

ASTILLEROS UNIDOS: LA CONSTRUCCIÓN NAVAL¹

Una tarde de verano de 2006, tumbado en una hamaca en la playa, Juan Antonio Pérez Cárdenas recordaba con sentimiento de satisfacción, aunque con cierta nostalgia, aquella semana de final de mayo de 1998 cuando su vida cambió.

Recordó con alegría como en una misma semana acontecieron tres hechos fundamentales en su vida: el lunes 18 de mayo nació su primera hija, el miércoles 20 el Real Madrid ganó su 7ª Copa de Europa y el jueves 21 le ofrecieron el trabajo de su vida.

También pensaba lo ingenuo que fue cuando sintió que su suerte había cambiado, que había sido tocado por la Gracia Divina, que estaba en la cresta de la ola. Su ignorancia e inexperiencia le pudieron. Con apenas 30 años, no era consciente de lo que se le venía encima.

Juan Antonio, ingeniero naval y oceánico, hasta ese momento había desarrollado su actividad profesional en ASTISEV, la filial sevillana de ASTILLEROS UNIDOS. Éste era el mayor grupo industrial español de diseño, fabricación y reparación de buques y motores marinos. Juan Antonio había ocupado los puestos de jefe de fabricación, jefe de ingeniería de producción, jefe de producción, jefe de ingeniería de estructuras, gerente de proyecto y, finalmente, director de compras y subcontratación. Cumpliendo así con su profunda vocación de ingeniero naval.

Aquel día 21 de mayo, lleno de felicidad, recibió una propuesta del director corporativo de compras para ser el director de compras de la mayor filial del grupo industrial ASTILLEROS UNIDOS: ASTICAD, que se ubicaba en la provincia de Cádiz. Este nuevo puesto de trabajo suponía cuadruplicar el volumen de compra anual bajo su

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de D. Juan José Porrás Borrego (MBA 03), para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Mayo 2011, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

responsabilidad, pasando de gestionar 100 a 400 millones de euros anuales. Asimismo, la plantilla a su cargo aumentaba de 20 a 80 personas. Por otro lado, su vida personal y familiar también se vería afectada, debía mudarse a 120 kilómetros de su residencia habitual. Evidentemente, su retribución mejoraría considerablemente.

Juan Antonio, tras consultarlo con su mujer, aceptó el cargo sin dudarle un momento. El puesto que le ofrecían cubría con creces todas sus expectativas profesionales y personales. Además pensó: *“¡qué narices!, es la semana de mi vida”*.

Poco a poco, se fue dando cuenta de que aquel paseo que él creía que iba a suponer su nueva posición, no sería tal. En los primeros tres meses, tras su llegada a la nueva filial, se encontró con una serie de circunstancias que, sin duda, no eran lo que esperaba y que le hicieron replantearse su futuro en la empresa:

“Cuando me incorporé a mi nuevo puesto, no tardé en detectar que la plantilla del departamento de compras estaba desmotivada, incluso sentí que me recibían con hostilidad.

La situación de las empresas auxiliares era aún peor: algunas se encontraban en quiebra técnica y estaba a punto de convocarse una huelga de los trabajadores de la industria auxiliar.

Por si fuera poco, me encontré con una acampada de varios días a las puertas de mi despacho. Los trabajadores de una empresa auxiliar reclamaban su integración en la plantilla de ASTICAD. Incluso, pusieron encima de mi mesa una demanda judicial.

El aspecto operativo no tenía mejor pinta: existía riesgo de cancelación de un contrato para la construcción de dos buques y había enormes problemas con los suministradores en lo referente a repuestos de materiales y asistencia técnica.

Además, todos estos problemas nadaban en un entorno incierto debido a un cambio en el accionariado y en la dirección general de ASTILLEROS UNIDOS”.

Sin duda, esta situación no era, en absoluto, lo que Juan Antonio había imaginado para su nueva vida. No obstante, tras un primer análisis de la situación de su departamento, la empresa y el entorno² y, especialmente, tras una sincera charla con su nuevo jefe, decidió afrontar el reto que tenía ante sí. ¿Qué otra alternativa le quedaba?

Juan Antonio buscó la soledad de su despacho y esperó a que todos se hubiesen marchado para tratar de estructurar un plan que permitiese dar la vuelta a la situación.

² Véase apéndice 1 para mayor información acerca del sector.

LA SITUACIÓN EN ASTICAD

Desde los primeros momentos al frente de su nuevo puesto, Juan Antonio se dio cuenta de que ASTICAD no era, en absoluto, comparable con su antiguo astillero. La filial gaditana podía reconocerse como una gran empresa por sí sola, en contraposición con la sevillana, donde todo era muy humano, pequeño, amigable y familiar.

ASTICAD tenía graves problemas organizativos: las funciones de cada departamento no estaban claramente definidas, no existía una sistemática de gestión y los sistemas de información eran manifiestamente mejorables.

El ambiente de trabajo no era bueno, existiendo mucha competencia interna. Los recién llegados no eran bien recibidos, al ser considerados “espías” de la dirección corporativa.

A los 3 meses de la llegada de Juan Antonio hubo un cambio en el accionariado de ASTILLEROS UNIDOS y, como consecuencia, se produjeron cambios profundos en la estructura organizativa y de poder dentro del grupo. Lo que más afectó a Juan Antonio fue que desapareció la Dirección Corporativa de Compras. Se apostaba por la descentralización de las compras. El director corporativo de compras, su gran valedor, abandonó la empresa y Juan Antonio quedó huérfano en cuanto a apoyos corporativos.

Debido a su naturaleza, las partes en las que se puede descomponer un buque para su fabricación son de un elevado peso y tamaño, por lo que es muy dificultoso y caro su transporte. Por tanto, estas partes solían fabricarse, bien dentro de las instalaciones del mismo astillero, bien en instalaciones situadas “puerta con puerta” de éste. Estas limitaciones influían enormemente en el proceso productivo y en la gestión de los aprovisionamientos.

La situación de la subcontratación interna³ fue uno de los primeros problemas que detectó Juan Antonio. Las empresas subcontratistas no estaban realmente preparadas para aportar valor diferencial en su actividad. Además, los responsables de producción del astillero no las utilizaban adecuadamente, al considerarlas y gestionarlas como una parte más de la plantilla. La situación se había agravado en los últimos meses cuando, debido a esa mala práctica, empezaron a producirse demandas de integración de trabajadores de las industrias auxiliares, huelgas, sentadas, invasiones, quiebras empresariales, etc. De hecho, éste fue el desencadenante de su llegada al puesto, al cesar su antecesor por la mala gestión de la subcontratación.

³ En el argot de la empresa se llamaba “subcontratación interna” a aquella cuya actividad se producía dentro de las instalaciones del astillero.