



Masiá,

UN CAMBIO RADICAL EN



LA CUENTA DE RESULTADOS DE UN EMPRESA CENTENARIA

LA EXCESIVA DEPENDENCIA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN Y LA INERCIA EN LA METODOLOGÍA DE TRABAJO LLEVÓ A LA EMPRESA CENTENARIA MASIÁ A UNA SITUACIÓN FINANCIERA COMPLEJA. LA INTERVENCIÓN DE TACTIO PROPORCIONÓ AIRE NUEVO E IMPULSÓ UN CAMBIO RADICAL EN LA CUENTA DE RESULTADOS, ADEMÁS DE UN GRAN AHORRO Y UN FUNCIONAMIENTO MÁS EFICIENTE. TODO ELLO, CON EL HILO CONDUCTOR DEL CONSENSO CON EL EQUIPO HUMANO Y EL COMITÉ DE EMPRESA.

> Masiá es una empresa familiar centenaria que inicia el bisabuelo del actual consejero delegado, Joan Magrans, en 1900 en Barcelona y que hoy empieza a incorporar a la quinta generación. Su sector inicial fue el vidrio, al que se añadieron negocios paralelos y complementarios como sanitarios, grifería, electrodomésticos, climatización, cerámica y componentes para realizar instalaciones, tanto de agua sanitaria como de calefacción. Una actividad vinculada prácticamente al 100% a la construcción.

En su origen fue una firma especializada en vidrio que –al pasar a manos del abuelo y del padre del actual director– se fusionó con otra gran empresa y adoptó el nombre Masiá-Magrans. La evolución del negocio supuso obtener la distribución exclusiva de griferías Roca, entre otras. Con la crisis de 1980, el padre de Joan Magrans se hace con el 100% de la compañía y mantiene el nombre de Masiá, entonces una marca consolidada. En 1985 se introducen los electrodomésticos en el negocio y en 1995, la cerámica. Y ya en 2005 se empiezan a comercializar válvulas y materiales complementarios.

Algunos de sus proyectos de mayor envergadura están relacionados con hoteles de prestigio. Son, por ejemplo, el Hotel W Barcelona –también llamado Hotel Vela–, un edificio de Ricardo Bofill ubicado en primera línea de mar y gestionado por la cadena Starwood Hotels and Resorts. Asimismo, el Renaissance Barcelona Fira Hotel, de la cadena Marriott, situado en

una céntrica zona de negocios de la ciudad. En ambos casos, la intervención de Masiá supuso proveer todos los cerramientos de vidrio, equipamiento de baños (incluidos hidromasaje y zonas nobles), de espejos y acristalamientos interiores.

También el edificio de oficinas y congresos World Trade Center de Barcelona –situado en el puerto de la ciudad– y el Hotel Barcelona Forum –que destaca en un barrio recuperado para los negocios– llevan el sello de esta empresa referente en su sector en España.

UN CONTEXTO ADVERSO

El modelo de negocio de Masiá, unido a ciertas inercias no revisadas en el método de trabajo, llevó a la empresa a una situación de pérdidas. Ese es el contexto en el que surge por primera vez el nombre de la consultora Tactio, como recomendación de una compañía del sector. La revisión integral que asumió la consultora supuso una ventana abierta para Joan Magrans. “La compañía necesitaba una alternativa, después de que las acciones emprendidas hasta entonces no hubieran funcionado”.

Salir de pérdidas es el resultado más contundente de la acción de Tactio con esta empresa familiar, que se alargó durante 6 meses y que supuso actuar a fondo en toda la estructura. La primera valoración del máximo responsable de la compañía 10 meses después es definitiva: “Estamos ahorrando



“EL EQUIPO ACTUAL ES COMO EL ANTERIOR O AÚN MÁS SÓLIDO DESPUÉS DE LA INTERVENCIÓN DE TACTIO”

^
El hijo del actual consejero delegado es la quinta generación de Masiá y su incorporación se acelera a partir de la consultoría de Tactio.



mucho dinero y, desde el punto de vista funcional, estamos muchísimo mejor que antes”.

