

MECANIZADOS GENIL, S.L. (C)¹

A finales de 2006, Rosa Puebla mantuvo una reunión con Fernando Caballero, para determinar qué hacer con Mecanizados Genil. Después de casi tres años de actividad, la empresa no había generado beneficios tangibles para Rosa, que por el contrario, había tenido que aportar dinero en repetidas ocasiones.

A lo largo de esa reunión ambos repasaron la situación de la empresa, y las vicisitudes por las que había atravesado. También dedicaron tiempo a analizar las relaciones con los otros socios. A la vista de este análisis, y con la experiencia que ya tenía, Rosa decidió contratar a Rafael Júcar, joven ingeniero industrial, como gerente de la empresa. Entre él y Fernando Caballero, fueron poco a poco adoptando una serie de medidas, encaminadas a poner orden en la complicada situación de Mecanizados Genil.

Traslado de localidad

Las medidas adoptadas tuvieron como consecuencia un enfrentamiento cada vez mayor entre la nueva línea gerencial y los Sres. Manzaneda, antiguos dueños de la empresa que dio origen a Mecanizados Genil, y en la actualidad empleados de la misma. Esta tensa situación terminó con la decisión de Rosa de prescindir de ellos. Para esto, no vio otra posibilidad que trasladar la sede física de la empresa a otra localidad cercana, dado que las instalaciones que ocupaba Mecanizados Genil eran propiedad de los Sres. Manzaneda.

Antes habló con Joaquín Sánchez, el otro socio que había puesto dinero en la empresa, y llegaron al acuerdo de que Rosa le compraría su participación en Mecanizados Genil por su valor nominal. Joaquín abandonó Mecanizados Genil, y volvió a trabajar en el taller de su padre, cansado de su experiencia empresarial, y sin lograr recuperar las

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Antonio Hidalgo Pérez, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Marzo 2016, Instituto Internacional 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 medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. 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 email a la dirección casos@santelmo.org.

cantidades que había ido poniendo en la empresa. Con la salida de Joaquín de la empresa, Rosa se hizo cargo de un préstamo oficial que se había obtenido al inicio de las actividades, liberando la garantía personal prestada en su día por el padre de Joaquín.

El traslado se efectuó en enero de 2007, antes de que comenzara la campaña productiva. Rosa pudo trasladar también parte de la maquinaria productiva y algunas herramientas y utillajes que se habían adquirido con el préstamo oficial. De todos modos, la mayor parte del inmovilizado y de las existencias quedó en poder de los Sres. Manzaneda. Por el contrario, las obligaciones con respecto a proveedores y clientes debió asumirlas Mecanizados Genil. Estas circunstancias produjeron un desequilibrio patrimonial en Mecanizados Genil, que fue cubierto con aportaciones personales de Rosa.

La práctica totalidad de la plantilla de trabajadores, compuesta por 18 personas, decidió abandonar a los Sres. Manzaneda y trabajar con Rosa en las nuevas instalaciones.

Rosa había adquirido una nave en una zona de expansión industrial, situada en un pueblo que distaba unos 20 Km. del lugar en el que Mecanizados Genil había comenzado su actividad. La nave fue adquirida directamente por Rosa mediante un crédito hipotecario, por lo que no fue incorporada a los activos de la empresa. Posteriormente Rosa alquiló la nave a Mecanizados Genil, para con el importe de las rentas percibidas ir pagando los vencimientos de la hipoteca.

La siguiente tarea que se impuso Rosa, con la gestión directa de Rafael, fue la de recuperar el buen nombre de Mecanizados Genil, como empresa fiable y de calidad, que se había visto seriamente deteriorado a raíz de la separación de los Sres. Manzaneda. Ellos seguían fabricando maquinaria similar a la que ofrecía Mecanizados Genil, y por tanto constituían una competencia directa. En las relaciones con los clientes, los Sres. Manzaneda daban una versión de los hechos poco respetuosa con la realidad. Incluso acostumbraban a realizar veladas referencias a la falta de capacidad técnica o financiera de Mecanizados Genil para cumplir los contratos que firmaban, ahora que ellos no estaban al frente del negocio.

