

# CHV 012 Antonio Planas

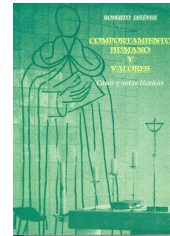
(preguntas para la preparación)

## Genéricas del estudio individual de todos los casos:

1. Hechos relevantes (pasados y presentes)
2. Protagonistas relevantes.
3. Definición del problema.
4. Determinación de un propósito.
5. Propuesta de alternativas.
6. Elección de una alternativa.
7. Elaborar y planificar la implantación de un plan de acción.
8. Previsión y precaución en los resultados.

## Propias de la reunión de equipo de este caso:

1. *Características de la compañía Beta y trayectoria*
2. *¿Cuáles son los problemas según indica Planas?*
3. Hombres claves de la compañía, sus características
4. *Determine si los problemas son los que expone Planas*
5. Diga las medidas concretas que aconsejaría a Planas para una mejor conducción de su empresa: si es que debe cambiar algo o si debe seguir tal como hasta ahora.



## **ANTONIO PLANAS<sup>1</sup>**

Antonio Planas llevaba bastante tiempo preocupado por la integración de su equipo directivo. A principios de 1984 llamó a Javier García, un consultor de dirección al que conocía desde hacía años, para que le ayudara a abordar este problema.

Antonio Planas era el vicepresidente<sup>2</sup>, director general y principal accionista de la compañía Beta<sup>3</sup>. Esta compañía había sido fundada por el padre de Planas a principios de siglo XX. Producía y distribuía bienes de consumo en toda España. Estaba ubicada en el cinturón de Barcelona. Era de tamaño mediano, facturaba alrededor de 500 millones de pesetas y ocupaba uno de los primeros puestos entre las empresas de su sector. La compañía tenía una importante participación en el mercado nacional y había iniciado la proyección en el mercado internacional con cierto éxito.

Hasta 1978 el negocio de la compañía había girado principalmente alrededor de una línea de productos que tenía más de 30 años de existencia y que estaba sólidamente asentada en el mercado.

Planas acudió a entrevistarse con García acompañado por Alfonso Ferrer, director financiero de la compañía. Planas resumió el problema en los siguientes términos: "A la compañía le falta agilidad; sus componentes no están suficientemente engranados. Deseo potenciar la estructura e integrar al personal".

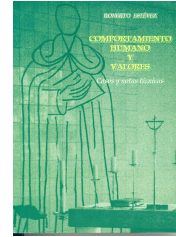
En el curso de los dos meses siguientes, García se entrevistó con todos los directivos de la compañía. En estas entrevistas, García les preguntó por los problemas que tenían en su trabajo y por sus relaciones con los demás departamentos de la compañía. Les aseguró que las manifestaciones que hicieran en estas entrevistas tendrían carácter confidencial para -el, a menos que le indicaran lo contrario. García también los observó en sus reuniones y despachando entre ellos. El consultor tuvo la impresión de que la mayoría de los directivos se habían expresado con bastante espontaneidad.

---

<sup>1</sup> Este caso ha sido redactado como base de discusión y no como modelo de una gestión adecuada o inadecuada, como FH 20 – 165 por el IESE.

<sup>2</sup> El presidente de la compañía era un tío de Planas; siendo de edad avanzada, había expresado recientemente el deseo de abandonar la presidencia y de que Antonio Planas asumiese este cargo. Nunca antes había realizado esta afirmación.

<sup>3</sup> Nombre supuesto.



La compañía había experimentado importantes cambios estructurales en los últimos años. En 1978, Planas se había dado cuenta de que "la vejez de la estructura era un riesgo para la supervivencia de la empresa" (vease Anexo 1). Entonces contrató a dos directivos jóvenes, Jaime Fuster y Rafael Diez.

