

ANDALUZA DE RECICLADOS MEDIOAMBIENTALES, S.L.²

La noche del 30 de octubre de 2008 Joaquín no conciliaba el sueño. Hacía varios días que intentaba aclarar sus ideas respecto de la empresa Andaluza de Reciclados Medioambientales, S.L. (ARM), donde era administrador único con el 50% de las acciones, estando el otro 50% en poder de su socio Antonio.

La empresa debía realizar pagos de manera inmediata y, de nuevo, la única solución viable parecía ser la aportación de dinero de Joaquín a la empresa, sin la compañía de su socio. De esta manera, aumentaría la deuda que la empresa ya tenía contraída con él. Sin embargo, Antonio le había asegurado que en enero tendría disponibilidad de liquidez para afrontar de manera conjunta las necesidades de la empresa. Ante esta situación, a Joaquín le surgían múltiples cuestiones: “*¿Qué debo hacer? ¿Debo aportar los fondos necesarios una vez más? ¿Cuándo mejorará realmente la situación económica de mi socio? Es más, ¿esta empresa merece la pena? ¿Debo comprar la parte de Antonio o, simplemente, olvidarme y buscar otro trabajo?*”.

Joaquín

Joaquín, de 36 años, estaba casado y tenía dos hijas pequeñas. Era Diplomado en Relaciones Laborales y su trayectoria profesional, siempre como empleado por cuenta ajena, había transcurrido por varias experiencias. Su primer empleo fue de administrativo en una empresa detallista dedicada a la venta de electrodomésticos e instalación de cocinas. Con el tiempo fue asumiendo nuevos encargos, hasta llegar a desarrollar tareas gerenciales. A los

² Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el asistente de investigación Roberto Bellamy Cabeza con la dirección del profesor Eduardo Olaya Estefan del Instituto Internacional San Telmo, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

cinco años la empresa cerró por problemas societarios y entró como comercial para *pymes* en una empresa del sector de telecomunicaciones. Seis meses después, le ofrecieron la posibilidad de ser gerente en una empresa constructora, aceptando el puesto con mucha ilusión. Sin embargo, después de un mes la empresa entró en proceso de suspensión de pagos³ e inició su liquidación, quedándose Joaquín otra vez desempleado. Pasados unos meses se incorporó como administrativo en Recuperaciones Nogueira, S.A. (RN), mayorista del sector de la recuperación de metales (véase en el Apéndice 1 una breve descripción del sector).

Joaquín permaneció en RN algo más de tres años. Era una empresa familiar, dirigida de manera patriarcal por su fundador y plenamente enfocada a la actividad diaria. Aunque el trabajo de Joaquín fue reconocido a lo largo del tiempo con subidas salariales, él echaba de menos un mejor trato como empleado. Recordaba con tristeza las dificultades que tuvo en una ocasión para disponer de tiempo para ir al sepelio de un familiar cercano.

El departamento de administración de RN estaba formado por dos personas: Pedro y Joaquín. Pedro formó a Joaquín en las tareas propias que requería su puesto. Transcurridos unos meses, aquel le invitó a acompañarle en una serie de inversiones inmobiliarias, fuera del ámbito laboral. Joaquín aceptó invertir sus ahorros y a partir de entonces realizaron varias operaciones. Esta actividad continuó incluso después de que Pedro abandonase su puesto de administrativo para dedicarse por completo al negocio inmobiliario. Dichos proyectos le reportaron a Joaquín grandes beneficios y niveles importantes de liquidez. Sin embargo, el riesgo del sector iba en aumento, y eso le incomodaba tanto que decidió no arriesgar más y buscar otras alternativas de inversión en otros sectores.

Por otra parte, su experiencia en RN le había permitido conocer muchos aspectos de un negocio que ofrecía una gran rentabilidad y altos beneficios y que, desde su punto de vista, era mejorable en varias facetas. Tuvo la oportunidad de crear relaciones con todo tipo de profesionales del sector como proveedores, clientes, competidores y diversos asesores legales y fiscales. En septiembre del 2004, uno de dichos proveedores, Antonio, propietario de la empresa ARM, le solicitó asesoramiento sobre temas contables. Joaquín aceptó el encargo, manteniendo a partir de entonces un contacto asiduo con él que les permitió irse conociendo y comenzar una relación de amistad. Al mismo tiempo, iban surgiendo en Joaquín diversas ideas que pensaba que podrían contribuir a una mejora del negocio que lo haría, incluso, tan rentable como RN.

