

Comportamiento organizacional

MBA Part Time

2014-15

PROFESOR
José Aguilar López



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, Nocomercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

Caso Dreams Equity

Introducción

Corría el mes de octubre del año 1993 cuando Olegario Molins convocó una reunión, en su casa, entre Antonio Miller, recién llegado de Argentina, e Ignacio Hurtado. En una larga merienda, procuró que ambas partes se conocieran y se pusieran de acuerdo para algún proyecto conjunto.

Antonio procedía del sector ganadero. Originario de una ciudad del sur de Argentina, de familia muy modesta, había comenzado a trabajar en una gran empresa agropecuaria, como responsable de uno de los subdepartamentos de explotación. Había estudiado magisterio, y luego viajado a Estados Unidos para la realización de un Master en una Escuela de Negocios no muy conocida.

Aquella empresa había durado algo menos de un lustro. Antonio era persona inteligente pero muy ambiciosa, y eso le había llevado a enconados enfrentamientos con su jefe directo. En una ocasión, y cuando despachaban con el responsable de logística, del que dependían, había espetado:

—¡Esto no es justo! ¡Es preciso hablar claro! Yo soy el que trabajo, y sin embargo los laureles se los lleva él, dijo señalando a su inmediato superior jerárquico.

Aquella conversación, en la que no le faltaba algo de razón en el fondo, había acabado como el rosario de la aurora, y fundamentalmente con un enemigo en aquella organización, que puso todos los medios para facilitarle la salida.

Al cabo, había creado una explotación ganadera propia. Había arriesgado mucho, y le había ido bien durante los años buenos de expansión económica. Entre 1988 y 1992 había hecho dinero, amistades, y era citado con frecuencia en la prensa económica como ejemplo de alguien que se había hecho a sí mismo.

—Luego, explicó en la conversación con Ignacio y Olegario, había tenido problemas con clientes importantes, que habían dejado de abonarle deudas.

Pocos meses antes del encuentro, le había sucedido algo que le hundió totalmente:

—Fui a ver a los responsables técnicos de una administración pública que me debían una cantidad importante. Me dijeron que si quería cobrar, tendría que depositar medio millón de dólares como regalo para el partido político que domina la corporación. Le agarré por las solapas, pero la policía me sacó del edificio y no me volvieron a dejar entrar...

Ignacio, en aquel momento, era el hombre de confianza del Presidente y dueño de un grupo empresarial muy diversificado, con intereses dentro y fuera del país. En concreto, él era el responsable del control y gobierno de las empresas situadas tanto en Iberoamérica

como en varios países del Este de Europa. De hecho, para llegar a aquella reunión había adelantado un viaje desde Praga a Madrid.

Aquel imperio económico, sin embargo, tenía los pies de barro por dos motivos. El primero era que unas personas habían animado al Presidente a invertir en sectores de muy dudosa rentabilidad. Para colmo, él había puesto como responsable máximo de aquellos negocios a un conocido de muy escasa preparación empresarial, que estaba sangrando aquel grupo con una política expansiva imprudente.

De hecho, pocas semanas antes de la reunión convocada por Olegario, se había celebrado en Barcelona un encuentro de dos días en los que había quedado bastante claro que, de los muy diversos negocios de aquel grupo, unos pocos daban dinero y demasiados consumían aquellos recursos y muchos más. Fundamentalmente las aventuras consentidas por el Presidente a aquel conocido suyo. Ignacio veía mal las cosas y había comenzado a sondear algunas alternativas posibles, ya que el futuro del grupo no era en absoluto claro.

La formación de Ignacio era fundamentalmente directiva, pero nunca había puesto en marcha una empresa por cuenta propia, y su desconocimiento del mundo del emprendizaje era casi absoluto. En su ignorancia, consideraba que era prácticamente igual ocupar un despacho en una céntrica calle del barrio de Salamanca, donde disponía de tres secretarías –a las que no dejaba de dar trabajo– que poner en marcha desde cero un proyecto empresarial.

