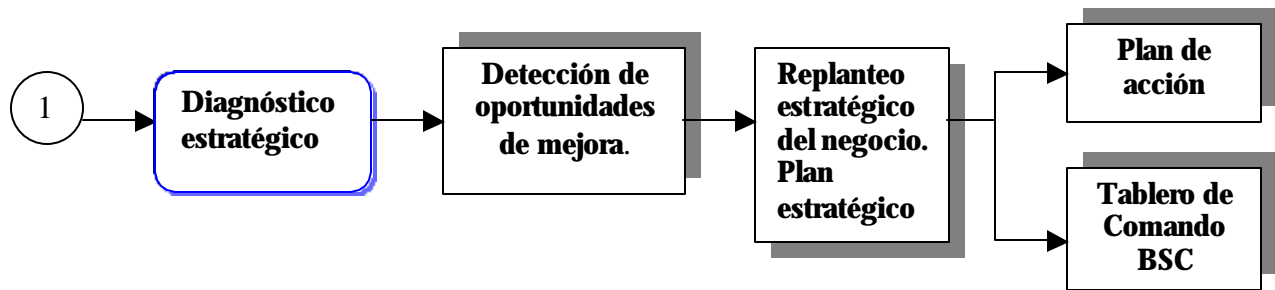
A nivel Gestión de la Información

- Se hizo un profundo análisis de las necesidades de sistemas de información así como la situación actual del ERP.
- Tras ello, se potenció el uso del ERP en todos los ámbitos de la empresa. Resultó destacable la mejora en las áreas de producción, almacenes y compras.

La Metodología

El desarrollo global del proyecto fue llevado a cabo mediante una metodología propia de **Estrategiza Consultora** para este tipo de proyectos que se indica a continuación:





Además, al tratarse de un proyecto tan amplio se fueron utilizando una serie de herramientas metodológicas como ayuda para el tratamiento de problemáticas concretas, como:

- Metodología propia para el análisis de oportunidades de mercado.
- Programas de “costing”.
- Estudios de referencia (Benchmarking).

Los Resultados

Tras la implantación del proyecto, algunos de los resultados cuantificables fueron:

- Al año del inicio del proyecto se puso a la empresa otra vez en beneficios.
- Logro de nuevos clientes que impulsaron los beneficios
- Estrategia clara a medio y largo plazo.
- Conocimiento exhaustivo de su estructura de costos.
- Mejoras del 25% en el servicio y respuesta al cliente.
- Mejora en producto y procesos de fabricación cuantificables en \$.
- Reducción de costo en las compras del 6 %.
- Clara mejora en la satisfacción del personal., medido por encuestas
- Desarrollo de una nueva línea de producto innovadora y con mayor margen.
- Desarrollo de nuevo proveedor, originado en una industria diferente a la actual..

