

## HISPACOLD<sup>(1)</sup>

La jornada había transcurrido intensamente en la sede central de Hispacold en Sevilla. Como en otras ocasiones, Manuel Pastor, Director General, apuraba las últimas horas trabajando en algunos informes que sobre su mesa habían dejado varios de sus colaboradores.

Absorto en su tarea apenas prestaba atención al sonido insistente del teléfono. Al fin decidió atender la llamada.

- ¿Sí?
- Manolo, ¿qué tal todo por ahí? -Enseguida reconoció al otro lado del teléfono el tono campechano y amistoso del Director General de IRIZAR, compañía propietaria de la mayoría de las acciones del grupo Hispacold-.
- Bien; todo bien, afortunadamente. Aún continuamos trabajando en algunos de nuestros proyectos en el exterior que, como hemos comentado en otras ocasiones, tenemos que abordar si queremos crecer.
- Precisamente te llamo por eso. Creo recordar que tenemos pendiente la celebración de un próximo Consejo de Administración para analizar la situación de Hispacold en China.
- El Consejo será el 14 de diciembre de 2.006 y creo que debemos prever una larga sesión porque habrá muchos temas a discutir y, probablemente, opiniones divergentes. De todas formas si quieres hablamos unos días antes aunque yo soy particularmente optimista en cuanto al futuro.

Manuel no había encontrado otra forma de disimular durante la conversación sus dudas sobre el curso de los acontecimientos que había experimentado el proyecto de

---

<sup>(1)</sup> Caso de la división de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España  
Preparado por D. Alvaro Portes Fernández, como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Hispacold-China desde el año 2.001. Habían conseguido entrar en China pero los resultados no acababan de despegar a pesar de que el mercado crecía ininterrumpidamente desde aquél año.

Habían invertido muchos esfuerzos, tiempo y dinero y afrontado problemas de todo tipo, en el terreno comercial, financiero y con el servicio de asistencia técnica (SAT). Había llegado el momento de tomar una decisión comprometida: la implantación en ese país con un proyecto industrial para competir con los fabricantes locales, muy agresivos en precios y cada vez con una mayor calidad, que obligaba a desarrollar operaciones de montaje y ensamblaje en China, nacionalizar algunos componentes e, incluso, fabricar equipos adaptados al mercado.

Eran muchas las preguntas que asaltaban su mente en ese momento: ¿era el momento oportuno de hacerlo o podrían seguir como hasta ahora con una Oficina de Representación Comercial?, ¿qué estructura debería tener la futura actividad industrial en China?, ¿qué componentes o productos debían plantearse producir?, ¿qué estrategia deberían de desarrollar una vez implantados a nivel industrial?, ¿tenían capacidad como grupo para gestionar desde Sevilla la configuración de Hispacold como empresa global?, ¿podían cubrir otros mercados del sudeste asiático desde China?. No hay que olvidar que a pesar de ser una pequeña empresa de 200 empleados y 34,5 millones de euros de facturación en 2.005, se estaban convirtiendo en un grupo con presencia mundial, con exportaciones a más de 50 países y con implantación directa en China y Méjico.

De regreso a casa, en uno de los frecuentes atascos de la circunvalación de Sevilla, y con la música relajante de Phill Collins (uno de sus cantantes preferidos), concebía la idea de organizar una reunión con su equipo de dirección para analizar y elaborar la propuesta al Consejo de Administración sobre el futuro proyecto de Hispacold en China. Ante todo deseaba que hubiera un gran consenso sobre la propuesta y sobre sus antecedentes ya que no dejaba de preocuparle la experiencia de IRIZAR en China que, con su implantación en Tianjin en 1995 con la Joint Venture “Tianjin Irizar Coach Ltd”, no había tenido éxito. Esperaba, por tanto, de los miembros de IRIZAR en su Consejo –que representaban a la mayoría del capital y del control de la sociedad-, ciertos recelos sobre la oportunidad de incrementar significativamente las inversiones de Hispacold en ese mercado.

## **GRUPO IRIZAR-MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA**

IRIZAR era propietario de la mayoría del capital de Hispacold desde 1997, cuando algunos de sus socios fundadores decidieron vender sus acciones tras ciertas tensiones entre ellos acerca del futuro industrial del grupo. En el Apéndice I se contiene información del grupo IRIZAR-MCC y su experiencia internacional.

Manuel Pastor conocía bien la progresión de Irizar desde el año 2000 y tenía referencias muy concretas de los problemas con los que se habían enfrentado, por lo que era consciente que, en la decisión de su propuesta sobre China, la experiencia internacional de los gestores de Irizar -en particular, los escasos resultados que hasta entonces habían obtenido en ese mercado- iba a pesar de forma importante. Por este motivo le preocupaba especialmente encontrar sólidos argumentos para justificar su propuesta al Consejo.

### **Hispacold: sistemas de climatización para autocares y autobuses**

Manuel Pastor decidió convocar al día siguiente a su Comité de Dirección, integrado por 10 miembros, para debatir sobre el proyecto de China.

Con urgencia redactó un correo electrónico a los miembros del Comité con la propuesta de fecha para la reunión y un detallado orden del día, en el que sugería presentar un informe sobre el desarrollo y situación actual del negocio internacional de Hispacold, repasar la evolución en China y presentar alternativas para el futuro.

Con idea de aprovechar al máximo todas y cada una de las aportaciones decidió preparar un breve resumen sobre la experiencia internacional del grupo que pudiera centrar con objetividad el tema de discusión. Lanzada la convocatoria se puso manos a la obra recuperando toda la información posible sobre el asunto.

Hispacold es una empresa radicada en Sevilla, especializada en el desarrollo, fabricación y comercialización de sistemas de climatización para autocares y autobuses. A Manuel Pastor le gustaba definirla aludiendo a lo que él, gráficamente, refería como los rasgos de su ADN:

- Permanente vocación innovadora que les llevó a desarrollar su propia tecnología en el diseño, producción y mantenimiento de equipos de aire acondicionado y sus componentes. Esto permite ofrecer soluciones específicas cada vez más competitivas en calidad y coste, más ecológicas, más eficientes energéticamente y más confortables.
- Flexibilidad para atender de forma personalizada las necesidades de cada cliente mediante procesos de diseño y fabricación a medida.
- Servicio post-venta, orientado a un eficaz mantenimiento, que debía garantizarse en cualquier país en los que vendieran equipos y agilizarse incorporando las ventajas de las nuevas tecnologías; cursos de formación, recambios, documentación técnica y tramitación de garantías on line.

Manuel Pastor visitaba asiduamente, al menos una vez al mes, la sede de Irizar en Ormaiztegui (Guipúzcoa) y era consciente de que la fidelización de los diferentes “clientes” con los que el grupo interactuaba era casi una obsesión. Por ello aplicaba en Hispacold rigurosamente las directrices aprendidas en la matriz y vigilaba la satisfacción de sus 4 grupos principales de “clientes”:

- Los compradores de los equipos, ya fueran “carroceros” u operadores de transporte públicos o privados (flotas) aportando ventajas en calidad, fiabilidad y servicio.
- Los pasajeros, buscando un adecuado nivel de confort.