

## LOOP GESTIÓN <sup>(1)</sup>

A principios de 2011 Pepe Márquez, consultor empresarial, estaba en una reunión con un constructor de edificaciones públicas.

*"Oye Pepe —le dijo el constructor— tengo un cliente que quiere acceder a una licitación pública como promotor de un polideportivo y parece que no va a conseguir a tiempo la financiación necesaria. ¿Conoces a alguien que pueda estar interesado en explotar un polideportivo? Yo quisiera mantener la posibilidad de construir el edificio y me da igual quien me compre la obra".*

### EL NEGOCIO

En el año 2010 las entidades locales habían empezado a notar la restricción presupuestaria y también, en muchos casos, la restricción derivada de la política de nulo endeudamiento que había promovido el Gobierno. Esto significaba que algunos de los equipamientos ciudadanos simplemente no podrían construirse si continuaba el modelo de financiación que habitualmente seguía la administración local.

La fórmula tradicional para financiar este tipo de instalaciones consistía en la licitación pública que pretendía localizar a algún operador de negocios que, a cambio de quedarse con la explotación durante un número de años, estuviera dispuesto a financiar la construcción de la infraestructura necesaria. Alternativamente a esta fórmula, la infraestructura también podía ser construida por el ayuntamiento. Cuando se hacía así, normalmente buscaba después una compañía que se hiciera cargo de la gestión de las instalaciones, aunque también en otras ocasiones era el propio ayuntamiento el que gestionaba los servicios.

---

<sup>(1)</sup> Caso de la División de investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Josep Mor Figueras, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2023, 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](mailto:casos@santelmo.org).

No obstante, debido a las restricciones presupuestarias y de endeudamiento que se padecían desde 2010, la primera fórmula empezó a utilizarse con mayor intensidad en los últimos años. Por otro lado, la caída del mercado de la construcción hacía que muchas empresas constructoras pequeñas y medianas vieran una oportunidad en este tipo de construcciones. En algunos casos, ellas mismas, asociándose a gestores especializados, compartían la inversión y el riesgo de operar las instalaciones que quería poner en marcha el ayuntamiento.

Los casos típicos en los que se seguía este mecanismo solían ser: aparcamientos, recintos feriales, polideportivos, distribución de aguas y, en general, servicios públicos que pudiesen requerir de una infraestructura relativamente costosa.

La licitación incorporaba todas las condiciones en las que se basaba el negocio. En el caso de los polideportivos o los gimnasios las normas solían ser muy similares; el ayuntamiento cedía los terrenos por un período de entre cuarenta y cincuenta años, el promotor construía las instalaciones y muchas veces eran diseñadas siguiendo los mínimos servicios que había propuesto el propio ayuntamiento.

## LA EMPRESA Y EL PROYECTO

Pepe conocía a Loop Gestión, empresa dedicada a la gestión y explotación de polideportivos en ciudades de menos de 50.000 habitantes. Si bien tradicionalmente Loop Gestión se había dedicado a la gestión de instalaciones deportivas propiedad de entidades públicas o privadas, las nuevas circunstancias del sector habían hecho que, ya desde 2008, hubieren entrado en el negocio de las licitaciones públicas.

La empresa estaba dirigida por un grupo de personas jóvenes muy conocedoras del deporte, la actividad física y la gestión de este tipo de instalaciones. Preferían gestionar instalaciones ya hechas. Esto se justificaba por la carga de inversión que supone la construcción de un nuevo polideportivo. Pero sabían que si querían crecer tenían que comenzar a pensar de forma intensiva, y casi exclusiva, en este tipo de licitaciones. Andrés Cuenca, responsable de la empresa, sabía que se enfrentaba a un cambio en el modelo de negocio.

Pepe, sabiendo que hacía algunos años que Loop había entrado en el negocio, decidió hablar con Andrés, su director general, y plantearle esta posibilidad. La conversación transcurrió de la siguiente manera:

**Pepe.** - *Hola Andrés. Tengo la posibilidad de ponerte en contacto con una constructora que tiene un proyecto de construcción de un polideportivo municipal en Soletera<sup>1</sup>, pero no puede actuar como promotor porque no tiene suficientes recursos. El promotor debe acceder a una licitación, construir el edificio en suelo del ayuntamiento y obtener así su explotación por cuarenta años. Después revierte. ¿Te puede interesar algo así?*

---

<sup>1</sup> Nombre ficticio.