

# CASO PARATUMASCOTA<sup>1</sup>

Finalizado 25 de Junio, 2005

## 1. LEONARDO MOLINOS. LA PERSONA Y LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.

Hacía tiempo que las tardes se le hacían largas en el departamento de contabilidad de la compañía. Un buen sueldo y ser bien reconocido por sus superiores no le bastaban para superar las ocho horas diarias de trabajo rutinario.

Leonardo Molinos, tras terminar las carreras de Derecho y empresariales en ICADE comenzó a trabajar como jefe de contabilidad de una reconocida empresa de "utilities" de facturación en torno a los €70M, haciendo la misma labor para la compañía durante once años. El puesto desde hacía tiempo se le había quedado pequeño. No paraba de preguntarle a su jefe, con el que guardaba una gran relación, que le buscara otro sitio en la organización aunque no le aumentase el sueldo, pero éste no había podido hacer nada por él hasta el momento.

Esta situación venía de largo, tres años antes ya había intentado buscar salida haciendo un máster, pero todos los seleccionadores le decían que no podían ofrecerle un sueldo similar al que ganaba en la empresa. Incluso había llegado a meterse en algunos proyectos emprendedores con amigos suyos pero sin llegar a ser lo suficientemente rentables como para poder dar el salto.

Esa noche, cenaba con un viejo amigo que no veía desde el colegio. Recordaban sus tiempos con los Jesuitas donde Leonardo Molinos acumulaba récords en número de sobresalientes y en expulsiones de clases. Siempre decía que había compaginado perfectamente la diversión con la obligación, y pese que era llamado con frecuencia al despacho del director, el hecho de destacar en sus puntuaciones trimestrales le hacía que su padre estuviese muy orgulloso de él.

Su padre era un hombre que destacaba por su seriedad y perseverancia, había llegado a Una provincia del Sur de España para reflotar una empresa a la edad de treinta, y tras años de trabajo embarcándose en muchos y muy diferentes proyectos, vivía lo suficientemente bien para sacar muy desahogadamente una familia de diez hijos. Leonardo Molinos le procesaba mucha admiración y sobre todo respeto, y

---

<sup>1</sup> Este caso ha sido preparado por el departamento de Iniciativa emprendedora de la EOI por el Profesor Jose Luis Barbero y el alumno MBA '05 Antonio Bernal. Se prohíbe completamente la reproducción total o parcial del mismo sin la autorización expresa de la EOI.

siempre se había interesado mucho por los asuntos que su padre llevaba entre manos.

Esta influencia emprendedora quedaba patente entre sus hermanos. Varios ya dirigían su propia empresa y el ejemplo más palpable era su hermano "Juan" que tras un expediente de matrícula en la Universidad de Madrid de Medicina y quedar primero en una oposición para jefe de departamento de un prestigioso hospital, prefirió intentarlo en su ciudad natal abriendo su propia clínica.

Leonardo Molinos desde muy joven, tenía claro que quería dedicarse a la empresa pero nunca se le había pasado por la cabeza la idea de lanzarse. Tras el colegio decidió entrar en ICADE en la doble licenciatura y tras los seis años de estudio, su gran expediente fue lo que le permitió ser aceptado en su puesto de trabajo.

En este sentido, Leonardo Molinos le comentaba a su amigo que para él, irónicamente, había tenido muy mala suerte al ser escogido por una compañía en la que desde el principio había recibido un gran sueldo y había desarrollado proyectos muy interesantes, pero que ahora le ataba a un puesto monótono y sin visos de promoción.

Diez minutos antes de despedirse y comentando que esperaban que tuviesen que pasar diez años para volverse a ver, el amigo le comentó que estaba planteándose comprar una empresa con su cuñado pero que no tenía claro el tema de cómo financiarla.

Leonardo Molinos dijo que si lo metían en el proyecto, compraban la empresa sin poner un solo duro...

## **2. NEGOCIACIÓN.**

La empresa, *Paratumascota*, pertenecía al sector de la alimentación de animales domésticos, y aunque Leonardo Molinos en aquellos momentos, no hubiese sido capaz de diferenciar entre un grano de maíz y uno de trigo, eso no era lo que más le importaba. La empresa como todas las ventures estaba sometida a un moderado grado de volatilidad cuyo impacto era preciso tener en cuenta. Leonardo Molinos se propuso estimar un futuro descuento de caja que le permitiese obtener una valoración adecuada de la compañía.

