

## **BOGARIS (A)<sup>1</sup>**

En el año 2009 Bogaris era un grupo de empresas de capital andaluz organizado en 3 divisiones -Promoción Especializada, Energías Renovables y Agroindustria- con una plantilla media de 172 empleados y presencia inversora en seis países: España, Portugal, Bulgaria, Rumanía, Polonia y Chile. El beneficio neto después de impuestos de los tres últimos ejercicios había sido de 37,2 millones de euros en 2006; 51,8 millones en 2007; y 18,8 millones en 2008.

Bogaris cumplió 20 años en 2008 y había experimentado grandes cambios desde su origen. Partiendo de una facturación de 1,29 millones de euros en su primer ejercicio económico completo (1989), un continuo crecimiento le llevó hasta los 195 millones en 2006. Sin embargo, 2007 supuso un punto de inflexión: la desinversión en algunas actividades hizo descender la facturación a 110 millones. Una vez desgajadas estas actividades, 2008 se cerró con una facturación inferior a 68 millones. Además, al vender la empresa constructora cuyo nombre era Detea, se había visto abocada recientemente a cambiar su denominación, abandonando una marca de bastante reconocimiento (Grupo Detea), para pasar a denominarse Bogaris.

El año 2009 era un momento especialmente difícil para la economía en España y en la mayor parte de los países del mundo, incluyendo todos en los que operaba Bogaris. Al crecimiento económico negativo se unía una crisis financiera y una fuerte restricción del crédito bancario. Esto último era muy relevante para una empresa que necesitaba de grandes flujos de inversión para el desarrollo de sus proyectos. Los pronósticos apuntaban a que no se estaba ante dificultades pasajeras, sino que éstas se extenderían durante unos años.

En este contexto, la alta dirección debía tomar decisiones importantes. En la agenda estaban cuestiones tales como la manera de seguir financiando el crecimiento, que

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Profesor Manuel González-Toruño Conejo con la colaboración del Asistente de Investigación D. Bassem Nwelati Artillo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

incluía alternativas radicales como la de incorporar socios financieros, vender partes de la empresa, o intentar la salida a Bolsa. En cuanto a los gastos, otra decisión difícil era si apostar por mantener la estructura directiva y comercial de la empresa o hacer un recorte ante la previsible caída de actividad. Los cinco propietarios-consejeros de Bogaris, con su Presidente Rodrigo Charlo a la cabeza, se disponían a valorar la situación y a tomar decisiones sobre los grandes retos de futuro de su empresa.

## ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS NEGOCIOS

### A) Años 1988-1993

Bogaris nació en 1988 debido a la inquietud de dos amigos, jóvenes profesionales que compartían piso de alquiler. Uno de ellos, Rodrigo Charlo era ingeniero agrónomo y trabajaba en una multinacional; el otro, Gonzalo Melgarejo, era economista y trabajaba para un banco. Ambos decidieron abandonar sus respectivos trabajos y crear su propia empresa, una distribuidora de productos fitosanitarios a la que denominaron Fitagro y, poco después, otra llamada Ricex con la misma actividad. Al poco tiempo incorporaron a Juan Pedro Soto, también en sus inicios profesionales, que era el tercer compañero en el piso de alquiler.

Al año siguiente nació Detea, empresa comercializadora de estructuras metálicas de sección variable. En 1990 Detea dio un paso más, pasando de mera comercializadora a constructora (en una primera fase como estructurista y, posteriormente, como empresa de construcción industrial "llave en mano")<sup>2</sup>. En los inicios de esta empresa decidieron incorporar a un cuarto socio, Javier Gonzalo, para encargarse de Detea, empresa a la que le veían bastante proyección. En el año 2009, Rodrigo, Gonzalo y Javier continuaban siendo socios de Bogaris.

