

## AMETEL, S.A.<sup>1</sup>

### INTRODUCCIÓN

AMETEL<sup>2</sup> (Andaluza de Montajes Eléctricos y Telefónicos, S.A.) fue fundada en Sevilla, España, en marzo de 1987, con el objeto de realizar, principalmente, proyectos de construcción, montaje, reparación, mantenimiento y conservación de toda clase de obras e instalaciones, tanto eléctricas como relacionadas con la energía y las telecomunicaciones; así como de prestar servicios para estas actividades, de forma exclusiva o a través de asociación o participación en otras empresas.

La empresa había experimentado un fuerte crecimiento en su volumen de negocio; Llegó a alcanzar los 111M€ en 2023 ejecutando proyectos en diferentes zonas de España, Chile y, hasta unos años atrás, en el Reino Unido. El presupuesto para el año 2024 preveía una facturación de 123M€. Sin embargo, a pesar del pronunciado crecimiento de la cifra de negocio, a una tasa promedio anual del 21,3% en los últimos ocho años, este no se había visto suficientemente correspondido en cuanto a rentabilidad. De hecho, por una serie de circunstancias concretas, el año 2021 había cerrado con un resultado operativo apenas positivo y un resultado neto con unas ligeras pérdidas; en el año 2022 se retomó la tradicional senda de beneficios y en el 2023, que había cerrado con unos beneficios crecientes, se inicia el proceso para consolidar una rentabilidad adecuada. Sobre este aspecto el consejo de administración había establecido un serio compromiso (ver Anexo 1 con los balances y cuentas de resultados de AMETEL de los años 2015 a 2023<sup>3</sup>).

A mediados de mayo de 2024 Odilo García Vázquez, CEO de AMETEL y miembro de una de las familias accionistas fundadoras de la sociedad, reflexionaba sobre el desafío que estaba suponiendo gobernar la explosiva expansión de la empresa, más aún cuando las

---

Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Raúl Ibáñez Trianteno, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © julio 2024, Fundación 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación 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 correo electrónico a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

<sup>2</sup> <https://www.ametel.es/>

<sup>3</sup> El cierre 2023 estaba ultimado, a falta de formalizar el depósito de las cuentas anuales dentro del plazo legalmente previsto.

perspectivas futuras indicaban que las oportunidades de crecimiento podrían continuar. Concretamente, estaba preparando unas notas para el próximo consejo de administración previsto para el mes de junio de 2024, donde se proponía continuar afianzando el proceso de mejora del funcionamiento del consejo, impulsado tras la renovación de cargos realizada hacía un par de años con ocasión de cumplirse el quinquenio 2017 – 2022.

En este sentido, Odilo consideraba que el consejo instaurado formalmente desde 2017, cuando la empresa facturaba sólo 27M€, había tenido un desempeño muy adecuado hasta la fecha actual, pero estimaba necesario continuar incrementando su protagonismo tras algunos cambios que había introducido durante el año 2022. Quería que el consejo participara más en la gestión, con una visión de más largo plazo que apoyara al equipo de dirección en la planificación y en el desarrollo del negocio y, a la vez, reforzara sus encargos de supervisión y control; estaba convencido de que el consejo podía aportar aún más valor y ser una pieza clave en el desarrollo vital de AMETEL<sup>4</sup>.

Según Odilo, los consejeros contaban, en conjunto, con una gran experiencia y conocimientos del negocio y del sector; pero, en todo caso, lo que sí veía claro y necesario era seguir ajustando la agenda de temas y el peso que había que dar a cada uno, así como el paquete de información y los indicadores clave que debía mirar en las circunstancias de la compañía en 2024 y, principalmente, de cara al futuro. El periodo 2017–2022 había sido una etapa importante para la empresa durante la cual se había focalizado fundamentalmente en el crecimiento de la cifra de negocio y en incrementar su presencia en el sector. Ahora, para el periodo 2023–2027, se había abierto una nueva etapa en la cual esperaban continuar consolidando el crecimiento, pero de manera rentable; para ello sería necesario reenfocar las prioridades y centrar la gestión de la compañía bajo ese nuevo paradigma.

Para el próximo consejo, previsto el viernes 21 de junio 2024, pensaba llevar una propuesta y una hoja de ruta con los asuntos que había que plantear a los consejeros; tenía aproximadamente un mes para hacerlo.