UNA INTERVENCIÓN CONSENSUADA

El consenso entre la dirección y los trabajadores en cuanto a las actuaciones sobre el equipo humano implementadas es uno de los aspectos en los que más insiste el consejero delegado de Masiá. “Todo fue de mutuo acuerdo”, apunta con relajado orgullo Joan Magrans. El ahorro en personal de 425.000 € se formalizó sin ningún despido masivo, ni expediente de regulación de empleo.

La intervención que ha llevado a un ahorro de tales dimensiones ha supuesto: regularizar los turnos laborales, optimizar la metodología de trabajo y, en consecuencia, eliminar las horas extras innecesarias e incentivar jubilaciones voluntarias en personas de 63 años. Además de negociar con el comité de empresa antiguas compensaciones que no tenían mucho sentido en la situación actual. Y todo ello, “sin ninguna crisis ni bajas masivas de personal”.

La promoción interna fue otra de las soluciones que ha dado mejores resultados y que ha incidido en el clima laboral. En prácticamente todos los cambios se ha ascendido a trabajadores de la empresa, en lugar de contratar a personal nuevo. “Trabajar con Tactio nos ha supuesto un ahorro en personal y un resultado muy positivo”, en palabras de Joan Magrans.

Hoy el balance es totalmente esperanzador, algo evidente cuando el consejero delegado afirma que “lo mejor es que el equipo actual es como el anterior o aún más sólido”.

CONTENCIÓN FINANCIERA

La contención financiera fue la medida más urgente que se emprendió al inicio de la intervención de Tactio. En concreto se llevaron a cabo dos acciones que afectaron a compras y a ventas. En cuanto a las adquisiciones, se canalizaron a través de un comité creado de manera expresa para ajustar el gasto al máximo e iniciar una negociación con proveedores. De esta manera se revertía la situación previa en la que solo el director financiero autorizaba las compras. Y, en cuanto a las ventas, se generó un comité específico para potenciar aspectos comerciales e incrementar el volumen de negocio.

Regular el periodo medio de pago por parte de clientes fue consecuencia de las dos anteriores acciones, ya que este margen temporal podía ser muy dilatado. De la misma manera, se definieron las condiciones a clientes para aceptar operativas de pago y sobre cómo regular la reclamación de impagados.

Hoy Masiá ya ha entrado en situación de beneficios, gracias a una intervención profunda por parte de Tactio, que también reforzó la negociación con entidades bancarias.



“ES RELEVANTE EL AHORRO QUE ESTAMOS APLICANDO Y, DESDE EL PUNTO DE VISTA FUNCIONAL, ESTAMOS MUCHÍSIMO MEJOR QUE ANTES”



La evolución del negocio supuso obtener la distribución exclusiva de griferías Roca, entre otras.

“TACTIO HA SACUDIDO A LA EMPRESA, ALGO QUE LE HACÍA FALTA

UNA REORGANIZACIÓN DE PROCESOS

Joan Magrans recuerda que el consultor de Tactio revisó todos los procesos de la compañía y habló, una a una, con todas las personas de la empresa antes de proponer nuevos cambios y mejoras. “A la empresa se la ha sacudido, algo que le hacía falta después de muchos años y de encontrarnos en un túnel”, reconoce el director general. “Seguramente había muchas inercias de las que era complicado salir”.

La reestructuración fue completa y estableció métodos de delegación de tareas y cargas de trabajo de cada posición. Se creó la figura del director comercial adjunto a gerencia, que gestiona tanto el departamento comercial como la delegación de Sabadell, una ciudad industrial cercana a Barcelona. Asimismo, se puso en marcha la función de los responsables de producto, que reportan al director comercial. Se establecieron las responsabilidades, tareas y funciones de las personas a cargo de producto, así como de los puntos de venta directa: Barcelona, Sabadell y Sant Cugat (población junto a la oficina central). Y se marcaron objetivos claros por sección de trabajo y delegación, para poder cuantificar las acciones comerciales que había que realizar.

Los canales de venta fueron otro de los aspectos que se definieron de nuevo, ya que antes del análisis impulsado por

Tactio, Masiá había actuado intensivamente con grandes constructoras. Se revisaron y crearon acciones comerciales para potenciar la venta a instaladores, responsables de reformas y se concretó una sistemática de funcionamiento por sección para ajustar gastos.

