

## PLÁSTICOS, SA<sup>(1)</sup>

Era el 10 de diciembre del año 2006 y al día siguiente Javier tenía una cita en el notario para firmar el contrato de venta de su empresa. Se acercaba el momento de la verdad y a Javier le asaltaban las mismas dudas que había tenido desde el inicio del proceso: ¿Sería vender la mejor alternativa para él y para los suyos? ¿Había elegido el proceso más adecuado? ¿Estaría obteniendo el mejor precio? ¿Sería mejor el futuro de su empresa y sus trabajadores si firmaba el contrato?

Desde su problema de salud en el año 2003, Javier no había dejado de buscar salidas a su situación. Los médicos le habían recomendado que dejase de trabajar. Ninguna de sus tres hijas había sentido nunca inclinación por el negocio y habían elegido caminos profesionales independientes.

Él deseaba que la empresa tuviese continuidad tras su sucesión, y que no se perdiera lo que tanto le había costado construir, un importante negocio forjado con muchos años de esfuerzo y dedicación. Asimismo, le preocupaban sus empleados; muchos de ellos habían estado más de veinte años trabajando con él y la empresa era su único modo de vida.

Después de algunas gestiones y cavilaciones infructuosas entró en contacto con un banco de inversión especializado en fusiones y adquisiciones: ONE to ONE Capital Partners.

---

<sup>(1)</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por los profesores Miguel Angel Soto Araneta y Isauro López Polo y con la colaboración de One to One Capital Partner, como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Tras recibir el mandato de venta de su empresa, los asesores se habían ocupado de gestionar el proceso hasta llegar al momento actual.

Encima de su mesa tenía el resultado: un borrador del contrato de venta de su empresa, Plásticos S.A., a Aurista S.C.R., una sociedad de capital riesgo.

## LA EMPRESA

Plásticos S.A había sido fundada por Javier y su hermano, ambos ingenieros, que habían emigrado en los años cincuenta a Alemania y habían desarrollado su carrera en una gran multinacional de aquel país.

Allí habían trabajado con un nuevo componente, no utilizado entonces en España, para la fabricación de depósitos que tuvieran que contener materiales abrasivos: el poliéster vitrificado. Este material era más barato, considerablemente más ligero y más resistente a las abrasiones que el acero inoxidable al que sustituía en estas aplicaciones.

En el año 1.983, los dos hermanos decidieron volver a Andalucía y crear una empresa que fabricase depósitos con este tipo de materiales. La empresa había crecido poco a poco fabricando depósitos para depuradoras, empresas vitivinícolas y contenedores para materiales abrasivos.

Desde el comienzo de su actividad disfrutaron de un acuerdo de colaboración con una empresa americana, *Vitrified Solutions*, para explotar en España sus patentes sobre diferentes soluciones en poliéster vitrificado. Esto suponía una importante aportación tecnológica y, por ende, una significativa ventaja sobre sus competidores.

El uso de una tecnología puntera y la búsqueda de aplicaciones novedosas propiciaron que la empresa fuese ganando cuota de mercado con respecto a sus competidores, al tiempo que se introducía en nuevos mercados donde sus depósitos sustituían a los tradicionales en acero. Desde su creación, hacía 23 años, Plásticos S.A. había crecido hasta convertirse en líder del mercado de fabricación de depósitos de resinas de poliéster reforzados con fibra de vidrio. La compañía se labró una imagen muy profesional, llegando a contar como clientes recurrentes a las principales empresas del país, especialmente del sector del vino y la depuración de aguas.

La compañía había iniciado, hacía algunos años, su expansión internacional. En la actualidad contaba con presencia en Portugal y Francia, y con planes para extenderse hacia Bélgica.

Los proveedores de materia prima eran sólidas empresas internacionales que aseguraban el aprovisionamiento y la fábrica contaba con capacidad suficiente para atender incrementos de producción sin tener que acometer inversiones relevantes, por lo que no se preveían problemas productivos en el horizonte inmediato.

En el año 2006, la plantilla estaba compuesta por 72 trabajadores. Eran personas de la zona, sencillas, que habían aprendido su oficio en la empresa desde jóvenes. Casi la mitad había desarrollado toda su experiencia profesional en Plásticos S.A., ya que Javier prefería

mantener dentro del equipo gente que había ganado su confianza y era un poco reticente a contratar personas de fuera. La antigüedad media en la empresa era de 12 años. A cambio de esta fidelidad, Javier ofrecía a su personal un salario ligeramente por encima de lo que se pagaba en las empresas de la región y procuraba mantener una relación cercana con sus empleados.

A pesar de estas políticas de personal, en los años 90 habían salido unos cuantos trabajadores que habían creado empresas paralelas que competían con Plásticos en productos de menos valor añadido: piscinas prefabricadas, depósitos de diseño sencillo, iglúes para botellas desechables... Lo que en todo momento diferenció a Plásticos S.A. fue su *saber-hacer* en ingeniería y su capacidad de fabricar depósitos que resultasen complejos.

Pedro, el hermano mayor, falleció el año 1999 a la edad de 75 años. No se había casado y no tenía otros herederos que su hermano Javier, quien se hizo con el 100% de la empresa.

Desde que tuvo que asumir en solitario la responsabilidad del negocio, Javier se volvió extremadamente conservador (ver cuadro de datos económicos históricos en el Anexo 1). Poco a poco había ido reduciendo la deuda bancaria; había acumulado tesorería y realizado pequeñas inversiones financieras temporales que le permitían percibir ingresos financieros. Como sus necesidades económicas no eran grandes, vivía de un sueldo que podría considerarse medio en el mercado y retiraba como dividendos pequeñas cantidades cuando consideraba que el ejercicio había sido bueno. La empresa, dados los criterios conservadores de Javier, mantenía una elevada tesorería.

Gracias a su especialización en productos con alta carga de ingeniería y a su creciente poder de negociación con los proveedores, el margen de la empresa se había incrementado notablemente en los últimos años. Javier era consciente de que las mejoras habían sido considerables y no esperaba poder seguir incrementándolas en el futuro.

## **PRIMERAS GESTIONES DE VENTA**

En el año 2003 Javier tuvo un ictus cerebral a la edad de 72 años y los médicos le recomendaron que dejase de trabajar. La lenta recuperación le dio tiempo para reflexionar. Al principio no quería planteárselo, pero las presiones de la familia y un mejor conocimiento de los riesgos que estaba corriendo le hicieron ver que no había arreglo.

Por suerte, la compañía contaba con un equipo directivo con dilatada experiencia y preparado para mantener la empresa en el día a día sin el liderazgo directo de su propietario. Por ello, mientras duró su enfermedad Plásticos continuó funcionando sin problemas significativos.

Una vez asumido que no debía seguir trabajando, lo primero que se le ocurrió a Javier fue plantearles a sus hijas que se hicieran cargo del negocio, pero éstas rechazaron la idea de inmediato. También pensó en contratar un Director General, pero cuando encontró un candidato que le gustaba resultó que la empresa “le venía pequeña” para sus aspiraciones, salvo que fuese su propietario.