

MANUEL MUÑOZ ANTE LA RECUPERACIÓN ECONÓMICA (resumido)¹

Desde que en 1985 falleciese su padre a la temprana edad de 63 años, Manuel era el líder indiscutible de los negocios familiares, en los que también trabajaban su hermano mayor y su cuñado. Aunque aún vivía su madre (que tenía el usufructo vitalicio del total de las acciones) y los tres hermanos eran socios a partes iguales, todos respetaban las decisiones de Manuel.

Su familia, oriunda de Sevilla, se había ido a disfrutar de la Feria de la ciudad, mientras que él había preferido quedarse en Madrid esa semana de mayo de 2014. Necesitaba pensar y aclarar un poco sus ideas, pues eran muchas cosas las que le bullían en la cabeza.

En sus manos sostenía una carpeta con un montón de recortes de prensa que le habían llamado la atención en su momento y que había ido guardando para repasarlos cuando dispusiese de tiempo. Intentaba reservar un rato todos los días para leer y buscar información sobre el mundo empresarial, pues estaba convencido de que estar informado y conocer el estado general de la economía era fundamental para la supervivencia de la empresa (Anexo 1). Había seleccionado, por un lado, artículos que describían una situación social que consideraba dramática (y que entendía bien, pues el mismo lo había pasado fatal estos últimos años) y, por otro, noticias económicas que insistían en que las cosas empezaban a mejorar.

¿Podría disfrutar por fin de nuevas oportunidades? Durante la crisis había intentado buscarlas sin éxito. Como otros muchos se sentía *prisionero en España*, pues tras mucho reflexionar había llegado a la conclusión de que sus negocios no se podían internacionalizar, ni por dimensión ni por actividad. Era consciente de que su gran oportunidad había sido reestructurar su propia empresa, y de que la había acometido tarde.

También se sentía satisfecho, pues había conseguido llegar hasta aquí sin haber caído en la tentación del concurso, que a veces había llegado a ver como una liberación.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Profesor Bartolomé Alarcón Cuenca y la alumna del MBA Bárbara Gómez Delgado, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © abril 2018 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 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 casos@santelmo.org.

Giró la silla y contempló, una vez más, los cuadros de amortización de los préstamos de las empresas que estaban pinchados en el corcho de la pared (Anexo 2) y cuyo pago había sido su principal objetivo en los últimos años. Por otro lado, se sentía cansado y desilusionado. Había tenido que desmontar parcialmente una empresa que era su proyecto personal. En los últimos años había cerrado varias oficinas por todo el territorio nacional, despedido a muchos colaboradores que sentía cercanos (no en vano le habían invitado a sus bodas y bautizos),...

Aunque por fin se estuviese comenzando a salir de la crisis, ¿valía la pena volverse a ilusionar y seguir peleando para, quién sabe, volver a enfrentarse otra vez a la misma situación? Ya tenía 59 años y no se veía con fuerzas para pasar de nuevo por situaciones similares. Quizá la solución sería plantearse un retiro temprano y dejar la empresa en manos de la siguiente generación.

Sacó de la estantería el protocolo familiar. Todo estaba claro: los tres familiares de la segunda generación se jubilarían a la vez, cuando él alcanzase la edad con la que murió su padre. Toda una vida al servicio de la empresa se vería recompensada, pues el protocolo recogía que a partir de la jubilación se repartirían los dividendos necesarios para que cada uno de los tres hermanos recibiese 60.000 € netos al año.

Durante el tiempo que le quedaba podría incluso preparar a sus dos hijos mayores para tomar las riendas de la empresa. Pero, ¿no sería un acto de egoísmo la ansiada jubilación? ¿No sería mejor dedicar los últimos años a darle una salida a la empresa y que sus hijos se buscasen la vida por su cuenta? Al fin y al cabo, el mayor había cumplido 28 años, tenían toda la vida por delante...

