



La Industria Alimentaria
Ganando Dimensión para Competir

Ganar Dimensión.
Una necesidad para la industria
agroalimentaria española
Ejemplos Prácticos

Ganar Dimensión.
**Una necesidad para la industria
agroalimentaria española**
Ejemplos Prácticos



ÍNDICE

1.- SOS / 2.- CUÉTARA / 3.- KOIPE (Pág. 5)

- SOS ARANA (Pág. 6)
- CUÉTARA (SOS CUÉTARA) (Pág. 11)
- KOIPE (GRUPO SOS) (Pág. 14)

4. AGRO SEVILLA (Pág. 19)

ANEXOS. (Pág. 29)

5. GRUPO YBARRA (Pág. 35)

ANEXOS. (Pág. 49)

6. CONSERVAS UBAGO (Pág. 53)

ANEXOS. (Pág. 57)

7. HEINEKEN ESPAÑA: ESTABLECIMIENTOS TEMÁTICOS (Pág. 61)

ANEXOS. (Pág. 73)

8. EUROPASTRY (Pág. 83)

ANEXO. (Pág. 92)

9. OMSA ALIMENTACIÓN, S.A. (Pág. 93)

10. ANFACO - CECOPESCA (Pág. 104)

ANEXOS. (Pág. 111)

11. EL CENTRO TÉCNICO NACIONAL DE CONSERVAS VEGETALES (Pág. 119)

APÉNDICE. (Pág. 125)

Instituto Internacional San Telmo

Este documento ha sido elaborado para servir de apoyo en las Jornadas que se desarrollan en todas las comunidades autónomas de España bajo el título: "La Industria Alimentaria: Ganando Dimensión para Competir", a celebrar durante los años 2004 y 2005. Su contenido tiene como objeto exclusivo el de ilustrar a los participantes en dichos seminarios sobre las situaciones descritas.

La reproducción total o parcial es libre, rogándose la mención de la fuente y su comunicación a la Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB).

1.- SOS 2.- CUÉTARA 3.- KOIPE *

“GRUPO SOS 2003”: UN EJEMPLO DE CRECIMIENTO EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO A TRAVÉS DE LA DIVERSIFICACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN VÍA: DEUDA, FUSIONES, ADQUISICIONES, ABSORCIONES, INTEGRACIONES, COLABORACIONES, JOINT VENTURES, CENTRALIZACIÓN, REESTRUCTURACIÓN, AMPLIACIONES DE CAPITAL, DESINVERSIONES, INTEGRACIONES ETC

Un año después de la compra del 76% de **KOIPE** por parte de **SOS CUÉTARA** en el 2002, los Consejeros de Administración de ambas compañías optaron por la **FUSIÓN**, mediante la **ABSORCIÓN** de **KOIPE** por parte de **SOS CUÉTARA**. La ecuación de canje se estableció en 41 títulos de la nueva compañía por cada 20 de **KOIPE**, lo que valoró a la aceitera en 421,194 M.EUR (32,5 EUR por acción). Para efectuar la **FUSIÓN** se aprobó igualmente una **AMPLIACIÓN DE CAPITAL** de 38,412 M.EUR con la emisión de 6,391 M. de nuevas acciones. Así mismo, se aprobó el cambio de denominación de la nueva compañía por la de **GRUPO SOS**. Esta ecuación de canje permitió a las Cajas accionistas de **KOIPE** (**CAJA SUR, UNICAJA, LA GENERAL DE GRANADA y EL MONTE**), que poseían el 18% de la aceitera, obtener una participación en torno al 24% en la nueva compañía, mientras que el Grupo formado por la **FAMILIA SALAZAR** y su socio **DANIEL KLEIN**, se aseguró cerca del 29%. El resto quedó repartido entre **ATALAYA** (donde participan el **MONTE y LA GENERAL**), la **FAMILIA SOS** y flotante en Bolsa.

La **ABSORCIÓN** de **KOIPE**, estudiada desde el momento de la compra y que daba acceso a un excedente de tesorería de 150 M.EUR, se mostró como la mejor opción para afrontar el primer plazo (192 M.EUR) de la **DEUDA** contraída para la compra de **KOIPE**, que expiró en junio del 2003 (los restantes 156,6 M.EUR se amortizan a ocho años). Asimismo fue el resultado de un proceso de integración de ambas compañías en todos los niveles, que supuso entre otras acciones, la unificación del equipo directivo (con la salida de los altos y medios cargos de **KOIPE**), la **CENTRALIZACIÓN** de las oficinas comerciales en las de **SOS** y la **SIMPLIFICACIÓN DE LAS REDES DE DISTRIBUCIÓN** tanto en el interior como en el exterior en una sola (**KOIPE** contaba con cinco). Además, se procedió al cierre de la planta de San Sebastián y a la puesta en venta de las oficinas de **KOIPE** en Madrid dentro de su plan de **REESTRUCTURACIÓN**.

GRUPO SOS, S.A., resultado de la antes descrita **FUSIÓN** de **SOS CUÉTARA, S.A.** y **KOIPE, S.A.**, preveía una facturación consolidada de 789 M.EUR en el ejercicio 2002-2003. Por áreas de negocio, la división aceitera obtendría unas ventas de 454 M.EUR, frente a los 276 M. del ejercicio anterior (8 meses) y algo superiores a las de 2001 (421 M.EUR). Galletas alcanzaría los 145 M.EUR (130 M. en 2001-02), arroz 130 M. (+6,5%) y diversificación -donde se incluían los negocios de aceitunas, vinagres y salsas de **KOIPE**- pasaría de los 47 M.EUR a los 61 M. **EL GRUPO SOS, S.A.** esperaba un beneficio neto atribuible de 28 M.EUR.

* Este documento ha sido redactado por el Profesor Miguel Ángel Llano Irusta del Instituto Internacional San Telmo. Las fuentes de información son diversas ediciones de Alimarket y Expansión.

En los siguientes tres casos a exponer, se pretende hacer un seguimiento histórico de las acciones que permitieron el CRECIMIENTO, DESARROLLO Y EVOLUCIÓN de la empresa en los últimos siete años, en los que la facturación pasó de 72,2 a 789 Millones de Euros y los beneficios netos de 0,650 a 28 Millones de Euros.

1.- SOS ARANA

En 1995/96, el Grupo **SOS ARANA** obtenía ventas consolidadas de 72,2 M EUR (22,06 M EUR de exportaciones), cash-flow de 3,39 M. y resultados netos de 0,650 M. Tras la salida de **PARIBAS** pasó a estar controlado por la **FAMILIA SALAZAR** (un 21,45% con **CORP. IND. SALAZAR 14** y un 12,1% a través de **UNION DE CAPITALES**), la suiza **ALIMENTS DU SUD** (24,9%), encabezada por **DANIEL KLEIN**, y parte de la **FAMILIA SOS** (12%).

El grupo financiero galo **PARIBAS** salió a primeros de agosto de 1997 de la arrocería valenciana **SOS ARANA ALIMENTACIÓN, S.A.** con la venta de los paquetes de sus filiales **COMPAGNIE FINANCIERE PARIBAS, S.A.** (17,16%) y **STE. GENERALE COM. & FIN** (7,79%) a la sociedad suiza **ALIMENTS DU SUD** y, por otro lado, de **LA MOSANE** (4,29%) a **UNION DE CAPITALES, S.A.** La operación, cifrada en más de 1.400 M.pts., se enmarcó al parecer dentro de una estrategia **DESINVERSORA** de **PARIBAS**. Los compradores estaban compuestos por accionistas tradicionales del grupo, porque **ALIMENTS DU SUD** (propietaria del 24,9%) estaba encabezada por Daniel Klein, presente en el grupo desde la fundación de **CORP. INDUSTRIAL ARANA, S.A.**, donde poseía el 4,8% a través de **SINPA HOLDING. ARANA** y sus socios compraron la antigua **HIJOS DE J. SOS BORRAS, S.A.** y la primera **ABSORBIÓ** a la segunda en 1994, creándose **SOS ARANA**. Por su parte, **UNION DE CAPITALES**, patrimonial de los **HERMANOS SALAZAR** y también fundadora de **ARANA**, pasó a detentar el 12,1% de la empresa. Además, la **FAMILIA SALAZAR** mantenía en aquellos momentos un 21,45% a través de **CORP. INDUSTRIAL SALAZAR 14, S.A.** El resto del capital de **SOS ARANA** estaba repartido entre la **FAMILIA SOS** (12%), **IBERGRAN-ADAGE** (6,86%), **ICO CAPITAL** (6,86%), **BANCO EXTERIOR DE ESPAÑA -SUIZA-** (4,35%), **Consejo de Administración** (4,14%), **Mercado Libre de Bolsa** (4,02%), **AD BANK** (1,68%) y **FONDOS SPAC -UBS-** (1,57%).

En 1997 **SOS ARANA**, controlaba **INTERVAN, S.A.** (60%), **BERNABÉ BIOSCA ALIMENTACIÓN, S.A.** (70%), **CONSERVAS LA CASTIZA, S.A.** (100%), **ARROCERÍAS LA RUEDA, S.A.** (100%) y **SOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS, S.A.** (100%). En el exterior, detentaba el 100% de **ARROCERA DEL TRÓPICO, S.A.** desde finales de 1996 y participaba en **CIE. RIZIOLE DE L'OUEST GUYANAIS, CIA. AGROINDUSTRIAL PARAGUAYA, S.A.** y **COELHO & SOS, S.A.**

La sociedad **CARAMELOS PICTOLIN, S.A.**, creada a finales de 1997 con un capital social de 117,6 M.pts., **ABSORBIÓ** el negocio y activos de la línea de caramelos de **BERNABÉ BIOSCA ALIMENTACIÓN, S.A.**, de Campello (Alicante), que pasó a quedarse con la actividad y activos del área de dátiles y conservas de frutas. Esta reordenación no afectó a la estructura accionarial de ambas empresas, porque **PICTOLIN** se constituyó como filial de **BERNABÉ BIOSCA**, donde **CORP. IND. ARANA, S.A.** (**Grupo SOS ARANA**) detentaba el 70% del capital y el resto pertenecía a los hermanos **RODÉS BIOSCA**. **BERNABÉ BIOSCA** tuvo ventas de 766 Pts. en 1996, de los que cerca de

600 M. corresponderían al negocio de caramelos. Contaba con un capital social de 371 M.pts. y empleaba a 43 trabajadores fijos y 64 eventuales. Controlaba el 87% de **BERNABÉ BIOSCA TUNISIE, SARL**, que explota la planta datilera de Túnez propiedad de **DATEX, S.A.**, en la que participaba al 50% con socios locales.

A mediados de 1998 un grupo de veinte directivos del grupo alimentario encabezado por **SOS ARANA ALIMENTACIÓN, S.A. ADQUIRIÓ**, alrededor del 1% de la empresa al Fondo Especial de Capital Riesgo gestionado por **AXIS PARTICIPACIONES EMPRESARIALES, S.A.** por un importe de unos 100 M.pts. La operación, fue realizada un mes antes del vencimiento del fondo, y suponía la salida del Consejo de la compañía del representante de la gestora. Por otro lado, el directivo Mario Coelho, propietario del 45% de la filial portuguesa **COELHO & SOS, S.A.** -donde **SOS** detentaba el 55%- materializó el intercambio de ese paquete por cerca de un 1,5% en la cabecera.

