

SEGRE CATERING, S.A. (A): La creación de la empresa (del año 1 al año 6)¹

Pedro Segre, nacido en Huesca, había trabajado desde los 14 años de cocinero en restaurantes de Huesca, Zaragoza) y Barcelona. Tras cerrar un restaurante que había creado con su mujer un año y medio antes, tuvo la posibilidad de ir a trabajar a un restaurante de Lyon y no dudó en marchar, aunque su mujer y sus dos hijos se quedaron en Barcelona.

Una vez en Francia le llamó la atención el éxito de las empresas, entre ellas el restaurante en el que trabajaba, que suministraban comida preparada a colectivos. En sus viajes mensuales a Barcelona para ver a la familia fue conversando con sus dos hermanos menores, cocineros como él, sobre la posibilidad de que la actividad de catering pudiera funcionar. Intuyendo que también funcionaría en España, en el año 1, y con el fin de estar al lado de la familia y conseguir el sueño que siempre había tenido de poder trabajar por su cuenta, decidió volver a Barcelona. Para ello contó con el total apoyo de su mujer y de sus hermanos.

En aquel momento una serie de cambios habían posibilitado el emergente despegue del sector del catering. En especial, la nueva legislación laboral obligaba a las empresas de dimensión mediana o grande a tener sus propios comedores en sus plantas industriales. Igualmente, la necesidad de reducir los costes de estructura, entre los cuales habría que considerar los gastos del personal de los comedores, fomentaba que las empresas subcontrataran los servicios de restauración a las denominadas empresas de catering.

Por otro lado, la incorporación de la mujer al trabajo y los cambios en los hábitos de comportamiento en las clases medias y altas facilitaba el auge de las comidas preparadas, precocinadas y congeladas. Así, Segre, a sus 36 años, decidió constituir en el año 1 “SEGRE CATERING, S.A.”, empresa que se dedicaría a suministrar comida preparada a diferentes colectivos (hospitales, escuelas, empresas) en sus propias sedes. Como él

¹ Caso redactado por Joan M. Amat. UPF Barcelona School of Management. Este caso está basado en una empresa real, pero se han modificado los nombres propios por motivos de confidencialidad. Versión 2017.

quería tener la mayoría ostentaría el 80% de la propiedad y a sus dos hermanos les ofreció el restante 20%, con un 10% para cada uno, puesto que además de vincularse a la empresa de su hermano como gestores, aportaban el capital complementario para financiar la nueva empresa.

Del año 1 al año 6, con el apoyo de sus dos hermanos, se centró en la creación y desarrollo de la nueva empresa. Durante los primeros meses se dedicaron a preparar la oferta de productos y la política de promoción y adquirir el equipamiento necesario para su fabricación. Para ello tenía los conocimientos de lo que había aprendido en Lyon, lo que le permitió hacerlo bastante rápido. Muy pronto logró sus dos primeros clientes: una escuela y una mediana empresa de Badalona. Para gestionarlo Segre decidió que cada uno de sus hermanos se responsabilizara de un cliente, mientras Segre supervisaría la administración y las compras. Además, ante la insistencia de las esposas de los tres hermanos, se aprobó que se incorporaran a la empresa para ayudar en las necesidades de cocina.

La favorable situación del sector, la reducida competencia y el rápido crecimiento del mercado así como su conocimiento técnico y del mercado posibilitaron un rápido crecimiento de la empresa. Esta aprovechó la excelente coyuntura del mercado mediante una política que permitía ofrecer unos servicios a un elevado nivel de calidad y que satisfacían unas necesidades emergentes que hasta aquel momento nadie ofrecía.

Esto permitió que gradualmente se ampliara el número de clientes, lo que obligó a ir ampliando el personal y para ello se acudió principalmente a familiares, amigos, especialmente aquellos que conocía por haber trabajado con ellos, y conocidos.

Durante estos primeros años, como se trabajaba con pocos clientes y había poco personal (25 personas), el propio Segre era quien coordinaba todas las operaciones y las supervisaba directamente. La dedicación de Segre y de su equipo era total.

