

Caso Real



Sector: soluciones para
Industria y empresas
Instaladoras

Ciente: Daunis, SA

www.daunis.es

En Daunis llevamos más de 160 años rejuveneciendo. Tenemos clara la estrategia de futuro, así como los objetivos concretos que debemos alcanzar.

En Daunis ponemos experiencia y conocimientos al servicio de nuestro cliente estando cerca de él.



Oscar Daunis, socio propietario y Consejero Delegado de Daunis.



Constitución:
1855



Ámbito:
Barcelona



Facturación:
20-45 M€



Empleados:
70-150



Tipo:
Empresa familiar



Actividad:
**Asesoramiento y servicio técnico,
suministros, equipos y proyectos para
Industria y empresas Instaladoras**



Con más de 160 años de historia y dirigida por la quinta generación familiar, Daunis ha sido capaz de adaptarse continuamente a las necesidades de sus clientes y de sobrevivir a crisis económicas y diferentes conflictos.

Además, ha sido miembro pionero en las redes de distribución de marcas líderes, dando apoyo, asesoramiento y formación a los profesionales de su sector.

Fabricación de útiles para la agricultura. Patente de Sulfatadora premiada en la Exposición Universal de Barcelona del 1888.

1885

1855

Nacimiento de Daunis, taller de calderería.

1867

Torno para mecanizar bronce y latón para la Industria Textil.



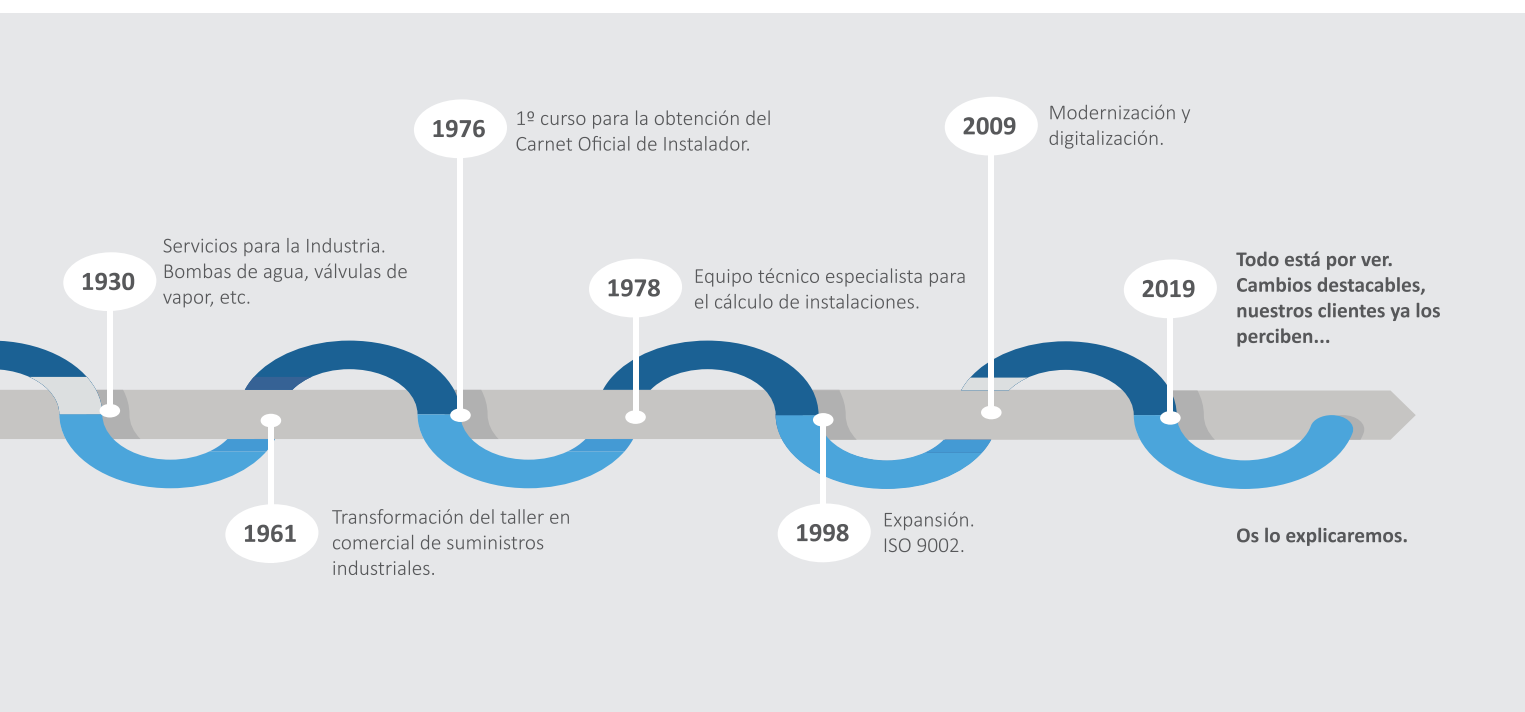
Cuando contactamos con ABSOLUT nos hacíamos muchas preguntas: ¿Nuestro Modelo de Negocio es el adecuado?, ¿Tenemos identificados correctamente los diferentes grupos de clientes objetivo?, ¿Qué aporta mayor Valor para cada uno de ellos?, ¿Qué debemos ofrecer a cada grupo para diferenciarnos de la competencia?

