

Caso de Éxito:

2012

Nombre de la empresa objeto de estudio: VARMYS S.A.

Facturación media: 1.300.000

Nº empleados: 15

Año de fundación de la empresa: 1962

Presidente o Gerente de la empresa: Fernando Mellado

Localización: Paterna

Artículo

Antecedentes:

La empresa de estudio empezó su andadura a principios de la década de los 60, siendo fundada por dos socios. Se dedica al diseño y a la fabricación de etiquetas colgantes y a la comercialización de complementos para la industria textil.

La empresa tuvo durante los siguientes años un auge muy importante y en sus años de esplendor (finales de los 80 y principios de los 90) trabajaba con alrededor de 8.000 clientes. Había entre ellos algunos muy importantes del sector de la confección, que realizaban grandes compras de muchísimo volumen, aunque finalmente desde la empresa se decidió dejar de trabajar con ellos debido a los importantes costes de stock que se tenían que asumir y el gran número de devoluciones que se tenían todos los años.

Se producen dos grandes cambios en el mercado que afectan de manera importante a las ventas de la empresa:

La aparición de nuevos competidores y la búsqueda de mano de obra más barata por parte de los clientes (externalizan gran parte de su producción y con objeto de dar un mejor servicio a los mismos aparecen proveedores satélite en estas nuevas ubicaciones), provoca que el mercado de la empresa se vea reducido de manera muy considerable.

La red de ventas de la empresa que se creó en su fundación está formada en su gran mayoría por agentes comerciales, que por varios motivos no se ha podido reemplazar de manera adecuada. Sólo algunos representantes y en algunas zonas concretas siguen dando resultados adecuados.

A mediados de los años 90 se incorpora a la empresa la segunda generación de socios. Las relaciones entre ellos no son buenas y finalmente se determina escindir la empresa tal y como hasta ahora se conocía.

Lo que era una empresa, pasa a ser dos. Una se queda con la parte productiva y la otra gestiona todo lo que es la parte de productos comercializados. Se tomó la decisión en aquel momento de seguir manteniendo de modo compartido la misma red comercial. Es decir, ambas empresas mantienen los mismos vendedores.

La empresa que se queda la parte productiva, de la que trata este caso, llegó a tener 40 trabajadores y durante toda la época de buenas ventas y buenos beneficios se preocupó de capitalizarse en previsión de tiempos peores.

Al dividir la empresa en dos, la facturación de la empresa, también se ve reducida.

La empresa desde 2004 tiene pérdidas, aunque su buena gestión financiera durante las buenas épocas le permite mantenerse durante años en esta situación de rentabilidad negativa.

Se sigue contrayendo el mercado y las ventas continúan disminuyendo.

Se produjeron despidos, se realizó un ERTE (Expediente Regulación Temporal de Empleo), se intentó contener los costes y los gastos, etc. Se tomaron muchas medidas pero que no resultaron suficientes para poder remontar el vuelo.

En definitiva, cuando Navarro Consultores aterriza en la empresa, se encuentra con una situación de desmotivación bastante generalizada por la situación general en la que se encuentra, con procedimientos de trabajo vigentes que no son de nuevo diseño y que en gran medida están obsoletos, con una organización en la que varias personas forman parte de varios departamentos generando muchas veces incongruencias sobre quién depende de quién, generando pérdidas de productividad, con una constante bajada de ventas y

una importante disminución de clientes y con una red de ventas compartida por una empresa que es potencialmente un competidor.

Retos estratégicos a los que se enfrentaba:

La empresa se encontraba en una importante situación de crisis interna, que venía acentuándose por la situación económica del país, lo que llegó a complicar todavía más las cosas.

Los retos estratégicos planteados para este trabajo eran los siguientes:

1. Conseguir la viabilidad de la empresa.
2. Adaptar la empresa a su nueva dimensión.
3. Aumentar la motivación del personal y la implicación de algunos de ellos en funciones de responsabilidad.
4. Continuar con la reducción de los costes y gastos de la empresa (tanto en masa salarial como con la contención del gasto corriente).

Aumentar la facturación de la empresa (teniendo en cuenta tanto su propia situación como la del sector de actuación).

Solución planteada:

Las acciones que Navarro Consultores planteó incluyeron, en primer lugar, una profundización en el conocimiento de la empresa por parte de los consultores responsables de la intervención. Se mantuvieron entrevistas con las personas responsables de los distintos departamentos de la empresa: gerencia, administración, diseño, planificación producción etc. El objetivo de esta fase fue conocer de primera mano los entresijos de la empresa, las funciones de cada departamento, las relaciones entre ellos, el grado de coordinación existente y los diferentes grados de implicación en el proyecto de la empresa...

