

MODAS ROCAMIL¹

En 2017, la empresa Modas Rocamil estaba formada por una importante cadena de tiendas y almacenes mayoristas de ropa de caballero, extendida por toda España, más un grupo de pequeños talleres que las abastecían de prendas básicas. El negocio tenía una estructura un tanto primitiva, ya que todas las decisiones referidas a su gestión y gobierno dependían de sus dos únicos socios. El capital social ascendía a 20 millones de euros.

El mayor de los socios, Nazario Roca, tenía 55 años y poseía el 60% de las acciones. Había sido siempre un hombre muy trabajador y entusiasta, pero en 2012 le habían diagnosticado la enfermedad de Parkinson que, sin ser de momento grave, le obligaba a un cuidado riguroso, por lo que había disminuido su empuje y dedicación al trabajo, apoyándose plenamente en su socio, Moisés Milá. El inevitable avance de la enfermedad hacía prever que pronto se vería forzado a retirarse de la vida activa.

Moisés tenía 50 años y era muy amigo de su socio, con quien había iniciado esta aventura empresarial 30 años atrás con muy pocos recursos y muchas dificultades. El negocio había florecido en la tierra natal de ambos, la costa alicantina, trasladando las oficinas después, gracias a su incesante expansión, a un bonito edificio del madrileño Paseo de la Castellana.

Como ambos habían comenzado en el negocio aportando igual cantidad de capital, los dos se consideraban de la misma forma sus dueños y trabajaban conjuntamente sin que hubiera ningún tipo de roce entre ellos. En 1997, la apertura de nuevas tiendas había exigido un fuerte incremento del capital. Nazario, gracias al dinero de la familia de su esposa, pudo hacer frente a este aumento en mayor proporción que Moisés, quien se quedó sólo con el 30% de las acciones del grupo. El 10% restante fue cubierto por los

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Bartolomé Alarcón Cuenca 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 © Mayo 2019, Fundación San Telmo. España. Rev. julio 2019. Rev. Mayo 2021.

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 Fundación San Telmo. Para solicitar copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, en el +34 954 975 004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

gerentes de las diferentes tiendas recientemente abiertas. A pesar de esta diferencia de porcentajes en la propiedad, las relaciones entre Nazario y Moisés seguían siendo las mismas 20 años después.

Según Nazario iba acusando los avances del párkinson, Moisés asumió buena parte de su trabajo sin dificultad alguna, pareciéndoles un proceder natural y lógico a ambos. De este modo, informalmente, Moisés se fue haciendo cargo de la gerencia del negocio.

Moisés enviudó muy joven sin tener hijos y se volvió a casar a los 40 años. De su segundo matrimonio nacieron 2 hijos; en 2017, el mayor tenía 8 años. Nazario, por su parte, tenía 6 hijos. El mayor, Enrique —a quien todos llamaban Quique—, de 25 años, había terminado sus estudios de ingeniería industrial con grandes altibajos. Tenía abundantes ideas y creatividad, pero era de voluntad débil: muchas ilusiones y proyectos, pero ninguna perseverancia en su realización. Durante sus estudios, trabajó algunos veranos como jefe de compras en una de las tiendas más pequeñas del grupo. Sus estudios le servían de pretexto para no dedicar mucho tiempo al negocio y, a su vez, el negocio era una justificación para “renquear” en la carrera.

La conexión de Quique con su padre y Moisés en lo referente al negocio era meramente superficial, anecdótica. Su padre jamás le había negado recurso alguno para fiestas, coches, viajes, etc. A pesar de ello, era un muchacho de buen comportamiento y, aún a su edad, era cariñoso y obediente con sus padres.

