

ASTILLEROS ASTRAEA, S.L.⁽¹⁾⁽²⁾

En Andújar, Jaén, junto a Sierra Morena y a casi doscientos kilómetros de la costa más próxima, Astilleros Astraea, S.L. derriba mitos seculares produciendo en serie, yates⁽³⁾ de vela de notables especificaciones. Juan Sánchez Galera, propietario y máximo responsable de su gestión, fundó esta empresa en 1995.

Con la robustez estructural y seguridad de sus barcos, que inspiran la total confianza del que se lanza por primera vez a navegar y una estructura de costes que le permite ofertar bajos precios, Astilleros Astraea se ha convertido en tan sólo cinco años, en la primera productora nacional de veleros (en número de unidades) y exporta con éxito a Francia, Portugal, Italia y Alemania. Ha recibido el galardón a la mejor “Empresa joven de Andalucía” y también a la “Empresa más Innovadora”.

Astraea tiene su centro de gestión en Madrid, donde trabajan Juan y su esposa, y la fabricación se lleva a cabo en Andújar.

El propio Juan describía así las claves de su éxito a principios del año 2000:

“ Supe encontrar un nuevo segmento de mercado potencial al que dirigirme con un producto diferenciado, sin tener que luchar en un principio por robar participación de mercado a otros fabricantes ya establecidos. Escucho al mercado y tengo siempre presente las necesidades y caprichos de mis clientes finales, tanto en el diseño como en la fijación de precios. Lo más importante a la hora de diseñar un nuevo producto es asegurarte que lo vas a vender. Así, mi planteamiento básico antes de lanzar un nuevo modelo es diseñar algo cuyo coste de fabricación multiplicado por dos (para sacar un margen bruto del 50%) constituya un precio que garantice un buen volumen de ventas. Mis precios son los más competitivos del mercado. Además procuro que no pase ni un solo mes sin que alguno de mis modelos ocupe un espacio en la prensa especializada, ya sea a través de un artículo o mediante un anuncio publicitario ”

(1) Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo. Preparado por los profesores Raimundo Gómez Del Sol y Miguel Angel Llano Irusta, con la colaboración de Dña. Elsa Menéndez, MBA del IESE 2000, como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © Septiembre de 2000. Instituto Internacional San Telmo.

Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.

(2) Alguno de los nombres propios y datos numéricos reales de este caso han sido cambiados.

(3) Recibe la calificación de yate la embarcación que dispone de cabina o espacio interior habitable.

“ No soy tan sólo el Director General. Yo mismo hago de diseñador, vendedor, secretaria y hasta de mozo de almacén si hace falta. La estructura de personal es mínima: mi mujer y yo. La fabricación la subcontrato a Poliéster Diego y para ayudarme en el diseño contrato igualmente los servicios de un ingeniero naval que no está en plantilla. Nuestras instalaciones se limitan a la oficina de Madrid. Con esta infraestructura nuestros costes fijos son mínimos.”

“ Por otro lado, hemos introducido una pequeña innovación (una nueva pieza estructural) que simplifica tremendamente el proceso de fabricación en serie aumentando la velocidad de producción, y que permite a Diego sacar un barco en tan sólo el 30% de las horas que serían habituales, ahorrándonos también dinero en materiales decorativos. El resultado es un velero más sencillo y austero en acabados y decoración interior, pero confortable y muy completo para navegar. Desde luego no escatimo en la construcción de las piezas básicas de mis barcos, que se diferencian precisamente por su estructura sólida y segura”.

Los números en 1999 habían resultado equilibrados y se preveía un crecimiento de ventas importante en el 2000 y especialmente en el 2001 cuando se vendieran los nuevos modelos que se lanzarían al mercado en el 2000.(Las cuentas de resultados de estos años pueden verse en el *ANEXO 1*).

Sin embargo, en los dos últimos años la demanda superaba a la capacidad de producción y los plazos de entrega se habían ido alargando hasta llegar a un año desde la fecha de pedido. Cara al incremento previsto de las ventas por los nuevos modelos, a Juan le preocupaba encontrar una solución a este problema sin aumentar la estructura de costes y perder su liderazgo en precios.

ANTECEDENTES

Origen de la idea

Juan Sánchez Galera nació en 1967, en Linares, provincia de Jaén. Pronto se trasladó a Madrid con su familia, y allí estudió Derecho en la Universidad Complutense. Al año de licenciarse, empezó a trabajar para una empresa consultora de centros comerciales. Estas empresas ofrecen, a aquellos propietarios de terrenos que deciden construir sobre los mismos un centro comercial, asesoría jurídica y comercial, así como la realización de todas las labores de comercialización de los locales y el desarrollo de los estatutos y del régimen jurídico de funcionamiento del centro.