Durante la conversación en casa de Olegario se puso de manifiesto que había unos ciertos intereses comunes entre Ignacio y Antonio. Pero existían también algunas diferencias. En primer lugar, Antonio estaba mucho más urgido que Ignacio a encontrar una alternativa profesional. Por otro lado, Antonio había hecho algunos ahorros en su anterior etapa profesional mientras que Ignacio había vivido, hasta ese momento, al día, sin ahorrar. Entre otras causas, porque había residido muchos años en el extranjero estudiando, y trabajando en proyectos promovidos por Organizaciones No Gubernamentales.

Comienzo de un proyecto

Como era previsible, pasados algunos meses, avanzado ya 1993, el grupo empresarial en el que trabajaba Ignacio comenzó a tambalearse. A pesar de contar con otras alternativas profesionales, y de que personas que le conocían bien le desaconsejaron que se aliara con Antonio, él decidió que era esa la mejor alternativa:

–O me convierto en emprendedor ahora, repetía una y otra vez a quienes le desanimaban en el paso que estaba dando, o nunca habré experimentado esa situación vital.

Antonio se deshizo en elogios, ánimos y regalos. Su objetivo era contar con aquel socio para la puesta en marcha de una consultora especializada en el asesoramiento de proyectos de viabilidad empresariales. Y así nació *Investments Corporation*.

Ignacio, contento por la nueva vía que se le abría no dedicó ni un minuto a analizar el pasado empresarial de Antonio. Éste, por lo demás, siempre se refería a sus clientes como los culpables de su situación. Además, le hizo entrar en su recién estrenada casa, y fueron frecuentes las comidas con su esposa e hijos. Todo parecía reflejar un hogar feliz en el que la mala suerte se había cebado.

Los comienzos de *Investments Corporation* fueron modestos, como los de casi todo pequeño negocio: de un lado, el local en el que se establecieron fue una oficina en la zona sur de Madrid. Por otro lado, darse a conocer en un mercado competitivo y en el que la administración pública estaba ofreciendo ese mismo servicio resultaba algo desalentador. Pocos clientes parecían dispuestos a invertir en que alguien les desarrollara un proyecto de viabilidad, cuando no tenían dinero, en la mayor parte de los casos, ni para poner en marcha su propio proyecto.

Junto a Antonio e Ignacio, pronto se sumaron Enrique Palos y Ricardo Quemins. Los dos tenían características comunes: su desconocimiento sobre el mundo de los negocios, su aparente disponibilidad para apostar durante bastante tiempo en búsqueda de una oportunidad que les diera un modo de vida estable cara al futuro.

Tras algunos meses en los que el grado de tensión iba creciendo, porque no se conseguían captar clientes, apareció una gran oportunidad.

Ibérica de Vending

La llegada de un inventor, que demandaba un plan de viabilidad para una nueva máquina expendedora, revolucionó aquel despacho. La máquina patentada parecía poder ofrecer la solución a todos los problemas. En poco tiempo, se pasó de ser meros elaboradores del proyecto de empresa, a proponer a aquel inventor el asociarse con él para el lanzamiento de la Compañía. De ese modo, la Consultora se dejaría en la práctica aparcada, y todos se concentrarían en la puesta en marcha de aquella nueva línea de negocio.

Ignoraban todo sobre el sector, y pronto se hicieron con unos datos que resultaron altamente halagüeños. Éstos eran:

En España

Los índices de crecimiento de los años precedentes habían sido:

1990: 16,0 %

1991: 17,3 %

1992: 18,6 %

1993: 20,8 % (previsión proyectada, con los datos de los primeros meses del año)

Las previsiones para los próximos ejercicios apuntaban a un crecimiento espectacular. Los datos previsionales eran:

1994: 28%

1995: 22 %

1996: 21 %

1997: 21 %

1998: 20 %

Este aumento del sector venía provocado por el cambio de mentalidad: cada vez más los españoles habían ido perdiendo el "temor" a consumir de las máquinas, y además, en la mayor parte de los casos, los costes del producto eran inferiores a otros puntos de venta.

