

RT COOLING: MODELOS DE DIRECCION¹

INTRODUCCIÓN

Catorce años habían pasado desde que Rodrigo Reina aterrizara en RT Cooling y fuera nombrado director general de la empresa. Habían sido años de mucho crecimiento personal y profesional, no exentos de grandes esfuerzos y momentos difíciles, dudas y retos, algunos de los cuales había llegado a considerar insuperables. Era una tarde de noviembre de 2023 y Rodrigo, sentado en su despacho, meditaba sobre los años pasados y las experiencias vividas en la empresa. Aunque no le gustaba mirar atrás, sí solía reflexionar sobre el camino emprendido, pero esa tarde sus consideraciones tenían un matiz distinto: había surgido una nueva oportunidad profesional que le resultaba especialmente atractiva. La propuesta era sin duda interesante, y además parecía inevitable comparar los posibles beneficios con respecto a su situación actual en RT Cooling. Tendría la posibilidad de comenzar un proyecto de cero, con el respaldo de un grupo empresarial ya consolidado, y la concepción respecto al modelo de negocio le parecía realmente innovadora. Además, se le ofrecía la oportunidad de participar en el accionariado, rodeado de un equipo de personas a las que conocía desde hace muchos años y con las que mantenía una magnífica relación personal.

Rodrigo se debatía entre los dos posibles caminos a escoger. Por un lado —pensaba— le costaba dejar RT Cooling, donde llevaba tantos años y sentía el proyecto como propio. Por otro lado, el nuevo proyecto representaba un cambio con el que muchas veces había soñado. Los nuevos socios, la independencia organizativa, el carácter innovador y la posibilidad de adquirir la condición de propietario, representaban condiciones difíciles de rechazar.

Como había tratado de hacer a lo largo de su vida, Rodrigo fue transparente con el Consejo de Administración de RT Cooling; les informó de la nueva propuesta que había

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los colaboradores docentes Carlos Rus y Arancha Muniain, con la supervisión del profesor Antonio-Abad Hidalgo Pérez, 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 © agosto de 2024, Fundación 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.

recibido. Sin embargo, esa conversación no había hecho más que acrecentar sus dudas, porque el consejo, al conocer la situación, había reaccionado con una contraoferta relevante tanto desde el punto de vista de gestión de la empresa como personal; por fin podría dar pasos que llevaba años esperando.

Mirando pensativo por la venta de su despacho, Rodrigo se preguntaba: ¿Había acabado ya su etapa en RT Cooling o estaría precipitándose? ¿Era el momento adecuado para el cambio? ¿Era el nuevo proyecto un tren que no podía perder? ¿Y si dejaba escapar la oportunidad de ver en RT Cooling los cambios por los que tanto había luchado?

HISTORIA

Rodrigo comenzó su trayectoria profesional como ingeniero en Viotech, empresa en la que se dedicó fundamentalmente en esos primeros años a realizar proyectos industriales de innovación vinculados a sistemas de climatización para el sector aeroportuario. Tras un breve periodo en el que ejerció de profesor en la Escuela de Ingenieros de Almería, volvió a Viotech como responsable del Área de Ingeniería, posición que mantuvo tres años antes de pasar a ocupar el cargo de director industrial de la empresa. Dos años más tarde, tras un cambio en la composición accionarial de la compañía, fue nombrado director general, puesto que ocupó durante los dos años siguientes, hasta llegar a RT Cooling. Aunque el recorrido que siguió dentro de Viotech le permitió conocer la empresa desde diferentes áreas y tocar el negocio de cerca como ingeniero, siempre pensó que su promoción había ido *“demasiado rápida”* y que, en realidad, hubiera necesitado más tiempo para asumir los puestos de dirección. Pero los tiempos de las empresas no siempre coinciden con los tiempos de las personas.

En octubre del año 2009 aterrizó como director general en RT Cooling, empresa especializada en productos de refrigeración y sistemas de climatización para vehículos comerciales y autocares. Rodrigo se encontró con una empresa que llevaba más de un año sin director general; se gestionaba desde la central, con viajes semanales del consejero delegado. Rodrigo, recuerda que lo que más llamó su atención fue el gran desorden existente en el taller y la defensa que la plantilla hacía del *“modelo”*.

