

HENRI HAMELÍN: LA TRAYECTORIA DE UN EMPRESARIO¹

ORÍGENES DE HENRI HAMELÍN

Inspirado por la pasión que su padre sentía por los negocios, Henri comenzó en 1983 sus estudios de Administración de Empresas en una institución² académica francesa que contemplaba estancias semestrales en Londres y Madrid. Henri optó por la especialización financiera.

Primeros empleos

En mayo de 1987 Henri se incorporó como *bróker* bursátil en BNP³, donde tenía previsto un plan de formación de tres años con estancias en Madrid, Chicago, París, Tokio y otros mercados bursátiles de primer nivel. Sin embargo, a los pocos meses —el lunes 19 de octubre de 1987— tuvo lugar una de las caídas más grandes de la historia de la bolsa a nivel mundial que truncó sus planes formativos y le llevó a cambiar de empresa.

En febrero de 1988 se unió a Fimestic⁴ (en adelante Cetelem). Habían fichado a un directivo francés que no hablaba español como director general de la recién creada filial española. Henri fue su segundo empleado y se había incorporado para encargarse del área de *Marketing* y, básicamente, de todo aquello en lo que el director general necesitara ayuda. Henri comentaba:

“En ocho meses nos convertimos en un equipo de cincuenta personas. Aprendí mucho de ‘marketing’ y segmentación, ya que los préstamos que ofrecíamos estaban enfocados al consumo y era fundamental saber todo acerca del cliente:

¹ 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.

² No se trataba de una universidad, sino de una escuela de negocios privada.

³ Banco Nacional de París.

⁴ Banco francés especializado en créditos al consumo. Fundado en 1953, pasó a denominarse Cetelem y, posteriormente, fue adquirido en 2001 por BNP Paribas.

quiénes eran, cuánto ganaban, dónde vivían, cuáles eran sus perfiles de pago, etc. Tuve que realizar un exhaustivo estudio de mercado y localizar a un proveedor de servicios de 'marketing', Directing, que nos ayudó a realizar campañas de captación a través del correo postal".

DIRECTING: LA PRIMERA AVENTURA EMPRESARIAL

La filial de Directing en España había sido fundada en 1988 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 la filial en España.

Inicialmente, la propuesta de valor que Directing ofrecía a las empresas era la de conseguir nuevos clientes para ellos. El negocio consistía en obtener grandes bases de datos de particulares que se segmentaban y ordenaban para abordarlas comercialmente por correo postal y, así, hacer llegar ofertas comerciales sobre fondos de pensiones, préstamos personales o tomos enciclopédicos, entre otros muchos productos. Por lo general se contrataban los servicios para campañas concretas, por lo que la previsión de los ingresos era incierta y no había compromiso entre cliente y proveedor a largo plazo.

La relación de Henri era tan estrecha con Directing que a mediados de 1991 le ofrecieron cubrir el puesto que la directora general dejaba vacante al mudarse a otro país. Cetelem era su principal cliente en España y, casualmente, Henri había firmado semanas antes de su marcha un contrato de prestación de servicios por un año entre ambas empresas. Henri acordó con el que era su jefe que le daría un trato preferente y que funcionaría como un director de *marketing* externo.

"Me pareció una gran oportunidad profesional. Directing pertenecía a uno de los grupos de comunicación y 'marketing' más importantes de Francia, con más de 400 empresas en todo el mundo. Me dijeron que era una empresa con una buena cartera de clientes y posibilidad de acceder a cuentas de más empresas francesas con filiales en España. Además, analizando el desarrollo que el 'marketing' directo había tenido en Francia o Reino Unido, se intuía aún mucho potencial en España.

Así mismo, la directora general había creado un gran equipo de jóvenes creativos que tenían un coste salarial relativamente bajo. En cuanto a los clientes, esta mujer tenía una gran habilidad como relaciones públicas y había sido muy buena comercial consiguiendo cinco cuentas muy importantes como Cetelem, Abbott, o un importante medio de comunicación español", comentaba Henri.

Recién incorporado al cargo, Henri detectó que el nivel de caja era muy bajo y solicitó ver los informes económicos para conocer el estado de la empresa, pero la contabilidad no estaba actualizada. Inmediatamente contrató a un contable y, al poco tiempo,

comprobó que la empresa tenía fondos propios negativos⁵. A pesar de que los clientes con los que trabajaban solían ser buenos pagadores, Directing tenía problemas de liquidez derivados de una nula rentabilidad. Estas dificultades habían sido temporalmente resueltas a través de préstamos de la matriz francesa, con una póliza de crédito dispuesta ya en su totalidad y retrasando el pago a proveedores de forma recurrente.

En noviembre de 1991, cuando Henri tenía 27 años, convocó una reunión con el CEO del grupo a nivel mundial. Acudió a París acompañado de un abogado para explicarle la delicada situación económica de la filial española. Henri, con el respaldo del abogado, les ofreció dos opciones: 1) presentar concurso de acreedores, liquidar la empresa y afrontar los costes derivados del cierre que superaban los 180.000⁶€; o 2) llegar a un acuerdo de compraventa de la empresa. La reunión empezó a las ocho de la tarde y finalizó a las dos de la madrugada del día siguiente con la firma de compraventa por una peseta⁷.

El negocio de Directing

Directing basaba todo su negocio en tener una buena base de datos de clientes actualizados. La segmentación era fundamental ya que facilitaba acciones comerciales directas y más eficientes que las acciones comerciales convencionales. Así lo explicaba Henri:

“Dominar las técnicas de ‘marketing’ nos permitió ofrecer tanto programas de captación como programas de fidelización para clientes de grandes marcas. Por ejemplo, para Nestlé elaboramos una gran base de datos a través de los cupones que entregaban los clientes de Nescafé para la campaña “Un sueldo para toda la vida”, en el que se sorteaba periódicamente un sueldo mensual con carácter vitalicio. Estas bases de datos se usaron para programas de fidelización. La combinación de campañas de captación y fidelización nos diferenció de la competencia en un momento en el que el ‘marketing’ relacional y la fidelización empezaban a ser cada vez más importante para las grandes empresas”.

En 1995 Henri contrató a un compañero de promoción del programa MBA que estaba cursando en una prestigiosa escuela de negocios. Se trataba de un médico que tenía experiencia en el sector del *marketing* con el que desarrolló una línea de servicios de *marketing* directo especializada en el sector farmacéutico. Los clientes que contrataban estos servicios eran grandes laboratorios multinacionales que, a través de Directing, enviaban información comercial a médicos, visitantes, jefes de quirófano o responsables del departamento de compras de hospitales. De esta forma se amplió el

⁵ La empresa había sido constituida con un capital social muy bajo y las pérdidas acumuladas habían puesto a la sociedad en una tesitura muy complicada.

⁶ La cantidad era de 30 millones de pesetas, dado que en aquel momento no existía el euro como moneda.

⁷ La peseta era la moneda de curso legal en España hasta el 1 de enero de 1999. La tasa de conversión fue de 166,386 pesetas/euro.