

## Ignacio Valente (A)

José Luis Ruizalba  
M<sup>ª</sup> Nuria Chinchilla  
Mireia Las Heras

“Ignacio, ¡estoy muy enfadado!” Así se dirigía Antonio, director de ventas de un concesionario del Grupo a uno de los socios ejecutivos a las 09:30 del jueves 26 de marzo de 2009, recién terminada la reunión de ventas diaria.

“¿Qué ocurre, Antonio?”, preguntó Ignacio.

“Hace unas semanas, Jerónimo, jefe de recambios de mi concesionario, me comentó que quería cambiar su coche porque últimamente le estaba dando algunos problemas. Me pidió precio para un modelo concreto, el Skoda Octavia Scout, y que le valoráramos el suyo que pensaba entregar como parte del precio de compra. Como habitualmente hacemos con nuestros empleados, el precio del coche que ofrecemos es nuestro coste, sin más pretensiones, y, además, tratamos de buscar la mejor campaña para ellos. En este caso, al tratarse de un Skoda, un descuento como empleado.

Esa misma tarde estudié la operación y conseguí la valoración de su vehículo que realizaron nuestros técnicos. Llamé a Jerónimo y le pasé la oferta. No puso buena cara cuando supo el importe de la tasación de su vehículo. Me hizo algún comentario insultante sobre los compañeros que lo habían valorado. La verdad es que preferí no entrar en ese tema por respeto hacia esos profesionales y él tampoco insistió en el asunto. Le sugerí, como es frecuente, que si no estaba contento con la valoración de su vehículo, optara por realizar él la venta de su coche por su cuenta. En ese caso, como particular, no tiene que ofrecer garantía por su vehículo<sup>1</sup> y bien podría conseguir algo más por su coche.

---

<sup>1</sup> Los profesionales, según ley, deben garantizar los vehículos usados vendidos durante al menos un año.

---

Caso preparado por José Luis Ruizalba, PDG 2005, bajo la supervisión de las profesoras M<sup>ª</sup> Nuria Chinchilla y Mireia Las Heras. Julio del 2009.

Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2009 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en [www.iesepublishing.com](http://www.iesepublishing.com), escriba a [publishing@iese.edu](mailto:publishing@iese.edu) o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 7/12/21



Debido a la situación actual, le comenté que debíamos ser muy prudentes y restrictivos en la recompra de vehículos, también le dije que teniendo ocho marcas dentro del Grupo, con tantas oportunidades y variedad de modelos, si no le gustaba la oferta del Skoda con un poco de paciencia seguro que encontraríamos una buena solución para sus necesidades. Se despidió un poco serio, pero no dijo nada más.

La verdad es que me olvidé del tema, pues pasaron los días y no me volvió a comentar nada al respecto.

Cuál ha sido mi sorpresa cuando esta mañana llega al trabajo con un Ford Focus nuevo, presumiendo de vehículo y enseñándolo de manera ostentosa a sus compañeros. Cuando he visto el corrillo junto a su coche, todos riéndole las gracias y haciendo bromitas, se me han revuelto las tripas.

Imagínate, ¡el jefe de recambios de nuestro concesionario Skoda con un coche recién comprado a la competencia y presumiendo delante de todos!

Ignacio, tú sabes mejor que nadie que las ventas van muy mal, estamos sufriendo y peleando la venta de cada unidad. ¡Y ahora esto! Es un golpe duro para mí personalmente como responsable comercial de nuestro concesionario y para todo el Grupo Valente. Creo que, como empresa, debemos hacer algo y cuanto antes.”