Traducido a unidades, el incremento previsto era el siguiente:

1995: 68.000 equipos
1996: 80.000 equipos
1997: 95.000 equipos
1998: 110.000 equipos

Las 310.000 máquinas existentes en España se desglosaban del siguiente modo:

Tabaco:	47.5 %	147.250
Bebidas calientes:	27.5 %	85.250
Bebidas frías:	22.5 %	69.750
Otras:	2.5 %	7.750

En otros lugares

El parque de máquinas en los países más desarrollados –Estados Unidos, Japón, Alemania, Gran Bretaña, Italia, Francia, Canadá y Australia– era de aproximadamente 30 millones de equipos. La media de crecimiento prevista para los próximos años era de casi cinco millones anuales.

Los índices de máquinas por mil habitantes en algunos de estos países eran:

Japón: 84 por cada mil habitantes
U.S.A.: 62 por cada mil habitantes
Italia: 15 por cada mil habitantes
Francia: 14 por cada mil habitantes
G.B.: 11 por cada mil habitantes
España: 7 por cada mil habitantes

La patente

La puesta en marcha de la construcción de la máquina tuvo su complejidad en varios frentes. En primer lugar, porque la descripción presentada por el inventor no estaba tan clara como parecía. De hecho, y tras haber puesto en marcha la fabricación en un taller, la visita de un ingeniero experto en máquinas, señaló las siguientes necesarias modificaciones:

1. Cable a tierra desde el transformador
2. Sujetar con una placa de metal los "fusibles"
3. Soldar el relé al circuito impreso. Eliminar el zócalo
4. Borne desenchufable
5. Autómata con regleta enchufable
6. Cerradura: mejorarla, tal vez con candados
7. Enganche en el techo para grúa en los traslados
8. Carriles para las ventanas: son muy frágiles e invitan a descarrillarlas
9. Emplear plásticos más duros en los displays, para evitar rupturas
10. Reforzar por dentro con placas metálicas
11. Proteger la información escrita de manera adecuada: sustituir el sistema actual por policarbonatos serigrafados por debajo
12. Botones antivandalismo, tal vez sensor de presión
13. Eliminar las servilletas

14. Tacos de plástico con tornillo o, mejor, enganchar los cables en la chapa
15. Poner arandelas de presión
16. Barra de la cerradura delantera de cierre: no pintarla para que haga tierra más fácilmente
17. Etiqueta grande: "Antes de manipular, desconectar" O, incluso, que pierda tensión automáticamente
18. Apertura de la primera puerta: mayor, para que no impida la apertura de la segunda
19. Arreglar la solución de los cables de la segunda puerta, para que no se vayan cortando al ser abierta la puerta
20. Si se mantiene el modo de apertura, poner un tope, para evitar los golpes
21. Tornillo de los motores del fondo: reducir el tamaño.
22. Protección del cable: poner canal, o pegarlo por detrás
23. Asa para abrir
24. Quitar la célula de la puerta interior por fuera e instalarla por dentro
25. Fijar los cangilones para el transporte
26. Base de un enchufe para cuando vayan a hacer arreglos
27. Puerta: al igual que el resto de los elementos metálicos, llevarla a tierra.
28. Proteger los tornillos para evitar daños a los que cambien los bocadillos
29. Monedero nacional
30. Monedero, mal llevado a tierra, hay que introducir arandela de pincho
31. Instalar un sistema estrella para que todo vaya a tierra
32. Límite para el vandalismo: si está arriba el bocadillo poner barrera para evitar "tentaciones".

El inventor no aceptó de buen grado las propuestas de modificación, pero Antonio le impuso aquellas y otras mejoras a cambio de abonarle alguna cantidad suplementaria. De hecho, periódicamente —cada vez con más frecuencia— aquel inventor solicitaba anticipos a cuenta.

Pocas semanas después, se descubriría que era un ludópata, y que la patente estaba vendida tres veces más, además de haber sido embargada por un banco...

Otras máquinas

Las primeras discrepancias relevantes entre Antonio e Ignacio surgieron en este momento. Ignacio, con el consejo de algunos amigos y antiguos directivos, se puso a analizar más de cerca el mercado de las máquinas expendedoras. Resultó que en el mercado había muchas de mayor calidad a la que ahora estaba construyéndose. Además, resultaban más económicas que la de construcción propia.

Por su parte, Antonio insistía en que disponer de una máquina con patente propia les permitiría lanzar —tal como se hizo poco después sin contar con ella— una franquicia en un plazo de tiempo muy breve.