Siguiendo el consejo de Fernando, Rosa adoptó el criterio de que el ejercicio contable coincidiera con la campaña de producción, que abarcaba de 1 de abril a 30 de marzo. Desde que la empresa se había trasladado de ubicación, Rosa había prescindido de los servicios de los asesores legales y contables que tenía Mecanizados Genil desde sus inicios, y que habían sido contratados por deseo de Joaquín Sánchez, con el apoyo de los Sres. Manzaneda.

A la vista de cómo habían llevado la contabilidad, tanto Rosa, como Fernando y Rafael, pensaban que su modo de actuar no era fiable, y era preferible encomendar las tareas contables a otras personas. Para esta función, comenzó a trabajar en Mecanizados Genil Pedro Martínez, cuñado de Fernando, quien tenía plena confianza en él.

Pedro comenzó introduciendo datos contables en un programa informático, y poco a poco fue adquiriendo los conocimientos suficientes para llevar el día a día de la contabilidad. Para los cierres contables y operaciones más complejas, Mecanizados Genil contaba con la orientación de Fernando y la colaboración de asesores externos, que realizaban esas tareas.

Rafael se dedicaba fundamentalmente a todas las tareas de producción, así como al seguimiento de los contratos que se cerraban por el equipo comercial. Rosa supervisaba las tareas de Rafael, sobre todo en el ámbito comercial, y llevaba personalmente las relaciones con las entidades de crédito. Fernando prestaba sus servicios profesionales a la empresa, pero no trabajaba en exclusiva para ella, sino que llevaba estos asuntos desde su despacho profesional, situado en la capital de la provincia.

La primera campaña en las nuevas instalaciones

Durante la campaña de 2007/08, primera que se realizó completa en la nueva sede de la empresa, los resultados fueron ligeramente positivos, aunque los beneficios obtenidos se emplearon en sanear los resultados negativos de ejercicios anteriores. Estos resultados fueron achacados por los responsables de la empresa, a las dificultades que hubo que superar a raíz de la separación de los Sres. Manzaneda. Rosa no pudo recuperar, siquiera en parte, los préstamos que tenía hechos a Mecanizados Genil por las aportaciones dinerarias efectuadas.

Las campañas siguientes también se cerraron con beneficios. No obstante, Rosa estimaba que no obtenía de Mecanizados Genil el rendimiento que esperaba. Acostumbrada a la empresa textil, de la que percibía frecuentes rendimientos en términos de dinero en efectivo, el hecho de que no todos los beneficios que producía Mecanizados Genil se tradujeran en incrementos de sus cuentas personales, le producía cierta desconfianza en cuanto a la certeza de lo que reflejaba la contabilidad.

Mecanizados Genil seguía teniendo problemas de liquidez, y Fernando se esforzaba en explicar a Rosa que no todos los beneficios se podían retirar de la empresa, ya que esta necesitaba contar con financiación para su funcionamiento corriente. No obstante, Rosa tenía la tendencia a retirar cantidades de efectivo de la empresa cuando se producían ingresos. Esto hacía que hubiera ocasiones en que debiera aportar nuevas cantidades de efectivo, cuando la empresa necesitaba liquidez.

De cualquier forma, al acabar la campaña 2013/14, el saldo a favor de Rosa en la cuenta con Mecanizados Genil, por sus aportaciones dinerarias, superaba los 720.000 €, a pesar de las cantidades retiradas.

A mediados de 2009, Rosa había decidido que su yerno Manuel Gómez, casado con su hija mayor, entrara en Mecanizados Genil para trabajar en la parte de producción, ayudando a Rafael en sus funciones. Dada la nula experiencia de Manuel en estas