## LA EMPRESA Y LA ESENCIA DE SU NEGOCIO

### Breve historia, tradición, misión, visión y valores

AMETEL, S.A. nació por iniciativa de dos compañeros y amigos que, tras una dilatada experiencia laboral en una empresa de referencia del mismo sector y ante unas circunstancias de cambios, decidieron emprender por su cuenta y crear AMETEL: D. Manuel García Barjacoba<sup>5</sup> y D. José Manuel Pacheco. Estos, a su vez, invitaron a una

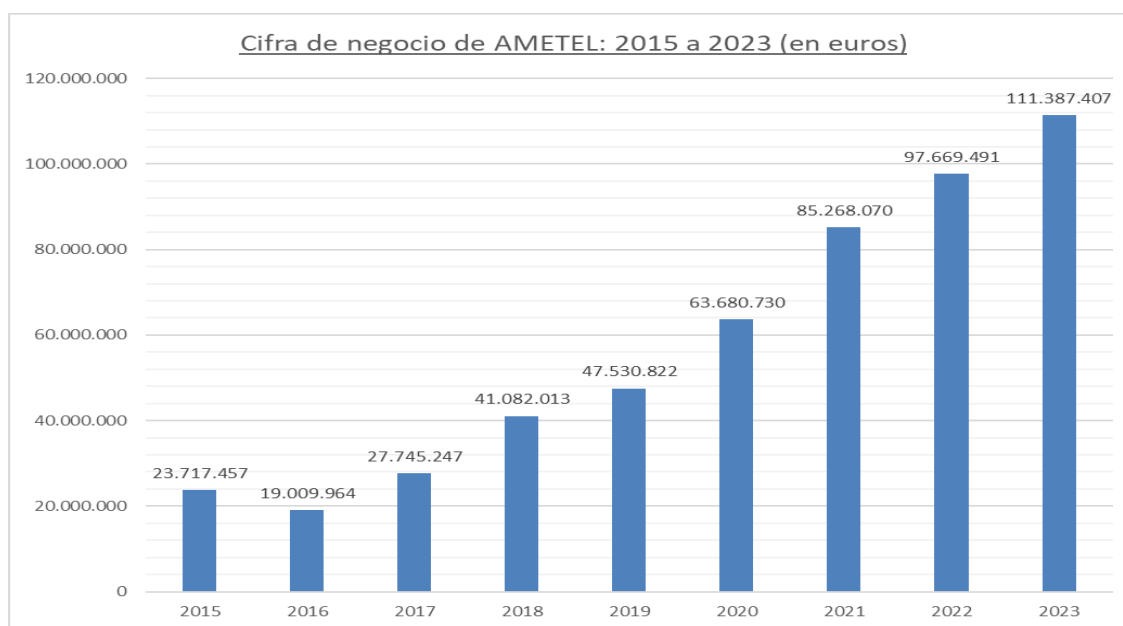
---

<sup>4</sup> De hecho, durante 2022 y 2023 había encargado y acometido un proyecto para realizar un DAFO y diagnóstico sobre el propio consejo de administración y así identificar e impulsar líneas prioritarias de mejora en su funcionamiento.

<sup>5</sup> Padre de Odilo y de Fernando García Vázquez.

serie de compañeros de profesión a unirse al emprendimiento y compartieron con ellos sus respectivas participaciones sociales iniciales. El Anexo 2 presenta la relación de accionistas de la empresa en mayo de 2024 y la participación de alguno de estos en el consejo.

Después de su primera década de actividad la empresa alcanzó en 1997 una facturación de 6M€, cifra que ya se había duplicado en 2004 y había llegado a superar los 30M€ en 2008, coincidiendo con el periodo de bonanza económica que duró hasta el año 2011. Los años siguientes, ya azotados por la crisis económica, fueron años duros para el sector; cayó la facturación a la mitad en 2013 (a 15M€) y coincidió con el cambio generacional en AMETEL. En 2012 Odilo asumió la responsabilidad como consejero delegado y puso a Javier Sánchez como director general en el equipo de dirección. El gran reto era recuperar la senda de crecimiento y también de rentabilidad, lo cual se pudo lograr a partir del año 2015. Se inició entonces una fase de crecimiento de la cifra de negocio sin precedentes en la empresa, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico.



Fuente: cuentas anuales de AMETEL

En sus más de 35 años de vida<sup>6</sup>, la empresa había ido configurando un propósito, una misión y una visión apoyados en unos valores que constituían el ADN de su filosofía empresarial y que habían propiciado desde sus inicios los socios fundadores y ahora los miembros de la segunda generación. Había primado especialmente una férrea cultura preventiva y formativa en el cuidado de la seguridad de su personal, así como el respeto del medioambiente y el concepto de sostenibilidad, tres aspectos particularmente importantes dado el sector en el que operaba AMETEL, con unos productos y servicios relacionados con las instalaciones de energía y de telecomunicaciones.

<sup>6</sup> Enlace al video corporativo conmemorativo de los 35 años de la empresa (1987–2022): <https://www.youtube.com/watch?v=VkJocLYLMVK8>.