Al final, la posición de Ignacio se impuso, y salieron a comprar máquinas al mercado. En pocas semanas verificaron que la obcecación en la que ambos se habían mantenido, y muy particularmente Antonio, de considerar que era un mercado virgen era un absoluto error. Había máquinas que ofrecían los servicios de su máquina de forma mucho mejor, más segura e increíblemente más económicas.

Entre tanto, el incumplimiento sistemático por parte del taller, les dio la oportunidad de romper el acuerdo, sin especial daño económico.

En poco tiempo, la diversificación de productos había sido muy notable. Ya podían poner en el mercado máquinas tan variadas como cualquier Compañía de la competencia.

El negocio no daba para que ninguno de los dos socios cobrase, pero sí lo suficiente para no tener que endeudarse para ir creciendo. Además, por algún motivo, Antonio no quería ni oír hablar de pasar por un banco. Todas las gestiones con entidades financieras las acababa haciendo Ignacio, con supervisión del experimentado Antonio. Sin embargo, el nombre de éste último no aparecía en ningún papel oficial. Ignacio no lo entendía, pero dejaba hacer.

Las franquicias

Con unas cuantas decenas de máquinas en la calle, se consideró que era el momento del lanzamiento de franquicias. En buena medida, por un acuerdo alcanzado con una multinacional de la alimentación, que proporcionaría máquinas a cambio del incremento en el producto: una especie de *leasing*. Los acuerdos, sobre dos de los diversos modelos, podían proporcionar grandes ventajas económicas la Compañía.

Los problemas

Con varias franquicias firmadas, Antonio —acostumbrado al gasto abundante—, volvió a su estilo de vida precedente. Eso suponía una sangría para una sociedad que, aunque marchaba muy bien, todavía no podía permitirse grandísimos lujos de representación. Ignacio era partidario de seguir invirtiendo en la consolidación de la empresa, aunque eso supusiese tener que seguir con el cinturón apretado durante una temporada.

Las posturas se fueron enconando de manera gradual y relevante. Además, Pablo, cuñado de Antonio, que se había incorporado a la empresa como director de logística, tomó clara postura con su pariente.

Las buenas relaciones del principio, cuando ante los bancos daba la cara Ignacio, (porque —como ya sabía por entonces— la problemática de la empresa ganadera de Antonio era mucho más complicada de lo que éste había contado) se tornaron malas formas. Antonio, cuando no se le rendía la gente, como era el caso de Ignacio (y el de otro socio que se había incorporado en una de las ampliaciones de capital que se habían llevado a cabo), tenía dos expresiones favoritas:

—*Lo admito todo, menos que me lleven la contraria; y también:*

—*La mayoría la tengo yo, y el que no esté de acuerdo ya sabe dónde está la puerta...*

En esa situación, Ignacio acudió a José López y Carmen Díaz para solicitar su consejo. Eran los dos personas de confianza de Ignacio desde tiempo atrás. ¿Debía abandonar la empresa o seguir en ella? Si seguía adelante, las tensiones prometían ser intensas. Las buenas maneras habían sido perdidas por parte de Antonio, que volvía a las andadas de siempre: amenazar a quien no se sometía plenamente a sus opiniones. Por si fuera poco, había comenzado —como hacía en su otra empresa— a realizar actividades irregulares, como el recurso a una contabilidad muy flexible en sus criterios, oferta de incentivos personales al representante del cliente, malos modos en su relación con clientes e incluso con socios, etc.

Un dato se unía a todo lo indicado: el lanzamiento de nuevas empresas estaba en marcha, y dependían directamente de Ignacio.

Ignacio se encontraba ante dos caminos:

1. Abandonar la Compañía y perder todo lo realizado, pues sabía que en la anterior empresa Antonio había llegado incluso a utilizar a coacciones físicas.

Como para él el mundo se dividía entre quienes estaban con él o contra él, Ignacio tenía el convencimiento moral de que no vería una sola peseta en este caso.

2. Continuar en la Compañía, como comparsa, con el riesgo, no pequeño, de verse implicado en alguna actividad irregular en vista de los manejos que Antonio había comenzado a realizar.

La duda le tenía sin dormir, y esperaba con impaciencia las respuestas de José y Carmen.