Do Not Copy or Post



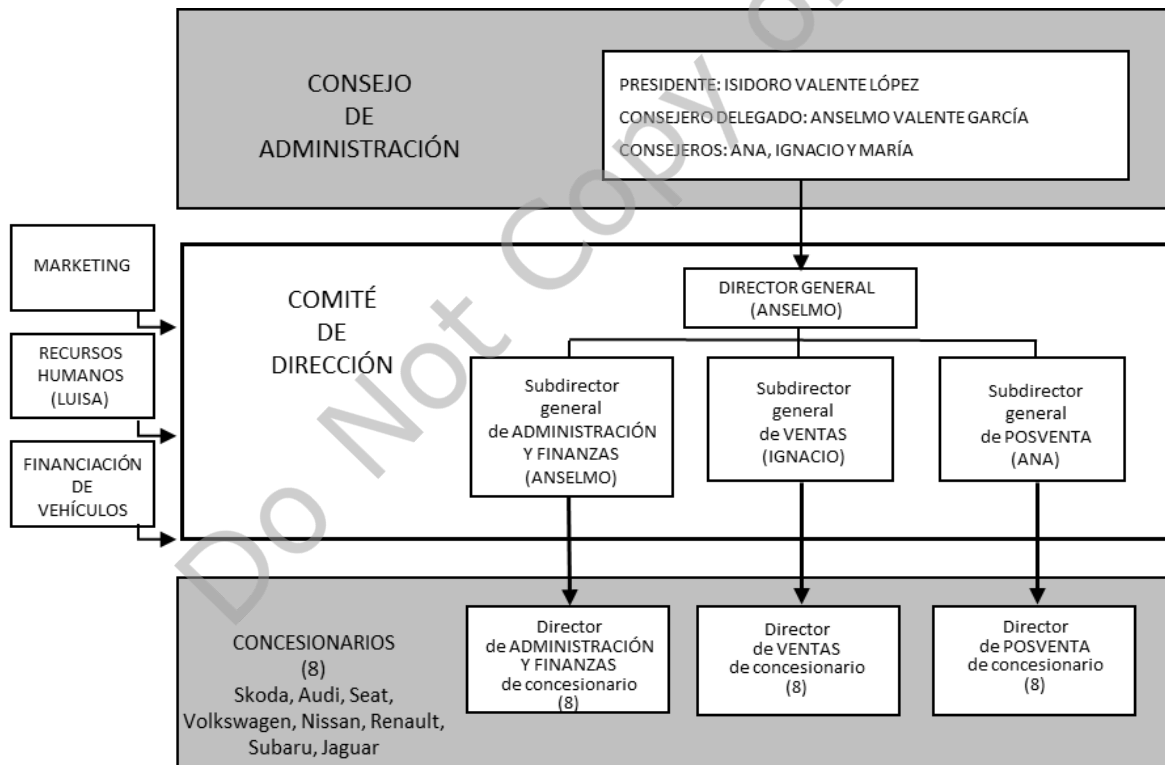
## Anexo 1

### Organigrama del Grupo Valente<sup>2</sup>

#### El organigrama

El Grupo Valente es 100% propiedad de una familia que se encuentra en su segunda generación. Isidoro, presidente del Grupo, y sus cuatro hijos –Anselmo, Ignacio, Ana y María– conforman el consejo de administración. María es la única persona del consejo de administración que no forma parte del comité de dirección. Ejerce como farmacéutica, vive en otra ciudad y no está implicada en la gestión de la empresa.

Los departamentos de marketing, recursos humanos y financiación de vehículos son de *staff*, y dan servicio a todo el Grupo. Los subdirectores generales no tienen relación jerárquica con estos departamentos, aunque se relacionan con ellos en el día a día de la empresa. Para cualquier decisión importante que requiera coordinación, dependen directamente del director general.



<sup>2</sup> Los departamentos de marketing, recursos humanos y financiación de vehículos dan servicio al comité de dirección y al resto del Grupo, y los coordina el director general. El gerente de cada concesionario no tiene funciones ejecutivas, figura sólo a efectos legales ante el fabricante. Los tres subdirectores generales tienen repartidos los puestos de gerente en los distintos concesionarios del Grupo.