



**baliabideak**  
material de aprendizaje



# Empresa con esplendor en declive

M<sup>a</sup>Begoña Etxebarria Robledo

**Cuaderno del estudiante**

IKD baliabideak 8 (2014)

## INDICE

PÁRRAFO DE INICIO.....	2
REDACCIÓN DEL CASO .....	3
PREGUNTAS DETONANTES .....	8
PROTOCOLO DE PARTICIPACIÓN EN GRUPO.....	8
BIBLIOGRAFÍA.....	11

## PÁRRAFO DE INICIO

Juan Ángel Etxeburu dirige en el año 2004 una pequeña empresa de máquina herramienta, ubicada en cuanto a producto, en un sector maduro, el de la producción de componentes para el pulido industrial de metales. Juan Ángel estaba inmerso en las tareas del día a día, efectuando trabajos tanto en gerencia, como en compras...como en producción. No obstante, era conocedor de que sus productos empezaban a ser fabricados también en China. Disponía de 65 trabajadores, formados y motivados. La situación, por el momento, quedaba cubierta con creces por los pedidos, (en un 80% por parte de dos clientes). Decidió acudir a ti, amigo y vecino de toda la vida, hoy gerente de una consultora prestigiosa, Talde Consultores, S.A., para que le ayudaras a tomar decisiones en el momento que le sirvieran para crear futuro, ¿Qué secuencia de pasos le plantearías a Juan Ángel?

## REDACCIÓN DEL CASO

El desarrollo del caso va en consonancia con el contenido desarrollado a lo largo de la asignatura "Competitividad e Innovación en la Empresa", con 6 ECTS, impartida en el 3er. Curso del Grado en Ingeniería en Organización Industrial a lo largo del segundo cuatrimestre y que en principio, irá dirigida a un grupo previsto de 20 alumnos.

### 1) Un poco de historia

ALBI, S.A. es una empresa familiar con más de setenta y cinco años de historia. Comenzó su trayectoria centrandó su actividad en el pulido de piezas metálicas

Un buen día, decidieron dar un salto adelante, y dedicarse al negocio de la fabricación de componentes para el pulido industrial de metales, que veían que eran de uso muy importante en el mundo del pulimento. En sus inicios, se trataba de una actividad muy artesanal y de menor dimensión, pero, más tarde, y sobre todo de la mano de Juan Ángel Etxeburu, actual presidente, se convirtió en una empresa con unos medios productivos técnicos y humanos capaz de ofrecer una gran diversidad de productos.

Juan Ángel, formado como perito industrial, aportó una visión más estratégica al negocio familiar, tomando decisiones de inversión tanto en mayores medios técnicos como en la prospección de nuevos mercados para el crecimiento de la empresa; es decir, ya no se trataba de producir sólo para un gran distribuidor, sino de salir a la calle y abrir nuevos caminos, nuevos clientes. A partir de ahí, lógicamente, se hizo cada vez más necesario conocer nuevos requerimientos de los

clientes para poder ir adaptando la gama de productos y el servicio a esas necesidades. Y todo ello, con criterios claros de calidad.

En los años 70, cuando la empresa comenzó a acceder a diferentes mercados, tuvo que enfrentarse a competencias y necesidades diferentes. Afrontó la necesidad de trabajar con mayor calidad, de mejorar la productividad y de dotarse de más medios y capacidad. La empresa entró así, de manera natural, en una dinámica de mejora tanto en sistemas de gestión como en medios productivos.

En el ámbito técnico, habían conseguido varias patentes internacionales. Además de en el desarrollo en producto, ALBI, S.A. siempre estuvo interesada en desarrollar su propia tecnología. En cuanto a los procesos, se trataba de garantizar el grado de calidad.

La comercialización de los productos se llevaba a cabo a través de distribuidores industriales o profesionales, básicamente ferreterías y suministros industriales. También se efectuaba venta directa a algún consumidor final grande. No obstante, se reconocía que el conocimiento del cliente final de sus productos, del usuario final, ALBI, S.A. tenía déficit de información y de conocimiento.

