



Mejoramos
procesos
Desarrollamos
personas

EBOOK

Construyendo la fábrica eficiente

Guía práctica para profesionalizar la pyme
industrial y mejorar la gestión de los
procesos.

ÍNDICE

- 01** Introducción.
- 02** Cuando la empresa toca techo.
- 03** El límite de la estructura informal.
- 04** De hacer a dirigir: el papel de gerencia.
- 05** Analizar la organización antes de cambiarla.
- 06** Funciones claves para una pyme industrial en crecimiento.
- 07** Crear e implantar la nueva estructura.
- 08** Profesionalizar hoy para crecer con seguridad.
- 09** Pasa a la acción.



CRECER SIN PROFESIONALIZAR LA ORGANIZACIÓN ES EL CAMINO MÁS RÁPIDO HACIA EL ESTANCAMIENTO.

01

Creer es un objetivo común y estratégico para cualquier empresa, pero la forma en que se aborda ese proceso es lo que realmente marca la diferencia. Con la estrategia adecuada, la expansión puede suponer una oportunidad real para consolidar la pyme y garantizar su perdurabilidad. En este contexto, profesionalizar la organización es una actuación indispensable para esto suceda.

Porque no todo es producir más. Para que el crecimiento discorra de la manera más eficiente posible, la empresa debe contar con los mimbres técnicos y humanos necesarios: **eficiencia operativa, sistemas de gestión estructurados, enfoque en la mejora y una organización sólida.**

En el entorno industrial, es muy habitual encontrarse con pymes que han crecido apoyadas en el esfuerzo, la implicación y el conocimiento de unas pocas personas clave. Su desarrollo ha sido progresivo pero informal y se han ido adaptando a los cambios sobre la marcha sin una estrategia definida.

Durante años, ese modelo ha funcionado. Sin embargo, llegados a un punto crítico, ese crecimiento se transforma en una fuente de problemas: más clientes, más pedidos, más urgencias, pérdida de calidad y una sensación de desorganización. La presión que ocasiona el incremento de la demanda hace aflorar todas las limitaciones e ineficiencias de la organización.

Este desgaste es indicativo de que la empresa ha llegado al tope de su capacidad y una señal de que ha llegado el momento de evolucionar y de construir una organización profesionalizada y escalable, capaz de sostener ese crecimiento.

Este ebook está pensado para ayudarte a identificar en qué punto de madurez organizativa se encuentra tu empresa, reconocer los síntomas de una estructura en desajuste con su estado actual y, además, disponer de una hoja de ruta para iniciar el cambio con criterio, eficiencia y sin perder la esencia.

02 CUANDO LA EMPRESA TOCA TECHO



Un escenario de crecimiento pone a prueba una estructura organizativa que se concibió para la etapa inicial de la pyme. Con el aumento del volumen y la complejidad de la producción se destapan una serie de carencias que, de no subsanarse, impedirán que ésta avance con solvencia. La solución no pasa sólo por contratar más personal o invertir en nueva maquinaria. Pasa por repensar la organización y adaptarla a las nuevas circunstancias.

4

Situaciones comunes en empresas en crecimiento

Gerencia dedica demasiado tiempo a resolver imprevistos en planta y tiene poco para pensar.

Las personas clave están saturadas y sin tiempo para mejorar.

... y las soluciones a los problemas llegan tarde.

La dirección está muy involucrada en la operativa del día a día y todo pasa por ellos.

La toma de decisiones se concentra en unas pocas personas...

Todos hacen de todo y nadie tiene muy claras sus responsabilidades.

La producción va siempre con prisas, a pesar de las horas extra.

Los procesos están poco definidos o dependen de operarios/as concretas.

Aumentan los cuellos de botella y los retrabajos.

Aparecen errores que antes no existían.

La tasa de servicio al cliente se resiente.

03 El límite de la estructura informal

En las primeras etapas de una pyme industrial, la organización suele ser sencilla, flexible y muy apoyada en las personas, sin un diseño meditado. Este modelo responde a lo que se conoce como estructura simple: pocas capas, decisiones concentradas en la dirección y un funcionamiento más por cercanía y confianza que por procesos definidos.

Durante un tiempo, esta forma de trabajar resulta eficaz y permite a la empresa avanzar con agilidad. Como ya hemos señalado, el problema aparece cuando el negocio se ensancha y la empresa empieza a operar en un contexto más complejo [más demanda, más producción, más decisiones, más cuellos de botella].

Frente a esto, un modelo profesionalizado aporta a la empresa **la fiabilidad, agilidad, sostenibilidad y calidad** que hace posible ese crecimiento.



Tener una estructura informal no es negativo, es una etapa natural en la vida de muchas pymes industriales.

