

LIMPIEZAS CASTOR¹

Aquella mañana del 30 de mayo de 2020, Oscar, director general de Limpiezas Castor, estaba feliz porque había firmado un contrato de desinfección con una de las cadenas de gimnasios más importante del mercado nacional. Este área de negocio, que se englobaba en el Departamento de Control de Plagas, había facturado entre abril y mayo 130.000 euros. Las ventas de esta línea de negocio ascendieron a 129.000 euros en 2019. Con este contrato de mantenimiento la facturación asegurada para el año 2020 alcanzaba los 500.000 euros.

Sin tiempo para disfrutar de la captación de este nuevo cliente, Oscar se dirigió a una reunión con su equipo, convocada para elaborar un nuevo escenario de previsiones para finales de año.

“Ya no recuerdo el número de escenarios que hemos diseñado en los dos últimos meses” decía Oscar. Y añadía “Esta debe ser una prioridad para mí. En una primera etapa me dediqué a solucionar los problemas de la empresa y asegurar su continuidad para posteriormente, a partir del 1 de mayo, pasar a otra etapa, más centrada en el negocio”.

Mientras esperaba a su equipo hizo un pequeño repaso de los acontecimientos que se habían producido desde el 14 de marzo, día que se declaró el estado de alarma en España, debido a la pandemia de COVID-19, la cual, además de un problema de salud pública, se convirtió de manera rápida e inesperada en una crisis económica. Cuatro días más tarde decidió enviar a sus domicilios a las dieciocho personas que conformaban los servicios centrales de la empresa, para desarrollar desde allí su trabajo. Esto mismo se decidió respecto al personal de las delegaciones de Almería, Málaga y Córdoba.

Para no perder el pulso al negocio y como sistema funcional, Oscar decidió que el Comité de Dirección se reuniera diariamente de manera telemática².

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Rafael Ollero Calatayud, de San Telmo Business School, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Enero 2022. 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 solicitar copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos en el +34 954 975 004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² El Comité de Dirección se reunía habitualmente cada mes. Ahora, en el periodo *postpandemia* lo hace cada quince días.

Las primeras decisiones que se tomaron para proteger a la compañía se enfocaron a preservar la seguridad de los trabajadores y asegurar la viabilidad y liquidez de la empresa a corto plazo. Establecieron protocolos de actuación para la plantilla. Asimismo, se acogieron a los ERTE por fuerza mayor. Este era uno de los instrumentos que puso en marcha el Gobierno para hacer frente a la crisis. Para que afectase al menor número de trabajadores posible, se articularon por etapas, incoando distintos expedientes en función de la cancelación de contratos por los clientes. En estos expedientes de regulación de empleo no estaban incluidos ni el equipo directivo ni los mandos intermedios, en un gesto de agradecimiento al trabajo realizado en los últimos años y como una forma de expresar que la empresa quería confiar en ellos para el futuro.

Entre otros instrumentos estatales para ayudar a las empresas, estaba la posibilidad de solicitar créditos ICO con unas condiciones de devolución bastante atractivas. No obstante, decidieron no solicitar ninguno, ya que estimaban que, gracias a la política de no reparto de dividendos llevada a cabo en los últimos años, las consiguientes reservas eran suficientes para asegurar las necesidades financieras de la compañía (ver anexo 1).

En ese mismo periodo empezaron los problemas con una parte importante de los casi 600 clientes activos que tenía la empresa. Muchos, tanto públicos como privados, habían solicitado la suspensión de sus contratos de limpieza. Al contrario de lo que habían hecho otras empresas del sector, Castor aceptó las suspensiones.

Por otro lado, como el plazo medio de cobro de los servicios era de 45 días, aquellos clientes que tenían pagos pendientes solicitaron un aplazamiento, generalmente hasta el mes de junio de ese mismo año. Oscar tuvo muy claro que, en caso de aceptar estas propuestas, se les debía exigir la ampliación del contrato por un año más. No tuvo problemas para llevar a cabo esta iniciativa. Por el contrario, otras empresas competidoras no aceptaron y se encontraron con clientes, sobre todo grandes empresas, que les comunicaron la supresión del pago a proveedores.

