

CODIMAR¹

Una vez finalizado el periodo de confinamiento, provocado por la primera ola de expansión del COVID-19, y ante la incertidumbre sobre la fecha de la distribución de una vacuna, Damián y Carlos discutían sobre cómo plantear la estrategia financiera que debían seguir en Codimar S.L. de cara al próximo comité de dirección de la empresa. Tenían que decidir si mantener, en todo o en parte, los 875.000 € que habían logrado negociar en productos ICO-COVID19².

Damián, director general y principal accionista de Codimar, sabía que en tiempos de crisis podían surgir buenas oportunidades de inversión por lo que el hecho de disponer de efectivo de forma inmediata les podría poner en una situación privilegiada. Con los recursos ya negociados, podrían tener resuelto el problema del incremento de las necesidades de financiación que suele acompañar al crecimiento.

Por otro lado, Carlos —*controller* financiero externo de la sociedad—, de talante más conservador, solía apostar más por la estabilidad financiera. Su preocupación era el importe del servicio de la deuda y, por ende, la capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos de pago en diversos escenarios.

A pesar de los diferentes puntos de vista, los dos querían aunar una propuesta para presentarla ante el comité de dirección de la empresa. Sabían que generar más dudas de las necesarias, en un entorno de tanta incertidumbre, sólo acarrearía retrasos en la toma de decisiones y, como siempre, el tiempo apremiaba.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Manuel Aguilera Montañez, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © enero 2022. 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.

² El Real Decreto-ley 8/2020 de 17 de marzo en su artículo 29 aprobó una Línea de Avales del Estado de hasta 100.000 millones de euros, del Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, para facilitar el mantenimiento del empleo y paliar los efectos económicos de la crisis sanitaria. Los avales se otorgarían a la financiación concedida por las entidades financieras para facilitar acceso al crédito y liquidez a empresas y autónomos para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19.

HISTORIA DE LA EMPRESA

Los inicios de Codimar, S.L. se remontan a principios de los años 90 del siglo pasado, cuando tres amigos decidieron crear su propio negocio. La actividad de la empresa se centraba en la reparación de bandas transportadoras y su mercado se focalizó en el sector de los áridos y en el de la aceituna; en este último, concretamente, en el ámbito de su procesamiento en las almazaras.

Pronto se dieron cuenta de que uno de los componentes que más reponían, por su desgaste, eran los rodillos sobre los que trabajaban las bandas de caucho. Tras dicho hallazgo comenzaron a adquirir rodillos a distintos proveedores externos, pasando posteriormente a fabricarlos ellos mismos.

La producción de rodillos en Codimar pasó por varias fases. En una primera etapa, adquirirían la materia prima y subcontrataban la fabricación en un taller de la zona. Poco después, tras el necesario periodo de aprendizaje, se dieron cuenta de que, no sólo eran capaces de producir ellos mismos el repuesto, sino que las características intrínsecas del mismo resultaban idóneas para expandir su mercado geográfico ya que entrarían en zonas a las que no podían llegar con el negocio de las bandas transportadoras. Finalmente, los tres amigos, y socios en el proyecto, decidieron alquilar un pequeño local dentro del casco urbano de la ciudad en la que residían y, con alguna maquinaria de segunda mano, comenzaron su fabricación.

Tras una década de esfuerzo continuo, por fin llegó el momento de salir del casco urbano y trasladarse a un polígono industrial de la localidad, aumentando así su capacidad de producción. Desde ese momento, la sociedad comenzaba una nueva etapa con la producción de rodillos en serie. Con todo, todavía en aquellos tiempos, su principal línea de negocio seguía siendo la colocación y reparación de bandas transportadoras, que representaban una buena parte de la cifra de negocio. La creciente demanda se veía impulsada por el *boom* inmobiliario que tiró a su vez del sector de los áridos, en el que Codimar mantenía una fuerte presencia. La venta de rodillos, por su parte, seguía creciendo a buen ritmo.

Pero todas las burbujas terminan explotando; así, en el año 2007, con el comienzo de la crisis inmobiliaria y luego la financiera, se produjo una importante desaceleración de la demanda en el negocio de las bandas transportadoras y, seguidamente, un incremento de la morosidad en la cartera de clientes de la sociedad. Bajo dicha situación de estrés y ante una crisis de impacto global, Damián y su equipo decidieron abandonar el negocio de las bandas transportadoras y centrarse en el diseño y fabricación de transportadores hechos con rodillos. En el Anexo 1 se presentan como muestra una serie de rodillos, transportadores de rodillos y componentes comercializados por Codimar.

Su visión del mundo de las bandas transportadoras, junto con el conocimiento de los rodillos, permitieron a Codimar desarrollar transportadores basados en dichos componentes. El uso de estos productos en otras industrias, más allá de “la industria del ladrillo”, abrirían nuevos horizontes de expansión para la empresa. El equipo directivo

puso su objetivo en las industrias de alimentación y en el sector de la logística. Desarrolló productos adaptados a procesos como la paletización, y otros relacionados con los movimientos de mercancías en almacenes y fábricas. Paralelamente, la entidad impulsaba la exportación de rodillos a países como Holanda y Portugal, apoyándose para esta labor de internacionalización de sus productos en la Agencia Andaluza de Promoción Exterior (EXTENDA³).

Sin embargo, todo el empuje desplegado hacia el desarrollo de nuevos productos por parte del equipo de Codimar no parecía compensar el deterioro de los ingresos de la empresa, consecuencia —en buena parte— del abandono del negocio de las bandas de caucho. En aquellos días, los ingresos por el negocio asociado a las bandas de caucho todavía suponían un 45% de los ingresos totales de la sociedad.

En un entorno ya de crisis generalizada, allá por los años 2009-2012, la combinación de esta caída de los ingresos con el lastre que la morosidad de ciertos clientes había supuesto para los fondos propios de la entidad y con una estructura financiera excesivamente apalancada —consecuencia de la reciente financiación obtenida para nuevas inversiones en la actividad de los transportadores de rodillos— casi terminan con la desaparición de Codimar.

Después de pasar cuatro años de “economía de guerra”, que requirió de una firme apuesta por parte de los trabajadores y de la confianza de sus proveedores, Damián y su equipo pudieron llevar a la empresa hasta el año 2012, año en el que se empezó a atisbar una leve recuperación.

AFRONTANDO UN NUEVO FUTURO (2017-2020)

Con el respiro que supuso el despegue de la economía y, de su mano, el incremento de la demanda de sus productos, Damián y su equipo se propusieron dar un salto de calidad en la gestión de la empresa que se apoyaría en tres pilares: I) La gestión de los datos; II) la formación; y III) el refuerzo del equipo humano. Bajo dichas premisas, definieron su plan de acción.

La ejecución del plan comenzó con la implantación de nuevos sistemas de información, orientados a la mejora de la captura y gestión de los datos. Debían mejorar significativamente la administración y el proceso productivo pero, sin datos de calidad no podrían tomar buenas decisiones. A tal efecto, adquirieron una herramienta para la planificación de los recursos empresariales conocida por sus siglas del inglés ERP (Enterprise Resource Planing). Aún sin estar a pleno rendimiento, la implantación de estos nuevos sistemas de información consiguió mejorar no sólo la administración sino también la calidad del producto final.

³ EXTENDA. Empresa Pública de Promoción Exterior, de la Junta de Andalucía. (www.extenda.es)