

MATÍAS ÁRBOL: La gestión del presupuesto (B)¹

INTRODUCCIÓN

El año 2013 quizás no fuese el peor del grupo familiar, pero desde luego sí el más pesimista. Después de tantos años de reducción de ventas y de escatimar en las cuentas de gastos y en los salarios, se llegó a pensar que el concurso de acreedores voluntario podría ser la salida inevitable. Incluso se contrató un equipo de abogados para estudiar la forma de hacer el concurso y ver si las cuentas presentaban algún problema o contingencia que solucionar previamente. Juan Ramón recordaba: *“entramos en estado de pánico, todo lo que la familia Árbol había conseguido en tantos años de trabajo se iría al traste”*.

No obstante, la facturación dejó de bajar. Juan Ramón comentaba: *“las ventas de 2014 eran similares a las del año anterior, que había sido muy malo porque llegaban pocas o ninguna petición de oferta de contratistas, pero habíamos aguantado. Estábamos igual de perjudicados que hacía un año, pero no iba a peor. Mi obsesión era revisar diariamente la tesorería, los bancos y las previsiones de pago, porque no quería caer en devoluciones de pagarés. El punto que marca el camino de entrar en concurso es que pierdas la financiación de proveedores, porque si cuatro proveedores importantes te dicen que tienes que pagar al contado porque has devuelto algún pagaré, automáticamente pierdes su financiación y la credibilidad en el mercado”*.

Después de darle muchas vueltas y comentarlo con su hermano Matías, para 2014 Juan Ramón Árbol introdujo dos cambios importantes en la confección y seguimiento del presupuesto:

En primer lugar, centrar el seguimiento mensual en los fondos generados y el flujo de efectivo², y no en la cuenta de resultados para tener más controlados sus dos caballos de batalla importantes: poder cumplir escrupulosamente sus compromisos de pago con los proveedores y con los bancos, especialmente los de la hipoteca de la nueva nave,

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

Copyright © febrero 2020, 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 flujo de efectivo, también llamado flujo de caja, o cash flow en inglés, es la variación de entrada y salida de efectivo en un periodo determinado. Según el Plan General Contable, el flujo de caja se analiza mediante el llamado Estado del Flujo de Caja.

que era una partida importante. Sin darse cuenta, la crisis les había llegado en el momento más inoportuno. Eran conscientes de que su supervivencia dependía de una buena gestión de los pagos por lo que había que centrarse en ello de una forma más consciente que hasta entonces.

Repasando sus anotaciones del curso de dirección realizado en 2002, llegó a la conclusión de que quitando de la cuenta de resultados la partida de amortizaciones del inmovilizado y la de gasto de intereses, podría tener claro el dinero que generaba el negocio. Y que restando a esa cantidad los pagos comprometidos con los bancos, por intereses y devolución del préstamo, le quedaría un sobrante que podría destinar a pagar los impuestos y a realizar inversiones. Si la cantidad resultante fuera negativa, tendría que buscar el dinero donde fuera para poder salir adelante (en el Anexo 1 puede verse un resumen de esos cálculos del 2014 al 2019 y en el Anexo 2 para el periodo 1 de enero de 2019 a 31 de marzo de 2019). Esa manera adicional de ver las cuentas podría serle más útil que sólo la cuenta de resultados.

El segundo cambio fue documentar las previsiones de ventas por responsable y no por línea de producto (véanse en Anexo 3 las previsiones de venta para el año 2019), como hasta entonces, con el fin de poder tener información objetiva y ocasión de preguntarle a cada vendedor a qué se debían las diferencias con las ventas presupuestadas y qué se podía aprender de eso.

Elaborar la nueva información y tenerla a punto fue sencillo, pero gestionarla no fue nada fácil. Por mucho que se empeñara Juan Ramón, los hermanos Árbol, la mayoría de ellos con carácter fuerte, estaban acostumbrados a trabajar de forma autónoma centrados cada uno en lo suyo y prestando, según su querencia, una atención preferente a lo que consideraba importante. Una cosa era trabajar duro en la empresa y otra muy diferente tener que dar explicaciones. En su desesperación Juan Ramón propuso a sus hermanos contratar un gerente profesional que los coordinase. Aunque uno solo la verbalizó, la reacción de los tres hermanos Árbol fue contundente: *“¿Que yo como propietario contrate a un tipo que no es dueño de la empresa para que mande más que yo, me diga lo que tengo que hacer y luego me tome la lección? ¡¡¡Ni hablar!!! Para eso ya estamos bien como estamos”*.

