

## **AAGE HEMPEL ESPAÑA<sup>(1)</sup>**

A finales de agosto de 2008, Les Housley y Luis Miguel Ayala, general manager y director financiero, respectivamente, de Aage Hempel España, se planteaban si en los próximos años la empresa generaría efectivo suficiente para permitir a Les financiar la compra del 66% de la empresa.

### **LA EMPRESA: HISTORIA**

En 1987, Leslie Housley (Les), nacido en Inglaterra en 1947, decide dejar su carrera militar, en la Armada Británica, desarrollada en los últimos años en Gibraltar. Gracias a su experiencia como técnico en la armada, se dedica a la reparación de equipos electrónicos en el campo de Gibraltar, lugar donde vive con su mujer Marina.

Muchos años antes, el danés Aage Hempel (hermano del propietario de la empresa de pinturas náuticas Hempel), crea la sociedad Aage Hempel en Dinamarca, dedicada a la importación de materiales eléctricos. Posteriormente se dedica a la reparación de equipos electrónicos en buques. A su muerte, al no tener hijos, Aage dona la sociedad a una fundación.

En 1992 la empresa Aage Hempel necesita dar servicio a su principal cliente, la naviera Maerks, en el muelle de Algeciras, situado en el Campo de Gibraltar, un puerto estratégico en el tráfico marítimo entre el Mediterráneo y el Atlántico. Para evitar continuos desplazamientos de un técnico desde Dinamarca, contratan como técnico en Algeciras a Les Housley, antiguo compañero de otro "ex navy" de la marina holandesa, el holandés Henk Pak, que trabaja en Aage Hempel Dinamarca.

---

Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por Profesor Esteban Jiménez Planas, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright @ Octubre 2010. 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.

La fundación beneficiada por la testamentaría del fallecido Aage Hempel dedica su gestión a obtener tesorería de la empresa, relajando la verdadera gestión en Dinamarca, y en el año 1999, deciden vender la empresa. Sus asesores le recomiendan intentar vender la empresa a algunos empleados. En aquel momento, la “delegación” del Campo de Gibraltar había crecido bastante bajo la dirección de Les. Tras consultarlo con su mujer, Les y Marina deciden comprar la empresa. Para ello, endeudándose todo lo posible, obtienen dinero para hacerse con un tercio de la sociedad. El resto, lo compra su compañero Henk Pak, que consigue obtener más fondos.

A lo largo de estos años, la sucursal en España de Aage Hempel se ha convertido en el 90% del negocio de la empresa. En el **Anexo 1**, se exponen las fechas de los hitos más significativos.

## LA EMPRESA EN 2008

En el año 2008, Aage Hempel (España) es una empresa de reparación y mantenimiento de electrónica de buques, tanto comerciales como de pasajeros. Opera en puertos españoles y en algunos puertos extranjeros (el 10% de su actividad). Dispone de una plantilla de 57 personas: 5 en administración y contabilidad, 5 coordinadores de técnicos, 5 en logística, 24 técnicos (10 en Algeciras-Gibraltar, 3 en Las Palmas, 3 en Valencia, 2 en Barcelona, y un técnico en Huelva, Vigo, La Coruña, Santander, Bilbao y Tarragona, respectivamente); un gerente de marketing, directores técnicos, director financiero, responsable de informática, responsable de calidad, personal de limpieza, etc. Opera también en el floreciente puerto de Tánger y en otros puertos del Mediterráneo.

La empresa factura piezas y mano de obra a navieras (30%), a otras empresas de reparación de buques (25%), a fabricantes de equipo en concepto de garantías y mantenimiento (40%), y a empresas de clasificación<sup>(2)</sup> (5%). Dispone de unas oficinas en propiedad en el paseo marítimo de Algeciras, donde dispone también de un pequeño almacén de piezas de recambio de los equipos electrónicos. El idioma utilizado en toda la documentación y en el sistema informático es el inglés. Todo el personal habla dicho idioma.

A diferencia de la competencia, que tradicionalmente se ha dirigido a las navieras españolas, principalmente pesqueras, Les se ha esforzado a lo largo de estos años en firmar contratos con los principales fabricantes de equipos electrónicos. Su buen hacer, paciencia y persistencia visitando fabricantes de equipos en las ferias europeas del sector ha dado sus frutos.

---

<sup>(2)</sup> Las empresas de clasificación son empresas que, para poder contratar el seguro de accidentes de un buque, clasifican su estado de conservación y mantenimiento. Para ello contratan con empresas como Aage Hempel las revisiones correspondientes a los equipos electrónicos. Las empresas de clasificación son DNV, RINA, ABS, Russian Maritime Register Of Shipping, Bureau Veritas, Lloid's Register, Germanischer Lloyd, China Classification Society ...

Aage Hempel dispone de los mejores técnicos del sector, porque los ha contratado con unas condiciones económicas claramente mejores que la competencia, y porque mantiene un magnífico ambiente laboral.

La empresa tiene una política de precios mayores que la competencia. A cambio ofrece muy buena calidad en el servicio: Aage Hempel “lo resuelve todo”.

La forma de cobro a los clientes suele ser mediante transferencia (casi todas con origen fuera de España) en torno a los 30-45 días fecha factura. En algunos casos, se producen retrasos en los cobros, pero no impagados, ya que la ley internacional permite “arrestar” un barco en puerto en caso de impago de facturas.

La empresa es propiedad de Les, junto con su mujer Marina (33.3%) y de su socio Henk (66.7%), a través de respectivas sociedades, la primera con domicilio en Gibraltar, y la segunda con domicilio en Holanda, de donde es natural Henk.

Tras su incorporación a la empresa en 2003, para ordenar el área administrativa y financiera, Luis Miguel se ha ido encargando junto con Marina, de toda la gestión operativa de la empresa, manteniendo Les gran parte de la gestión comercial, a la que se ha dedicado desde hace años. Después de tantos años en España, Les sigue sin hablar apenas castellano.

## **LA OPERACIÓN DE COMPRA**

A primeros del 2008, debido a problemas de salud, y para poder retirarse, Henk comunica a Les que ha decidido vender su participación en Aage Hempel. Les le pide que antes de vender le dé la oportunidad de comprarle su parte. En agosto le comunica que tiene una oferta de compra de la totalidad de la empresa por valor entre 6 y 8 millones de euros. Los compradores, la principal competencia de Aage Hempel en España, imponen como condición la compra de la totalidad de las acciones. Eso supone que Les tiene que decidir si vende su parte o compra la parte de Henk. En razón a su amistad, Henk le ofrece su parte por un importe algo menor al precio de mercado.

Por todo ello, Les solicita a Luis Miguel que haga números para saber si puede comprar la participación de su socio en la sociedad. Les no tiene otros ingresos significativos aparte de los procedentes de la empresa, y su patrimonio consta de un chalet en una urbanización de lujo cercana a Gibraltar en donde vive con su mujer, y su anterior residencia, otro chalet en Estepona, localidad situada entre Marbella y el Campo de Gibraltar, que en la actualidad tiene alquilado.

En los **Anexos 2 a 6** se incluyen los estados financieros de Aage Hempel de los últimos años, así como un extracto de las previsiones realizadas por Luis Miguel, aprobadas por Les y enviadas a los bancos. Luis Miguel trató de ser muy realista en las previsiones, ya que sabía la responsabilidad que adquiriría si Les optaba por acometer la inversión; es decir, la devolución del préstamo por parte de Les se basaba en los dividendos que