No podía decir que todo hubiera sido una sorpresa. La casualidad quiso que visitara RT Cooling meses antes de su incorporación, de modo que conocía el trabajo que tenía por delante. Sin embargo, el reto le ilusionaba. Contaba con su experiencia previa en Viotech (marca líder en Europa en soluciones de calefacción, ventilación, y tratamiento del aire para sectores comerciales) y su gran capacidad de esfuerzo y superación.

Primera etapa: modelo de empresa tradicional (1977-1996)

RT Cooling nació fruto de la evolución de una empresa de gestión de flotas de vehículos comerciales, con sede en España, que gestionaba también un taller de reparación donde prestaban servicio a sus propios vehículos y a los de otros operadores. Las altas temperaturas de España provocaban con frecuencia averías en los componentes de

refrigeración y climatización de los vehículos comerciales y autocares que circulaban en el país, y esto les había permitido alcanzar un alto grado de especialización técnica en estos sistemas. Este factor, unido a la demanda creciente y la escasa oferta de ese tipo de equipamientos en aquellos años, justificó el nacimiento de una empresa específicamente destinada al diseño, fabricación y comercialización de sistemas para su climatización y refrigeración.

Todos los accionistas y propietarios iniciales procedían del sector de la explotación de vehículos comerciales. Ante la falta de proveedores nacionales y el alto coste de los equipos que importaban para sus vehículos, deciden crear RT Cooling, que se convirtió en el primer fabricante de equipos de refrigeración y aire acondicionado para vehículos comerciales de España, en un momento en el que apenas se incluían en los equipamientos de serie de dichos vehículos. Este primer periodo se caracterizaba por una gran estabilidad en la dirección de la empresa. Eran cuatro propietarios, que representaban el 50% del accionariado, los que intervenían en la dirección de la empresa en ese momento; dos de ellos tenían un peso más relevante: Eduardo Herrera, que dirigía desde el inicio la parte industrial, y Antonio Gómez, encargado de la parte financiera. El 50% restante estaba en manos de una sociedad mercantil.

El modelo de negocio se basaba en el desarrollo continuo de soluciones para los distintos componentes que conformaban los equipos de climatización y refrigeración, con un modelo de innovación único. Su ventaja competitiva les permitía una gran diferenciación respecto a sus competidores europeos ya que una parte muy importante de los componentes que integraban en sus sistemas eran de fabricación propia o de diseño personalizado. Esto les garantizaba la posibilidad de cubrir casi la totalidad de los servicios postventa para sus clientes, que en ese momento eran principalmente los fabricantes de vehículos comerciales —entre los que se encontraba Subisa.

Respecto a la gestión de los recursos humanos, RT Cooling se encontraba en una etapa de acento más “tradicional”, o sin profesionalizar, caracterizada por una rotación prácticamente inexistente, sin despidos, y en la que el proceso de contratación se iniciaba por recomendaciones de conocidos o familiares de los propios trabajadores. En esa época, el volumen de la plantilla era estable y el crecimiento se hacía de forma paulatina, ajustado a las necesidades de producción; desde los veinte trabajadores iniciales, hasta los más de cien que encontramos a final del año 1997, la plantilla crecía al ritmo que lo hacía la facturación. Durante esos primeros años, los puestos de responsabilidad se concentraron en las personas de mayor confianza para la dirección, y no tanto en los perfiles técnicos. Los altos márgenes y beneficios logrados posibilitaron una etapa marcada por grandes inversiones en el negocio, tanto en maquinaria como en infraestructura.

En el año 1997 la dirección de RT Cooling, tras considerar el nivel de inversión necesario para llevar a la empresa a un nivel superior y ante las dudas que les planteaban algunos relevos generacionales que acababan de ocurrir en el accionariado que no formaba parte de la gestión de la sociedad, comenzó a plantearse seriamente la posibilidad de