

YESOS Y PLACAS DE GRANADA¹

“Yesos” y “Placas” eran dos sociedades dedicadas a la fabricación de techo de yeso y placa de yeso, respectivamente. Pertenecían a un grupo empresarial familiar de la provincia de Granada que se dedicaba a la construcción. En el año 2010, estaban incorporados a las empresas, el padre, Benito García y sus dos hijos, Juan y José, cada uno de ellos al mando de una sociedad. Los salarios estaban repartidos de la siguiente forma: Benito cobraba 67.718€ (procedentes al 50% de cada sociedad), su hijo Juan, gerente de “Placas”, cobraba 54.140€ y su hijo José, gerente de “Yesos”, cobraba 44.467€.

El departamento de administración se encontraba ubicado en “Yesos” (por ser ésta la primera que se creó), si bien trabajaba para las dos sociedades.

El grupo, que había estado generando altos beneficios durante varios años, comenzó a ver cómo se iban deteriorando sus resultados en 2006 hasta el punto de entrar en pérdidas en 2009, que comenzaron a cubrir con los ahorros obtenidos en los años de bonanza. La familia mantenía la opinión de que la culpable de los nefastos resultados era “Yesos”.

El Anexo 1 presenta la evolución del Balance y de la Cuenta de Resultados del grupo desde el año 2004 hasta mayo del 2010.

La estructura de las dos sociedades era distinta, sobre todo en la forma en que se gestionaba la mano de obra directa. Mientras que en “Placas” no existía ningún operario fijo, en “Yesos” tenían contratados a ocho, la mayoría de ellos de mucha antigüedad al ser la actividad con la que empezó la empresa familiar.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el Profesor Bartolomé Alarcón Cuenca de San Telmo Business School con la colaboración de la asistente de investigación D^a Macarena Selva Morán, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © septiembre 2015, San Telmo Business School. 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 San Telmo Business School. 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.

El Anexo 2 presenta las Cuentas de Resultados de “Placas” y “Yesos”, desde el año 2004 hasta mayo del 2010.

A finales del año 2010, la familia comenzó a temer por la viabilidad de la empresa y que ésta les arrastrase. Cada vez les costaba más esfuerzo sacar dinero de las reservas para cubrir las pérdidas de las empresas; máxime cuando cada vez quedaban menos ahorros y no veían el final de la crisis. Dudaban si lo mejor era cerrar la empresa de “Yesos” o impulsarla para sacarla de las pérdidas, como proponía José, el hijo que trabajaba en ella. Él se quejaba de que “Yesos” asumiera el 100% de los costes de administración y almacén cuando realmente estaban dando servicio a las dos empresas.

Benito, que desde hacía años dedicaba un 90% de su tiempo a la empresa “Placas” (y que en su fuero interno creía que lo mejor era presentar concurso de acreedores en “Yesos”), no dejaba de plantearse si lo mejor podría ser paralizar la actividad del grupo y esperar tranquilamente a que pasara la crisis.

Los tres, padre e hijos, discutían permanentemente sobre el potencial que la empresa tenía para superar el periodo de dificultad por el que estaban atravesando. En el centro de la polémica siempre estaban los costes, tanto fijos como variables, que soportaban ambas. Además, ¿cómo podía ser que vendiendo menos tuvieran más gastos de explotación?

Tras dos años de discusiones la situación estaba comenzando a afectar a la familia, ya que ésta obtenía otros ingresos a través de la empresa: contaban con un familiar que ejercía labores de administración contratado por 26.744€ anuales y el alquiler anual de la nave en la que se desarrollaban ambos negocios ascendía a 18.000€ que los cobraba la madre de Benito como propietaria del inmueble. A su vez, existía un socio propietario del 4% del capital que ejercía labores en la empresa y cobraba por ellas 45.524€.

Desesperado, Benito acudió a un consultor amigo suyo para exponerle la situación y que le ofreciera una solución a sus problemas. Éste quedó en contestarle en una semana.

ANEXO 1
Estados financieros del Grupo

Cuenta de resultados

	Año 2004		Año 2005		Año 2006		Año 2007	
	€	% s/vtas						
Total ventas	2.448.826	100,0%	2.398.964	100,0%	2.072.447	100,0%	3.338.710	100,0%
Total costes directos (Materiales de Producción)	1.666.870	68,1%	1.533.932	63,9%	1.364.967	65,9%	2.580.675	77,3%
Margen bruto	781.956	31,9%	865.032	36,1%	707.480	34,1%	758.035	22,7%
Gastos de personal	275.326	11,2%	247.227	10,3%	285.697	13,8%	309.603	9,3%
Otros gastos explot.	145.665	5,9%	167.375	7,0%	167.881	8,1%	192.275	5,8%
Total gastos explotación	420.991	17,2%	414.602	17,3%	453.578	21,9%	501.878	15,0%
EBITDA ²	360.965	14,7%	450.430	18,8%	253.902	12,3%	256.157	7,7%
Amortizaciones	9.014	0,4%	8.835	0,4%	11.760	0,6%	11.800	0,4%
Provisiones	60.884	2,5%	3.718		0		0	
EBIT	291.067	11,9%	437.877	18,3%	242.142	11,7%	244.357	7,3%
Gastos financieros	2.791	0,1%	642	0,0%	-13.726	-0,7%	27.102	0,8%
BAI	288.276	11,8%	437.235	18,2%	255.868	12,3%	217.255	6,5%

CUENTA DE RESULTADOS	Año 2008		Año 2009		Previsión 2010	
	€	% s/vtas	€	% s/vtas	€	% s/vtas
Total Ventas	1.660.268	100,0%	1.753.924	100,0%	1.975.000	100,0%
Total costes directos (Materiales de Producción)	1.067.009	64,3%	1.287.682	73,4%	1.504.000	76,1%
Margen Bruto	593.259	35,7%	466.242	26,6%	471.000	23,8%
Gastos de personal	319.352	19,2%	299.285	17,1%	296.616	15,0%
Otros gastos explot	175.848	10,6%	166.010	9,5%	146.586	7,4%
Total gastos explotación	495.200	29,8%	465.295	26,5%	443.202	22,4%
EBITDA	98.059	5,9%	947	0,1%	27.798	1,4%
Amortizaciones	10.556	0,6%	12.798	0,7%	12.801	0,6%
Provisiones	0		48.760		0	
EBIT	87.503	5,3%	-60.611	-3,5%	14.997	0,7%
Gastos financieros	10.598	0,6%	13.290	0,8%	-4.317	-0,2%
BAI	76.905	4,6%	-73.901	-4,2%	19.314	0,9%

² Indicador financiero representado mediante un acrónimo que significa en inglés Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones), es decir, el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros.