

INCOTEX: EL RELEVO GENERACIONAL EN UNA PYME¹

“Lo mejor que los padres pueden dar a sus hijos son raíces y alas. Raíces para que sepan quiénes son y alas para volar más allá de dónde llegaron sus padres”.
Dicho popular.

Un primaveral domingo de mayo de 2018 la familia Fernández, propietaria de Incotex, se había reunido en la casa familiar para comer. El proyecto de digitalización de Incotex estaba tensando en ambiente ya que en él confluían las diferentes visiones del negocio y el futuro de ambas generaciones. Era el momento de tomar decisiones.

Francisco, el fundador y *alma mater* de Incotex era receloso del camino hacia la digitalización y su hija Rocío trataba de impulsarlo con energía con el apoyo de su hermano Javier. Rocío y Javier llevaban ya tiempo trabajando y compartiendo el reto de modernizar la empresa e impulsar el crecimiento. Pero Francisco no terminaba de entregar las riendas del negocio. El cambio suponía también un cambio cultural en la forma de hacer las cosas.

Las dos generaciones de la familia tenían visiones diferentes y, a veces, antagónicas sobre qué cambios eran necesarios y a qué velocidad. Rocío y Javier querían que la empresa explotase toda su capacidad de crecimiento y apostaban por la digitalización, el servicio al cliente y un equipo participativo y comprometido. Francisco, que había llevado a Incotex hasta liderar el sector de los servicios contraincendios de la provincia de Málaga, prefería

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © julio 2021, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para solicitar copias o permiso para usar este documento, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos en el +34 954 975 004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

mantener la forma de trabajar que les había llevado hasta allí, crecer de forma moderada para no perder el control y ser prudentes con los cambios en los sistemas de trabajo, para no poner en riesgo la calidad del servicio y el margen.

HISTORIA DE INCOTEX

La aventura empresarial de Francisco Fernández se inició en el año 1980. Con 22 años fundó una empresa dedicada a la instalación y mantenimiento de extintores y equipos contraincendios. La baja oferta relativa, unida al empuje comercial de Francisco, hizo que la empresa creciese año tras año. En 2000, la empresa contaba ya con 15 trabajadores y facturaba unos 350.000 €. Ese año se mudaron a unas instalaciones mayores en el polígono Guadalhorce (Málaga). En diciembre de 2005, por unos ajustes societarios, Francisco cambió el nombre de su organización por el de Incotex.

El buen hacer de Francisco y su equipo hizo que Incotex se situase como la empresa líder del sector en Málaga. Era una “empresa de dueño”, cuyos pilares fundamentales eran el liderazgo y empuje de Francisco.

EL MODELO DE NEGOCIO ORIGINAL

El modelo de negocio original no estaba formalmente establecido. Sin problemas de demanda, la rentabilidad dependía de ser eficiente en el uso de los recursos, principalmente los técnicos. Francisco controlaba personal y estrechamente toda la actividad de la empresa.

La propuesta de valor

El crecimiento se había basado en ofrecer un servicio muy demandado en un mercado de oferta reducida. Desde la década de los 80, la normativa contraincendios había ido haciéndose cada vez más exigente². Los atributos diferenciales de la propuesta de valor eran la rapidez de respuesta y la resolución eficaz de las incidencias. Esta propuesta destacaba en un sector muy marcado por el intrusismo y por la poca profesionalidad.

Incotex también se ocupaba de algunas instalaciones pequeñas, pero más por compromiso u oportunidad que por impulso comercial. A Francisco no le gustaba realizar estas instalaciones porque no era un trabajo constante y desajustaba los recursos asignados a las revisiones, una actividad mucho más estable y fácil de planificar. Los ingresos de Incotex venían en un 75% por las revisiones de las instalaciones contraincendios.

² Esta normativa exigía que cada local abierto al público (comunidades de propietarios, comercios, colegios, hospitales, etc.) contara con equipos contraincendios en función de los metros cuadrados del local, la carga de fuego del mismo y las funciones que se desarrollarían en él.

El mercado

La normativa contraincendios indicaba que cualquier centro de trabajo, espacio público o comunidad de propietarios (no así las viviendas) debía tener instalado un sistema contraincendios. Estas instalaciones debían pasar una revisión periódica y ser mantenidas por una empresa certificada. Por tanto, los clientes de Incotex eran las empresas y gestores de edificios donde había o pudiera haber equipos contraincendios.

El sector de los servicios contraincendios estaba dividido en dos tipos de empresas: grandes empresas de ámbito nacional y medianas y pequeñas empresas de ámbito local o provincial.

El ámbito de actuación de Incotex era provincial. Sus principales clientes eran comunidades de propietarios (gestionadas normalmente por los administradores de fincas) y empresas de la provincia de Málaga.

Relación con los clientes

En Incotex no había personas asignadas específicamente a la labor comercial. Era Francisco quien realizaba principalmente esta tarea. A veces, los técnicos aportaban algún cliente y Francisco les compensaba con una pequeña gratificación. Se buscaba aprovechar las oportunidades, pero el incentivo no era lo suficientemente atractivo como para que los técnicos perdiesen el enfoque en su tarea principal, que era ejecutar las revisiones y mantenimientos. En general, solían ser los propios clientes los que se ponían en contacto con Incotex, normalmente recomendados por algún otro cliente.

Francisco se resistía enormemente a perder clientes, sobre todo porque consideraba que dejar marchar a un cliente era “darle vida” a la competencia. Así, cuando algún cliente avisaba de que contrataría los servicios con otra empresa, Francisco le hacía una oferta “irresistible”. En esas condiciones el cliente no solía ser rentable, por lo que se tenía tendencia a dedicarle la mínima atención para no “perder dinero”.

Los procesos

El sistema de trabajo se basaba en documentación física (papeles) y en la memoria de los operarios y la dirección. Francisco recuperaba mensualmente los albaranes archivados que se habían ejecutado durante el mismo mes del año anterior y los dividía haciendo varios montones. Cada montón correspondía a una ruta, que se asignaba a un técnico. Se solían asignar las rutas a los mismos técnicos que las habían atendido el año anterior. Estos iban visitando a los clientes según sus propios criterios de organización. Era difícil llevar un control estrecho de su actividad.