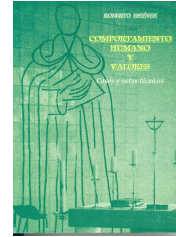
Diez era ingeniero industrial y se encargó de la parte industrial de la compañía. Se le confió el lanzamiento de la nueva fábrica y la presidencia del recién constituido Comité de Materiales. Fuster era licenciado en ciencias económicas (Administración de Empresas) y se encargó de la parte comercial. Al propio tiempo, Fuster presidía el Comité de Marketing, que se había constituido entonces. Se configuró el puesto de Jefe de Producto y se contrataron dos jefes de producto. Se lanzó una nueva línea de productos para ampliar la gama de productos de la compañía. Uno de los jefes de producto se encargó de la línea antigua, con su correspondiente red de ventas. El otro jefe de producto se encargó de la nueva línea y se le confió una red de ventas que se montó a tal efecto. Canals, que había llevado hasta entonces, tanto la jefatura de ventas, como la administración comercial, quedó solamente al frente de esta última función. Tanto Fuster, como Diez tuvieron serias dificultades con el resto del personal. El lanzamiento de la nueva línea trastornó la organización y generó antagonismos. En 1981 se marchó Diez y en 1982 dejaron la compañía Fuster y los dos jefes de producto. Por estas fechas se fundieron las dos redes de ventas, que pasaron nuevamente a depender de Canals.

A continuación se recoge un resumen de las observaciones que hizo García y de las entrevistas que mantuvo con los hombres claves de la compañía.

Antonio Planas era un hombre de aspecto un tanto nervioso, pero de gesto cordial. Se expresaba llanamente e inspiraba confianza al interlocutor por su natural sencillez. Era muy aficionado al deporte, especialmente al tennis. Estaba casado y tenía cuatro hijos.

Hablando de sí mismo, Planas se expresó de la siguiente forma: "Yo no he hecho nada especial por la empresa. Mis actuaciones han sido más bien una respuesta a las oportunidades que me ofrecía el mercado. He tenido suerte. En parte ha sido cuestión de buena administración. Estudié ciencias químicas. Me tuve que encargar de la empresa cuando tenía 24 años. Al principio lo pasé muy mal. Había 'capillitas' en la empresa. No sabía de quién fiarme. Deposité mi confianza en el señor Daniel, que era el administrador de la cosa. Empecé regularizando la administración comercial y eliminando las condiciones especiales a los clientes. Perdí algunos clientes, pero luego volvieron. Somos una empresa seria. Me interesa más el público que el cliente. Pongo el acento en

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,  
Editorial UNSTA, 1º, San Miguel de Tucumán, 2004



la marca; por esta razón, he hecho mucha publicidad. He subido la calidad. Gracias a las grandes producciones he podido mantener los costes bajos y ganarme bien la vida. He seguido una política conservadora. No sabía hacer otra cosa. Lo controlaba todo, pero por encima".

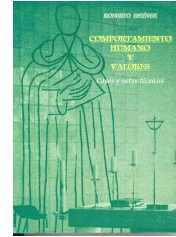
"En 1978 me di cuenta de que la vejez de la estructura era un riesgo para la supervivencia de la empresa y contraté a dos directivos jóvenes, Jaime Fuster y Rafael Diez, organicé unos comités de coordinación; resultaron ineficaces y los suprimí. Fuster y Diez cometieron fallos, pero salió una nueva línea de productos. Juan Canals se dio cuenta de que tenía que agilizarse y se puso al día. Fue entonces cuando le envié a seguir un programa de perfeccionamiento en el IESE". "La entrada de Fuster y de Diez trastornó la estructura; la vieja guardia se puso en contra de ellos. Después, unos se jubilaron y otros se adaptaron. Diez y Fuster se fueron uno después de otro. Al irse ellos, Juan Canals se encargó de ventas y de Marketing".

"Soy poco constante; por eso delegó tanto en Canals y en Ferrer. Además, tengo otros negocios que me mantienen ocupado. Quiero reservarme las relaciones de alto nivel, las grandes inversiones, las revisiones de sueldo y las compras de grandes cantidades de materia prima".

"Canals y Ferrer se respetan mutuamente. Canals ve a Ferrer como un hombre financiero-administrativo. Canals es la voz de la experiencia y Ferrer es la voz de la ciencia. Canals es un hombre lento. Ferrer es prudente y calmado; parece tener mas experiencia de la que realmente posee. Aún le falta experiencia. Ellos deciden juntos y me lo comentan". "Ferrer es mas efectivo. Canals actúa de 'abogado de diablo'. Ve siempre peligros. Si le dices que la cosa esta 'negra', le buscara los pros y viceversa".

"Al estar tan poco tiempo en las oficinas, mi salida esta en una dirección colegiada o en nombrar a Ferrer director general en un par de años. Yo querría dejar de ser el director general y quedarme sólo de Presidente del Consejo de Administración. Me gustaría reducir mi jornada de trabajo a dos horas diarias. Quiero vivir mejor a los 50 años".

