

## GUADARTE 2007<sup>(1)</sup>

El 10 de abril de 2007 Manuel Muñoz Medina, dueño y fundador de Guadarte S.A. defendía una vez más en el comité de dirección semanal su convicción de que era necesario acometer una drástica reestructuración del grupo, pasando de los 152 empleados en dicha fecha a 80, externalizando la producción. Además, seguía empeñado en no escatimar esfuerzo ni dinero en la asistencia a ferias, especialmente las internacionales, y seguir potenciando el departamento de exportación. Teniendo en cuenta que hacía menos de un año los empleados ascendían a 184, Leonardo Benítez y Luis Sánchez, responsables de operaciones y de personal respectivamente, veían muy difícil implementar la propuesta. Leonardo insistía que a la exportación no se le ganaba dinero. “¿De dónde vamos a sacar el dinero de los despidos?”, se preguntaba Leonardo.

Guadarte S.A. había cerrado el ejercicio 2006 con una facturación en torno a 14 millones de euros, con unos beneficios de unos 600.000 euros, dedicándose al diseño, fabricación y comercialización de mobiliario de decoración, incluyendo muebles de madera, hierro y tapizados, cerámicas terracotas y vidriadas, lámparas, cuadros, cristal, mosaicos y murales. Con cerca de 2.000 referencias y dispuestos a fabricar lo que el cliente solicitara, Guadarte atendía a decoradores de todo el mundo para decorar hogares, hoteles y mansiones de clientes de alto nivel adquisitivo. Guadarte no vendía muebles, vendía algo más.

---

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

Copyright ©Marzo 2016. 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. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 975004 o por email a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

## LA HISTORIA

Manuel Muñoz Medina nació en Sevilla en 1946 en el barrio de La Trinidad. Empezó a trabajar a los catorce años de edad en Vicoso, empresa de hierros, carpintería metálica y viguetas de hormigón, ubicada en el puerto de Sevilla. Su jornada era entonces de 12 horas diarias. A lo largo de los años ascendió desde peón hasta encargado de sección. Con la crisis de los 70 y la eliminación de las horas extras en la empresa, compatibilizó su trabajo con un curso de delineante industrial y posteriormente con la venta de cuadros, pintados por un exdelineante de Vicoso. Al poco tiempo tuvo que buscar más pintores para abastecer la demanda de sus clientes de cuadros: captaba lo que el cliente deseaba y se lo transmitía a sus pintores. De vender en Sevilla y los pueblos limítrofes, pasó a viajar a Marbella con su SEAT 600 cargado de cuadros. De esta forma Manuel Muñoz conoce el sector de las tiendas de decoración y mueblerías, ampliando su cartera de representación de cuadros hasta dejar su trabajo en Vicoso para dedicarse a ello en exclusiva. Más tarde va incorporando más productos a su representación: cerámica, muebles, faroles... A mediados de los 70 crea, junto a varios socios, una fábrica de muebles, denominada Artelar. Véase Anexo 1 donde se exponen las fechas más significativas en la historia de Guadarte S.A. y de Manuel Muñoz Medina.

En 1985 Manuel Muñoz fundó Guadarte, al 33% con los socios de Artelar, instalándose inicialmente en una nave alquilada de 300 m<sup>2</sup> en Alcalá de Guadaíra, provincia de Sevilla. Guadarte se inició con la búsqueda de artesanos de la cerámica en el barrio sevillano de Triana, a los que se les pagaba por producto terminado. Manuel Muñoz era el Gerente, llevando las cuentas su empleado de confianza en Artelar, Luis Sanchez Saavedra. Gracias a la buena rentabilidad de Artelar, que repartía a cada uno de sus socios unos 3.000 euros mensuales, Manuel Muñoz invirtió en naves, que posteriormente alquiló a los talleres proveedores de Guadarte.