A medida que la empresa había ido creciendo, varios de los empleados que habían entrado como pinches de cocina se convirtieron en cocineros y varios de ellos posteriormente en jefes de las unidades de explotación. Esto permitía que el personal estuviera muy motivado y cohesionado. Además, al ser los primeros en entrar en este nuevo mercado pudieron

aprender sobre la marcha, trabajando. La unidad de explotación era el nombre que se daba a las personas que estaban en la sede del cliente y que se encargaban de dar el servicio de comida. Cada unidad estaba dirigida por un jefe o responsable de la misma que solía ser el cocinero y estaba acompañado de dos o tres personas que le ayudaban en la cocina y a servir.

La gestión durante esta etapa inicial se basaba en el liderazgo carismático de Segre, con un estilo autodidacta, muy exigente y absorbente, pero también muy resolutivo. La organización tenía una estructura muy informal y flexible. Los productos y procesos que tenían eran adaptados de los que había visto Segre en Francia y estaban funcionando muy bien. Las relaciones entre el personal eran excelentes. Únicamente, los choques que se producían de vez en cuando entre los cónyuges de los tres hermanos generaban tensiones familiares que afectaban a la relación entre los tres socios e, incluso, provocaron la pérdida de un cliente importante por errores graves de coordinación.

Tras un período inicial de progresiva consolidación que siguió a la creación de la empresa, esta vivió una rápida expansión, gracias a que aún no había demasiada competencia. Segre había tenido claro, desde el primer momento, que el negocio en el que estaba tenía un más que prometedor futuro y la realidad le estaba dando la razón y la empresa afrontaba una etapa de crecimiento con una sólida base de quince clientes con los que se facturaban 6 millones de euros y con una plantilla de 75 personas.

En aquel momento, a mediados del año 6 ya había alcanzado los 15 clientes.

Cuestiones:

- 1- ¿Cuáles cree que son los factores más decisivos en el éxito inicial de la empresa?
- 2- ¿Qué le parece la forma en que se ha organizado Segre?
- 3- ¿Cuáles son los principales riesgos que pueden afectar a la continuidad de la empresa?

SEGRE CATERING, S.A. (B): La expansión de la empresa (del año 6 al año 11)²

Tras el período inicial de progresiva consolidación que siguió a la creación, la empresa vivió una rápida expansión, gracias a que aún no había demasiada competencia.

La política de promoción interna se mantuvo en este período y siguió favoreciendo que se mantuviera una alta motivación del personal. Segre confesaba: *"Aquí no hacemos fichajes espectaculares sino que mantenemos el incentivo de la promoción interna para que la plantilla se entregue y se comprometa totalmente con su trabajo. Esto, juntamente con una comisión sobre los ingresos y la presión informal que trato de ejercer en la plantilla, han permitido tener una alta productividad. Además, incentivamos a que el personal que contratamos venga recomendado por personal de la empresa y hasta ahora nos ha funcionado muy bien"*.

Esta política permitía que la edad media del personal fuera relativamente baja (entre 30 y 35 años). Aunque esta política favorecía el que no hubiera unos jefes de unidades de explotación con una gran profesionalización en la gestión de empresas, en opinión de Segre *"el trabajo en sí tampoco requería una excesiva especialización dado que el negocio era poco complejo y permitía que la gente que tenía experiencia y ganas podía aprender muy rápidamente"*.

A pesar de la expansión de la empresa, la estructura organizativa seguía siendo bastante personalista y poco formalizada. Esto venía facilitado por la estrecha relación existente entre Segre, los jefes de explotación y el jefe de administración. Sin embargo, no existía aún ningún manual de funciones y procedimientos y se dejaba bastante autonomía para que cada responsable hiciera las cosas como creyera más oportuno.

