

ÍNDICE

Pág.

Antecedentes 2

Situación actual 3

Problemática 5

Intervención y consecuencias 6

Introducción 6

Características 6

Aplicación 7

Consecuencias 8

Soluciones 10

Prioridad familiar 10

Prioridad empresarial 11

Otras 12

ANTECEDENTES

Finalizada la guerra civil, don Andrés Soler decidió crear su propia empresa aprovechando su experiencia laboral y los contactos que había ido adquiriendo a lo largo de los años. Abrió un local de alquiler en la ciudad de Ripoll para la producción y venta de productos electrodomésticos.

Al principio la empresa funcionaba con tan sólo 5 operarios, entre ellos el hijo de don Andrés, Rafael; básicamente trabajaban para otros talleres y de vez en cuando para alguna empresa textil.

La empresa iba creciendo pero había que hacer frente a problemas como las restricciones eléctricas, dificultades de producción y la necesidad de nuevas inversiones. Todo esto pudo vencerse gracias al carácter de don Andrés, que arriesgó ampliando la empresa para producir y vender más.

La crisis textil de 1947 fue un duro golpe para la empresa, que se vio inmersa en un aumento de las devoluciones y en exigencias bancarias. Don Andrés tuvo que recurrir a un buen amigo para que le ayudara. Como consecuencia de esta crisis, en 1948 se redujo la plantilla a la mitad y tuvieron dificultades para vender.

Quizá 1950 fue el año que pasaron más apuros, pues la empresa seguía presentando crisis y había que hacer frente a varios compromisos, se temía un gran endeudamiento. La situación peligrosa en que se encontraba la empresa animó a tres hermanos de Rafael (Jaime, Casio y Raúl) a participar en ella: el objetivo era levantar la empresa.

Fruto del mal momento pasado y de las nuevas incorporaciones, la empresa fue declinándose hacia un nuevo tipo de cliente y cambió la industria textil por el ama de casa.

En 1952 don Andrés fallece dejando en manos de sus hijos el negocio y inculcándoles el lema cumplimiento del deber, superación y unión.

SITUACIÓN ACTUAL

Después del fallecimiento de don Andrés, y entre los años 1954 y 1970, el resto de hermanos de la familia se fue incorporando a la empresa, así como Ignacio, hijo de Rafael.

En un principio, los hermanos fueron produciendo lavadoras a ritmo bajo. La calidad de la máquina iba dando a conocer la marca Soler y los pedidos aumentaban. Hubo que contratar operarios, lo que en principio se hizo acudiendo a los que habían sido despedidos con motivo de la crisis.

En 1956 salieron las primeras series de lavadoras con la denominación de Aparatos Domésticos Soler que posteriormente fue sustituida por Electrodomésticos Soler.

A finales de 1965 el personal exterior sobrepasaba el centenar. A partir de ese año la empresa abandonó toda dedicación a talleres exteriores y centró sus esfuerzos en la producción de lavadoras, estufas eléctricas de impulsión y refrigeradores.

En 1966 se constituyó en Sociedad Anónima. La instalación industrial iba quedando corta y se pensó en una nueva factoría. A los pocos meses ya se había adquirido una gran extensión de terreno, cuya sola preparación exigió una fuerte inversión en capital. Se construyeron grandes naves y paralelamente un importante complejo deportivo. Aquel pequeño taller de antaño había sido sustituido por una gran factoría con más de 250 colaboradores y con un fuerte ritmo de expansión.

Un programa de dirección de empresas hizo reflexionar profundamente a Rafael sobre el porvenir de la empresa. El crecimiento de la misma era muy fuerte; en 1970 se alcanzó un volumen de negocios correspondiente a mil millones de pesetas de facturación. Las preferencias del mercado y la situación competitiva del mismo, hizo pensar en la posibilidad de completar la producción de lavadoras y refrigeradores con la de cocinas y conjuntos completos de mobiliario para la cocina-estar.