Antonio y Andaluza de Reciclados Medioambientales SL

Antonio, que en 2008 contaba con 38 años, estaba casado y tenía dos hijos. No poseía estudios y desde niño había trabajado en el negocio familiar de recuperación de metales. Cuando contaba con 25 años, su tío, propietario del negocio, le traspasó la empresa para que continuara al frente de la misma. Antonio sustituyó el nombre original por ARM. La empresa ocupaba, en régimen de alquiler, una nave de 500 m² situada en un polígono industrial cerca de una gran ciudad andaluza.

³ La figura la suspensión de pagos estuvo vigente en España hasta el año 2004, en que desaparece para dejar paso al Concurso de Acreedores.

En la primavera de 2004, Antonio había padecido una enfermedad que lo mantuvo en cama durante dos meses. A su vuelta, ya recuperado, se encontró con un negocio deshecho y endeudado. Ante tal situación, se vio obligado a despedir a varios familiares que trabajaban en la empresa y a los que achacaba gran parte de sus problemas. Tuvo que hacerse cargo entonces de las diversas deudas contraídas. En aquellos momentos críticos llegó a un acuerdo con RN por el que ésta le anticiparía fondos para comprar material. La manera de operar era la siguiente: todos los lunes se le concedía un anticipo en metálico con el que compraba material a chatarreros que se desplazaban hasta la nave de ARM en todo tipo de vehículos; cuando disponía de suficiente cantidad de material, lo transportaba en dos camiones, propiedad de la empresa, hasta RN. Por aquel entonces, ARM contaba con tres empleados que cobraban al final de cada semana. Antonio, por su parte, tomaba como sueldo semanal lo que le sobraba de la operación (la facturación se refleja en el Anexo 1).

Al final de 2004, cuando ARM estaba consiguiendo recuperar la actividad normal, Antonio recibió de la Agencia de la Administración Tributaria y la Seguridad Social sendas notificaciones de deudas contraídas y no pagadas. Como consecuencia, Antonio quedó embargado a título personal y la empresa endeudada con requerimientos de pago. Fue en ese momento cuando solicitó la ayuda de Joaquín para asesorarle en temas contables.

Durante la primavera de 2005, Antonio y Joaquín comenzaron a tratar de manera informal la posibilidad de que éste último adquiriera una parte de la empresa. Las conversaciones se fueron formalizando y culminaron en agosto de 2005 con el acuerdo de venta del 50% del capital de ARM por 200.000 euros. La dirección sería compartida por ambos socios. Las razones que explicaban la decisión de Joaquín eran sus ganas de ser empresario y dueño de su tiempo, las expectativas de futuro del negocio y la experiencia de Antonio en el sector. Joaquín condicionó el acuerdo al pago de todas las deudas contraídas con la Agencia de la Administración Tributaria y la Seguridad Social. Una vez cumplido este requisito, en noviembre de 2005, Joaquín entró en ARM como administrador único y co-gerente.

Desde noviembre de 2005 hasta julio de 2008

Una vez que Joaquín hubo asumido la dirección compartida, identificó varios frentes que, en su opinión, le permitirían aumentar el volumen de ventas, buscando obtener mayores beneficios. La primera medida que tomaron fue mudarse a una nave en un polígono industrial más cercano a la ciudad, triplicando el área disponible hasta los 1.500 m² y esperando que la nueva ubicación, a pesar de tener un alquiler más alto, generase más negocio al estar más cerca de los proveedores. Para formalizar el nuevo arrendamiento desembolsaron 24.000 euros, correspondientes a dos meses de fianza, un mes de comisión y el mes de alquiler en curso. La nave estaba dividida en tres módulos. Planificaron dedicar dos de ellos al material férrico y dejar el tercero para almacenar, tratar y clasificar los metales no férricos, apostando así por la recuperación de este tipo de metales. También fue preciso acondicionar la nave de manera adecuada para las necesidades de la actividad. Entre otras cosas, instalaron una báscula industrial de 10 x 3 metros y adaptaron dos despachos para uso de los socios. Estas reformas tuvieron un coste de 42.000 euros y concluyeron en febrero de 2006.