1. BREVE HISTORIA FAMILIAR

El joven matrimonio Muñoz, padres de Manuel, se había trasladado a Madrid desde Sevilla por un ascenso del marido. En 1965, cuando ya contaban con tres hijos de 13, 11 y 9 años, el padre decidió montar su propia distribuidora, que comenzó como una empresa de reparto a domicilio. Las cosas le fueron bastante bien y, según le gustaba repetir, la clave estaba en su prestigio de “hombre cabal”. En 1968 el hijo mayor dejó de estudiar y se incorporó a la empresa para llevar “la caja”. Desde entonces había desarrollado su actividad en el departamento de Administración.

Manuel, por su parte, estudió perito mercantil y se incorporó a la empresa familiar en 1977, por lo que vivió de cerca la dura crisis social y económica de la transición. Estaba convencido de que fueron los sufrimientos de aquellos años inciertos los que provocaron el infarto fulminante que sufrió su padre en 1985, a los 63 años.

Siempre se sintió orgulloso, principalmente, de haber ayudado a su hermana en aquellos difíciles momentos, cuando todavía era una empresa pequeña, y de haber abierto las puertas a su cuñado, que siempre trabajó en el almacén, convirtiéndole en uno más de la familia Muñoz.

Tras unos años difíciles, supieron crecer aprovechando el *boom* del 92. Luego vino la diversificación, cuando la empresa entró en Courier² y en la prestación de servicios a la Administración Pública. Manuel se enorgullecía de haber creado equipo con unos colaboradores más jóvenes que él y muy entregados, y de haber llegado a tener delegaciones en Valencia, Barcelona, Zaragoza, Sevilla, Asturias y Canarias. Fueron buenos años y se ganó dinero. Aprovechó parte para invertir comprando algunos inmuebles que se pusieron a nombre de otras sociedades (ver Anexo 3) y construyó un moderno almacén de 10.000 m² en el corredor logístico de Madrid.

En el almacén se invirtieron 6.000.000 € en 2003, de los que se financiaron 4.000.000 € a 15 años. En 2009 se refinanció esta deuda, volviendo a la misma cantidad a 15 años de nuevo. Posteriormente, en 2011, se obtuvo un crédito ICO Liquidez de 420.000 € (ver Anexo 2).

Ahora, con la tercera generación incorporada a la empresa, parecía posible dar continuidad a lo que su padre fundó, ya que tanto los dos hijos mayores de Manuel, de 28 y 26 años, como dos de sus sobrinos llevaban varios años trabajando en distintos departamentos. Manuel estaba convencido de que la sucesión pasaba por sus hijos, ya que sus sobrinos carecían del carácter y preparación necesarios para dirigir la empresa familiar. Y con los años que le quedaban por delante hasta la jubilación, confiaba en ser capaz de preparar a su hijo mayor para dejar, orgulloso, la empresa en sus manos.

2. LOS NEGOCIOS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

En 2014 la actividad de la empresa se podía dividir en 3 áreas diferenciadas: Courier, Trabajos para la Administración Pública y Operaciones Logísticas. Dentro de esta última se incluían tanto las operaciones de almacenaje como de transporte o un servicio integral que incluía ambos (transporte + almacenaje). Las instalaciones de la empresa servían a las tres actividades indistintamente, compartiendo el mismo espacio. Aunque la empresa había llegado a prestar servicio en prácticamente todo el territorio español, en los últimos años la actividad se había concentrado en Madrid, si bien no era la única delegación operativa.

Desde un punto de vista jurídico, todo se hacía dentro de la misma empresa, ya que Manuel siempre había sido de la opinión de que crear filiales para cada línea de actividad distraería su atención de los temas importantes. Él siempre había estado muy encima del negocio y prefería hablar de una sola empresa que tener que pensar en distintas sociedades. Esta organización había motivado que durante muchos años los sistemas de información (contabilidad, pedidos,...) no permitieran considerar los distintos negocios o zonas geográficas de forma autónoma e independiente salvo realizando un análisis o consulta específica, lo que siempre suponía un tiempo extra del que Manuel no solía disponer.

² Empresa de mensajería constituida por Manuel en 1992.