Por un lado se consideraba importante la inversión de recursos en investigación, diseño, sondeo de mercados, conocimiento de la competencia, publicidad, etc. Por el otro, las inversiones en equipo industrial habían sido muy importantes últimamente y tenían que ser amortizadas utilizando la maquinaria mediante la producción de largas series. Toda renovación de modelos en el producto podía implicar nuevas inversiones en fabricación. Bien es verdad que últimamente los stocks en almacén estaban creciendo de forma alarmante.

Rafael Soler acudió a su amigo Jorge Tuset para explicarle sus preocupaciones empresariales y la preocupación de no ser capaz de formularlas de forma concreta. Rafael a la hora de pensar en problemas, no acertaba encontrar ninguno que pudiera ser definido de forma clara como amenazador para la empresa. Evidentemente ésta crecía y se hacía más compleja; pero la gran unión que reinaba en la familia, herencia de don Andrés, infundía una gran seguridad apareciendo como una fuerza capaz de superar todos los obstáculos.

PROBLEMÁTICA

En relación con los problemas derivados en la toma de decisiones, se observa una grave falta de organización. Los órganos de la empresa no están bien definidos, por lo que las órdenes de actuación siempre acarrear discusiones. No existe una jerarquía bien definida.

La situación financiera de la compañía presenta una clara falta de liquidez, con lo que peligran los plazos de pagos a proveedores, por lo que se podría llegar a una situación insostenible que derivaría en última instancia en suspensión de pagos.

La escasa formación teórica de los directivos de la empresa, en las diferentes áreas de acción, repercute en una visible falta de profesionalización que una empresa con las características de ésta precisa.

Se antepone la familia al buen funcionamiento de la sociedad. La falta de miembros independientes a la familia provoca una situación ociosa dentro del seno de la compañía, por lo que se llega a un círculo vicioso en el cual se cierra la opción de nuevas iniciativas.

INTERVENCIÓN Y CONSECUENCIAS

Introducción

De la mano de Jorge Tuset y Rafael Soler, se empieza a tener conciencia de la necesidad de cambio, dadas las nuevas condiciones del entorno y, principalmente, del mercado.

De igual manera, los componentes de la totalidad del accionariado de la empresa (los hermanos Soler) también observan los riesgos y ventajas de un cambio de situación en la actividad que llevan desempeñando desde hace años.

Características

La actual situación de la compañía Electrodomésticos Soler, lleva a su consejero delegado, Rafael Soler, a pedir ayuda y consejo a su amigo Jorge Tuset, experto en dinámica de grupos, para poder concretar problemas que se perciben en la empresa, pero que aún no se han identificado.

En este entorno, Jorge decide empezar por observar el funcionamiento del más alto órgano de decisión de la empresa, que en este caso consiste en las reuniones que realizan los hermanos Soler junto al hijo de Rafael para comentar la marcha de la empresa a la vez que se discuten los problemas que van surgiendo de la propia actividad empresarial.

El primer problema lo encuentra en la misma esencia de las reuniones: éstas se realizan sin objetivos de discusión claros, lo que lleva a que temas trascendentes se pasen por alto, y a que se tienda más a una reunión familiar que a una reunión de empresa.

Junto a esto, observa discrepancias claras entre diferentes miembros de la familia, así como una grave inoperancia del resto de ellos, dado que no se hace nada para variar la situación, que es más fruto de las emociones que de reales problemáticas en la empresa.

En la misma línea observa que realmente no hay una estructura operacional, ya que cada uno de los hermanos Soler se cree con capacidad y derecho de mandar a los colaboradores según cree necesario, con lo que los subordinados tienen que funcionar mediante el sistema de que la última orden es la válida.

Además de lo expuesto, que son los principales puntos visibles de lo que parece ser un grave problema tanto estructural como de aprovechamiento de los recursos humanos y tecnológicos de la empresa (con ingentes cantidades de capacidad ociosa en ambos campos), se le añade un grave y no menos preocupante asunto: la falta de políticas financiera y comercial, llevando a la organización al borde de la suspensión de pagos (y no por falta de recursos o de acceso a ellos) y a un desaprovechamiento del producto por incorrectas actuaciones tanto en la distribución como en la innovación del producto (y no a causa de imposibilidades técnicas o de la baja calidad del producto, ni siquiera de su precio).