En Septiembre de 1998, El Grupo **SOS ARANA ALIMENTACIÓN**, tomó una participación del 3,26% del capital de **PARBORIZ, S.A.**, industria italiana especializada en la fabricación de arroz vaporizado. **PARBORIZ** fabricaba anualmente unas 55.000 TM. de arroz vaporizado y en la misma participan también las italianas **RISO SCOTTI** (30,4%) y **F&P** ("Riso Gallo") -4,4%-, el grupo francés **RIVOIRE CARRET-LUSTRUCRU** (5,1%), la holandesa **VAN SILLEVOLDT** (5,1%) y la gerencia (6,3%), mientras el resto estaba repartido entre pequeñas industrias arroceras. Con esta operación, **SOS**, entró en el consejo de administración de la compañía transalpina, asegurándose el abastecimiento de este arroz vaporizado.

En Octubre de 1998 **SOS ARANA**, aprobó acometer una **AMPLIACIÓN DE CAPITAL** social de 3.189,4 M.pts., mediante la puesta en circulación de 3.189.400 acciones ordinarias con un valor nominal de 1.000 Pts. y una prima de emisión de 400 Pts.. La operación supuso una inyección financiera total de 4.465 M.pts., con lo que sus recursos propios alcanzaron los 10.655 M., mientras su capital social pasó de los 6.378,8 M. a 9.568,2 M. Con esta **AMPLIACIÓN**, la sociedad consolidaba su estructura. Al cierre del ejercicio 1996/97, el grupo tenía un pasivo a corto de 8.857 M., frente a una deuda a largo de 2.025 M., por lo que suscribió créditos a largo no garantizados de 5.840 M.pts. para convertir en largo parte del pasivo a corto. El núcleo duro del capital, cedía una pequeña parte de sus posiciones, pero no sufría variaciones. La familia Salazar seguía controlando un 40%, a través de **CORPORACION INDUSTRIAL SALAZAR 14, S.A.** con un 23% (tenía un 20,61%), **UNION DE CAPITALS, S.A.** con un 13% (antes un 11,44%) y **ALVAN, S.A.**, (3,45%); mientras que **Daniel Klein -ALIMENTS DU SUD, S.A./SINPA HOLDING-** pasó del 24,98% al 17%; y **Vicente y Eduardo SOS** mantuvieron su 4%. **SOS** tenía unos fondos propios de 6.325,3 M.pts. (6.378,8 M. de capital) que, tras la **AMPLIACIÓN**, se situaron en 10.843,8 M.Pts. (9.568,2 M. de capital). El grupo destinaría este refuerzo de su estructura financiera a potenciar su marca (350 M.), el desarrollo de nuevos productos de mayor valor añadido (825 M. en activos y 500 M. en publicidad para "Risolisto"; 50 M. y 200 M., respectivamente, para "Doren"), el crecimiento internacional en mercados servidos desde su planta de Valencia (1.000 M. en capital de trabajo) y a nuevas adquisiciones estratégicas (1.500 M.pts.). Respecto a la apertura de otros mercados, **SOS** inició la venta en Polonia a través de la red comercial del grupo **NUTREXPA, S.A.** Esta **COLABORACIÓN** pretendía extenderse a otras zonas como América central, donde el grupo catalán pudiera apoyarse en la estructura de **SOS**.

En el ejercicio 1997-1998 el Grupo **SOS ARANA** creció un 17% y casi triplicó sus resultados. El grupo **SOS ARANA Alimentación** registró unas ventas consolidadas de 16.151 M.pts. en 1997/98 -lo que supuso un crecimiento del 16,7% respecto a los 13.830 M. obtenido en el ejercicio anterior-, un resultado de explotación de 1.247 M. (+28%), un cash-flow de 970 M. (+69%) y beneficios netos consolidados de 505 M. (+190%). El resultado financiero pasó de los -574 M. a -669 M. en el mismo periodo. En el balance, el pasivo a largo plazo aumentó de 2.025 M. a 7.554 M., mientras la deuda a corto descendió de 10.562 M. a 5.700 M., como resultado de la reestructuración financiera realizada mediante la obtención de instrumentos de crédito no garantizados por importe de 50 M. de dólares en noviembre-97. Finalmente, el capital pasó de los 6.379 M. a 9.568 M. y los fondos propios de 6.325 M. a 10.844 M., tras la ampliación de capital. De la cifra de negocio del grupo, 13.851 M. correspondieron a la actividad de arroz y legumbres, 1.432 M. a caramelos y 868 M. a conservas vegetales. En España tuvo ventas de 7.678 M., 2.784 M. en la Unión Europea y 5.689 M. en el resto de países. Por su parte, la cabecera del grupo facturó 11.955 M., repartidos entre 6.255 M. en el mercado interior, 1.643 M. en la Unión Europea y 4.057 M. en el resto de países. En 1998 en España, el grupo estaba integrado por las filiales **ARROCERÍAS LA RUEDA, S.A.** (100%), las fabricantes de dulces **INTERVAN, S.A.** (60%) y **CARAMELOS PICTOLIN, S.A.** (70%), las conservas **BERNABÉ BIOSCA ALIMENTACIÓN, S.A.** (70%) y **CONSERVAS LA CASTIZA, S.A.** (100%) y la comercial **SOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS, S.A.** En el exterior, contaba con la industria mexicana **ARROCERA DEL TRÓPICO, S.A.** (100%), la productora y elaboradora de arroz **CROG** (83%), de la Guyana Francesa, la datilera de Túnez **BERNABÉ BIOSCA TUNISIE, SARL** y la comercial portuguesa **COELHO & SOS, S.A.** Además, participaba en **ENTER CONSORCIO ESPAÑOL DE DISTRIBUCION EXTERIOR, S.A.** (12,5%), de Moscú, y en la inversora española **ARROZ UNION, S.A.** (21%), y disponía de la oficina comercial **SOS RICE OF AMERICA** en Houston (Texas).

La empresa **INTERVAN, S.A.**, fabricante de caramelos y chicles de Torrejón de Ardoz (Madrid), integrada en el grupo **SOS ARANA ALIMENTACIÓN**, asumió la gestión empresarial y comercial de la filial del mismo grupo **CARAMELOS PICTOLÍN, S.A.**, también fabricante de caramelos de El Campello (Alicante). La operación se produjo después de que **BERNABÉ BIOSCA ALIMENTACIÓN, S.A.** cediera a la nueva **PICTOLIN** el negocio de caramelos y se quedara con las actividades de dátiles y conservas de frutas en enero-97. **BENARBE BIOSCA** desarrollaba la producción de dátiles en Túnez a través de su filial **BERNABÉ BIOSCA TUNISIE, SARL** (61%) y fabricaba su línea de conservas en la planta de Moratalla (Murcia) de **CONSERVAS LA CASTIZA, S.A.**, propiedad 100% del propio grupo **SOS ARANA**. En el ámbito comercial, los catálogos de las dos empresas se consideraban prácticamente complementarios, porque **INTERVAN** estaba centrada en la producción de caramelos de café ("Café Dry", "Café Creme"...) y **PICTOLIN** estaba especializada en la línea de caramelos balsámicos ("Pictolín"). En 1997/98, **INTERVAN** tuvo ventas netas de 1.432 M. (facturación de 1.412 M. y resultados netos de 113 M. en el ejercicio anterior), mientras **PICTOLIN** alcanzó los 568 M. (ventas de 201 M. y resultados de 3,4 M. en sus ocho primeros meses de actividad de 1997). Por su parte, **BERNABÉ BIOSCA** facturó 684 M. y obtuvo un beneficio de 5,7 M. en 1996/97.

El grupo **SOS ARANA ALIMENTACIÓN, S.A.** tomó durante el mes de agosto de 1999 la gestión del grupo arrocero portugués **SIPA**. La operación, cuyas características no fueron hechas públicas, se realizó con Mario da Silva Coelho, socio del grupo español en **COELHO & SOS, S.A.** (55% SOS y unos 700 M.pts. de ventas), con la que ya comercializaba su marca en Portugal. **SIPA** era en esos momentos el líder del mercado luso con una cuota del 26% alcanzada con sus marcas "Saludaes" (**SALUDAES-PRODUCTOS ALIMENTARES, S.A.**) y "Lorisa" (**LORISA TRANSFORMADORA ARROZ, S.A.**). También comercializaba las marcas "D'El Rei" y "Oriente", además de legumbres envasadas marca "Tachinho".

En Noviembre de 1999, El grupo **SOS ARANA ALIMENTACIÓN, S.A. ADQUIRIÓ** los activos industriales de la empresa sevillana **ARROCERÍAS DÁRSENA, S.L.**, de Los Palacios y Villafanca, por un importe de 200 M.pts. La compra fue realizada por la nueva sociedad **ARROZ SOS SEVILLA, S.A.**, en la que **SOS** controlaba el 80% y el 20% restante lo suscribía la empresa de trading arrocero **LUTON, S.A.**, de Reus (Tarragona), propiedad de Joaquín Domingo, que tenía una opción para ampliar su participación hasta el 35%. La compra incluyó las instalaciones de secado (capacidad para 130 TM./día), molienda (360 TM./día) y envasado de arroz y silos de almacenamiento (3.000 TM.), con una superficie construida de 10.000 m² sobre una parcela de 16.000 m². **SOS SEVILLA**, emplearía a 8 trabajadores y permitiría una mayor presencia del grupo en el mercado intracomunitario de arroz largo ("thai-bonet"), al estar situada en la principal zona europea de producción de esta variedad. A la vez, con esta adquisición potenciaba el suministro de producto al mercado portugués, en el que controlaba desde septiembre del mismo año al líder **SIPA (SALUDAES y LORISA)** y le permitiría canalizar las exportaciones de la matriz a través del puerto de Sevilla.

ARROCERÍAS DARSENA, que estuvo varios años bajo mínimos por la sequía, tuvo el año 1998, unas ventas de unos 700 M.pts., frente a los 563 M. de 1997, ejercicio en el que registró un cash-flow de 66,4 M. y pérdidas de 16 M., con un capital social de 200 M. y fondos propios de 32,2 M.pts. Por su parte, **LUTON** importaba arroces para el mercado interior y comercializaba en el exterior arroz blanco y cargo, cuya molienda realizaba en **DÁRSENA** (blanco) y también hasta ese entonces en **COOP. DEL BAJO GUADALQUIVIR** (cargo). Por otro lado, el grupo arrocero reforzó los fondos de su filial mexicana **ARROCERA DEL TRÓPICO, S.A. DE C.V.**, con una ampliación de capital de 1.500 Millones de Pts., realizada mediante capitalización de saldos, al objeto de cubrir las operaciones de introducción de la marca "SOSZ" en México, en las que el grupo español invirtió en el ejercicio 1998/99 un total de 500 Millones de Pts., con unas ventas de 6 M.Kg. de arroz "Sos" empaquetado que se espera doblar ese ejercicio. En este sentido, **ARROCERA DEL TRÓPICO** constituyó la filial **MERCADEO DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS, S.A. DE C.V.**, que se encargaría de dar servicios de merchandising de los productos **SOS** en las cadenas de distribución, con una plantilla de 204 empleados eventuales. Además, puso en marcha centros de distribución con flota propia en México D.F. y León (centro del país), Monterrey (noreste), Torreón (norte) y Guadalajara (oeste), que cubrirían un total de 1.161 puntos de venta, y llevó a cabo una campaña de publicidad, con una inversión de 400 M.pts. El resto de los fondos inyectados en la sociedad americana, que también comercializaba las marcas "Arcos", "Ídolos" y "Trópico" además de gráneles, se destinarían a la modernización de maquinaria (200 M.Pts.) y la segunda fase de la campaña de publicidad.