Eduard Daunis, socio propietario y Consejero Delegado de Daunis.

Problema

¿Nuestro Modelo de negocio es el adecuado?

Daunis se hacía las mismas preguntas que deberían hacerse todas las empresas de una forma recurrente. Vivimos en un entorno inestable, con necesidades cambiantes, que precisan de soluciones diferentes adaptadas al momento. Apostamos por **averiguar las necesidades principales de sus clientes desde la misma fuente: preguntando.**





Ahora que sabemos de forma objetiva lo que valoran nuestros clientes, ¿Nuestra Propuesta de Valor es la adecuada?, ¿Es mejorable?, ¿Nuestra estructura organizativa es la apropiada para afrontar los nuevos retos?

Oscar Daunis, socio propietario y Consejero Delegado de Daunis.

Debemos ajustar nuestra Propuesta de Valor y el Posicionamiento Estratégico

Cuando las empresas viven de media menos de 20 años, liderar una empresa con más de 150 años de experiencia no es garantía de éxito futuro.

Hemos superado la última y larga crisis manteniendo o mejorando nuestro posicionamiento de mercado, pero, tal como lo han hecho las generaciones que nos preceden, aun teniendo resultados positivos, nos cuestionamos de forma recurrente si lo que ofrecemos a nuestros clientes es lo que necesitan.

Casas autosuficientes, aerotermia, eficiencia energética, aislamientos eficientes, coeficiente 'k', energía mini-eólica, aprovechamiento del agua pluvial, condensación, paneles solares y un largo etcétera que precisa de **profesionales Instaladores que conozcan las soluciones más fiables de las primeras marcas y también cómo poner en marcha estos sistemas.**

Pero el reto va más allá, **la Industria necesita también mejorar sus sistemas actuales.** El concepto Industry 4.0 precisa de nuevos y mejores sistemas de monitorización para mejorar la eficiencia sin desatender la seguridad y el trato personal.



En Daunis, seguimos al lado de nuestros clientes como lo hemos hecho durante décadas, suministrando productos de calidad, asesorándoles técnicamente, ayudándoles a estar en la vanguardia, acompañándoles y tratándoles personalmente.

Estamos orgullosos de nuestro equipo directivo, pero **somos conscientes de que debemos ajustar nuestra Propuesta de Valor, el Modelo de Negocio, el Posicionamiento Estratégico y la Organización** para afrontar una nueva etapa.

Reto

Necesitamos un Plan

El objetivo principal del proyecto es afrontar esta nueva etapa. Esto nos obliga a:

1. Centrarnos en analizar los **problemas actuales y necesidades futuras de nuestro Cliente**.
2. Ajustar el **Modelo de Negocio y Posicionamiento Estratégico**.
3. Tener un Plan definido con un alcance para todas las áreas de la empresa y compartirlo con toda la organización (**Plan Estratégico**).
4. Definir la **Estructura Organizativa adaptada**, asignar nuevas responsabilidades y trabajar el proceso de delegación. Cubrir puestos directivos vacantes.
5. Establecer los **mecanismos de seguimiento y control evitando la burocracia**.
6. Contar con ayuda experta durante todo el proceso. Contar con un **equipo de confianza**.
7. **No incrementar los Costes Fijos**.
8. Medir los **Resultados**.



