

Espacios de Baño, S.L. ⁽¹⁾

En junio de 2008 José Plasencia, Director General de Espacios de Baño, S.L. (E de B) estaba perplejo. Justo cuando pensaba que sus problemas de tesorería habían acabado definitivamente, todo volvía a empezar.

Tras sobrevivir durante dos años con un importante déficit financiero, que había sobrellevado apoyado en la buena voluntad de los proveedores y la manga ancha de los gestores de sus principales bancos, José había negociado con un inversor la venta de la nave en que se ubicaba la empresa, suscribiendo un contrato de alquiler a largo plazo y una opción de compra.

Como consecuencia de ello, la empresa había recibido una inyección de tesorería neta de 3.300.000 €. José había aplicado la tesorería obtenida a ponerse al día en el pago con todos los proveedores y acreedores y había aprovechado para cancelar deudas bancarias en diversas entidades por valor de 400.000 €, que consideraba que estaban negociadas en condiciones poco ventajosas.

Las sorpresas comenzaron cuando, dos meses después de vender la nave, inició las negociaciones con su principal banco para renovar las pólizas y líneas de descuento que venía utilizando. Al contrario de lo que esperaba, todo fueron dificultades. El banco interpretaba la operación de la nave como una desinversión en el negocio y el inicio de la retirada de sus accionistas. Tras largas negociaciones, y después de dar muchas más explicaciones de las que nunca había tenido que dar, su financiación se había visto recortada en 300.000 €. Escenas similares se venían repitiendo con otros bancos y cajas.

La puntilla la había recibido esa misma mañana con la llamada de su principal proveedor de embalajes: *"Pepe, tenemos que reunirnos con urgencia. He recibido un comunicado de Crédito y Caución que nos recorta el límite de riesgo para EdeB a 60.000 €, cuando, hasta el momento, estabais cubiertos en 300.000 €"*.

⁽¹⁾ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España.

Preparado por el profesor Miguel Soto Araneta del Instituto Internacional San Telmo, como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © Enero 2009. Instituto Internacional San Telmo, España.

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento, sin autorización escrita por el Instituto Internacional San Telmo.

LA EMPRESA

Espacios de Baño, S.L. era un fabricante de muebles para el cuarto de baño ubicado en el cinturón metropolitano de Valencia. La empresa había sido fundada a mediados de los 90 por Pedro Martínez, empresario del sector que fabricaba muebles de alta gama para el baño y que vio una oportunidad en el importante crecimiento que estaban experimentando los segmentos de gama media y baja. Para ponerla en marcha Pedro contó con su director de administración: Jose Plasencia. José tomó una participación minoritaria en la compañía y, desde el inicio de la actividad, fue el administrador único y director general. Pedro no estaba implicado en la gestión de la empresa. Ambos consideraban que EdeB era una apuesta a largo plazo y por eso, el día de su constitución, decidieron no retirar dividendos en los primeros años, decisión que mantenían desde entonces. En el Anexo 1 se presentan los balances de situación y cuentas de resultados de EdeB de los últimos años.

EdeB fabricaba y comercializaba muebles para colocar bajo el lavabo, espejos con la iluminación incorporada y muebles auxiliares de pequeño tamaño, diseñados para el cuarto de baño. Sus clientes eran detallistas que comercializaban el producto al consumidor final: almacenes de material de construcción, distribuidores de azulejos, tiendas de bricolaje y empresas especializadas en reformas del hogar con pequeñas exposiciones al público.

EdeB tenía una base de más de 600 clientes distribuidos por toda España. Se trataba de clientes habituales que presentaban en su exposición los modelos más comerciales de EdeB. También vendían apoyándose en el amplio catálogo impreso que EdeB renovaba cada año. Este esfuerzo de renovación constante y la emisión anual del catálogo constituía una de las principales partidas del gasto de marketing de la empresa. Como era práctica habitual en el sector, los clientes eran atendidos por una red de agentes comerciales libres, que trabajaban también para otros fabricantes de productos complementarios: grifería, mamparas, sanitarios, etc. El plazo medio de pago de los clientes era de 90 días. Aunque a veces se producían retrasos en los cobros, EdeB no tenía problemas significativos de morosidad. El instrumento de cobro más habitual era el recibo domiciliado sin aceptar.

