DPO-822
Septiembre del 2023

Facility Management Services Aligned – FMSA (A)

Jesús Rico
Nuria Chinchilla

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

El Proyecto Challenge 20.30 de FMSA

Octubre del 2019. Fernando Gaizcu, CEO de Facility Management Services Aligned (FMSA), se encontraba tomando el habitual desayuno del miércoles con uno de sus amigos. Se había marcado este compromiso semanal para no perder la relación con "las personas que importan", según solía decir. Mientras levantaba la taza de café, pensativo, con los ojos perdidos en el imaginario horizonte, se preguntaba: "¿Qué voy a hacer con mi vida? ¿Quiero seguir con esta locura?".

Luis observó su mirada perdida y le instó: "Bueno, ¿me vas a explicar qué te pasa?".

Fernando, al darse cuenta de que su amigo le había leído el pensamiento, decidió sincerarse:

> Estoy preocupado. No llego a todo. Mis hijos, adolescentes, requieren de mi presencia; no es una intuición, es una realidad: lo veo. Mi esposa y yo casi no coincidimos, y no es por culpa suya: estoy todo el día metido en el despacho, visitando a clientes o de viaje. Tengo ya 61 años, llevo 37 al frente de FMSA y, desde que empecé, no he parado ni un segundo. Ahora veo que la empresa está saneada y que tenemos oportunidades en el mercado y quiero aprovecharlo, pero… no sé. Si empiezo a transitar esa vía, tal vez me pierda muchas cosas o puede que, si me va mal, no encuentre el camino de vuelta… ya me entiendes.

Luis, pensativo, le dijo: "¿Tienes un plan?". Fernando contestó:

> ¿Un plan estratégico? Hace más de 15 años que hicimos el último; necesitamos otro, lo tengo claro. Uno nuevo, actualizado. La compañía ha cambiado, el mercado también… Mira, ¿por qué no te vienes a nuestra central la semana que viene y te explico mis ideas? Quizá puedas darme orientación o ayudarme con el plan.

Caso preparado por Jesús Rico, colaborador externo, y la profesora Nuria Chinchilla. Septiembre del 2023.
Todo el material incluido en este documento ha sido elaborado por los autores, salvo que se indique lo contrario.
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 © 2023 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase 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 su subida a un LLM (p.ej. ChatGPT), ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios sin el permiso de IESE.

Última edición: 21/2/24

Aunque Luis no se refería a un plan estratégico, aceptó la invitación con la idea de brindar alguna ayuda a su amigo con el otro plan, el importante: el de vida, de familia, de trabajo y de amistades, integrado y orientado a ser feliz; objetivo que Fernando, en aquel momento, no parecía haber conseguido.

FMSA es una empresa que provee servicios de *facility management* (FM) a diversos sectores, en especial, el industrial, el farmacéutico o el educativo (colegios y universidades), así como a oficinas e instituciones religiosas, con una clientela heterogénea en cuanto al tamaño (por ejemplo, cuenta con clientes a los que da servicio con tan solo 2 personas y también con otros a los que destina un equipo de 50 empleados).

Fundada por la familia Gaizcu a principios de los años sesenta (1962), la compañía gozaba de buena salud financiera y de un buen nombre en el mercado.

Los fundadores conformaban una familia tradicional vasca, enraizada en las costumbres y la cultura de su lugar de origen.

Con una mentalidad empresarial, habían dejado paso a la segunda generación hacía ya 30 años. Fernando, el mayor de los siete hermanos, era quien llevaba el peso de la compañía desde que sus padres, cuando finalizó sus estudios de Ingeniería, le entregaron las riendas.

De los otros seis hermanos, dos formaban parte también del equipo (véase el Anexo A1).

Juan (56 años) ocupaba el puesto de director de Negocio, que incluía la Dirección Comercial, la Dirección de Operaciones y la Oficina Técnica. Además, estaban bajo su responsabilidad los Departamentos de Seguridad y Salud Laboral (SSL), Calidad (Q) y Medioambiente (MA).

Alicia, la más joven de los tres (54 años), ocupaba el puesto de directora de Soporte, área que englobaba la Dirección Financiera y Administrativa. De esta última área dependía el Departamento de Sistemas y la Dirección de Recursos Humanos (RR. HH.).

No había en la empresa ningún otro miembro de la familia. El resto de los hermanos, los cónyuges y los hijos habían quedado al margen de la gestión. De hecho, se estableció que estos últimos no se incorporarían a la compañía a menos que hubieran adquirido experiencia previa en negocios ajenos. Así lo acordaron los Gaizcu con sus respectivos esposos y esposas para evitar malentendidos en el futuro.

