

COPLASA: CONFLICTOS ENTRE LA DIRECCIÓN Y LA PROPIEDAD¹

La tarde estival era calurosa y húmeda en la ciudad de Cartagena (Murcia, España) y las dos últimas horas de discusión acalorada se hacían notar. Tras un receso de 30 minutos, solicitado por el secretario para serenar el ambiente de la reunión, Juan Hernández se encaminaba de regreso a la sala donde se celebraba el Consejo de Administración de Coplasa sin una idea clara acerca de la postura que debía tomar como consejero y propietario del 20% del negocio.

Juan había participado, junto con su hermano Alberto y otros socios, en la fundación de Coplasa hacía ya 10 años. En ese tiempo había habido de todo: años muy buenos, al amparo de un gran cliente que acaparaba toda su capacidad de fabricación, y años muy duros, cuando las ventas a ese cliente se agotaron sin que encontrasen otros proyectos para sustituirlas. Fue entonces cuando Fernando Hernández —hijo de Alberto y director general de la empresa— elaboró, por encargo del Consejo, un primer plan de diversificación en productos y mercados.

Tras cuatro años de fuertes inversiones y un nivel de ventas próximo al punto muerto, el Consejo había pedido al director general que actualizase el plan de negocio para un horizonte temporal de 4-5 años. Este era el plan que acababa de presentarse en el Consejo.

La reunión había sido especialmente tensa con Pablo Casar, otro de los consejeros y fundadores del negocio que se enfrentó frontalmente al plan presentado por Fernando. Pablo había anunciado su voto en contra, con intención de hacer constar en acta su oposición por considerarlo imprudente.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Miguel A. Soto Araneta del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © agosto 2017, Instituto Internacional San Telmo.

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 954975004 o por email a la dirección caso@santelmo.org.

LA EMPRESA

Contenedores Plásticos, SL (Coplasa) era una empresa dedicada a la fabricación de grandes piezas de inyección de plástico, principalmente contenedores de residuos. Ubicada en un polígono industrial de la ciudad de Cartagena, la sociedad había sido fundada en el año 2006 por iniciativa de Alberto Hernández, que reunió en el proyecto a otras personas con experiencia empresarial próximas a su entorno (ver Anexo 1).

La idea era entrar en el mercado de los contenedores de residuos fabricados en material plástico, que tenía una importante demanda y dos tipos de clientes. Una parte importante del mercado se concentraba en unos pocos operadores —media docena— que, bajo la fórmula de concesión administrativa, gestionaban los residuos sólidos en grandes centros urbanos. Estos grandes operadores solían comprar los contenedores directamente a los fabricantes —como Coplasa— y utilizaban tanto modelos estándar como productos desarrollados para necesidades específicas. El éxito en estos clientes dependía de la capacidad de ingeniería, de la fiabilidad en las entregas y de los precios ofertados. Por otra parte, existían multitud de pequeños operadores —empresas públicas o semipúblicas que gestionaban la recogida de residuos de su localidad o de un grupo de municipios, comunidades de propietarios, empresas, polígonos industriales...—. Estos clientes, en ocasiones, podían comprar sus productos directamente a los fabricantes pero lo habitual era que los adquiriesen de distribuidores mayoristas que, a su vez, les ofrecían otros productos complementarios: desde útiles y productos de limpieza, hasta mobiliario urbano o equipamiento industrial. Para ganarse una posición en el catálogo de uno de estos mayoristas, además de buenos precios, era importante tener una oferta relevante de productos que aportase valor al distribuidor.

La competencia era intensa: empresas mucho más grandes que Coplasa, que llevaban muchos años establecidas en el mercado y habían desarrollado un catálogo variado de productos. Además, el mercado estaba sufriendo una importante transformación debido a la tendencia a separar diferentes tipos de residuos.

Los fundadores de Coplasa esperaban poner en valor su red de contactos empresariales, así como su capacidad industrial y de ingeniería y fabricación, en un sector con buenas perspectivas de crecimiento.

Se contrató como director general a un profesional del sector que Alberto y Benito conocían. Mientras se construía la fábrica y se instalaba el equipamiento, la sociedad comenzó a arrendar contenedores. Aunque esta actividad la abandonó posteriormente por considerar que las necesidades de inversión estaban fuera de sus posibilidades, les dio un importante conocimiento del sector y sus necesidades.

En mayo de 2008 —tras 8 meses de trabajo de ingeniería, desarrollo de maquetas y pruebas diversas— se alcanzó un acuerdo con Tresur (Tratamiento y Reciclaje de Residuos Sólidos Urbanos, SL), uno de los mayores operadores del sector en España,

para fabricarle en exclusiva un contenedor diseñado por el equipo de Coplasa a la medida de sus necesidades. Inmediatamente se inició la producción del contenedor, que requería la plena ocupación de la planta: 5 turnos semanales y 350 días de producción anual.

En el año 2009 hubo un problema de quiebra de confianza con el director general de Coplasa que llevó a su inmediata salida de la empresa. El Consejo de Administración decidió contratar, para sustituirle, a Fernando Hernández, hijo de Alberto.

2009 y 2010 fueron dos años de resultados sensacionales, trabajando prácticamente en exclusiva para Tresur. La actividad monocliente y monoproducción resultó tener una eficiencia extraordinaria.

Sin embargo, a pesar de que Coplasa trataba de capitalizar la confianza de Tresur proponiendo nuevos proyectos, obtenía siempre una respuesta negativa por parte de él que era su único cliente. En el año 2012, las necesidades de Tresur respecto al modelo en cuestión estaban prácticamente cubiertas, por lo que la demanda se limitaba a la reposición de productos y a un cierto crecimiento vegetativo. En consecuencia, las ventas de Coplasa descendieron hasta un punto insostenible. A pesar de los nuevos proyectos lanzados por Tresur, Coplasa no consiguió acceder a ninguno de ellos.

En diciembre de 2012, viendo que las ventas habían caído hasta 3,7 millones de euros, frente a los 10,2 del 2010, se preparó un plan de negocio para el periodo 2013-2016, con la ayuda de una consultora externa. El objetivo era superar la dependencia respecto a Tresur. Se decidió desarrollar un catálogo de productos propio, comenzando por los modelos estándar de mayor demanda en el mercado. Para ello era necesario invertir en moldes (ver Anexo 2) y crear una estructura comercial, hasta esa fecha inexistente, para tratar directamente con los potenciales clientes usuarios y desarrollar una red de distribuidores-importadores nacionales e internacionales.

En paralelo, en el año 2012 se iniciaron también conversaciones con la empresa International Recycling Services (IRS), una multinacional del sector de recogida y reciclado de residuos con una presencia importante en España. En enero de 2013 se firmó una carta de intenciones para diseñarle y fabricarle un modelo equivalente al de Tresur, pero adaptado a sus necesidades específicas. Aunque en mayo de 2013 se inició la fabricación de algunos productos estándar para IRS, no fue hasta finales de 2015 cuando consiguieron la firma de un contrato de suministro para el nuevo modelo. El contrato se extendía por tres años, para cubrir la demanda del modelo en el mercado español, pero todos esperaban que pudiese extenderse a otros países.

El Anexo 3 presenta información sobre la evolución de las ventas entre 2011 y junio de 2016. Todos los miembros del Consejo de Administración de Coplasa consideraban que la diversificación estaba siendo un éxito comercial, aunque el ritmo de avance era inferior a lo que inicialmente habían esperado. El equipo comercial lo justificaba argumentando que Coplasa no tenía todavía un catálogo competitivo en cuanto al número y variedad de referencias que podían suministrar.