Aplicación

Una vez definidas las principales áreas de actuación para poder empezar a trabajar en lo que Jorge se propone, es decir, en la consecución de un entorno más abierto al cambio y más flexible ante las nuevas características y demandas del mercado, se podrán tomar las decisiones necesarias hoy y en el futuro, pudiendo priorizar así correctamente los objetivos.

Así, más que una fórmula mágica lo que conllevará esta intervención será, en la medida de lo posible, la modificación de los parámetros de actuación de los hermanos, y cuando esto no sea posible (caso de Juan y Raúl), que exista una jerarquía y unos intereses prioritarios claros que encaucen todo el potencial existente en la correcta dirección y no en distintos e individuales esfuerzos que se frenan los unos a los otros a causa de la diferencia de pareceres en múltiples campos de la actividad de la empresa.

Para ello, las iniciativas que pone en marcha son las siguientes: primero de todo convencer a Rafael de su papel de Administrador Último de la empresa en caso de contradicciones dentro de ésta.

Seguidamente, organizar y estructurar las reuniones de la familia llegando incluso a redactarse acta de la misma y llegando a ella con temas propuestos en la semana precedente por los propios hermanos o por personal de la empresa. Crear, por el momento, una Comisión de Coordinación para suplir, en parte y con restricciones, la falta de un Consejo de Administración efectivo y competente.

Crear una distribución primaria de funciones, responsabilidades y áreas de actuación para encauzar los esfuerzos de todos en la misma dirección. Y, por último, adoptar medidas de control externo en el área financiera para una óptima gestión de los recursos, así como la realización periódica de estudios de mercado y distribución para aprovechar los puntos fuertes de la marca en el eslabón existente entre el productor y el cliente: la distribución correcta de sus productos, así como de su adecuada promoción.

Consecuencias

Además de lo ya expuesto en el punto anterior, de la aplicación de estas técnicas de gestión de recursos principalmente, ya se han observado consecuencias en los diferentes individuos implicados en el proceso, tanto en sus actitudes como en sus opiniones sobre estos cambios.

Primero de todo, cabe señalar el cambio de actitud pasiva de la mayoría de hermanos a una actitud de mayor participación en la aportación de posibles soluciones a las situaciones críticas que se van produciendo, pero a la vez esto se ha producido mediante un cierto desplazamiento de Raúl fuera de la toma de decisiones, cosa que puede llevar a enfrentamientos más serios y, al tener que elegir entre unión o escisión, se desande el camino recorrido hasta ahora.

Éste es un punto delicado que deberá solucionarse en breve de la mejor manera posible, y una más que interesante solución sería la creación definitiva de un órgano de trabajo formado por técnicos (como Raúl), comerciales (como Juan), Rafael, contables y administrativos junto a elementos externos para un control financiero efectivo.

Menos positiva ha sido la experiencia de la Comisión de Coordinación, al menos en opinión de Rafael, ya que no ve una clara utilidad de ésta. Pero a la vez que se da esto, hay que hacer ver a los implicados que si esto, aunque no acabe de tener utilidad práctica, se establece, será la base a partir de la cual se podrá empezar a delegar el funcionamiento efectivo de la empresa.

En último lugar señalar que debe superarse la etapa de empresa superfamiliar, es decir, que debe decantarse por ser familiar o profesionalizarse, tema que se intenta hacer ver a sus componentes pero que no acaba de cuajar, a pesar de ser una de las patas en las que se apoya la reestructuración actual (necesaria de todas formas

en cualquiera de los casos).

SOLUCIONES

Prioridad familiar

La empresa ha crecido tanto que se ha complicado su actividad y funcionamiento. Actualmente todo es más complejo y se percibe la necesidad de una nueva estructura y organización, no es adecuado hacer lo que dice Raúl: hay que ir tirando y sobretodo trabajar.