Se habían ido produciendo algunos problemas de coordinación pero Segre no le daba importancia porque lo atribuía al propio espíritu emprendedor de la compañía. Además,

² Caso redactado por Joan M. Amat. UPF Barcelona School of Management. Este caso está basado en una empresa real, pero se han modificado los nombres propios por motivos de confidencialidad. Versión 2017.

el hecho de que Segre fuera un hombre inquieto hacía que su cabeza no parara de tener nuevas ideas y se quisiera lanzar continuamente a nuevas aventuras. Aunque la empresa ya había alcanzado una notable dimensión como resultado del fuerte ritmo de crecimiento que imprimía el espíritu emprendedor de Segre, éste quería mantener, e incluso aumentar, la tasa de expansión. Segre intentaba continuamente transmitir a su equipo el deseo de crecer, de vender continuamente más, de ofrecer más productos y más servicios.

La organización se mantuvo con una estructura muy similar a la que había habido hasta aquel momento. Únicamente, en el año 11, tras ciertos problemas financieros ligados a la política de Segre de querer pagar las inversiones al contado, se había incorporado Badía, persona autodidacta de 53 años y de la plena confianza de Segre, gracias a su carácter amable y poco crítico, para asumir la responsabilidad de la administración y personal. Segre y él se conocían desde antes de la creación de la sociedad por haber trabajado juntos en otra empresa.

Los resultados le daban la razón. En los dos años siguientes, en el año 9, la empresa llegaría a tener 25 clientes (11 empresas, 10 escuelas y 4 hospitales), la mayoría de ellos de gran volumen que obligaron a incrementar la plantilla hasta llegar a 150 personas y permitieron facturar 18 millones de euros en el año 9. Y en los tres años siguientes, hasta el año 11, la empresa llegaría a tener 30 clientes, una plantilla de 250 personas y una facturación de 30 millones de euros. Esto le permitió ser una de las compañías líderes de la provincia de Barcelona y con posibilidades de seguir creciendo en Catalunya dado el buen servicio que ofrecía a sus clientes y al hecho que de momento sólo operaba en la provincia de Barcelona.

Sin embargo, en cuanto a la organización interna seguía sin haber un manual de funciones y procedimientos. Un jefe de explotación señalaba: *"Aunque hay una elevada centralización, y en teoría Segre lo quiere controlar todo, quiere mantener una organización muy personalista, pero al no haber prácticamente ningún control de hecho hay una autonomía excesiva puesto que es el jefe de cada unidad quien toma las decisiones importantes sin que exista ninguna coordinación"*. Como consecuencia de los problemas de coordinación, se habían producido problemas y tensiones personales y uno de los jefes más eficaces y capacitados había decidido marchar de la empresa. En aquel momento Segre, presidente y accionista mayoritario, había recibido una oferta de 45

millones de euros para vender la empresa a una multinacional que quería entrar en España. Sin embargo, tras comentarlo brevemente con sus dos hermanos, la rechazó sin dudar ni un segundo.

Cuestiones:

- 1- ¿Qué le parece la gestión de Segre durante este período?
- 2- ¿Cuáles son los principales riesgos que pueden afectar a la continuidad de la empresa?
- 3- ¿Si Segre le hubiera consultado sobre la decisión de venta de la empresa que le hubiera aconsejado?
- 4- ¿Está de acuerdo con la creencia de Segre de que: *"Para mí no hay imposibles. Todo es cuestión de entregarse a algo para lograrlo. Mientras podamos ser mayores hemos de tratar de hacer todo lo posible para conseguirlo. Sólo con un gran tamaño podemos tener más poder que los demás"*.

SEGRE CATERING, S.A. (C): Expansión y crisis (año 12-año 15)³

En el año 12 se empezaban a producir cambios significativos en el sector de catering. A los competidores locales con los que se enfrentaba SEGRE CATERING, que era la líder del mercado catalán, se juntaba la reciente y amenazante entrada de varias empresas multinacionales del sector.