Los cambios siempre son difíciles de gestionar. Cuesta adaptarse a la nueva forma de trabajar. Gracias a la información, a la organización clara de las tareas, a la delegación y a la formación específica recibida, en Daunis sentimos que estamos mejorando. Empezamos a notar las mejoras y nuestros clientes también lo notan.

Igor Escobar, Responsable Comercial Industria de Daunis.

Obstáculos

Necesitamos controlar el desarrollo del proyecto

1. Nunca se dispone de la información perfecta para la toma de decisiones. Debemos seguir adelante con nuestra Estrategia, por lo que compensaremos los riesgos controlando en todo momento los resultados y realizando los ajustes necesarios.
2. Una vez definido el Plan, iniciamos gran cantidad de tareas que afectan a todos los recursos de la organización. El proceso de cambio se pone en marcha. Desde la dirección quisimos transmitir un **sentido de urgencia** necesario. Se produjo un **desconcierto inicial**, resuelto tan pronto quedaron asignadas las responsabilidades, los plazos, las tareas y definidos los **Hitos principales** que nos servirán para controlar el desarrollo del proyecto.
3. Todo el personal está notando que su día a día experimenta cambios. **La resistencia** a éstos, ya prevista, se debe gestionar. Las alteraciones generan tensiones, por lo que nos vemos obligados a **ajustar el Plan para adaptarlo al ritmo real de los acontecimientos y a los detalles del día a día de Daunis**.

Soluciones Absolut aplicadas

1. Monitor de Negocio

2. Análisis de Mercado:
360º clientes

3. Plan Estratégico

4. Implantación y Dirección
de Plan Estratégico

5. Directivos a Coste Variable

6. Acompañamiento a la
Propiedad / DG



Desde ABSOLUT **ajustamos el Modelo de Negocio** con Daunis. Dispusimos de **información objetiva** que nos ayudó a minimizar errores en las decisiones tomadas. Pusimos en marcha herramientas que nos permitiesen hacer este ajuste de forma continua y compartir los cambios con todo el equipo.

Después de **analizar el mercado, valorar la competencia** y efectuar encuestas a una muestra de los diferentes tipos de clientes para obtener una visión 360º, **diseñamos un Plan Estratégico que nos ayudase a concretar las metas principales, compartirlas, marcarlas en el tiempo, valorar su cumplimiento, y sobretodo alinear a toda la organización bajo un mismo objetivo.**

Daunis cuenta con un **Gestor de Proyecto que dirige y controla la ejecución e implantación del Plan Estratégico**, reportando periódicamente a Gerencia la evolución del Plan.

Además, se han incorporado a la compañía varios **Directivos a Coste Variable** que intervienen en áreas y procesos clave para la ejecución del Plan Estratégico.

En ABSOLUT hacemos un acompañamiento a la Dirección General y/o Propiedad desde el inicio y durante todo el proceso, **participando en toda la gestión del cambio**, así como en las decisiones principales. **Somos un miembro más en el Comité de Dirección.**

Resultados

Es pronto para aventurar resultados aunque ya vemos algunos efectos:

1. Los cambios organizativos están dando mayor **protagonismo a los diferentes responsables** de cada una de las áreas. Esta descentralización de la toma de decisiones y el incremento de la **profesionalización** inicia su camino a una mejora en la coordinación de los equipos.

2. Estamos midiendo de forma objetiva tanto el **incremento de los conocimientos de todo el equipo, especialmente el equipo técnico y técnico comercial** como su repercusión en las diferentes especialidades, poniendo foco en los productos y **soluciones innovadoras que aporten valor tanto a Instaladores como a la Industria**. Tenemos un plan de formación continuo para asegurar este objetivo y que los clientes perciban que Daunis **mantiene la calidad de su servicio y su asesoramiento en aquellos aspectos que realmente les aportan valor**.

