

ARRAM CONSULTORES S.L.¹

En enero de 2022, el Consejo de Administración de Arram Consultores analizaba los retos vinculados de crecimiento y sucesión que tenía la empresa por delante. El Consejo estaba compuesto por los cuatro socios fundadores (Carlos Arce Pardo, Ángel Luis Arce Pardo, José Manuel Mateos y Antonio Rubio), los dos directores de las Unidades de Negocio (Rocío Navarro y Ángel Carlos Bernáldez), el director de Arram Vector (Jesús Fernández) y un consejero externo.

Desde 1989, Arram Consultores S.L. llevaba a cabo servicios integrales de ingeniería, arquitectura, consultoría y últimamente de I+D+i. Especializados en los sectores de energía renovable e industria agroalimentaria, también desarrollaban proyectos de arquitectura, de industria de la transformación y de turismo.

En el Anexo 1 se presenta la metodología utilizada en su rueda de servicios ofrecidos. Sus proyectos estaban presentes en todo el territorio español, pero especialmente en Extremadura, con oficinas en Badajoz, Sevilla, Madrid y México. En este enlace se puede ver el video corporativo de la empresa: <https://youtu.be/U9-di6zvdIM>.



HISTORIA

La sociedad empezó a gestarse en septiembre de 1988. Carlos Arce Pardo (presidente y socio mayoritario), Antonio Rubio, José Manuel Mateos y Ángel Luís Arce Pardo, eran cuatro jóvenes (con edades comprendidas entre los 25 y los 31 años) que trabajaban en una empresa de ingeniería con implantación nacional.

En el mes de diciembre alquilaron un piso de 165 metros cuadrados en el 6º C del edificio Banesto, en la plaza de San Francisco de la ciudad de Badajoz. Contaron sus intenciones de crear una nueva empresa de ingeniería a otros seis compañeros de la empresa en la que trabajaban y todos ellos se unieron al proyecto. Arram empezó su actividad con una

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Miguel Ángel Llano Irusta, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © agosto 2023, 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.

plantilla de once personas. Su objeto social era la realización de toda clase de estudios y proyectos técnicos para el sector privado.

Desde sus orígenes se diferenciaron de sus competidores ofreciendo un servicio personalizado y familiar a sus clientes, con una alta fiabilidad. Otra característica de la empresa era que garantizaba un nivel muy bajo de desviaciones en coste y tiempo (menos del 10%) respecto a los presupuestos de los proyectos redactados, lo que influía positivamente en el nivel de confianza. En este negocio este dato era fundamental, ya que la buena reputación era la principal fuente para conseguir nuevos proyectos. La ventaja competitiva de Arram no era el precio, sino la calidad del servicio.

Los clientes y proyectos habían marcado la historia de la empresa. Los primeros proyectos eran pequeñas inversiones, que oscilaban entre los 3 millones de pesetas (18.000 €) y los 100 millones de pesetas (600.000). En 1991, después de realizar un curso en San Telmo Business School, Carlos vio con claridad el nuevo rumbo que debía tomar su empresa. A partir de entonces, Arram Consultores se fue convirtiendo gradualmente en una empresa integral de servicios de ingeniería y arquitectura, llevando a cabo la gestión del proyecto (parte administrativa) así como el diseño de todas las fases de ejecución, hasta llegar al proyecto final (parte técnica).

Desde el inicio del nuevo milenio, venían trabajando en proyectos de arquitectura, muy especialmente en el sector hotelero (para grupos como Meliá, High Tech o AC) lo cual culminó con la apertura de oficinas en Madrid, muy enfocadas a la arquitectura. En el año 2003 en su decimoquinto aniversario, elaboraron y aprobaron un plan de negocio para duplicar en cuatro años la facturación. Ese mismo año emprendieron proyectos en el área de energía, trabajando para grandes compañías nacionales como Iberdrola o Endesa, concretamente en proyectos de líneas.