Pedro Segre, presidente y accionista mayoritario, había recibido una oferta de 45 millones de euros para vender la empresa a una multinacional que quería entrar en España. Sin embargo, tras comentarlo brevemente con sus dos hermanos, la rechazó sin dudar ni un segundo. Y no sólo rechazó la oferta sino que siguió con su motivación por crecer aún más: *“¿Qué haría yo con 45 millones de euros y sin la empresa? ¿Jugar a golf? ¿irme de viaje alrededor del mundo? No me imagino sin trabajar en la empresa”*. Así, la voluntad de seguir creciendo de Pedro Segre y los elevados beneficios que estaba obteniendo la empresa favorecieron que en el año 12 se ampliara la actividad a toda la comunidad catalana y aragonesa y se iniciaran dos nuevas actividades relacionadas con la actividad original, el catering. De esta manera, entre el año 12 y el año 15 se crearon una cadena de restaurantes y una cadena de pizzerías a domicilio. Se abrieron ocho restaurantes, tres en Barcelona, uno en Tarragona, uno en Gerona, dos en Zaragoza y otro en Huesca, y cinco establecimientos de pizzerías a domicilio, tres en Barcelona y dos en Zaragoza. Esto obligó a incrementar la plantilla en 350 personas más, con lo que la plantilla pasaba a ser de 600 personas.

Al hacerse más compleja la empresa al tener tres actividades diferenciadas como eran: catering, restaurantes y pizzerías a domicilio, se decidió una estructura con tres divisiones independientes en una nueva organización que seguía siendo presidida por Pedro Segre. Catering y Restaurantes eran dirigidas por los dos hermanos de Segre y la de Pizzería a domicilio por Juan Palomo, persona que se había incorporado en el año 12, que tenía una estrecha relación personal con Segre desde hacía muchos años, aunque sin experiencia en

³ Caso redactado por Joan M. Amat. UPF Barcelona School of Management. Este caso está basado en una empresa real, pero se han modificado los nombres propios por motivos de confidencialidad. Versión 2017.

dirección. Palomo había tenido una cierta proyección política al ser diputado y procedía del sindicato de Comisiones Obreras

De cada director de división dependían los jefes de explotación en la división de catering, los responsables de cada uno de los ocho restaurantes del director de la división de restaurantes, y los jefes de explotación en la división de pizzerías. La función de compras estaba descentralizada en cada unidad. Directamente de Pedro Segre dependía Badía, responsable de administración y personal.

En cuanto a la organización interna, a pesar del crecimiento que tenía la empresa, seguía sin haber un manual de funciones y procedimientos y, según un jefe de explotación: *"Aunque hay una elevada centralización y Segre quiere estar encima de todo, en la práctica la dimensión y complejidad que tiene la empresa provocan que haya una falta total de control. Esto crea bastantes problemas pues hay unidades que trabajan para otras unidades (por ejemplo, hay unidades de catering que fabrican postres para los restaurantes, o cuando un restaurante puede celebrar un acontecimiento especial recibe la ayuda de personal de otras unidades). Esto crea fricciones porque hay unidades que trabajan para otros pero ni se tiene en cuenta ni se valora económicamente los costes que esto supone. En algún momento le he sugerido a Segre que acudiera a una firma de consultoría pero siempre me dice lo mismo: ¿Qué nos va a decir que nosotros no sepamos?"*.

Como consecuencia de los problemas de coordinación, se habían producido problemas y tensiones personales de los jefes de varias unidades con los directores de división. Estas tensiones se habían agudizado y habían finalizado con el despido sorprendente de dos de los jefes más eficaces y capacitados.

En opinión de uno de estos jefes: "Hay una total desorganización. No hay comité de dirección ni estrategia, no se establecen objetivos ni presupuesto y no se invierte en formación para el personal. La coordinación prácticamente se limitaba a que una vez al año todos los responsables de las diferentes unidades de explotación se reunían para comentar los resultados del ejercicio. En esta reunión, que se hacía en el marco de una gran comida de fin de año, Segre comentaba la evolución de la empresa y comunicaba cual debía ser el aumento de los ingresos de la empresa para el siguiente ejercicio".

