

GRUPO GESTIONA¹

Tras terminar la reunión con sus socios, Diego Conde trató de salir lo más deprisa que pudo de las oficinas de su empresa, Grupo Gestiona (Gestiona). Era un sábado de finales de julio de 2011 y su familia le esperaba para disfrutar de un corto fin de semana en la costa tras una intensa semana de trabajo. Llegaba tarde y las ideas rebotaban en su cabeza. Él y sus dos socios en la empresa (José Valencia y Jaime Galiay) habían elegido aquel día para tratar de reflexionar conjuntamente sobre los caminos que debían tomar ante la difícil situación que se estaba viviendo. Al igual que otras muchas consultoras españolas, Gestiona estaba sufriendo una acusada caída de ventas desde el comienzo de la recesión que golpeaba al país desde hacía ya más de dos años.

Sin embargo, Diego salió de la reunión pensando que no habían conseguido avanzar mucho. Los diferentes planteamientos defendidos por los tres socios apenas tenían pocos puntos en común y, más bien, mostraban enfoques empresariales muy divergentes.

Al tiempo que conducía, Diego, que acababa de terminar un programa de dirección de empresas en una prestigiosa escuela de negocios española, trataba de ordenar sus ideas como si fuera uno de los muchos casos que había analizado a lo largo de dicho programa:

"¿Es adecuado nuestro modelo de negocio actual? Si lo es, ¿qué alternativas reales tenemos para poder crecer en ventas y beneficios? ¿Estamos haciéndolo todo lo bien comercialmente que deberíamos para lograrlo?..."

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesores Antonio Villafuerte Martín del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © julio 2012, 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.

BREVE HISTORIA DEL GRUPO GESTIONA

Jaime Galiay y Diego Conde, ingeniero industrial y economista, respectivamente, se conocieron siendo compañeros de trabajo en un importante grupo industrial del Sur de España. Aunque trabajaban en departamentos diferentes (el primero en responsabilidades comerciales de grandes proyectos y el segundo en el departamento económico y financiero), vivían cerca y, alguna vez, compartían coche para ir al trabajo. En una de esas idas y venidas se plantearon desarrollar juntos una aventura empresarial: crear una consultora en la que aportar al mercado los conocimientos y experiencias adquiridos en su andadura profesional. De esta forma, en enero de 2002, crearon Gestiona para desarrollar labores de consultoría en el sur y centro de España, en dos campos claramente diferenciados: Consultoría Comercial y Económico-Financiero. El área de Consultoría Comercial se convirtió en Consultoría Tecnológica tras la realización de un proyecto de reestructuración de un grupo de empresas en el que el cliente solicitó ayuda para implantar una herramienta de gestión empresarial - tipo ERP² (*enterprise resource planning*-planificación de los recursos de la empresa)- que soportara los procesos de gestión recomendados.

En 2005 se incorporó como socio José Valencia, auditor y colaborador habitual de la empresa, para completar los servicios prestados con otros de consultoría económica y financiera. También aportaba a Gestiona su cartera de clientes y una experiencia contrastada en el mundo de la consultoría.

Desde su nacimiento en 2002 hasta 2008, la empresa mantuvo un ritmo de crecimiento notable, captando y fidelizando nuevas empresas clientes, diversificando a diferentes sectores y entrando en otros mercados geográficos. En gran medida, los nuevos clientes acudían a Gestiona por recomendación de otros, lo que, según pensaban los socios, era un indicador de la calidad y profesionalidad de los servicios que ofrecían. En 2008 la plantilla creció hasta los 18 profesionales, en sendas oficinas en Huelva y Sevilla, y alcanzó una facturación superior al millón de euros. La actividad de la empresa se desarrollaba prioritariamente en Andalucía Occidental, (principalmente en Sevilla y Huelva), aunque habían realizado algunos proyectos TIC en Madrid y otras provincias andaluzas.

Sin embargo, en 2009 las ventas comenzaron a desplomarse, arrastradas por la crisis económica y sus consecuencias en los clientes de Gestiona. Ese año, las ventas cayeron a 765.000 euros y a 693.000 en 2010. La facturación del primer semestre de 2011 también cayó un 10% respecto a la presupuestada, que ya consideraba un ligero descenso. En julio de 2011, tras diversos ajustes, la plantilla era de 9 personas, y los socios no descartaban nuevos recortes si la rentabilidad de la empresa no mejoraba³.

² Un Sistema ERP es un software de gestión empresarial diseñado para cubrir la mayoría de las áreas funcionales de la empresa como son producción, ventas, compras, logística, contabilidad, tesorería, gestión de proyectos, inventarios y control de almacenes, nóminas, etc. Se trata de un conjunto de módulos funcionales que permite integrar en una única base de datos el trabajo cotidiano y la información que se genera en cada una de dichas áreas.

³ Ver Anexo 1.

ÁREAS Y LÍNEAS DE NEGOCIO

En julio de 2011, Gestiona contaba con 2 áreas de actividad y tres líneas de Negocio:

Área de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC): se dedicaba al desarrollo e implantación de software para la gestión empresarial (ERP, CRM y Business Intelligence-BI⁴, entre otros). También ofrecía software de gestión desarrollado internamente por el Área TIC y distribuía software de fabricantes de software como Sage o Aqua-eSolutions. El responsable de esta área era Jaime, y contaba con cuatro personas y cinco colaboradores externos.

Área Económica y Financiera (AEF). A su vez, se dividía en dos líneas de Negocio:

- **Asesoramiento Empresarial (ASE).** Bajo la dirección de Diego, los servicios que se prestaban en este departamento eran: asesoría laboral, contable y fiscal, outsourcing de servicios administrativos y contables, asesoramiento en subvenciones para proyectos de inversión, asesoramiento en la creación de empresas, etc. Contaba con tres personas y otros tres colaboradores externos.
- **Consultoría Económica y Financiera (CEF).** Bajo la dirección de José, este departamento desarrollaba los siguientes tipos de servicios: consultoría en procesos de negocio, fiscal y financiera, control interno de gestión, implantación de modelos analíticos de costes y sistemas de control, auditorías de cuentas legales y voluntarias, preparación de Expedientes de Regulación de Empleo (ERE), etc. Este área contaba con José y el apoyo de personal de ASE y 4 colaboradores externos (Auditores y Consultores Financieros)⁵.

Según la facturación y la línea de negocio, los clientes se distribuían según se indica en la Tabla 1.

⁴ Un sistema CRM es una solución informática para la gestión de las relaciones con clientes desde el primer contacto hasta el servicio postventa. Suelen tener módulos funcionales de gestión de la fuerza ventas, marketing y servicio de atención al cliente.

Los sistemas Business Intelligence son herramientas que permiten desarrollar indicadores y cuadros de mandos para la medición de la actividad y el funcionamiento de las organizaciones empresariales facilitando la toma de decisiones. Proporcionan información relevante sobre la situación y evolución de una organización.

⁵ Ver Anexo 2.