



Grupo Merco

Rediseño Corporativo y Productividad MII Reynosa

SCORECARD

- Reducción del Costo laboral Corporativo del 10%
- Reducción del costo laboral en Merco Ingeniería en un 22%
- Reducción en gastos administrativos en un 7%
- ROI del proyecto de un 2.96 a 1.

PROYECTO

- **Nombre:** “Rediseño Corporativo”
- **Duración:** 6 meses
- **Etapas:** Proyecto
- **Prácticas Implementadas:** Arquitectura Organizacional, Sistema de Gestión, Unidades de Servicio Compartido, Control de Gastos.
- **Industria/Sector:** Agropecuario/ Construcción

Grupo Merco es una organización localizada en el noreste del país, con ventas anuales superiores a los \$550 millones de pesos, cuenta con 2 principales giros de negocio, Merco Grain dedicada a la comercialización de grano (sorgo, maíz y soya) y proveeduría a agricultores de insumos básicos, Merco Ingeniería (MII) empresa del ramo de la construcción con presencia en Reynosa y Poza Rica. Grupo Merco tenía un corporativo costoso, sin ingerencia en las operaciones de la empresa, no era funcional. No aportaba valor en términos estratégicos, de control, vigilancia, guía y servicios que requerían las empresas. A su vez la división de MII Reynosa tenía ineficiencias significativas en su operación.

RETO: Contar con una mejor alineación estratégica, estructura organizacional y procesos de todas sus unidades de negocio y unidades de servicio, alineando al corporativo con las unidades de negocio y su operación. Definir los lineamientos, procedimientos y políticas claras, que sirvan para guiar la operación de las empresas. Concentrar actividades de procesos de soporte, y que se llevaban a cabo en las unidades de negocio, dentro del corporativo, a un menor costo, de manera eficiente y con una mejor calidad de los servicios. Definir/estandarizar la manera en que se tienen que operar los procesos que son similares entre las empresas, y por ende traer mejores resultados.

RESPUESTA: El primer paso para el cambio fue el rediseño de la estructura organizacional, haciendo el corporativo más ágil y esbelto, con una definición clara de las funciones y objetivos de cada puesto. Dentro de MII se definió una estructura matricial basada en Reynosa desde donde se definen los lineamientos para una operación estandarizada. Se implementó un sistema de gestión mediante la definición de foros y tableros de control que daban mayor visibilidad de las operaciones a la Dirección General y a los mandos medios. Se rediseñaron los procesos corporativos de las áreas de Recursos Humanos (reclutamiento, incorporación, capacitación, administración de nómina, desincorporación y compensaciones), Compras, Finanzas (Cuentas por pagar, tesorería, contabilidad, generación de estados financieros) así como los procesos de Auditoría. Se implementó un mejor control del gasto.

RESULTADOS: Se conformó un Corporativo esbelto, ágil y menos costoso que define las mejores operativas en las unidades de negocio. Se mejoró la comunicación entre el Corporativo y las Unidades de Negocio al contar con canales más claros de retroalimentación. Hay una mejor visión de las operaciones del negocio que llevó a toma de decisiones más certeras.



caltic
consultores