

GUADARTE (2010)¹

LOS AÑOS DE LA CRISIS

A finales del año 2010 Cristóbal Muñoz comentaba lo siguiente:

“Arrancamos 2008 sabiendo que el mercado se caía. Una de las primeras medidas en el 2008 fue la anulación del contrato con el jefe de ventas para España. Intuíamos que las ventas para España bajarían y no podríamos mantener su sueldo y sus gastos. En España, hoy día, un jefe de ventas aporta poco.

Otra de las medidas fue empezar a promocionar empresarios internos. Los candidatos eran los encargados de taller. Con transparencia en los números, las siete líneas de negocio se externalizaron y empezamos 2009 con toda la producción subcontratada. (Véase Anexo 1). Los talleres han ganado dinero. Ahora están tirando con menos empleados. Nosotros nos dedicamos a lo que sabemos, vender y cobrar.

Para la sección de embalaje no salía el voluntario, porque era difícil demostrar que se ganaba dinero. Se llegó a un acuerdo mediante un porcentaje sobre la salida del muelle.

Ahora estos señores son proveedores y clientes, ya que nos prestan un servicio y alquilan una nave de nuestra propiedad (Mavara). “La trampa del terreno se paga con los alquileres”, decía Manuel Muñoz.

¹ 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 registros 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 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

El Guadarte actual es un Guadarte muy ágil, muy manejable. Luis Sánchez controlaba las 180 nóminas. Hoy colabora en el departamento de contabilidad.

En el aspecto comercial, en el segundo semestre del 2007 se acusó el descenso. El mueble está muy ligado a la construcción. Todas las noticias sobre la construcción influían directamente en el sector del mueble. Los pedidos llegaban antes porque se vendían casas. El equipo de ventas (representantes) continúa, pero está un poco dejado de la mano. Al no tener al jefe de venta se ve mermado su empuje, pero en 2009 es un gasto ahorrado. El problema es que el río baja sin peces, mejor no salir a pescar.

En 2009 hemos sacado un folleto publicitario cada mes, para que los representantes tengan una excusa para ir a la tienda. Es una pequeña revista que hemos titulado "saldos".

La feria del mueble de Madrid ha pasado de 8 pabellones a 2, y de 2.400 empresas a 700. El sector del mueble medio-bajo ha muerto.

El arma es no cejar: mantener la presencia en feria en los mejores sitios. No hemos bajado metros cuadrados en las ferias importantes (Paris y Milán). En la feria del regalo de Madrid hemos bajado de 400 a 250 metros cuadrados, y en la del mueble de 1.000 a 350 metros cuadrados. Hemos dejado de asistir a la feria de Valencia en 2009 después de 28 años ininterrumpidos asistiendo.

La inversión en metros cuadrados, proporcionalmente con la venta realizada, ha mejorado en 2009 respecto a 2008. Le hemos cogido la medida a la crisis. Hemos asumido la crisis. Se han terminado los bolígrafos de Guadarte y hemos comprado bolígrafos Bic; se mira mucho el gasto, más que nunca.

Pero todavía tenemos mucho stock: 240.000 euros en cristal, 180.000 euros en cerámica. Manuel Muñoz pensaba en el inicio de la crisis que era mejor fabricar macetas que dejar al empleado ocioso; el valor de los materiales es muy pequeño comparado con el valor de la mano de obra. Pero a un empleado no le podemos pagar con un macetón. Hemos bajado los stocks totales a 1,8 millones de euros y se han liberado muchos metros de almacén.

A nivel estratégico hay dos puntos clave: la subcontratación y la exportación. Estamos hoy aquí por esas dos decisiones. No se han escatimado medios para esos dos temas.

La exportación también se ha resentido: en 2008 se cerró con casi 7 millones de euros de ventas y 2009 con 4,2 millones de euros, pero son fundamentales, y con mayor margen.

Italia, Marruecos (aunque sólo con un proyecto), Francia, Alemania, Rusia... son los países mas importantes.

Máximo Diotti, Jefe de Venta de Italia en nómina de Guadarte, con residencia en Milán, ya tiene una red de 14 representantes.

La responsable del departamento de exportación contrató hace tres años en la Feria de París a Luk, con 23 años de edad, como administrativo comercial junior, encargándose desde Sevilla de los mercados de Francia e Inglaterra. En el mes de marzo del 2009 Luk optó por un trabajo para la marca Mango, como responsable comercial para Asia. A los 3 meses de irse nos dijo que su cambio de trabajo no salió bien. Entonces estábamos buscando una persona para montar la red comercial en Francia y se lo ofrecimos a él. Su padre, arquitecto, está muy bien relacionado y le ayudó a montar una oficina en París. Replicamos así lo mismo que hicimos en Italia, una oficina de representación con el asesoramiento legal de Garrigues, pero esta vez fue todo mucho más fácil.

Hoy día los pedidos de Italia no dejan de llegar. Tenemos como cliente a la mejor tienda de Nápoles, con una exposición de Guadarte al lado de Minota y de Armani Casa.

En la actualidad ocupo el puesto de Director General.

El procedimiento de sacar nuevos productos es el siguiente: Viene el diseñador (externo) a Guadarte, diseña el modelo y, reunido con el departamento de decoración, desarrollan el plano en AutoCAD; nos sentamos con un subcontratista y se define el costo y las mejoras a introducir en el diseño para que sea más fácil de fabricar y con un menor coste. Yo sé a qué precio se puede vender cada producto; lo importante es acertar en el diseño y en el precio. Guadarte escoge productos en los que, por materiales o diseño, sea difícil comparar con otros. Alguien puede decir que no le gusta, pero no que somos caros, ¿cuánto vale una lámpara de 3 metros de diámetro?

Por otra parte, tengo que hacer que mis proveedores, es decir, las subcontratas, ganen dinero para que me paguen el alquiler.

En la venta de exportación no anticipamos con el banco mediante descuento comercial, esperamos a vencimiento. Como es difícil conseguir la cobertura del seguro de crédito, solemos pedir el pago al contado.

A día de hoy tenemos una tesorería de 400.000 euros, y una póliza de crédito no dispuesta de un total de 300.000 euros.

En 2008 hicimos un protocolo familiar”.