“

Profesionalizar la empresa significa adaptarla al tamaño y las exigencias reales del negocio, no complicarla innecesariamente.



El desarrollo industrial de una pyme comprende la implementación **de nuevas estructuras y la reorganización de los recursos técnicos y humanos**, de manera que se asegura que la fuerza laboral está alineada con las nuevas exigencias de la expansión.

La transición, en la práctica, supone la adecuación de las habilidades y competencias del personal con las necesidades futuras. Esto puede requerir la creación de nuevas áreas operativas, la redefinición de roles, la reubicación de talento o la incorporación de perfiles especializados.

Este ajuste estructural se apoya en procesos, no sólo en experiencia y comprende, además, la implantación de nuevas **dinámicas de gestión y una evolución cultural**. Lo que antes se resolvía de forma reactiva y mediante una comunicación directa e informal debe transformarse en **normas, estándares y un sistema de gestión operativa** que abarque toda la empresa, evitando así dependencias, duplicidades y vacíos en la ejecución.

04 De hacer a dirigir: el papel de gerencia

Uno de los principales desafíos en los procesos de profesionalización en las pequeñas empresas es el **cambio de rol de la dirección**. El gerente o la gerente suele estar habituada a intervenir en todos los ámbitos del negocio —producción, clientes, compras o gestión de personas— y, aunque el volumen de responsabilidades ya no lo permite, le resulta difícil ceder el control de las múltiples tareas del día a día.

Esta **implicación excesiva, comprensible en los comienzos de todo negocio, termina convirtiéndose en un cuello de botella** que resta eficiencia operativa y coarta cualquier intento de mejora o crecimiento.

Lo cierto es que delegar no resulta una tarea sencilla, especialmente cuando quien dirige coincide con la propiedad, una situación bastante frecuente en las empresas familiares. A menudo observamos que la delegación **no se percibe como una necesidad real o se asocia erróneamente a una pérdida de control**, cuando en realidad es una condición imprescindible para que el negocio pueda transformarse y dar el salto que está buscando.

8



“

¿Quieres dar el salto con tu empresa? Es el momento de dar paso al equipo para centrarse en el desarrollo del negocio.

La experiencia demuestra que resulta muy complicado hacer crecer un negocio cuando cada decisión y cada tarea dependen de una única persona. El papel de la gerencia no debería ser abarcar múltiples funciones, ni estar atrapado en la operativa diaria, sino **planificar, priorizar y tomar decisiones estratégicas, así como motivar y dirigir al equipo para alcanzar los objetivos corporativos.**



Una nueva mentalidad para alcanzar nuevos resultados.

Aprovechar el potencial del equipo, establecer responsabilidades y aprender a delegar son pasos clave en este proceso. En muchos casos, sobre todo en la empresa familiar, este punto supone una oportunidad para progresar hacia una mayor profesionalización de la función directiva, sentando las bases de una organización más sólida, eficiente y preparada para el futuro.



