

## **MATÍAS ÁRBOL: A vueltas con el presupuesto (A)<sup>1</sup>**

### **INTRODUCCIÓN**

Juan Ramón Árbol, como director administrativo financiero de su empresa familiar, acababa de terminar el documento de control presupuestario de mayo de 2013. Estaba desanimado, porque después de varios años de bajada de ventas<sup>2</sup> y de la agotadora economía de guerra y de subsistencia a la que estaban sometidos, no parecía que las cosas fuesen a cambiar.

A Dios gracias, su política de los últimos años de asegurar el riesgo comercial y no pasar los límites de crédito que indicaba la compañía aseguradora, había sido una buena decisión, porque el nivel de impagados se mantenía por debajo del 3 %, y de esos impagados llegaba a recuperarse el 80 % de su importe. También la política de tratar bien a los proveedores y presentar unas cuentas saneadas en el Registro y a los bancos había dado sus frutos, seguían teniendo crédito —incluso ofrecidos espontáneamente por los bancos— que sabían administrar con habilidad y prudencia.

Pero no acababa de comprender cómo la situación de tesorería, aun siendo muy crítica, no funcionaba tan mal como indicaba inicialmente su presupuesto.

### **EMPRESAS MATÍAS ÁRBOL**

#### **Historia y hechos principales**

El negocio familiar nace en Bailén, provincia de Jaén, a finales de los años setenta del siglo XX. Matías Árbol padre trabajaba como camionero independiente que vendía, en Sevilla y Huelva, ladrillos, baldosas rústicas y tejas árabes que compraba en las cerámicas de Bailén y alrededores. Completaba su negocio con portes de retorno a su lugar de residencia, con los más diversos materiales necesarios en su zona de influencia. Con ello

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Isauro López Polo, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © febrero 2020, Fundación 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación 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 correo electrónico a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

<sup>2</sup> La crisis de la construcción en España había empezado con fuerza en 2009

se esforzaba en proporcionar a su familia un nivel de vida razonable que permitiese estudiar una carrera a todos sus hijos.

En 1983 su hijo mayor, Matías, deja los estudios con 18 años. En ese momento Matías padre decide cambiar de profesión y de residencia. Vende el camión de transporte, alquila una nave de 400 m<sup>2</sup> en La Pañoleta<sup>3</sup>, Sevilla, compra un camión de reparto y se convierte en almacenista de materiales de construcción.

En 1984 José, tercer hijo de Matías, deja los estudios sin terminar el bachillerato. La familia amplía el negocio y compra una nave de 1.500m<sup>2</sup>.

En 1985 un impagado importante de una empresa constructora con buenas referencias bancarias da al traste con la Sociedad Limitada con la que operaba Matías. Con lo poco que pueden salvar de la empresa, los cuatro hijos de Matías constituyen una nueva sociedad limitada para dar continuidad al negocio familiar. En esta ocasión con el firme propósito de asegurar toda la venta con una compañía especializada en riesgos comerciales<sup>4</sup> para no volver a tener problemas de impagados.

En 1987 Juan Ramón, mellizo de Matías, termina su carrera de empresariales y se incorpora a la empresa. Compra el primer ordenador de la compañía y se hace cargo de la administración y las finanzas. En esa época Matías padre se dedica a la venta, Matías hijo a la venta y atención a clientes y José hace las funciones de almacenero.

De 1987 a 1992 las cosas van viento en popa, contratan a 5 personas, compran una nave anexa, un terreno cercano, dos camiones para reparto y tres tráileres, con los que se retoma el negocio de transporte para terceros.

La crisis de 1993, a pesar de la inercia del sector, produce una reducción de ventas superior al 20 %, que se equilibra con una drástica reducción de gastos y ajustes de plantilla. Y se inicia la retirada de Matías padre de la primera línea de responsabilidad del negocio.

En 1994-95 empieza la recuperación de la empresa Matías Árbol por la disminución natural de la competencia, la intensificación de la labor comercial y el crecimiento del negocio de transporte.

Fruto del trabajo de todos y de la marcha ascendente del sector de la construcción, los negocios van creciendo de manera continua. Juan Ramón, buscando una visión más amplia de la dirección de empresas, en 2001-02 participa en un curso de dirección para PYMES de una prestigiosa escuela de negocios de Sevilla. Al año siguiente su hermano Matías seguirá el mismo curso. Fruto de esa formación, empiezan el año 2003

---

<sup>3</sup> Barrio de entrada a Sevilla en la desde Extremadura y Huelva

<sup>4</sup> Véase: <https://www.creditoycaucion.es/>, <http://www.cesce.es/cobertura-individual#s1m>, <https://www.mapfre.es/seguros/empresas/cuentas-resultados/seguros-de-credito/>

confeccionando su primer presupuesto formal centrado en la cuenta de resultados y elaborado como evolución natural de datos históricos (véase anexo 1).

En 2005 deciden ampliar la flota de camiones y montar su propia agencia de transportes con el fichaje de un vendedor especializado y la incorporación a la empresa de David Árbol que, después de estudiar Historia del Arte y trabajar como profesor interino en Huércal-Overa (Almería) y Algeciras (Cádiz), se incorpora a la empresa familiar para dedicarse al negocio del transporte.

En 2006 la empresa se incorpora al grupo BigMat<sup>5</sup>, una asociación de empresas distribuidoras de Materiales de Construcción y Bricolaje, para enriquecer el sector de la construcción, la ferretería y el bricolaje, aunando experiencias, conocimientos y capacidad de compras y ventas. En España, en 2006, el grupo ostentaba en torno al 7 % de la cuota de su mercado.

En 2008, con motivo de una permuta urbanística, se construye una nueva nave con 6.500m<sup>2</sup>, claramente sobredimensionada, con vistas al crecimiento futuro. Se financia con un préstamo hipotecario de 2 millones de euros, que se espera poder pagar cómodamente en 15 años. La construcción se termina en diciembre de 2008 y se ocupa en enero de 2009, año en el que se inicia la crisis económica y, con ella, el descenso drástico de las ventas.

A partir de ese momento empieza una lucha titánica de economía de guerra para sobrevivir. Sin renunciar a la filosofía de no vender nada a crédito que no esté asegurado por una compañía especializada, pagar puntualmente a los proveedores y cumplir los compromisos de pago con los bancos, prescinden de las ventas que no son seguras y, conociendo el margen bruto que pueden alcanzar, centran sus esfuerzos en reducir al límite todos los gastos incluidos los salarios y la plantilla. Hasta los gastos más insignificantes se reducen como dura práctica ineludible. Por supuesto, las inversiones se ajustan al mínimo imprescindible.

### **Negocio y filosofía de empresa**

El negocio de la familia Árbol había evolucionado mucho a lo largo de los años. A finales de 2013, se podían distinguir las siguientes especialidades (ver anexo 2):

Venta de materiales y servicios para la construcción, con un amplio abanico de posibilidades:

- Materiales de construcción servido en destino por camiones completos a contratistas y almacenistas locales.
- Materiales de construcción al por menor, alquiler de cubas para escombros y alquiler de maquinaria de construcción servido a pie de obra a pequeños contratistas, cumpliendo con rigor los compromisos de hora de entrega y recogida, incluso en urgencias.

<sup>5</sup> BIGMAT ( [https://www.bigmat.es/almacenes-de-construccion-BIGMAT\\_IBERIA](https://www.bigmat.es/almacenes-de-construccion-BIGMAT_IBERIA) )