Cuando Quique finalizó su carrera en 2017, Nazario pidió a Moisés que trabajara con Quique para que éste fuera poco a poco adquiriendo experiencia. Al cabo de 3 meses de colaboración, Moisés se dio cuenta de que habían llegado a un callejón sin salida: si daba carta blanca a Quique, las cosas terminarían mal. Sus ideas eran en ocasiones muy buenas, pero Moisés no sabía cómo ponerlas en práctica y Quique era irremediabilmente incapaz de llevarlas a cabo. Si Moisés se oponía a ellas, como lo estaba haciendo, Quique se disgustaba y le llamaba conservador, retrógrado, hombre sin audacia y expresiones del estilo, no tanto irrespetuosas como irónicas.

Moisés era un hombre honrado, ecuánime, objetivo. Después de pensarlo detenidamente tuvo la siguiente conversación con Nazario:

“Me parece que Quique no sirve para este negocio y es posible que lo conveniente, para él y para la empresa, fuese buscarle un trabajo más adecuado a sus aptitudes y relacionado con su carrera”.

“Yo ya sospechaba algo de esto. Tienes que ayudarme. Por mi enfermedad, Quique cuenta para mi más que la empresa. No puedo pensar en una cosa sin la otra. Si no trabaja con nosotros, ¿para qué me he esforzado durante tantos años en el negocio?”

A Nazario se le saltaron las lágrimas y miró disimuladamente por la ventana. Moisés, como quien no se daba cuenta de ello, comentó serenamente:

“Tenemos más de 2.000 personas trabajando con nosotros ahora mismo; hemos logrado en diciembre del año pasado una facturación de 55 millones de euros. Somos una de las pocas empresas del sector en crecimiento. Creo que Quique es solo una cabeza de alfiler en este universo...”

A lo que Nazario respondió:

“Lo sé, pero es mi hijo”.

Viendo que había llegado a un punto muerto, Moisés cambió el tema de la conversación:

“Por lo que se refiere al derrumbe de precios en Barcelona, le he dicho a Sarasola que se mantenga firme, que haga descuentos, pero que no toque ni un solo precio del listado”.

Nazario movió negativamente la cabeza, como si eso no le interesara lo más mínimo.

“¿Por qué Quique, siendo tan listo, no acepta nuestro modo de trabajo? ¿No sería mejor venderlo todo y quitarnos de tantas preocupaciones?”

Fue tal la profundidad con que Nazario planteó esas preguntas que a Moisés le estuvieron rondando en la cabeza varios días. ¿Cuál era la causa del comportamiento —aparentemente involuntario— del bueno de Quique? ¿Cuál era la razón por la que él mismo —teniendo suficiente dinero para sí mismo y para toda su familia— no consideraba la alternativa de vender la empresa y desentenderse así de Quique y Nazario?

Al cabo de un mes de esta conversación Moisés se enteró, por vías informales, que Teresa, la esposa de Nazario, había comentado antes varias personas que Moisés se negaba a que Quique tuviera su porvenir en el negocio familiar, porque era más listo y estaba más preparado, por lo que temía que —tarde o temprano— tuviera que dejarle ocupar el puesto de gerente que por derecho le correspondía.

A Moisés le sorprendió mucho ese comentario de Teresa, ya que ella nunca había interferido en asuntos relacionados con el negocio. Era una mujer cariñosa y agradable, pertenecía a una familia adinerada y siempre había sabido estar a la altura de las circunstancias. En 30 años, jamás había aparecido por las oficinas. No obstante, a partir de entonces, en distintas reuniones sociales, la notó un tanto seca con él.

En mayo de 2018, Moisés comunicó a Nazario que creía más conveniente que Quique trabajase al lado de otra persona, para ver si evolucionaba esta situación que había quedado estancada. De común acuerdo, pensaron en Carlos Maldonado.

Carlos Maldonado era un trabajador excepcionalmente cualificado. Además de ocupar la Dirección General de Compras del grupo, informalmente era el “relaciones públicas” del mismo, especialmente respecto a la Administración Pública. Siempre resultaba ser buen amigo de los funcionarios de turno, a pesar de los sucesivos cambios de gobierno.