

IMP CONSULTORES¹

El día 3 de enero de 2007, por la tarde, Alberto Pascual, uno de los tres socios fundadores de IMP Consultores estaba sentado en su despacho en Sevilla. Al día siguiente había convocado a sus dos socios, Emilio y Octavio, para hablar de un tema que le preocupaba especialmente: la pérdida de talento en IMP.

La rotación de personal en las consultorías en general era alta, en parte porque el trabajo era duro, y en parte porque los consultores solían recibir ofertas de otras empresas que buscaban jóvenes con buen currículum.

Aún sabiendo esto, a Alberto le parecía que la pérdida de talento en IMP era un tema preocupante. En el último año la rotación había sido mayor que nunca. Había llegado a un 20 % de la plantilla; de los treinta y un colaboradores, seis se habían marchado. Y no solamente se habían ido consultores con poca experiencia, sino también personas con más de seis años de antigüedad en IMP.

Mientras Alberto miraba por la ventana se puso a pensar en IMP; sus orígenes, su manera de funcionar y la situación de aquel momento. Quería ir a la reunión del día siguiente con un diagnóstico sobre el problema de la rotación.

LA EMPRESA

IMP Consultores se fundó en el año 1994 por un grupo de profesionales procedentes del mundo de la consultoría de operaciones y mejora de procesos. Los socios, todos jóvenes ingenieros industriales, habían trabajado en firmas multinacionales de gran prestigio. Fundaron IMP con la vocación de ofrecer una consultoría más “pegada al terreno” y a la realidad de las empresas en Andalucía.

Desde sus inicios se centraron en las pymes y micropymes ofreciendo consultoría de operaciones y organización general, entendiendo por ello todas aquellas actividades que se hacen en la empresa para asegurar una gestión sistemática, eficiente y económica. Ofrecían soluciones a medida, agrupadas en cuatro áreas distintas, cada una de ellas con una amplia gama de diferentes servicios:

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo. Preparado por la profesora Brita Hektoen, con el apoyo del Fondo de Desarrollo Académico del Instituto, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © Mayo 2010. Instituto Internacional San Telmo, España. Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.

1. Área de operaciones, productividad y competitividad.

- Diagnósticos empresariales
- Sistemas de control de dirección y gestión operativa
- Mejora e innovación de procesos y sistemas de gestión
- Mejora de productividad y competitividad
- Gestión de proyectos
- Gestión de la innovación.

2. Área de sistemas de gestión, innovación y excelencia

- Modelos de excelencia en la gestión
- Ingeniería ambiental
- Gestión del conocimiento
- Elaboración de manuales de producto o servicio, pliegos y especificaciones
- Certificación de productos y servicios
- Desarrollo e implantación de sistemas para el cumplimiento de requisitos legales
- Desarrollo e implantación de gestión certificables (entre otros ISO9001, ISO9004, PECAL/AQAP, ISO14001, EMAS, Etiqueta Doñana 21, OHSAS18001, SA8000,.... etc.).

3. Área de Recursos Humanos

- Políticas de retribución
- Desarrollo de las personas en la organización
- Dirección estratégica de RRHH
- Reclutamiento y selección

4. Área de Formación

- Diseño e impartición de formación a medida

La descripción de cada una de estos servicios se encuentra en el Anexo 1.

En 2007, IMP tenía más de mil referencias, entendiéndose como tales proyectos distintos en diferentes sectores. Este número era muy alto comparado con otras consultoras especializadas. El hecho de trabajar con tantas referencias suponía una complejidad especial a la hora de realizar los proyectos y formar a los consultores.

El ámbito de actuación geográfico era la mitad sur de España, sobre todo en Andalucía, Extremadura, Castilla-La Mancha, Madrid, Canarias, Ceuta y Melilla. Las oficinas centrales se ubicaban en Sevilla capital. Sin embargo, debido al aumento de negocio fuera de Sevilla, IMP había abierto delegación en otras ciudades como, Córdoba, Algeciras, Jerez de la Frontera y Huelva. De los 19 consultores en plantilla 11 pertenecían en estas oficinas y solían residir en su ciudad de trabajo. En muy pocas ocasiones los proyectos fuera de Sevilla requerían la colaboración y el desplazamiento de un consultor de la oficina central.

La empresa había tenido una buena acogida desde sus inicios y habían experimentado un crecimiento sostenido de entre 15 y 20% anual. En 2006, la facturación había sido de 1.418.000 euros.

EL EQUIPO HUMANO

Al principio Alberto, Octavio y Emilio contaban con un equipo adicional de cuatro personas. Los tres socios fundadores formaban el Comité de Dirección y llevaban conjuntamente la dirección de la empresa.

Desde el año 2000, debido al aumento de la carga de trabajo, introdujeron la figura del gerente de proyecto. Los gerentes de proyecto eran inicialmente los cinco consultores de mayor experiencia y los tres socios, que también desempeñaban funciones de gerencia de proyectos. El equipo habitual de un proyecto estaba formado por un gerente y un consultor. En algunos casos podían ser hasta dos consultores.

Los gerentes de proyecto llevaban la coordinación de sus proyectos, pero al mismo tiempo podían ser consultores en otros proyectos. Todos los gerentes, inclusive los socios, formaban parte del Comité de Coordinación. Su función era asignar consultores a los proyectos, gestionar temas comerciales y valorar la calidad de los servicios.

A finales del 2006, la plantilla de IMP había crecido a treinta y una personas; cinco gerentes de proyecto (sin contar los socios), diecinueve consultores, tres administrativos y un comercial; también contaban con varios colaboradores externos.

La edad media del equipo era treinta y un años, y la antigüedad en la empresa veintisiete meses. El Anexo 2 muestra la estructura societaria y organizativa de IMP, y el Anexo 3 “La Misión, La Visión y los Valores de IMP”.

LA VENTA DE LOS PROYECTOS

La labor comercial era responsabilidad de los tres socios y de los cinco gerentes de proyecto. Consistía principalmente en atender a los clientes que se dirigían a IMP. En un porcentaje muy alto de casos, el cliente acudía con una idea prefijada de lo que necesitaba.