



Aspectos prácticos de modelos organizativos en entornos multipaís

Ignacio Mazo – Marzo 2024
Ignacio.mazo@bts.com

Caso de análisis

Global IHR Fodirh

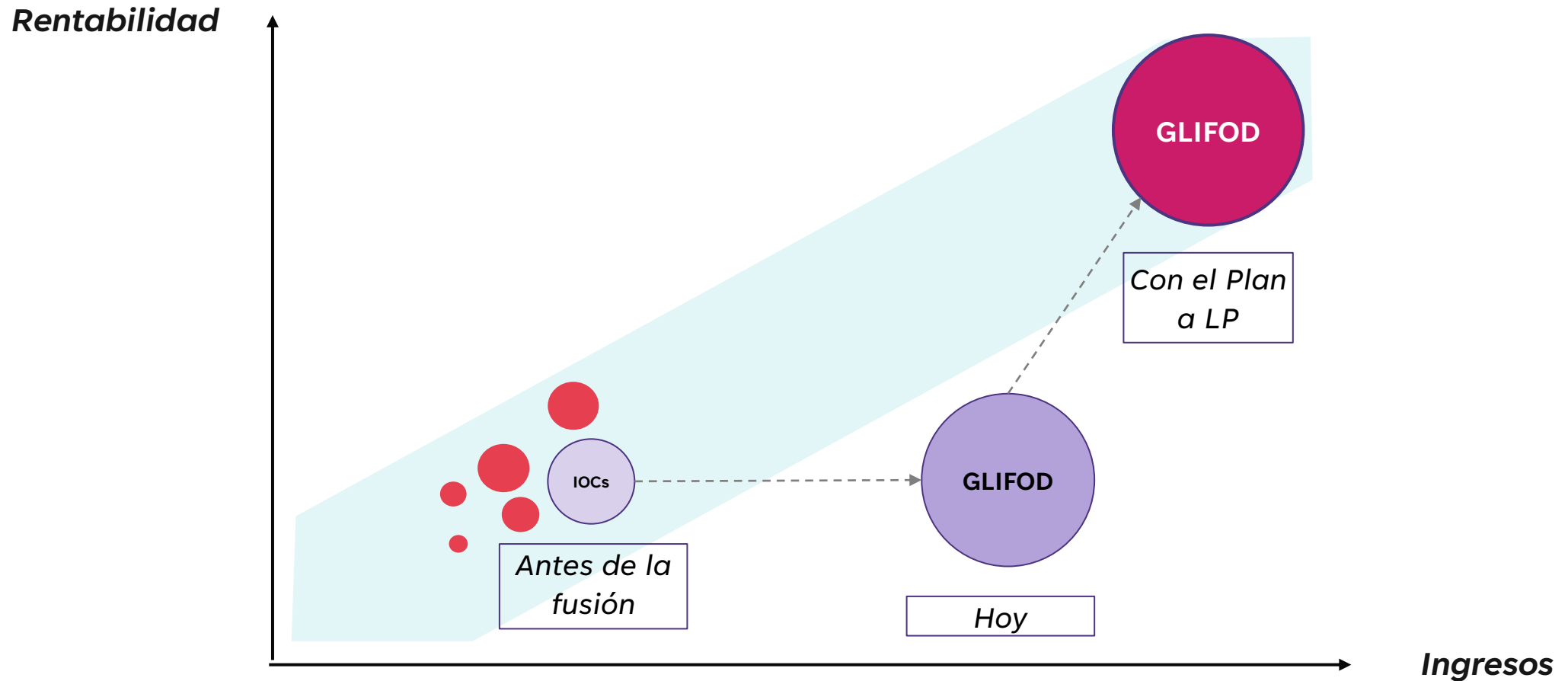
Introducción

- Global IHR FODIRH, en adelante GLIFOD, es una multinacional del sector cárnico, con presencia en ocho países europeos. Exporta sus productos a más de 80 países. Su facturación ronda los 2.000 millones de euros, su EBITDA unos 180 millones de euros y su plantilla media 7.200 empleados.
- Ha crecido vía adquisiciones, y su filosofía inicial fue actuar con un modelo de gestión tipo “holding”, es decir, las compañías locales operaban de manera autónoma con visión local.
- Sin embargo, su nuevo plan estratégico (LRP) pretendía crecer a partir de:
 - Identificar categorías de productos y plataformas como europeas
 - El liderazgo en costes mediante una cadena integrada de suministro sustentada en la escala / presencia europea.

Introducción (II)

- Como los resultados no se producen de la manera esperada se ha decidido acelerar la ejecución del Plan mediante un nuevo modelo operativo (NOM). Los objetivos del NOM son: una organización más ágil y efectiva, que ejecute el LRP; capturar los beneficios de su tamaño europeo, y permitir satisfacer los objetivos de crecimiento.
- El nuevo modelo operativo se basa en tres pilares:
 - Creación de dos unidades de negocio regionales (RU ´s), Centro Europa y Sur Europa, a las que reportan de las diferentes empresas (BU ´s). Estas unidades regionales son responsables de asegurar la rentabilidad del negocio en cada país y la relación con los clientes, bajo la dependencia de una unidad corporativa de Mercados
 - Integración de las funciones de Cadena de Suministro en una única función global, con la responsabilidad de asegurar el debido suministro de productos a las unidades de negocio regionales y locales, conforme a lo acordado, y en los términos de calidad y nivel de servicio comprometidos
 - Desarrollo de las áreas de soporte (finanzas y HR) a nivel global y regional.

El Plan a LP tenía una ambición: ser líderes europeos y crecer en rentabilidad al menos en un 10% anual



Una nueva estructura corporativa

Mercados

- Los Directores Generales de las siete empresas antes de la fusión serán los responsables comerciales de sus **mercados (UN)**. Estos mercados se engloban en dos regiones: **Central y Sur de Europa**.
- Las regiones y las UN son responsables de la rentabilidad local.

Consolidación de Unidades de Negocio

Producción y Cadena Suministros

- Integra todas las **Operaciones** (compras, producción, etc.), **I+D y Calidad** que antes dependía de las empresas.
- **Las UN** “subcontratan” la producción a esta unidad organizativa.
- El objetivo de esta unidad es crear una gama de productos homogénea con el menor coste de producción.

Integración de la cadena de suministro

Finanzas, Tecnología, Recursos Humanos y Legal

- **Las áreas de Soporte** deben buscar la eficiencia, a través de la automatización cuando sea posible; la prestación de servicios de alto valor añadido en los procesos críticos; y la proximidad a las UN y la operaciones, a través de Business Partners.

Áreas de Soporte Excelentes

Strategy made

personal