En el ejercicio 1998/99, cerrado al 31 de agosto el **Grupo SOS ARANA ALIMENTACIÓN, S.A. INCREMENTÓ UN 24% SU BENEFICIO CONSOLIDADO**, consiguiendo un beneficio neto de 502 M.pts. en, lo que suponía un **CRECIMIENTO** del 24,2% sobre los 404 M. obtenidos el año anterior, y un ratio de un 3% sobre ventas netas. El resultado neto de explotación fue de 1.194 M. (-6%), un 7,2% sobre ventas, por un aumento de las provisiones de circulante y de las amortizaciones, que en su caso elevaron el cash-flow del grupo hasta los 1.073 M., frente a los 889 M. del ejercicio anterior. Por su parte, el resultado financiero fue negativo en 645 M. (740 M. en 1997/98). El grupo disponía en aquel entonces, de unos fondos propios de 10.012 M.pts. (9.568 M. de capital social, tras la ampliación realizada) y una partida de acreedores a largo plazo de 7.136 M.pts. (-5,5%). De estos, 1.252 M. eran deudas con bancos y los 5.884 M. restantes correspondían a la operación de **"PRIVATE PLACEMENT"** (instrumentos de crédito no garantizados obtenidos en el mercado estadounidense) realizada en noviembre-97. A corto, sobre un total de 7.731 M.pts. (+32%), la deuda con entidades de crédito era de 3.853 M. (+12%) y los acreedores comerciales suponían 3.458 M. (1.661 M. en el ejercicio anterior). En el activo, el inmovilizado pasaba de 7.175 M. a 6.695 M., mientras que el circulante aumentaba un 44,4%, hasta los 17.858 M., por aumentos en existencias (acopio de arroz largo), deudores e inversiones financieras temporales, en este último caso (3.448 M.) para suministrar arroz y garantizar la **ADQUISICIÓN** de la portuguesa **SALUDAES** a los accionistas de ésta. Las ventas netas consolidadas progresaron un 2,3%, situándose en 16.524 M.pts. (99,3 M.E.). De ellas, 14.170 M. correspondieron a la actividad de arroz y legumbres, 1.814 M. a caramelos y otros 540 M.pts. a conservas. Por áreas geográficas, el grupo facturó 8.205 M. en el mercado nacional (un 49,6% de su negocio total), 1.184 M. en la Unión Europea (7%) y 7.135 M. (43% del total) correspondieron a ventas en terceros países.

A principios del año 2000 El grupo **SOS ARANA ALIMENTACIÓN, S.A. ADQUIRIÓ** el 55% del grupo arrocero portugués **SIPA (SOCIEDAD INDUSTRIAL DE PARTICIPACIONES ACCIONARIAS)**, y líder del mercado portugués de arroz con las marcas "Saludaes" y "Lorisa". El 45% restante fue adquirido por la familia Coelho -una de las fundadoras de "Saludaes"- encabezada por Mario Coelho, socio de **SOS** desde 1995 en la comercial lusitana **COELHO & SOS, S.A.** Como se comentó anteriormente el grupo español estaba gestionando ya la compañía portuguesa desde agosto de 1999, mientras se cerraba la operación de compra, al objeto de frenar el serio deterioro en el mercado. El importe total de la inversión ascendió a 4.100 M. de escudos (20,45 M.E.), unos 3.402 M.pts., repartidos en la COMPRA de acciones (1,5 M.E.) y la subrogación de la deuda bancaria, de la que 12,97 M.E. se abonarían mediante "bullet repayment" (pago del principal sin intereses al final de siete años) y otros 5,98 M.E. mediante amortizaciones anuales. SIPA, controlada por fondos de inversión suizos y portugueses, compró en 1991 el grupo **SALUDAES** a las cinco familias fundadoras. La cabecera tenía el 100% de las sociedades **SOTPA y LORISA TRANSFORMADORA ARROZ, S.A.**, fabricantes y envasadoras, respectivamente, de las líneas "Saludaes" (18,9% del mercado portugués) y "Lorisa" (5,1%), con sendas plantas en Oliveira de Azeméis, y de **SALUDAES PRODUCTOS ALIMENTARES, S.A.** comercializadora de todos los productos. En el ejercicio cerrado el mes de agosto de 1999, el grupo facturó unos 5.000 M. de escudos (25 M.E.) con pérdidas cuantiosas, El grupo **SIPA** tenía 99 trabajadores y una capacidad instalada de 600 TM./día de arroz cáscara, envasado de 252 TM./turno y 18.000 TM. de almacenamiento. **SOS** potenciaría la marca "Saludaes" y atacaría también los mercados de las antiguas colonias portuguesas,

y posiblemente integraría las dos plantas, que no elaboraban producto para España, mientras que **ARROZ SOS SEVILLA, S.A.**, puesta en marcha con la compra de los activos de **ARROCERÍAS DARSENA, S.A.** suministraría producto al grupo en Portugal, un mercado con mucho mayor consumo de arroz largo que el español.

Por otro lado, **SOS ARANA**, anunció la entrada en nuevos negocios de alimentación seca, reforzó su división confitera (a través de **CORP. INDUSTRIAL ARANA, S.A.**) Con la **COMPRA** del 30% que no controlaba en **BERNABÉ BIOSCA ALIMENTACIÓN, S.A.**, de El Campello (Alicante). Completó así el 100% de la comercializadora de conservas especiales y frutos secos, mediante el canje de la participación de las familias Rodes Biosca y López Biosca por acciones de la matriz. **BERNABÉ BIOSCA** tenía un capital de 371 M.pts. y ventas de 350 M.pts. en 1998/99, con pérdidas de 10 M. Suscribió el 100% de **CARAMELOS PICTOLIN, S.A.** (ventas de 391 M. y beneficios de 15 M.) y de **BERNABÉ BIOSCA TUNISIE, S.A.R.L.**, que a su vez explotaba en Túnez la planta datilera propiedad de **DATEX, S.A.** (50% de **BIOSCA Alimentación** y 50% de socios de capital riesgo tunecinos). Con esta operación, el grupo procedería a una mayor **INTEGRACIÓN** de este negocio, que incluía a la fabricante de golosinas **INTERVAN, S.A.** (ventas 98/99 de 1.472 M. con beneficios de 91 M.), controlada por **SOS** (60%) y su socio gestor Pascual Carrión (40%), y a **CONSERVAS LA CASTIZA, S.A.** (ventas de 240 M. y resultados de -5 M.).

Las acciones descritas realizadas por **SOS ARANA**, permitieron que el Grupo se colocara en una posición económica y de gestión, que le permitiera continuar con su política de diversificación que analizaremos en el siguiente caso.

2.- CUÉTARA (SOS CUÉTARA)

En marzo del 2000, **SOS ARANA** **COMPRÓ CUÉTARA POR 22.000 Millones de Pesetas**. El grupo **SOS ARANA ALIMENTACIÓN, S.A.** se quedó con el 94,15% de la fabricante de galletas **CUÉTARA, S.A.**, de Villarejo de Salvanés (Madrid), junto con el 76,84% de **BOGAL BOLACHAS DE PORTUGAL, S.A.R.L.**, empresa perteneciente también a la familia Gómez-Cuétara para el mercado luso. La operación se anunció tras la firma de un contrato de **COMPRAVENTA** irrevocable por el 51,84% de la galletera, participación que fue aumentando hasta el 94,15% y se esperaba que llegara al 100%.

El precio del total de la compañía se cifró en 22.000 M.pts. cuyo pago se financiaría, aproximadamente en un 50%, mediante una **AMPLIACIÓN DE CAPITAL** de **SOS** -por valor de unos 10.000 M.pts. (capital más prima de emisión)-, que sería asegurada por **CAJA MADRID**. Esta entidad bancaria también sería la que financiara el resto de la compra por medio de deuda a largo plazo (7,5 años con dos de carencia). La operación estaba sujeta a un proceso de "**due diligence**"¹ de 60 días, a contar desde el 8 de febrero del 2000, que coincidiría con el de **AMPLIACIÓN DE CAPITAL**, con el fin de solapar el pago con la salida a bolsa de los derechos en el plazo de unos 90 días. La **ADQUISICIÓN** de **CUÉTARA** por parte de **SOS ARANA** culminaba una década de propuestas de **COMPRA** de la compañía galletera, entre ellas las de **PEPSICO, PULEVA, NABISCO** y **CORPFIN**.

¹ Consiste en el análisis de investigación de las actividades financieras y operativas de una empresa relacionado con una posible transacción que resultaría en un cambio significativo en la propiedad o composición del capital social de la empresa objetivo (Corporación de Abogados Attorneys at Law, AGUILAR & ZARCEÑO)

Las diversas ramas de la familia Gómez-Cuétara negociaron, junto con SOS, con el grupo **SIRO** y **CONTINENTAL COOKIES** -sociedad creada para la ocasión por inversores británicos, norteamericanos y un español-, entre otras. En 1999, **CUÉTARA**, segunda empresa del sector pero primera marca del mercado con una cuota del 18,6%, tuvo una facturación consolidada con **BOGAL** de 21.500 M.pts. (126,21 M.E.), un 6,1% más que en 1998, con beneficios netos de 1.300 M. (cash-flow de 2.000 M.). El grupo galletero disponía de cuatro fábricas en España y una en Portugal, plantilla de 975 trabajadores y unos activos de 13.000 M.pts. Su nuevo propietario anuncio que mantendría en su totalidad al equipo. **SOS ARANA** preveía cambiar su denominación social por la de **SOS CUÉTARA, S.A.**, y **FUSIONARÍA** las dos sociedades. Con la nueva estructura, para el año 2000 se preveía una facturación agregada de 43.500 M.pts. (49,3% por galletas, 44,4% por arroz y 6,3% por confitería), con un cash-flow de 3.100 M. y beneficio neto de 1.625 M. El grupo controlado por los hermanos Salazar tenía la intención de impulsar la internacionalización de **CUÉTARA**, que en 1999 exportó sólo unas 9.500 TM. (Un 13,8% de su producción), aprovechando la red de distribución de SOS en más de 45 países. En este sentido, y dentro del prioritario mercado hispanoamericano, se firmó un acuerdo comercial con Raimundo Gómez-Cuétara, propietario de la marca "Cuétara" para Centroamérica e islas del Caribe y con fábrica en San José (Costa Rica). Asimismo, estudiaron otras **ALIANZAS** como, por ejemplo, en México donde otra rama más lejana de la familia poseía la marca y dos fábricas en México D.F. y Veracruz, a través de **CUÉTARA DE MEXICO, S.A.** Precisamente en este país, SOS contaba con el 100% de **ARROCERA DEL TRÓPICO, S.A. DE C.V.**, que comercializaba arroz "SOS" y sus propias marcas, y puso en marcha una potente red logística. Además, la familia Salazar disponía de **LA CORONA GALLETAS, S.A. DE C.V.**, con planta en la ciudad de Córdoba Veracruz, México.

En Mayo del 2000, el grupo constituyó la filial **SOS NETWORKS, S.A.**, que se pondría en marcha con un capital social inicial de 1 M.E., para iniciar el desarrollo a través de Internet de una parte de la actividad del grupo alimentario, fundamentalmente relacionada con operaciones internacionales como aprovisionamiento de materias primas, venta y exportación de productos. En una primera fase, **SOS NETWORKS** sería filial 100% de **SOS ARANA**, pero posteriormente podrían incorporarse otros socios. La junta de accionistas celebrada 28 de febrero del 2000 aprobó que la ampliación de capital con la que se financiaría alrededor del 50% de la adquisición de **CUÉTARA, S.A.** y **BOGAL BOLACHAS DE PORTUGAL, S.A.R.L.** sería de 4.784 M.pts. de nominal y el resto, hasta unos 10.000 M.pts., correspondería a la prima de emisión. Esta junta también aprobó destinar a reservas la totalidad de los beneficios de 1998/99 (502 M.pts.) y la **FUSIÓN POR ABSORCIÓN** de la filial al 100% **ARROCERÍAS LA RUEDA, S.A.**, de Sueca (Valencia), que prestaba servicios a la matriz, como la elaboración de arroces a granel. Por otra parte, entró como accionista de **SOS** el fondo de inversión suizo **EC NOMINEES, LTD.**, con un 7,3% de participación, gestionado por el banco de negocios helvético **J. HENRY SCHRODER BANK, A.G.** Esta participación fue **ADQUIRIDA** fundamentalmente a la sociedad **SIMPA HOLDING, S.A.**, del grupo inversor apoderado por el vicepresidente de **SOS**, David Klein, que continuaba manteniendo otro 7,3% a través de **ALIMENTS DU SUD, S.A.** El resto del núcleo duro de **SOS ARANA** continuaría encabezado por la familia Salazar Bello, a través de **CORPORACION SALAZAR 14, S.A.** (24,43%), **UNION DE CAPITALES, S.A.** (16,02%) y **ALVAN, S.A.** (4,15%), junto Vicente Sos Castell (2,98%) y Eduardo Sos Ahuir (1,24%).

En Junio del 2000 **SOS ARANA** ampliaba capital en 7.089 M. El grupo anunciaba la próxima presentación a su junta de accionistas del lanzamiento de una **Oferta Pública de Suscripción (OPS)** por valor de 7.089 M. Pts., repartida en dos **AMPLIACIONES DE CAPITAL**. Una primera, de 6.445 M.pts. (38,73 M.E.), estaría destinada a inversores minoristas e institucionales, aunque también podría crearse un subtramo para los empleados del grupo. La segunda, de 644 M.pts. (3,87 M.E.), sería exclusiva para las entidades financieras que participaron en la colocación. El objetivo de ambas **AMPLIACIONES** era cubrir parte de la deuda adquirida para la compra del 94,15% de **CUÉTARA, S.A.** y el 76,84% de **BOGAL BOLACHAS DE PORTUGAL, S.A.R.L.**, que ascendía a cerca de 10.000 M.pts. Así, **CAJA DE MADRID**, que lideraba la operación, junto con el sindicato de bancos (donde estarían incluidos **CAJA ESPAÑA y BARCLAYS**), podrían acudir a la **AMPLIACIÓN**. El grupo arrocero español contaría con un capital de 16.657 M.pts. y una plantilla de 654 empleados.

En julio del 2000 el grupo **SOS ARANA ALIMENTACIÓN, S.A.** invertía 700 M.pts. en su filial sevillana **ARROZ SOS SEVILLA, S.A.**, destinados a la duplicación de su capacidad de producción, que pasaría de las 18.000 TM. a 30.000 TM. en el año 2001. **SOS SEVILLA ADQUIRIÓ** a finales de 1999 los activos industriales que **ARROCIERÍAS DARSENAS, S.L.** poseía en las localidades sevillanas de Los Palacios y Villafranca, por un total de 200 M.pts.

El 13 de julio del 2000, grupo **SOS ARANA ALIMENTACIÓN, S.A.**, reestructuró el crédito para comprar **CUÉTARA**, el crédito puente de 19.300 M.pts. que firmó en abril del 2000 con **CAJA MADRID, BARCLAYS BANK y CAJA ESPAÑA**, para financiar la compra del 94,15% de **CUÉTARA, S.A.** merced a un nuevo crédito sindicado en el que estas tres entidades financieras ceden parte de él a otros 14 bancos y cajas, manteniéndose **CAJA MADRID** como entidad agente con 5.650 M.pts. La firma del nuevo crédito se presentó como parte de la operación de **COMPRA** de **CUÉTARA** y la lusa **BOGAL, BOLACHAS DE PORTUGAL, S.A.R.L.**, que se completaría en septiembre con una **AMPLIACIÓN DE CAPITAL**, ya aprobada, cuya aportación global rondaría los 10.000 M.pts. (7.089 M. de nominal) y permitiría amortizar el 50% del crédito sindicado. La **AMPLIACIÓN** tendría un tramo minoritario (45%) y otro institucional (55%) que podría dar lugar a la entrada como accionista estable de alguna entidad financiera. Simultáneamente a la firma del crédito, el grupo **SOS ARANA** presentó sus datos del tercer trimestre que, junto con los cinco primeros meses de la parte de **CUÉTARA y BOGAL**, le afianzaron como líder marquista en arroz (19,2% de cuota Nielsen) y nuevo líder en galletas (19,6%), sumando unas ventas consolidadas de 26.097 M.pts. (+105,8% respecto al mismo periodo), con unos beneficios netos consolidados de 1.037 M.pts. (+162,5%) en los que ya estaban descontados 471 M.pts. por intereses de deuda y gastos de fondo de comercio. La nueva **DIMENSIÓN** del grupo situaba su previsión de facturación para ese ejercicio en los 45.000 M.pts., con 1.800 M. de beneficios. En esa línea de **CRECIMIENTO**, la dirección de **SOS ARANA** aseguró estar preparando nuevas operaciones en sus tres áreas de negocio, arroz, galletas y confitería, especialmente enfocadas a mercados iberoamericanos.

En octubre del 2000, el Grupo acometió una inversión de 800 M.pts. en sus instalaciones de Algemesí (Valencia), duplicando hasta 30 TM./h. su capacidad de molido. La ampliación, que podría tener una segunda fase hasta las 45 TM./h., supuso el cierre del molino que la empresa tenía en Suecia, procedente de la ya

ABSORBIDA ARROCEÍAS LA RUEDA, S.A., donde mantuvo la actividad de recepción y secado. El resto de instalaciones -molino y envasado- pasaron a usarse como almacén. También finalizó la inversión de 700 M.pts. en las instalaciones de **ARROZ SOS SEVILLA, S.A.**, que igualmente duplicaban su capacidad hasta las 30.000 TM./año, con una producción centrada en arroz largo para la exportación y especialmente el suministro a **GRUPO SIPA**, participado (55%) por **SOS ARANA** desde finales de 1999.

EL GRUPO SOS ELEVÓ VENTAS UN 117% GRACIAS A LA APORTACION DE CUÉTARA y cumplió con todas sus previsiones para el ejercicio 1999-2000, al consolidar unas ventas de 35.963 M.pts. (216,15 M.EUR), que suponían un crecimiento del 117,16% sobre los 16.560,5 M. del ejercicio anterior. El beneficio neto ascendió a 1.076 M., superando en un 107% los 520 M. del año anterior y de los cuales 823 M. correspondían a la sociedad dominante. El cash-flow del grupo alcanzó los 2.509 M. que duplicaba los 1.250 M. del ejercicio 1998/99. Estos datos recogían la consolidación de los negocios del grupo arrocero portugués **SIPA**, el de la filial **ARROZ SOS SEVILLA, S.A.**, y los ocho primeros meses de la división galletera que representaba **CUÉTARA, S.A.** y su filial portuguesa **BOGAL BOLACHAS DE PORTUGAL**, ambas integradas en el grupo **SOS** desde febrero. A este respecto, destacaba el hecho de que faltaban por consolidar cuatro meses de **CUÉTARA**, que suponían cerca del 30% de sus ventas. Así, las galletas aportaron al consolidado el 40,45% de los ingresos, con 14.548 M. de facturación y 514 M. de resultados netos, y pasaban a ser el 50% el próximo ejercicio, en tanto que el negocio de arroz representará el 45% y el de confitería el 5% restante. En Agosto del 2001, el grupo inicio la creación de una división centrada en el desarrollo de alimentos funcionales y de conveniencia, así como de las nuevas tecnologías que se precisaran para ello, a la que destinaría el 1% de su facturación en los próximos cinco años, que se estimaba sumaran un presupuesto inversor de unos 2.000 Pts.. (12 M.EUR). La nueva división se crearía en torno a **ESPAÑOLA DE I+D, S.A.**, laboratorio valenciano especializado en desarrollos alimentarios sobre cereales, arroz, harinas y pastas, **COMPRADO** en una operación cifrada en 200 M.pts.

Las acciones descritas realizadas por **SOS CUÉTARA**, en esta etapa generaron un enorme **CRECIMIENTO** en ventas, beneficios y cash flor, que dejaban al Grupo en posibilidades de continuar en su política **EXPANSIVA** y de **DIVERSIFICACIÓN**.

3.- KOIPE (GRUPO SOS)

SOS CUÉTARA, S.A. lanzó el 2 de octubre del 2001 una **Oferta Pública de Adquisición (OPA)** sobre el 100% de las acciones de **KOIPE, S.A.** El precio que ofreció fue de 27 euros (equivalentes a 4.492,4 Pts..) por título y la oferta estaba condicionada a la obtención de al menos el 15% del capital social cifrado en 6,468 M.pts. La **OPA** valoraba **KOIPE** en 58.235 M.pts. (350 M.EUR), con una prima del 12,73% sobre el cierre de la cotización del día anterior. La oferta contaba con el apoyo indirecto de **CAJA GENERAL DE AHORROS DE GRANADA, CAJASUR, CAJA EL MONTE, y UNICAJA**, que reunían el 18,1% de **KOIPE** y se habían comprometido a no aceptar la oferta, lo que rebajaba sensiblemente el precio de la operación.

El grupo **KOIKE** lideraba el mercado de aceite envasado, con una cuota cercana al 30%, y facturaba 79.953 M.pts. (480,53 M.EUR) en 2000. **MONTEDISON** anunció su interés en deshacerse de su división alimentaria, considerada como no estratégica por sus nuevos accionistas mayoritarios (FIAT y EDF). En el caso de los aceites, agrupados en la sociedad **CEREOL**, **MONTEDISON** parecía haber optado por la venta de la división en su conjunto, que facturó 4.800 M.EUR en 2000, con 57 plantas y 7.000 empleados, si bien aceptó estudiar la oferta de **SOS CUÉTARA**. **CEREOL** contaba también en España con **MOYRESA MOLTURACIÓN Y REFINO, S.A.**, extractora y refinadora de aceite de semillas, que facturó 87.193 M.pts. (524,04 M.EUR) en 2000. En cuanto al resto de sus negocios agroalimentarios, **MONTEDISON** inició conversaciones con la estadounidense **CARGILL** para venderle el 56% que suscribía en la productora de almidones **CERESTAR**, que cerró 2000 con ventas consolidadas de 1.693 M.EUR (281.691 M.pts.) y pérdidas operativas de 54,2 M.EUR (9.018 M.pts.). Esta contaba en España con la filial **CERESTAR IBÉRICA, S.A.**, productora de glucosas, fructosas y dextrosas, con plantas en Martorell (Barcelona) y Santo Domingo de la Calzada (La Rioja) y 308 empleados. La compañía registró ventas de 24.046 Pts. (144,52 M.EUR) en 2000, ejercicio en el que destinó 1.164,2 M.pts. a una planta de cogeneración. Las otras dos divisiones alimentarias de **MONTEDISON**, azúcar y alimentación animal, estaban también presentes en el mercado español a través de **BEGHIN SAY ESPAÑA, S.A.** (ventas de 11.400 M.pts. en 2000) y **PROAQUA NUTRITION, S.L.**, **NUTRAL, S.A.** y **NEOLAIT ESPAÑOLA, S.L.** que superaron los 12.000 M.pts.

Finalmente en noviembre del 2001, **SOS CUÉTARA, S.A.** llegó a un acuerdo con **CEREOL**, matriz de **KOIKE, S.A.**, por la que la filial de **MONTEDISON** se comprometía "definitiva e irrevocablemente" a venderle su participación del 51,24% en la aceitera. A cambio, **SOS** elevaba el precio de su **Oferta Pública de Adquisición (OPA)**, lanzada el 2 de octubre, hasta los 32 euros por acción (5.324 Pts.) y eliminó el límite mínimo del 15% de aceptación al que se condicionaba originalmente la oferta. Este precio suponía un incremento del 18,5% frente al primeramente ofrecido (27 euros) y una prima del 10,34% sobre la cotización del día previo. Asimismo, elevaba su valoración bursátil hasta los 69.000 M.Pts. (414,7 M.EUR.). Esta propuesta se produjo tres días después de que **ACEITES BORGES, S.A.** anunciaba a la **Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)** "estar estudiando la posibilidad de presentar una contraoferta". La modificación de la **OPA** no cambiaba la posición de las cajas (**CAJA GENERAL DE AHORROS DE GRANADA, CAJASUR, CAJA EL MONTE y UNICAJA**) de mantener inmovilizado el 18,1% que reunían en **KOIKE**. **SOS CUÉTARA** preveía que el resto de los accionistas se adhirieran mayoritariamente a la oferta poco después de que se hicieran públicas las condiciones de la **OPA**. Para financiar la operación, **SOS** recurrió a un **PRÉSTAMO SINDICADO**, dirigido por la entidad financiera **AHORRO CORPORACION FINANCIERA, S.V.B., S.A.** -donde participaban, entre otras, las cajas accionistas de **KOIKE-**, por un máximo de 57.000 M.pts. (342,58 M.EUR), correspondiente al coste de hacerse con el restante 82% de la compañía que no estaba inmovilizado. Este préstamo estaba previsto que tuviera una duración máxima de 18 meses y tenía como garantía las acciones de **KOIKE** que **SOS CUÉTARA** adquiriera en la **OPA**. De llevarse a buen término la **COMPRA**, estaba previsto realizar un proceso de **INTEGRACIÓN** de ambas compañías, que podría culminarse a finales de 2002. Esta **INTEGRACIÓN** proporcionaría al nuevo grupo un resultado neto adicional de 321M.Pts. (1,93 M.EUR) y rebajaría el ratio de deuda financiera de 2,7 a 0,8 sobre fondos propios.

KOIKE disponía de una tesorería de 25.000 M.pts. (150,25 M.EUR) y fondos propios de 53.530 M.pts. al cierre del ejercicio 2000. El nuevo grupo sumaría ventas superiores a los 125.000 M.pts. (751,27 M.EUR), de los que un 64% corresponderían a la división de aceites ("**Koipe**", "**Carbonell**" y "**Elosúa**"), que además incluían **VINAGRES Y SALSAS, S.A.** ("**Louit**") y **CETRO ACEITUNAS, S.A.** ("**Carbonell**"). Un 20% se atribuiría a galletas ("**Cuétara**"), un 14% a arroz ("**Sos**") y el restante 2% a la división de confitería, que incluía caramelos, a través de **INTERVAN, S.A.** ("**Café Dry**"), y dátiles -**BERNABÉ BIOSCA ALIMETACION, S.A.** ("**El Monaguillo**"). Esta facturación le situaba entre los diez primeros grupos de la industria agroalimentaria y el tercero de capital mayoritariamente español. Asimismo, sería líder del mercado nacional aceitero con una cuota superior al 31% y segunda en los de arroz (18,7%) y galletas (18,3%). Por otro lado, el grupo era líder en arroz en México (**ARROCERA DEL TRÓPICO**) y en arroz y galletas en Portugal, con **LORISA-SALUDAES** y **BOLACHAS DE PORTUGAL**.

SOS CUÉTARA SUPERÓ LOS 46.000 M. EN SU PRIMER EJERCICIO COMPLETO en el que se integró el primer año completo de la división de galletas, con unas ventas consolidadas de 46.175 M.pts. (277,52 M.EUR), lo que supuso un crecimiento del 26,4% respecto al cierre anterior, en que facturó más de 35.000 M.pts. (210,35 M. EUR). Por otro lado, obtuvo unos resultados netos de 1.464 M.pts. (8,8 M.EUR), con un incremento del 26,2% respecto a 2000. Mientras, sus fondos propios se elevaron en 11.300 M.pts. (67,9 M.EUR) -con una reducción de la deuda similar-, hasta alcanzar los 22.500 M.pts. (135,2 M.EUR). De sus ventas, un 51% correspondió a la división de galletas, un 44% a la de arroz y un 5% a caramelos y conservas. Asimismo, el mercado exterior representó el 41% de los ingresos del grupo, destacando su presencia en México y Portugal.

La Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) autorizó el día 14 de noviembre del 2001 la operación de Oferta Pública de Adquisición (**OPA**) de **SOS CUÉTARA, S.A.** sobre **KOIKE**, en el folleto presentado por **SOS CUÉTARA** a la entidad supervisora se confirmaba el acuerdo alcanzado con el accionista mayoritario de **KOIKE, CEREOL, S.A.**, por el que éste se comprometía a vender su participación del 51,24%, a un precio de 32 EUR. por título. Asimismo, se reiteraba la posición de las cajas de ahorro presentes en su accionariado de inmovilizar su 18% y se avalaba con todos los activos del grupo **SOS CUÉTARA**, así como con las propias acciones que se obtuvieran en **KOIKE**, un crédito de hasta 58.000 M.pts. (348,59 M.EUR), proporcionado de forma sindicada por **AHORRO CORPORACION FINANCIERA, S.V.B.** Sobre el futuro de **KOIKE** dentro del grupo **SOS CUÉTARA**, se afirmaba la voluntad de llevar a cabo una **INTEGRACIÓN** operativa, mientras que la **FUSIÓN** quedaba en estudio por motivos fiscales. También, se reafirmaba el deseo de ofrecer la continuidad de algunos consejeros y directivos. Asimismo, se planteaba estudiar posibles reestructuraciones de una o ambas empresas, que podrían llevar a la enajenación e intercambios de activos, aunque no se preveía que fuera necesario ninguna regulación de empleo. La cooperativa agropecuaria **ACOR** acudía a la **OPA** presentada por **SOS CUÉTARA, S.A.** sobre **KOIKE, S.A.** y vendía su participación del 10%. **ACOR** había comprado esta participación en marzo de 1998 por 7.257 M.pts. (43,62 M.EUR), a un precio de 11.200 Pts./acción, que se convirtió en 5.600 Pts. tras el posterior desdoblamiento de capital emprendido en abril de ese año. Aun así, la venta a 32 EUR supondría una minusvalía del 5% para **ACOR**.

Sin embargo, la cooperativa manifestó que compensaba esta pérdida con los dividendos abonados por la aceitera durante esos cuatro años, así como con las numerosas sinergias mantenidas con la división azucarera de **ERIDANIA**. Por otro lado, **SOS** presentó su plan estratégico para financiar la compra de **KOIKE**. La empresa contaba con avales por un valor máximo de 58.000 M.pts. obtenidos a través de un préstamo sindicado con varias cajas de ahorro y bancos. Este empréstito se devolvería en dos fases. Durante la primera, con un plazo de 18 meses, abonaría 32.000 M.pts., procedentes de la liquidez excedentaria que se generaría, bien a través de la elevación del cash-flow, la **FUSIÓN** de ambas compañías, una **AMPLIACIÓN DE CAPITAL** de 25.000 M.pts. o una combinación de todas las opciones. Los restantes 26.000 M.pts. se financiarían a través de un **PRÉSTAMO** a ocho años, asegurado por **AHORRO CORPORACION FINANCIERA**. **SOS** estudiaría la introducción de **KOIKE** en nuevos mercados, siendo prioritarios México y Portugal, donde **SOS CUÉTARA** ya estaba presente.

El 19 de diciembre del 2001, finalizó con éxito la **Oferta Pública de Adquisición (OPA)** de **SOS CUÉTARA, S.A.** sobre **KOIKE, S.A.** **SOS CUÉTARA**, obtuvo el 75,94% de **KOIKE**, sobre un máximo posible del 81,9% -dado la decisión de las cajas de inmovilizar su participación del 18,1%-, con un desembolso de 313,6 M.EUR (52.178 M.pts.). Al mismo tiempo, para financiar la operación firmó un **PRÉSTAMO** sindicado por valor de 348,58 M.EUR, en el que participaban 32 entidades de crédito, dirigido por **AHORRO CORPORACION FINANCIERA, S.V.B., S.A.** y en el que **CAJA GENERAL DE AHORROS DE GRANADA** actuando como entidad agente.

El nuevo propietario de **KOIKE, S.A.**, el grupo **SOS CUÉTARA, S.A.**, decidió cerrar la planta de envasado de aceites de semillas en San Sebastián, donde trabajan cerca de 30 personas, única que el grupo mantenía en el País Vasco. De este modo, concentró toda la actividad de este tipo de aceites en Andujar (Jaén). Sin embargo, mantuvo los departamentos fiscal y jurídico, ya que la Administración Foral exigía mantener una actividad mínima en el País Vasco, para poder acceder a las ventajas fiscales que disfrutaba la compañía. Los trabajadores de las oficinas centrales de **KOIKE** en Madrid, se les comunicaba el cierre de estas oficinas y su traslado a las que **SOS CUÉTARA** tenía en Villarejo de Salvanes (Madrid). En la primera reunión del Consejo de Administración de **KOIKE** tras la **OPA**, Adolfo Crespo (ex-presidente de la compañía) comunicó su decisión de jubilarse, mientras que el hasta entonces consejero delegado, Antonio Herranz, permanecería en la empresa, al menos eventualmente, como asesor.

