

## **GESA CASTILLA (2011)<sup>1</sup>**

El 24 de noviembre de 2011 tenía lugar el comité de dirección mensual de Gesa Castilla S.L. (véase el caso FI-64Gesa Castilla (2009)). Tratar el punto 8º del orden del día, “Presupuesto 2012”, no fue fácil. El director financiero expuso, tal como planificaron el año anterior, tres escenarios: neutro, optimista y pesimista. Aquel año, sin embargo, todos coincidían en que el escenario pesimista podría ser el más probable, que indicaba unas pérdidas del 11% sobre ventas y suponía un nuevo ajuste de personal. El beneficio previsto del año 2011 rondaba un 4% sobre ventas, lo cual era un éxito dado el entorno: muchas de las empresas competidoras estaban en concurso de acreedores y, sin embargo, Gesa Castilla mantenía una buena posición financiera, con una liquidez del 23% del activo total y un bajo endeudamiento (todo a largo plazo). Pero los indicadores de gestión iban encendiendo las alarmas.

### **LOS AÑOS 2010 Y 2011**

En febrero de 2010, Antonio García Alonso, principal accionista, fundador y director de Gesa Castilla, decidió solicitar asesoramiento externo para planificar cómo afrontar un entorno económico que presumía cada vez más difícil.

Fue entonces cuando decidió crear un comité de dirección, formado por él mismo como director de la empresa, el director financiero, el director técnico, el director de calidad y de recursos humanos (hijo del fundador), y el asesor externo, que hacía las veces de secretario del comité.

La primera misión del comité, antes de actuar como tal, fue realizar un proceso de reflexión estratégica. Durante un total de doce reuniones en un periodo de 8 meses, acometieron el análisis de temas como: definición de las unidades estratégicas de negocio, análisis de las ventas, clientes, proveedores, análisis de la competencia, de los

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Esteban Jiménez Planas, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Enero 2014. 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.

recursos humanos, tecnológicos y financieros, análisis de la rentabilidad de las distintas unidades estratégicas de negocio, análisis de posibles países objetivo como mercado internacional, análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), análisis financiero sobre los últimos 4 años y análisis de riesgos, reflexión sobre la Misión y la Visión en un plazo de 5 años, definición de un plan de negocio a 5 años (cuenta de resultados y balance) con distintos escenarios: “neutro”, “optimista” y “pesimista”, concreción en un cronograma de actuaciones de todas las medidas necesarias para cumplir los objetivos marcados y para resolver las causas de los problemas diagnosticados. Por último, definieron los objetivos del Comité y sus herramientas de trabajo.

En dicho análisis, tuvo que ser necesario detenerse para analizar las causas de un problema concreto de gestión, cuyo síntoma era la falta de eficacia en varios aspectos de la gestión de la empresa a distintos niveles. Tras su análisis por el comité en un diagrama causa-efecto (Ishikawa<sup>2</sup>), se determinó la necesidad de volver a estudiar gran parte de los procedimientos: la empresa contaba con un sistema de calidad ISO 9.000, pero fue necesario rehacer, mejorar y completar muchos de sus procedimientos de gestión.

De cada uno de los puntos tratados en este proceso de análisis estratégico, antes de cada comité el responsable correspondiente preparaba y enviaba la documentación. En cada reunión se concretaban unas conclusiones, que eran aprobadas por el siguiente comité. Todo ello quedaba reflejado en una sucinta acta y en detallados documentos anexos.

Uno de los temas analizados por el comité fue la posibilidad de iniciar actividades en Marruecos, alternativa inicialmente elegida como interesante. Empezaron por tratar de definir el plan de actuaciones, que centraron en obras hidráulicas y que se podía resumir en los siguientes pasos: Disponer de capacidad legal para licitar, disponer de una persona (marroquí) que preparase la oferta técnico-económica, hacer la oferta (parte técnica y parte económica), licitar obras hidráulicas, conseguir adjudicación, disponer de un jefe de obra (español) y un encargado de obra (marroquí), y todo ello con el objetivo de hacer obras hidráulicas con margen de ejecución. Se realizaron varios viajes a Marruecos, contactando con varias personas, bien como agente, como empleado, como socios, etc. Después de evaluar los riesgos, a finales de 2010 el comité decidió seguir estudiando posibilidades, pero desestimó la idea de iniciar actividades en Marruecos.

---

<sup>2</sup> El Diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto y, por su estructura, diagrama de espina de pez, consiste en una representación gráfica sencilla en la que se puede ver, de manera relacional, una especie de espina central, que representa el problema a analizar, a partir de la cual se van reflejando sucesivas causas, hasta llegar a la causa o causas últimas del problema a resolver. Fue concebido por el licenciado en química japonés Dr. Kaoru Ishikawa en el año 1943. Se ha utilizado más habitualmente en el ámbito de la industria y, posteriormente, de los servicios, para solucionar problemas de calidad de procesos, productos o servicios.

A partir de enero de 2011, una vez definidos los objetivos estratégicos, el plan de negocio y el cronograma de actuaciones, el comité de dirección comenzó a reunirse como tal, con una periodicidad mensual. En la primera reunión no asistió el Director, por encontrarse de viaje. Fue la única ausencia de un miembro del comité en dos años de reuniones.

En las dos primeras reuniones se aprobaron los siguientes objetivos del comité:

1. *Disponer de un órgano de gestión participativa, entendiendo por tal que los directivos sean corresponsables en la toma de decisiones que después van a llevar a la práctica. Ello supone que el empresario no imponga sus criterios en razón a la clásica figura de la "superioridad jerárquica". Por otra parte, supone que los directivos asuman, en parte, el papel de "empresario", con la responsabilidad que ello implica. También supone por parte de los directivos un especial respeto hacia la figura del empresario, y entender que en ocasiones utilice "una especie de derecho de veto", no escrito, para ciertas decisiones. Sólo con esta primera premisa y objetivo se pueden entender los siguientes objetivos del comité de dirección.*
2. *Proponer y aprobar la estrategia de la empresa.*
3. *Planificar los planes de acción para cumplir los objetivos estratégicos.*
4. *Proponer y aprobar los presupuestos anuales (presupuesto del año siguiente y planificación a varios años), en especial los presupuestos de ingresos y de gastos. Proponer los planes de inversión.*
5. *Concretar los planes de acción en un cronograma de actuaciones, con asignación de responsable y fechas de compromiso.*
6. *Establecer mecanismos de control y seguimiento. Realizar dicho control y seguimiento directamente y a través de delegaciones, en su caso, para el día a día.*
7. *Aprobar la estructura de los distintos departamentos.*
8. *Aprobar la contratación del personal de estructura, y aprobar las políticas de contratación del personal de obras.*

*No es responsabilidad del Comité de Dirección:*

- *La definición de la estructura directiva. Nombramientos y retribución.*
- *El control de la actividad de gestión y la evaluación de la Alta Dirección (los miembros del comité).*
- *La definición de la estructura financiera (Capital, Reservas, Dividendos, Deuda a corto y largo plazo), aunque en algunos temas podrá pedir su opinión al Consejo de Dirección.*