Desde 1998 EdeB mantenía excelentes relaciones con "Comercial del Azulejo", el mayor distribuidor de azulejos a escala nacional. Las ventas a este cliente suponían el 25% de la facturación. Además de los productos estándar del catálogo, EdeB fabricaba muebles de la marca blanca de "Comercial del Azulejo". La forma de pago de esta empresa era mediante pagaré a 120 días fecha de factura, con dos días de pago al mes. La distribución ABC de clientes era la siguiente:

Nº de clientes	% sobre el total de venta				Total
	0 a 25%	25% a 50%	50% a 75%	75% a 100%	
	1	19	94	514	628

El mueble de baño se fabricaba a partir de tableros de partículas que EdeB cortaba y mecanizaba. Tras pintar las piezas exteriores en una cabina automatizada de pintura, las

piezas se ensamblaban montando los distintos modelos. Los muebles terminados se embalaban y se almacenaban en estanterías. EdeB mantenía existencias de 300 referencias para un consumo medio de 10 días. El diseño de los muebles se hacían internamente, en EdeB. adaptando modelos de éxito de las gamas altas y fabricándolos en materiales de menor coste, tratando siempre de identificar modelos de mucha rotación. Un modelo de éxito podía suponer 1.500 unidades al año y 400.000 € de venta, pero la media estaba en torno a 120 unidades y 30.000 €. La distribución ABC de productos en los doce últimos meses era la siguiente:

Nº de productos	% sobre el total de venta				Total
	0 a 25%	25% a 50%	50% a 75%	75% a 100%	
	14	33	88	748	883

Los principales proveedores de EdeB eran fabricantes de tableros de partículas, fabricantes de encimeras de mármol y manipuladores de vidrio, estos tres tipos de productos representaban el 50% de las compras. Para cada una de estas partidas EdeB contaba, al menos, con un suministrador principal y otro secundario, con el objetivo de mantener la competencia. Con un menor volumen de actividad, otros proveedores eran fabricantes y distribuidores de herrajes, focos, manipuladores de cartón ondulado, etc. La forma de pago habitual era 90 días fecha de factura. Salvo los fabricantes de tableros, que eran grandes empresas con sistemas de gestión de riesgos de clientes muy profesionalizados, los proveedores eran empresas de tamaño medio. José tenía buenas relaciones con sus directivos y propietarios, que eran bastante flexibles a la hora de negociar las condiciones de pago y de renegociar vencimientos, cuando era necesario.

LA NUEVA NAVE

Hasta el año 2005 EdeB se ubicaba en una nave de un viejo y anticuado polígono industrial. Cuando el ayuntamiento se planteó la reestructuración de ese polígono, la ubicación de EdeB ocupaba el espacio llamado a convertirse en la rotonda central de distribución del tráfico, por lo que nave y terreno debían ser objeto de expropiación. Las circunstancias no podían ser más oportunas dado que la vieja nave se había quedado pequeña y obsoleta.

José y Pedro decidieron aprovechar el momento para construir una nueva nave en un moderno polígono próximo a su ubicación de entonces, buscando un coste de suelo menor y con espacio suficiente para crecer, de acuerdo con los planes de expansión de la empresa. Dotarían la nave con unas oficinas representativas y con espacio suficiente para una sala de exposiciones donde pudiesen organizar eventos comerciales con los clientes. También renovarían determinados medios de producción, principalmente la cabina de pintura automatizada, para generar importantes ahorros de materiales y eficiencias de mano de obra. La inversión ascendería a 2.400.000 € entre el terreno y la nave y 300.000 € en maquinaria. La financiarían con un préstamo hipotecario de 2.200.000 € y con los fondos recibidos por la expropiación de la vieja nave.