

MUVASA (A)¹

A finales de marzo de 2008, Salvador García, principal accionista de Muvasa, estaba preocupado por los problemas financieros que afectaban a la empresa y, sobre todo, por cómo todo ello estaba afectando a su familia.

Salvador García heredó de su padre una fábrica de muebles, con sede en una pequeña población a unos 60 Km de Valencia. Junto con su hermano Jorge dieron un importante impulso al negocio, convirtiéndolo en una empresa innovadora, con una muy buena imagen, con gran variedad en las colecciones de productos y defendiendo un precio elevado. Gracias a esa diferenciación, lograron superar el declive del sector del mueble en Valencia iniciado en los años 80.

A principios de 2008, Salvador tenía el 70% de las acciones de la empresa, pero había cedido, hacía unos tres o cuatro años, la gestión a sus hijos Tomás y Carlos. Tomás se encargaba de la Dirección General, especialmente de los temas comerciales, y Carlos de los temas financieros.

La fábrica se mantenía en el pueblo, pero administración, comercial y finanzas se habían trasladado a una oficina alquilada en Valencia. Toda la familia, a excepción del tío Jorge, vivía y trabajaba en Valencia.

En febrero de 2008 Salvador, verdadero “fundador” del negocio, pidió ayuda a su amigo Miguel, por su experiencia profesional pero, especialmente, por su sentido común y por su amistad. La situación financiera era cada vez más delicada.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo. España, preparado por el profesor Esteban Jiménez Planas, con el apoyo del Fondo de Desarrollo Académico del Instituto, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © Noviembre 2010. Instituto Internacional San Telmo. España.

Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo. España.

Última revisión Septiembre 2012

Después de un par de reuniones entre Salvador y Miguel decidieron crear una especie de “consejo”. En él se incorporarían, junto a Miguel y Salvador, sus dos hijos y su hermano. Miguel conocía algo de la empresa y, en parte, a la familia. El principal objetivo de crear este “Consejo” era mejorar la relación entre los familiares. Las reuniones eran siempre muy tensas; Salvador y Jorge no estaban de acuerdo con la siguiente generación en la forma en que estaban gestionando la empresa; Tomás y Carlos, especialmente el primero, no admitían las continuas injerencias de su padre y de su tío en el día a día.

Antes del primer Consejo, y a lo largo de dos o tres semanas, Miguel dedicó tres jornadas de trabajo completas a conocer bien la empresa, hablar con los responsables de cada departamento, entender el negocio, entablar contacto con las personas, pedir documentación, etc.

Miguel visitó la fábrica, el almacén y el resto de instalaciones en el pueblo. La fábrica se limitaba a la terminación de mobiliario fabricado por proveedores externos. El edificio era grande y bonito, pero nunca había visto algo tan caótico: almacén desordenado, pasillos ocupados por mercancía, muchos productos en curso, y bastantes productos terminados embalados pendiente de expedición. No disponían de datos fiables sobre las existencias, ya que no hacían recuento completo desde hacía más de un año. El anterior jefe de fábrica había sido despedido, después de algo menos de dos años en el puesto; el día de la visita, era el jefe de compras quien ocupaba su puesto, persona de la confianza de Salvador, pero no capacitado para la dirección de la fábrica. Anteriormente al relevo generacional, la fábrica era gestionada directamente por los hermanos García.

Con el traslado de oficinas a Valencia, varias personas se marcharon de la empresa al no aceptar el cambio de lugar de trabajo. Por otra parte, como consecuencia del traslado, las antiguas oficinas, situadas delante de la fábrica, muy espaciosas y con fachada a la carretera de entrada al pueblo, se encontraban prácticamente vacías.

Desde primeros de marzo ya ocupaba el puesto de jefe de fábrica una persona seleccionada por Tomás.

Tomás y Carlos eran personas muy trabajadoras. Con formación universitaria y de postgrado en una conocida escuela de negocios, dedicaban unas 12 horas al día a la empresa. Con la especial situación de crisis, solían trabajar también sábados e incluso domingos.

La responsabilidad de ventas nacionales la ostentaba un profesional del sector fichado por Salvador hacía 5 años, bien pagado gracias a un importante componente de comisiones en su retribución. En exportación ocurría algo similar, con otro buen profesional desde hacía 8 años (el 50% de las ventas era exportación). En la conversación que Miguel mantuvo con el departamento comercial llegó a la conclusión

de que a Muvasa le compraban fundamentalmente por su diseño y por la flexibilidad en ajustarse a las variaciones que solicitaba el cliente.

En 2004 y 2007 Salvador compró, respectivamente, dos pequeñas empresas competidoras. En realidad lo que adquiriría eran dos nuevas colecciones, con gran proyección comercial. La moda estaba entrando en la decoración cada vez más. La primera de ellas suponía, al cierre de 2007, un 20% de las ventas, y era la que más se vendía de todas las colecciones de Muvasa. La segunda, a marzo de 2008, aún no había dado prácticamente resultados.

Desde que Tomás se hizo cargo de la dirección, había dado especial importancia al mercado nacional. Su padre y su tío habían potenciado mucho la exportación, abarcando desde los países emergentes como Rusia, países árabes y países del Este, hasta los principales países europeos. Siempre defendían que la exportación era más rentable, sobre todo porque el cobro estaba asegurado, se cobraba antes, y porque generalmente los pedidos eran mayores. Pero las discusiones en las reuniones siempre derivaban en poner en duda los números: los márgenes, la valoración de las existencias, la imputación de costos entre el mercado nacional y el de exportación, la tardanza en conocer la cuenta de resultados de un periodo, etc. Desde 2005 hasta 2007 la proporción de venta de exportación había perdido algo de peso a favor del mercado nacional.

La administración era responsabilidad de Carlos. Con formación superior en económicas, dirigía muy estrechamente el equipo de contabilidad y de administración de ventas y tenía que dedicar mucho tiempo a la falta de dinero. Como apoderado de la empresa, gestionaba los bancos, y junto con una persona con dedicación casi exclusiva a tesorería, estaba absorbido por esos temas. Con el cambio de oficinas, había perdido parte del personal, especialmente de contabilidad (la nueva responsable de contabilidad llevaba tan solo unos meses en la empresa). Además, como la persona que llevaba las tareas administrativas de la fábrica seguía en el pueblo, tenía bastantes problemas de coordinación. Miguel detectó fallos en la valoración de existencias debido a abultados errores en datos de costes unitarios.

En cuanto a la situación financiera, Miguel pidió las cuentas en su primera visita en febrero: las últimas cuentas completas disponibles eran las de diciembre de 2006. Durante el año 2007 no se realizó ningún balance de situación, y el último cierre de cuenta de resultados fue en octubre de 2007. En dicho cierre se reflejaba una pequeña pérdida, con beneficio en el mercado nacional y pérdidas en el de exportación, pero Carlos decía que no había acuerdo entre la familia en los criterios de distribución de la estructura. Miguel no consiguió obtener un balance fiable posterior a diciembre de 2006 hasta la tercera visita a la empresa, ya en el mes de marzo. Se adjuntan las cuentas anuales de 2005 y 2006, y un cierre aproximado a 31 de diciembre de 2007 en Anexo 1.