

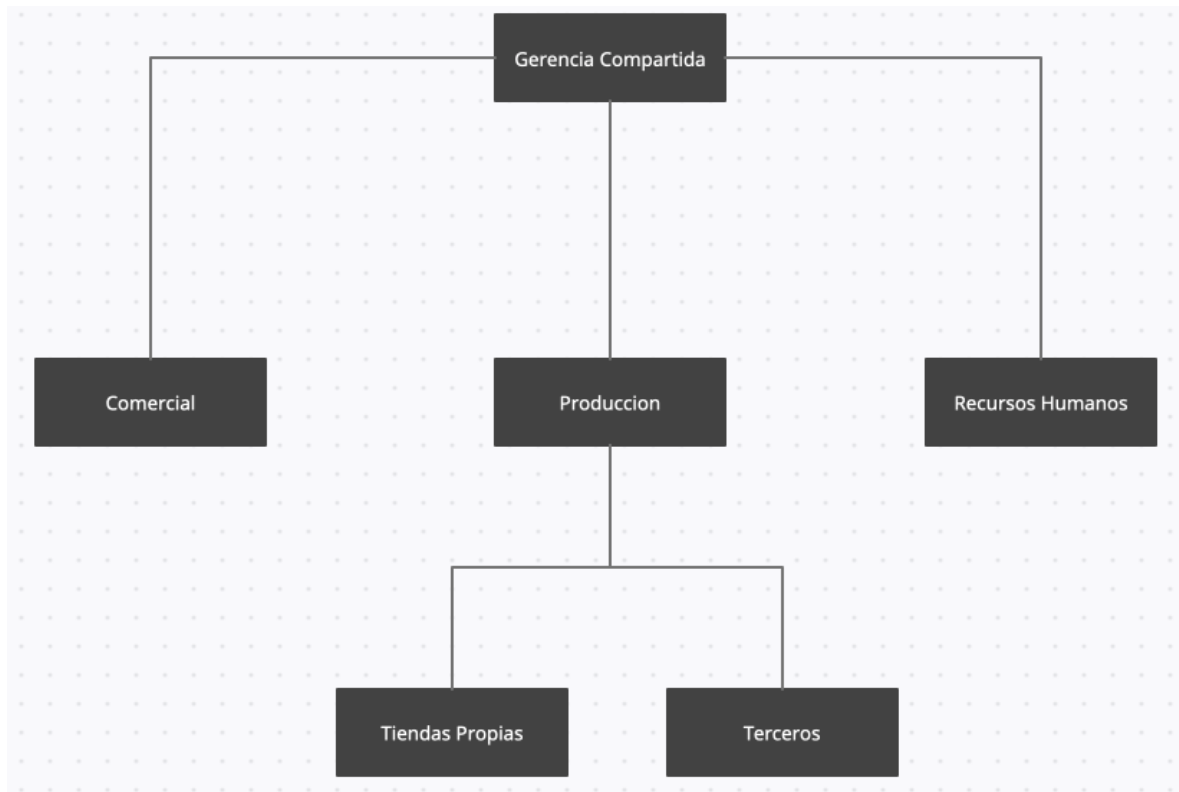
## **09GIIN - Organización y Gestión de Empresas**