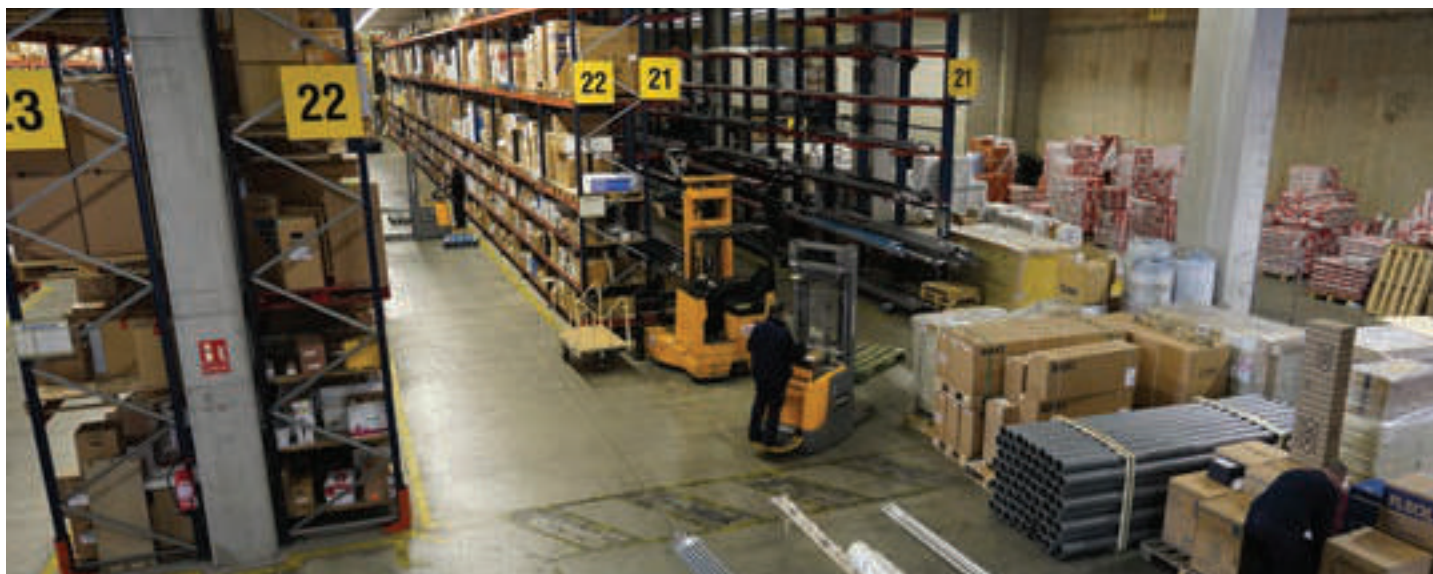
3. Van calando en la organización los criterios en los que se basa la estrategia. Ha sido un verdadero acierto y ayuda a que **todo el equipo tome decisiones coherentes con los objetivos establecidos**.



4. Se ha incrementado **la seguridad de los Sistemas de Información** y además tenemos un análisis detallado de las necesidades futuras para **incrementar el nivel de digitalización, para mejorar la calidad y la agilidad de los procesos**.

5. Se han establecido **planes de acción específicos en colaboración con las principales marcas**.

Pero aún nos queda mucho por hacer.





Descartamos la idea de contratar una consultora que sólo nos hiciese recomendaciones, queríamos que se implicasen en el proceso de implantación del Plan Estratégico.

Oscar Daunis, socio propietario y Consejero Delegado de Daunis.

ABSOLUT cuenta con asesores expertos en la elaboración de Modelos de Negocio y Planes Estratégicos, pero además se implica y participa en todo el proceso poniendo a disposición de sus clientes gestores de proyecto especializados en su implantación y seguimiento.



Los servicios de Directivos a Coste Variable nos parecieron ideales para no incrementar el coste de estructura y disponer de profesionales experimentados. Absolut participa activamente en el Comité de Dirección.

Eduard Daunis, socio propietario y Consejero Delegado de Daunis.

ABSOLUT ofrece también a sus clientes un servicio de Directivos a Coste Variable que trabajan bajo un Plan (proyecto) adaptando su participación al tiempo necesario y trabajando a resultados para alcanzar los objetivos definidos. Este servicio de Directivos es a Coste Variable por lo que no incrementa los costes fijos de la empresa y permite a las compañías disponer de las habilidades y los recursos específicos de perfiles con gran talento y experiencia.



Servicios de Estrategia Empresarial

Directivos a Coste Variable

T. +34 930 135 819

estrategia@absolutsc.com

www.absolutsc.com

Trabajamos para **mejorar los resultados** de su negocio