

## GRUPO VID 2006<sup>1</sup>

En junio de 2006 Grupo Vid lo formaba un grupo de empresas dedicadas y diseñadas para el negocio del Ocio y el Azar. Desde 1990 se habían esforzado para convertirse en una empresa de referencia para la distribución de maquinaria recreativa<sup>2</sup> a través de Vid Distribuciones y la gestión de Ocio Familiar, Hostelería y las Salas de Azar. La investigación y desarrollo de novedosos procesos de gestión los había llevado a destacar por su originalidad e innovación. En el verano de 2006 un equipo de consultores se les encargó analizar y diagnosticar la situación de la empresa y proponer los planes de acción que consideraran oportunos.

---

<sup>1</sup> Caso de División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Profesor Miguel Angel Llano Irusta, con la colaboración de D. Ignacio Guajardo-Fajardo Alarcón (PIDE 05) para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © junio 2008, Instituto Internacional San Telmo, España. Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.

<sup>2</sup> Máquinas recreativas según la ley 2/ 1986, de 19 de abril, del juego y apuestas de la comunidad Autónoma de Andalucía, (BOJA num. 35 de 25 de abril de 1986) en su Artículo 25

1. Son máquinas de juego los aparatos manuales o automáticos que a cambio de un precio permiten el mero pasatiempo o recreo del jugador o la obtención por éste de un premio.
2. A los efectos de su régimen jurídico las máquinas se clasifican en los siguientes grupos:

TIPO "A" o recreativas que ofrecen al jugador, a cambio de un precio, el mero pasatiempo de éste y, en su caso, la obtención de un producto expuesto en la máquina dependiendo de la habilidad de aquél. En ningún caso podrán ofrecer, directa o indirectamente, premios en metálico.

TIPO "B" o recreativas con premio, que a cambio del precio de una partida o jugada concederán al usuario un tiempo de uso o de juego y, eventualmente, un premio en metálico en las condiciones que reglamentariamente se determinen.

TIPO "C" o de azar, que a cambio del precio de la partida o jugada conceden al usuario un tiempo de uso o de juego y, eventualmente, un premio en metálico que dependerá siempre del azar y en las condiciones que reglamentariamente se determinen.

3. Reglamentariamente podrán determinarse las condiciones de instalación de máquinas progresivas interconexiónadas, cuyo conjunto puede conceder un premio proporcional a las máquinas que lo integren.
4. Las máquinas clasificadas en este artículo deberán estar inscritas en el correspondiente Registro de Modelos, estar perfectamente identificadas y contar con un boletín de instalación debidamente autorizado, en los términos que reglamentariamente se determinen.

(artículo modificado por art. 26 de la Ley 15/2001, de 26 de diciembre, por el que se aprueba las medidas fiscales, presupuestarias, de control y administrativas (BOJA núm. 150, de 31 de diciembre de 2001)

## **Abril de 2006, la visita del consultor a la sede central de VID**

Fue una tarde de Abril de 2006, cuando un consultor de empresas y profesor de una prestigiosa escuela de negocios española se acercó (como había prometido varios meses antes después de haber impartido un seminario de formación al Grupo), a las modernas instalaciones del Grupo Vid en el Parque Tecnológico de Andalucía (PTA). Al verlo Isabel Rodríguez, la fundadora y socia mayoritaria de la empresa, sintió orgullo de mostrarle a su Profesor y al de su esposo e hijos propios y políticos (los seis trabajaban en VID) sus flamantes instalaciones y aprovechó la visita para pedirle que entrevistara a un candidato que esa misma tarde y a la misma hora estaba citado con David su hijo, para optar al nuevo puesto de Director de Operaciones, con el encargo de documentar, medir y mejorar todos los procesos de la empresa. El Consultor junto con David realizó la entrevista y al terminar, Isabel le preguntó si conocía alguna persona para Director General del Grupo que permitiera a la familia el apartarse de la gestión del día a día y ocuparse más de las cuestiones estratégicas y de aprovechar las oportunidades que brindaba el sector.

Después de la pregunta de Isabel el consultor se interesó en conocer más a fondo como era la organización interna del Grupo y como actuaba la familia en las labores ejecutivas y qué objetivos tenían para el futuro inmediato y a medio plazo. Al escuchar las respuestas el Consultor recomendó a Isabel que no se precipitaran en las contrataciones que tenían en mente, antes deberían elaborar un análisis y diagnóstico de la situación de la empresa y de la industria en la que competían y un plan de acción que permitiera orientar a la empresa hacia los objetivos previstos.

Ante la recomendación del consultor, Isabel rápidamente, le solicitó que elaborara una propuesta para realizar lo que sugería, y a los pocos días de la visita el consultor y su equipo estaban metidos de lleno en la empresa recabando la información necesaria para la elaboración del trabajo propuesto. En este documento se describe la información recopilada por los Consultores.