"Me encanta que la gente me diga: 'hemos estudiado esto', en vez de 'he estudiado esto'. Si la gente esta supeditada a alguien contribuye menos. Mi idea es tener un equipo y que despunte el que vale más, que se acomoden las cargas al caminar. El que es nuevo y mas joven ha de subir desde una posición de igual".



Planas era capaz de decir cosas negativas sin herir; sus críticas nunca eran molestas. Cuando despachaba con sus directivos, les hacía multitud de preguntas y de sugerencias. García tenía la impresión de que con esto se proponía asegurarse de que habían pensado a fondo sobre el asunto. Tan pronto como estaba seguro de esto, les dejaba en libertad para que siguieran el camino que se habían trazado. Frecuentemente se ocupaba de detalles de segundo orden y hacía hincapié en que, si se dejaban sueltos, luego se disparaban los gastos. Sin embargo, su insistencia en esto no parecía pesar en la organización.

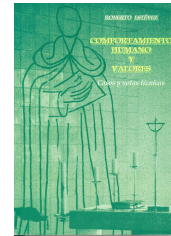
A Planas no le era fácil tomar decisiones, según manifestaron a García varios de los directivos de más confianza. El mismo parecía ser consciente de esto.

Sus otros negocios mantenían a Planas bastante absorbido, hasta tal punto de que era difícil despachar con él. Sus horas de presencia en las oficinas eran bastante irregulares y cuando venía solía estar ocupado con llamadas telefónicas exteriores.

Hablando sobre Antonio Planas, un directivo se expresó en los siguientes términos: "Planas ha cambiado. Antes no se sabía si a Planas le interesaba que la empresa progresara. Debido a esta incertidumbre, se marchó gente. Ahora parece que ha cambiado su actitud. Actúa de un modo distinto, aunque sus otros negocios lo mantienen bastante ocupado, incluso cuando está aquí. Da una imagen de buena persona y lo es realmente, pero no se interesa. No vive de cerca nuestros problemas. No fija objetivos. Nosotros hemos de fijarnos nuestro camino. Si se vende menos o más no pasa nada. Aquí ni felicitan, ni castigan. Nosotros no podemos hacerlo si él no lo hace. Nos hemos de automotivar. Antes, en tiempo de Daniel, había demasiada rigidez; éste se rodeó de funcionarios. Ahora quizás falta autoridad".

Juan Canals aparentaba tener 55 años; estaba casado y tenía un hijo de 20 años. Tenía un aire un tanto reservado. Al empezar la entrevista con García, manifestó: "Todo mi vida es esta compañía". Efectivamente, Canals había ingresado en la compañía en 1952, empezando como empleado administrativo. Su padre también había trabajado en la compañía y Canals recordaba haber jugado de pequeño con Antonio Planas. En 1960, al cesar el jefe de ventas, le propusieron ocupar este puesto y lo aceptó. Según Canals, "tuvo que meter en vereda a representantes y a clientes".

En el curso de la entrevista, Canals pasó revista a la historia de la compañía en los últimos años. Refiriéndose a la entrada de Fuster y de Diez, comentó que "desafortunadamente, nadie explicó sus funciones, ni justificó su entrada. Es como si hubieran entrado por la puerta falsa. Fuster y Diez entraron a



contrapelo de Daniel, que tenía la teoría de mantener la marca, no complicarse la vida y 'cortar el cupón'. Daniel nunca estuvo a gusto con ellos. Fuster y Diez tuvieron una mala entrada. Se pusieron a dar órdenes y no dialogaron con la gente. Pronto surgieron recelos y el personal se puso a la defensiva. Se formaron dos grupos: Los que proponían apoyarse en los productos anteriores y los que defendían el lanzamiento de nuevos productos".

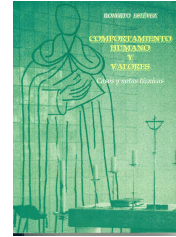
"En los comités que se crearon" -continuo Canals- "cada uno iba a plantear sus problemas para que los demás se los resolviesen; eran 'comités de peleas, no se llegaba a sacar conclusiones. Antonio Planos asistía a veces a las reuniones de los comités, especialmente a las del comité de Marketing y actuaba de moderador.. Fuster y Diez establecieron controles, procedimientos de compra y de fabricación. Lo grave fue que el personal los percibió siempre a ambos como impuestos y pensé ¡que lo resuelvan todo ellos! Lanzaron la nueva línea para demostrar su presencia. Se gastó mucho dinero en balde. la nueva red de ventas no resultó rentable. Bajaron los beneficios y, tanto Diez, como Fuster se 'quemaron'. Por eso se fueron el uno después del otro".