Una vez estaba clara la foto de la empresa, se tomaron las siguientes determinaciones como solución a los distintos problemas existentes:

1. Reorganización de la empresa: En cuanto al organigrama se refiere. Se determinaron cuáles eran los puestos clave que tenía la empresa y cuáles eran las personas clave que había dentro de la misma. Se

pretendía crear un “núcleo duro” dentro de la misma que ocupara los distintos puestos de responsabilidad dentro de la organización y que sirviera de apoyo a la Dirección General de la empresa en la toma de decisiones. Se ubicó a las personas clave en los puestos clave según sus capacidades, se elaboraron descripciones de puesto de trabajo para cada uno de estos puestos para poder definir funciones y responsabilidades y que toda la organización supiera quién era responsable de qué y los grados de dependencia de cada uno de ellos.

2. Redacción de procedimientos de trabajo: La empresa necesitaba mejorar sus procedimientos de trabajo para poder ser mucho más eficiente. Adecuar la forma de trabajar no sólo a la nueva empresa, que tenía menos trabajadores, sino a las necesidades de los clientes y a la nueva organización planteada. Buscando siempre la mayor eficiencia para ganar en competitividad.
3. Creación de un Consejo de Dirección: Formado por las personas clave de la organización con el objetivo de facilitar al Director General de la empresa su función directiva, motivar e implicar a los mandos intermedios que formen parte del consejo (se les hace partícipes del proyecto ambicioso y de largo alcance), mejorar la comunicación interdepartamental (consiguiendo así una mejora en los plazos de entrega al cliente, su grado de satisfacción con el servicio, la reducción de los costes de fabricación por la minimización de errores) y mejorar la transparencia en la comunicación de la empresa evitando la rumorología.

Actuación sobre el área comercial de la empresa: La empresa necesitaba mejorar sus resultados comerciales. Para ello, era menester vender más en clientes actuales, captar nuevos clientes y debido a la situación del sector en el que se mueve (textil) trabajar nuevos mercados. Para poder vender más en los clientes actuales y poder hacer clientes nuevos en el sector textil era necesario ampliar la oferta de gama de productos. La empresa cuando decidió dividirse en dos empresas, perdió una importante oferta de productos

(toda la parte de comercializados), por lo que se determinó crítico trabajar en la búsqueda de proveedores que pudieran solventar esta carencia de la empresa. Teniendo en cuenta la evolución del sector, era evidente que el crecimiento en el textil es una solución para el crecimiento en ventas a corto plazo por lo que se definió como estratégica la apertura de nuevos mercados en los que se pueda vender los productos de la empresa. En esta actuación, había que tener clara la problemática añadida de compartir red de ventas con una empresa que aun no siendo un competidor directo, si era un competidor potencial y era cuestión de tiempo que alguien diera el primer paso en este sentido, además del alto conocimiento que una empresa tiene de la otra y la sensación de "inferioridad" que tenía la empresa sobre la otra siempre en cuanto a grado de conocimiento sobre los artículos comercializados.

Aplicación por la empresa:

La intervención en esta empresa ha tenido una duración de dos años. Durante el transcurso de este tiempo ha habido diferentes dificultades que se han solventado de manera adecuada: tensiones entre miembros del consejo; desánimo por la lentitud en que se iba avanzando en la obtención de resultados positivos; opiniones contrapuestas en cuanto al ritmo al que debían producirse la incorporación de productos nuevos, nuevos proveedores y la separación de las redes de venta de las dos empresas antiguas socias etc.

Fue trabajo del consultor responsable el motivar, ayudar a apaciguar las diferencias entre los miembros del consejo e insistir en la importancia de empezar a hacer movimientos entre los clientes para ir probando la solvencia de los distintos proveedores.

Todo cambio es traumático y cuando hablamos de cambios con una profundidad tan importante como esta, reinventarse como empresa y cambiar muchas mentalidades dentro de la organización la dificultad crece de manera exponencial.

Se propuso y así se decidió la conveniencia de acompañar a la empresa durante todo el proceso de cambio. Siendo el organismo encargado de gestionar e implantar este proceso el Consejo de Dirección. Se hicieron reuniones semanales en las que se iban marcando los distintos hitos, se realizaba un control y seguimiento de los mismos y se arengaba a los integrantes del consejo a continuar por el camino que se había determinado como adecuado.

Resultado de éxito:

Tras estos dos años de trabajo, la empresa ha conseguido proveedores de solvencia en toda la parte de comercializados, está mucho mejor organizada, el equipo que conforma el Consejo de Dirección está muy comprometido con el proyecto, se trabaja más y mejor en la empresa, se han incrementado ventas en los clientes actuales mediante el producto comercializado, ha conseguido captar nuevos clientes a los que les vende producto comercializado y producto fabricado, se ha mejorado la productividad y lo que es más importante se ha conseguido poner a la empresa en la senda de los beneficios.

Sobre la empresa

Navarro consultores es una empresa de consultoría especializada en las áreas de **Dirección General y Comercial**, dedicada a asesorar y trabajar con las empresas para mejorar su desempeño, obtener resultados y generar beneficios.

Para contactar con **Navarro consultores**:

Dirección postal:

C./ José Aguilar nº53 (Bajo izq.) .
46022 Valencia (Valencia - España).

Teléfono: 96 353 03 28

Correo electrónico:

navarroconsultores@navarroconsultores.com

Sitio Web:

<http://www.navarroconsultores.com>