

## BÓREAS<sup>1</sup>

Era primeros de octubre de 2018. Henri Hamelín (en adelante Henri), CEO de Bóreas, estaba reunido con su director de fábrica, Toribio Mármoles, a quien le había pedido antes de las vacaciones de verano una reorganización del trabajo para la fábrica. Los costes de mano de obra directa se habían incrementado un 40% desde que Henri se hizo cargo de la empresa y no encontraba lógica a tal incremento.

*Henri: “Toribio, como sabes, desde que compramos la empresa en diciembre de 2016 he tenido que pasar mucho tiempo fuera de las oficinas. Han sido casi dos años de intensa actividad comercial y he estado lejos de la fábrica. Asumo la responsabilidad y me pongo a tu disposición para buscar soluciones. Necesito que me digas dónde crees que están los problemas que se reflejan en los datos que te presenté antes de verano (ver en el Anexo 1 la evolución de las horas de trabajo imputadas a la fabricación) y que me indiques de la hoja de encargos que te di cuáles son los que puedes asumir perfectamente y en cuáles necesitas ayuda. Yo me comprometo a poner los recursos necesarios”.*

*Toribio: “Mire, señor Hamelín. Llevo haciendo esto más de 40 años. Con todos mis respetos, el problema no está en la fábrica. Las cosas aquí se vienen haciendo igual que siempre. En la fábrica no se ha cambiado nada. Lo único nuevo es que hemos tenido que contratar más personal y que hacemos más horas extras para atender tantos pedidos que entran. El problema lo tenemos en la forma de vender. Los pedidos entran de un día para otro y los plazos de entrega son muy apretados.*

*Los números que usted me trajo deben estar malamente calculados. ¡Seguro! Además, del papel que me entregó sobre mis tareas, es que no sé qué quiere que le diga. Hay palabras que ni entiendo, ¿sabe usted?”.*

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Bassem Nwelati Artillo de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © noviembre 2020, Fundación 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. 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 correo electrónico a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

Tras finalizar la reunión, Henri se conectó por videollamada con sus socios para adelantarles las previsiones de cierre del año y ponerles al corriente de las últimas novedades.

Henri exponía: *“Como sabéis, las ventas están subiendo considerablemente. Preveo que vamos a cerrar 2018 con 5.300.000 euros, pero nos estamos quedando sin liquidez y podemos tener dificultades para afrontar algunos pagos a final de año. Los problemas que nos hemos encontrado en la empresa son mayores de lo que pensábamos y voy a tener que trabajar un nuevo plan de acción.*

*También quería comentaros que estoy en conversaciones con una fabricante del sector que produce muebles a medida de alta gama. Parece que el fundador de la empresa está atravesando un complicado proceso de divorcio. Sus dos hijos trabajan con él, pero aún son algo jóvenes. Nos ofrecen comprar la empresa pero el padre quiere que le aseguremos posiciones directivas a los dos hijos. Facturan tres millones de euros. Esto nos posibilitaría el acceso a otros mercados a los que hoy no tenemos acceso y adquirir dimensión para empezar a ser un actor más relevante dentro del sector”.*

Sus socios respondieron: *“Henri, estamos satisfechos con tus gestiones y con el crecimiento del negocio. Por favor, preséntanos un plan sin endeudar más la empresa y evitando que tengamos que poner más dinero”.*

## ANTECEDENTES DE HENRI

Inspirado por la pasión que su padre<sup>2</sup> sentía por los negocios, Henri cursó estudios de administración y dirección de empresas con estancias semestrales en Londres y Madrid. Al finalizar se incorporó a la filial española de BNP<sup>3</sup> como *bróker bursátil junior*. No obstante, a los pocos meses tuvo lugar el *crack* del 87 (lunes 19 de octubre de 1987), en el que se produjo una de las caídas históricas más grandes de la bolsa a nivel mundial.

