Aernnova, ¿dónde aterrizar?

La multinacional aeronáutica Aernnova se planteaba en 2007 internacionalizar su producción. La cuestión era si debía hacerlo en China, hacia donde miraban la mayoría de compañías del sector, o México, que ofrecía una mayor cercanía cultural.

9 de febrero de 2016

¿El **futuro está en China o en México?** Esta es la pregunta a la que debía responder el fabricante de aeroestructuras Aernnova en 2007.

La compañía, fuertemente asentada en España, se acababa de escindir de Gamesa. Para lograr que fuera competitiva, el equipo directivo estaba convencido de que **debía globalizar sus procesos de fabricación** y abrir una planta en el extranjero. La pregunta era dónde hacerlo.

Un caso del profesor del IESE **Eduard Calvo**, **Jesús Arturo Orozco** y **Miguel Estrada** examina el dilema al que se enfrentó Aernnova, así como las fuerzas económicas, culturales y prácticas que influyeron en su decisión.

Avanzar y despegar

La fabricación de aeronaves se había convertido en un negocio sin margen para el error. Pero a principios de los noventa el Gobierno vasco había identificado el sector aeroespacial como una de las tres áreas estratégicas para compensar el declive de la industria siderúrgica, así que decidió impulsar un clúster aeroespacial liderado por Gamesa.

En aquel momento, Gamesa era un conglomerado de veinte empresas, con menos de diez empleados cada una, que operaban en una amplia gama de sectores. Con el respaldo del Gobierno vasco, Gamesa Aeronáutica se centró en identificar oportunidades globales.

©IESE Business School

Entonces se abrieron un par de puertas en América. Embraer, una empresa brasileña al borde de la quiebra, estaba apostándolo todo al éxito de un nuevo modelo de reactor, el ERJ 145. La segunda gran oportunidad vino de Sikorsky, filial del gigante estadounidense Lockheed Martin, que quería desarrollar un nuevo helicóptero.

El proyecto norteamericano aún tardaría algunos años en activarse y Embraer no era en absoluto una apuesta segura. Pero Gamesa asumió el riesgo y el reactor resultó ser un gran éxito, hasta el punto de que se llegó a decir que las alas del ERJ 145 eran "las alas con más éxito de la historia". Se alcanzó el punto de equilibrio cuando se llevaban 200 unidades vendidas y en 2007 ya se habían despachado más de mil.

Irónicamente, este éxito generó algunos de los problemas que posteriormente conducirían a decidir entre China y México.

Aquí, allí y en todas partes

Uno de los desafíos era la naturaleza fragmentada de la empresa. Si bien Gamesa ya era un conglomerado de empresas de diferentes sectores, la **dispersión dentro de su unidad de negocio dedicada a la aeronáutica** todavía era mayor.

Los cuellos de botella llevaron a la dirección a establecer una segunda planta de producción a pocos kilómetros de la primera. Cuando Gamesa fue contratada por uno de los competidores de Embraer para fabricar piezas, se decidió atender a estas empresas rivales en diferentes plantas. Al poco tiempo Gamesa Aeronáutica contaba con cinco plantas en España y una en Brasil para facilitar la relación con Embraer.

Si la situación ya era complicada, los **ataques terroristas del 11-S** en Estados Unidos dificultaron mucho más el panorama, ya que se congelaron las inversiones, subió el petróleo y hubo despidos a gran escala en la industria.

Gamesa Aeronáutica se convirtió en una unidad de bajo rendimiento y se puso a la venta por 140 millones de euros. Finalmente, **fue adquirida por el anterior CEO de Gamesa, Iñaki López Gandásegui, por tan solo 45 millones de euros** y pasó a denominarse Aernnova.

¿Intereses locales o internacionalización?

El equipo de dirección de Aernnova estaba formado en gran parte por los directivos vascos que habían participado en Gamesa Aeronáutica durante años y deseaba mantener la producción en el País Vasco tanto como fuera posible.

©IESE Business School

Sin embargo, **mantener cinco plantas en España era ineficiente**, ya que la competitividad de los costes era mucho peor que en otros países. Además, el sector aeroespacial todavía se estaba recuperando y Gamesa veía cómo un dólar fuerte afectaba a sus márgenes al no haber dolarizado sus actividades de aprovisionamiento y fabricación.

Por otro lado, el ERJ 145 estaba envejeciendo y cada vez recibía menos encargos, así que el exceso de capacidad se convirtió en un problema. Con múltiples plantas funcionando de manera independiente en diferentes partes del país, las operaciones eran vulnerables a la volatilidad, provocada por las cambiantes demandas de Embraer y otros clientes.

Parecía inevitable que Aernnova tuviera que consolidar sus plantas en España, aunque la gestión de cada planta como una empresa independiente había permitido a la compañía servir a diferentes clientes y mantener un perfil bajo respecto a los sindicatos.

Aunque el equipo directivo deseaba mantenerse en España, la internacionalización permitiría a Aernnova estar cerca de algunos de sus principales socios y clientes. Además, **los menores costes de mano de obra en los países en desarrollo podrían aumentar la competitividad**.

Pero ¿adónde tenían que ir? A partir de una lista de veinte países, Javier Pérez Alcaide, director de Desarrollo de Negocio, condujo durante varios meses un estudio comparativo para reducirlos a solo cuatro: **India**, con los costes laborales más bajos y un alto potencial en el mercado aeroespacial; **México**, situado cerca del mercado estadounidense, pero con una industria aeronáutica poco desarrollada; **China**, conocida por sus bajos costes salariales, aunque estos no eran tan bajos en las regiones costeras, donde la infraestructura necesaria ya estaba desarrollada; y **Marruecos**, que se beneficiaba de las inversiones industriales del Gobierno francés y está situado cerca de España.

Primero descartaron India, puesto que el mercado aún tardaría una década en desarrollarse. Después Marruecos, dado que la incertidumbre política en Francia podría socavar el apoyo financiero.

Esto dejó solo China y México. Javier Pérez Alcaide se encontró discutiendo con el presidente de Aernnova, Iñaki López Gandásegui, y la mayor parte de la cúpula directiva cuál sería el mejor destino.

El presidente se decantaba por China, la opción preferida para la mayor parte de compañías del sector. Pero la investigación de Pérez Alcaide sugería que **México era una mejor opción** por su logística e impuestos más simples, la proximidad a los principales

©IESE Business School

mercados de Aernnova y su afinidad cultural con España.

La elección tendría efectos significativos sobre el éxito y el desarrollo de Aernnova en los siguientes años. También giraba en torno a una pregunta aparentemente simple: **¿la decisión debería guiarse por los costes o por el mercado?**

Fuente: *Aernnova: se avecinan turbulencias industriales*, de Eduard Calvo, Jesús Arturo Orozco y Miguel Estrada.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School