

GESTINVER¹

“Planificar es traer el futuro al presente para que puedas hacer algo al respecto ahora”
Alan Lakein²

Era miércoles 25 de septiembre de 2019³. A las ocho de la mañana, Fernando Ibáñez, director general de GESTINVER, iba de viaje camino a Zaragoza para asistir a una reunión con uno de sus clientes cuando recibió la llamada de la responsable del Área de Coordinación de la empresa, Ana Mazariegos. Ana le comunicó que, por fin, había aparecido publicado en el BOE el extracto de la **convocatoria de ayudas de Reindus 2019⁴** (ver Anexo 1).

Era el disparo de salida de una carrera en la que GESTINVER se jugaba el resultado del año. La fecha límite de presentación de solicitudes de la convocatoria de Reindus era el 4 de noviembre. Fernando tenía claro que la gestión de esta convocatoria marcaría el ritmo de trabajo de GESTINVER durante las siguientes semanas. Tenían por delante 40 días naturales, 26 de ellos laborables, en los que el equipo debía ser capaz de presentar el máximo de solicitudes posibles. Históricamente, las convocatorias de Reindus suponían aproximadamente el 20% de la facturación anual de GESTINVER. Se jugaban el resultado del año.

El reto era aprovechar al máximo la oportunidad de la convocatoria, sin descuidar la tramitación y el seguimiento de los, aproximadamente, 300 proyectos que estaban en desarrollo en aquel momento. Durante su viaje a Zaragoza, Fernando reflexionaba sobre cómo abordar este nuevo desafío. Todavía no había caído en la cuenta de que, dentro de esos 40 días, se encontraba la única semana de vacaciones que tenía prevista disfrutar durante 2019.

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

Copyright © agosto 2021, Fundación San Telmo Business School. 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 San Telmo Business School. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² Autor estadounidense de un libro sobre la gestión del tiempo personal que ha vendido más de 3 millones de copias.

³ Semana 39.

⁴ Ayudas a la inversión industrial en el marco de la política pública de reindustrialización y fortalecimiento de la competitividad industrial.

GESTINVER

GESTINVER era una consultora especializada en la gestión integral de ayudas y subvenciones públicas derivadas del desarrollo de proyectos de Inversión y de I+D+i (ver Anexo 2). Nació en 1995, iniciativa de un grupo de profesionales con una dilatada experiencia en distintas áreas empresariales, unidos por un proyecto de futuro común y con una clara vocación de calidad y servicio al cliente. Su ámbito de actuación era global (siempre cercanos a sus clientes) y disponían de sedes en Madrid, Palencia, Burgos y Valladolid.

Desde su fundación había crecido de forma ininterrumpida. Había gestionado unos 3.000 proyectos, con un montante de inversión superior a los 6.000 millones de euros y unos 800 millones de euros de ayuda pública. Dichos proyectos habían generado más de 8.000 puestos de trabajo.

En 2019 su cartera de clientes la conformaban más de 650 empresas con perfiles muy diversos, desde pequeñas PYMEs enclavadas en el mundo rural a multinacionales agroalimentarias líderes en su sector a nivel mundial. Aproximadamente un 70% de sus clientes eran empresas del sector agroalimentario aunque también tenía una importante presencia en otros sectores, como los fabricantes de maquinaria y componentes industriales, el sector de las energías renovables o las tecnologías de la información y las comunicaciones.

GESTINVER era la consultora líder en la gestión de ayudas públicas en Castilla y León. Aproximadamente un 60% de sus clientes provenía de esta comunidad. El otro 40% de los clientes estaban dispersos por el resto de España y el extranjero. En el momento de la redacción del caso existían proyectos en ejecución con empresas en Reino Unido, Alemania, México, Francia, Italia, Grecia, Chipre, Malta o Japón. Fernando Ibáñez comentaba⁵:

“El principal activo de la empresa es el grupo humano que la conforma. Nuestro mayor logro ha sido forjar un equipo humano dinámico y pluridisciplinar. Actualmente está formado por 24 profesionales, con gran experiencia en la consultoría de gestión y con una formación académica diversa. Tenemos juristas, economistas, ingenieros, arquitectos y químicos, entre otros. Nuestro objetivo es ser capaces de entender las necesidades de cada cliente y aportarles valor; para ello nos hemos dotado de los perfiles adecuados”.