El propietario, Miguel, tenía un perfil muy particular, había dedicado toda su vida a la empresa pero ya rondaba los sesenta años y estaba cansado. Una de sus preocupaciones era la concentración de su patrimonio en la empresa, a una edad en la que las energías comienzan a fallar. Miguel tenía un único descendiente cuya principal actividad era pasar los días pintando en la playa. Miguel llevaba ya años buscando a alguien que quisiera hacerse con ella.

Su empresa, absolutamente centralizada, era el fiel reflejo de su carácter individualista y desconfiado. Esto le hacía que fuera una persona de difícil trato y que la relación con sus empleados en algunos casos fuese nula.

Por otro lado, era poco amante de la gestión y no consideraba importante el tener documentos donde se reflejase un seguimiento de la misma. No conocía los márgenes de los productos ni sus rentabilidades ni cuánto facturaba la compañía.

El hecho de que “todo estuviese en la cabeza del dueño”, unido a su carácter complicado era lo que había provocado que ninguno de los anteriores posibles compradores hubiese decidido definitivamente adquirir el negocio.

Al disponer Leonardo Molinos de tan poca información, le pidió a Miguel que le permitiese acudir a diario a la empresa para analizarla y realizar los estudios pertinentes para elaborar sus previsiones. Esta labor duró medio año, durante el cual, los días fueron agotadores pues entraba a las ocho en su puesto como jefe de contabilidad y al salir a las siete, se dirigía a *Paratumascota* para seguir estudiándola. Apoyándose en el contable y en las transacciones diarias de la compañía, llegó a poder intuir el valor que tenía la empresa.

La negociación se alargó dos años, pues el perfil especial del dueño hacía que cada semana pusiese condiciones diferentes para la compra, llegando a desesperar a Leonardo Molinos y a su socio, que tuvieron que plantearle más de 35 ofertas distintas. Así un día, Miguel planteaba unas condiciones que debían de cumplirse para concretar la operación, llegando a la semana siguiente, Leonardo Molinos y su socio, con una fórmula donde se cumplían todas, pero entonces, los requisitos ya habían cambiado y tenían que reformular la oferta para la siguiente semana.

Por fin se cerró el trato, tras un ultimátum en el que advirtieron al dueño de que esa era la última reunión tanto para bien como para mal, valorándose la empresa en 160 millones de pesetas.

El último escollo con el que se encontraban era con la forma de financiación, ni Leonardo Molinos ni el socio tenían capital suficiente para hacer frente a la operación, con lo que sabían que la única forma de poder financiar la empresa era mediante la propia explotación de *Paratumascota*

Por todo ello, buscó realizar el desembolso en pagos muy dispersos. Acordaron adquirir el 51 % de la sociedad (81 millones) en seis años avalados por un banco y se reservaban una opción de compra para el 49% restante a hacer efectiva en diez años cuando quisieran de forma parcial o total, siendo el primero a realizar no de un gran montante (siete millones de pesetas).

En la forma de afrontar cada pago, tanto Leonardo Molinos como el socio tenían muy claro, que cada uno tenía que buscar por separado la fórmula de hacerlo. De forma, que cada cual asumiese el riesgo de su parte del negocio individualmente y fueran responsables de su mitad, y no que los dos lo fueran del todo.

### **3. LA TRANSFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA. LEONARDO MOLINOS EL CAMBIO DE EMPRENDEDOR A GESTOR.**

Los nuevos socios cogen los mandos de la compañía el 24 de marzo de 1999. Leonardo Molinos carecía de experiencia en el sector pero durante los dos años que había durado la negociación había tenido tiempo para estudiar la compañía y conocer las posibilidades de mejora que había en su gestión. De todas formas, había conseguido acordar con el ex propietario su permanencia en la empresa durante cinco años.

El primer gran escollo con el que se encontraron fueron las pólizas de crédito que tenía contratada la compañía, al estar avaladas personalmente por Miguel, el ex propietario. Leonardo Molinos y su socio no deseaban (tampoco podían) asumirlas, por lo que pactaron con el antiguo dueño que éste se mantuviese como avalista asegurándole que levantarían las pólizas en un año.

Este hecho engrosó todavía más los compromisos de pagos que habían suscritos para el año siguiente por lo que, la gran obsesión de los nuevos socios se centró en conseguir la mayor liquidez posible en ese ejercicio.

El primer paso que dieron fue acudir a los bancos con los que trabajaban (El "Banco andaluz", el "Banco de negocios" y "Préstamos España") con el fin de conseguir un mayor préstamo y de eliminar los avales personales de las pólizas.