FMSA contaba con un volumen de facturación cómodo (véase el Anexo A2) que le permitía funcionar con tranquilidad. No obstante, la situación del sector propició que varias empresas de la competencia fueran desapareciendo y eso hacía que la primera se percibiera por los clientes como un valor seguro. Resultaba habitual que les llegasen propuestas para asumir contratos que sus competidores, por diversas razones, no podían seguir atendiendo. La compañía era reconocida como fiable, honesta y cercana, y, además, crecía de forma orgánica sin prisa, pero sin pausa.

Fernando había estado revisando el presupuesto para ese año y comprobó que superaban las ventas previstas en un 20%, así como que su margen era un 23% superior al previsto (un 18,6% real frente al 15,1% estimado).

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Un nuevo cliente acababa de ponerse en contacto con él para encargar a FMSA los servicios de FM en 16 de sus instalaciones en el País Vasco, su mercado natural (de hecho, solo tenía negocio en esa comunidad autónoma). Fernando, lejos de alegrarse, se llevó las manos a la cabeza y pensó: "No puedo decirles que no, pero tampoco veo cómo vamos a asumirlo; estamos desbordados, no tenemos personal suficiente y, el que tenemos… bueno, podría ser mejor; en fin, vamos a ello, ¡qué remedio!". Descolgó el teléfono de su despacho y llamó a su esposa: "Cariño, tenemos que posponer nuestra cena de hoy: problema de última hora. A ver si podemos ir el sábado, ¿te parece?".

El lunes siguiente por la mañana, Luis se presentó en las oficinas centrales de FMSA. Era un consultor especializado en estrategia y organización de empresas, con más de 30 años de experiencia en diversos sectores; por eso Fernando pensó que quizá podría arrojar luz a su situación.

Ya en la sala de reuniones, Fernando le explicó algunos detalles: "Estamos poniendo en marcha un ambicioso plan de sistemas. ¡Será fantástico!". Le enseñó a Luis una imagen en PowerPoint en la que aparecía el esquema del citado plan (véase el Anexo A3). Al respecto, le explicó:

> Lo vamos a ir implementando en los próximos meses y, cuando esté todo preparado al cien por cien, lo pondremos en marcha. El único problema es que no sé cómo lo vamos a llevar a cabo. El responsable del departamento no sé si está preparado. El caso es que es nuevo, lo hemos fichado hace unos meses con la esperanza de dar, por fin, con el perfil adecuado. Lo mismo nos ocurre con RR. HH., por cierto; es el tercero en tres años, no acertamos. De hecho, de las casi 50 personas que tenemos en la central, solo 5 llevan más de 2 años con nosotros. No retenemos al talento y los que se quieren quedar no nos convencen. En fin, ¡todo ayuda!

Tras ese último apunte cargado de ironía, Fernando estaba interesado en explicar el objetivo del plan estratégico:

> Tenemos que duplicar la facturación en los próximos tres años. Sé que podemos hacerlo, pero hay que darle una vuelta al cómo. Quizá podamos aprovechar para abrir otros mercados: Madrid está empujando con fuerza. No me planteo salir de España, eso no. Por otro lado, me gustaría mejorar la calidad del servicio. Algunos clientes empiezan a quejarse de aspectos organizativos y, la verdad, no llegamos a todo. Tendríamos que fichar más gente para controlar la presencia en el lugar de trabajo y para reportar al sistema todos los datos de horas trabajadas y materiales consumidos de forma eficaz y en tiempo. Los encargados pasan la mitad de su jornada realizando funciones administrativas y nuestro ERP está ya más que saturado y anticuado, por eso queremos un sistema nuevo. Además, tenemos una rotación elevadísima en un perfil clave en nuestro sector, el del encargado del servicio.

Luis, pensativo, tomaba notas en su libreta. En ese momento, entró Juan y abordó a su hermano:

> Disculpad la interrupción. Fernando, hay que hacer algo: Roberto, nuestro responsable de contratos y negocio, ya no puede más. Me dicen que acaban de entrar nuevos proyectos. Ya sabes que él lleva las operaciones de todos los clientes que tenemos y supervisa las ofertas. Lleva varios fines de semana sin descansar, preparando el presupuesto anual. Y, ahora, me dice Carmen, la directora de RR. HH., que ellos no pueden ir más rápido buscando gente… ¡y debemos incorporar 80 personas para la semana que viene!

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post