

CRISIS EN EL "BUSINESS CLUB CENTER" (A)¹

"Alfredo, tienes que ayudarnos. Es algo que te pido con todas mis fuerzas. No sólo me preocupa que los desencuentros entre mis dos hijos puedan acabar llevándose la empresa por delante, sino que toda la familia termine por contagiarse de esas diferencias. Hasta ahora, ambos han mantenido sus distintas posturas circunscritas a lo estrictamente empresarial, pero..."

Con estas palabras, terminaba la última entrevista mantenida entre Alfredo Sanfeliz y Juan Antonio Martínez. Juan Antonio, Fundador y Presidente de OFEX, S.A., había acudido a los servicios de Alfredo por recomendación de un amigo común. Alfredo, por su parte, era el Fundador y Socio Director de una pequeña consultora —The Wise Company— especializada en la ayuda, el acompañamiento y la mediación y gestión de conflictos, a directivos y empresarios.

Este tipo de situaciones y encargos no eran nuevos para Alfredo, pero, en esta ocasión, estimaba que la situación presentaba un reto adicional, por lo enrevesado de la misma y por la personalidad tan diferente de los implicados. Alfredo se ganó pronto la confianza de las diversas personas afectadas. Tras eso, trató de ordenar la información recopilada durante los diversos contactos mantenidos con personas de OFEX, S.A.

LOS INICIOS DE OFEX, S.A.

OFEX, S.A. había sido fundada en Valencia durante los años 70 del siglo XX por dos hermanos: Benito y Juan Antonio Martínez. Su actividad se centró, desde sus orígenes, en el sector inmobiliario, en una época en la que gran parte de quienes se iniciaban en este sector tenía éxito. Eran años de necesidad económica, en los que la España

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Escrito por D. Alfredo Sanfeliz (ADECA 2006) y Dña. Carmen Gómez (MBA 2013), bajo la supervisión del Prof. Antonio-Abad Hidalgo Pérez, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Febrero 2015, Instituto Internacional 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 medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

moderna, que poco a poco se abría al exterior, estaba, en gran medida, por hacer. Los dos hermanos, con gran visión de las necesidades reales de su entorno, pusieron la empresa en marcha con la construcción de un parking, al que siguió la construcción de pequeñas promociones de viviendas. Esta primera etapa se caracterizó por un creciente éxito, y un incremento progresivo de la actividad empresarial, con el consiguiente desarrollo y crecimiento.

A principios de los años 80, Juan Antonio y Benito, ante la falta de entendimiento y su distinto modo de entender el negocio, deciden separarse. Alfredo fue incapaz de determinar cuáles habían sido las razones exactas de esas discrepancias, dados los años transcurridos, pero sí escuchó determinados comentarios de algunos testigos directos que manifestaban que esa separación se había debido, en el fondo, a una cuestión de "egos" entre los hermanos.

Tras la separación, Juan Antonio quedó al frente de OFEX, S.A. Esta decisión coincidió, además, con la apertura de oficinas en Madrid que se convirtió en sede principal de la empresa.

EL ORIGEN DE BUSINESS CLUB

Juan Antonio tuvo ocho hijos: cinco mujeres —Sofía, Itziar, Ana, Cristina y Marta— y tres varones —Juan, Paco y Rafa—. Aun cuando todos los hijos participaban activamente en el Consejo de Familia, sólo algunos habían trabajado de forma directa para la compañía: inicialmente Juan, que había tenido un papel relevante junto a su padre en las actividades de la empresa, y Sofía, que durante años trabajó en el Área de Marketing. También había formado parte de la empresa el marido de Itziar, que había trabajado durante 12 años realizando diversas tareas en el campo de las Operaciones. Un par de años antes de que Alfredo recibiera el encargo de mediar entre los hermanos, se había incorporado el hijo más pequeño, Rafa, que era 14 años menor que Juan.