Ante esta problemática la familia puede optar por defender la unión y evitar cualquier situación que la hiciese peligrar; una opción sería asentar la empresa a la producción que la familia es capaz de llevar a cabo sin ningún conflicto, aunque el mercado demande más.

Hasta ahora la empresa ha ido bien, pero el crecimiento de ésta ha dado lugar a problemas internos y a discusiones entre los miembros de la familia. La alternativa de poner la familia por encima de la empresa sacrificaría la obtención de beneficios para hacer posible su funcionamiento, incluso, si es necesario, reduciendo su actividad.

Esta solución es criticable y poco convincente ya que tarde o temprano pueden volver a surgir inconvenientes, por pequeña que sea la empresa, ya que sin una organización, base, estructura u objetivos definidos, lo normal es tender hacia el caos y la quiebra.

Aunque si se aplican las reformas propuestas por Jorge Tuset y se combinan con una unión familiar por encima de la empresa, sí que se podrían conseguir resultados positivos, eso sí, a pequeña escala, frente a otras soluciones. Debería centrarse y conseguir una alta rentabilidad.

Prioridad empresarial

Bajo nuestro punto de vista, la problemática se centra en la decisión de adoptar una mentalidad de empresa competitiva en el mercado. Para ello, la familia Soler debe mantenerse al margen del negocio desde el punto de vista familiar, y entender la empresa como tal y no como un nexo de unión, si realmente quieren llevar hacia adelante la sociedad.

Lo primero que deben dejar claro es el organigrama de la empresa, así como las funciones y responsabilidades de cada uno dentro del mismo. Este organigrama deberá estar compuesto por personas que realmente muestren aptitudes a la hora de desempeñar las funciones exigidas por el cargo, así como actitudes abiertas frente a las aportaciones de los diferentes componentes de la empresa para posibles soluciones a los problemas que se puedan plantear en un futuro.

Por tanto, el apellido debe quedar al margen del puesto y no por ser descendiente se deben tener derechos por herencia. Si bien como accionista de la empresa no se les puede negar su opinión dentro del marco legal de la Junta de Accionistas. Como consecuencia de esta decisión creemos que debe plantearse este tema como base del buen funcionamiento y redactar los estatutos necesarios para impedir la entrada indiscriminada de familiares sin tales aptitudes en puestos de mando de la sociedad.

Una vez establecido el organigrama, tendremos que marcar los objetivos de la empresa. Por un lado, parece que esta empresa se ha ganado un cierto prestigio por la calidad de sus productos, pero por otro lado, parece que la situación del mercado, debido a los cambios constantes de gustos de los consumidores y a la fuerte competencia, no deja claro el camino a elegir. Esto es debido, en gran parte, a la desastrosa situación de liquidez de la empresa, por lo que nos parece fundamental el saneamiento de esta situación financiera debida más que a la falta de recursos, a la nefasta utilización de los mismos, por lo que nos parece que la contratación

de un asesor financiero que controle tanto los recursos, como el contacto con las entidades bancarias, es totalmente necesaria en estos momentos.

La contratación de personas independientes en el organigrama de la empresa puede aportar nuevos puntos de vista. Sólo hay que observar que en la actualidad las grandes empresas familiares van incorporando, cada vez más, dentro de sus esquemas internos, este tipo de recurso para aprovechar las experiencias de éstos en la gestión de las mismas.

Una vez resuelto el problema financiero, los cambios continuos de modelos no deben ser para la empresa un obstáculo por las largas series que se deben producir para conseguir la amortización de la inversión, ya que lo que se precisa es buscar nuevos mercados para el producto, y posiblemente la exportación del producto sea una práctica para optimizar el objetivo de la reducción de los stocks excesivos que actualmente presenta en la compañía.

Otras

- Jubilar a todo la familia y dejar la empresa en manos de expertos y profesionales.
- Vender la empresa.