El 23 de octubre del 2002, los Consejos de Administración de **SOS CUÉTARA, S.A.** y **KOIKE, S.A.** acordaron la **FUSIÓN** de ambas compañías mediante la **ABSORCIÓN** de la segunda por parte de la primera. El punto más arduo, el de la relación de canje de las acciones, se resolvió en 41 títulos de **SOS CUÉTARA** por cada 20 de **KOIKE**. Esto supuso valorar **KOIKE** en 421,194 M.EUR (32,5 EUR por acción), un 1,5% más que el precio de la **OPA**, lanzada en octubre de 2001, en la que **SOS** se hizo con el 75,9% de la compañía, y un 10% sobre la cotización del día anterior -29,5 EUR-. El valor de **SOS** se situó en 261,86 M.EUR, a 15,85 EUR por acción. Para llevar a cabo la fusión, **SOS CUÉTARA AMPLIARÍA** su capital social en 100 M.EUR, emitiendo 6,5 M. de nuevas acciones. Una vez culminada la operación, la compañía pasaría a renombrarse **GRUPO SOS, S.A.**

Las cajas accionistas de **KOIKE- CAJASUR, UNICAJA, EL MONTE y LA GENERAL-**, podrían situar su participación en la nueva compañía en el 23%, convirtiéndose en el segundo accionista de **SOS**, por detrás del tradicional "núcleo duro" de la compañía, la familia Salazar y su socio Daniel Klein, que pasarían a contar con el 28% a través de distintas sociedades interpuestas. El resto del capital quedaría flotante en bolsa y en manos de pequeños accionistas. La **FUSIÓN**, barajada desde el mismo momento de la **OPA**, permitía a **SOS CUÉTARA** utilizar los 150 M.EUR de tesorería de **KOIKE** para reducir su endeudamiento de 348,5 M.EUR, contraído al realizar su **COMPRA**, en cerca del 40%. El primer plazo de pago de este crédito -dirigido por **AHORRO CORPORACION FINANCIERA-** vencía en el mes de junio del 2002, con un abono de 192 M.EUR. El resto se amortizaría en un periodo de ocho años. Asimismo, la **DIMENSIÓN** de la sociedad resultante de la **FUSIÓN** permitiría aumentar su presencia fuera del ámbito nacional", uno de los objetivos prioritarios para la división aceitera. El nuevo grupo cerraba el ejercicio 2001-2002, que incluye ocho meses de **KOIKE**, con ventas de 564,83 M.EUR, de las que 305,39 provinieron de la aceitera. El beneficio neto se situó en 10,97 M.EUR (+25%) y el **EBITDA** se elevaba un 80%, hasta los 62,1 M.EUR. Por áreas de negocio, el aceite supuso ya el 48,6% de las ventas, el 22,7% correspondió a galletas, un 20,7% a arroz y el resto a confitería, vinagres, salsas y otros.

El nuevo grupo, **GRUPO SOS**, formado por **SOS CUÉTARA, S.A.** y **KOIKE, S.A.** preveía finalizar su primer ejercicio completo, el referido a septiembre de 2002-agosto 2003, con ventas cercanas a 820 M.EUR (136.400 M.pts.), un 18% superiores al agregado de ambas compañías en 2001 (752,56 M.EUR). Asimismo, su beneficio neto pasaría de los 10,34 M.EUR a los 32,03 M. Respecto al año 2002, se produciría, a efectos contables, un ejercicio atípico de 12 meses para el caso de **SOS CUÉTARA** y de 8 para **KOIKE**. Una estimación a 12 meses para ambas compañías, arrojaría ya un **CRECIMIENTO** del 4% en ventas (783 M.EUR) y de más del doble en resultados netos. Para alcanzar estos objetivos el grupo adoptaría una doble estrategia: una política de precios al alza y una ampliación de su negocio exterior, a través de la marca "Carbonell".

El pasado diciembre de 2003 era noticia² el **CRECIMIENTO INTERNACIONAL** de **SOS** mediante la adquisición de **AMERICAN RICE**, una de las mayores arroceras de EEUU con fuerte implantación en los mercados americano y asiático. Para esta operación, se ha **ALIADO** con la inversora **CAMBIUM EQUITO INVESTMENT** constituyéndose la sociedad **SOS CUÉTARA USA, INC.**, donde la empresa española tiene el 75% y el restante 25% está suscrito por el grupo inversor mencionado (que está presidida por José de Diego de Arozamena, quien, también ocupó cargos de responsabilidad en la fabricante de refrescos LA CASERA, S.A.

AMERICAN RICE es una de las principales fabricantes de arroz de Estados Unidos, con fábricas en Freeport (Texas) y Maxwell (California). Además, sus marcas "Comet", "Blue Ribbon", "AA" y "Adolphus" son líderes en diversos puntos de EE.UU.; "Cinta Azul", en Puerto Rico; y "Abu Bint", en Arabia Saudí, donde **AMERICAN RICE** realizó el 25% de sus ventas en 2002.

La compra permitiría a **SOS**, que ya contaba con un importador en Houston, "impulsar las ventas del resto de productos en este país americano". Además, las plantas de Texas suministrarían arroz al norte de México, mercado en el que, antes de la compra de **AMERICAN RICE**, **SOS** tenía previsto aumentar su cuota del 8% instalando un molino.

² Diario Expansión, 16 de Diciembre de 2003.

4. AGRO SEVILLA *

“GRUPO SOS 2003”: UN EJEMPLO DE CRECIMIENTO EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO A TRAVÉS DE LA DIVERSIFICACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN VÍA: DEUDA, FUSIONES, ADQUISICIONES, ABSORCIONES, INTEGRACIONES, COLABORACIONES, JOINT VENTURES, CENTRALIZACIÓN, REESTRUCTURACIÓN, AMPLIACIONES DE CAPITAL, DESINVERSIONES, INTEGRACIONES ETC

Con tan sólo 25 años de vida, el Grupo **AGRO SEVILLA** se había constituido como el primer: productor (en términos de volumen), envasador y exportador español de aceitunas de mesa en el mundo, además de ser uno de los diez principales exportadores españoles de aceite de oliva. D. José Manuel Rodríguez Bordallo, en su posición de Director General del Grupo, recordaba una mañana de agosto de 2002 la trayectoria de la empresa desde su nacimiento en Sevilla en 1977 hasta la actualidad, en la que disfrutaba de una favorable situación fruto de la búsqueda continua de nuevas oportunidades en el mercado.

*“Estamos obligados a **CRECER** continuamente. En cualquier negocio y más en un sector maduro como el de la aceituna de mesa, quedarte estancado implica, además, un retroceso”,* decía José Manuel Rodríguez Bordallo, mientras reflexionaba sobre qué dirección o direcciones elegir para continuar **CRECIENDO**. **AGRO SEVILLA** había consolidado su presencia en los Estados Unidos, el mayor consumidor de aceituna de mesa del mundo, atendiendo a clientes líderes dentro del segmento de la hostelería y la restauración. En el 2001, **AGRO SEVILLA** había entrado en Argentina y Chile con dos plantas industriales para así abarcar el área del Cono Sur latinoamericano. Ahora podía ser el tiempo de abordar mercados en donde el Grupo tuviera poca o nula presencia, tales como el portugués, francés o hasta el mismo mercado español. El **CRECIMIENTO** planteaba interrogantes respecto a cuál sería el mejor camino a seguir y si la misma estrategia con la que el Grupo había logrado su posición actual, resultaría igual de eficaz para atender a otros mercados y segmentos. También, se planteaba si existiría alguna ventaja en crear una o varias marcas para afianzar la identidad de **AGRO SEVILLA** dentro del canal minorista (americano y español) de la alimentación, un segmento dominado tradicionalmente por las marcas blancas. En todo caso, en su opinión, la relación con los clientes había sido siempre crucial para identificar nuevas oportunidades de negocio y la integración vertical del Grupo la clave para atenderlas.

Respecto a la necesidad de **CRECER**, José Manuel Rodríguez Bordallo comentaba: *“En el sector de la aceituna como en muchos otros, los fabricantes cada vez tenemos menos clientes y estos cada día son más poderosos y más grandes, sería ingenuo pensar que este fenómeno de **CONCENTRACIÓN** y **CRECIMIENTO** de las empresas distribuidoras, no se dará en las que hoy en día somos sus proveedores y así sucesivamente aguas arriba en toda la cadena de aprovisionamiento”*

* Este documento ha sido redactado por el Profesor Miguel Ángel Llano Irueta del Instituto Internacional San Telmo. La fuente de información es el caso del mismo nombre, basado en información de la empresa obtenida en múltiples fuentes.

En el caso de **AGRO SEVILLA** que se desarrolla a continuación, podremos analizar, como este Grupo dentro de la figura de **COOPERATIVA** de segundo grado, ha logrado alcanzar la **DIMENSIÓN** y forma de organización requerida, para competir en el mercado global eficientemente. El objeto de presentar este caso, es que sirva de referente para muchos otros sectores y/o formas de gestionar **COOPERATIVAS** de segundo grado, que generalmente no son tan productivas como la que en este caso se presenta.

La industria española de aceituna de mesa

En el año 2001, existían 215 millones de olivos plantados en España, de los cuales sólo un 5% era dedicado a la aceituna de mesa. La mayor parte de éstos se localizaban en la Comunidad Autónoma de Andalucía y de acuerdo a las estadísticas, España seguía siendo el líder absoluto de la aceituna de mesa en el mundo, con 545.000 toneladas producidas durante ese año. El valor generado por la elaboración, envasado y comercialización de aceitunas había ascendido a la cantidad de 730 millones de euros.

El consumo mundial había sido de 1,2 millones de toneladas, siguiendo la tendencia creciente de los últimos años, a razón de un 2,3% anual. Los principales países productores eran también los primeros consumidores. Los mayores consumos per cápita, de 2,5 a 3 kg/hab año, se registraban en Italia, Grecia y España. En este sentido, la Unión Europea se situaba como el primer mercado mundial de aceituna de mesa, seguida por los Estados Unidos con un mercado en volumen de 183.500 toneladas, pero un consumo per cápita de 0,7 kilos por año (ver Anexo 1).

Durante el ejercicio 2000/2001, el sector de la aceituna de mesa se había caracterizado por el afianzamiento en los mercados internacionales, consolidando España su posición de liderazgo mundial. Atendiendo a los datos del Instituto de Comercio Exterior (ICEX), las exportaciones españolas de aceitunas habían ascendido a 414,27 millones de euros por la comercialización de 274.573 toneladas de aceitunas (entre frescas, refrigeradas, cocidas, congeladas, en conserva o en ácido acético) con un crecimiento del 8,3%, fiel reflejo de la consolidación de la tendencia alcista de las exportaciones (ver Anexo 2).

En cuanto a los principales destinos de las exportaciones españolas en el 2001, destacaban, por volumen absorbido y cifra de negocio generada (ver Anexo 3), EE.UU. (con 73.906 tm. y ventas de 154,11 millones de euros), Italia (25.771 tm y 38,03 millones de euros) y Francia (21.113 tm. y 29,29 millones de euros), seguidos por Portugal, Arabia Saudita, Alemania y Canadá; colocándose el Grupo **AGRO SEVILLA** al frente de las empresas exportadoras españolas con 31.576 tm. (Anexo 4). El 66% de las importaciones estadounidenses eran españolas. Curiosamente, la mayoría de las aceitunas que llegaban a aquel país eran consumidas en forma de ingrediente a través de pizzas u otros productos similares, y en menor medida también eran comercializadas bajo marcas blancas.

Por categorías de producto, atendiendo a fuentes del sector (ASEMESA), el 71% de las aceitunas absorbidas por importadores internacionales fueron aceitunas negras estilo californiano, el 18% rellenas y tan sólo un 11% aceitunas verdes, datos que contrastaban con los relativos al consumo interior, en el que la aceituna negra ocupaba posiciones marginales.

Uno de los factores que había posibilitado este comportamiento era la competitividad del precio de la aceituna en los mercados internacionales determinada por el descenso proporcionalmente mayor, en el 2000/2001, de las cosechas de los restantes países productores, comportamiento que revirtió en el aumento de sus precios. A éste, había que añadir la calidad del producto acabado, los mayores controles técnico-sanitarios y la relación calidad-precio. (Ver Anexo 5)

La coyuntura reinante causada por la concurrencia de una serie de factores (incentivos económicos a la producción, utilización de sistemas de riego, mecanizado de la recolección, disminución del precio del aceite de oliva, la excelente acogida en los mercados exteriores y la caída de la cosecha en otros países productores), había animado a los agricultores y empresas elaboradoras y envasadoras de aceitunas a destinar elevadas cuantías a la mejora de sus procesos productivos y a la ampliación de su capacidad para afrontar esta previsible expansión de sus mercados.

