

Eurofirms: decisiones difíciles

Josefina Lagos
Miguel Ángel Ariño
Mireia Las Heras

Una tarde de junio de 2017, Miquel Jordà, todavía en su despacho en Cassà de la Selva (Gerona), se levantó sobresaltado de su asiento al recibir un cuarto *email* con quejas sobre el director comercial de la Zona 2. Esta vez, el correo lo remitía el responsable de la oficina de Málaga, Pablo, quien le pedía ayuda: se trataba nuevamente de problemas con Juan, su responsable directo, por su trato agresivo e impaciente. A Jordà le vinieron imágenes sucesivas a la cabeza: todo el esfuerzo llevado a cabo durante años por tratar a cada persona con especial respeto, por construir paso a paso un ambiente grato en el cual sentirse a gusto... De pronto, pensó que esto era un sueño y que debía despertar. Se preguntaba qué debía hacer esta vez, ya que los logros obtenidos en el crecimiento de las ventas y la atención a los clientes de la zona de Juan eran sobresalientes; sin embargo, su relación con el equipo dejaba mucho que desear. Quizá, tal como le había dicho un consultor cuando solamente eran sesenta personas en la empresa, esta cultura solo sería posible «hasta que tengas cien empleados».

Eurofirms

Eurofirms es una empresa de recursos humanos que comenzó sus operaciones en el año 1991, con dos sucursales en Gerona y ofreciendo servicios de trabajo temporal. Cerró el año 2017 con un total de 95 oficinas repartidas por España, Portugal y Holanda, con un equipo de más de 500 profesionales que atendían cerca de 3.000 empresas clientes, así como con planes de expansión a otros países.

En 2017, las ventas de Eurofirms alcanzaron los 351,5 millones de euros y presentaron un crecimiento sostenido en los últimos años, tal como se puede apreciar en la Figura 1.

Caso preparado por Josefina Lagos, MBA 1998, bajo la supervisión de los profesores Miguel Ángel Ariño y Mireia Las Heras. Junio de 2018.

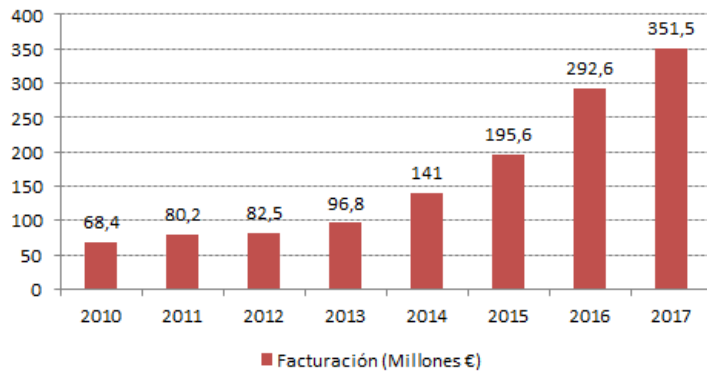
Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2018 IESE. Para pedir copias de este documento dirijase a IESE Publishing en www.iesep.com, escriba a iesep@iesep.com 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: 4/7/18

Figura 1
Evolución de la facturación del grupo Eurofirms



Fuente: documento proporcionado por la empresa.

Jordà pensaba que su resultado económico era consecuencia de la cultura «*People First*» y de una estrategia y unas operaciones cuidadosamente planificadas e implementadas. Hasta 2017, el principal servicio que prestaba la compañía era el de trabajo temporal (véase el **Anexo 2**), que a mediados de ese año presentaba un volumen de actividad que alcanzaba los 15.000 trabajadores temporales por día colocados en sus empresas clientes. Sin embargo, Eurofirms seguía diversificando sus servicios para potenciar el crecimiento manteniendo la calidad de estos.

Sorprendentemente, las modernas y acogedoras oficinas centrales en las que trabajan alrededor de cien personas no se encuentran en una ciudad, sino en un polígono industrial en Cassà de la Selva, a pocos kilómetros de Gerona. «De este modo —señala un ejecutivo— el espacio es más económico, el entorno es más agradable, tenemos buenos accesos y contamos con facilidad de aparcamiento».

