

## TGS: LA TRANSFORMACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS <sup>1</sup>

En una calurosa tarde de verano de 2016, los socios de TGS repasaban los avances de la empresa antes del periodo vacacional. El objetivo de facturación fijado para finales de año era de 800.000€. Por aquel momento la facturación superaba los 500.000 euros, es decir, un 62% sobre lo presupuestado. Los socios estaban contentos, ya que las ventas solían tener un mayor repunte a final de año y ya estaban cerca de duplicar la facturación del ejercicio anterior. Ver en Anexo 1 la evolución de la facturación de la empresa y sus líneas de negocio.

Pese al buen dato general, el debate se empezó a acalorar cuando repasaron las cifras de las diferentes líneas de negocio. El 86% de la facturación provenía de los servicios tradicionales, mientras que la venta de la solución tecnológica, *iTGS*, solo suponía el 14%. En las previsiones del plan de negocio que realizaron en 2013, estimaron que sólo las ventas provenientes de esta línea superarían los 600.000€ en 2016. Sin embargo, esta cifra era de 71.458€. Los cinco socios no terminaban de ponerse de acuerdo sobre la forma más adecuada de revertir esta situación. Se habían invertido cerca de 3 años y más de 480.000 euros en el desarrollo de *iTGS*. Las expectativas económicas que tenían sobre esta línea de negocio estaban muy por encima de la realidad.

Roberto Torres, Presidente y socio fundador, manifestaba al término de la reunión:

*“Según nos dijeron los desarrolladores, la segunda versión de iTGS estará terminada para octubre de este mismo año. Todos sabemos que actualmente no existe nada igual en el mercado y el nivel de satisfacción de los clientes es extraordinario. Tenemos un gran producto. ¡Bien!, pero hay que definir la siguiente etapa y, lo que es más importante, hacer que las ventas crezcan. Como todavía no lo tenemos claro, señores, reflexionemos durante el verano y que cada uno traiga a la vuelta una alternativa razonada sobre qué hacer con el software a partir de octubre”.*

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el asistente de investigación Bassem Nwelati Artillo y supervisado por el Profesor Jorge Bernal González-Villegas, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Marzo 2018, Instituto Internacional 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 medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional 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 email a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

## ANTECEDENTES

Roberto Torres había sido socio en una conocida consultora de RRHH que había liderado el sector en Andalucía. En aquella etapa, Roberto alcanzó gran prestigio y consiguió adquirir una importante cartera de clientes a lo largo de los años. En 2011, al cumplir los 59 años, tuvo que abandonar la sociedad, ya que así lo estipulaban sus estatutos.

Roberto, pese a que económicamente podía haberse permitido el retiro de la vida profesional, al menos de forma más intensa, decidió, sin embargo, emprender un nuevo proyecto. Previo acuerdo con sus anteriores socios, fundó en 2011 una empresa de formación, con actividad transitoria, dedicada a la gestión de formación. Esta empresa estuvo centrada en gestionar formación de fondos públicos que provenían del ministerio de empleo y seguridad social, cuyas licitaciones solían publicarse anualmente todos los meses de julio, dirimiéndose los resultados a final de año. Para evitar conflictos con sus antiguos socios y amigos, pactó una cláusula de no concurrencia en el resto de actividades de consultoría durante los dos primeros años, por lo que solo se dedicaría a esta línea de formación.

Durante los dos primeros años de actividad, Roberto formó un fuerte equipo de licitaciones, muchos de ellos provenientes de la consultora en la que Roberto había sido socio. Gracias a la experiencia del equipo y los contactos en el sector con formadores cualificados y centros de formación homologados, se consiguieron volúmenes de facturación que rondaban los tres millones de euros.

Sin embargo, al llegar el año 2014, y como parte del programa de recortes económicos del gobierno para poder hacer frente a una prolongada crisis económica, el ministerio redujo drásticamente los fondos destinados a formación, provocando que la facturación de esta empresa cayese de manera significativa. La empresa contaba en aquel momento con un equipo de 20 profesionales. Además, los plazos de cobro se alargaron de tal forma que produjo una crisis de tesorería, lo que acabó derivando en una liquidación de la sociedad<sup>2</sup>.

De aquella experiencia Roberto comentaba: *“Además de las pérdidas que tuve que asumir, lo más duro fue tener que lidiar yo solo con el cierre. En mi anterior etapa tuve la suerte de contar con más socios, para lo bueno y para lo malo. Gracias a Dios pudimos hacer un cierre lo más ordenado posible y todos los empleados pudieron percibir la totalidad de sus retribuciones.”*

---

<sup>2</sup> A fecha de septiembre de 2016, seguía teniendo unos derechos de cobro de 150.000€ por parte de las administraciones, los cuales, habrían sido suficientes para evitar la liquidación de la empresa.

## **TGS**

Transcurridos los dos años de no concurrencia, en octubre de 2013 Roberto constituyó una nueva sociedad, pero esta vez con tres nuevos enfoques.

En primer lugar, la sociedad estaría formada por más socios: Roberto Torres, su hijo Federico Torres, Adolfo García y José Manuel Serrano. En 2015 se incorporaría un quinto socio, Joan Carpintier (ver Anexo 2 con los perfiles de los socios).

El segundo cambio importante se centró en el concepto de la consultora, a la cual se le quiso dar un marcado carácter tecnológico y, así, conseguir un discurso comercial más innovador al del resto de competidores del sector. La idea de Roberto era poder desarrollar un software de gestión de RRHH, de manera que pudieran complementar sus servicios de consultoría tradicional con una herramienta que, como explicaba Roberto con sus propias palabras: *“permitiese hacer más fáciles y accesibles los servicios de consultoría de RRHH de calidad”*.

Por último, dado que habían pasado los dos años de no concurrencia, TGS arrancaría con la amplia cartera de servicios propia de una consultora de RRHH.

En palabras de José Manuel: *“La propuesta de valor de TGS se centra en ofrecer mucha cercanía al cliente para escuchar sus necesidades actuales y futuras. Esto lo tenemos grabado a fuego. Para nosotros es muy importante la excelencia en el servicio. Hacer las cosas bien. Siempre con rigor”*.

## **ORGANIZACIÓN**

En septiembre de 2016, el equipo de TGS estaba conformado por cinco socios, cuatro jefes de proyecto y un equipo de consultores que podía ser ampliado según el volumen de trabajo. También se incorporaban, según las circunstancias, algunos profesionales junio en prácticas.

Aunque cada miembro del equipo estuviera teóricamente especializado en alguna línea de negocio, en la práctica, todos hacían de todo. El trabajo se organizaba en función de la cartera de clientes que tuviera cada socio que, a su vez, podían tener necesidades de reclutamiento y selección, consultoría o formación. Así, los proyectos estaban liderados por el jefe de proyecto especializado junto con el socio que mantenía la relación comercial. Ver organigrama en Anexo 3.

La carrera profesional estaba muy ligada a la marcha de la consultora, ya que en función de su volumen de facturación se podían producir las contrataciones, los ascensos o las salidas. Como era habitual en otras consultoras o despachos profesionales, la carrera profesional también dependía de la buena evaluación del desempeño durante el transcurso de los años, así como la capacidad comercial para incrementar la cartera de clientes y el volumen de negocio.