

ELECTROFIL

EL PLAN ESTRATÉGICO: UNA HERRAMIENTA PARA EL BUEN GOBIERNO¹

*"A los que planifican les va mejor que a los que no planifican,
aunque rara vez cumplan su plan".*

Winston Churchill

En enero de 2025 el consejo asesor de Electrofil estaba debatiendo sobre la utilidad del plan estratégico para el gobierno de la empresa y, más en concreto sobre si el plan desarrollado dos años antes estaba cumpliendo su función o era necesario proceder a una actualización en profundidad.

Tras un año 2022 sorprendentemente bueno en términos de ventas y márgenes, Electrofil lanzó su plan estratégico 2023-2026. Era un plan ambicioso con el que se quería posicionar a la empresa en otra dimensión.

Sin embargo, el año 2023 aunque comenzó bien gracias a la inercia del año anterior, pronto se reveló complicado, porque el sector contrajo su actividad significativamente, en especial por la abrupta retracción en las ventas de productos de instalaciones fotovoltaicas (conocidos internamente como las unidades de renovables). Y el año 2024 continuó con esta tendencia de 2023.

No obstante, la empresa estaba desarrollándose y haciéndose más robusta apoyada en su plan estratégico, pero no todas las iniciativas habían avanzado al mismo ritmo ni alcanzado el mismo grado de consecución. Había que tomar una decisión: seguir avanzando en el desarrollo del plan estratégico 2023-2026 con los ajustes que fuesen necesarios o reconsiderar la estrategia en su conjunto y encargar al CEO la elaboración de un nuevo plan que se ajustase mejor a las nuevas previsiones.

Electrofil Oeste Distribución S.L. (en adelante, Electrofil) era una empresa familiar de segunda generación cuyo origen se remontaba a 1956. En el momento de la redacción del caso estaba gobernada por los hermanos Javier y Ricardo Gómez.

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, con la colaboración de la asistente de investigación Rocío Reina Paniagua, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © mayo 2025, 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 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.

En el Anexo 1 pueden consultarse los antecedentes, con más detalle sobre el origen de la empresa, la familia empresaria y su evolución hasta 2022.

A continuación, se describe la elaboración del plan estratégico 2023-2026 y la constitución de un consejo asesor para ayudar a los administradores en el desarrollo del gobierno corporativo.

NUEVO RETO EN 2022: EL GOBIERNO DE LA EMPRESA

Aunque Electrofil contaba con un consejo de administración compuesto por los cuatro hermanos socios, su función era, en la práctica, meramente formal. No ejercía un papel activo en la definición de la estrategia ni en el seguimiento de la gestión, limitándose al cumplimiento de los requisitos legales y a servir como canal de información para los socios no ejecutivos. Se reconocían sus limitaciones a la hora de aportar valor sobre cuestiones de gobierno y de planificación estratégica a largo plazo. Las decisiones clave eran tomadas por los hermanos que ejercían funciones ejecutivas, lo que, si bien respondía a la lógica operativa en cualquier empresa familiar, suponía una traba importante para el desarrollo de una gobernanza más estructurada y profesional.

Tras el ciclo 2017-2021, el negocio de Electrofil se había estabilizado, la empresa se había distanciado de los números rojos y se alcanzó una cifra de negocio de unos 40M€. Se contaba con un equipo ilusionado de cara al futuro, así que Javier y Ricardo decidieron que era el momento de dedicar tiempo y esfuerzos a aquello a lo que no habían prestado demasiada atención: al gobierno de la empresa.

Para empezar, decidieron formarse y realizaron el Programa de Especialización en Gobierno de la Empresa de San Telmo Business School. Allí profundizaron en conceptos como el alineamiento de los intereses de la empresa y los socios; la formación de la familia para que desempeñen correctamente su papel de propietarios, la definición de los roles (propiedad, gobierno y gestión). Igualmente se sensibilizaron con ideas como la importancia de la institucionalización, la estrategia, el gobierno efectivo, la separación entre el gobierno de la empresa y la dirección de las operaciones, la supervisión del equipo directivo, etc.

Con las ideas más claras gracias al programa y habiendo dedicado tiempo a la reflexión, Javier y Ricardo iniciaron una nueva etapa para Electrofil. Ambos pensaban que era importante desarrollar un gobierno corporativo efectivo en la empresa, y para ello, necesitaban un plan que concretase el proyecto empresarial a medio plazo. Con este propósito, decidieron lanzar el desarrollo de un nuevo plan estratégico con una perspectiva de cinco años. Para ello, se apoyaron en profesionales externos para que les ayudaran tanto en la elaboración del plan como en el posterior desarrollo del gobierno corporativo. Ricardo recordaba:

“En nuestro negocio el crecimiento es un factor clave para generar márgenes operativos. Nos preocupaba no acertar sobre cómo, cuánto, dónde y cuándo

crecer manteniendo simultáneamente el control del negocio y asegurando la sostenibilidad del modelo. En aquel momento el sector estaba creciendo impulsado por el cambio de paradigma energético del país. Debíamos detectar las oportunidades, decidir por cuáles apostar y lograr así ventajas competitivas perdurables. Además, era evidente que necesitábamos dotar a la empresa de mejor estructura y más talento”.

Por otro lado, Javier hacía énfasis en la relación con los socios, la profesionalización y el relevo de la tercera generación:

“El nuevo plan debe tener en cuenta la perspectiva de la propiedad y ser un proyecto común de los socios.

El futuro gobierno corporativo debía ayudarnos a Ricardo y a mí a administrar la empresa de una forma colegiada y más profesional. Teníamos claro que, para tener éxito en esta nueva etapa, necesitábamos apoyarnos en un equipo externo que nos asesorase y contribuyese a impulsar y a supervisar la labor del equipo directivo.

Nuestro estilo de gestión era muy paternalista y queríamos implantar sistemas profesionales de gestión, pero sin perder la cercanía con las personas. Necesitábamos adquirir más cultura de planificación y rendición de cuentas. Sobre esto, me inspiró mucho la frase de Antonio Vázquez (ex presidente de IAG) que, en la sesión inaugural del programa de gobierno, cuando dijo: «Quien no se examina, no estudia». Es importante aplicar tensión al CEO cuando es propietario, para evitar que caiga en la autocomplacencia y pierda el foco de su misión. Y por supuesto, también al equipo directivo.

No estaba nada claro el relevo generacional en la gestión de Electrofil. Si algún día necesitamos contratar un CEO externo a la familia, debemos tener un gobierno corporativo fuerte y rodado que permita ejercer una labor de impulso y supervisión efectiva”.

La construcción del Plan Estratégico 2023-2026

En enero de 2022 se tomó la decisión de iniciar la elaboración del plan estratégico 2023-2026 y, una vez finalizado, constituir un consejo asesor que, funcionando en paralelo al consejo de administración, debía asumir un papel activo en la orientación y supervisión de la estrategia empresarial. A diferencia del consejo de administración, cuya función era principalmente formal, el nuevo órgano tendría como objetivo reforzar el gobierno de la empresa mediante un acompañamiento más técnico, sistemático y orientado al largo plazo.

Se establecieron los siguientes objetivos generales para el plan estratégico:

- Mejorar el conocimiento de las fortalezas y debilidades de la empresa y entender con profundidad las amenazas y las oportunidades del negocio. En definitiva, formular un buen diagnóstico interno y externo.
- Desde el punto de los socios, el desarrollo del plan debía ayudarles a consensuar