Así, en el 2001, un total de 38 sociedades habían invertido cerca de 40 millones de euros, que habían dirigido principalmente a la construcción de nuevas instalaciones y a la renovación o incorporación de líneas de envasado y elaboración de aceitunas negras y rellenas.

Hasta el verano del 2002, unas 23 sociedades se encontraban invirtiendo cerca de 30 millones de euros con destinos como la conclusión de obras ya iniciadas, el incremento de la capacidad de envasado, oxidación y relleno, y como nota diferencial, la implantación en sus procesos de sistemas informáticos (ver Anexo 6). Todo ello enfocado, en la mayoría de los casos, a alcanzar dimensiones operativas que les permitiesen atender eficazmente la demanda internacional.

En la mayoría de los países importadores (Incluido USA como ya se ha mencionado), el consumo de aceitunas venía asociado a su uso como condimento, generalmente este consumo era de aceitunas estilo californiano (negras), vinculado de manera muy especial a la generalización a nivel internacional de la comida italiana y mediterránea, que había popularizado el producto tanto en EE.UU. (feudo del "fast-food") como en el este y norte europeos.

Según fuentes del sector, durante el 2001, las ventas de aceituna en España reflejaron una tasa de crecimiento del 5,9% con unos ingresos totales de 296,55 millones de euros. El consumo nacional de aceitunas había ascendido a 139,07 millones de kilos, logrando un incremento anual del 7,4%, de lo que se desprendía la desigual evolución del volumen frente a los precios: para obtener un mismo umbral de ingresos, debían trasladarse a los consumidores cantidades cada vez mayores de producto (ver Anexos 7 y 8). Por segmentos, los hogares españoles absorbieron el 71,5% de la oferta interior (con ventas de 200 millones de euros), mientras que la hostelería, la restauración y las instituciones representaban el 28,5%. Por categorías de productos, según estudio de AC Nielsen, la mayor cuota de mercado correspondía a las aceitunas rellenas (50,8%), seguidas de las verdes (36,5%) -con un retroceso en su demanda del 4,2%- y las negras (11,4%).

Durante el primer trimestre del 2002, en los hogares españoles se habían consumido 24,81 millones de kg. de aceituna con un incremento porcentual frente al 2001 del 15,8%.

El consumo en el canal HORECA fue de 12,77 millones de kg. con un incremento del 43%. En términos absolutos de los 37,58 millones de kg de aceituna consumidos en España durante el primer trimestre del 2002 el 34% se había efectuado a través de este canal.

El Grupo AGRO SEVILLA

Al cierre provisional del ejercicio 2002, la facturación de **AGRO SEVILLA** había sumado los 87,22 millones de euros, con un crecimiento del 25,2% respecto al ejercicio anterior. En el último cuatrienio, la cifra de negocios se había disparado un 71,6%, desde los 50,9 millones de euros alcanzados en 1999. De los 87,22 millones logrados, el 77,04% procedía de las ventas de aceituna de mesa, y el resto a las de aceite de oliva (ver Anexo 9). La plantilla del Grupo estaba compuesta por 362 trabajadores (de ellos, 54 en las filiales extranjeras), una plantilla que había aumentado un 178% en el último decenio. Su principal centro de producción estaba ubicado en la localidad de La Roda de Andalucía, contando además con centros en La Puebla de Cazalla (Aceite), Mendoza (Argentina) y Copiacó (Chile).

El Grupo estaba compuesto por siete empresas: AGRO SEVILLA Aceitunas, Aceites AGRO SEVILLA, AGRO SEVILLA Comercio y Servicios S.A., AGRO SEVILLA – USA, AGRO SEVILLA Argentina, AGRO SEVILLA Chile y la más reciente: AGRO SEVILLA Italia, SRL. Estas empresas conformaban la base para la elaboración y comercialización de productos a más de 40 países y en cinco continentes. Los destinos principales incluían a Estados Unidos, Canadá, Italia, Escandinavia, Australia, Nueva Zelanda, Arabia Saudita, Países del Golfo, Argentina, Brasil, Rusia, Ucrania, Chequia, Polonia, Japón y Corea (ver Anexo 10)

AGRO SEVILLA era una **COOPERATIVA** de segundo grado, puesto que integraba a varias **COOPERATIVAS** agrícolas de primer grado. Para la aceituna de mesa, en el año 2002, el Grupo estaba constituido por nueve **COOPERATIVAS** agrícolas, con 2.000 agricultores y una producción anual de 48.000 toneladas. En el caso del aceite de oliva, eran 7 **COOPERATIVAS** agrícolas las que estaban afiliadas al Grupo, con más de 2.500 agricultores y una producción anual de 25.000 toneladas métricas.

Historia del Grupo

AGRO SEVILLA se había introducido en el negocio de la aceituna de mesa en 1977, tras algunos años de experiencia previa con el aceite de oliva. La empresa se constituyó inicialmente con cinco **COOPERATIVAS** con la misión de facilitar la distribución y comercialización de la producción de aceituna de mesa de sus asociados. Durante aquellos primeros años, **AGRO SEVILLA** elaboró sus productos mediante maquilas con terceros.

A finales de los años setenta, la entrada al sector resultaba una tarea complicada para cualquiera, ya que desde hacía algún tiempo se había alcanzado el grado de madurez. Sin embargo, la posición de **AGRO SEVILLA** como **COOPERATIVA** de segundo grado hacía su ingreso aún más difícil, ya que su naturaleza jurídica condicionaba el modelo de negocio principalmente en la toma de decisiones.

Un aspecto que desde el principio facilitó las operaciones del Grupo fue la fidelidad en la entrega de la producción pactada de los agricultores agrupados en la COOPERATIVA. También se dictaron directrices respecto al tipo y cantidad del fruto a cosechar, sin que la calidad fuese un tema prioritario en aquel inicio. En parte, esto se debía a que la mayoría de la producción que era comercializada consistía en aceituna entamada y clasificada que se vendía a granel.

En 1981, la empresa elaboró un análisis del mercado global de la aceituna en donde se concluía que el 60% de la aceituna producida en España era comercializada al exterior. Sin embargo, en aquel entonces salir del mercado local significaba cumplir con exhaustivos trámites gubernamentales que incluían la obtención de una garantía bancaria para la cual se requería asegurar cuotas de exportación elevadas, que generalmente terminaban por desincentivar los deseos de exportación de muchos empresarios españoles. Pese a esta situación, **AGRO SEVILLA** decidió gestionar los permisos necesarios para exportar.

Aunque los Estados Unidos representaban un mercado cuyo volumen resultaba muy atractivo, el Grupo decidió iniciar su experiencia en la exportación de aceituna de mesa con incursiones a la hoy extinta Unión Soviética e Italia, mercados donde la empresa ya contaba con cierto reconocimiento a través de su negocio de aceite de oliva. Además se tomó la decisión de exportar a los mercados de Australia, Arabia Saudita y Brasil, aunque en menor cuantía.

A raíz del éxito obtenido en sus exportaciones, las expectativas de crecimiento del Grupo se incrementaron y fue así como en 1981 el Grupo decidió comprar 40.000 m² de terreno en la Roda de Andalucía para construir una nueva planta de envasado destinada a cubrir la capacidad de producción requerida para todas las variedades que, en aquella fecha, el Grupo comercializaba. Esta decisión impidió, en un primer momento, la obtención de los resultados financieros deseados por el Grupo, ya que durante varios años sólo se alcanzó el punto de equilibrio en la cuenta de resultados.

Entre 1977 y 1980, el número de **COOPERATIVAS** afiliadas al Grupo **AGRO SEVILLA** se había incrementado hasta alcanzar la cifra de doce. Sin embargo, en 1981 cuatro de las doce **COOPERATIVAS** afiliadas decidieron separarse del Grupo, al considerar demasiado arriesgada la apuesta del Grupo por adentrarse en terrenos desconocidos como el envasado y la exportación. Posteriormente, ese mismo año, una **COOPERATIVA** más sería afiliada hasta alcanzar el número nueve **COOPERATIVAS** asociadas al Grupo.

El motivo que había provocado la decisión de no entrar en el mercado estadounidense era la existencia de una industria local consolidada, con un fuerte dominio sobre sus socios de otros países, incluida España. De este modo, el Grupo prefirió dedicarse inicialmente a mercados con volúmenes altos de consumo y con el potencial suficiente para que no fuese necesario incurrir en grandes esfuerzos financieros para alcanzar los objetivos planificados. Por eso Oriente Medio e Italia habían sido los mercados con los que había trabajado el Grupo. Cuando la empresa comenzó a presentar buenos resultados y también cuando su estructura financiera lo permitió, se decidió ingresar a otros mercados con mayores barreras de entrada.

La entrada al mercado estadounidense comenzó en 1982, cuando AGRO SEVILLA entabló conversaciones con empresas norteamericanas para pedirles que le apoyaran en este ingreso. Todo esto sucedió sin resultados hasta que finalmente en 1987, el Grupo nombró a un agente especial para atender a dicho mercado y comenzó a exportar un año después.

A finales de 1991, fue nombrado el actual Presidente de la filial de EEUU y comenzó así una reestructuración destinada a eliminar prácticas de negocio que no eran convenientes para la empresa. Entre ellas se tomó la decisión de perseguir a clientes grandes dentro del sector de la distribución de alimentos para el canal de la hostelería y la restauración. También se definieron políticas de precios para atender mejor a los clientes que compraran mayor volumen y se eliminaron almacenes innecesarios u obsoletos.

AGRO SEVILLA había decidido no concentrarse en el canal de los minoristas de la alimentación, porque era menos rentable que el canal Food Service. Además en este segmento la aceituna manzanilla californiana deshuesada era la que dominaba el mercado, una variedad más suave que las elaboradas por el Grupo.

El cambio de estrategia del Grupo le permitió acceder a clientes muy importantes dentro del canal Food Service de Estados Unidos. Entre estos clientes, **AGRO SEVILLA** atendía a tres de los cuatro principales distribuidores de línea amplia del país especializados en los requerimientos de los operadores del Food Service (Sysco, US Food Service y Multifoods), cuya cuota de mercado en conjunto equivalía al 25,3% de los 170.000 millones de dólares vendidos al canal en el año 2001. Las leyes antimonopolio de los Estados Unidos no permitían a empresa como Sysco, el adquirir otras empresas del sector de menor tamaño, por lo cual este tipo de grupos recurrían a la compra de empresas del mismo sector en otros países, como era el caso específico de Sysco en Canadá mediante la compra de dos pequeñas empresas locales del sector. Cuando estos grandes grupos se internacionalizaban, pretendían que sus suministradores lo hicieran también con ellos.

