



Reestructuración de una empresa de agua embotellada

Antecedentes

Analizamos el caso de una compañía del noreste español que se dedica a la **fabricación de agua embotellada**. En el momento en que acometimos el proyecto, el negocio estaba gestionado por la familia propietaria, ocupando sus integrantes la mayoría de los puestos de Dirección. La producción de la empresa se dividía en marca blanca (74% de uds. De venta) y **marca propia (26%)** con un volumen de producción del 70% en agua mineral y 30% de agua con gas.

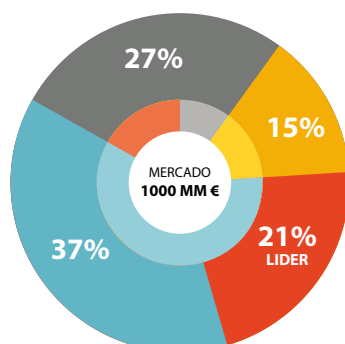
La empresa tenía una cuota de mercado del 19% en su región y de un porcentaje muy residual a nivel de España. Los canales de venta donde se encontraban sus productos eran gran distribución (90%) y **canal tradicional minorista (10%)** con distribución propia. Además, tenían presencia en el 70% de puntos de venta de comunidad.

En los últimos tres años, había problemas por falta de servicio en los meses pico (verano), grandes problemas comerciales (excesiva oferta de precios/volumen y

personal comercial desmotivado) así como a nivel directivo no existía alineación de los objetivos, actuando cada departamento como un reino de taifas (inexistencia de plan estratégico, falta de criterios económicos, desorganización administrativa y productiva...)

El sector

La compañía se encuentra en un **mercado maduro** y estable con un volumen aproximado de 1.000 millones de euros, es el cuarto país de la UE en nivel de producción, su crecimiento anual es del 2'8%. En un contexto de alta competencia por dominar las referencias en el lineal en el canal de gran distribución (hipermercados básicamente), los actores del mercado están en una guerra de promociones y bajadas de precios. En España, el mercado lo dominaba el líder con dos marcas (21%) y 5 multinacionales más con un 37% de cuota y la marca blanca con un 27% del mercado pero solo el 15% del valor. El resto del mercado lo ocupaban múltiples empresas con baja cuota pero fuerte presencia e implantación a nivel local



También se producen continuos tests de surtido en los lineales lo que provoca la salida de referencias con poca marca debido a las llamadas aguas funcionales, aumentando la cuota de la marca blanca y de la marca líder. Asimismo este último grupo es que el que da más valor añadido y tiene unos crecimientos más vertiginosos (46%).

Necesidad/problemática existente

El mayor problema de la compañía era el incremento de ventas de marca blanca en su product-mix, que provocaba descensos de margen muy pronunciados. Podía entenderse que era una **empresa monocanal y monoproducto**, ya que el 90% del margen de contribución lo daba un solo producto que se distribuía principalmente (90%) en la gran distribución.

Además, las ineficiencias en operaciones y organizativas, como el bajo nivel de servicio, baja productividad, desorganización interna (sin estrategia, objetivos vagamente definidos, equipo independiente y poco motivado...), hacían previsible la finalización del proyecto empresarial.

Del mismo modo, la variabilidad de los precios por el **poder de negociación de los canales** y la dificultad de incrementar el margen por el precio de venta penalizaba mucho el resultado.

La marca era reconocida localmente pero casi desconocida en el resto de España y acumulaba un descenso sostenido de las ventas.

Plan de estratégico

La empresa decidió **emprender un plan de mejora integral** basado en el incremento de ventas de los productos con mayor valor añadido y el aumento de su presencia a nivel local, lanzando nuevos productos al mercado minorista y restauración. En la estrategia de la empresa se valoraba igualmente la **optimización de su proceso productivo**. No se contaba en ese momento con información de la rentabilidad de los clientes ni productos sobre los que iniciar la estrategia comercial.

Diagnóstico de la situación

DEA realizó un **estudio previo de la situación empresarial, la estrategia y el posicionamiento de la empresa en su mercado natural**, así como de la eficiencia de los departamentos (compras, producción, logística, ventas, organización, finanzas...) con el fin de viabilizar el negocio. Tras 6 meses de labor, la compañía consiguió mejorar su BAI (Beneficio Antes de Impuestos) en un **33%** respecto al año anterior.

Algunas de las oportunidades de mejora detectadas fueron:

La política comercial la marcaban los clientes, y se basaba básicamente en rappels de alto coste y sin estudio de margen final de las operaciones.

La baja productividad de la empresa, con poca gestión del equipo humano, baja formación interna y con personal poco cualificado, lastimaba la operatividad e incrementaba los costes.

La persona comercial encargada del negocio minorista era completamente independiente y tenía

poco definidos sus objetivos, a la vez que desconocía el margen de beneficio de la empresa y no contaba con **herramientas de seguimiento del cliente**.

El equipo comercial estaba bien dimensionado pero era poco eficiente. Su foco se centraba principalmente en el comprador de la gran distribución por el volumen de ventas.

La planificación productiva por orden de entrada de los pedidos provocaba constantes roturas y la necesidad de emplear horas extra en exceso con roturas de stock realmente importantes en las épocas pico de ventas llegando a perder algún cliente por este motivo.

