



**Instituto Eurotechnology Empresas**

Business School

Centro Comunitario Superior de Negocios, Post-Universitario y Executive

Registro M. Oficial: Coruña, España, tomo 2.278-36

Cámara, Coruña, España, E-9.321

Fiscal, CIF: B-15709504

[www.eurotecmaster.com](http://www.eurotecmaster.com) | [info@eurotecmaster.com](mailto:info@eurotecmaster.com)

**Estudio de Casos: Hernando**

---

# Cultura de Empresa

---

**MDE001**

**Caso**  
**Decisiones a Tomar**  
**Explicaciones de Referencia**



Hernando era un chico recién Licenciado en Políticas, consiguió su primer trabajo como administrativo. A los dos meses se dio cuenta que la mayoría de sus compañeros llevaban media vida en la misma posición en su empresa, era una persona representativa, dinámica, creativa, con aspiraciones de no pasar desapercibido por la vida.

Le surgió un trabajo de comercial, exclusivamente a comisión, vio nóminas de esa empresa que multiplicaban por diez lo normal, lo primero que se dijo, si lo consiguen ellos por qué yo no.

No tenía coche ni posibilidades de adquirirlo, no tenía recursos para pagarse sus gastos de viaje. Propuso a la empresa que le contratara cobrar personalmente a sus clientes en el momento de la venta la comisión que le pagarían a 60 días, aceptaron que les cobrara la mitad si les llevaba el producto.

Con unas simples explicaciones empezó su labor, Su jefe, al preguntarle Hernando si le facilitaría contactos de clientes o potenciales, alguna forma de llegar a ellos... lo acercó a la ventana y le dijo, mire Hernando, toda la ciudad es suya...

Hernando sabía, por varias entrevistas de trabajo a las que había acudido, que sin experiencia no lo admitían en ninguna organización con planificación comercial, un cliente no se puede dejar en manos de un inexperto, le decían, pero como estudiante de políticas había leído infinidad de libros de sociología y negocios, por supuesto, casi todos americanos, empezó a recordar los grandes éxitos recopilados por los autores, fracasos no existían, ¿cómo venderían sus libros...

Durante seis meses, comió bocadillos, durmió, qué decir... cargó en autobuses con sus aspiradoras de última generación, limpió cientos de casas haciendo demostraciones...

Cuando ya estaba convencido que todo era mentira o que él era inútil, su jefe, visto sus ganas, le dijo si quería ir a una feria de ayudante de expositor, aceptó sin dudarlo.

Allí tuvo oportunidad de tocar productos que sólo viera en catálogos, vio como argumentaba el especialista-expositor, consiguió infinidad de respuestas, que las personas no eran un libro pero empezó a entender los libros.

A partir de ese momento su carrera fue meteórica con ascensos continuados, el primer mes que cobró, en efectivo, llevaba el dinero en un bolsillo de su chaqueta y de cada rato lo tocaba, su encuentro con su novia fue una pesadilla para ella, seguido le decía, como me pesa este bolsillo...



De nuevo empezó a ver los éxitos de sus lecturas..."si puedes soñarlo, puedes hacerlo"....."Piensa en Grande".....

Montó su propia empresa, en el centro, espectacular, trabajadores bien remunerados, quiso ser un compañero, no un jefe.

Cuando se presentaba una oportunidad con su coste, calculaba, es sólo vender tanto más, cuando invitaba a comer descontaba mentalmente los impuestos que se ahorra, todo veía como oportunidad, nunca como riesgo, era un comercial nato.

Cuando se dio cuenta que sus cuentas se estaban agotando, se quería morir, hizo cuentas y comprobó que para soportar los costes fijos tenía que vender el doble de lo que vendía.

Se llenó de optimismo con una inspiración de hombre de negocios, consiguió una campaña publicitaria a gran escala a pagar a 120 días, tiempo más que suficiente para retornar el gasto, pagarla y obtener liquidez.

Los resultados no solamente fueron mínimos sino que aumentó el coste del trabajo añadido.

Con la necesidad de la recuperación se vendió con facilidades mayores, a clientes de dudosa solvencia... aumentó al doble los impagados e insolvencias... los bancos le exigieron nuevas garantías para sus descuentos comerciales, hipotecó... cuando dichos bancos tuvieron la garantía suficiente para los riesgos por estos ya asumidos, le negaron la mayoría de los descuentos comerciales que presentaba, sin liquidez, sin tesorería, sin recursos para pagar a abogados para una quiebra legal...

Era verano y optó por irse a la playa intentando pasara el tiempo más rápido, con taquicardias, el móvil en la oreja esperando alguna llamada de quien quería y admiraba pero nunca llegaban.

Reflexión tras reflexión se dio cuenta que tenía una amplia formación comercial pero ninguna financiera ni estratégica y que el "tu puedes" debía combinarlo con "si algo puede salir mal, saldrá mal".

Pensó en lo "alguien inteligente puede quedarse desnudo pero se vuelve a vestir" así se armó de fuerza, y sin nada, emprendió el mismo negocio por otros caminos. Hoy es un empresario importante y su único sueño es que tanto esfuerzo pueda dedicárselo a quien más quiere y lo conserve, que sus empleados lleguen a entender que un empresario no



Instituto **Eurotechnology** Empresas

Business School

Centro Comunitario Superior de Negocios, Post-Universitario y Executive

Registro M. Oficial: Coruña, España, tomo 2.278-36

Cámara, Coruña, España, E-9.321

Fiscal, CIF: B-15709504

www.eurotecmaster.com | info@eurotecmaster.com

Estudio de Casos

## CULTURA DE EMPRESA

MDE001

### CASO HERNANDO

es un explotador, lo que también puede sufrir, que un director, así se ve, ni jefe, ni compañero, es el capitán del barco pero el barco son ellos.

### DECISIONES A TOMAR

Danos en dos folios tus pensamientos sobre Hernando, si es bastante común lo que le sucedió, qué valoras de un empresario, que prioridades establecerías y como planearías en tu caso . Ve explicaciones en lección 03, dirección estratégica, cultura de Empresa.

### EXPLICACIONES DE REFERENCIA

Lección 03, dirección estratégica, cultura de Empresa

www.eurotecmaster.com