**Actividad:** UC1

**Alumno:** Gagliardo Miguel Angel

**Fecha:** 09/03/2022

## 1) Resumen



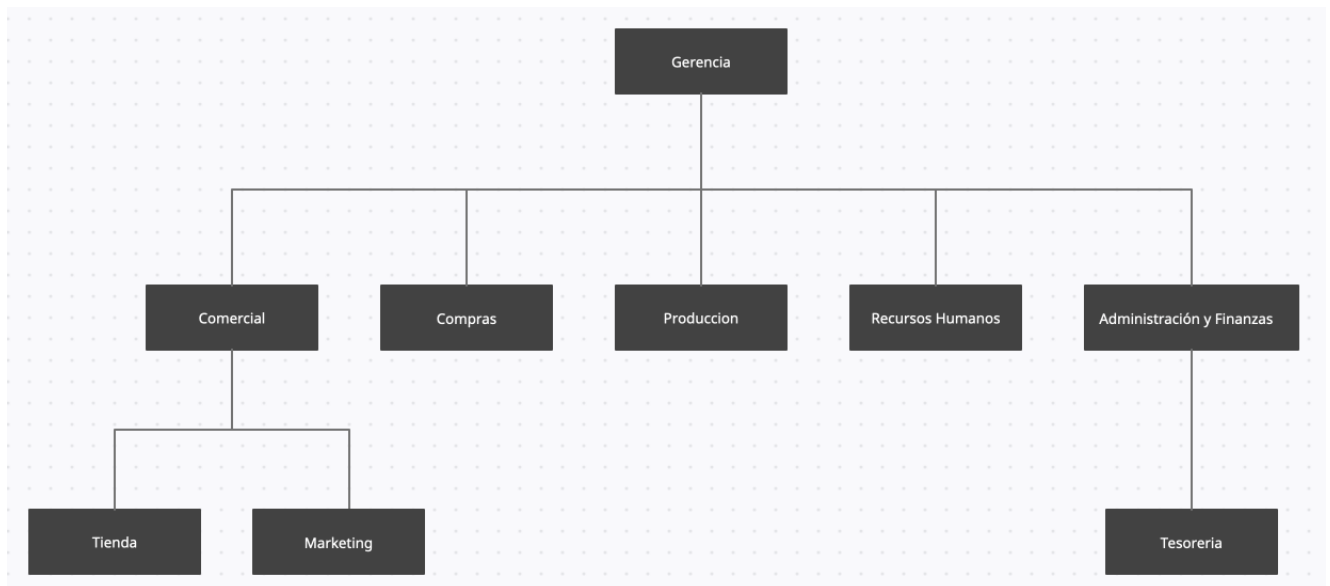
*Figura I*

Con respecto a la empresa mencionada en el texto podríamos definir en su estado actual un organigrama (*Figura I*) como el siguiente. Como se puede visualizar en el mismo, hay departamentos o especializaciones faltantes como ser proveedores (compras) o marketing, dichas funciones se encuentran delegadas actualmente al departamento de producción y la gerencia. Esto acarrea problemas como falta de claridad en las compras, montos, volviendo todo más caótico y también una clara falta de mecanismos de control: Cuanto se gasta y en qué. Por otro lado el departamento comercial no tiene la relevancia que debería y la falta de un departamento y personal especializado en marketing, sumado a la estructura rígida hacen que haya por ejemplo, falta de reposición en góndolas o falta de presentación en los locales que llamen la atención de potenciales clientes.

Como **fortalezas** de esta empresa encontramos que dispone de productos estrella de calidad del mercado y a su vez una visión del mercado de alta calidad en sus productos.

Por el lado de las **debilidades** de la misma encontramos un cambio generacional **parcial**, cuya falta y reticencia a la desvinculación de la generación anterior no permite a la empresa evolucionar. Por otro lado y tal y como se mencionó, hay poca especialización, desorganización, estructura personal rígida, falta de responsabilidades y mucha centralización dado que todos los departamentos están íntimamente relacionados y cercanos a la gerencia, lo cual genera una alta centralización y dependencia de la misma.

## 2) Objetivo



*Figura II*

La propuesta de implantación de proyecto es la renovación y por lo tanto unificación de la Gerencia, y la descentralización de las responsabilidades atañadas a la misma. El objetivo es atacar la problemática existente de estancamiento, centralización, falta de definición y baja moral del personal porque no se sienten parte de la empresa al no estar involucrados en la toma de decisiones, así como la falta de mejora en la imagen de la empresa, no sólo a nivel comercial general (marketing) si no también en las tiendas, donde se visualizan (por ejemplo) espacios vacíos en las neveras. Por último, solucionar el gran problema de comunicación que tiene la empresa no sólo a nivel interno sobre los objetivos y actualización de estados si no también a nivel sectorial, donde al haber falta de cohesión entre sectores no hay información sobre costes o métricas de ventas y evolución de las mismas, presupuestos, rentabilidades, resultados e inventarios.

### 3) Metodología de Trabajo

- Se define el organigrama de la empresa, teniendo en cuenta el cambio generacional, con la Gerencia compartida. [SEP] **Recursos Humanos**
- Se definen responsabilidades tanto para producción como para comercial. [SEP] **Dirección**
- Se implanta un PLAN DE VIABILIDAD, para mejorar la gestión y los resultados de las diferentes líneas de actividad. [SEP] **Dirección**
- Se implanta sistema de comisiones para personal de tienda. [SEP] **Comercial**
- Se diseña sistema de escandallos para saber el precio coste de cada producto. [SEP] **Aprovisionamiento (Compras)**
- Gracias al nuevo sistema de escandallos se pueden mejorar algunos precios. [SEP] **Aprovisionamiento (Compras)**
- Se establece nuevo sistema de compras, que nos permita negociar mejor los precios de compras. [SEP] **Aprovisionamiento (Compras)**
- Se estableció un nuevo sistema de pagos a los proveedores, centralizados en un día al mes, con lo que permitió mejorar el periodo medio de pago y la gestión de tesorería. [SEP] **Aprovisionamiento (Compras) / Administración y Finanzas**

