

OZOAQUA (A)¹

Aquella tarde de finales de diciembre de 2017, Fernando País debía tomar una decisión sobre su participación societaria en Laboratorios Ozoaqua (Ozoaqua), una pequeña empresa farmacéutica que se había fundado en Vigo en 2010.

Aunque la empresa atravesaba una complicada situación comercial, económica y societaria, Fernando seguía viendo un gran potencial en los productos de Ozoaqua. Sin embargo, estaba convencido de que, para aprovecharlo se debían hacer profundos cambios en la estrategia comercial que había seguido la empresa hasta entonces; pero sus dos socios, que además de fundadores de la empresa, eran los responsables de la gestión cotidiana, se resistían a hacer ningún cambio sustancial, no aceptaban las sugerencias de Fernando ni eran proclives a invertir más recursos.

Fernando pensaba que uno de los socios podría aceptar venderle su participación, lo que podría permitirle tomar las riendas de la empresa y desbloquear la situación en la que se encontraban. Sin embargo, incluso si conseguía hacerse con la mayoría, tendría que lograr el cambio de rumbo que tanto necesitaba la compañía. Y no sería una tarea fácil.

Su corazón le animaba a seguir adelante con la oferta de compra, pero su cabeza le pedía definir las acciones concretas que debería adoptar antes de realizar su propuesta y, sobre todo, analizar a fondo los posibles riesgos. No dejaba de pensar en sus opciones:

"¿Debía comprar para conseguir la capacidad de gestión y poder cambiar el rumbo de esta empresa? Si es así, debía hacerlo cuanto antes, pero ¿qué cambios concretos y más inmediatos deberían acometerse? ¿Y si no terminasen de dar los resultados esperados? ¿No sería mejor no sólo no asumir más participación, sino intentar salir cuanto antes del proyecto, sufriendo el menor menoscabo posible, quizás ofreciendo vender mi parte a los otros socios? ...".

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los profesores Mercedes González Dugo y Antonio Villafuerte Martín, con la colaboración de la asistente de investigación Virginia Rosa Díaz, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2021, 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 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.

OZOAQUA

En 2015, Fernando País, propietario y consejero delegado del grupo empresarial Quatrium², recibió la propuesta de los fundadores de Ozoaqua (un médico de Pontevedra y un farmacéutico de Vigo) de participar en la sociedad, aportando no sólo los fondos, sino también su experiencia, para impulsar el crecimiento de la empresa. Ozoaqua producía y comercializaba aceite ozonizado, producto que había demostrado su eficacia en el tratamiento de diversas afecciones y enfermedades de la piel.

Fernando, buen conocedor de las bondades del producto y buscando fórmulas para diversificar y ampliar su negocio, aceptó, haciéndose con el 33% del capital a través de su grupo empresarial Quatrium. Cada uno de los socios poseía así un tercio del capital. En los inicios, los dos fundadores continuaron con la gestión operativa de la empresa, con alguna reunión esporádica del consejo de administración para rendir cuentas.

Tras varios meses, Fernando comenzó a pensar que ni el enfoque comercial ni el productivo que sus socios habían implantado eran los más adecuados. Aunque las ventas crecían, los resultados no lo hacían. Para 2017 las estimaciones mostraban la mayor cifra de ventas de la historia de la empresa, pero también las más elevadas cifras de pérdidas (ver Cuadro 1). Sin embargo, cada vez que Fernando hacía alguna propuesta que, a su modo de entender, podía mejorar la gestión o los resultados de la compañía, sus socios se oponían por sistema, pero sin ofrecer alternativa alguna.

Con el tiempo, empezó a detectar también ciertas desavenencias entre los dos socios fundadores, que bloqueaban aún más las posibilidades de adoptar acuerdos que permitieran avanzar a la compañía. Fernando seguía planteando determinadas actuaciones y tratando de ejercer mayor control, proponiendo introducir personas de su confianza en la estructura, pero las reiteradas negativas de sus socios paralizaban cualquier iniciativa y complicaban el cambio de rumbo del negocio.

Cuadro 1 (miles de euros)

	2015	2016	2017 (previsión)
Ventas	190	199	249
Aprovisionamientos	88	54	83
Gastos de personal	59	96	143
Gastos de explotación	60	70	69
Resultado del ejercicio	-21	-21	-100

² Fernando País era fundador y único accionista de Grupo Quatrium, un gran grupo español con experiencia en varios sectores, especialmente el de consultoría a farmacias, con un volumen de negocio próximo a los 200 millones de euros en 2017 (<http://www.grupoquatrium.es>).

El producto

Ozoaqua desarrollaba y fabricaba productos cosméticos naturales a base de aceites ozonizados³, sin productos artificiales añadidos. Según pruebas de laboratorio y clínicas, el aceite ozonizado combinaba las cualidades hidratantes, acondicionadoras y nutritivas de los aceites naturales con las propiedades regenerativas y oxigenantes del ozono, aportando beneficios en el tratamiento de afecciones cutáneas muy diversas, como la dermatitis atópica, la psoriasis, el acné, las cicatrices y estrías, las quemaduras solares o por abrasión, las picaduras y alergias cutáneas y las afecciones provocadas por hongos (Anexo 1), además de coadyuvar en la higiene bucal o en el cuidado de la piel durante el embarazo.

En diciembre de 2017, el proceso de producción se realizaba en laboratorio propio aunque aún no estaba completamente profesionalizada. La formulación y fabricación dependían de la labor “artesanal” de uno de los socios, el médico, que, además, no acostumbraba a compartir información clave del proceso. Aunque en esas condiciones resultaba difícil estimar el volumen potencial de producción anual, Fernando pensaba que la capacidad real ocupada en ese momento era muy reducida.

Ozoaqua no era el único fabricante de aceite ozonizado del mercado, pero había sido uno de los primeros de la categoría en España, lo que, junto con la amplia gama de soluciones que ofrecía, le proporcionaba cierto reconocimiento. Fernando solía comentar: *"Aunque en España el ozono aún es relativamente novedoso, la demanda de productos dermatológicos a base de aceites ozonizados es ya muy fuerte en países como EE. UU. o los de América Latina"*.

EL MERCADO: COMPETIDORES Y POSICIONAMIENTO

El mercado de los tratamientos dermocosméticos estaba compuesto por una gran cantidad de empresas y marcas, algunas de ellas con muchos años de trayectoria e investigación, gran prestigio nacional e internacional y alto grado de reconocimiento entre los especialistas y farmacéuticos. La facturación de algunas de estas compañías podía ser 100 veces mayor que la de Ozoaqua.

La mayoría de estas empresas basaban su formulación en principios activos diferentes a los aceites ozonizados, con productos y principios activos específicos para cada patología. En cambio, el posicionamiento del aceite ozonizado era ofrecer una única solución para un amplio espectro de afecciones.

³ La producción de aceites y grasas vegetales ozonizados está vinculada al campo de las industrias química, farmacéutica y cosmética, donde se toman en consideración sus propiedades bactericidas, viricidas, parasiticidas y fungicidas. El proceso de elaboración consiste en emulsionar un aceite o grasa vegetal con ozono en un reactor de burbujeo, controlando la temperatura de la reacción. El ozono reacciona en presencia de los dobles enlaces moleculares del aceite o grasa vegetal, dando lugar a la formación de peróxidos, responsables de la acción terapéutica de estos productos. Los aceites o grasas vegetales ozonizados en estas condiciones se aplicaban con resultados satisfactorios y novedosos en el tratamiento de enfermedades en diversas especialidades médicas.