

El propósito de Makonsa (A)

Pablo Cardona
M.ª Nuria Chinchilla
Carlos Rey
John Almandoz

Había pasado un año desde que Sarah se había hecho cargo de la dirección general de Makonsa, una empresa del sur de Europa dedicada a la producción y la comercialización de maquinaria para la construcción. Durante ese tiempo se había dedicado a tratar de familiarizarse con el producto y los distintos departamentos de la empresa.

Makonsa estaba estructurada en tres áreas principales (Ventas, Departamento Técnico y Producción) y dos áreas de soporte (Administración y Finanzas, y Recursos Humanos). Junto con el director general, los directores de estos cinco departamentos formaban el Comité de Dirección, que se reunía cada quince días.

El proceso de fabricación y venta comenzaba con los vendedores que, estructurados en tres zonas (norte, centro y sur), recogían las necesidades del cliente y cerraban las condiciones del pedido. Posteriormente, el Departamento Técnico recogía los pedidos y se encargaba de la entrega y puesta a punto de la maquinaria en las instalaciones del cliente. El Departamento de Producción, organizado en siete talleres con tres turnos, realizaba el diseño y la fabricación de las máquinas según las previsiones de ventas.

En sus más de cuarenta años de existencia, la empresa había sufrido varias transformaciones y reorganizaciones para adaptarse a las condiciones del mercado. En la actualidad, era una de las principales del sector gracias a su excelente nivel de calidad de servicio. Además, por su preocupación por la seguridad y el impacto medioambiental de su maquinaria, la compañía gozaba de una buena reputación como empresa socialmente responsable.

Caso preparado por Pablo Cardona, profesor en la Universidad Internacional de la Rioja, la profesora M.ª Nuria Chinchilla, Carlos Rey, profesor en la UIC Barcelona, y el profesor John Almandoz. Julio del 2021.

Caso basado en el caso "La misión de Makonsa (A)", DPO-428, de los mismos autores.

Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2021 IESE. Copyright de esta traducción © 2021 IESE. Para pedir copias de este documento dirijase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 21/12/22



Desde el punto de vista técnico, el funcionamiento de la empresa era impecable. Las funciones y los objetivos de cada área estaban minuciosamente recogidos en diversos manuales y procedimientos, y todo se llevaba a cabo de forma muy ordenada y disciplinada. Los presupuestos estaban detallados hasta la última cifra y el control sobre los mismos era altamente riguroso. Mensualmente, en la reunión del Comité de Dirección, se revisaban los números de la compañía y se tomaban medidas correctoras frente a las desviaciones, controlando todas las partidas de la cuenta de resultados y el balance.

Todas estas virtudes de la empresa eran debidas, en gran medida, al anterior director general de Makonsa, que había sido el fundador y propietario de la compañía. Era un hombre meticuloso con los detalles y fuertemente comprometido con la calidad y el medioambiente. Muy respetado y admirado por sus dotes de liderazgo y por sus grandes capacidades de mando, constituía la *alma mater* de la organización. Sin embargo, al llegar la edad de jubilación, no logró encontrar un sustituto y, al no sentirse con fuerzas para seguir adelante, decidió vender la empresa.

Este fue el principal motivo por el que la llegada de Sarah fue muy bien recibida en primera instancia. Durante los últimos años, a medida que la luz de su antiguo líder se iba apagando, en la empresa habían corrido rumores de todo tipo sobre qué iba a pasar cuando su director general no estuviera. Por ello, la venta de la empresa había despejado en cierta medida una de las principales causas de nerviosismo de los directivos y trabajadores. Ahora tan solo quedaba esperar y ver cómo serían las cosas con la nueva situación.

Esta falta de liderazgo no ponía las cosas fáciles a Sarah. Sus colaboradores directos, los cinco directores de departamento, estaban demasiado acostumbrados a cumplir con su papel de excelentes gestores, pero a lo largo de los años que cada uno llevaba en la empresa, ninguno había desarrollado un verdadero liderazgo sobre el proyecto global de la compañía. Sin duda, esta forma de trabajar había llevado a la empresa al éxito en el pasado, pero ahora Sarah sentía que no era posible seguir funcionando de ese modo. Era necesario cambiar todos esos hábitos tan arraigados. Si algo tenía claro era que ella no iba a ser, de ninguna manera, la clase de director general al que estaba acostumbrada la empresa.

Cuando su presidente le dio indicaciones sobre su nuevo cargo, le indicó que su principal función en la empresa iba a ser dotarla de un liderazgo propio que sustituyera al que, durante décadas, había dependido exclusivamente de su anterior director general. En aquel momento, a Sarah esta afirmación de su presidente le sonó como algo lógico. Sin embargo, a medida que iban pasando los días y conocía mejor a su equipo de directores, empezó a entender con más claridad las palabras del presidente. Se dio cuenta de que, realmente, este era el problema principal de la empresa y de que habría que ponerle solución en cuestión de unos pocos meses.