La paz familiar era lo primero, por lo que hubo que darle tiempo al tiempo. Entre los hermanos había buen ambiente y se llevaban bien porque nadie entraba en las responsabilidades del otro. Pero la crisis, las apreturas y la sensación de trabajar fundamentalmente para sobrevivir, habían sepultado la ilusión en todos ellos. El más afectado y estresado era Juan Ramón que, contra viento y marea y con poco éxito, seguía luchando por animar y exigir a sus hermanos un cambio de orientación para espabilar el negocio. Llegó a pensar en abandonar la empresa y cambiar su rumbo profesional.

PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN

En noviembre de 2014 Juan Ramón fue a pedirle ayuda y orientación a Patricio Podadera, director del programa de dirección que había realizado en 2002. Éste convenció a Juan Ramón de su continuidad en la empresa familiar y, tras entrevistarse con cada uno de los hermanos, a los que ya conocía personalmente, le propuso hacer una reunión mensual para tratar temas de gestión corriente y de orientación y gobierno del negocio. Después de discutirlo ampliamente entre ellos, en enero de 2015 los hermanos Árbol rechazan la ayuda externa y deciden montar un comité de dirección mensual para hablar del día a día del negocio. El comité no funciona, pero conciencia a los hermanos Árbol de que necesitan un mediador que ponga paz, lubrique sus relaciones profesionales y les ayude a tener una visión objetiva de cómo orientar el negocio. Hablan de nuevo con Patricio en abril de 2015, quien acepta encantado el encargo con dos condiciones: que antes de empezar la primera reunión, se defina claramente un organigrama de la empresa y que se nombre gerente a Juan Ramón Árbol.

La primera reunión formal del nuevo comité, integrado por Matías padre, Matías hijo, Juan Ramón, David, José y el asesor externo, tiene lugar el 6 de mayo de 2015 con un orden del día previo. Preside y dirige las reuniones Juan Ramón y el asesor actúa de secretario. Ambos procuran que en las reuniones se dedique tiempo a los asuntos del día a día, al seguimiento mensual del presupuesto y de la tesorería, pero también a reflexionar sobre el negocio, su estrategia, la estructura, etc., y cómo formalizarlo.

Durante 2015, además del análisis de desviaciones del presupuesto, se implementan herramientas para seguir las ventas y el margen bruto por agente y por negocios: Almacén, Público, Transporte, Agencia. En agosto de 2015 se elabora el primer flujo de efectivo. Sobre esto Matías hijo, meses después, decía: *“No conocer el estado de flujo de efectivo es como una persona que es miope y no tiene las gafas, cuando te las pones empiezas a verlo todo claro. Si el negocio te va bien, el dinero no tiene por qué estar en la caja. Es típico que esté en la cuenta de clientes y no te des cuenta. Las inversiones importantes son otra historia, porque cuando, por ejemplo, compras un camión, eso lo tienes siempre presente”*.

Un paso importante fue redefinir de nuevo el negocio. Se pasó de considerar que se tenía un negocio de venta de materiales de construcción para pequeños contratistas a tener un negocio de servicio a los pequeños contratistas donde el crédito a clientes, la entrega a pie de obra y la puntualidad y rapidez en la entrega y recogida de materiales, escombros y pequeña maquinaria eran elementos diferenciales frente a la competencia del resto del sector, especialmente las grandes superficies especializadas. Sí, había que seguir diferenciándose apostando por el contratista profesional, aportando el crédito y el servicio que no podían dar las grandes superficies.

El mercado empieza a despertar de nuevo y las ventas se animan, de forma que compran dos camiones nuevos en noviembre de 2016.

En mayo de 2017 se hace constar en acta la buena labor del gerente y los hermanos Árbol deciden tener una reunión semanal del comité de dirección para tratar temas