Sobre esta manera particular de definir los objetivos, un jefe de explotación que aún trabajaba en la empresa manifestaba: *"Los objetivos han sido decididos siempre por Pedro Segre, sin consultar con el teórico equipo directivo, formado por sus tres hombres de confianza, ni con los jefes de explotación. Y, además, siempre toma sus decisiones convencido de que las perspectivas que presenta el sector de la restauración en los próximos años son extraordinarias. Parece que no se dé cuenta de que el mercado está cambiando, Esto está generando mucha ansiedad en la gente"*.

Por otra parte, desde el año 12, en lugar de promocionar a personas de dentro como se había hecho hasta aquel momento, la empresa empezó a contratar como jefes de explotación, de restaurante o de unidad a personas del exterior, a través de contactos personales de Segre o de sus dos hermanos. Una persona que llevaba tiempo en la empresa opinaba sobre esto: *"La mayoría de la gente que ha entrado a partir del año 12 y que fue promocionada a puestos de mayor responsabilidad eran amigos de Segre, con mucha menos experiencia que nosotros y que han entrado cobrando más que nosotros. Esto ha desmotivado mucho a la gente!! Además, el personal joven que se ha ido incorporando lo hacía con contratos temporales y sueldos cada vez más bajos y empezaron a circular rumores de que pensaban sustituir al personal antiguo por personal temporal. Por desgracia, los rumores se confirmaron y no extrañó a nadie que los primeros en marchar fueran varios de los jefes de unidades de explotación más carismáticos pero también a los que no les costaba nada criticar a la Dirección cuando las cosas no se hacían bien"*.

Uno de los jefes de explotación más antiguos señalaba: *"Con la estructura actual y debido al estilo de los tres directores de división se ha roto toda comunicación. Estos se quedan en la central sin visitarnos ni convocar reuniones de ningún tipo y cada vez hay menos relación y coordinación con ellos. La empresa es un caos. No hay ningún control de gastos, compras o stocks. No interesa lo más mínimo lo que se hace en cada unidad. Sólo interesa la venta!!"*.

"Aunque esto permita tener una mayor comisión, la realidad es que sufres viendo como la empresa no funciona tan bien como podría hacerlo. Encima si das una sugerencia al director de tu división o a Pedro Segre se molestan!! Se ha acabado incentivando la ineficacia y la fidelidad". Y continuaba: *"Creo que los problemas que se producen entre*

los directores de división y algunos de los que somos jefes de explotación no son más que por nuestro deseo de hacer mejor las cosas. Pero lo que más me sorprende es que cuánto más interés pones más mal le sabe a la central. Los tres directores de división no tienen categoría profesional para estar dirigiéndonos y mantienen su puesto haciéndole la "pelota" a Segre. Por otra parte, es preocupante como está Pedro Segre. No se entera de nada, vive en su mundo, con sus fantasías y su "corte real". Además sólo le faltaba ser el presidente de la Asociación de Empresarios de Restauración y Catering pues le quita tiempo de estar en la empresa".

"Desgraciadamente ha acabado creyendo que sin él la empresa no sería nada. A los que 'según su opinión' le llevan la contraria, los considera como elementos nocivos y 'antiempresa'. Nadie se atreve a discutirle nada a Segre. Para él todo lo que sea diferente a lo que él opina está equivocado. No acepta a los que le llevan la contraria. Yo he tenido alguna oferta para marchar pero llevo tiempo aquí y ya tengo 50 años. Si tuviera diez años menos marcharía. El resultado es que se ha ido produciendo cada vez más una pérdida de confianza en Segre y en su forma de hacer las cosas".

En cuanto al proceso de administración, cada unidad enviaba diariamente a la central, al responsable de administración, Badía, los servicios realizados durante el día y el efectivo que había ingresado (si lo cobraba la propia unidad) y la central elaboraba la facturación semanal, mensual, trimestral y anual, en unidades y en euros para cada explotación, división y total. Esta información se suministraba cada día a la dirección. Cada explotación llevaba una estadística de servicios realizados durante cada mes pero no trascendían, fuera de la propia explotación, a ningún otro responsable. Además en alguna de las pocas reuniones conjuntas que se habían hecho se había observado como los datos no siempre coincidían con los que elaboraba la central. Mensualmente el departamento financiero elaboraba el balance y la cuenta de resultados, aunque ésta se presentaba sin separarla por líneas de explotación y con un cierto retraso.

