

CAPÍTULO 16

CASO KONEKFACE Relevante Página 487 del libro

Konekface es un grupo de empresas de capital mejicano que actúan en distintos sectores: construcción, concesiones, limpieza urbana y recogida de basuras, promoción, y arrendamientos de edificios.

La empresa nació como constructora, con poco personal muy cercano a los dueños, muy motivado, y con gran compromiso y dedicación, en pos del éxito y crecimiento de la compañía. Este objetivo fue ampliamente cumplido. Konekface creció exponencialmente en todos los sentidos. Beneficios, número de trabajadores, Actuación en diferentes áreas de actividad, internacionalización etc.

Poco a poco el nuevo personal, a pesar de contagiarse de esta cultura de trabajo y esfuerzo, fue distanciándose, de la cúpula propietaria y directiva. No es posible una relación cercana y frecuente con todos los trabajadores, cuando su número pasa ya a ser muy elevado. La estructura jerárquica funcionaba bien, pero en ocasiones se incurría en objetivos contrapuestos entre departamentos, o entre filiales del negocio.

Los auditores internos fueron los primeros que se percataron de las incipientes señales que indicaban que era necesario prestar atención a estos aparentes detalles secundarios, que a nadie parecía preocupar, pues no son el eje del negocio pero que, sin embargo, sí inciden directamente en él.

Detectaron que algunos jefes, en ocasiones, trabajaban y luchaban por conseguir sus propios éxitos; éxitos claros para sus departamentos, pero no siempre alineados con los objetivos generales del grupo.

Por ejemplo cuando la filial constructora hacía trabajos a la empresa concesionaria, la concesionaria le exigía voraces ajustes en los precios y presupuestos, con el objetivo de conseguir unos resultados excelentes. A pesar de ser empresas del mismo grupo han de actuar como empresas independientes, pagando, cobrando, debiendo, negociando,... Logicamente, si la concesionaria paga a la constructora precios bajos, sus beneficios van a ser más abultados.

Pero este enfoque tan estrecho de la concesionaria estaba perjudicando no solo a la constructora sino también a las cuentas de todo el grupo, pues las pérdidas de la constructora redundan en déficit de tesorería, arriesgando a ahogar al grupo por falta de liquidez, y a que la concesionaria recupera sus inversiones en el largo plazo, mientras que la constructora tiene las necesidades de tesorería en el corto plazo.

Los auditores sabían que se su trabajo no era fácil, pues señalar fallos y deficiencias, en algunas ocasiones a altos cargos de la compañía, les podía generar más enemistades que amigos.

El grupo estaba tomando conciencia de la difícil situación que podía padecer, pero no acertaba a señalar el origen y las causas de los problemas. Efectivamente, no es fácil señalar como fuente del problema a una filial que presenta unas cuentas desahogadas.

Estos auditores tenían claro su rol de agentes activos en la mejora continua de la empresa. Para ser proactivos no podían conformarse con evaluar y criticar la situación. Plantearon un plan estratégico de grupo con una visión , una misión y unos valores comunes. Reforzaron la coordinación, propusieron al presidente reclutar internamente a personal excelente para su staff del grupo e impulsaron y acompañaron a Konekface en la implantación de las medidas necesarias para seguir siendo una empresa referente en su sector.