

COPLASA: CONFLICTOS ENTRE LA DIRECCIÓN Y LA PROPIEDAD¹

Aquella tarde de agosto de 2016 era calurosa y húmeda en la ciudad de Cartagena (Murcia, España) y las dos últimas horas de intensa discusión 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 habían vivido de todo: años muy buenos, al amparo de un gran cliente que acaparaba toda su capacidad de fabricación, y años muy duros, cuando demanda de ese cliente se agotó sin que encontrasen otros proyectos alternativos. 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 otros 4 o 5 años. Fernando acababa de defender el nuevo plan y había llegado el momento de aprobarlo o rechazarlo.

La reunión estaba siendo especialmente bronca, con Pablo Casar, otro de los consejeros y fundadores del negocio, opuesto frontalmente al plan presentado por Fernando. Pablo ya había anunciado su voto en contra, con intención de hacer constar en acta su oposición, por considerarlo imprudente.

La empresa

Contenedores Plásticos, SA (Coplasa) era una empresa dedicada a la fabricación de grandes piezas de inyección de plástico, principalmente contenedores de residuos.

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

Copyright © mayo 2021, Fundación 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para solicitar copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos en el +34 954 975 004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

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 implicó en el proyecto a algunas personas de su confianza con gran experiencia empresarial (ver en el Anexo 1 la composición del accionariado y del consejo de administración).

Los fundadores de Coplasa esperaban poner en valor su red de contactos empresariales y sus capacidades de ingeniería, industriales y de fabricación en el mercado de los contenedores de residuos fabricados en material plástico, que generaba una importante demanda.

Había dos tipos de clientes para los contenedores de residuos. 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. Estas grandes empresas solían comprar contenedores directamente a los fabricantes, como Coplasa, y utilizaban tanto modelos estándar como productos desarrollados específicamente para sus necesidades. El éxito con 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 para mancomunidades 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 a distribuidores mayoristas que ofertaban, a su vez, otros productos relacionados o complementarios a los contenedores: desde útiles y productos de limpieza hasta mobiliario urbano o equipamiento industrial. Para conseguir una posición en el catálogo de uno de estos mayoristas, además de buenos precios, era importante configurar una oferta relevante de productos, que aportase variedad y diversificación al catálogo del distribuidor.

La competencia era intensa, liderada principalmente por empresas mucho más grandes que Coplasa, que llevaban muchos años establecidas en el mercado con catálogos ya muy desarrollados y diversificados. Se trataba además de un mercado que estaba sufriendo una importante transformación, debido a la tendencia de separar diferentes tipos de residuos.

Inicialmente, se contrató como director general a un profesional del sector, conocido de alguno de los socios, pero en el año 2009 se produjo un grave problema de quiebra de confianza que llevó a su inmediata salida de la empresa. Para sustituirle, el consejo de administración decidió contratar a Fernando Hernández, hijo de Alberto.

En los primeros años, Coplasa trabajó como subcontratista para otros fabricantes, hasta que, 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, 350 días de producción anual—. En los años 2009 y 2010 se obtuvieron resultados sensacionales.

Sin embargo, Coplasa no lograba que Tresur le diese la oportunidad de participar en nuevos proyectos. En el año 2012, las necesidades de Tresur respecto al modelo que fabricaba Coplasa 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.

En diciembre 2012 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 iniciar el desarrollo de un catálogo propio, comenzando por los modelos estándar de mayor demanda en el mercado. Para ello era necesario invertir en moldes, crear una estructura comercial, hasta esa fecha inexistente, para tratar directamente con los potenciales clientes usuarios y desarrollar una red de distribuidores e importadores nacionales e internacionales.

En paralelo, en el mismo año se iniciaron conversaciones con IRS (International Recycling Services), 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 consiguieron la firma de un contrato de suministro para el nuevo modelo hasta finales de 2015. El contrato se extendía por tres años, para cubrir la demanda del modelo en el mercado español, pero todos esperaban que pudiese atenderse la demanda de otros países.

Todos en el consejo de administración de Coplasa consideraban que la diversificación estaba siendo un éxito comercial, aunque el ritmo de avance era inferior a lo inicialmente esperado. El equipo comercial justificaba estas circunstancias argumentando que Coplasa no contaba todavía con un catálogo realmente competitivo en cuanto al número y variedad de referencias que podían suministrar.

En el Anexo 2 puede consultarse la evolución de las principales partidas de los estados financieros históricos de Coplasa.

A pesar de esta progresión, se preveía que el ejercicio 2016 arrojaría pérdidas, por lo que, en marzo de 2016, el Consejo encargó a Fernando que confeccionase un nuevo plan de negocio a 5 años vista, el cual debía presentar en el Consejo de Administración que iba a celebrarse en los primeros días de agosto de 2016. El Anexo 3 recoge las principales líneas de trabajo de este nuevo plan de negocio y el Anexo 4 las previsiones financieras para el caso de llevarse adelante.