## **2) ALBI, S.A. ante las nuevas normativas que se imponen en el entorno**

Cuando en el mercado comenzaban a darse los primeros pasos para la informatización de los diferentes sistemas, para ALBI, S.A., desde hacía tiempo, ésta era una realidad visible, ya que tanto en el ámbito productivo como en el comercial y administrativo, los sistemas de gestión estaban informatizados.

Posteriormente, cuando comenzó a cobrar un protagonismo importante todo lo relacionado con los sistemas de prevención de riesgos laborales, ALBI, S.A. ya tenía mucho camino recorrido. ALBI, S.A. venía trabajando desde los años 1994-1995 en todos esos temas y tenía instaurados los sistemas de prevención previstos por la ley. Cuando más tarde, se impuso en el mercado la necesidad de obtener la certificación ISO, ya contaba con sistemas de calidad que le permitió certificarse en la ISO 9002 en el año 1996.

Después de la certificación del sistema de calidad, se centraron en la reorganización interna, implantando una dinámica de mejora y de participación, sobre todo en el ámbito productivo.

## **3) Transcurso de 2004 en ALBI, S.A.**

**Domingo, 18 de enero de 2004.** Eran las 8.00 de la mañana y se veía luz tras el cristal oscurecido del despacho del director. Como un fin de semana cualquiera, Juan José Etxeburu estaba sentado delante de su mesa de trabajo con una taza de

café en su mano derecha y con un montón de papeles en la izquierda. Estaba restando dedicación a su familia y éstos se lo reclamaban a menudo pero hoy, se le amontonaban ideas en la cabeza y tenía que darse prisa en tomar decisiones. Una vez más, no podía dejarlo para el lunes.

Desde el punto de vista del mercado, ALBI, S.A. siempre había sido reconocida por su oferta de productos y servicios de calidad. La gama de productos para pulimento que ALBI, S.A. ofrecía al mercado era muy amplia con la combinación de distintos tipos de alambres, tamaños, grosores, etc.

Cada cuatro años se realizaba una revisión estratégica del negocio y en ALBI todos estaban acostumbrados a conformar equipos de trabajo a diferentes niveles en temas de mejora continua. Se contaba con una plantilla joven y dinámica; todos de la misma zona geográfica, alrededor de ALBI; los veteranos llevaban en la empresa desde su constitución.

A nivel nacional existía un competidor, ARAILA, con dimensión un poco menor, ubicada en la misma zona geográfica, que ofrecía productos similares, si bien contaba con capacidad de innovación sensiblemente inferior.

Como se indicaba al principio, ALBI desarrollaba su actividad en un sector maduro en el que la competencia procedente de empresas ubicadas en países emergentes estaba alterando sustancialmente las condiciones del mercado. Al llegar a este punto, Juan Ángel sintió la necesidad de reflexionar acerca de la importancia de hacer algo, y hacerlo ya. Los países emergentes, cada día más, podían constituir ofertas económicas de productos relativamente bien hechos. Juan Ángel no consideraba tarea sencilla competir con ellos. Se necesitaban vías de acción inmediata.

Tras dar unas cuantas vueltas a esa necesidad imperante durante toda la mañana, Juan Ángel se dirigió satisfecho a su casa para la hora del almuerzo, a las 14:00 horas. Ya había tomado decisiones.

Al día siguiente, lunes, día 19 de enero, y también a las 8:00 horas, llegó resuelto a su lugar de trabajo, llamó a tres responsables de distintos departamentos, que consideraba los más eficientes y con los que de un modo más exhaustivo trabajaba a la hora de hacer las revisiones estratégicas y comenzó con ellos una reunión con el siguiente orden del día:

1. **Proveedores.** Los proveedores a los que se dirigían habían sido seleccionados cuidadosamente y los más importantes eran de la misma región. Sin embargo, consideraba que, sin ir en detrimento elevado de los parámetros de calidad, en un entorno caracterizado por la globalidad, no sería complicado encontrar otros más baratos.
2. **Personal.** Los jóvenes recién titulados finalizaban sus estudios con un nivel de formación, que desde los centros de formación profesional e incluso, desde la propia universidad, se calificaba de elevado, con conocimientos teóricos relevantes, sabedores de idiomas y con carácter de querer comerse el mundo. Por tanto, ALBI ofrecería unas buenas condiciones de jubilación a los más veteranos, que eran los que recibían los sueldos más elevados, y

aprovecharían la oportunidad de contar con profesionales jóvenes y formados con contratos en prácticas y recurriendo al asesoramiento y ayuda de empresas de trabajo temporal. Eso sí, aunque uno de los elementos más importantes en el coste de sus productos era la mano de obra, no contemplaba proceder a una reducción de plantilla.