En 1991 se produjeron dos hechos coincidentes y significativos en la historia de Guadarte. Manuel Muñoz viajó a Dubái en una misión comercial organizada por el entonces IFA<sup>2</sup>, obteniendo un pedido de cerámica equivalente a 11 contenedores marítimos de 40 pies, con carta de crédito confirmada e irrevocable, y un plazo de entrega de 5 meses. Por aquella época, los artesanos de cerámica que trabajaban para Guadarte decidieron independizarse y convertirse en competencia de Guadarte. Para poder cumplir con el pedido de Dubái en el plazo convenido, Manuel Muñoz tuvo que comprar su primer horno de cerámica y montar su taller propio.

---

<sup>2</sup> Instituto de Fomento de Andalucía, organismo público de la Junta de Andalucía cuyo objeto era el desarrollo económico de Andalucía.

## **GUADARTE EN 2007**

El grupo Guadarte en abril de 2007 estaba constituido por cinco sociedades, Guadarte S.A., Malcрил S.L., Malcriton S.L., El cristal de Guadarte S.L. y Mavara S.L. (patrimonial). La primera era la sociedad comercializadora. Las tres siguientes eran las sociedades productoras, que suministraban casi en su totalidad a la primera. Guadarte comercializaba productos fabricados por estas sociedades o por proveedores ajenos. La última era la patrimonial, propietaria de naves que mantenía alquiladas, en su mayoría, al resto de sociedades del grupo. En el Anexo 2 se adjunta la cuenta de resultados consolidada de las cuatro primeras sociedades, con un extracto del cuadro preparado mensualmente para el comité de dirección para el análisis de los cierres mensuales, con datos de los años 2005 y 2006. En los Anexos 3, 4 y 5 se incluyen respectivamente los estados financieros consolidados, los individuales de Guadarte S.A. y los individuales de Mavara S.L.

En el Anexo 6 se adjunta una reconstrucción del organigrama de la empresa, que no había estado nunca bien definido. Desde los inicios de Guadarte habían acompañado a Manuel Muñoz dos personas de su confianza, Luis Sánchez, encargado del personal y de la caja de la empresa, y Leonardo Benítez, encargado de la organización general de la empresa, incluyendo las compras, la coordinación de los talleres, tanto propios como ajenos, la contabilidad y las relaciones con los bancos. Posteriormente se incorporó Cristóbal Muñoz Mateo, hijo mayor de Manuel Muñoz, que tras haber pasado por varias responsabilidades en la empresa y haber realizado en una prestigiosa escuela de negocios del sur de España, un programa de formación de larga duración para propietarios y alta dirección de pequeñas, era en 2007 responsable del departamento de decoración. Al estar ubicada la empresa en un pueblo, muchos empleados mantenían relaciones personales y familiares.

### **El producto**

Los catálogos de Guadarte incluían una amplia gama de productos: Mueble Clásico, Mueble Contemporáneo, Tapicería, Iluminación, Forja, Mosaico, Cerámica, Pintura, Espejos, Cristal, Terminaciones y Telas. La variedad era amplísima. Por ejemplo, dentro de la forja, disponía de mesas de comedor, de centro y auxiliares, consolas, sofás, sillones, sillas, estanterías, camas, cabeceros y elementos de decoración. En cada una de estas especialidades disponía de hasta 15 referencias básicas distintas, que a su vez podía combinar con colores, tipos de terminación e incluso medidas especiales. En iluminación contaba también con productos de forja, como lámparas de mesa, lámparas de techo, apliques y faroles. Destacaban las lámparas de techo de Guadarte, especialmente diseñadas para grandes estancias, con una envergadura de varios metros de diámetro, fuera de catálogo.

El Anexo 7 aparecen dos fotografías de ambientes de exposición en una feria, donde se puede observar una muestra de sus artículos, desde muebles hasta cuadros, pasando por cerámica, lámparas y cristal, todo ello diseñado, producido y comercializado por Guadarte.