

## ECILIMP: TRANSFORMÁNDOSE PARA EL FUTURO<sup>1</sup>

Antonio García Carmona accionista mayoritario y presidente del grupo de empresas Ecilimp, reflexionaba, en mayo de 2017, sobre qué decisión tomar en Ecilimp Termosolar<sup>2</sup> en relación con la fabricación de camiones para la limpieza de una planta termosolar que Sener<sup>3</sup> iba a operar en Marruecos, y que podía abrirles la puerta al resto del mundo, dándoles la oportunidad de llegar a ser la empresa de limpieza termosolar de referencia a nivel internacional.

El proyecto suponía fabricar 12 camiones especializados, con la tecnología necesaria para poder controlar el servicio, así como su funcionamiento y costes a distancia y en tiempo real. Junto con la venta de los camiones, venía el mantenimiento y venta de recambios de los mismos, pero no se aseguraba que se le adjudicara el contrato de limpieza que sería responsabilidad de Sener como operador interino por un periodo de tres años. Sabía que era una decisión muy importante para el futuro de su empresa, hasta entonces, concentrada fundamentalmente en el ámbito andaluz, donde se podía verificar con facilidad cómo se estaban realizando los servicios comprometidos.

Javier, hijo de Antonio y responsable de Ecilimp Termosolar, estaba ilusionado con el proyecto. Antonio, que tenía sus dudas, le había dicho a su hijo, antes de salir de la oficina:

*"Javier, esto supone una inversión de unos cuatro millones de euros, no es como poner un vertedero de lodos aquí en Écija. No controlamos al 100% la fabricación de los camiones y el gobierno marroquí no permite que se pague el 100% de los mismos hasta que estos no estén en sus plantas. En Marruecos podemos perder*

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por la asistente de investigación Dña. Rocío Reina Paniagua con la supervisión del profesor Isauro López Polo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Noviembre 2017, 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).

<sup>2</sup> Empresa del grupo ECILIMP dedicada a la limpieza de espejos en plantas termosolares del sur de España.

<sup>3</sup> Empresa de ingeniería que tenía el encargo de construir dos plantas termosolares Marruecos, y que había sido el socio tecnológico de ECILIMP para desarrollar los camiones de limpieza de espejos termosolares.

*o ganar mucho del futuro de Ecilimp... y yo no creo que nos debamos jugar nuestro patrimonio de una manera tan alegre por una decisión mal tomada. Déjame que lo piense”.*

## **ECILIMP: UNA EMPRESA FAMILIAR**

El negocio familiar, que conformaría años más tarde los cimientos de la empresa Ecilimp, nació en los sesenta a instancias del alcalde de Écija, al proponerle a su amigo Antonio García García, padre de Antonio García Carmona, que se ocupara de la recogida de basuras del municipio y que las depositase en una finca de su propiedad, que se convirtió entonces en el vertedero de la ciudad.

En un principio se trataba, simplemente, de recoger las bolsas de basura puerta a puerta para llevarlas al vertedero. Pero la realidad fue cambiando y las necesidades de la ciudad fueron creciendo. Así, también a petición del Ayuntamiento, surgieron nuevos servicios de limpieza en Écija que, primero por contratación directa y luego por concurso público, fue asumiendo la familia de Antonio, inicialmente a título personal y posteriormente a través de Ecilimp.

Antonio, que era el que había sostenido y mantenía estrechas relaciones con el Ayuntamiento solía decir:

*“Para poder enterarte bien de las licitaciones que van apareciendo, saber qué es lo que se necesita y ofrecerte para ello, tienes que estar en permanente contacto con las Administraciones. Hay que ir a las estaciones todos los días, porque seguro que pasan trenes. No sabrás cuándo llegan, pero pasarán. Y tienes que estar en el andén para cogerlos”.*

De ese modo, empezaron a prestar el servicio de recogida de basura de una forma más profesionalizada, con maquinaria y herramientas cada vez más especializadas y tecnológicamente avanzadas; pero también a limpiar las calles, a adecentar edificios, a realizar labores de limpieza de alcantarillado, a limpiar fachadas, a retirar escombros y sus contenedores, a recoger muebles y enseres, a colaborar en desalojos, etc.; más recientemente habían comenzado con la recogida selectiva de basuras para la Mancomunidad de municipios de Écija, para reciclaje de papel, envases y vidrio.

Antonio recalcaba: *“Una cosa llevó a la otra porque siempre hemos estado presentes en el momento y lugar oportunos, para dar un paso al frente y prestar un nuevo servicio”.*

El negocio familiar se transformó, en 1988, en una empresa de servicios integrados, que satisfacía casi cualquier necesidad que se presentase a sus clientes. Servicios vinculados en su mayoría al sector público, dependientes de la administración municipal.

Para reducir esta dependencia de la Administración pública, Antonio orientó su estrategia hacia la diversificación de los servicios: de recoger cubas en las obras como

parte del servicio de limpieza, se pasó a transportar material de obra, y de ahí a la construcción de obra civil; del negocio de limpieza de alcantarillado, surgió el de limpieza industrial, que ofrecía servicios de limpieza de tuberías y tanques a grandes empresas industriales, eliminación de lodos, etc.; de la limpieza de edificios evolucionaron hacia la limpieza de oficinas y casas particulares. Y, hacía unos años, había surgido la oportunidad de limpiar espejos solares cuando Sener construyó una planta solar cerca de Écija.

En 2017, Ecilimp era una empresa que facturaba 12 millones de euros anuales. En el Anexo 1 se pueden ver las cuentas de resultados y balance de los últimos años. Su ámbito de actuación era el sur de España, *“de Madrid hacia abajo”* y se estructuraba en cinco unidades de negocio:

### **Recogida y transporte de residuos y limpieza viaria**

Se trataba de la unidad de negocio que fue el origen de la empresa. Ecilimp venía ganando el concurso público para la concesión del servicio de limpieza viaria y recogida de basuras en Écija desde hacía años. Ceferino era el responsable de la unidad, dependiendo directamente de Antonio.

### **Limpieza de edificios y servicios de dependencia**

Este negocio surgió del anterior y comenzó, sobre todo, con la limpieza de oficinas y casas particulares. Sin embargo, a partir de 2007 y 2008, con la crisis, se experimentó una bajada importante en la facturación de esta división. Fue entonces cuando empezaron a salir a concurso público los contratos de dependencia, para prestar servicios de cuidado de personas dependientes, sobre todo ancianos. Ecilimp empezó a ganar esos concursos y quienes antes limpiaban edificios, y tras recibir la formación adecuada, pasaron a cuidar a estas personas, ofreciéndoles todas las prestaciones que necesitaban (limpieza del hogar, compañía, aseo corporal...). Un negocio que había dependido casi por completo del sector privado, pasó a depender de la Administración.

Esther y Pilar eran las responsables de esta rama de negocio, en la que trabajaban más de 250 personas, la mayoría, con contratos temporales, con los que iban ajustando la plantilla a las necesidades que surgían en cada momento. Pilar se dedicaba sobre todo a dar servicio al hospital de Écija, del que Ecilimp era concesionaria. Ambas dependían de Antonio.

### **Movimiento de tierra y obra civil**

Fue un negocio que surgió durante el periodo de auge de la construcción. Sobre todo se encargaban del transporte de áridos, excavaciones, demoliciones y derribos, terraplenes, construcción de caminos,...

Con la llegada de la crisis esta unidad de negocio fue variando su nivel de actividad para adaptarse a los avatares del sector. De 2007 hasta el año 2012, la unidad se mantuvo a