

INDAERO¹

“Space Aero, asociación liderada por Airbus y Boeing, premia a la empresa sevillana Indaero Grupo Emery por sus avances tecnológicos”. ABC, 31 de mayo de 2021.

“Indaero fabrica su primera estructura para un satélite por tecnología aditiva”. Actualidad Aeroespacial, 16 de noviembre de 2021.

“Indaero impulsa la fabricación y lanzamiento del primer satélite privado andaluz, con una previsión de ponerlo en órbita en el año 2025.” La Vanguardia, 16 de junio de 2022.

“El primer satélite andaluz ya tiene fecha para llegar al espacio; la misión espacial, promovida por Indaero Grupo Emery se ha bautizado como Alpha y estará en órbita en el año 2025.” ABC, 25 de enero de 2023.

A principios de abril de 2023 el CEO de Indaero², Darío González, ojeaba algunas noticias de prensa que había ido recopilando en los últimos dos años mientras esperaba la llegada de sus colaboradores a la reunión anual en la que solían revisar, entre otras cosas, el cierre del año anterior.

A pesar de que la entrada de la compañía en el sector aeroespacial era una realidad, todo aquello le seguía pareciendo “ciencia ficción”: una empresa sevillana, que había comenzado su actividad grabando placas de metal para los buzones de correos en los años 70, se había convertido —cincuenta años después— en una empresa aeronáutica diversificada cuyas piezas formaban parte de cientos de satélites espaciales que operaban a miles de kilómetros sobre la corteza terrestre.

Darío recordaba los orígenes de la empresa; el duro camino que inició su padre en solitario y sin apenas recursos económicos y que él y su hermano Rubén, con mucho esfuerzo, dedicación y desgaste personal, habían logrado continuar.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Juan Pérez Gálvez y D^a Macarena Selva Morán para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © junio 2023, Fundación San Telmo. 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.

² En el siguiente enlace se puede ver el video corporativo de la compañía: <https://www.youtube.com/watch?v=Jis1tNo95yA&t=1s>

Con 47 años y desde su ciudad natal, dirigía una empresa inmersa en un sector puntero en tecnología. Con ella había conseguido dar respuesta al ritmo “desenfrenado” de crecimiento continuo del mercado. Daba conferencias, le llamaban para entregas de premios... Era una persona reconocida por su tenacidad y experiencia en el sector y se había convertido en un referente en la industria de componentes. Incluso había logrado que el nombre de Indaero figurase como caso de éxito en la página web de la NASA³. La evolución de la empresa había sido tan vertiginosa que, a veces, se sentía abrumado.

“Aparentemente, todo es perfecto —decía Darío—, sin embargo, siempre me ha costado definir a qué se dedica la compañía; cuál es mi producto. Y creo que es porque no lo tengo claro ni yo. Hemos ido detectando oportunidades sobre la marcha y las hemos ido añadiendo al negocio. Hemos superado crisis como hemos podido —con mucha imaginación—, creciendo por encima de lo que podíamos imaginar... Pero, también hemos sufrido mucho...”.

Darío se planteaba el plan de futuro que debía seguir la empresa en los próximos años y a qué ritmo ejecutarlo. El entorno era propicio para el crecimiento continuado de Indaero ya que las últimas noticias apuntando a Sevilla como sede de la Agencia Espacial Española⁴, auguraban un fortalecimiento del clúster aeronáutico de la región. Además, la demanda de nuevos productos y servicios por parte de empresas del sector era constante.

El Apéndice I muestra algunos datos sobre la industria aeroespacial nacional y andaluza en el año 2023.

Darío se preguntaba si era conveniente centrar el esfuerzo y la capacidad tecnológica de la empresa en el porfolio ya existente o si era mejor seguir ampliándolo con nuevos productos, clientes y sectores.

Por otro lado, dudaba sobre cómo dar respuesta a un potencial mercado global de cifras astronómicas y cómo mantenerse en un sector tan intensivo en capital e innovación, en el que la tecnología quedaba rápidamente obsoleta.

¿Era el momento de dar un nuevo rumbo a la empresa, de dar el salto fuera de Europa o de hacer alianzas? ¿Necesitaba buscar un socio industrial? ¿Sería capaz de poder mantener el nivel de exigencia personal que había llevado durante los últimos quince años? ¿Sería esta cualidad suficiente para encarar los retos de los próximos años?

Vivía con la sensación de sentirse sobrepasado ya que por su cabeza rondaban diariamente preguntas a las que era incapaz de dar respuesta. Mientras todas estas ideas fluían, Darío no podía dejar de pensar en las personas; en el equipo de jóvenes

³ Abreviatura de autoridad espacial *National Aeronautics and Space Administration*.

⁴ https://www.diariodesevilla.es/sevilla/Sevilla-elegida-Sede-Agencia-Espacial-Espanola_0_1744925827.html

talentos que había conseguido crear. Colaboradores que le habían acompañado, apoyado y crecido con él, profesional y personalmente. Lo último que quería era que su angustia personal le generara una indecisión que pusiera en peligro las perspectivas de un crecimiento futuro para ellos.

El Anexo 1 presenta los estados contables de Indaero desde el año 2016 hasta el año 2022.

LOS ORÍGENES

Los inicios de la empresa se remontaban a 1969, año en que Antonio González Jaén, padre de Darío, comenzó a dar sus primeros pasos en el sector del grabado. Tenía 28 años y llevaba varios trabajando en Sevilla para la empresa madrileña Construcciones Aeronáuticas, S.A. (CASA), que más tarde se integraría en el grupo empresarial europeo Airbus⁵. En aquellos años, a petición del Ministerio de Defensa de España, CASA comenzaba la fabricación del avión C212, más conocido como Aviocar.

Antonio participó en la fabricación de aquellos primeros aviones, que suponían un hito en la industria aeronáutica española. En sus propias palabras:

“Trabajar en aquella época para la incipiente industria aeronáutica andaluza, me hacía sentir orgulloso, porque era un hito histórico sin precedentes. Sentía que hacía cosas por el sector, por mi país, por mi familia y por mí mismo. Mi especialidad era la mecánica y había una cosa que se me daba muy bien: el grabado en piezas metálicas. De hecho, por las tardes, cuando salía de CASA, comencé a grabar placas metálicas para buzones de correos, los que están en los portales de las comunidades de vecinos o en las puertas de las casas. Mi entorno me los encargaba y con el tiempo, cada vez tuve más pedidos”.

Motivado por su nuevo negocio de grabación manual de pequeñas placas, Antonio renunció a su puesto de trabajo en CASA en 1969:

“Gestioné mi salida con total transparencia hacia mis jefes. Lo expliqué y lo entendieron. Vi la oportunidad para aportar mis conocimientos y habilidades y, además, quería darle valor a mi vida haciendo lo que sabía. Se unieron mis dos grandes aspiraciones: tener mi propio empleo gracias a mi especialidad técnica y estar convencido de que esa especialidad, tarde o temprano, iba a aportar valor al sector que yo amaba. El sueño era que estas dos ideas se unieran sinérgicamente en un proyecto. A pesar de que en el primer año de actividad solo facturé 10.000€... El tiempo nos dio la razón.”

⁵ En 1972, CASA pasó a ser miembro del *Grupo de Interés Económico* Airbus. En 2000, CASA se integró en el grupo EADS y pasó a denominarse EADS CASA, dentro de la cual se estructuró en cuatro divisiones: Aviones de Transporte Militar, Airbus, Defensa y Espacio. En 2023, CASA seguía existiendo con el nombre Airbus Defence and Space S.A.U., filial al 100% de Airbus Group.