

CUATROGASA¹

A finales del año 2012, Manuel Sánchez Gavilán, director y accionista de la empresa familiar Cuatrogasa, contaba en la cafetería de un tren AVE que al volver de África de participar en un proyecto humanitario con su equipo, los trabajadores «habían dejado de mover cajas y ya sólo movían ilusiones». La empresa, localizada en un polígono industrial de Sevilla, facturaba 9,4 millones de euros con 11 personas en plantilla y se dedicaba a la fabricación y venta de guantes desechables por varios países del mundo. Había crecido un 60% en el año 2011 y un 20% en 2012. Acababa de perder la oportunidad de comprar parte de una empresa en Navarra, y ahora estaba en conversaciones con otra compañía italiana de propiedad india para venderle parte de las acciones de su empresa.

El AVE de Madrid a Sevilla se parece más a los alrededores de la Giralda o de la Puerta del Sol² —lugares de fáciles encuentros casuales con amigos— que a un despacho en el que profundizar: cuando seguía explicando que su objetivo prioritario era la plenitud de las personas de la empresa y que el negocio de los guantes era secundario, se acercó otro conocido y cambió la conversación. Poco después, el tren entraba en la estación de destino.

CUATROGASA

Cuatrogasa nació en 1985 en Morón de la Frontera, Sevilla. Se dedicaba a la fabricación y distribución de guantes industriales y domésticos (de látex, nitrilo, PVC, nylon, algodón, polietileno, acero...). Además comercializa vestuario desechable (batas, calzas, gorros, baberos...). El 65% de las ventas eran guantes desechables con aplicaciones muy diversas: menaje, industria, agricultura, laboratorios e industria química, construcción, electrónica, metal, medicina, alimentación, veterinaria,

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Jorge Bernal González-Villegas 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 © Junio de 2013, 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.

² Plazas muy céntricas y concurridas de Sevilla y Madrid, respectivamente.

gasolineras, supermercados, hornos... (ver en Anexo 1 alguno de los productos de su catálogo).

El abuelo de Manuel Sánchez fue quien inició las actividades de la empresa. Manuel era licenciado en Farmacia. Dirigía una farmacia que no quería abandonar a pesar de la insistencia de su padre de que le ayudara en la empresa («yo quería seguir con mi cuchilla y mi bata»). En el año 2003 la situación se hizo tan crítica que aceptó el encargo, dejó la farmacia y comenzó a dirigir la empresa.

«Mis primeros 5 años en la empresa fueron de gran penuria. Cuando yo estaba en la farmacia era ésta la que financiaba Cuatrogasa. En esos años sobrevivimos gracias al patrimonio familiar y algo de deuda bancaria. Al poco tiempo de entrar, la empresa que nos fabricaba en Costa de Marfil quebró y tuve que irme al sudeste asiático a buscar otras alternativas. Estuvimos a punto de cerrar».

El negocio

En 2012, Cuatrogasa realizaba sus compras en China (alrededores de Shanghái y Pekín), Malasia, Tailandia, Indonesia, Sri Lanka y Vietnam. Vendía sus productos en España, Portugal, Túnez, Argelia, Marruecos, El Salvador, Honduras, Perú, Panamá y Ecuador. El 1% de las ventas era producido en la fábrica de Sevilla (algunos productos de látex y neopreno).

En 2012 facturó más de 9 millones de euros con un beneficio antes de impuestos del 7%. Había logrado altos crecimientos en esos años de crisis generalizada: el 30% en 2009, 55% en 2010; 58% en 2011 y 20% en 2012. Vendía sus productos fundamentalmente en el sector Consumo (90%) y, el resto, en el Sanitario (5%) y el Industrial (5%). En el Anexo 2 se muestran los estados financieros desde 2009 a 2012.

El cobro de los clientes estaba asegurado mediante seguros de crédito. Para aquéllos que suponían contratos de importe muy elevado se exigía el pago por *confirming*, ya que la hipotética ejecución del seguro supondría un retraso en los pagos y una quita en el importe que crearía una tensión de liquidez excesiva.

Las grandes marcas de la competencia en el sector Consumo eran Vileda y Spontex. En la Industria, Ansell, Mapa (Vileda) y Marigold. En hospitales, Hartmann, 3M, y Semper. Entre los fabricantes que no tenían marca reconocida, había un líder en cada uno de aquellos sectores, con una facturación que rondaba los 10 millones de euros. Unos años atrás, cuando Cuatrogasa vendía 5 millones de euros, la empresa líder sin marca en el sector Consumo facturaba 9 millones.

Operaba con marca blanca, donde se estimaba que Cuatrogasa tenía un 10% de cuota de mercado de marca blanca en grandes superficies. España suponía un 70% del volumen de ventas, Portugal un 22% y otros países el 8% restante. En 2012, Cuatrogasa pretendía diversificar en productos y en mercados, especialmente en los

sectores Sanitario e Industrial. Cuatrogasa no sabía cuál era el volumen total de mercado en España y estaba analizándolo para averiguar qué cuota de mercado tenía, y si habría un margen amplio para captar un porcentaje mayor o era necesario centrarse en los mercados del exterior.

Accionariado

Cuatrogasa era una empresa familiar en la que el accionista mayoritario era el padre de Manuel. Ambos eran administradores solidarios de la sociedad. Además, Manuel era accionista junto con sus hermanos, su tío, sus primos y una trabajadora. El capital social superaba los dos millones de euros, tras una ampliación de capital de 578.000€ —en la que no participó el padre— realizada en 2012 para mejorar la tesorería y fortalecer la empresa ante terceros. A finales de 2012 las acciones estaban repartidas de la siguiente manera:

Padre	34,6%
Sociedad 1 del padre	11,9%
Sociedad 2 del padre	11,8%
Manuel Sánchez Gavilán	12,8%
Hermano	12,8%
Hermana	12,8%
Tío	0,01%
Primo	0,7%
Prima	0,7%
Primo	0,7%
Mariana Losada	1,5%

Nunca había habido reparto de dividendos, invirtiéndose todo en la sociedad. La iniciativa de decisiones de negocio, de inversión, deuda, etc. las tomaba Manuel, tras consultar al resto de socios que confiaba plenamente en él. También disponían de un asesor externo que le aconsejaba. Respecto a las próximas inversiones, comentaba:

«Ahora no cabemos y hace poco “bailábamos” en la empresa. Hay que comprar 3.000 m², lo que me da bastante miedo; es mucho terreno. Hace tres años alquilamos 2.000 m² para nuestras instalaciones. Si hubiera comprado en lugar de alquilar, ahora tendríamos un problema de espacio. Tenemos que irnos a un sitio en el que haya capacidad de crecimiento si hiciera falta. Hoy está todo tan barato que me interesa comprar más que alquilar. Será una nave divisible, de modo que si no va bien, puedo echar tabiques y alquilar espacios más pequeños a terceros. En definitiva, se trata de disponer de un terreno que me permita tener 10 naves que puedan ser independientes, para poder expandir el negocio, o dar marcha atrás en función de las necesidades».

No existía protocolo familiar. Manuel Sánchez creía que era fundamental tenerlo antes de que fuera necesario, aunque su dedicación a nuevos proyectos hacía que aún no lo