

CAFE PARA TODOS, S.A.⁽¹⁾

“8.000 euros... ¡Qué barbaridad!... Si a eso le sumo los 47.000 de la reforma de la casa... Hmmm....”

Estos pensamientos surcaban la cabeza de José María mientras su amigo Juan, muy en su línea, justificaba el importe al que ascendía su presupuesto en base al número de invitados y la categoría del local y del menú elegido para la celebración. Algo cansado, José María comentó:

- *“Está bien, Juan, está bien; 8.000 euros... y ni uno más. Esto empieza a escapárseme de las manos...”*
- *“Hecho. No te arrepentirás... Al fin y al cabo, no todos los días celebrarás bautizos de mellizos... de **tus** mellizos... Y que conste que en los 8.000 va incluida la rebajita por ser yo el padrino de la chica... Si el del niño pone otro tanto... Y no te agobies, hombre, que será una gran celebración y, después de todo, no será para tanto.*

⁽¹⁾ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Profesor José Miguel Amuedo Dorantes, con el apoyo del Fondo de Desarrollo Académico del Instituto. Para servir como base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

- *“Si no es eso lo que me preocupa, Juan. Es que al coste del bautizo hay que sumar la factura derivada de la reforma de la casa. Dos niños, niño y niña, para más señas, necesitan espacio, y también las personas que nos ayuden. La reforma va a suponer la construcción de dos nuevos dormitorios -con lo que la casa ya tendrá cinco-, y la de otro cuarto de baño. Y todo eso me va a costar 47.000 euros.”*
- *“Total, 55.000 euros. ¿Y qué es eso para ti, con el negocio que tú tienes? Te repartes un dividendo y sacas el dinero de la empresa: un método rápido y seguro, ¡Y se acabó el problema! ¿No eres tú el dueño? Para algo servirá ser el propietario, digo yo.... Al fin y al cabo sólo os tenéis que poner de acuerdo Carmen y tú, y no creo que ella te ponga problemas. Imagínate si hubieses tenido otros socios en el negocio...”*
- *“¿Qué se acabó el problema? No sabes los problemas que tuve con Hacienda a raíz de darme un dividendo hace tres años con ocasión de la anterior reforma de la casa, cuando me casé. Rápido sí que es, y afortunadamente sólo estamos Carmen y yo de accionistas, pero es caro: casi tengo que hacer un nuevo reparto para cubrir los costes fiscales del primero cuando llegó el momento de hacer las declaraciones. Ella tiene la mitad de los ingresos que yo. Tendrá sus ventajas, no lo dudo, pero el coste es altísimo. No me hables, no me hables...”*
- *Ufff... ¡Vaya dilema! Bueno, José María, sé positivo: dinero hay en el negocio, ¿no? Es sólo una cuestión de coste el que decidas cómo sacarlo, ¿verdad? Pues acércate a ver a Rosa y que te ayude a resolver tu dilema...*

“CAFÉ PARA TODOS, S.A.”: LOS INICIOS DE LA EMPRESA

José María Gómez es un empresario de primera generación que, *“harto de trabajar sólo para los demás”*, como repetía constantemente, decidió hace seis años dejar su trabajo por cuenta ajena e iniciar un negocio de cafeterías.

Aunque la idea del negocio ya rondaba por su cabeza desde antes incluso de finalizar sus estudios universitarios, la única razón por la que no lo había iniciado antes era la falta de un emplazamiento adecuado para el mismo. Por lo demás, todo ayudaba a tomar la decisión; incluso Carmen, por entonces su novia y propietaria de una guardería, le animaba a dar el salto. Aún así, no tomó la decisión de arriesgar y emprender su ansiada aventura empresarial hasta conocer en un programa de emprendedores, desarrollado por una prestigiosa Escuela de Negocios del Sur de España, a Rodrigo Sáenz.

Rodrigo habló con entusiasmo a José María de las ventajas que, para negocios pequeños e incipientes, ofrecen los Centros Comerciales (evitar el pago de derechos de traspaso por el local -lo que redundaría en un menor esfuerzo inversor-, y buena afluencia de público garantizada) y de su intención de abrir una franquicia de moda en un Centro Comercial que se iba a abrir en uno de los barrios más modernos de la ciudad.

Rodrigo tenía capacidad de contagiar entusiasmo, y bien que lo consiguió. A los pocos días de finalizar el programa de emprendedores, José María decidió abandonar su trabajo e iniciar su aventura empresarial.

Para ello, José María aprovechó gran parte del camino que ya había andado Rodrigo y, de su mano, accedió a la persona encargada de la comercialización del Centro Comercial donde éste iba a abrir la franquicia de moda. Tras la primera reunión, José María se comprometió a entregar un proyecto completo como paso previo a la formalización del contrato de arrendamiento.

Cinco meses después, y con carácter previo a la firma del contrato de alquiler con el Centro Comercial se constituyó, con un capital social de 120.000 euros, “CAFÉ PARA TODOS, S.A.”; en la constitución José María aportó 60.000 euros y Carmen otros 60.000 euros.

Finalmente, transcurridos seis meses desde la firma del contrato, la cafetería estaba en marcha. El acierto en la ubicación permitió generar la suficiente liquidez como para que José María decidiese, al año siguiente, aperturar el segundo establecimiento en otro de los Centros Comerciales de la ciudad.

II. “CAFÉ PARA TODOS, S.A.”: LOS AÑOS DE CONSOLIDACION

El beneficio generado en los dos primeros ejercicios animó a José María a invertir, durante el tercer año, con carácter personal, en la adquisición de un pequeño local a pie de calle donde ubicar una tercera cafetería. El precio de compra fué 50.000 euros y, a juicio de José María, además de reunir unas condiciones perfectas para abrir una cafetería, su valor de mercado era bastante superior. De hecho, podría estimarse que el precio actual del local es 75.000 euros.

A los pocos días de la compra del local, Antonio, el director de la oficina bancaria con la que habitualmente trabajaba José María, le habló de la posibilidad de hacerse de otro local en una esquina de calle Tetuán, una de las calles más señeras de la ciudad de Sevilla.

El precio de éste segundo local superaba los 600.000 euros, sin duda una inversión importante, aunque Antonio le aseguró financiación bancaria en inmejorables condiciones. Contando con el respaldo – esta vez solo moral – de Carmen, José María adquirió el local de la calle Tetuán, esta vez a nombre de CAFÉ PARA TODOS, S.A., e instaló en él la tercera de las cafeterías de la incipiente cadena.

La inversión necesaria para la apertura de la tercera de las cafeterías decidió a José María a aplazar posibles nuevas aperturas. En consecuencia, José María decidió alquilar el local que había adquirido a título personal a su amigo Rodrigo. Rodrigo, al igual que José María, había visto en los últimos años crecer su cadena de tiendas de moda de manera exponencial, por lo que aceptó encantado la posibilidad de alquilar el local para abrir una tienda. Como alternativa, Rodrigo también propuso abrir con José María una cafetería en dicho local y participar como socio en el negocio.

El efecto de abrir una tercera cafetería fue mayor del esperado, y sin quererlo ni comerlo, CAFÉ PARA TODOS, S.A. se convirtió, por muchas razones -imagen innovadora, diseño de sus locales y productos-, en una referencia en el sector. De hecho, han sido varios los grupos hosteleros de ámbito provincial, regional y nacional que han preguntado a José