

INDEMAR (C): DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA¹

El 7 de mayo del 2008, Bonoso Cantero se dirigía nervioso hacia su oficina. Aquel día tendría la última reunión para definir la nueva organización de Indemar. Dentro de él bullían sentimientos encontrados: el orgullo por lo conseguido, viniendo además de donde venía; los malos meses pasados hacía menos de un año, con tanta angustia personal; la esperanza de poder arreglar de una vez lo que tras varios intentos, tantos fracasos y desengaños le había ocasionado...

Antes de pisar la oficina, se dio cuenta de que, sobre todo, lo que le había impedido dormir bien esa noche era la ilusión recuperada y los deseos difícilmente contenidos de pasar a la acción con fuerzas renovadas.

ANTECEDENTES

Bonoso Cantero, director gerente de Indemar, nació el 6 de septiembre 1965 y con sólo 16 años comenzó a trabajar como carpintero en la empresa de su primo. En 1989, ésta comenzó a atravesar dificultades importantes, por lo que Bonoso decidió montar su propia carpintería con otros socios.

Los comienzos fueron muy duros, el trabajo intenso y las dificultades económicas enormes pero, después de 18 años, la pequeña carpintería se había convertido en un grupo de empresas con más de 40 empleados y una facturación cercana a los 4 millones de euros. Se dedicaban principalmente a la fabricación y venta de muebles de alta calidad que comercializaban a través de sus propias tiendas o desarrollando proyectos específicos para hoteles o decoradores. Además, el grupo había realizado algunas inversiones inmobiliarias y agrícolas durante los últimos años. El Anexo 1 presenta la evolución en la facturación de las empresas que componían el grupo.

A mediados de 2007 Bonoso se encontraba confuso. Por un lado, confiaba comercialmente en la empresa, por otro, existían muchos errores de coordinación y

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Bartolomé Alarcón Cuenca y D^a Victoria García Matías, con la colaboración de la asistente de investigación D^a Macarena Selva Morán, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Junio 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.

Rev. Marzo 2012

fallos en el servicio al cliente. Había llegado a la conclusión de que sus trabajadores eran gente de confianza, pero ni estaban capacitados, ni tenían la iniciativa para sacar adelante el negocio. Además las ventas habían caído un 30% y la información disponible en la empresa no le ayudaba a decidir por dónde empezar. Y esa sensación continúa de que su empresa, que tanto le había costado construir, se le iba de las manos....

Pasado el verano de 2007, angustiado y convencido de que necesitaba ayuda, decidió reunirse con un empresario cliente y amigo suyo. Tras la conversación, que transcurrió en tono sereno y tranquilo, Bonoso optó por poner en marcha los dos consejos recibidos: formarse y contratar a unos asesores externos que le aportasen soluciones y le acompañasen en su implantación.

A finales de octubre comenzó su programa de formación y, en febrero de 2008, tras varias reuniones, contrató los servicios de un grupo de asesores. Éstos le pidieron, para iniciar el trabajo, que les clarificara las ideas que tenía sobre su empresa. Bonoso hizo una reflexión personal llegando a las siguientes conclusiones:

1. Fundamentalmente, eran fabricantes de muebles a medida, adaptados a las necesidades específicas de cada cliente, lo que les daba una ventaja diferencial frente a otros competidores.
2. Pensaba que los decoradores tenían grandes posibilidades de desarrollo, aunque sus exigencias les creaban muchos problemas en el área productiva por su alto nivel de especificidad. Había logrado generar muy buenas relaciones con ellos, y eso era importante para el futuro.
3. Tenía la sensación de que los hoteles y las tiendas propias eran lo más rentable para la empresa. Además, contaban con una excelente reputación tanto en calidad como en nivel de servicio.
4. Las ventas habían caído de forma importante el último año y la rentabilidad no había sido la esperada.
5. Sentía que el personal no estaba suficientemente capacitado para llevar adelante el negocio sin contar con su presencia permanente. Las cosas sólo ocurrían si él las solicitaba, no existía ninguna iniciativa por parte de ellos.
6. Había hecho cambios continuos de estructura tratando de encajar a las personas en los puestos donde fueran más productivos y de mejorar el control de las operaciones, pero ninguno de esos cambios habían servido para nada. En general, los trabajadores estaban descontentos; había rivalidad entre el personal de oficina y el de taller y seguían existiendo muchos errores de coordinación y fallos en el servicio al cliente.
7. Por otra parte, y a pesar de disponer de mucha información sobre la empresa, sentía inseguridad ante los datos que ésta arrojaba y desconocía la rentabilidad real de la misma. Solicitaba continuamente información a sus colaboradores; información que creía necesaria para controlar el negocio,

pero como no se encontraba capacitado para entenderla, no le era de utilidad en la gestión diaria del negocio.

8. No estaba seguro de qué áreas de la empresa debía impulsar y cuáles no, debido principalmente a que desconocía la rentabilidad real de cada línea de negocio.
9. Él mismo se encontraba perdido y desorientado. Confiaba en el potencial de la empresa, pero no se atrevía a aceptar más contratos, por temor a no poder cumplir los compromisos ni saber con seguridad si ganaría dinero con los mismos.

Hacía apenas tres meses, Bonoso había instaurado un nuevo organigrama. Éste era resultado de haber llevado a cabo muchos cambios, tratando de encajar a las personas en los puestos donde fueran más productivos y de mejorar el control de las operaciones. *“Me encuentro con un muro. Ninguno de los cambios que he intentado ha servido para nada, las cosas siguen sin estar organizadas”*, comentaba Bonoso. A pesar de ello, no se había producido ningún despido en los últimos años. Este organigrama puede verse en el Anexo 2.

Los asesores estuvieron mes y medio preparando un informe que trataría de analizar la situación de partida en la que se encontraba la empresa identificando las causas reales de los problemas a los que se estaban enfrentando. Para ello, revisaron y analizaron la información disponible y mantuvieron entrevistas individuales tanto con los socios, como con todo el personal clave de la empresa. Todo ello con la finalidad de revisar en profundidad cómo se estaban ejecutando las principales operaciones y procesos de negocio. El 8 de abril de 2008, los asesores presentaron su informe diagnóstico. El Anexo 3 presenta las tareas y objetivos que la Dirección había fijado para cada trabajador. Por su parte, el Anexo 4 muestra una breve descripción de las personas clave de la empresa.

EL NEGOCIO DE INDEMAR

La estructura de clientes y productos, así como el peso de las distintas partidas de coste se recogen en el Anexo 5. En opinión de los asesores, Indemar contaba con unas bases sólidas para afrontar el futuro, pero también con algunas ineficiencias que era necesario subsanar:

1. Disponía de un producto de calidad reconocido en su sector.
2. Bonoso tenía un excelente potencial comercial y una gran iniciativa.
3. Habían abierto nichos de mercado con grandes posibilidades de desarrollo: hoteles, decoradores, grupo de tiendas...
4. Tenía un sistema de producción tanto propio como de talleres externos que permitían optimizar sus costes de fabricación y aumentar su capacidad productiva. El acabado y montaje lo realizaban ellos como garantía de calidad.