Pocos años después se promulgó el Real Decreto 661/2007, de 25 de mayo, por el que se regula la actividad de producción de energía eléctrica en régimen especial, que dio pie al desarrollo de las Energías Renovables en España. En septiembre de ese mismo año iniciaron sus primeros trabajos para el Grupo Cobra (empresa referente mundial en energías renovables): el desarrollo de la Planta Termosolar Extresol 1. Con Cobra se mantuvieron vinculados durante más de 6 años, desarrollando en exclusividad este tipo de proyectos en Extremadura y Castilla-La Mancha.

En pleno auge de su crecimiento, en marzo de 2007, se promulgó también la Ley de Sociedades Profesionales. En aplicación de esta norma, Arram Consultores S.A. pasó a ser la sociedad de profesionales Arram Consultores S.L.P. Con esta adaptación, firmaron un Pacto de Socios que abría la sociedad a los técnicos que llevaban más de 10 años en ella y que habían desarrollado con éxito ciertas funciones, ofreciéndoles carrera profesional y una pequeña participación accionarial. En 2021, este primer pacto había perdido su vigencia y Arram se reconvirtió en una sociedad limitada, pero el concepto de sociedad profesional (aquella en la que más del 50% del capital social está en manos de los profesionales que trabajaran en ella) seguía vigente en la

empresa, a través de un nuevo Pacto de Socios y alcanzó su plenitud en los siguientes nueve años, con la salida de los socios fundadores.

El 28 de enero del 2012, el gobierno español decretó la suspensión temporal del régimen económico de las energías renovables. Con esta moratoria se iniciaba un periodo de duros ajustes en Arram: se vieron obligados a elaborar un nuevo plan de negocio, marcando dos ejes estratégicos: nuevos mercados nacionales e internacionales (en abril de 2012 se asociaron con una empresa mexicana, Plantarr Ingeniería) y la especialización en la Industria Agroalimentaria. En aplicación de este plan, realizaron en México proyectos industriales para Alpura, la principal empresa láctea del país, para Tuny, la mayor conservera de atún, y para Mecaplast, proveedor de Volkswagen.

Carlos Arce y el consejero externo mexicano socio de esta empresa viajaron varias veces al año a México y generaron muchos contactos y ofertas, pero el socio local (dedicado a la ingeniería civil y el sector público) no fue capaz de ir materializándolas en contratos y proyectos. Por esa razón, se decidió salir del accionariado de la empresa mexicana. Desde entonces Arram operaba en México testimonialmente, desde la ciudad mexicana de Querétaro, con un ingeniero mexicano, a través de la sociedad AC Arram Consultores S.A. de C.V. y bajo el nombre comercial Engineering Arram.

Esta empresa se había creado originalmente para hacerse cargo de los proyectos de energía renovable que se llevaban a cabo sin ningún socio local, para lo cual fue preciso en su momento expatriar a dos personas, que finalmente volvieron a España. El nuevo gobierno mexicano erosionó el entorno de inversión en energías renovables en el país y orientó la generación eléctrica hacia las fuentes fósiles, regresión contraria a la inercia global. En el Consejo de AC Arram Consultores se suscitó un debate sobre cerrar Engineering Arram o intentar buscar otro socio local que diera mejores resultados y apoyo comercial y técnico en sectores como el agroalimentario mexicano. Para esta segunda opción, habían iniciado conversaciones con una ingeniería civil sevillana afincada en México, con potencial comercial y técnico.

Y así, en octubre del 2015 iniciaban las primeras conversaciones con sus actuales socios de Vector Horizonte, especializados en proyectos de I+D+i en Andalucía, las cuales dieron origen en 2017 a la fundación de las compañías Arram Vector Andalucía y Vector Arram Inizzia en Extremadura, con el fin de intercambiar carteras de clientes y aumentar su presencia en los mercados andaluces y extremeños respectivamente.

EL PROCESO SUCESORIO

En el inicio del año 2020 se llegó a un punto de inflexión de Arram y se plantearon una serie de cambios importantes. Hasta entonces, el área comercial había estado muy concentrada en Carlos y Ángel Luis; en aquellos momentos, se quería orientar a toda la organización a la captación y contratación de oportunidades de negocio. Se pensaba que el crecimiento económico debía venir de la mano de la consolidación del mercado