

NyC: Proteger la caja¹

El 20 de noviembre de 2012 tenía lugar el comité de dirección de NyC. El ambiente se había tensado hasta alcanzar niveles de angustia. Alberto Núñez, Director General de la empresa, les había convocado para analizar el impacto que podría tener la más que probable pérdida del principal cliente de la empresa, la Consejería de Salud de la Comunidad de Madrid.

Las palabras con las que Alberto inició la reunión no dejaban dudas sobre el nivel de su preocupación:

“Justo cuando parecía que la generación de fondos del negocio empezaba a cubrir los compromisos de amortización de deuda y la empresa iba finalmente a separarse de la zona de peligro, este contratiempo puede echarlo todo a perder. Si no somos capaces de diseñar alternativas viables habrá que proponer medidas radicales al resto de propietarios”.

Dada la gravedad de las noticias, Alberto y su socio José Camacho habían convocado con urgencia al Consejo de Administración para el siguiente lunes 26.

LA EMPRESA

NyC Servicios Informáticos era una empresa especializada en servicios relacionados con las tecnologías de información con dos líneas de actividad: la línea original, para la que se creó la empresa, era la **externalización** de actividades de soporte y explotación relacionadas con la informática de grandes empresas y organismos públicos. A este negocio se había añadido posteriormente una cadena de **centros de Informática** – los Centros NyC - dónde se prestaban al público todo tipo de servicios informáticos: desde

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Miguel A. Soto Araneta, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright ©Abril 2013. 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.

la venta de ordenadores, impresoras y componentes, hasta el mantenimiento, configuración personalizada del ordenador, instalación de programas, chequeo de virus, etc. También vendían juegos de ordenador y dispositivos multimedia.

Estas dos actividades, los servicios de explotación (que ellos llamaban Outsourcing) y los Centros (tiendas de informática) eran relativamente independientes, pero compartían una estructura de gestión común: dirección, comercial, compras, personal, calidad, operaciones...

La línea de Outsourcing era muy estable: los ingresos venían regulados por contrato y los gastos eran también muy previsibles. En contrapartida los márgenes, en general, eran bajos. Sin embargo, la realidad era que NyC había conseguido, históricamente, márgenes por encima de lo habitual en el sector, merced a su gran seriedad y su excelente relación con los responsables de contratación de este tipo de servicios. NyC mantenía a finales del año 2012 un total de 17 contratos de Outsourcing, 12 de ellos pertenecientes a diferentes centros dependientes de la Consejería de Salud de la Comunidad de Madrid.

La línea de actividad de los Centros NyC era mucho más volátil y había dado bastantes dolores de cabeza a Alberto y a José, sobre todo a este último que era quien más directamente se ocupaba de ella. En primer lugar, el negocio era bastante estacional, con una importante caída de ventas en el verano, provocando pérdidas en este periodo en la mayoría de los Centros. Pero además el rendimiento de cada centro era muy diferente. Las previsiones de ventas no eran más que conjeturas y con frecuencia la realidad se distanciaba mucho de los presupuestos.

Los **Anexos 1, 2 y 3** muestran información económico-financiera relevante sobre la actividad de NyC de 2010 a 2012.

HISTORIA DE LA EMPRESA²

Alberto Núñez y José Camacho crearon NyC Servicios Informáticos en el año 2006 cuando el Hospital de Alorcón decidió externalizar la explotación de sus sistemas informáticos. Alberto era ejecutivo comercial en una gran empresa especializada en desarrollo de software y entre sus clientes se encontraba el Hospital de Alorcón. José Camacho trabajaba como jefe de proyecto especialista en grandes centros informáticos para un fabricante de ordenadores. Se conocían desde hacía algunos años y cuando surgió la oportunidad decidieron aprovechar sus conocimientos y sus relaciones para licitar al contrato del hospital e iniciar una actividad empresarial.

² La información sobre clientes, personas y circunstancias particulares en este caso han sido alteradas para preservar la confidencialidad de la empresa, pero tratando de no alterar la naturaleza de los problemas y decisiones que el caso plantea.

Como no tenían mucho capital para emprender el negocio acudieron a la familia para financiar la nueva empresa; los familiares aportaron el 35% del capital, conservando ellos el 65%. Constituyeron una sociedad anónima y consiguieron ser adjudicatarios del contrato con el Hospital, mediante la asociación con otra empresa que ya tenía experiencia en este tipo de contratos.

Con el tiempo y mucho trabajo, al contrato de Alcorcón se fueron uniendo otros contratos similares, tanto con la administración pública como con alguna empresa privada. Muchos de los contratos que se fueron consiguiendo eran con otros centros sanitarios pertenecientes a la Consejería de Salud de la Comunidad Autónoma de Madrid. En el año 2010, la actividad de Outsourcing facturó una cifra récord superior a los 7 millones de euros.

A finales del año 2007 un empresario conocido de José Camacho les ofreció quedarse con una gran tienda de informática que tenía en el centro de Alcorcón, porque diversos problemas financieros hacían inviable su continuidad como titular del negocio. A Alberto y a José les pareció una buena base para desarrollar una nueva línea de negocio, así que adquirieron la tienda y, tan pronto como pensaban que habían entendido lo esencial del negocio, comenzaron la expansión abriendo nuevos Centros. Se sucedieron diferentes aperturas pero, por desgracia, algunas de ellas resultaron deficitarias.

Como consecuencia de ello y de la inversión en el lanzamiento de un nuevo negocio en Internet– ajeno por completo a las dos líneas principales de negocio - la empresa se encontraba en el año 2010 en una difícil situación financiera: el alto endeudamiento, la falta de liquidez y la práctica desaparición de los fondos propios hacían que Alberto y José se planteasen la necesidad de solicitar el concurso de acreedores.

Con la ayuda de unos consultores externos, realizaron un diagnóstico de la situación y llegaron a las siguientes conclusiones:

- La participación de NyC en el negocio de Internet había drenado importantes recursos de la empresa (que figuraban en el balance como inmovilizado financiero). Era necesario detener la sangría y no dedicar un euro más a esta actividad, aún a costa de poner en riesgo todo el dinero invertido. Se consideraba muy improbable que se pudiese recuperar algo.
- En el negocio de Outsourcing, se consideraba que los altos márgenes no eran sostenibles y se esperaba un progresivo empeoramiento de la contribución de esa línea de negocio, tanto por caída de volumen como por reducción de márgenes relativos. Las grandes necesidades de financiación del circulante y la intensificación de la competencia en el sector hacían poco recomendable el crecimiento en esta actividad.
- La línea de negocio de Centros NyC podía presentar importantes oportunidades, pero de momento tenía contribución negativa. Era necesario cerrar algunos centros y llevar a cabo un plan de choque para