3. **Condiciones de empresa.** ALBI se ofrecía a sus trabajadores la posibilidad de comer dentro de la empresa. Disponían de un comedor bastante familiar en el que se les ofrecía un menú modesto, pero a su vez, variado y económico, disponiendo de hora y media. Se quedaban casi todos. No obstante, Juan Ángel convino junto con su equipo decisor en que sería conveniente eliminarlo. Al fin y al cabo, todos vivían muy cerca; algunos accedían al trabajo a pie y otros, se acercaban en su vehículo propio, no demorando más de 15 minutos en llegar. Sería una medida, que bien explicada, sería perfectamente entendida por todos, pues no eran sino medidas inevitables para conseguir un bien común y necesario. Es más, así tendrían la posibilidad de ver a su familia e incluso con suerte, hasta comer junto a sus hijos.

**Jueves, 24 de junio de 2004.** Juan Ángel estaba muy satisfecho y encaraba el día a día dentro de su empresa con energía e ilusión. Sabía que las decisiones tomadas en enero fueron acertadas y eso se palpaba en los resultados, ya que los pedidos se mantenían y los clientes principales no parecían encontrar motivos para adquirir componentes para pulido "made in China".

Es cierto que la empresa, en su funcionamiento diario, no parecía la misma. En el departamento de diseño ya no estaba Jorge, que llevaba con ellos 30 años, y al que en más de una ocasión, incluso se le había llamado por teléfono para que echara una mano a los dos chavales nuevos que aún necesitaban algo de bagaje en sus tareas. También se notaba menos murmullo en general; sin duda, el período de comidas que ya no compartían había incurrido en menos historias en ambiente y con ello, que cada uno estuviera más centrado en su tarea. Pero bueno, la situación y los temores que a Juan Ángel le habían asaltado en enero se disipaban, aunque sí era cierto que con los nuevos proveedores se ocasionaba algún que otro contratiempo que finalmente era solventado entre el departamento de diseño y producción. Pero bueno, el balance se mostraba positivo.

**Lunes, 27 de diciembre de 2004.** Juan Ángel había estado el viernes y el sábado, como la inmensa mayoría, celebrando la cena y comida de Navidad, pero su hija mayor le había preguntado en dos ocasiones si se encontraba bien, si estaba cansado o si necesitaba salir a dar un paseo. "No. Todo va bien", le contestó. Ahora, estaba recopilando todos los documentos y datos para proceder a realizar el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias correspondientes al año que estaba a punto de finalizar.

No necesitaba realizar ningún cálculo para saber que los resultados no eran buenos. ¿Qué había pasado?, era la pregunta que rondaba en su interior de modo incesante. Ya había tomado las decisiones que había considerado más oportunas, pero ahora la realidad le indicaba que no habían sido suficientes; necesitaba recurrir a medidas

más drásticas. Sólo tenía que pensar, y ya como había ocurrido anteriormente, la situación retomaría su cauce correcto.

De fondo, estaba la radio encendida y se dejaba oír la emisora local. Por un momento, una voz conocida le extrajo de su abstracción. Era Pedro Aguirre, su compañero de juegos primero, y también de estudios posteriormente. Pedro Aguirre había seguido una trayectoria laboral diferente a la suya. Mientras que él se había centrado en el negocio familiar, Pedro comenzó presentando, junto con dos amigos de facultad, un plan de viabilidad para la puesta en marcha de una consultora empresarial en una convocatoria de ayudas a nuevos emprendedores promovida por el Gobierno Vasco. Si bien los inicios le resultaron duros, transcurridos unos cinco o seis años, Talde Consultores, S.A. ya había conseguido cierto reconocimiento por parte de las empresas del entorno; Pedro era el gerente, y si bien centraba su actividad en el área local, frecuentemente era requerido por distintas instituciones a nivel nacional para participar como ponente en jornadas divulgativas, de reflexión y puntos de encuentro empresariales.

