

## **GESA CASTILLA (2009)<sup>1</sup>**

En febrero de 2010, Antonio García Alonso, fundador, principal accionista y director de una pequeña empresa dedicada a la obra civil, se planteaba con dudas el futuro de su empresa. La situación económica se seguía deteriorando y, aunque su empresa iba bien, le preocupaba cómo estaba afectando la crisis a su sector.

### **LA HISTORIA**

Antonio García nació en 1960 en una pequeña capital de provincia del norte de España. Tuvo que abandonar su casa muy pronto por problemas familiares, para criarse en una humilde familia de acogida en Castilla-León. A los 15 años de edad abandonó los estudios para empezar a trabajar, pasando por diversas ocupaciones laborales: empleado de taller, artesano, vendedor de comestibles y vendedor de seguros. Al cumplir 20 años, y estando en paro, conoció a un topógrafo de una gran empresa constructora, que le ofreció trabajo como peón de topografía, tarea que desarrolló a la vez que estudiaba topografía por su cuenta. Más tarde, consiguió un puesto de topógrafo en la Administración Pública.

En 1989, cansado de trabajar para la Administración, decidió establecerse por su cuenta creando una sociedad, junto con otro socio, dedicada inicialmente a trabajos de topografía. Más tarde, como constructora, realizaron obras pequeñas para la Diputación Provincial y para ayuntamientos pequeños. En 1996 los dos socios decidieron separarse, continuando Antonio con el negocio.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Esteban Jiménez Planas, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Enero 2014. 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.

## LA EMPRESA EN 2009

Gesa Castilla cerró el ejercicio 2009 con una facturación de 8,6 millones de euros y un beneficio de 553.000 euros. La cartera de obras se podía considerar adecuada, por lo que la crisis parecía no haberle afectado significativamente<sup>2</sup>. La empresa contaba entonces con 29 empleados.

La facturación se realizaba en un alto porcentaje en su provincia. El 80% se concentraba en media docena de organismos públicos (ayuntamientos, Diputación Provincial y Comunidad Autónoma).

La política de la empresa tenía como objetivo fundamental cumplir siempre con el cliente. La empresa tenía fama de hacer bien las cosas y de cumplir sus compromisos. Para Antonio lo importante era la calidad y no la cantidad. La empresa contaba desde 1999 con una certificación de calidad ISO 9000.

Las obras realizadas en 2009, con una media de unos 700.000 euros por obra, consistían, mayoritariamente, en rehabilitación de viales. En algunas ocasiones eran obras en UTE con otras empresas del sector.

La empresa mantenía un bajo nivel de endeudamiento, y el poco existente era a largo plazo. El origen de esa deuda era una inversión realizada en 2009, en una innovación relacionada con la obra civil, por importe de unos dos millones de euros.

Antonio contaba con un equipo directivo formado por un director administrativo-financiero, que ostentaba el cargo desde la fundación, un ingeniero de caminos, como director técnico, y su hijo, licenciado y con experiencia de varios años en una gran constructora, que ocupaba el cargo de director de calidad y de recursos humanos. En años anteriores, el cargo de director técnico había sufrido varios cambios hasta disponer de su responsable definitivo.

Desde hacía años, la empresa realizaba, entre los días 15 y 20 de cada mes, un detallado informe sobre el cierre del mes anterior que incluía: cuadro de mando con indicadores de gestión; balance de situación y cuenta de resultados (del mes y acumulado del año); estimación del beneficio disponible tras una reserva para dividendo, para proyectos de inversiones y para una "reserva especial"; detalle de gastos (acumulado año); resumen por obra (certificaciones, gastos directos, margen bruto, gastos indirectos y margen neto), resumen de la actividad de la maquinaria propia por tipo de maquinaria (ingresos, gastos directos, margen bruto, otros gastos, amortizaciones y margen neto); cuadrante de personal (detalle por persona de horas normales, horas extras, vacaciones y costes) y, por último, informe de evolución de la cartera (obra contratada pendiente de ejecutar, resumen de

---

<sup>2</sup> En enero de 2009 el gobierno de España aprobó el Plan E: la primera parte del plan E inyectó 8.000 millones de euros, y la segunda 5.000 más, fondos que fueron repartidos entre las diferentes administraciones, siendo los ayuntamientos de cada municipio los organismos que decidían en qué obras públicas se invertiría este dinero.

licitaciones adjudicadas, licitaciones no adjudicadas y certificación histórica mensual). La empresa realizaba anualmente un presupuesto de cuenta de resultados.

En el anexo 1 se puede ver un resumen de la estructura de balance y de cuenta de resultados de Gesa Castilla, y en el anexo 2 una tabla con datos de varias empresas competidoras, donde puede observarse la existencia de dos tipos de empresas en el sector, con muy diferente estructura financiera.

## **LA DECISIÓN**

En febrero de 2010, Antonio pensaba que la situación de la empresa era buena (la previsión de facturación para 2010 era superar la cifra del 2009), pero estaba viendo señales en la competencia y en el sector que le indicaban que la situación iba a cambiar.

Antonio valoraba la posibilidad de hacer obras en Marruecos, porque el mercado en España se deterioraba, pero no lo tenía nada claro, y su equipo tampoco. Para ello habían elegido un posible socio español, especializado en obras forestales, con objeto de compartir riesgos y esfuerzos. En el mencionado anexo 2 aparecen algunos datos financieros del posible socio.

Por otra parte, Antonio se sentía cansado de “tirar del carro”. Comentaba que muchos avances conseguidos, como por ejemplo la implantación del cuadro de mando o del sistema de calidad, se habían realizado por su insistencia y con cierta oposición de los intervinientes. Pensaba que en la empresa todo se ejecutaba porque él perseguía su ejecución. Llevaba algún tiempo intentando delegar, pero delegando no conseguía que los procesos operativos funcionasen bien.