

GRUPO HALCÓN (A): LA ELECCION DE FUTURO¹

Guillermo Gámez —presidente y CEO de Grupo Halcón— el día siguiente a cumplir 50 años, estaba en su despacho pensando cómo enfocar el futuro de sus empresas. Le había surgido una oportunidad en la división aeronáutica que podría marcar el devenir de su compañía, y el suyo propio, para los próximos años. Le apetecía dar el paso para liderar y participar en un proyecto de mayor dimensión; sin embargo, le preocupaba su complejidad y la dinámica de las relaciones entre los socios ya que ninguno tendría una mayoría de control.

Se encontraba confuso y estaba pensando acudir a un consultor que le orientase, pero tenía dudas. Siempre había considerado que los consultores eran caros y no aportaban gran cosa. Además, tenía un cierto temor a que la información de la empresa pudiera circular y que esto le crease problemas con clientes y proveedores.

LAS EMPRESAS DE GUILLERMO

Sus actividades eran: la fabricación de piezas y componentes mecanizados para el sector aeronáutico; la distribución de recambios para automoción; y la promoción inmobiliaria. La actividad aeronáutica, que era la más relevante, y la de recambios para automoción se desarrollaban a través del Grupo Halcón. Guillermo era el principal accionista, con el 55% del capital. Había tres socios más: dos industriales, con el 20% cada uno, y el Gobierno Vasco, con el 5%. La promoción inmobiliaria se realizaba a través de una sociedad independiente de la que eran propietarios, a partes iguales, Guillermo y su hermana Inés.

En Europa y Estados Unidos la industria aeronáutica estaba muy concentrada; había pocos fabricantes de aeronaves [*Original Equipment Manufacturer (OEM)*: Airbus, Boeing, Bombardier y Embraer], que se encargaban del ensamblaje completo de la aeronave y eran responsables ante el cliente final (normalmente, las líneas aéreas). Los

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor David Moreno Utrilla, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2021, 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.

demás operadores se dividían, según su especialización y dimensión, en tres niveles: *TIER-1*, tractores, integradores de aeronaves y equipos finales; *TIER-2*, fabricantes de sistemas completos; y *TIER-3* proveedores de subsistemas y utillaje.

En el pasado el Grupo Halcón había suministrado los componentes directamente a los OEM, como si fuera un Tier-1, pero la especialización del sector y la dimensión del grupo habían ocasionado la pérdida de su relación directa con ellos.

En estos momentos, la actividad del Grupo Halcón era la fabricación de mecanizados para *TIER-1* y *TIER-2*. Participaba en los programas: E170 y E190, B777 y A320. La producción se realizaba en cinco plantas: dos en Miranda de Ebro (Burgos), donde empezó la actividad del grupo; una en Getafe (Madrid); una en Sevilla; y una en Vitoria, aunque el mayor volumen de fabricación lo asumían las de Miranda de Ebro. En su conjunto, la unidad de componentes empleaba a 300 personas.

Las plantas de Sevilla y Vitoria fueron el resultado de comprar empresas que se encontraban en dificultades financieras. El Gobierno Vasco se incorporó como accionista del Grupo Halcón cuando se compró la empresa de Vitoria.

El Grupo Halcón siempre había considerado que la compañía tendría viabilidad de forma indefinida si contaba con: buena productividad, costes bien gestionados y excelente servicio —cumplir las demandas sobre diseños, especificaciones y entregas—. Sus clientes conocían estos atributos, pero eran conscientes también de que su nivel de innovación era bajo.

El Grupo Halcón había cerrado el año con unas ventas superiores un 5% a las del ejercicio anterior², lo que consideraron un éxito después de cuatro años seguidos estabilizadas. Las perspectivas para los próximos años eran relativamente positivas y aun cuando habían perdido algunos de sus principales clientes, habían conseguido otros nuevos.

No obstante, los márgenes se estaban acortando, no tanto por el aumento de la competencia como por la presión de los OEM para reducir sus costes y por las inversiones que tenían que hacer para adaptarse a los cambios tecnológicos de los nuevos programas.

El Grupo Halcón, en varias ocasiones, había recibido sugerencias —e incluso propuestas— para abrir una fábrica similar a las que tenía en España en otras ubicaciones de Europa del este, de América y de Asia. También uno de los OEM había planteado la posibilidad de desarrollar la producción de componentes de fibra de

² Más adelante, en el apartado: LA CONFIGURACIÓN SOCIETARIA DE AEROSUR Y EL PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO, está la cuenta de resultados y el balance del negocio aeronáutico de Grupo Halcón para este ejercicio (*vid., infra*, nota 11).

carbono —*composite*—, que era uno de los pilares de futuro del sector por la necesidad de reducir el peso y el coste de las aeronaves³.

Ninguno de estos proyectos se llevó a cabo. Guillermo los había comentado con los directivos de la compañía —producción, ventas, aprovisionamientos, recursos humanos y finanzas— y éstos concluyeron que el grupo no tenía el conocimiento necesario para dar el salto al extranjero y que el *composite* suponía cambiar la tecnología. En su opinión, llevar a cabo cualquiera de los proyectos podría poner en riesgo el buen funcionamiento actual de la compañía, ahora que se había conseguido mejorar las cifras de los años anteriores.

La unidad de recambios para automóviles se desarrolló apoyándose en el espacio disponible en las plantas de la unidad aeronáutica. Así, cada una de las plantas contaba con un almacén, dos personas, una encargada de la venta y otra que realizaba las operaciones de recepción, control de inventario y suministro. En total, incluidos el responsable y un administrativo, trabajaban 12 personas.

Los recambios se compraban inicialmente a las marcas. Posteriormente, empezaron a comprárselos también a fabricantes independientes situados en China y el sudeste asiático para venderlos en talleres de reparación independientes, no vinculados a los concesionarios de las marcas. En la actualidad, este producto —que años anteriores había sido bastante rentable— se ha convertido en un *commodity*; las marcas han reducido mucho los márgenes y ha aparecido la competencia de los países asiáticos con recambios alternativos más baratos.

El responsable de recambios era un empleado que había trabajado anteriormente en la unidad aeronáutica y que gozaba de la confianza de Guillermo. Ahora, esta persona se aproximaba a la edad de jubilación; no obstante, estaba en buena forma y deseaba seguir en activo y, además, había preparado a un adjunto que conocía el negocio a fondo.

La actividad de la unidad de recambios era reducida —entre 5 y 7 millones de euros anuales—. El circulante del negocio era de unos 3 millones de euros, el fondo de maniobra de 500.000 euros y el resultado neto promedio de los últimos cinco años ascendía a unos 100.000 euros.

El Grupo Halcón estaba gobernado por la junta de accionistas y un consejo de administración. El consejo —integrado por cuatro miembros, dos designados por Guillermo y uno por cada socio privado— se reunía cuatro veces al año. Guillermo era

³ En industria aeroespacial, son aspectos clave: bajo peso, alta resistencia mecánica, alta rigidez y buena resistencia a la fatiga. Una de las respuestas a estos requerimientos estaba siendo la sustitución gradual de los componentes metálicos por compuestos de fibra de carbono —*composite*—. En esos momentos, más del 50% del peso de las aeronaves correspondía a este tipo de materiales y la tendencia apuntaba a que la proporción aumentase. Esto, unido a la demanda creciente de aeronaves, suponía una oportunidad para los fabricantes de piezas de material compuesto durante los siguientes años.