



Gescable,

IMPULSANDO EL CAMBIO

TRAS CASI 20 AÑOS DE ACTIVIDAD, GESCABLE, EMPRESA DISTRIBUIDORA Y FABRICANTE DE CABLE PARA TELECOMUNICACIONES, HA SOBREVIVIDO A LOS VAIVENES DE SU MERCADO Y DE LA PROPIA ECONOMÍA. SIN EMBARGO, ENFRENTARSE CON GARANTÍAS AL FUTURO REQUERÍA PASAR DE LA ESTRUCTURA FAMILIAR A UNA ORGANIZACIÓN MÁS PROFESIONALIZADA, UNA TAREA PARA LA QUE CONTARON CON TACTIO COMO AYUDA Y GUÍA PARA IMPULSAR ESE CAMBIO.

➤ En 1994, en pleno auge de las telecomunicaciones, nacía Gescable, una empresa distribuidora de cable, a partir del empeño de varios profesionales del sector que se lanzaban así a un mercado con enormes perspectivas de futuro. Desde su pequeña estructura, de corte familiar, la empresa fue creciendo a la par que lo hacía el mercado, sin la estimulación necesaria para responder a la actual situación de crisis.

Así, durante años el crecimiento provino de atender a las necesidades de las operadoras de cable, troncales y de distribución (TV por cable) pero pronto, y al dejar estas de cablear, Gescable se introdujo también en la fabricación propia del producto. Para ello realizó una fusión por adquisición con Henacable, fábrica de cable para telecomunicaciones, e iniciaba así una nueva etapa en la que dejaría de ser solo un distribuidor comercial para pasar a ser también fabricante.

Como es habitual en las empresas creadas desde abajo y con una fuerte identidad familiar, no es fácil detectar desde dentro la necesidad de un cambio, y aún lo es menos encontrar la forma de llevarlo a cabo. Sin embargo, la aparición de Tactio sirvió de revulsivo. "Surgió la oferta de Tactio de realizar un diagnóstico de la situación y aceptamos –explica Raúl López–, y en un marco técnico y profesional nos mostraron los problemas que tiene Gescable y las soluciones, que suponen un cambio de rumbo".

Más allá de que la intervención de Tactio haya servido para empezar a modificar estructuras, modos de trabajo y la propia organización de la empresa, su primera y mayor aportación a Gescable ha sido poner de manifiesto en su seno aquellas cuestiones que era necesario cambiar para salir adelante con más fuerza y seguridad. "Éramos conscientes de que era necesario un cambio –explica Raúl López–, intuíamos cómo hacerlo pero faltaba que viniera alguien de fuera y nos diera un empujón para arrancar y guiarnos".

De este modo, se inicia un proceso de análisis y diagnóstico de la situación de Gescable en todas sus áreas, a partir del cual elaborar un plan estratégico para el medio plazo. "Nos ayudaron a ver algunos errores que ya conocíamos y a poner de manifiesto otros que desde dentro éramos incapaces de ver. Para todos ellos nos propusieron una serie de herramientas profesionalizadas que refuerzan aquello que hacemos bien y rectifican lo que no estamos haciendo correctamente", concluye Raúl López.

El objetivo, tras la detección de distintos desajustes, era no solo reorganizar la empresa para obtener una gestión más efectiva, impulsar la venta y mejorar la producción, sino también dar autonomía a Gescable, de modo que en el futuro encuentre por sí misma soluciones a los retos que vayan surgiendo en su desarrollo y actividad. De ahí que la primera



TACTIO HA AYUDADO TAMBIÉN A ANALIZAR Y DETECTAR EL TALENTO INTERNO DE GESCABLE, EL DE SUS PERSONAS



El personal de administración de Gescable posa en el exterior de sus instalaciones >



decisión fuera crear la figura de la dirección general, adjudicada a Raúl López, para consolidar la voluntad de cambio y liderarla con la ayuda de Tactio.

LA MANIFESTACIÓN DEL CAMBIO

En primer lugar se percibió la necesidad de un giro en la estrategia comercial de la empresa, que hasta el momento actuaba en ese área como mero receptor, más que una punta de lanza que fuera abriendo y ampliando mercado. "No teníamos una fuerza de ventas acorde a las circunstancias del mercado", aclara Raúl López. El primer efecto directo fue la contratación de un director comercial, figura inexistente hasta el momento, de modo que "con su experiencia y formación lidere el cambio" en ese área, matiza López.

Pero crecer en ventas no depende sólo de la gestión comercial, sino de la optimización de recursos y de la alineación de toda la empresa hacia un objetivo común. De ahí que los cambios en un área necesiten acompañarse de movimientos también en otros departamentos. Así ha nacido el área de desarrollo, con el propósito de aunar la actividad que ya se producía en distintos órdenes de la empresa, alineándolos para que funcionen conjuntamente y no por separado. "Mientras que antes el desarrollo, el I+d+i, se hacía sobre la marcha, no estaba canalizado, organizado, planificado, con tiempos objetivos y responsables, ahora se hará con este área, que llevará un seguimiento, un control",

comenta López. Gescable pasa así de tener una dirección de producción, un responsable de compras y otro de almacén, a tener un director de operaciones "que coordina todas esas áreas muy interrelacionadas entre sí", comenta López.

En todo este proceso, Tactio ha ayudado también a analizar y detectar el talento interno de Gescable, el de sus personas, lo que quizás ha supuesto uno de los mayores cambios en la empresa, el de la percepción sobre su capital humano. "Subestimábamos a ciertas personas de la organización que son capaces de hacer mucho más, pero a las que por falta de herramientas no dábamos la salida adecuada", explica López.

Después de todo ello, es el momento, hoy, de dar los primeros pasos para el cambio. "Se nota ya un cambio en la mentalidad y la actitud de la gente en la empresa, que empieza a cambiar el chip y está cambiando la filosofía empresarial". Y es que una de las mayores barreras con las que se encuentra una empresa al remodelar su organización es el miedo al cambio y las resistencias, naturales por otra parte, en las personas que la componen, algo en lo que también ha ayudado sustancialmente Tactio. Después de todo, y como concluye Raúl López, "cuando uno quiere cambiar el mayor problema es saber por dónde empezar y Tactio nos ha marcado las pautas y la metodología para hacerlo con la mayor profesionalidad y utilizando las técnicas empresariales más adecuadas. Esto es lo que más valoramos".