- Se diseñó cuadro de mando para el control mensual de resultados y márgenes. **Administración y Finanzas**
- Se implantó sistemática de trabajo con presupuesto anual. **Administración y Finanzas**
- Se estableció un plan de marketing para captar más clientes tanto de la zona como fuera de ella, a través de internet, publicidad en medios, y otros. **Comercial**
- Se buscó nuevos repartidores que ejercieran acciones comerciales. **Comercial**
- Se impulsó la línea de negocio de **precocinados** y cocina de alta calidad. **Producción**

#### 4) Resultado

Se ha visto un resultado muy positivo no sólo a nivel interno, el cual será comentado luego si no también a nivel financiero. Se observa una mejora del EBITDA<sup>1</sup> de hasta 35.000 €.

<b>Gastos Financieros</b>	Mejora en los gastos financieros en	3.000 €
<b>Compras</b>	Mejora en las compras con una reducción del consumo de	30.000 €
<b>Resultado</b>	Mejora en el Resultado antes de impuestos de impuestos	35.000 €

*Tabla I. Resultados financieros*

Por el lado de los resultados a nivel estratégico tanto dentro como fuera de la empresa, se han visto las siguientes mejoras y avances, desglosados tanto por atribución a subsistemas, tanto con responsabilidad singular como compartida:

- Se ha mejorado la calidad de vida de la actual dirección con horarios menos intensivos. **Dirección/Recursos Humanos**
- Se ha implantado un plan de mejora en la gestión global del negocio. **Dirección**
- Se ha formado a la Dirección en la gestión de la empresa, así como interpretar sus resultados. **Recursos Humanos**
- Se ha introducido en la empresa la cultura de trabajar por objetivos y mantener la calidad de la producción. **Recursos Humanos/Dirección**
- Se implanta el Cuadro de Mando Integral a toda la empresa. **Recursos Humanos**
- Se mejora la gestión de las compras, reducción del 5 %. **Compras**
- Se mejora la atención de los clientes en tienda. Se implica al personal para aumentar cifra de ventas. **Comercial**
- Se implanta sistema de comisiones al personal. **Recursos Humanos**
- Se mejora la liquidación y pagos de las nóminas. **Administración y Finanzas**
- Se mejora la gestión de la tesorería. Se fija día único de pago. Se paga todo por el banco. **Administración y Finanzas**
- Se realiza un correcto arqueado diario. **Administración y Finanzas**
- Se mejora la página web. Captación de clientes a través de ella. **Comercial**
- Se implanta plan para la mejora de la gestión comercial. **Comercial**

#### 5) Conclusión

Finalmente y como consideración personal, se observa una gran revisión y mejora de todos los procesos, la descentralización de los mismos en subsistemas que permiten no sólo la autonomía e independencia de cada sector, si no que también se agregan puestos de control (por ejemplo entre el sector compras y producción), lo cual permite un aumento del EBITDA de la empresa como se puede observar en el apartado 4.

En cuanto a la estrategia, la empresa por un lado mantiene el sistema tradicional que la caracteriza pero se ve una gran renovación y creación de áreas funcionales necesarias, como ser:

- Gerencia: Se observa el mayor de los cambios, la transición generacional, imprescindible para el avance y positiva evolución de la empresa, y la capacitación de la misma. Definición clara de objetivos, formación y reasignación de trabajos, aumentando así la calidad de la vida de la empresa.
- Sector comercial: Supervisión de la página web y medios de fidelización, captación de nuevos clientes y nichos de mercado, entre otras acciones para ampliar el negocio.
- Administración y Finanzas: Se mejora la contabilidad, gestión de tesorería, obtención de métricas (imprescindible para saber como está funcionando y evolucionando la empresa), cobros y condiciones bancarias.
- Recursos Humanos: Incentivos como comisiones, involucración de toda la plantilla a nivel organizativo y comunicación interna de novedades comerciales.
- Compras: Nueva metodología de compras vinculadas a la producción, ajuste de precios.

Por último y más allá que la empresa implementa una nueva línea de precocidos y cocina de alta calida, personalmente no veo un gran cambio del modelo de negocio y tampoco veo una necesidad para hacerlo, dado que es una empresa insignia en el mercado y con un gran reconocimiento por la calidad de sus productos.

## Referencias

1. EBITDA: <https://es.wikipedia.org/wiki/Ebitda>