Los dos nuevos emprendedores sabían que esta era una etapa trascendental en su estrategia de transformación. En este sentido, Leonardo Molinos siempre tuvo presente que para que tuviese éxito esta negociación tenía que ser transparente y claro con los bancos pero también demostrarles mucha profesionalidad y firmeza a la hora de tomar decisiones. Con esta idea, a todos ellos se les presentó un pequeño dossier donde se exponía los cambios en la gestión que se iban a llevar a cabo así como las funciones que ambos socios iban a desempeñar en este proceso de mejora: Leonardo Molinos se encargaría de la parte financiera y su socio lo haría del área comercial, mientras que para el área de producción contratarían a una empresa consultora, demostrando una gran coherencia a las entidades financieras al exponerles que iban a necesitar asesoramiento en las áreas que ellos no dominaban.

Por otro lado, también querían dejarles patentes que sabían lo que querían e iban a actuar con gran profesionalidad por lo que pusieron las siguientes condiciones para la negociación de renovación de la póliza: Cada uno de los tres bancos realizaría la oferta que estimase oportuna sabiendo que uno de ellos iba a quedar fuera entrando otro y que no habrían segundas vueltas de negociación. Del mismo modo, expresaron que las pólizas propuestas tendrían que estar desprovistas de avales personales ya que serían desestimadas directamente.

En junio, la fecha acordada para la renovación de las pólizas, "Préstamos España" quedó fuera y entró uno nuevo (el "Banco Industrial") que además les permitía realizar las transacciones vía Internet. En dos meses al mando, habían conseguido levantar los avales personales y demostrarles a los bancos que la gestión de *Paratumascota* se había profesionalizado.

A nivel operativo y comercial, también se produjeron grandes modificaciones. En lo que al primer área se refiere, *Paratumascota* tenía la política de mantener el stock de producto a máxima capacidad, más por falta de conocimientos del propietario que

por real necesidad de la empresa. Leonardo Molinos, disminuyó a la mitad los almacenes.

A nivel comercial, la gran transformación de la compañía se produjo en su cartera de productos. En este sentido, *Paratumascota* tenía una estructura muy particular. Pese a encontrarse dentro del sector de la alimentación para animales domésticos, su producto estrella (35% de su facturación) eran unas plantas para fabricación de fármacos para seres humanos. El resto de la cartera, productos dirigidos a la alimentación mascotas, estaba formado en su mayoría por artículos cuyo único argumento de ventas era el precio, siendo sólo el 10% de su cartera diferenciable en el mercado.

Aunque Leonardo Molinos sabía que iba a perder cliente en la transformación, él quería que la política de ventas de la compañía estuviese basada en el margen y el poco riesgo pues no deseaba tener unas ventas espectaculares pero sí una buena cuenta de resultados. Así, eliminó de su cartera las plantas para fabricación medicinal (pues buscaba centrarse en el sector de la alimentación doméstica) y fue dándole paulatinamente mayor peso en su cartera a aquellos productos que tenían argumentos distintos de ventas al precio.

En el momento en que compró la compañía, el margen medio por producto era del 12%, dos años más tarde ya era del 25%. Actualmente, sigue con esa política de diferenciación y tiene el objetivo de llegar al 30% de margen de venta media por producto.

Una cuestión clave para gestionar este cambio de estrategia fue la contratación de dos comerciales que visitaban una vez al mes a los clientes, ya que el hecho de que por primera vez fuesen atendidos personalmente por la empresa les hacía percibir que se había producido un cambio cualitativo en *Paratumascota*, lo que argumentaba el aumento de los precios.

El momento más crítico vino a partir del ex propietario. Miguel comenzó a sentirse celoso con respecto a la transformación que se estaba llevando a cabo en la compañía y el potencial de beneficios que la misma había adquirido. Él sentía que se había dejado bastante dinero en la mesa de negociación y que se había equivocado al vender la empresa. La situación comenzó a tensarse y se decidió entre todos la salida

de Miguel. Leonardo Molinos y su socio decidieron hacer efectiva la opción de compra sobre el otro porcentaje de sus acciones en pagos diferidos en cinco años.

Esto aumentó en gran suma el calendario de pagos y empezaron a dudar que sólo con los beneficios de *Paratumascota* pudiesen hacerles frente. No se arriesgaron, diciendo que preferían tener una parte de algo bueno antes que el todo de nada. Decidieron buscar un inversor externo, y casaron la operación de compra a Miguel con una de venta. La compañía había triplicado su valor durante ese tiempo por lo que, con la venta del 20% pudieron hacer frente a la compra del resto de la empresa.