La reestructuración del equipo comercial puso énfasis en la especialización de cada canal de venta y, a su vez, amplió el ámbito geográfico de actuación. Y también se concibió una propuesta a futuro, consistente en poner en marcha una red de distribución por proximidad con pequeñas delegaciones, de cara a un servicio más personalizado y próximo a su ámbito de actuación.

UN CAMBIO RADICAL EN LA CUENTA DE RESULTADOS

Optimizar el funcionamiento del almacén central de Barcelona y la gestión de sus stocks supuso promover la venta de material con poca rotación e, igualmente, reordenar toda su logística. “Se definieron metodologías de compra orientadas al análisis de mercado, al aprovisionamiento en función del entorno y de manera racional entre delegaciones”, apunta el consultor de Tactio a cargo de este proyecto, Víctor Roig. Asimismo, se reguló el tránsito entre delegaciones y la distribución de material a Girona, ciudad que se encuentra a 150 Km de Barcelona.

EL CONSENSO ENTRE DIRECCIÓN Y TRABAJADORES RESPECTO A LA ACTUACIÓN SOBRE EL EQUIPO HUMANO IMPLEMENTADA HA SIDO CLAVE PARA EL CLIMA LABORAL



FOTO: JORGE LLORCA



El negocio inicial de Masiá fue el vidrio, al que se añadieron propuestas complementarias.



El edificio de oficinas y congresos World Trade Center de Barcelona, situado en el puerto de la ciudad, lleva el sello de Masiá.



FOTO: JORGE LLORCA

DESPUÉS DE MUCHOS AÑOS Y DE ENCONTRARNOS EN UN TÚNEL”

La evolución de la cuenta de resultados al cierre de 2016 respecto al de 2015 indicó un cambio radical de la situación y el cumplimiento de las previsiones. En parte, también gracias al plan de viabilidad negociado con entidades bancarias y al apoyo recibido para salvaguardar la tesorería y la capacidad financiera en condiciones ventajosas.

Joan Magrans recuerda que, una vez terminada la consultoría, el cambio más relevante fue la creación de un comité de dirección (con reuniones mensuales de seguimiento) y el cambio de muchos responsables de la empresa. El relevo de responsabilidades personales fue en los apartados de administración, ventas y vidrio. En esta última se detecta la necesidad de una nueva responsabilidad, que asume su joven hijo recién graduado.

INCORPORAR A LA NUEVA GENERACIÓN

Si bien no estaba previsto que el hijo del actual consejero delegado se integrara en Masiá hasta dentro de dos o tres años, el momento aconsejaba su implicación. Primero, para involucrarle en un proceso tan ambicioso y, segundo, para que se incorporara habiendo vivido e interiorizado los cambios. Era necesario que el joven estuviera presente para vivir cómo se lidera un comité de dirección, cómo se maneja una situación económica crítica, cómo actuar comercialmente y qué supone definir un plan con visión a tres años. “Para él ha sido una

práctica impresionante, era el momento idóneo”, asegura su padre.

Su primera posición, sin embargo, fue vistiendo un mono de trabajo y descargando camiones en el almacén de Sabadell. Algo de lo que su padre se muestra orgulloso, mientras recuerda que éstos fueron sus inicios cuando él mismo pisó Masiá por primera vez de joven.

Hoy el joven Joan Magrans, de 22 años, aporta una energía renovada, además de las ganas de aprender y ser partícipe de un cambio histórico provocado por una intervención intensiva. Una vez situado en las oficinas, el joven trabajó junto al responsable comercial y al responsable de vidrio, dos de las personas que han sido sustituidas. Hoy, se ha integrado como responsable del departamento de vidrio, además de realizar tareas comerciales.

El nuevo horizonte apunta a una nueva línea comercial de Masiá, en alianza con uno de sus distribuidores de metal. Una buena noticia que habla de la revitalización del negocio.

Hoy Masiá es una empresa familiar y centenaria consolidada, que dispone de las bases para asumir una evolución estable y un futuro con garantías. ■