El propietario

Jordà se incorporó a Eurofirms en 1997 como accionista minoritario tras abandonar su propia actividad de distribución de productos alimentarios y haber trabajado como directivo en una empresa de embutidos de Gerona. En aquel entonces, Eurofirms era una pequeña empresa de trabajo temporal (ETT) de Gerona. Con el paso de los años, se convirtió su único accionista y director general. Él nació en el año 1964 y su familia vivió durante muchos años en Cassà de la Selva (Gerona), donde su padre se dedicaba a trabajar la tierra. A pesar de viajar mucho cada semana, actualmente sigue viviendo en la misma casa donde creció. Tiene un huerto y un corral que le permiten desconectar y disfrutar del tiempo libre con sus dos hijos.

Se licenció en Ingeniería Agrónoma en la Universitat Politècnica de Catalunya con la idea de seguir vinculado al campo. Más tarde, cursó el MBA del IESE para ampliar opciones empresariales. Así describe Jordà cómo surgió Eurofirms:

«[...] en mi primer trabajo después del MBA, en una multinacional, trabajé con Alex, graduado de la Sorbona y empresario, con una excelente capacidad de gestión, capaz de venderte un aeropuerto. Mi salario era muy bueno: de los mejores de mi promoción del MBA. Pero Alex era una persona con la que era difícil entenderse y trabajar. Una vez, nada más abrir la puerta



del *hall*, oí una bronca alucinante que le echó a un compañero. Me llegó al corazón. Pensé que no había ninguna necesidad de ello. Un día la bronca me tocó a mí. Le dije que no me gritase, que no lo toleraría. Pensé: “No me importaría cobrar la mitad y tener un responsable con el que pudiera hablar, de tú a tú, de una manera normal; tener un entorno agradable”. Me di cuenta de las motivaciones que tiene un trabajador: que la empresa funcione bien, tener la oportunidad de aprender a hacer bien el trabajo y poder aportar a la compañía. Continué en la empresa, pues necesitaba dinero para pagar el crédito que había solicitado para el MBA. En cuanto tuve la oportunidad de poder definir una cultura empresarial adecuada a mis valores, me propuse crear el entorno que me hubiese gustado tener en el trabajo».

Jordà ha construido Eurofirms con humildad, mucho trabajo y dedicación, asumiendo el riesgo empresarial, superando profundas crisis y reinvertiendo los recursos generados en tecnología, en adquisiciones de otras empresas y en formación para el equipo.

La Tabla 1 muestra las principales cifras del estado de pérdidas y ganancias de la compañía desde 2010 hasta 2016. La facturación y los beneficios han crecido debido al aumento del número de clientes, de sucursales y de compras de empresas del sector.

Tabla 1
Estado de pérdidas y ganancias

Estado de pérdidas y ganancias	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Importe neto Cifra de ventas	351.548.789	292.570.693	195.600.345	141.002.897	96.809.134	82.465.039	80.240.989	68.437.237
Resultado de la explotación	11.584.408	10.157.040	8.391.311	7.172.563	4.764.884	3.450.873	3.189.874	2.157.790
Resultado antes de imp.	11.574.854	10.292.276	8.681.943	6.956.595	4.431.801	3.413.487	3.157.434	2.189.208

Fuente: documento proporcionado por la empresa.

El sector

Las principales empresas del sector que operan en España son:

Randstad: grupo holandés, con un nivel de facturación de 1.275 millones de euros en España y un crecimiento del 7% en 2016. Cuenta con 30.000 empleados en el mundo (1.800 de ellos en España) y más de 4.600 oficinas distribuidas en 39 países (250 de ellas en España).

Adecco: grupo suizo, con un nivel de facturación de 979 millones de euros en España y un crecimiento de 9% en 2016. Cuenta con 33.000 empleados en el mundo (1.800 de ellos en España) y más de 5.000 oficinas en 60 países (300 de ellas en España).

Manpower: multinacional estadounidense, con un nivel de facturación en 2016 de 507 millones de euros en España. Cuenta con 30.000 empleados en el mundo (763 de ellos en España) y 4.400 oficinas en 73 países (100 de ellas en España).

Eurofirms: en cuanto al volumen de ventas, es la cuarta ETT en el mercado español, la primera de capital 100% español. En 2017, cerró con una facturación de 351,5 millones de euros, y cuenta con más de 500 empleados y 95 oficinas en España, Portugal y Holanda.