Todos los socios tenían bastantes capacidades, en unos casos comerciales, en otros, una gran imaginación para idear nuevas líneas de negocio. Rodrigo aparecía ante los ojos de los demás como el más capaz de aunar los criterios de todos y el más constante a la hora de perseguir los asuntos y llevarlos hacia adelante. Por ello, entre todos decidieron que pasase a gestionar Detea, que aparecía como la empresa con más posibilidades de futuro, si bien era Fitagro la que en aquel momento generaba más recursos.

Eran todas empresas muy pequeñas: en cada una de las 3 sociedades trabajaban solo entre 2 y 4 personas incluyendo en cada caso a los propios socios (4 en Fitagro, 3 en Detea y 2 en Ricex). Rodrigo se configuró como el máximo ejecutivo, de tal modo que además de gestionar directamente Detea, los gerentes de Fitagro y Ricex le reportaban a él. A su vez, por encima de Rodrigo estaba el Consejo, que lo formaban todos los

---

<sup>2</sup> El contrato "llave en mano" es aquel en que el contratista se obliga frente al cliente o contratante, a cambio de un precio, generalmente alzado, a concebir, construir y poner en funcionamiento una obra determinada que él mismo previamente ha proyectado. En este tipo de contrato el énfasis ha de ponerse en la responsabilidad global que asume el contratista frente al cliente.

socios. Por aquel entonces ni siquiera lo llamaban Consejo, sino “Comité”, y se reunía mensualmente. Se preparaban órdenes del día y, además de los temas actuales sobre los que debían decidir, siempre se incluía un punto al que se llamaba “Estrategia”, que a su vez tenía 4 apartados: “Estrategia a largo plazo”; “Estrategia a medio plazo”; “Estrategia a corto plazo” y “Objetivos”.

La inquietud y la búsqueda de nuevos negocios era una constante, aunque no todas las iniciativas salían bien. Un intento de diversificación de la empresa comercializadora de fitosanitarios fue la de dedicarse a la comercialización de tractores, pero esta actividad se abandonó tras vender sólo cuatro tractores, algunos de los cuales nunca llegaron a cobrar por completo. La Tabla 1 muestra la evolución de los negocios y la facturación de las empresas desde su creación hasta el año 1993.

**Tabla 1. Facturación de Bogaris desde 1989 a 1993 (En euros)**

	<b>Construcción DETEA</b>	<b>Comercialización agrícola FITAGRO y RICEX</b>	<b>Facturación Total</b>
<b>1.989</b>	<b>24.040</b>	<b>1.262.125</b>	<b>1.286.166</b>
<b>1.991</b>	<b>2.103.542</b>	<b>2.704.554</b>	<b>4.808.097</b>
<b>1.993</b>	<b>2.524.251</b>	<b>1.562.631</b>	<b>4.086.882</b>

**B) Años 1994 -2000**

Los años 94 y 95 supusieron un gran impulso de la actividad de construcción y promoción. Desde el principio, la constructora Detea tuvo un departamento comercial muy activo en la búsqueda de obras. A los miembros de la empresa les llamaba la atención que la mayoría de las constructoras no tuvieran departamentos comerciales, tan sólo departamentos de estudios que ofertaban las obras que les solicitaban. Otra característica fundamental de Detea desde los comienzos fue su énfasis en el departamento de ingeniería, lo que no era habitual en empresas de su tamaño; ésta fue, además, la base que le permitió entrar años más tarde en otros sectores, especialmente el de las energías renovables.

Hacia 1994 se creó lo que en principio se llamó el departamento inmobiliario de Detea. Gracias a que la constructora tenía un departamento de ingeniería, acudió un cliente que requería que se le hiciera un proyecto; tras una segunda visita, detectaron que este cliente, Transportes Helguera, lo que necesitaba era que alguien le hiciera unas instalaciones a medida, pero no para adquirirlas, sino para usarlas en arrendamiento. Era primera ocasión en que se le demandaba algo así, y Detea realizó todo el proceso: negociación de la compra del suelo, ingeniería, trámites urbanísticos, licencias y construcción. Además, consiguieron a un inversor que fue quién financió toda la