#### **4. CONCLUSIÓN.**

Actualmente, *Paratumascota*, se encuentra en un proceso de traslado de ubicación. El suelo sobre el que está edificado se ha revalorizado y no les es rentable seguir trabajando sobre él. En su nueva ubicación, la empresa dejará de fabricar para dedicarse, en exclusiva, a la comercialización y distribución de los productos, que son verdaderamente los procesos que más valor añadido aportan.

Leonardo Molinos, por su parte, profesionalmente, se siente muy orgulloso de haber emprendido porque no solamente le ha reportado mejoras económicas considerables sino que le llena el poder pensar que es la fuente de trabajo de otras personas.

Considera que son dos los aspectos principales para atreverse a dar el salto: El coste de oportunidad de emprender y la estructura de gastos familiares que se tenga. Por esta razón, opina que el mejor momento para lanzarse es cuando se ha trabajado por cuenta ajena dos o tres años, ya que se ha adquirido la experiencia suficiente pero que el sueldo que se percibe no es un obstáculo para dejar el puesto.

Personalmente, piensa que se lanzó tarde. De hecho, muchos de sus amigos opinaron entonces que estaba loco pues teniendo tres hijos dejaba un gran sueldo en una empresa semipública. Comenta que si pudiese echar el tiempo atrás daría el salto cinco o seis años antes de cuando lo realizó.

Además, el hecho de emprendedor le ha abierto otras puertas. Aunque no haya entrado en ninguno, bastantes personas han acudido a él para presentarle sus proyectos por el simple hecho de conocer su historia.

**PARASUMASCOTA  
BALANCES DE SITUACIÓN**

<b>PASIVO</b>		<b>Año 0</b>	<b>Año -1</b>
<b>A - Patrimonio Neto</b>			
1 - Capital Social		216.364,36	216.364,36
2 - Reservas		289.997,25	289.997,25
a) Reservas			
3 - Resultados de ejercicios anteriores		-101.711,28	-340.761,85
a) Remanente			
4 - Pérdidas y ganancias		-45.473,77	239.050,57
<b>TOTAL A</b>		<b>359.176,56</b>	<b>404.650,33</b>

<b>ACTIVO</b>		<b>Año 0</b>	<b>Año -1</b>
<b>A - Activo No Corriente</b>			
1 - Inmovilizaciones materiales		679.534,80	679.102,55
a) Terrenos y construcciones		405.507,36	397.371,57
b) Instalaciones técnicas y maquinaria		28.897,68	26.674,10
c) Otras instalaciones, utillaje y mobiliario		272.122,14	89.366,60
d) Otro inmovilizado			128.133,96
e) Inmovilizado en Curso			-249.603,98
f) Amortizaciones			
2- Inmovilizaciones financieras			2.407,70
a) Participaciones			
<b>TOTAL A</b>		<b>1.102.850,01</b>	<b>1.073.452,50</b>

<b>B- Pasivo No Corriente</b>			
1 - Deudas con entidades de crédito		159.815,35	203.434,71
<b>TOTAL D</b>		<b>159.815,35</b>	<b>203.434,71</b>

<b>B - Activo Corriente</b>			
1 - Existencias		661.113,31	380.557,39
a) Existencias			
2 - Deudores		90.672,65	136.305,42
a) Clientes por ventas y prestación de servicios		84.710,11	62.776,26
b) Clientes efec. Comerciales		76.944,73	28.718,45
c) Administraciones Públicas		3.317,54	37.865,37
d) Anticipo remuneraciones			
3 - Inversiones financieras temporales		54,09	0
a) Depósitos y fianzas constituidas a corto plazo			
4 - Bancos		48.096,14	56.196,23
<b>TOTAL B</b>		<b>964.908,57</b>	<b>702.421,12</b>

<b>C- Pasivo Corriente</b>			
1 - Deudas con entidades de crédito		654.667,81	519.147,41
a) Préstamos y otras deudas		78.886,99	60.326,32
b) Efectos descontados			
2 - Acreedores comerciales		272,26	6.523,99
a) Anticipos recibidos			
b) Deudas por compras o prestación servicios		736.962,24	474.948,78
3 - Otras deudas no comerciales		2.544	
a) Hac. Pb Acreedora por IRPF		6.700,00	3.290,27
b) Seguridad Social Acreedora		47.007,65	78.609,22
c) Otras deudas con administradores		21.726,14	24.943,00
d) Remuneraciones pendientes de pago			
<b>TOTAL C</b>		<b>1.548.766,67</b>	<b>1.167.788,99</b>

<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>2.067.758,58</b>	<b>1.775.874,03</b>
---------------------	--	---------------------	---------------------

<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>2.067.758,58</b>	<b>1.775.873,62</b>
---------------------	--	---------------------	---------------------