Alfonso Ferrer entró en 1979, como adjunto de Daniel y para introducir la contabilidad analítica. Daniel falleció en 1981. En estas fechas," -precisó> Canals- "nos dieron firma conjunta a Ferrer y a *mí*. Asimismo, primero Ferrer y después yo, pasamos a formar parte del consejo de dirección". "Cuando falleció Daniel, Ferrer y yo nos quedamos compartiendo la dirección. Sucedió sin que nos dijéramos, ni nos dijeran nada. Yo me encargué de la parte comercial y de las compras --que son los funciones con las que he tenido más relación-- y Ferrer quedó al frente de la parte administrativo-Financiera y de la fábrica, en cuyo proyecto había intervenido, ya que es ingeniero industrial<sup>4</sup>. Esto ha requerido mucho tacto por nuestra parte, tanto entre nosotros, como con los demás, porque no es oficial. la gente lo admitió y así ha seguido funcionando. La gente se ha acostumbrado a que entre Alfonso y yo llevamos todos los departamentos. Sin embargo, el personal querría que se especificasen las dependencias de un modo oficial. A la gente le ha preocupado saber quién de nosotros dos mandaba más, si Alfonso o yo. Incluso, se han estado fijando en quién firma primero los memorandums y se han lanzado a las especulaciones más absurdas que puedes imaginar".

Hablando sobre si mismo, Canals se expresó en los siguientes términos: "Soy pacífico, pero de genio vivo. Confío en los demás, pero el que me engaña ha de atenerse a las consecuencias. Soy perfeccionista y detallista; por eso, quizás me califican de lento. Soy más bien pesimista".

---

<sup>4</sup> Vease Anexo 2



El consultor observó que la mesa de Canals solía estar llena de papeles. Correspondencia, facturas, partes de ventas, etc. Canals sostenía que era el mejor modo de controlar un negocio: Controlarlo todo. Canals despachaba con el personal de ventas a todos los niveles y era frecuente encontrar en su despacho a un vendedor que había ido a hablar con él. "La gente necesita desahogarse" -recalcó Canals-.

Canals llegaba cada día a su despacho a las ocho de la mañana y raras veces se iba antes de las ocho de la tarde. Era reacio a viajar.

Canals parecía tener bastantes reservas sobre la exportación, que obligaba a Planas y a Ferrer a hacer frecuentes viajes al extranjero. Sus ausencias impacientaban a Canals, que sentía que así se retrasaban decisiones importantes para la marcha del negocio.

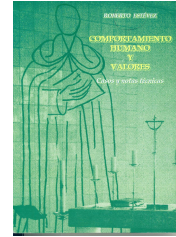
Alfonso Ferrer aparentaba tener 30 años. Era ingeniero industrial, y había obtenido el grado Master en Economía y Dirección de Empresas del IESE. Estaba casado y tenía un hijo de pequeña edad. Ferrer tenía una expresión abierta e inspiraba confianza. Escuchaba atentamente a su interlocutor y sabía intervenir en el momento oportuno con pocas palabras. Sus intervenciones en las reuniones solían ser breves, pero concretas.

Ferrer había entrado en la compañía en 1979, como adjunto de Daniel. Su primer paso había consistido en introducir la contabilidad analítica y en poner al día los procedimientos del departamento administrativo-financiero.

Hablando de Ferrer, Planas habla dicho a García: "Ferrer supo captar el estilo de Daniel y cuando éste falleció ocupó naturalmente su puesto... Le he sugerido que me tutee, pero no se decide a hacerlo. No lleva la batuta en las reuniones del consejo de dirección. Ferrer sabe que acabará de director general, pero no estoy seguro de que esté plenamente preparado para el puesto todavía; es una pena que Daniel no hubiera tardado dos años más en retirarse"

Refiriéndose al modo en que se dirigía la compañía Ferrer le contó a García que "en el periodo 1979-1980 hablan bajado mucho los beneficios, hasta tal punto que, cuando me dirigía a una reunión del consejo de dirección, en la que iba a estudiarse la marcha del negocio durante el año, me sentía muy preocupado. Sin embargo, cuando Antonio Planas vio las cifras que le presenté, su única reacción fue 'Eso hay que mirarlo. Que no pase más'. Esto me desconcertó".

