

MUEBLES FERRER⁽¹⁾

A las 8 de la mañana del día 26 de noviembre de 2008 Jaime Ferrer y sus hermanos tenían concertada la tercera reunión de trabajo con Eduardo Jiménez sobre la situación financiera de su empresa, la cual les había llevado a pedir asesoramiento externo. La drástica crisis económica había provocado una importante caída de ventas, tanto en la empresa como en todo el sector del mueble, y los retrasos en los pagos a proveedores eran preocupantes. Tras un año 2007 con una facturación total del conjunto de empresas de 15 millones de euros (5 ó 6 años antes la cifra no llegaba a 5 millones) y un beneficio de unos 500.000 euros, con excesos de tesorería, parecía inexplicable haber llegado a la angustiada situación de finales de 2008. Después del reciente trabajo realizado “ordenando números”, parecía que podían tomar decisiones con algo más de criterio. La situación era tan desesperada que no podían retrasar ni un solo día la confirmación del diagnóstico, ya discutido en la última reunión, para concretar un plan de acción y su ejecución urgente tomando las medidas necesarias. Se presentaba un largo día de trabajo por delante.

LA HISTORIA

José María Ferrer nació en 1933 en una familia muy humilde en una pequeña población rural de la provincia de Teruel. Sólo fue al colegio 5 años porque tuvo que ponerse a trabajar en el campo. Tenía entonces 11 años. Tres años después la familia se trasladó a Valencia para empezar una nueva vida. Diversos empleos dieron paso a

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

Copyright © Enero 2010, 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

poder trabajar con su padre en una tienda de frutas mientras por las tardes vendía a “dita”⁽²⁾ electrodomésticos y muebles. Con el tiempo consiguió vender colchones y camas de un fabricante de Zaragoza, de donde los transportaba él mismo en un furgón los fines de semana. En los años 60 consiguió montar su propia fábrica de “muebles dormitorio”, llegando a vender en muchas provincias a través de representantes a comisión.

A mediados de los años 80 creó un “hipermercado del mueble”, Muebles Paterna, con un producto de tipo medio, que situó cerca de la fábrica, en una nave en las afueras de Valencia, en la salida hacia Paterna, zona que con el paso de los años se fue consolidando como muy comercial.

Tanto la fábrica como Muebles Paterna fueron muy buenos negocios durante muchos años, y permitieron a Jose María crear un importante patrimonio (Véase Anexo 1).

Con el paso de los años, los clientes empezaron a demandar algo distinto. Muebles Paterna se iba quedando desfasado, tanto en el producto como en la forma de venta. Se iban poniendo de moda las cadenas de tienda en todos los productos y sectores: alimentación, vestido, complementos, y también muebles. La marca daba confianza al consumidor. El cliente ya no quería comprar los muebles en un lugar “pobre”. Dándose cuenta de esos cambios, José María aceptó la oferta de un franquiciador de muebles que contactó con uno de sus hijos. Así, a mediados del año 2004, abrieron una nueva tienda franquiciada con la marca de muebles Hogar XXI.

Los clientes de cada negocio eran distintos: mientras Muebles Paterna contaba con clientes de 35 a 60 años, a Hogar XXI se acercaban personas de 25 a 45, con mayor capacidad económica, sin miedo a endeudarse para financiar la compra, pero que exigían mejor servicio de entrega y montaje, una imagen de tienda más actual y más apoyo de “marketing”. La venta en Hogar XXI casi siempre se realizaba sobre pedido, utilizando la exposición solo como muestra para vender. La apertura de Hogar XXI fue providencial, porque, a pesar de que el negocio tradicional de Muebles Paterna seguía siendo rentable, la fábrica era cada vez más deficitaria.

En el año 2005 se abrió una nueva franquicia, Supermobel, de 1.500 m², con un modelo diferente: Orientado a un cliente de nivel medio y medio/bajo (incluyendo la nueva población inmigrante), con tiendas más austeras, localizaciones en polígonos industriales, marketing agresivo en radio y folletos, precios asequibles, y producto en exposición orientado a que el cliente, en un alto porcentaje, comprase el producto expuesto.

En 2006, José María Ferrer fundador del negocio, ya jubilado, sufrió una grave enfermedad que le apartó definitivamente del negocio, por lo que sus hijos tuvieron

⁽²⁾ Tradicional venta a crédito, en la que el bien queda como garantía.

que asumir toda la responsabilidad en la toma de decisiones. De los cinco hermanos Ferrer, todos trabajaban en el grupo desde temprana edad.

Después del éxito comercial de esta primera tienda de Supermobel, el franquiciador comunicó su intención de abrir en Valencia una segunda tienda. Para evitar la entrada de un competidor, Jaime y sus hermanos decidieron asumir la segunda tienda de esa franquicia. A finales del 2007 alquilaron un local en bruto de 2.100 m² bien situado, invirtiendo en su adecuación más de 300.000 euros y pagando un alquiler 7 euros/m² y mes.

En el verano de 2007, mientras la economía española daba muestras de agotamiento, se inició la crisis financiera internacional. Durante muchos años, el crecimiento económico, y especialmente, el del sector inmobiliario, propiciaron buenos años en el sector del mueble, pero la paralización del sector de la vivienda fue rápida, y la economía entró, según algunos, en una desaceleración, y, según otros, en una importante crisis⁽³⁾. (Ver en Anexo 2 un extracto del análisis trimestral de la situación económica y del sector del mueble de junio de 2008).

A mediados de 2008 los hermanos Ferrer tuvieron que tomar una dura decisión: cerrar la fábrica. Su padre se había negado siempre a este cierre. Llegó a decir en una reunión, dando un golpe en la mesa, *“mientras yo esté aquí, la fábrica no se cierra”*. Pero las pérdidas se seguían acumulando y, a pesar de que recordaban muy bien aquella idea de su padre, encargaron a sus asesores legales la preparación del concurso voluntario de acreedores. Hablaron con acreedores y bancos para que dicha decisión no afectase al resto de empresas, planificaron el cierre de la fábrica y el despido de los 14 trabajadores que quedaban.

EL GRUPO EN 2008

El grupo Muebles Ferrer⁽⁴⁾ había conseguido en el último cierre de ejercicio, en diciembre de 2007, una facturación de 14,6 millones de euros y unos beneficios de unos 500.000 euros (Véase Anexo 3 con un resumen de la cuenta de resultados de 2007).

El grupo estaba formado por nueve sociedades que englobaban la totalidad de los distintos negocios (Véase Anexo 4). Todas las propiedades inmobiliarias, reflejadas en el Anexo 1 pertenecían a la sociedad patrimonial del grupo.

⁽³⁾ El 9 de marzo del 2008 tuvieron lugar Elecciones Generales en España. La palabra crisis no era utilizada por las autoridades económicas.

⁽⁴⁾ No existía grupo de empresas jurídicamente hablando pero, para referirnos al conjunto de empresas, utilizaremos dicho término.