Como esto iba a retrasar su plan de formación, decidió marcharse en febrero de 1988 a la recién creada filial española de otro banco francés, Cetelem. Henri, fundamentalmente, se haría cargo de la función de *marketing* junto con un proveedor de servicios de *marketing* directo denominado Directing.

La filial de Directing en España había sido fundada por iniciativa de una publicista francesa que se mudó a Madrid cuando trasladaron a su marido dentro de la multinacional en la que trabajaba. Dicha publicista le propuso a los socios fundadores del grupo francés Directing la creación de una filial en España. La relación de Henri con esta empresa era tan cercana que en 1991 aceptó cubrir el puesto que la directora general dejaba vacante por otro traslado.

---

<sup>2</sup> El padre de Henri fue directivo por cuenta ajena durante muchos años antes de comprar su propia empresa.

<sup>3</sup> Banco Nacional de París.

Recién incorporado al cargo, Henri detectó que la filial acumulaba importantes pérdidas y sus fondos propios eran negativos. También se había reducido drásticamente la tesorería. En noviembre de 1991, cuando Henri tenía 27 años, acudió junto a un abogado amigo suyo a una reunión con el CEO del grupo en París. La reunión empezó a las ocho de la tarde y finalizó a las dos de la mañana del día siguiente. Henri había comprado Directing España por una peseta.

Cinco años más tarde, en 1996, Henri había consolidado una cartera de 40 grandes cuentas<sup>4</sup>, posicionándose como la segunda empresa de *marketing* directo de España. Finalmente vendería la empresa a Mccann —un líder del sector que pertenecía a la multinacional americana Interpublic Group<sup>5</sup>— y se incorporó en ella como directivo. Henri acabó abandonando Mccann tres años después, en 1999, tras comprobar que la promesa de que sería el siguiente director general del grupo en España era falsa.

Transcurridos cinco años, Henri adquirió Plimpton, una empresa de gestión documental que tenía una nave de 2.000 metros cuadrados y un único cliente: Mapfre. El negocio consistía en archivar documentos que la aseguradora tenía que guardar durante años por ley.

Con los años, el archivo creció a 23.000 metros cuadrados y el servicio se tecnificó de manera que los clientes podían solicitar a través de la página web de la empresa el envío escaneado de cualquier documento y recibirlo en menos de 15 minutos. La cartera de clientes creció significativamente<sup>6</sup>, al igual que la plantilla, que alcanzó los 100 empleados.

La empresa superó los 10 millones de euros de facturación antes de que Henri la vendiera a Docout, el líder nacional de gestión de fondos documentales que poseía almacenes de 120.000 metros cuadrados.

Pese a los éxitos empresariales, Henri acabaría perdiendo todo su patrimonio a los 46 años a causa de un complejo proceso de separación con su mujer. Éste, a recomendación de sus asesores, había dejado la titularidad de Plimpton a nombre de su mujer.

## LA COMPRA DE BÓREAS

Desde la venta de Plimpton, Henri estuvo analizando 45 empresas. Finalmente, a través de un amigo personal le presentaron en octubre de 2015 el perfil ciego<sup>7</sup> (ver el perfil ciego en

---

<sup>4</sup> Opel, Nestlé, L’Oreal, UPS, Motorola, Fimestic (Cetelem), Banco Central Hispano, Telefónica, Argentaria, entre otros.

<sup>5</sup> Uno de los líderes internacionales del sector de la publicidad y el *marketing*. Contaban con clientes como Master Card, Coca Cola, Unilever, General Motors, Nestlé, American Airlines o L’Oreal, entre otras muchas empresas. Interpublic era un de los valores del S&P 500.

<sup>6</sup> Mapfre, Fremap, AXA, Groupama, Iberia, Bankia, Generali o Deutchse Bank entre otros.

<sup>7</sup> El perfil ciego (o *teaser*) es un documento que se utiliza para describir las mejores características que presenta la empresa que se quiere vender para animar al potencial comprador a tener una primera aproximación y solicitar información ampliada. Se llama ciego porque se omite la información de la