05 Analizar la organización antes de cambiarla

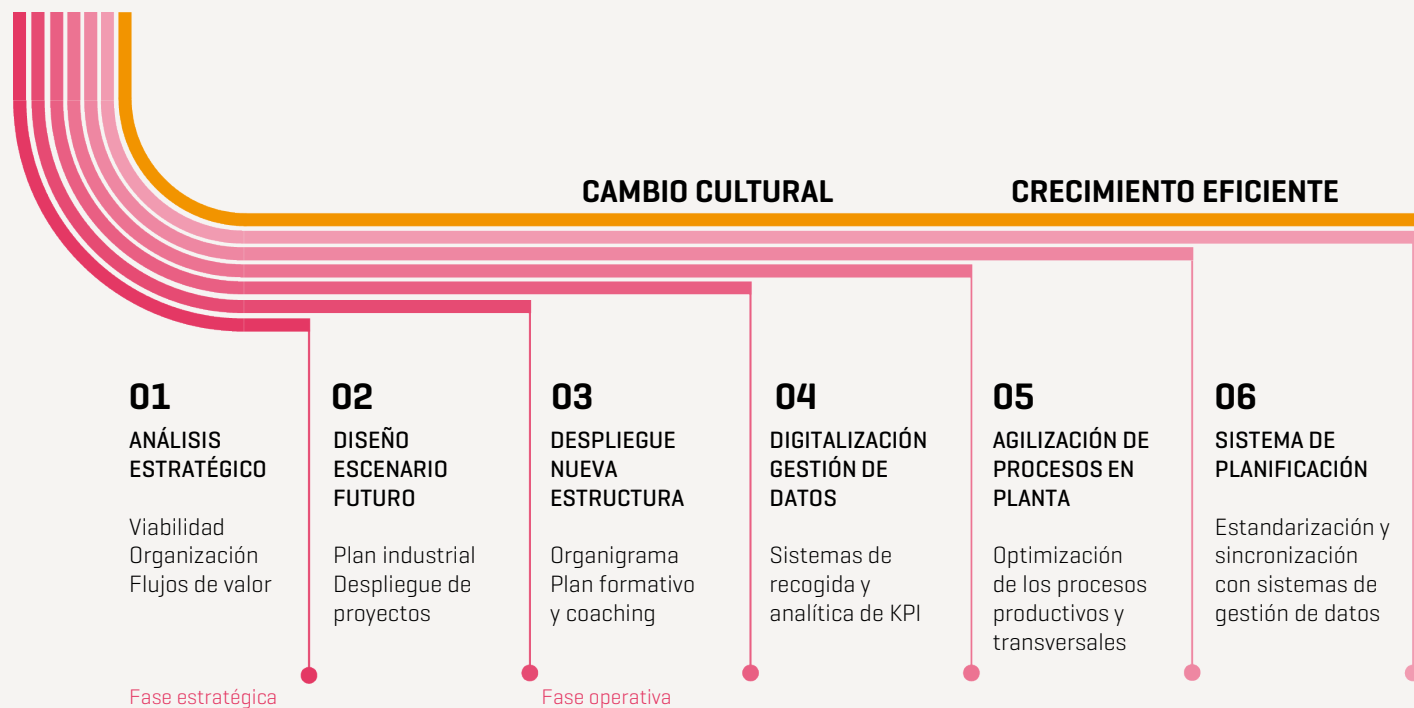
Antes de incorporar personas o crear puestos nuevos, es imprescindible **entender cómo funciona realmente la empresa**. Un análisis de los recursos actuales de la pyme permite identificar qué roles existen de facto [aunque no estén definidos], dónde hay vacíos de responsabilidad y dónde cuellos de botella, cuáles son las competencias actuales del personal y sobre qué personas recae la toma de decisiones operativas [dependencias críticas].

En un proyecto de **desarrollo industrial, según el modelo que desplegamos desde ACMP**, este diagnóstico organizacional se efectúa en la primera etapa, en paralelo al análisis de la estrategia de crecimiento de la pyme y del estudio de los flujos de valor de los procesos clave.

Esto permite obtener una foto precisa y objetiva de estado actual de la empresa y diseñar la organización futura.

PLAN DE DESARROLLO INDUSTRIAL

Modelo de trabajo en seis etapas de ACMP



06 Funciones claves para una pyme industrial en crecimiento

Llegado el momento de diseñar la nueva estructura organizativa de la pyme, otro de los grandes retos es determinar **qué puestos son realmente necesarios**. No se trata de crear estructura por crearla, sino de cubrir las funciones esenciales que proporcionen una mayor autonomía en la toma de decisiones y en la operativa global.

Al margen del punto de partida de cada empresa y sus particularidades, desde nuestra experiencia podemos señalar como necesidades habituales:

- **Liderazgo operativo en producción.**
- **Funciones de planificación y control.**
- **Gestión estructurada de personas.**
- **Mejora continua de procesos.**

El proceso de definición de los nuevos roles requiere **una evaluación de los recursos internos** en función de las habilidades disponibles y las necesarias, con una matriz de competencias, así como el diseño de **programas de aprendizaje** que impulsen el desarrollo profesional del personal y contribuyan a alinear las competencias con los objetivos de crecimiento de la organización.



RECOMENDACIONES

- Diseña el organigrama pensando en la necesidad futura, no en los recursos actuales, ya cubrirás los huecos paulatinamente.
- Define al detalle los roles, sin ambigüedades tipo “todos hacemos de todo”.
- En la nueva organización, los mandos intermedios son imprescindibles: la delegación sin estructura falla.

07 Crear e implantar la nueva estructura

Desplegar la nueva estructura eficazmente y asegurar que las personas estén preparadas para asumir su papel es el siguiente desafío. Para que el cambio sea sostenible y aceptado, **formación, acompañamiento y comunicación son tus mejores aliados.**

En este punto, desarrollar las capacidades internas de la plantilla y, en especial, reforzar las competencias de los **mandos intermedios** - liderazgo, gestión, mantenimiento de estándares- es fundamental para consolidar su rol como líderes operativos en su área. La **polivalencia** es otra herramienta que contribuye a la mayor autonomía del equipo, reducir dependencias y, en suma, mejorar el rendimiento global.

En muchas pymes industriales, la producción funciona gracias al conocimiento acumulado de determinadas personas, pero ese *know how* no siempre está sistematizado en procesos. Esta situación supone un riesgo evidente, por lo que profesionalizar también implica **trasladar ese saber individual a la empresa [estandarización]**.