Juan era el mayor de todos los hijos de Juan Antonio. Desde temprana edad, había comenzado a trabajar en OFEX, S.A., llegando a estar muy involucrado en la gestión y dirección de la compañía durante los años 90 del pasado siglo. Juan mantenía una relación estrecha con su padre, y gran parte de sus decisiones no se cuestionaban. Se trataba de una persona extraordinariamente vitalista, con enorme empuje, visión, empatía y con una gran capacidad de arrastrar a la gente. Estos fueron los ingredientes que hicieron que Juan llegara a alcanzar gran protagonismo en OFEX, S.A., hasta el punto de ser prácticamente el CEO, dirigiendo todo el negocio junto con su padre y alguna otra persona de confianza en la empresa.

Los años en los que Juan fue desarrollándose profesionalmente y ganando liderazgo dentro de la compañía, coincidieron con una época de bonanza y de cambios en España. Se estaba produciendo casi una revolución en todos los ámbitos: nuevas infraestructuras, impulsos de modernización... Consciente de este entorno, Juan quiso

ser un innovador radical en el mundo de los edificios de oficinas. Ideó un concepto diferente de espacios de oficinas, que ofrecían servicios adicionales poco comunes por entonces: lo que podría denominarse un pequeño centro de negocios. En principio, nadie de su equipo cuestionó esta nueva iniciativa, porque permitía rentabilidades superiores a los negocios tradicionales que entonces tenían.

De esta forma, a mediados de los 90 existían ya dos centros de negocios funcionando con éxito dentro de una importante promoción de oficinas acometida por OFEX, S.A. Se producía así una línea de servicio adicional que permitía también rentas adicionales recurrentes, convirtiéndose en una buena fuente de ingresos. No obstante, en la cabeza de Juan, inspirado por algún modelo que había visto en el extranjero, bullía la idea que se podía llegar a mucho más. Su visión se concretó en lo que él mismo denominó el "Club Jardín de los Negocios", concepto que consideraba que podrían fácilmente replicar y que resultó muy atractivo en la forma en la que lo planteó. Pero por otro lado, despertaba muchas dudas al respecto: ¿funcionaría?, ¿tendría el público esperado?, ¿sería rentable y sostenible?, ¿generaría suficiente movimiento?

A pesar de estas dudas, Juan empezó a desarrollar su idea: esencialmente consistía en un centro de negocios que incluía no sólo espacios de oficinas de diferentes tamaños, sino también una completa oferta de salas de reuniones, centros de convenciones y lugares de encuentro, con el fin de generar una especie de club social donde poder hacer negocios. También se organizarían eventos que ayudaran a crear "network" profesional, y dispondría de un gimnasio, pistas de squash, de padel, zonas de esparcimiento, etc. Por último, el complejo incluía la instalación de pequeñas clínicas y centros especializados en servicios de salud y belleza. Lo cierto es que era un proyecto muy ambicioso, con un enfoque de distinción, casi elitista, tratando de emular el ambiente —por aquel entonces muy en boga— de la "jet set" marbellí, pero con un enfoque más de negocio y menos de puro ocio.

Era mucho el ímpetu que Juan puso en el lanzamiento y desarrollo del proyecto. Además, el entorno socioeconómico ayudaba en gran medida, ya que España era, en ese momento, un país en el que cualquier actividad podía llevarse a cabo con éxito y de no ser así, se vendía o reconvertía de forma que daba la impresión de que nunca se generarían problemas.

Por otra parte, existía un elemento importante en este tipo de proyectos. OFEX, S.A. se había centrado en la promoción inmobiliaria de edificios de oficinas. Este tipo de promoción y construcción, que exigía una específica calificación urbanística, permitía dotar a la zona donde se implantara de cierto atractivo social y económico, ya que generaba negocios, movimiento de personas, incremento de puestos de trabajo y prestigio; y por consiguiente, generación de ingresos para los municipios en los que se establecían. Se trataba de un factor que interesaba bastante a los Ayuntamientos, por los ingresos que generaba para las arcas municipales, lo que les llevaba a fomentar este tipo de iniciativas, y a facilitar los trámites administrativos necesarios para su puesta en marcha.