

AERTEC SOLUTIONS¹

Corrían los años sesenta del siglo pasado cuando el general Félix Gómez-Guillamón – ingeniero, militar, pionero aeronáutico, inventor, aventurero, geógrafo, científico, empresario y escritor, además de padre de una amplia familia– residía en una casa del barrio malagueño de Pedregalejo. Una de sus mayores pasiones era juntar a hijos y nietos para pasar amenas jornadas familiares.

En estas jornadas no solían faltar los relatos del abuelo. Los más fascinantes eran los referidos a su experiencia como pionero aeronáutico, cuando pilotaba y experimentaba con globos aerostáticos. También era emocionante cuando les mostraba los ejemplares, cuidadosamente encuadernados y ordenados, de la revista *Motoavión*, donde su propio nombre aparecía en la portada como fundador.

Todos los nietos de Don Félix tuvieron una estrecha relación con la aeronáutica desde su infancia. No fue un contacto normal, sino apasionado. ¿Quién podría encandilar más a sus propios nietos que un intrépido participante de la carrera de globos Gordon Bennet, condecorado por el propio Rey Alfonso XIII, con miles de anécdotas personales?

Todas aquellas veladas llenas de historias sobre aviones cargadas de pasión sembraron semillas de conocimiento e inquietudes en la mayoría de sus nietos y despertaron la vocación en algunos de ellos que decidieron la ingeniería aeronáutica como profesión.

Al cabo de unos años, dos de aquellos nietos que compartían profesión se unieron en otra gran aventura: crear y “hacer volar” Aertec solutions.

Era viernes 24 de enero. Antonio Gómez-Guillamón Manrique y Vicente Padilla Gómez-Guillamón se habían quedado solos tras la celebración del primer consejo de dirección

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los profesores Antonio García de Castro y Marisa Martínez Jiménez de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © enero 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 San Telmo Business School. 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.

de 2020. Querían reflexionar sobre la marcha del curso y sobre las decisiones que tendrían que tomar para abordar la segunda mitad de su año fiscal, que terminaba en agosto.

El plan estratégico vigente y recién aprobado (2020-2022) planteaba un crecimiento del 60%, desde los 33,5 millones de euros con los que habían cerrado el ejercicio anterior (2019-2020) a los 48,5 millones que pretendían alcanzar en 2022, con un EBITDA del 8%. Esto era un reto en sí mismo, especialmente porque los números de los últimos años indicaban un deterioro en el margen (ver anexo I). Sin embargo, sus inquietudes iban más allá. Así lo explicaban:

“Queremos crecer y pensamos que tenemos que hacerlo. La pregunta es si seguir haciéndolo como hasta ahora, a la velocidad que nos permiten los recursos que generamos, o debemos acelerar el crecimiento. Visualizamos alcanzar los 100 millones de euros en 2030, pero para ello necesitaremos fuentes de financiación externa. Aunque quizá lo que más nos preocupa es hacer evolucionar nuestra organización. Necesitaremos seguir incorporando talento y conseguir una adaptación internacional, manteniendo al mismo tiempo nuestros principios y cultura”.

Aertec era una empresa dedicada a la consultoría e ingeniería especializada en aeronáutica. Tenía una visión clara: ser referentes internacionales en su especialidad, con tecnología propia y capacidad para ser proveedores globales, actuando en cualquier lugar del mundo.

La forma de conseguirlo era apoyarse en relaciones a largo plazo, aportando soluciones especializadas y expertas a los principales actores de la industria aeroespacial, la defensa, el transporte aéreo y la gestión aeroportuaria.

HISTORIA

La historia de esta empresa comenzó el verano de 1997 cuando Antonio y Vicente, que coincidían en esos momentos en Vitoria trabajando para Gamesa Aeronáutica (ahora Aerófoba), decidieron fundar Aertec². Desoyendo los consejos de personas del sector que les recomendaban otras ubicaciones, como Madrid o Barcelona, escogieron Málaga. Aterrizaron en noviembre de ese año de la mano de un socio local, Cemosá —dedicado a la ingeniería y control de calidad para edificación e infraestructuras— que les facilitó espacio dentro de sus oficinas, además de cobertura administrativa y avales para las primeras líneas de financiación del circulante y para los concursos públicos.

Comenzaban desde cero, así que decidieron plasmar en un folleto comercial lo que sabían. Antonio había trabajado varios años con composite³, así que se autodefinieron

² Aerotec fue la denominación de la empresa en un primer momento.

³ Composite: material muy resistente compuesto de fibras de vidrio, de carbono, de boro o de cerámica que se emplea en la industria aeronáutica y espacial,

como expertos en nuevos materiales. Vicente sabía calcular estructuras y decidieron ofrecer este servicio. Y como su socio local se dedicaba a las infraestructuras, además ofertaban ingeniería aeroportuaria. En palabras de Vicente:

“Habíamos montado una ferretería, una farmacia y una mercería en un solo lugar... Y sólo éramos dos”.

En el año 98 comenzaron su travesía del desierto, intentando conseguir trabajo en los tres ámbitos elegidos. Pero al finalizar su primer año llegaron a la conclusión de que no podían empujar áreas tan distintas. Decidieron centrarse en aeropuertos, a pesar de que en su primera y perseguida reunión con el director de ingeniería del aeropuerto de Málaga este les había dejado bien claro que el trabajo en esa área sólo se conseguía ganando concursos públicos.

En 1999 salió el primer contrato interesante –y abarcable para ellos– de 5 millones de pesetas (30.000 euros) sobre señalizaciones en el Aeropuerto de Málaga. Para hacerse con él, no pararon hasta identificar una empresa en Francia experta en el tema, a la que le propusieron presentarse en UTE. Los franceses aportaban en *know-how* y las referencias, y ellos hacían un trabajo que dejase impresionado al cliente.

Hacia finales del año 2000, después de tres años de trabajo intermitente, habían conseguido tener continuidad en el aeropuerto de Málaga y empezaban a trabajar en otros aeropuertos de la zona, como Almería, Jerez y Sevilla. También ese año consiguieron salir de la región con un contrato en el aeropuerto de Fuerteventura.

Aena estaba en esa época en un ciclo inversor y las grandes ingenierías, casi todas en Madrid, no llegaban a todo. Los conocían como “los malagueños”, unos chicos simpáticos que hacían trabajos desde Andalucía y no representaban una amenaza.

Además, fueron capaces de crear oportunidades en los aeropuertos del sur, ensalzando las ventajas de subcontratar la ingeniería, frente a aumentar sus departamentos internos: servicio de calidad, a coste variable.

En esas fechas, por cuestiones de espacio, decidieron trasladarse al PTA (Parque Tecnológico de Andalucía)⁴. La existencia de este enclave había sido una de las razones para escoger Málaga como base de la empresa; un entorno empresarial con compañías de nivel profesional alto que proyectaba buena imagen.

A pesar de que Aena esos años garantizaba continuidad de trabajo, no querían depender de un solo cliente. En 2001 consiguieron su primer contrato internacional, en el aeropuerto de Luton, en Gran Bretaña⁵. Era una de las cosas que traían en sus genes: si

⁴ Comenzaron con una oficina de 150 metros cuadrados en la incubadora Bic Euronova.

⁵ En una expedición comercial de empresas aeronáuticas británicas a la embajada en Madrid, Vicente se había presentado y había conseguido convencer a una de ellas de que eran un buen *partner* para España, además de trasladarles su interés por trabajar en el Reino Unido.