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*, Editorial UNSTA, 1º, San Miguel de Tucumán, 2004



Ferrer continuó recalcando que "si no fuera por nosotros no se haría nada. Planas debería meterse, pero de verdad. No acaba de confiar en la gente y tiene miedo a dejar suelto el negocio. Tenemos buena gente, pero desconfían".

"Casi todo pesa sobre mí" -insistió Ferrer- "incluso he de ayudar a Planas en sus otros negocios, lo cual me preocupa, pues me quita tiempo para 'mi trabajo aquí. Además, el equipo comercial es joven y empuja más de lo que permite su jefe, Canals. Quieren hacer cosas y acuden a mí, en vez de ir a Canals. Esto puede crearme problemas con Canals y requiere mucho tacto por mi parte" .

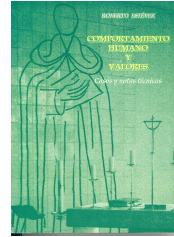
Ferrer se definió a sí mismo en los siguientes términos: "Soy conservador y, al propio tiempo, soy dinámico y ambicioso. Sé a dónde quiero ir y a dónde querría que fuera esta empresa. Me falta experiencia, pero estoy aprendiendo cada día con mi trabajo. Confío en la gente. Cuando encargo un trabajo procuro explicar su propósito. Lo interesante es que la gente se sienta compenetrada con su trabajo. Buena parte de mi función consiste en formular planes, coordinar a mi equipo y poner "aceite" en el sistema. Por supuesto que también he de hacer el seguimiento, pero no creo que deba realizarse comprobando meticulosamente cada detalle".

Los directivos con los que habló García no pusieron dificultades para que éste compartiese con Planas lo que ellos pensaban, tanto sobre la empresa, como sobre la actuación del mismo Planas. En vista de ello, García se entrevista nuevamente con Planas para comentarle estas opiniones y para estudiar con él los problemas que detectaba en la estructura.

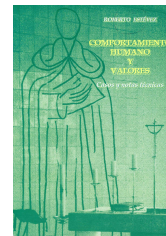
En su entrevista con Planas, García hizo hincapié en los siguientes extremos:

- a) La incertidumbre que tenía la mayoría de los directivos sobre el interés de Planas en la compañía y las dificultades que encontraban para despachar con él
- b) El vacío que creaban las frecuentes ausencias de Planas.
- c) La sensación que tenían los directivos de que cada uno debía, en cierto modo, de fijarse su propio camino y automotivarse, ya que en la compañía "ni felicitaban, ni castigaban".
- d) La división de funciones entre Canals y Ferrer, que necesitaba una mejor definición.
- e) La falta de agilidad de que adolecía la empresa.

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,  
Editorial UNSTA, 1º, San Miguel de Tucumán, 2004



Planas le contestó a García que compartía estas opiniones. "Efectivamente" -concluyó- "la gente no se siente valorada, ni para bien, ni para mal". García le llamó la atención a Planas sobre las consecuencias que traía consigo la falta de atención al negocio: "Tus ausencias" -le dijo- "crean un vacío de autoridad, que se traduce en incertidumbre y en falta de agilidad en el negocio. En cierto modo, falta unidad de mando". Planas asintió y le manifestó a García que quería apartarse poco a poco de la dirección de la compañía, reservándose solamente las decisiones básicas. Finalmente, le pidió a García que buscase una fórmula para definir mejor la estructura y que la discutiese con Canals y con Ferrer.

