

CLAROGLOSS (A) ¹

En enero de 2015, Francisco González, CEO de Claroglass (CG en adelante), reflexionaba sobre lo sucedido en la compañía durante 2014. La empresa contaba con casi 40 empleados, facturaba 3 millones de euros y operaba en más de 30 mercados. La marca estaba registrada en más de 50 países, donde también estaba haciendo los trámites para proteger la patente industrial de su sistema.

Sin embargo, las relaciones societarias se habían deteriorado hasta el punto de afectar al crecimiento de la empresa, los ánimos del personal y la propia estabilidad del negocio. Francisco llevaba un tiempo trabajando para poder solucionar los graves problemas de estructura que, tanto él como los consultores que había contratado durante el pasado año, habían diagnosticado. El futuro de la empresa estaba en juego y sabía que debía tomar decisiones complejas que marcarían el futuro de la empresa.

ANTECEDENTES

Francisco González, había iniciado sus primeros pasos profesionales como ingeniero de telecomunicaciones en una gran empresa nacional de telefonía móvil. Pese a sus estudios, prácticamente todos los puestos que ocupó estuvieron relacionados con tareas comerciales y de gestión. Con el paso de los años, la empresa en la que trabajaba Francisco tuvo que acometer algunas reducciones de plantilla y así poder adaptarse a un entorno cada vez más competitivo.

Francisco comentaba su situación en 2004: *“Por aquel entonces yo era director de departamento y recuerdo estar charlando en la mesa de la cafetería de la empresa con otro de los directores de departamento algo mayor que yo. Estábamos charlando de temas de trabajo cuando en ese momento irrumpieron en la cafetería varios de los jefes de RR.HH. regionales que se llevaron a mi compañero a otra sala, dando por finalizada nuestra conversación. Minutos más tarde, un miembro de seguridad de la empresa le acompañaba a la salida mientras le retiraban el ordenador portátil y el teléfono móvil.*

¹ Caso de la División de Investigación del San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Eduardo Olaya Estefan y el asistente de investigación Bassem Nwelati Artillo para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Junio 2016, San Telmo Business School. 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. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

Aquella escena me impactó muchísimo. Este compañero llevaba toda la vida en el sector, era buen profesional y teníamos los mismos estudios. Como no quería que me pasase lo mismo, decidí cursar un programa MBA que me permitiese tener mayor empleabilidad en otros sectores, no depender tanto de estas decisiones que no puedes controlar y desarrollar otras inquietudes personales como la de ser empresario algún día”.

Poco después de terminar el MBA, en 2007, Francisco terminó su carrera profesional en la multinacional como consecuencia de una nueva reestructuración. Gracias a su experiencia y a los conocimientos adquiridos durante el programa MBA, pudo rápidamente encontrar trabajo como consultor de negocios para varias compañías como profesional independiente. Uno de los proyectos que acometió durante el verano de 2007 consistió en ayudar a la empresa CurtainGlass, del sector de los cerramientos de cristal, la cual atravesaba una difícil situación. Después de varios meses de trabajo, Francisco elaboró un informe donde marcaba las líneas maestras a seguir y, así, poder encauzar el rumbo de la empresa. Su propietario, al ver el informe final, le ofreció a Francisco llevar a cabo el plan como gerente de la compañía, ofreciéndole un paquete de acciones del 12%. Estas acciones las tendría que devolver si Francisco decidía abandonar el proyecto en menos de un año. Pese a que llegaron a firmar un contrato y a trabajar durante casi año y medio, la relación no tuvo continuidad.