Por aquel entonces, Juan Ángel intentaba quedar con su amigo Pedro para comer juntos una vez al mes, frecuencia que con el paso del tiempo fue reduciéndose. En numerosas ocasiones había sido invitado para asistir a algunas de las jornadas en las que Pedro colaboraba; consiguió tiempo para asistir en dos ocasiones, y si bien le resultaron de mucho interés, le era muy complicado sacar tiempo para ello. Sin embargo, ya hacía unos ocho años que no se veían y al escuchar de nuevo su voz a través de la emisora de radio, se dio cuenta de nuevo de lo rápido que pasa el tiempo y pensó "¿Y si le cuento a Pedro lo que está ocurriendo en mi empresa?, ¿Podrá ayudarme a tomar decisiones adecuadas?"

#### **4) Resumen del caso**

El caso describe la situación a la que se enfrenta Juan Ángel Etxeburu, gerente de la empresa ALBI, S.A., en 2004. La empresa fue fundada hace 80 años por su abuelo, Jon Etxeburu, y hoy día continúa siendo una empresa de carácter familiar ubicada en cuanto a producto en un sector maduro, el de la producción de componentes para el pulido industrial de metales.

Actualmente, los competidores americanos y alemanes se instalan en un país como China y fabrican este tipo de productos con ingenieros y tecnología americana o europea, similar a la que utiliza Juan Ángel, lo que indudablemente constituye una seria amenaza para ALBI, puesto que ello supone que en China se están empezando a producir productos similares con garantía de calidad aceptable y con precios al mercado más bajos que los que ALBI puede ofertar.

Juan Ángel, ante la amenaza que preveía, durante el año 2004, fue adoptando decisiones que iban haciendo hincapié, tanto en el funcionamiento de la empresa como en los resultados. Finalmente, decidió acudir a su vecino y amigo de toda la vida, Pedro Aguirre, gerente de Talde Consultores, S.A., para que le ayudara a

tomar decisiones en el momento, que le sirvieran para crear futuro. Vosotros, junto con Pedro, sois el equipo consultor que conforma y da entidad a Talde Consultores, S.A., ¿Qué secuencia de pasos le plantearíais a Juan Ángel?

## PREGUNTAS DETONANTES

Con objeto de ayudar al alumno en el análisis del caso que se le plantea, se le irán planteando preguntas parciales que le permitirán ir situándose en el desarrollo del ejercicio de un modo guiado siguiendo la evolución propia de la asignatura. Éstas son:

- **¿Cuál es la situación a la que se enfrenta el protagonista del caso?**
- ¿Qué se debe entender cuando se califica de “maduro” el sector de actividad en el que desarrolla su actividad ALBI, S.A.?
- ¿Cuál es la coyuntura social y económica que caracteriza el período temporal en el que se sitúa el protagonista?
- ¿Cuál es la situación inicial de la que parte la empresa?
- ¿Qué es lo que se le puede plantear al protagonista del caso con la vista puesta en un futuro próximo que no ve muy claro?
- ¿Qué tipo de estrategias pueden plantearse?
- ¿Cuáles serían las consecuencias a corto plazo en virtud de las diferentes estrategias posibles? ¿Y las consecuencias a largo plazo?
- Si se selecciona una estrategia basada en el desarrollo de un proceso de innovación, ¿Cuáles serían los elementos clave a destacar?
- En caso de que la ALBI, S.A. optara por seguir una estrategia de diferenciación, ¿podría ayudarle en ese cometido el conocimiento en profundidad de su cadena de valor?

## PROTOCOLO DE PARTICIPACIÓN EN GRUPO

Para un número de alumnos estimado en veinte personas, se formarán grupos de cuatro componentes, dejando que sean los propios alumnos los que de modo natural los conformen, basándose en afinidades bien de tipo comarcal, personales, conformación de grupos para el trabajo en otras asignaturas... La relación de los grupos será entregada al profesor, según modelo de acta de constitución de grupo que se muestra en la Tabla 15, quien en virtud de lo recibido procederá, en caso de considerarlo necesario, a los consiguientes cambios.

