



Grupo ESV, ASEGURAR EL CAMBIO GENERACIONAL

PARA EL GRUPO ESV, EMPRESA DE SEGURIDAD FUNDADA EN LOS AÑOS 80, AFRONTAR EL CAMBIO GENERACIONAL EN LA DIRECCIÓN SE ESTABA CONVIRTIENDO EN UN ESCOLLO. POR ESE MOTIVO, OPTARON POR PEDIR LA AYUDA DE TACTIO, QUE TRAS UN ANÁLISIS PROFUNDO DE LA SITUACIÓN, MARCÓ UN DIAGNÓSTICO Y UN PLAN DIRECTOR HASTA 2015, QUE ASEGURARÁ LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA EN EL CAMBIO GENERACIONAL.

> Un buen día alguien tiene una idea, se arma de valor para arriesgar su capital y pone en marcha su pequeña empresa. A base de trabajar, sumarle inteligencia, una buena dosis de paciencia y otra de buen hacer, pasan los años y en ese periodo la iniciativa se ha convertido en una empresa consolidada, con muchos clientes en cartera y un capital saneado. Pero al llegar la edad de jubilación del emprendedor de éxito, asalta la duda: ¿qué hacer ahora con la empresa? Es, de forma resumida, el caso del Grupo ESV (Europea de Servicios y Vigilancia), una empresa de seguridad fundada por Balbino Geijo hace 25 años y que, ante la proximidad de la jubilación de su fundador, ha tenido que decidir si continuar, y en caso afirmativo, encontrar la mejor forma de hacerlo. Tras meditarlo, la familia Geijo decidió mantener la propiedad de la empresa y trasladar poco a poco la dirección de la misma a Sergio Geijo, hijo de Balbino.

Tomada esta primera decisión, tocaba ponerse manos a la obra y adaptar la empresa a nuevos modelos de gestión y formas de proceder, con vistas al cambio y para enfrentarse con entereza a un mercado altamente competitivo. En una primera etapa, la familia Geijo trató de hacer este cambio sin ayuda. "En determinadas ocasiones hubo reuniones formales o informales para comentar que los tiempos nos llevaban a hacer las cosas de otra manera. Nuestros equipos nos hacían caso durante un tiempo, pero al final se volvía a la rutina adquirida"; comenta Sergio.

AYUDA EN LA TRANSICIÓN

Asegurar la continuidad de la empresa a largo plazo, con independencia de quién la dirigiera, obligaba a establecer formas de trabajo replicables y no dependientes de personas ni personalismos. "Había mandos que habían habituado a sus departamentos a su forma y manera de trabajo, no a las necesidades de la empresa, y ése era uno de nuestros problemas, haber dejado hacer, creándose vicios y hábitos que se hacían muy difíciles de corregir" explica Sergio. Modificar esos hábitos para que la forma de trabajar se adaptase a la nueva visión de la empresa y a su afán de modernización se había convertido en todo un escollo que amenazaba el desarrollo de la empresa.

Por todo ello, y en la convicción de que una visión externa podía arrojar luz sobre los problemas que atenazaban a la empresa en la transición hacia una nueva etapa, se decidió contar con los servicios de consultoría de Tactio. Tras un análisis en profundidad de la situación de ESV, primero con varias reuniones con la dirección de la empresa y después con varios meses de auditoría de procesos y resultados, Tactio presentó un diagnóstico y un plan director cuya ejecución ya está en marcha y finalizará, en teoría, a finales de 2015.

El primer efecto de la intervención de Tactio en ESV ha sido convencer a los equipos de que es necesario un giro en las



UNO DE LOS PUNTOS A MEJORAR ERA EL ENFOQUE DE LA GESTIÓN COMERCIAL: HABÍA QUE MODERNIZAR EL DEPARTAMENTO Y PROFESIONALIZARLO



^

Balbino Geijo y Sergio Geijo, Administrador y Apoderado de Grupo ESV

formas de trabajar, para adaptarse a los nuevos tiempos y seguir siendo competitivos. “Con la autoridad que le dio ESV a Tactio –explica Sergio– la gente vio que esto iba en serio, que no era algo hecho por Balbino ni por mí, sino que lo dicen unos señores de fuera, que han marcado A, B y C, y éste es el camino a seguir”.

MEJORA DE LA GESTIÓN COMERCIAL

Uno de los puntos a mejorar, según el análisis de Tactio, era el enfoque de la gestión comercial. “Había que modernizar el departamento y profesionalizarlo”, comenta Sergio, y eso suponía contratar un director comercial que “supiera llevarlo de forma autónoma, sin tener que recurrir siempre a la dirección general para encontrar soluciones, ya que ésta no puede estar sólo para tapar los agujeros de cada departamento de la empresa”. Por eso, una de las primeras medidas puestas en marcha ha sido la contratación de un director comercial, que ya está trabajando con una nueva estrategia de ventas.

La idea, transferible a cada área de la empresa, era, según Sergio, “que cada mando intermedio esté capacitado para llevar las directrices que se pacten”. De ahí que, en otro de los departamentos claves para la empresa, el de Operaciones, ya se esté también preparando el cambio. Finalmente, el análisis de Tactio ha llevado a crear un departamento de Recursos Humanos propio, a la cabeza del cual se ha puesto a un empleado del Grupo, que ya había demostrado su capacidad

y valía, y al que se ha suministrado formación específica para una mejor adaptación al puesto.

LOS PRIMEROS FRUTOS YA SON VISIBLES

Aún en plena ejecución del plan propuesto por Tactio, los directivos de ESV ya están viendo los primeros frutos. “Yo sabía los problemas de la empresa” –apunta Balbino Geijo, presidente y fundador de ESV–, pero una compañía es como un cuerpo, adquiere malas costumbres que con el tiempo se van enquistando y, puesto que te gustan, las mantienes, aunque sean malas para tu salud; hasta que llega un médico y te dice: hay que cambiar, esto es así. Pues bien, en la empresa pasa lo mismo”. Y es que, en palabras de Sergio, “el análisis que Tactio hace de la empresa es muy certero y a veces punzante, porque cuando lees su informe, puede que no te agrade, porque dice cosas que sabes, pero no quieres reconocer. Hay cosas que no veíamos y que ellos nos han hecho ver, y son ciertas”.

Además, el análisis y las soluciones aportadas por Tactio permitirán a ESV asegurar la continuidad a largo plazo, incluso ante cambios internos o externos, o vaivenes del mercado. “Nos han explicado las cosas desde todos los puntos de vista para que no repitamos errores y sepamos tomar las decisiones correctas para la continuidad del negocio –finaliza Sergio–. Contar con sus servicios ha sido una inversión acertada, que repercutirá en un futuro en un mayor rendimiento”.