

## **CRISIS EN EL "BUSINESS CLUB CENTER" (B)<sup>1</sup>**

Después de ponderar toda la información que había ido recabando en los meses anteriores, Alfredo llegó a la conclusión de que un entendimiento profesional entre Juan y Rafa era altamente improbable: por mucho que se apreciaran personalmente, sus puntos de vista en relación con la situación empresarial eran tan distantes, y su modo de razonar tan diferente, que alcanzar un acuerdo directamente entre ellos era prácticamente una quimera.

La única vía que se le ocurrió para poder avanzar en la concreción de un acuerdo fue la de desligar a los dos hermanos de la negociación directa. Dada la confianza que había generado en ellos, pudo convencerles de que delegaran las tareas de elaborar y debatir las posibles propuestas a personas de su confianza.

De este modo, Juan delegó su representación en una persona que llevaba varios años trabajando estrechamente con él: se trataba de Pedro Rodríguez, una persona sencilla, con un perfil profesional poco llamativo, pero con una gran competencia técnica a su nivel y con una visión absolutamente práctica en cuanto a la forma de gestionar la caja y las operaciones, sin muchas sofisticaciones, pero dotada de gran rigor, sentido común y prudencia.

Por su parte, Rafa hizo lo propio con una persona de su equipo. Cuando Rafa se había incorporado a OFEX, S.A., había asumido todo el control financiero de la empresa, lo que había llevado a que al poco tiempo Pedro Ramírez llegara a un acuerdo con la empresa y saliera de la misma. Desde entonces, Rafa había ido formando un equipo que le ayudara en esos temas financieros. Dentro de ese equipo se encontraba María Regojo, que fue la persona a la que Rafa confió inicialmente la tarea de representar su postura en el proceso negociador

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Escrito por D. Alfredo Sanfeliz (ADECA 2006) y Dña. Carmen Gómez (MBA 2013), bajo la supervisión del Prof. Antonio-Abad Hidalgo Pérez, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Febrero 2015, Instituto Internacional 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 medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

## LA FASE DE ELABORACIÓN DE PROPUESTAS

Alfredo era consciente de la necesidad de clarificar la situación económica cuanto antes, y como primer paso para poder alcanzar un acuerdo. Ciertamente, desde el momento en que Juan se había hecho cargo de nuevo del Business Club, y con la ayuda de un reducido grupo de personas de confianza, había ido racionalizando la gestión del negocio: de 80 empleados, se había pasado a una plantilla de 15, externalizando muchos servicios, que sólo se ponían en marcha cuando el Business Club tenía ocupación.

Aunque la situación todavía no estaba totalmente encauzada, era evidente que había mejoras: Business Club facturaba en torno a los 6 millones de euros anuales, tenía unos gastos de explotación muy controlados, y los resultados prácticamente alcanzaban ya el punto de equilibrio. No obstante, y como consecuencia de las vicisitudes pasadas, Business Club presentaba una acentuada estrechez de tesorería, que de algún modo agobiaba a Juan, sobre todo ante la perspectiva de tener que hacer frente a deudas pasadas, máxime teniendo en cuenta que había invertido en el negocio todo su patrimonio.

Tanto María como Pedro trabajaron representando los intereses de las personas que los habían designado para la tarea, pero con un franco deseo de alcanzar un acuerdo. Se trataba de personas muy profesionales, conscientes de su cometido y con los que Alfredo elaboró una serie de propuestas que posteriormente cada una de las partes aceptó.

Como primer paso, Alfredo consiguió que ambas partes aceptaran la necesidad de adoptar una actitud diferente a la seguida hasta el momento, y que fundamentalmente se concretaba en olvidarse de seguir aduciendo razones para apoyar la propia postura, para pasar a centrarse en la consideración de los intereses legítimos que cada cual podría sustentar: Juan, Rafa, el resto de los miembros de la familia, la empresa como tal... Alfredo redactó estas ideas, de tal modo que pudieran incorporarse al acuerdo que se firmara. Textualmente se decía:

*“Actitudes posibilitadoras del acuerdo: El acuerdo se construye sobre la actitud positiva, constructiva y generosa de ambas partes que ha permitido el desbloqueo de una situación prolongada y no deseada. Ambas partes admiten que la historia del Business Club puede ser mirada desde perspectivas diferentes y juzgada con distintos parámetros cualitativos y cuantitativos. En consecuencia las partes admiten que la existencia de distintas versiones o interpretaciones de los hechos no debe impedir la búsqueda de un entendimiento futuro y declaran la conveniencia de no empeñar esfuerzo en convencerse una a otra de lo correcto de sus respectivas perspectivas”.*

Adicionalmente a dicho punto de partida, acordaron una serie de principios que debían regir el proceso y las diferentes propuestas que se fueran debatiendo:

- Tratar de clarificar del modo más objetivo posible, la cuestión numérica, procurando establecer un precio de lo que podría haber sido el valor real del Business Club en el momento de la compra por parte de Juan. Ambas partes eran conscientes de que cuando Juan lo había comprado en 2009, lo había hecho sin un precio claro, es decir, simplemente se había subrogado en la situación existente, aceptando toda la deuda y una renta que se había establecido sin ni siquiera tener una referencia de mercado.
- Consensuar exactamente la fecha de transmisión. Se sabía que el proceso de compraventa había tenido una duración de un año, pero no se había establecido una fecha exacta de la venta. Este dato era importante para saber con precisión quien debía asumir los movimientos dinerarios posteriores.
- Fijar una renta de acuerdo al mercado.

## **LA EVOLUCIÓN DE LAS NEGOCIACIONES**

Para valorar el precio de Business Club en el momento de la venta se estudiaron los flujos dinerarios reales existentes en ese momento. Por un lado estaban los activos y su renta; por otro, las pérdidas de explotación, con unas cargas de personal importantes. Resultaba, visto así, un desastre que difícilmente se podría haber vendido a un tercero; y en caso de hacerlo, éste ni habría asumido deuda ni habría invertido dinero. Ante estos datos objetivos, las partes acordaron que era razonable, para fijar un precio de venta, dar un valor cero al negocio. Además, se cuantificaron las pérdidas anuales del Business Club, en el momento en que se había producido la venta, en 5 millones de euros anuales.

Efectivamente se había perdido dinero, pero se empezó a concebir la idea de que Juan no podía asumir todas esas pérdidas, que se habían producido mientras el Business Club era parte de OFEX, S.A. Ciertamente, Juan era el CEO de la empresa en esa época y la cabeza del proyecto, pero era OFEX, S.A quien debía asumir toda la responsabilidad hasta el momento de la venta, lo mismo que los buenos resultados que Juan había obtenido con otras iniciativas se habían imputado a OFEX, S.A.

Con respecto a la fijación de una renta razonable, dada la singularidad del proyecto, era difícil determinar una renta ajustada a mercado. Por eso, se recurrió a la opinión de un experto independiente, para que señalara, en función de la contribución de capital que cada parte había ido haciendo, qué importe debía estipularse como renta. El experto estableció una renta variable, con un mínimo y un máximo, en función de los ingresos y gastos que fuera teniendo el negocio. Frente a los 500.000 euros que Juan estimaba razonables, y los 2,7 millones que estaban estipulados, el experto estipuló un mínimo de 700.000 euros, con un variable en relación a los ingresos. Este binomio derivó en una renta de 900.000 euros.

A pesar de que la compra se había efectuado hacía 4 o 5 años, se logró establecer una fecha de transmisión. Este aspecto era importante, porque permitía fijar asimismo las