Un proyecto de profesionalización exitoso sólo es posible desde un **enfoque colectivo**. Retener el talento, hacer valer la experiencia de los perfiles sénior y ofrecer vías reales de desarrollo profesional son factores esenciales para mantener la motivación del equipo, así como a reducir la resistencia al cambio tan frecuente en estos procesos.

En paralelo, puede ser necesario **incorporar nuevos perfiles** para cubrir las funciones decisivas y asegurar la continuidad del negocio sin frenar la expansión. La cuestión no es engrosar artificialmente la estructura, lo que se busca realmente es cubrir aquellos puestos esenciales para asegurar que la empresa se mueva en la dirección deseada.



12

RECOMENDACIONES

- **Implanta los nuevos roles de forma progresiva, con responsabilidades bien definidas y delegación real.**
- **Proporciona acompañamiento especializado a las personas en puestos clave para una incorporación eficaz.**
- **Tan importante como una estructura óptima es tener un sistema de gestión que coordine y dinamice al equipo.**

08 Profesionalizar hoy para crecer con seguridad

En definitiva, profesionalizar una pyme industrial es una cuestión de **visión pragmática**. A medida que la empresa crece, las estructuras informales, la concentración de decisiones en pocas personas y los procesos poco definidos se convierten en un freno para el propio negocio

FACTORES DE ÉXITO

En los procesos de desarrollo industrial



COMPROMISO DE DIRECCIÓN

Su implicación es directamente proporcional al asentamiento de los cambios. Sin su empuje, las mejoras tienden a desaparecer.

DELEGACIÓN REAL

Dota a los responsables operativos de autoridad y capacidad para la toma de decisiones.

MÉTODOLOGÍA

Empieza por los cimientos: primero redibuja el rol de dirección y la nueva estructura organizativa. A partir de ahí, optimiza procesos.

VISIÓN DE FUTURO

Diseña la nueva organización con la mirada puesta en las necesidades futuras e incorpora los perfiles decisivos para favorecer el escalado,

MANDOS INTERMEDIOS

Son el nexo entre dirección y planta, imprescindibles para coordinar equipos, dinamizar la producción y mantener los estándares.

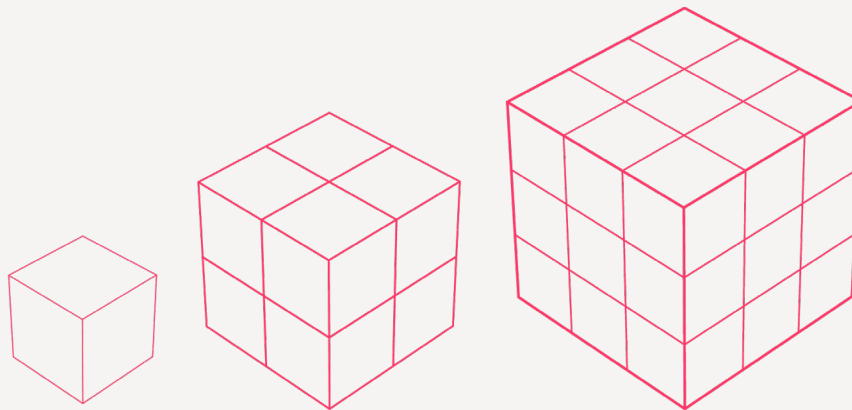
ESTANDARIZACIÓN

De puestos y de procesos, para un trabajo más autónomo. Es la vía por excelencia para mantener la calidad y la tasa de servicio.

TALENTO

Saca partido al potencial del equipo y ten en cuenta su opinión: aporta información valiosa de la operativa, posibles mejoras y riesgos no siempre visibles desde dirección.

En este ebook, hemos querido compartir el porqué es importante dotar a la organización de una estructura adecuada que la sitúe en condiciones óptimas para emprender un desarrollo industrial sólido. Un paso ineludible para poder establecer más adelante procesos ágiles y robustos, optimizar la gestión e introducir una cultura de mejora que contribuya a la sostenibilidad del negocio. Sólo así se puede avanzar con eficiencia y garantías.



PASA A LA ACCIÓN HOY MISMO

Contacta con ACMP y descubre con uno de nuestros expertos cómo podemos acompañarte en este proceso, trabajando juntos para un crecimiento viable y sólido.

[SOLICITA UNA REUNIÓN ESTRATÉGICA](#)



Contacto

Central
C/ Berriozar 21
31013 Ansoain Navarra
[España]

+34 948 486 003
info@acmplean.com
www.acmplean.com

Euskadi: +34 656 758 185
Aragón: +34 667 03 81 05

www.acmplean.com