En cuanto a Badía, de carácter tranquilo, hasta ahora nunca había tenido ningún roce con ningún director de división. Sin embargo, en opinión de Badía: *"Realmente, se usa poco la información que elaboro. Segre sólo se mira las ventas porque cada vez tiene menos tiempo para hacer un seguimiento diario. Por esta razón, el sistema es poco complejo y no permite tener suficiente información para controlar la marcha de la empresa".*

Un directivo que había marchado de la empresa para fichar por una empresa multinacional de reciente introducción en el sector afirmaba: *“No es de extrañar que haya habido gente como yo que ha marchado a la competencia. Es una lástima porque al principio todos estábamos muy motivados e identificados con la empresa y con su fundador. Cuando entré en SEGRE CATERING en el año 1 vivimos el nacimiento de un nuevo sector y esto era una sensación extraordinaria, te estabas comiendo el mundo. Ahora la competencia ya cuestiona el liderazgo de SEGRE CATERING y va a ser superada irremediablemente. Además, por lo que me han comentado algunos excompañeros, en este momento el desarrollo de las dos nuevas divisiones no ha sido como se esperaba y se rumorea en el sector que SEGRE CATERING empieza a tener pérdidas económicas importantes!!”*.

A la vista de cómo iban las cosas y con el objeto de centrarse en los restaurantes y la comida rápida, Segre iba a comunicar el nombramiento de su hijo mayor, Jorge, de 25 años, como adjunto al director general de la empresa. Durante el último año Jorge había sido responsable de uno de los restaurantes. Tanto Jorge como Paco, el otro hijo de Segre, y los dos hijos de uno de sus hermanos habían empezado a los 18 años en la empresa y desde abajo. Aunque ninguno de ellos tenía formación universitaria conocían la empresa desde pequeños. En alguna de las reuniones Segre ya había insinuado que Jorge sería su sucesor.

Paco, de 23 años, había asumido recientemente la dirección de una unidad de explotación de catering. En opinión de un cuadro intermedio todo ello estaba enrareciendo aún más el ambiente. Y no sólo porque entraran cada día a la empresa con su Porsche a la hora que les daba la gana sino porque se dudaba mucho de su capacidad y de que su rápido ascenso fuera bueno para la empresa. Sin embargo, en el año 15, aunque SEGRE CATERING ya facturaba 50 millones con 600 personas empleadas en las tres divisiones de la empresa, había empezado a tener problemas serios de liquidez y se habían tenido que retrasar los vencimientos de varios créditos que habían ayudado a financiar la construcción y acondicionamiento de los restaurantes. Además, la empresa, por primera vez en toda su historia, estaba generando pérdidas, motivadas por los malos resultados de las últimas diversificaciones (restaurantes y pizzerías a domicilio). No obstante, lo más grave era que en el último año y medio se había ido enrareciendo el buen ambiente que había habido

hasta hacía pocos años y los enfrentamientos personales entre directores de división y jefes de explotación eran cada vez más frecuentes.

Ante la situación que se había generado, Pedro Segre manifestaba su sorpresa: *"Precisamente ahora que la empresa tiene una gran dimensión y un gran prestigio no entiendo que se viva una de las situaciones más críticas que ha tenido la empresa desde su creación. Es una lástima que por culpa de la política gubernamental, de las prácticas de la competencia y de gente que nos ha traicionado marchando a otras empresas pasemos por la situación actual. Pero cuando cambie la situación económica volveremos a seguir con la expansión de la empresa"*.

Cuestiones:

1. ¿Cuáles son los principales problemas de la empresa?
2. ¿Qué recomendaría a la empresa para mejorar su situación actual?