El departamento financiero y de compras no investigaban en busca de nuevos proveedores y no existía igualmente ningún tipo de **KPI's de seguimiento** para los proveedores, sin contar con criterios de servicio, coste ni financieros.

El equipo directivo tomaba las decisiones por experiencia, no había ningún análisis de los datos más allá de la cuenta de resultados de la empresa.

La inversión en marketing era prácticamente dirigida al punto de venta minorista pero sin gestión de marca, con lo cual el reconocimiento de la marca era únicamente por antigüedad en el mercado.

La gestión de la empresa se basaba en la costumbre y la experiencia de la familia directiva más que en un **dashboard** con los correctos indicadores de gestión. La falta de orden en la gestión, la poca comunicación existente, así como la inexistencia de objetivos y presupuestos, hacía que **no hubiese un objetivo común para todas las áreas de la empresa** y que algunas decisiones fueran negativas para el negocio.

No había reuniones de seguimiento

más allá del informe de gestión trimestral (balance y cuenta de PyG) con lo cual, no se conocía la evolución de la misma a lo largo del tiempo.

Se presentaron las conclusiones que obtuvimos en el diagnóstico y las **líneas de acción inmediatas** principales que habría que llevar a cabo en cada área y se formó al órgano de dirección en la necesidad de mantener un plan estratégico posterior, acordándose la puesta en marcha de un plan de reorganización a medio plazo que, a su vez, incorporaba otros planes más operativos y concretos por departamentos. Se acompañó a la empresa en todo el proceso y se creó una cultura interna enfocada a la visión de negocio del accionista y director general, que se implicó en el proyecto profundamente.

Ejecución del proyecto

En primer lugar, se implementó una política de "quick wins" con problemas de fácil solución detectados y que dieran moral y perspectiva de cambio al equipo. La reestructuración del negocio en todas las áreas, desde los sectores de producción hasta los más comerciales y gerencia fué **redefinido y comunicado de manera clara e inequívoca a toda la organización**. Algunos de los **"call to action" (planes de acción)** implementados fueron estos:

Se establecieron controles de productividad con resultados visibles y con un sistema de corrección de las variables desviadas. Se **incrementó la producción un 9%** sin invertir ni un euro.

La creación de un sistema de costes y de análisis completo de la rentabilidad por producto y cliente, detectando y eliminando los clientes no rentables y adecuando la política de precios a una estructura más eficiente y altamente controlable en la política comercial de la empresa.

Se establecieron **políticas de negociación con proveedores**. Se establecieron además **socios estratégicos claves** y se generaron sendos procedimientos de actuación, relación y control con los mismos, al mismo tiempo que se creó una herramienta de comunicación entre ambas partes (proveedores y empresa) aumentando la implicación de los proveedores con la compañía con **reuniones mensuales de evaluación** creando un equipo empresa-proveedores que dió como resultado un incremento de la eficiencia en compras del 12%, mejorando igualmente los períodos de pago de los proveedores en un promedio de 22 días y eliminando las roturas de estoc.

La disminución de las horas extra en un 57% y **creación de tres nuevos puestos de trabajo** a los seis meses de implementación del plan.

La logística se mejoró para que el producto llegara al lineal de las cadenas, externalizando este servicio a una empresa de transportes y dedicando los recursos propios para el canal minorista y restauración. Se redujo un 27% el tiempo de servicio y un 17% el coste de transporte, a la vez que se incrementó la percepción de calidad del cliente en un 45% desde el inicio del proyecto respecto a 12 meses posteriores.

Se **incrementó la presencia de la gama de productos** a nivel del área de influencia de la empresa en un 18%, **mejorando la rentabilidad de este canal un 7%**.

Se seleccionaron a tres profesionales externos para puestos clave que no estaban cubiertos por la familia excepto en uno de los casos, que fue necesario un cambio de atribuciones del directivo.

Se creó un plan de comunicación para mejorar el posicionamiento de la marca y aumentar su conoci-

miento en el consumidor final.

Se mejoraron los costes de los productos de marca blanca generando un 2,5% más de rentabilidad.

Resultados generados

Los resultados conseguidos después de seis meses de implantación y otros seis meses de seguimiento de DEA dieron como resultado una serie de mejoras:

Las mejoras operativas dieron un ahorro de 127.000 € por la **mejora de productividad y la planificación productiva**, y en el área comercial un incremento de 229.000 € por las **nuevas políticas de pricing** y la mayor penetración en el canal minorista y restauración.

Los indicadores (dashboard) se implementaron finalmente a toda la empresa de la mano del director general, y sirvieron de guía que el equipo estuviese plenamente implicado con el nivel de performance del negocio. A la vez, sirvió para la fijación de una retribución variable, alineando las líneas estratégicas de la empresa con los objetivos y esfuerzos personales de cada trabajador.

DEA implementó en la empresa una **cultura de comunicación interna de gran impacto** que alineó a todos los departamentos con los objetivos de la empresa, a la vez se consiguió que la dirección se implicara profundamente en el cambio a la vez que se creó un sistema de revisión y seguimiento de datos empresariales altamente eficiente y flexible para su uso durante las nuevas reuniones diarias de dirección y mensuales de empresa.

El resultado final fue un incremento de los beneficios de la empresa en 214.000 €, mejorando un 31% el resultado.



Nuevos tiempos, nuevas formas de asesorar