A principios de 1992, después de participar en varios proyectos en distintos puntos de la península, Juan fue destinado a Las Palmas de Gran Canaria para encargarse del desarrollo de un nuevo centro comercial: *Las Arenas*. Después debía hacerse cargo de otro en Tenerife. Cuando llegó, aún no había contraído matrimonio, aunque lo haría en breve, y Juan vivía sólo en una isla que no ofrecía muchas más opciones que el mar para pasar el tiempo libre. Veía navegar y se le antojó probar. De esta forma Juan se lanzó a la mar por primera vez. Después de recibir algunas clases, comprobó que la nueva experiencia le agradaba y casi todas las tardes, al terminar su jornada de trabajo, salía a navegar en pequeños veleros de alquiler.

Pronto se aficionó y, en el verano de 1992, quiso comprar su propia embarcación. Pero la desilusión lo embargó cuando conoció los elevados precios de los distintos fabricantes, la mayoría franceses y todos extranjeros. No se podía conseguir un yate de vela por menos de 15.000 euros y su economía no le permitía gastarse ese dinero. Una tarde, paseando por el puerto deportivo, se fijó en un pequeño barco abandonado, ruinoso y casi hundido. Siempre había sido muy habilidoso y pensó que podría repararlo él mismo. En septiembre lo adquirió a la Junta del Puerto por 600 euros y, con la ayuda de libros y revistas especializadas y los consejos y especificaciones de algunos aficionados que encontraba por el puerto, fue reparando el barco poco a poco. Se trataba de un *Geisha*, un yate de vela de 6 metros de eslora, fabricado hacía unos treinta años por *Sumplast*, un astillero español. Después de unos cuantos meses, en enero de 1993, el velero estuvo totalmente restaurado y Juan observó con asombro como surgían compradores dispuestos a pagar por él más de 6.000 euros. Esto le hizo pensar en las posibilidades que podía ofrecer la fabricación de barcos como negocio.

Por aquél entonces Juan empezaba a plantearse un giro en su carrera profesional. La recesión económica que sufría el país a principios de la década de los noventa, se dejaba notar en el sector de los centros comerciales. Surgían muy pocos proyectos importantes de cara al futuro y muchos de los que ya se habían planteado acabaron anulándose. Además, Juan no estaba cómodo con la cultura y la política que imperaban en el sector. Por otra parte, la consultoría de centros comerciales exigía total movilidad geográfica: cuando terminase el nuevo proyecto de Tenerife (a finales de 1994), lo destinarían a otro en Barcelona; se casaría en abril de 1992 y quería empezar una vida familiar más asentada dentro de lo posible. Por todo ello, Juan no paraba de pensar en otras opciones laborales de futuro y barajaba la posibilidad de emprender algún negocio.

La idea de dedicarse a fabricar barcos no le asaltó definitivamente hasta el verano de 1993. Como otros veranos, Juan se encontraba pasando unos días de descanso en la finca familiar de su ya esposa, en Lopera. Una mañana, su suegro le pidió que le acompañase para ultimar la compra de un nuevo depósito de poliéster que necesitaba para almacenar agua con la que regar sus campos. Se dirigieron así a una pequeña empresa de la zona, *Poliéster Diego*, que realizaba todo tipo de trabajos en poliéster⁽⁴⁾: depósitos para productos químicos y alimenticios, cubas para tratamientos y transportes, piscinas prefabricadas, recubrimientos, etc. Cuando Juan entró en la nave, observó que la cuba que iban a comprar guardaba gran semejanza con un barco. A grandes rasgos un velero de serie se compone de dos piezas estructurales de poliéster reforzado: el casco, que es la pieza inferior en forma de bañera que está en contacto con el agua y que constituye el cuerpo de la nave, y la cubierta, pieza superior que cubre el casco. El depósito fabricado por Diego, medía unos seis metros de largo y estaba formado por dos piezas, una de abajo (que podría ser el casco) y otra de arriba (la cubierta siguiendo con el parangón), que encajaban perfectamente para formar la cuba. Además estaba fabricado con el mismo material que los barcos. Pero lo que más llamó la atención de Juan fue su precio: ¡sólo costaba 960 euros!. En aquél momento vio una gran oportunidad de negocio en la fabricación de barcos.

Por una parte, pensaba que si conseguía producir buenos veleros, robustos de construcción, a precios inferiores a los del resto de embarcaciones de su clase, lograría hacerse hueco en el mercado. Según Juan existía un consumidor potencial cuyas necesidades

⁽⁴⁾ Por poliéster se entiende aquí el material compuesto de resina de poliéster y, normalmente, fibra de vidrio, aunque también puede utilizarse para reforzar la resina otro tipo de fibra, como la fibra de carbono, en función de la resistencia y flexibilidad deseados.