### ACTA DE CONSTITUCIÓN DE GRUPO

NOMBRE DE QUIEN ESCRIBE EL ACTA:

### REUNIÓN

Fecha:

Lugar:

Hora:

Asistentes:

**ORDEN DEL  
DÍA**

Establecer un nombre al equipo:

Indicar expectativas del grupo con respecto a la implantación del caso:

Establecer las reglas de funcionamiento:

**FIRMA DE LOS ASISTENTES**

Para garantizar un adecuado funcionamiento del equipo de trabajo, se solicitará la formalización de un protocolo de participación dentro del equipo. Para ello, se planteará la necesidad de progresar en el desarrollo del caso planteado por el profesor, avanzando en dos sentidos:

- Concretar la distribución de tareas
- Establecer un sistema de trabajo que permita, en un plazo razonable, desarrollar dichas tareas y conseguir los objetivos deseados atendiendo a una serie de compromisos:
  - Asistencia a las reuniones, tanto en los seminarios como fuera
  - Valoración individual del grado de cumplimiento de las tareas asignadas a cada componente de grupo

En cada reunión de grupo, se cumplimentará un acta de reunión según modelo indicado a continuación:

**ACTA DE REUNIÓN DE GRUPO**

**NOMBRE DEL GRUPO:**

NOMBRE DE QUIEN ESCRIBE EL ACTA:

**REUNIÓN**

Fecha:

Lugar:

Hora:

Asistentes:

**ORDEN DEL  
DÍA:**

DECISIONES ADOPTADAS:

COMPROMISOS Y TIEMPO DE DEDICACIÓN PREVISTA:	Responsable	Fecha entrega
--	-------------	---------------

**TIEMPO REAL DE LA REUNIÓN****FIRMA DE LOS ASISTENTES**

Al finalizar la resolución del caso, cada alumno entregará al profesor una valoración individual de la labor desempeñada por parte de los otros componentes de su grupo en la que asigne una puntuación entre 1 y 10 a cada uno de ellos:

**Nombre alumno que aporta su valoración:**

<b>Puntuación que asigno:</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nombre y apellidos del componente 1										
Nombre y apellidos del componente 2										
Nombre y apellidos del componente 3										

Esta información contribuirá al apartado "participación e integración en grupo" y a la "valoración individual por parte del profesor" indicados en la rúbrica

## BIBLIOGRAFÍA

- "No hay sectores maduros sino empresas maduras". Emilio Martínez Gavira. 2012
- "Pymes en Euskadi". Departamento de Industria, Comercio y Turismo. Gobierno Vasco.
- Subcontratación 09. Publicación de la Subcontratación y Cooperación Interempresarial. Año IV N<sup>o</sup>5
- "Deslocalización Industrial en la Globalización: el caso de España". Santos M. Ruesga y Jullmar da Silva Bichara. ECONOMIA unam vol.5 n<sup>o</sup>13
- GUNS BOBO. Aprendizaje organizacional: Como ganar y mantener la competitividad. Edit. Prentice Hall
- WALL S.J.; RYE WALL, S. Estrategias innovadoras en su negocio. Edit. Marcial Pons
- NAVAS LOPEZ, J.E., GUERRAS MARTIN, L.A.. La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Ed. Civitas, S.A.
- ESCORSA CASTELLS P., VALLS PASOLA, J.. Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y Gestión. Ediciones UPC
- HAMEL Y PRAHALAD. Compitiendo por el futuro. Ariel Sociedad Económica
- MOLINA MANCHÓN, H. y CONCA FLOR, F.J., (2000), Innovación tecnológica y competitividad empresarial, Universidad de Alicante, Alicante.
- CHAN KIM, W. y MAUBORGNE, R. (2005): La estrategia del Océano azul, Editorial Norma S.A., Bogotá, Colombia
- Caso Irizar a partir de 1990. Consulta en diversas páginas web



Etxebarria, B. (2014). Caín y Abel – IKD baliabideak 8 -<http://cvb.ehu.es/ikd-baliabideak/ik/etxebarria-8-2014-ik.pdf>



**Reconocimiento – No Comercial – Compartir Igual (by-nc-sa):**No se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.