

## GRUPO ALCALÁ<sup>(1)</sup>

### PRESENTACIÓN

Ya habían pasado las seis de la tarde cuando D. Miguel Castilla consiguió, por fin, reunirse con D. José María Pérez (su asesor de confianza) y D. Enrique Márquez (Director Financiero del Grupo durante los últimos quince años): *"Entrad por favor, me urge hablar con vosotros. Mañana tenemos una reunión con todas las entidades financieras; debemos darles una respuesta y no consigo ordenar mis ideas. Acabo de hablar con Daniel y me ha dicho que estará aquí en diez minutos."*

Pasados aproximadamente quince minutos, Daniel Silva, socio de un prestigioso despacho de abogados entró en la sala de juntas. Tras saludar a los presentes, dijo con el tono pausado con el que solía enfrentarse a los problemas: *"Creo que tenemos que pedir un esfuerzo adicional a las entidades financieras, si la familia aporta nuevas garantías, ya que con los números que me ha entregado José María, es posible que nos veamos obligados a presentar concurso de acreedores, y eso no nos lo podemos permitir"*.

*"¿Qué me quieres decir? ¿Que los números que teníamos estaban mal?"*, preguntó D. Miguel.

---

<sup>(1)</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor David Moreno Utrilla, para servir como base de discusión, y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

*“No, no quiero decir eso. Lo que estoy tratando de explicaros es que, con las respuestas que nos han dado las entidades financieras, no podemos garantizar que durante los próximos tres años seamos capaces de atender todos los compromisos de pago”, contestó Daniel.*

*“Las entidades financieras me han dicho en varias ocasiones que el peor escenario para ellas es el del concurso, ya que les penaliza su cuenta de resultados. Prefieren buscar cualquier otro tipo de solución” dijo D. Miguel.*

*“¿En qué estás pensando, Daniel?”, preguntó José María.*

*“Cómo primera posibilidad tendríamos que intentar que las entidades financieras sean mucho más flexibles agilizando las subrogaciones de hipotecas y, en su caso, nos compren más existencias. Como alternativa, deberíamos proponer que se comprometan a comprar las viviendas si al finalizar las obras en curso no somos capaces de venderlas o, al menos, una parte. Y, en cualquier caso, deberían ampliar el periodo de carencia de intereses y capital a tres años. A cambio, nosotros nos comprometeríamos a realizar pagos anticipados de principal e intereses si el ritmo de ventas o de realización de activos es superior al previsto, ya que en las previsiones de tesorería no se han contemplado ventas en el 2009 ni en el 2010”, respondió Daniel.*

*“La verdad es que no lo puedo entender. Hemos pasado en muy poco tiempo de tener cola para comprar viviendas a no vender ninguna. Es como si tuviésemos las viviendas en exposición”, reflexionó D. Miguel.*

## **LA FAMILIA**

D. Miguel Castilla nació en Alcalá de los Gazules, provincia de Cádiz, hace setenta y cinco años, en el seno de una familia humilde. El 5 de mayo de 1959 contrajo matrimonio con D<sup>a</sup>. Magdalena Ruiz. De su matrimonio nacieron siete hijos: Miguel (47 años), Juan (45 años), Manolo (44 años), Rafa (41 años), Magda (39 años), Pedro (38 años) y la pequeña, Elisa (35 años), que pese a su edad seguía siendo la más consentida por su padre.

Los tres hijos mayores no tuvieron posibilidad de cursar estudios superiores; su padre los necesitaba a su lado en el negocio. Rafa estudió Arquitectura Técnica impulsado por la familia, que, en ese momento, consideró conveniente que uno de ellos tuviera la cualificación requerida para poder firmar los proyectos que se realizaran en la empresa.

Cuando terminó sus estudios primarios, Magda no quiso irse a Cádiz a estudiar una licenciatura. A veces comenta con el resto de sus hermanos que nunca le ofrecieron esta posibilidad y su padre le recuerda que fue precisamente en esa fecha cuando conoció a Roberto, su marido, y decidió casarse y quedarse a vivir en Alcalá.

Con los dos pequeños no hubo dudas. D. Miguel fomentó su formación y decidió a obligarles a estudiar, para lo cual los envió a Cádiz cuando terminaron el ciclo de educación primaria. Elisa estudió Marketing y Publicidad y Pedro terminó la licenciatura en Ciencias

Económicas y Empresariales. D. Miguel pensó que Pedro, cuando terminase la carrera, sería la persona adecuada para gestionar la administración del Grupo. Pero su hijo se trasladó a Madrid para cursar estudios de postgrado y desarrolló su carrera en el ámbito universitario. Actualmente, es profesor titular en una universidad madrileña, imparte clases de Hacienda Pública, y mantiene un contacto escaso con su familia.

El resto de los hermanos está trabajando en la empresa. Miguel realiza las labores de gerencia en la sociedad constructora y Rafa en la sociedad promotora. Juan es el responsable de personal. Manolo es el director comercial de la constructora. Magda ocupa el cargo de secretaria de dirección -“*es la mano derecha de su padre*”, como ella solía decir-. Elisa y su madre, D<sup>a</sup>. Magdalena, se encargan de gestionar los alquileres.

## **LA EMPRESA**

Con apenas quince años D. Miguel Castilla comenzó a trabajar en la construcción, un sector al que, de una u otra forma, ha permanecido vinculado toda la vida. Su seriedad, honradez y buen hacer propiciaron que D. Andrés, un constructor de la comarca y su primer empleador, le asignara los trabajos más importantes. De hecho, fue D. Andrés quien le animó a que iniciara la actividad de construcción por su cuenta y, con dicho impulso, se estableció como autónomo en 1953.

Tras varias experiencias positivas en el sector, y el nacimiento de su primer hijo, D. Miguel constituyó en 1962, siguiendo las recomendaciones de D. Andrés, “Construcciones Alcalá, S.L.”.

En sus orígenes, Construcciones Alcalá realizaba sólo obras de edificación en la comarca, pero, con el paso de los años y la expansión de sus principales clientes, se convirtió en una constructora de ámbito regional. Además, como consecuencia de la crisis de los años setenta, D. Miguel decidió diversificar y asegurar parte de la facturación, motivo por el cual empezó a licitar obra pública.

Durante muchos años la construcción centró la actividad de D. Miguel. No obstante, la crisis inmobiliaria del año 1.992 le obligó a adjudicarse pequeñas promociones a medio construir. Esto supuso que a finales de 1994 iniciara la actividad de promoción inmobiliaria a través de la sociedad “Promociones Alcalá, S.L.”.

Tras unos años en los que la cautela rigió las decisiones empresariales, con la entrada del nuevo milenio y dejándose llevar por el empuje de la actividad económica, los bajos tipos de interés y las facilidades crediticias, a principios del año 2003, D. Miguel decidió adquirir suelo en desarrollo y así iniciar un total de cuatro promociones, alguna de ellas de verdadera importancia.

En este mismo año, José María aconsejó a D. Miguel que localizara en una sociedad de nueva constitución los inmuebles en renta que integraban el patrimonio personal del matrimonio, para gestionarlos de forma más eficiente y facilitar la transmisión, en su día, a