El sistema de gestión de Makonsa

Tradicionalmente, la información que se trabajaba en el Comité de Dirección de Makonsa consistía en un informe de gestión que preparaba cada mes el Departamento de Administración y Finanzas. En él se recogían varios indicadores, como los resultados de explotación, la cifra de ventas detallada, las desviaciones de costes respecto al presupuesto, los márgenes comerciales por línea de producto, las ratios de rotación de stocks, el saldo de clientes y proveedores, y un conjunto de información relativa a indicadores de productividad de la fábrica.

Sin embargo, desde que Sarah asumió la dirección general de la empresa un año antes, en el Comité de Dirección se empezó a tratar también otro tipo de información que, de manera progresiva, se fue añadiendo al informe de gestión. Rafa, el director del Departamento de



Administración y Finanzas, explicaba así cómo había ido cambiando el sistema de traspaso de información en la empresa durante ese año:

“Antiguamente, la información básica de la empresa consistía en un informe de gestión que yo preparaba y distribuía a cada uno de los miembros del Comité de Dirección. A partir de esos números, se tomaban las decisiones y se establecían medidas correctivas, especialmente, cuando había alguna desviación negativa respecto al presupuesto. Sin embargo, con la llegada de Sarah a la empresa, esta situación empezó a cambiar poco a poco. Mediante preguntas, Sarah demostraba una gran curiosidad y pedía información sobre muchos temas que no estaban recogidos en mi informe.

Recuerdo que, al mes de entrar en la empresa, Sarah le preguntó a Juan, nuestro director de Producción, por el índice de máquinas defectuosas que habían sido devueltas por los clientes. Juan no tenía ni idea de qué contestar. Sabía que últimamente estaban teniendo más devoluciones de lo normal, pero no conocía la cifra exacta. Sarah no se sorprendió, pero le explicó que había cuestiones en la empresa que son tan importantes como las desviaciones presupuestarias y que debíamos tener indicadores y ratios que nos ayudaran a gestionarlos. Desde ese día, Juan empezó a recopilar esos datos y a elaborar las cifras de devoluciones mensuales.

De la misma forma, comité tras comité, Sarah fue preguntando a los directores sobre diversos temas y pidiendo más información y ratios. Progresivamente, en el Comité de Dirección se empezaron a incluir nuevos temas, como las tasas de cumplimiento de los plazos de entrega al cliente, el número de pedidos atrasados por mes, las estadísticas de planificación de producción, el número de quejas de los clientes, las tasas de absentismo y la cuota de mercado.

Siguiendo el ejemplo de Sarah, otros directores empezaron a presentar por iniciativa propia lo que les parecía información relevante para la marcha de la empresa. Ana, la directora de Recursos Humanos, decidió realizar una encuesta de clima laboral. Para diseñar la encuesta, fue preguntando al resto de los directivos cuáles eran las cuestiones que más les preocupaban acerca del personal. Una vez confeccionada la lista de los temas (véase el **Anexo 1**), redactó una serie de preguntas y pasó la encuesta a la totalidad de la plantilla. El día que nos presentó los resultados, todos nos quedamos sorprendidos de ver que realmente había muchas áreas de mejora y que los datos nos daban información que desconocíamos por completo. Ana ha vuelto a preparar esa misma información para cada departamento este año, de forma que los directores han podido analizar los datos y preparar los planes de acción más adecuados.

A Manuel, el director de Ventas, esta idea de hacer cuestionarios le gustó mucho y, junto con Andrés, el director técnico, elaboró una encuesta de satisfacción del cliente. (Véase el **Anexo 2**). En ella se trataban aspectos como la implicación y la atención de los comerciales, la prontitud de respuesta a los problemas, la eficacia del servicio técnico y otros aspectos relacionados con la calidad del servicio. La encuesta se pasaba cada tres meses al 25% de los clientes, de manera que, al final del año, todos ellos habían recibido la encuesta.

Otro aspecto que me llamó mucho la atención fue la insistencia de Sarah por tratar en el Comité cuestiones relacionadas con la seguridad y el medioambiente. Debían de haber pasado unos seis meses tras la incorporación de Sarah a la empresa cuando empezó a pedirle a Juan que midiera y estableciera estadísticas sobre el consumo de energía, el porcentaje de materiales y residuos reciclados, los índices de siniestralidad o el número de innovaciones en materia de seguridad. A mí, al principio me sorprendía esta insistencia, porque económicamente esos pequeños ahorros en energía o reciclaje no representaban más que un pequeñísimo porcentaje de la cuenta de resultados.