Uno de los lemas que GESTINVER utilizaba en sus documentos de comunicación con el cliente y presentaciones era: *“Todo nuevo proyecto supone para GESTINVER un reto y un compromiso”.* El reto era asumido por el equipo y el compromiso era materializado en el acuerdo comercial, ya que la forma habitual de trabajar de GESTINVER era compartiendo riesgos con sus clientes. La mayor parte de los honorarios estaba supeditada al éxito de la gestión y al logro de la ayuda.

⁵ Si no se indica lo contrario, las citas que aparecen en el resto del documento fueron expresadas también por Fernando Ibáñez.

LA ESTRUCTURA DE GESTINVER

GESTINVER estructuraba su organigrama funcional sobre la base de cuatro áreas con funciones específicas y que trabajaban de manera coordinada⁶:

Área de Dirección y Estrategia: Estaba formada por el director general y el director de estrategia, ambos titulados universitarios con formación jurídica y económica y más de 20 años de experiencia en puestos relacionados con la gestión de proyectos. Las funciones de este área eran: la coordinación de convocatorias y generación de modelos de trabajo; la supervisión y control del resto de las áreas; la relación con clientes; la representación ante organismos e instituciones; la definición de los objetivos empresariales; el análisis del entorno y detección de oportunidades de negocio; el diseño de la organización y el apoyo jurídico.

Área de Coordinación: Estaba compuesta por la responsable de área, con titulación universitaria en Administración y Dirección de Empresas, y dos técnicos en Gestión y Administración. Sus funciones eran: la asignación y control de las tareas; el análisis de convocatorias y la generación de informes; el control de las bases de datos y los registros; la generación de informes y preparación de reuniones; el análisis rentabilidad de los proyectos; la atención a los clientes y la relación con proveedores; y el soporte técnico informático.

Área de Administración: Estaba formada por la responsable de área, con titulación universitaria en Asesoramiento Empresarial y Relaciones Laborales, y una técnico en Gestión y Administración. Sus funciones principales eran: el control financiero y presupuestario; la política de RR.HH. y la gestión laboral; la promoción de la formación; y, como proyecto, la implementación del sistema de gestión por competencias.

Área de Desarrollo de Proyectos: Estaba compuesta por 17 técnicos con una formación multidisciplinar⁷, y experiencia previa en centros tecnológicos, firmas de auditoría líderes o departamentos técnicos de empresas industriales. El área se estructura en dos unidades funcionales: una compuesta por nueve técnicos especializados en el desarrollo de proyectos de inversión y los ocho restantes, en proyectos de I+D. Aunque se trataba de conseguir una polivalencia que permitiera que cualquiera de los técnicos del área pudiera desarrollar tanto proyectos de Inversión como de I+D, su formación académica y la experiencia en el desempeño de su trabajo desde su incorporación a GESTINVER condicionaba tal posibilidad y en la práctica suponía un mayor esfuerzo y una menor rentabilidad cuando a un técnico se le asignaban tareas diferentes del área en el que se encuadraba.

Las funciones del Área de Desarrollo de Proyectos eran: el análisis de potenciales proyectos; la gestión y tramitación de expedientes; la relación con departamentos técnicos externos y la participación en plataformas tecnológicas.

⁶ En el Anexo 3 puede encontrarse el organigrama funcional de GESTINVER.

⁷ Ingenieros con diferentes especialidades, economistas, químicos, arquitectos, especialistas en administración de empresas, gestión laboral, etc.