El 30 de abril de 2020 la facturación de la empresa había caído un 52%. Semejante descenso nunca se había producido en los cuarenta años de existencia de la compañía. Las pérdidas ese mes alcanzaron los 62.000 euros.

En su entorno, las previsiones contemplaban una caída del PIB en España del 7-10% para 2020, el aumento del desempleo y el cierre de muchas empresas según estimaciones del Banco de España y de la Unión Europea (ver anexo 2). Oscar decidió preparar a la empresa no sólo para conseguir mitigar la caída de ventas en el mercado de la limpieza, sino para evolucionar en los próximos años. Hacía algún tiempo que había cursado un Programa de Dirección de Empresas en una prestigiosa Escuela de Negocios de Andalucía. Allí le enseñaron la importancia de detectar y aprovechar las oportunidades del mercado. Así, identificó un nicho en el negocio de la desinfección.

En esta segunda etapa del confinamiento, se adoptaron decisiones rápidas encaminadas a elaborar una oferta de mayor valor y diferenciada de la competencia en el sector de los servicios de desinfección, así como diseñar las acciones comerciales oportunas para llegar a todo tipo de clientes. En el mes de abril, las solicitudes de propuestas de limpieza a través

de internet cayeron prácticamente a cero, pero con la desinfección se dinamizó de nuevo la entrada de consultas en este sentido. Asimismo, se decidió abrir en la web una tienda virtual para la venta de productos de desinfección y equipamiento de protección, incluidos suministros de higiene —jabón de manos, contenedores higiénicos, etc. —.

“Estoy orgulloso de haber cambiado nuestro modelo de negocio sobre la marcha y además haberlo conseguido estando todos confinados en nuestras casas debido a la pandemia. El negocio de la desinfección, residual hasta el mes de abril de 2020, puede ser la piedra angular de nuestro negocio en los próximos años”.

Esto decía a su equipo Oscar Ferris, director general de Limpiezas Castor, el día que se incorporaron a la empresa, después de superar la fase de teletrabajo que habían desarrollado de manera obligatoria. Anteriormente, en otros productos que habían ido incorporando a su portfolio, como los desfibriladores, siempre se había podido actuar con una mayor prudencia y más disponibilidad de tiempo.

En el nuevo escenario, las previsiones para finales de año auguraban una seria caída en las ventas y pérdidas en el área de limpieza, que se podían mitigar con los ingresos obtenidos en esta nueva área de desinfección.

En esos primeros días de mayo, Oscar comprobó que los clientes de limpieza empezaron a solicitar de nuevo sus servicios, sin exigir reducción de precios y contratando además un mayor número de horas de limpieza. Sin embargo, sus previsiones de rentabilidad no eran optimistas. Lo expresaba así:

“Estoy convencido de que a final de año el negocio de limpieza sufrirá pérdidas. Por mucho que corramos, el sector hotelero, uno de los estratégicos para nosotros, que facturó el año pasado 1,4 millones de euros, está cerrado y con muchas dudas sobre su apertura. Suponiendo que se les permita abrir en julio, podremos facturar menos de la mitad que el año anterior”.

Reflexionaba sobre qué acciones comerciales desarrollar para mitigar todo lo posible las previsibles pérdidas del área de limpieza, que en 2019 había facturado 13,6 millones de euros y que constituía el negocio principal de la empresa. A la vez, Oscar dudaba sobre qué recursos y esfuerzo comercial debía dedicar al área de desinfección: ¿Será realmente éste un nicho interesante?; ¿A qué clientes dirigirnos?; ¿Podría completar este nuevo producto nuestra gama para dar un servicio más completo?

Se preguntaba también si podría haber alguna sinergia entre los dos servicios. Incluso se planteaba si quizás estaba yendo demasiado rápido al haber establecido un nuevo organigrama para el protocolo de desinfección. Asimismo, seguía dando vueltas a cómo aprovechar el canal *online* y las redes sociales, después del crecimiento que habían registrado en España durante el confinamiento.

En ese momento, empezaron a entrar en la sala de reuniones los miembros del comité de dirección.