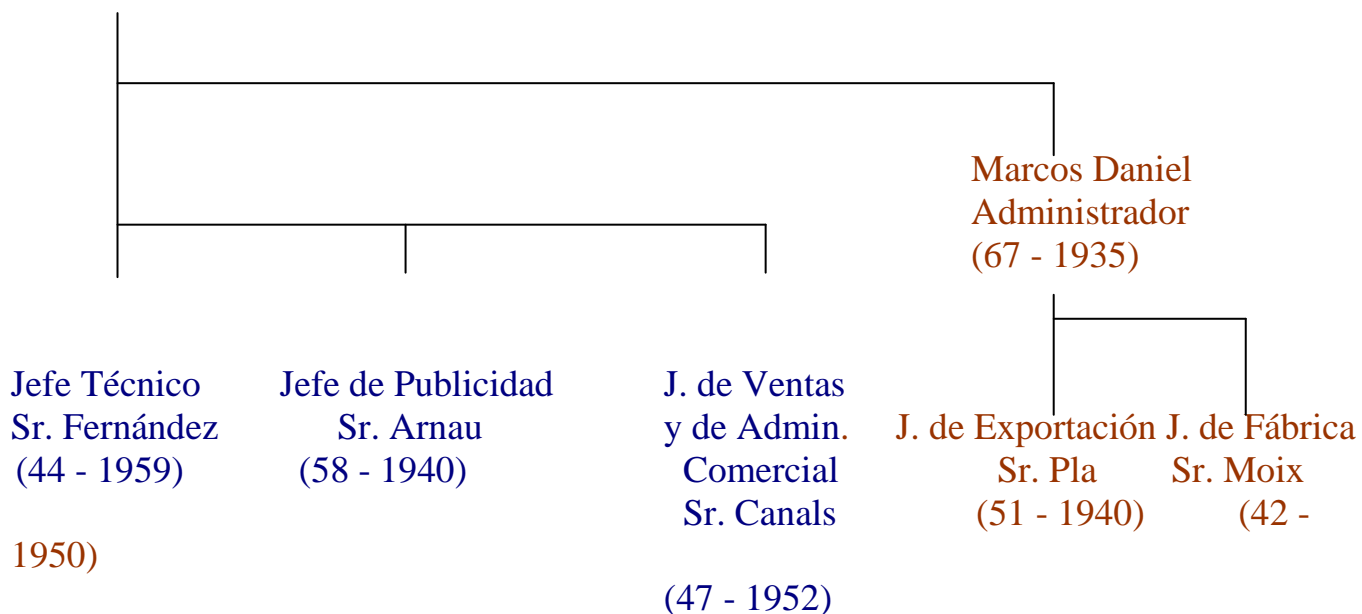


## ANEXO 1

### ANTONIO PLANAS

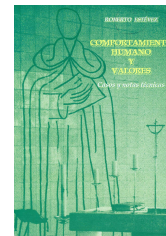
Organigrama parcial de la compañía Beta en 1977<sup>5</sup>

Antonio Planas  
Vicepresidente y  
director General  
(42 - 1958)<sup>6</sup>



<sup>5</sup> conversación sostenida por García con Canals.

<sup>6</sup> la cifra que figura en primer lugar represento la edad y la que aparece en segundo lugar represento el año de ingreso en la compañía.



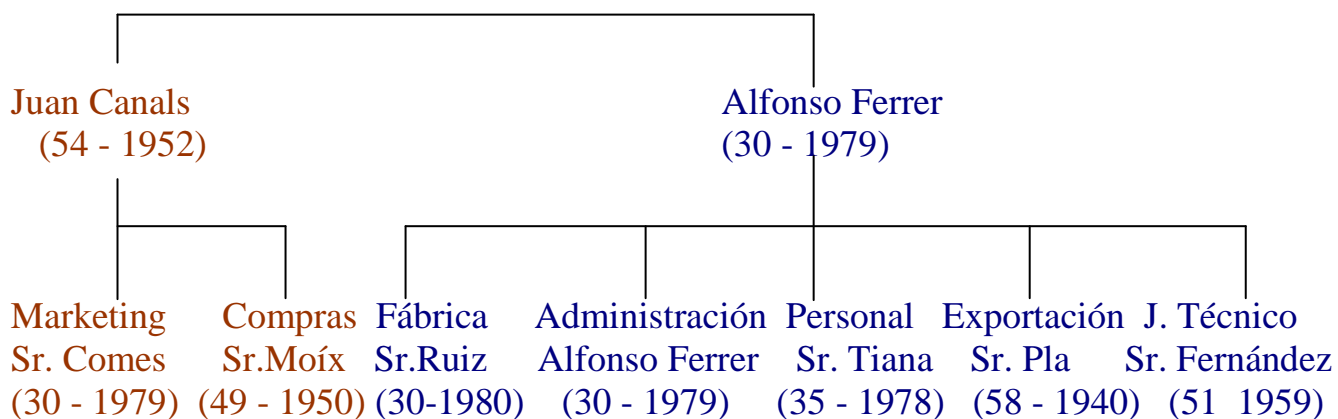
## ANEXO 2

### ANTONIO PLANAS

Estructura no oficial de la compañía Beta<sup>7</sup>

(1984)

Antonio Planas  
Vicepresidente y  
Director General  
(49-1958)<sup>8</sup>



<sup>7</sup> Según lo describieron Canals y Ferrer a García.

<sup>8</sup> La cifra que figura en primer lugar representa la edad del directivo en 1984 y la que aparece en segundo lugar representa el año de ingreso en la compañía.