Francisco explicaba: *“Antes de que se cumpliese el año, ya tenía montado el equipo y toda la empresa más o menos bien orientada. Había fichado a un equipo de profesionales mejor del que había a mi llegada, incluso, atrayendo a Flor, una de las personas que conocí en el programa MBA y que contaba con un perfil profesional por encima de la media. Cuando las cosas empezaban a funcionar el propietario me dijo que ya no hacía falta continuar con nuestro acuerdo y que dejase de venir por la empresa. En este supuesto, el contrato me otorgaba el derecho a percibir 100.000€ de indemnización y a mantener el 12% de las acciones, pero el propietario fue desmantelando la empresa hasta hacerla insolvente y, así, evitar cualquier obligación de pago inmediato. Además, la patente que protegía la propiedad intelectual del sistema con el que trabajábamos para los cerramientos de cristal pertenecía a la empresa y, antes de liquidarla, cambió la titularidad de la patente a su nombre cometiendo un presunto delito de alzamiento de bienes”.*

LA FUNDACIÓN DE CLAROGLOSS

En enero de 2009, Francisco decidió continuar su actividad en el sector de los cerramientos de cristal creando su propia empresa en Murcia. Para este nuevo proyecto consiguió atraer a dos de los empleados que había fichado en CurtainGlass, Fidel y Fernando, que se encargarían de la parte técnica y comercial, respectivamente. Para las ventas internacionales contaría con Flor. Francisco ocuparía el puesto de CEO. Todos serían socios trabajadores de la nueva sociedad.

Fidel era cubano de nacimiento. Tenía 32 años y había venido a España a trabajar cuando finalizó sus estudios de Economía y Organización Industrial. Tenía 9 años de experiencia, siempre en empresas de menos de cinco empleados, y sus responsabilidades se centraban en gestión de compras y almacén en empresas importadoras. Su último año fue responsable técnico en CurtainGlass donde estuvo a las órdenes de Francisco.

Fernando, de 30 años de edad, era licenciado en marketing y contaba con 8 años de experiencia previa. Siempre había estado vinculado al mundo de la venta inmobiliaria, salvo su último año, cuando coincidió con Francisco y Fidel en CurtainGlass como responsable de ventas. Fernando era el hermano de un buen amigo de Francisco.

Flor era licenciada en derecho y poseía un título MBA. Tenía 8 años de experiencia previa en funciones comerciales y de comercio internacional. También trabajó en CurtainGlass dentro del área comercial durante el último año. Flor se haría cargo de los temas logísticos, legales y las ventas internacionales, donde tenía experiencia previa. Tenía 31 años.

Francisco se propuso como objetivo conseguir un capital inicial de 100.000€, por lo que buscó un inversor que completase los fondos necesarios. Para ello, se puso en contacto con Xavier, un empresario catalán que había conocido en la multinacional de las telecomunicaciones y con el que había contado en muchas ocasiones como contratista en los proyectos que dependían de él mismo. Su relación se podía definir como cordial, pero estrictamente profesional. Xavier era un empresario hecho a sí mismo que estaba próximo a los 60 años. Había comenzado como instalador de teléfonos, fundando posteriormente una empresa que se dedicaba a instalar equipos de telefonía, cables y enrutadores para las principales compañías de telecomunicaciones del país. Posteriormente participó en otros negocios ajenos a su sector. Ninguno de ellos llegó a buen puerto, pero seguía manteniendo las ganas de emprender otras actividades.

Xavier había advertido a Francisco que su participación en la empresa se basaba en su relación de confianza profesional, no estando especialmente conforme con el perfil del resto de socios. Esta postura se tornó algo más radical el día de la firma de constitución de la sociedad ante el notario. A pesar de que todos los socios dispusieron de tiempo suficiente para estudiar las escrituras de constitución, Fernando sorprendió a todo el mundo cuando ese día se negó a firmar por consejo de su abogado, que lo atendía telefónicamente. No era una buena señal que uno de los socios actuara así el día de la firma en la notaría. Francisco no podía entender la actitud de Fernando mientras escuchaba los comentarios de sorpresa que le hacía Xavier, sobre todo porque era la primera vez que éste se encontraba con el resto de socios. Finalmente Francisco consiguió convencer a Fernando para que firmara días más tarde, pero tuvo que dedicarle aún mucho más tiempo a Xavier para convencerlo de que realmente merecía la pena apostar por el equipo pese a aquel contratiempo inicial de uno de los socios. Francisco y Xavier invirtieron 35.000€ cada uno, a cambio de un 35% de la participación.