### **La información recabada por el equipo de consultores**

#### **Los orígenes de Vid**

Isabel nace el 15 de mayo de 1955, en Sierra de Castañedo, en el Concejo Cangas de Narcea en el Principado de Asturias, siendo la novena de diez hijos. *“Yo me crié en un pueblo en el que no llegó el agua corriente y la luz hasta que yo tuve 12 años”*. Sus padres trabajaban en el campo y cuenta que su padre ya fue una persona innovadora para su época, consiguió una máquina de segunda mano para desgranar maíz con la que iba por los pueblos del Concejo trabajando a maquila para los campesinos de la zona. Isabel al igual que sus hermanos trabajaba en el campo y estudiaba en alguna de las 7 casas de las que se componía el pueblo donde iba el profesor alternativamente por las noches (siempre y cuando el pueblo no estuviera incomunicado por la nieve) y estudiaban a la luz de una vela.

Cuando nace su primera hija, a quien puso de nombre Isabel, se va a Madrid con su marido y su niña, se dedica a limpiar portales. Su segundo hijo David, nace en Madrid. En su afán de superarse en la vida, decide empezar a trabajar como comercial

de baterías de cocina de puerta en puerta, llevando a cuestas una maleta tan grande que dice que “cabían sus dos hijos en ella”. La zona de ventas era Madrid y sus alrededores. Aprendió a conducir y cuenta que entre visita y visita siempre solicitaba la ayuda de alguien para poder arrancar el Seat 133 a empujones. Se separó de su marido en 1981 y trabajó 8 años más en la empresa de baterías de 1980 a 1988. En esa empresa dice que aprendió lo que era el espíritu de sacrificio y las herramientas para conquistar al cliente. Con el tiempo se convirtió en una de las mejores vendedoras de la compañía.

Los clientes de las baterías, (por el alto precio de las mismas), solían ser gente de un alto poder adquisitivo. En una ocasión un empresario fabricante de máquinas recreativas vio las habilidades de Isabel como vendedora y le ofreció ser su comercial para Andalucía. En 1988 aceptó el reto y se trasladó al sur. El conocimiento de las máquinas recreativas y del mercado andaluz del juego privado lo obtuvo de su experiencia comercial en esta empresa, en la que conoció a todos los eslabones de la cadena del sector: los fabricantes e importadores de maquinaria, los distribuidores competidores, a los operadores de Andalucía, los salones recreativos, los bares e inclusive al perfil de consumidores que utilizaban las máquinas. En el Anexo 1 se presenta un diagrama de la cadena de distribución del sector. Es un sector en el que era frecuente ver al fabricante presente en toda la cadena, actuando como importador y distribuidor de otras máquinas y como operador con salones recreativos, bingos, bares o casinos.

El 1989 entra un nuevo Director Comercial que despide a todos los comerciales anteriores y pone a su propio equipo. A Isabel le ofrecieron entrar en otra empresa del sector del recreativo en Málaga, comercializadora de máquinas tipo A y tipo B donde estuvo algún tiempo para luego pasar a una de las mayores empresas fabricantes del país, llevando la comercialización de la empresa en Málaga. Pero las necesidades económicas que tenía le obligan a plantearse el emprender la aventura de lanzarse por cuenta propia al mercado que había conocido y le resultaba tan motivador.

### **El inicio como empresa**

Isabel, tras su paso por las empresas del sector recreativo vio la oportunidad de competir en un segmento del recreativo y así crea en 1990 Vid Distribuciones (Ver Anexo 2), dedicada a la distribución de juegos para máquinas recreativas de tipo A. Empezó vendiendo las placas de juego de las máquinas recreativas, con un teléfono y un despacho prestados. En aquel entonces, los operadores no cambiaban el mueble, cambiaban la placa y con ello el juego. Isabel compraba las placas a los importadores y logró que le dejaran las primeras partidas en consigna *“Cuando inicias un proyecto sin un duro, como era mi caso, necesitas que algunas personas confíen en ti, ya no tanto en el proyecto, es casi más importante la persona. Yo tengo mucho que agradecer a unas cuantas personas que confiaron en mí en los momentos tan duros del inicio. Recuerdo el primer proveedor que me fió mercancía, un lunes por la mañana se me presenta un comercial de su empresa desde Madrid en Málaga, le llamé de inmediato y le dije: nunca más me vuelvas a enviar a nadie para cobrar, si algún día no te pago en el día acordado, tendrás que venir tu pero a mi entierro porque será que me ha pasado algo. Desde aquél día nunca más me volvió reclamar un pago. Evidentemente nunca falté a un compromiso, aunque me costase Dios y ayuda. Creo que la seriedad y la*