AGRO SEVILLA había alcanzado un contrato de exclusividad para suministrar aceituna de mesa a Papa John's, que en términos de ventas era el tercer fabricante de pizza en los EEUU y primer lugar en términos de calidad de producto y satisfacción al cliente. El haber sido seleccionado proveedor exclusivo hablaba muy bien de **AGRO SEVILLA**, ya que si algo distinguía a la cadena de pizzerías era su dedicación por traer los mejores ingredientes para crear las mejores pizzas. Papa John's contaba con 11 centros de distribución que atendían a los establecimientos dos veces por semana. A través de la entrada en Estados Unidos con Papa John's, **AGRO SEVILLA** logro introducirse en países en los que esta cadena estaba presente, tales como Grana Bretaña y Oriente Medio. Este mismo fenómeno sucedió con la entrada de **AGRO SEVILLA** en la cadena Subway, que le permitió ir de su mano a cuatro de los países de mayor consumo para esta cadena: Canadá, Australia, Inglaterra y Nueva Zelanda y ofrecía 20 países más en los cuales deseaba ser suministrado por **AGRO SEVILLA**. Sin embargo, si bien ser proveedor exclusivo de Papa John's era importante para el Grupo, la exclusividad imposibilitaba la venta a otras cadenas competidoras de este tales como Pizza Hut.

AGRO SEVILLA, tomando en cuenta la ubicación de los centros de distribución de sus principales clientes, cambió las operaciones, configurando una red logística con almacenes localizados en la costa Este, en la costa Oeste y en la región del Golfo de México. Estos depósitos eran contratados por "palet" y recibían el producto procedente directamente de España. Además los almacenes proveían un control electrónico que facilitaba su operación y posterior auditoría.

A mediados del año 2002, la filial en Estados Unidos trabajaba enfocada a la distribución y estaba soportada por 8 empleados situados en una oficina en Herndon, Virginia. Con una estrategia en la que no se vendía a los 27 importadores de aceituna existentes en aquel país, el volumen de aceituna de mesa enviado a los Estados Unidos representaba el 30% en volumen de las exportaciones totales del Grupo. Además, la facturación de esta oficina junto a otras exportaciones a EEUU representaba un 29 % de las ventas totales de **AGRO SEVILLA**.

Otro hito importante para **AGRO SEVILLA** fue el cambio de rumbo tomado en 1996. Hasta esta fecha la gestión de las operaciones de la empresa, era la común del sector: ser fabricantes de aceitunas orientados al producto elaborado de forma tradicional e inamovible, ignorando (por parte del tradicional "Maestro de Fabricación") conceptos tan importantes como las necesidades del cliente, la productividad, la calidad, la trazabilidad etc.

A través de un cambio estructural y de mentalidad en el que se sustituyó al responsable de la dirección de las operaciones y poco a poco a los directivos que de él dependían, se logro pasar de una mentalidad de fábrica de aceitunas a una mentalidad de suministrador de necesidades de clientes de la alimentación en distintos canales. En una localidad como la Roda de Andalucía, en la que habitan unas 3.500 personas, y **AGRO SEVILLA** emplea a unas 300, se logro que los operarios cambiaran su tradicional forma de trabajar e involucrarlos en el lanzamiento de nuevos productos así como en la mejora continua de sus procesos de producción.

"Si hoy se quiere ser una empresa de clase mundial que venda sus productos en cualquier parte del mundo, la Trazabilidad, la Certificación, los ISOS y otras normas, no son opcionales sino obligatorias" comentaba el Director de Aprovisionamiento del Grupo

El cambio de mentalidad local y la idea de ser una empresa de clase mundial, fue derivando en la posibilidad de explorar nuevos emplazamientos geográficos para la producción de los productos demandados por el cliente. La decisión de producir en nuevos mercados había surgido cuando, en 1998, **AGRO SEVILLA** celebraba su reunión anual con los representantes de las **COOPERATIVAS** afiliadas. Durante este encuentro se había analizado el futuro de las exportaciones del Grupo y se llegó a la conclusión de que la única forma de continuar exportando a Brasil sería hacerlo desde un país incorporado a MERCOSUR (la variedad Arauco producida en Chile y Argentina era la más apreciada en Brasil). Argentina se había erigido como una competidora muy fuerte para las exportaciones españolas de aceituna de mesa, ya que, como país miembro de la alianza comercial, gozaba de preferencias arancelarias. De este modo el Grupo decidió escoger este país para poder abarcar al Cono Sur con sus exportaciones y adquirió una planta previamente

propiedad de Unilever, en la provincia andina de Mendoza. A partir de marzo de 2001, esta planta fue oficialmente incorporada al Grupo con una participación del 100%.

En Argentina, **AGRO SEVILLA** adquiría las aceitunas localmente en el mercado libre y no a través de COOPERATIVAS como lo hacía en España. A pesar de la grave crisis sufrida en la región, que había disminuido la demanda en el mercado interior hasta volverla casi nula y que provocaba que sólo se vendieran subproductos, el Grupo sevillano no se había visto perjudicado, a diferencia de otras empresas españolas con intereses en el país austral. La clave de esta prosperidad radicaba en que "no nos hemos endeudado demasiado y en haber tomado precauciones". Así comenzaban a surgir iniciativas para diversificar el mercado de esta planta con exportaciones de un 35-40% hacia el mercado brasileño, y atender así a Europa y Estados Unidos con preparaciones diferentes a las suministradas desde España y Chile, convirtiéndose, de este modo, en una plataforma comercial para la venta a estas naciones.

En Chile, en cambio, la fórmula de implantación había sido distinta. En junio del 2001, **AGRO SEVILLA** estableció una alianza estratégica con una reconocida familia de olivareros chilenos, plasmada en una sociedad conjunta, a partes iguales, para poner en pleno rendimiento una planta de transformación y envasado que, hasta la fecha, se encontraba al 50%. Para ello, se inició un proyecto de inversión consistente en la modernización de las líneas de envasado de esta planta. La ventaja primordial de esta filial, cuya planta estaba situada en el norte de Chile, era la producción de las variedades Kalamata y Riviera. Este tipo de aceitunas, originarias de Grecia e Italia respectivamente, eran raras y muy cotizadas, constituyendo un mercado de nicho que **AGRO SEVILLA** decidió atacar. Desde Chile se exportaba a Australia y Nueva Zelanda pero también había planes para exportar a otros países como Brasil y Estados Unidos.

Entre Argentina y Chile, **AGRO SEVILLA** generaba una producción de unas 2.500 toneladas. Si bien estos países presentaban ciertas ventajas en cuanto a los productos (variedades que podían ser comercializadas un 20% más caras que las tradicionales españolas) y el menor coste de la mano de obra, también tenían ciertos inconvenientes a solventar en cuanto a sus precarios procesos industriales y sistemas de comercialización.

De 1996 al 2002 se pasó de una capacidad de producción de 20.000 a 60.000 toneladas y se estimaba que a través de las inversiones aprobadas se pudieran alcanzar las 90.000 toneladas de capacidad para el año 2004.

Funcionamiento económico y de gestión de AGRO SEVILLA como COOPERATIVA de segundo grado

AGRO SEVILLA contaba con un Consejo compuesto por un Presidente (que era uno de los Presidentes de las nueve **COOPERATIVAS**) un representante de cada una de las **COOPERATIVAS** del Grupo (generalmente el Presidente) y José Manuel Rodríguez Bordallo (quien no era ni agricultor ni socio de ninguna **COOPERATIVA**). Este Consejo se reunía mensualmente.

Todos los años entre septiembre y octubre, en una reunión del Consejo, era negociado un precio estándar para la aceituna en verde (en función de los precios de mercado), a este precio se incluían además los costes de transformación por los procesos realizados en la **COOPERATIVA** de primer grado (la aceituna con destino a negra solía fijarse en unas 7 pesetas menos que la verde). A partir de enero **AGRO SEVILLA** iba pagando periódicamente a sus **COOPERATIVAS**, en cantidades iguales y en fechas establecidas, la parte proporcional de la cantidad total de producto aportada por estas en la temporada. Posteriormente en noviembre - diciembre se pagaba un margen que iba de acuerdo a los resultados anuales del Grupo y las calidades clasificadas recibidas en planta. En los últimos años este margen siempre había oscilado entre el 15 y el 25% del precio en verde (55 pesetas por kilo en verde en la última campaña de las cuales se repartieron unas 12 pesetas por kilo de margen a la **COOPERATIVA**).

El **CRECIMIENTO** era una preocupación constante para **AGRO SEVILLA**, cuidando especialmente que las empresas que la conformaban no crecieran más allá de las pautas que imponía el mercado. Sin embargo, esto no significaba que las **COOPERATIVAS** afiliadas no tuviesen la oportunidad de **CRECER** ya que, durante el tiempo de vida del Grupo, éstas habían multiplicado su volumen de producción medio desde 8-9 millones de kilogramos anuales hasta unos 40 millones de kilogramos. Por otra parte, en aquellos casos en que la producción obtenida era menor a la demanda se recurría a productores externos, aunque ésta no era una práctica muy deseada ya que con un volumen menor al 10% de la facturación, el 80% de los problemas relacionados con mala calidad provenían de aquellas aceitunas de mesa compradas a terceros.

En lo que se refiere a inversiones a largo plazo, en agosto del 2002 **AGRO SEVILLA** tenía un plan de inversiones de 20 millones de euros para optimizar su fábrica en Sevilla. Con este plan de inversiones se pretendía aumentar la capacidad, integrar áreas industriales, automatizar procesos y realizar mejoras medioambientales. Al respecto un alto directivo de **AGRO SEVILLA** comentaba: *“la segunda revolución que tendrá nuestra empresa será la de la informatización de los procesos productivos, que permitirá la medición a detalle de costes y productividades por clientes y la gran diversidad de formatos de productos demandados por clientes de más 40 países distintos”*

Los beneficios no distribuidos, incrementaban el patrimonio Grupo. A diferencia de los inicios de **AGRO SEVILLA** (cuando el proyecto de inversión de la envasadora resultó muy gravoso financieramente) ahora los proyectos eran financiados con recursos internos de los Cooperativistas de primer grado (aportaciones generalmente proporcionales al número de títulos de cada **COOPERATIVA**). Cuando se solicitaba y aprobaba una aportación de capital a las **COOPERATIVAS** para acometer una inversión, estas se veían también obligadas a realizar inversiones en sus **COOPERATIVAS** para responder a los incrementos que serían demandados con la ampliación.

El presente

AGRO SEVILLA tenía entre sus objetivos aprovechar las ventajas ofrecidas por las **COOPERATIVAS** en lo referente a aprovisionamiento y calidad estándar, pero gestionando el negocio con una mentalidad empresarial. De este modo, el Grupo siempre había cuidado que la relación con sus **COOPERATIVAS** asociadas fuese mutuamente beneficiosa. El Grupo cumplía así con el objetivo primordial de toda **COOPERATIVA** que era el de asegurar que el 100% la producción de los agricultores afiliados fuese comercializada al mayor valor agregado posible, mientras que la empresa aseguraba que la aceituna de mesa adquirida estuviese en las mejores condiciones de calidad y seguridad. En palabras de José Manuel Rodríguez Bordallo

*“Gozar de una integración vertical y cultivar y producir en tres países y dos hemisferios, nos posibilita ofrecer al mercado internacional: suministros sin interrupciones a lo largo de todo el año, calidad consistente, precio competitivo. Con nuestro lema ‘vendemos confianza’ y nuestra preocupación por el control de calidad, disponemos de la certificación ISO 9002. Así, el Grupo **AGRO SEVILLA** ha llegado a ser sinónimo de servicio eficiente y seguro”*

AGRO SEVILLA. ANEXOS.

Principales exportadores e importadores de aceituna de mesa en el mundo

Anexo 1

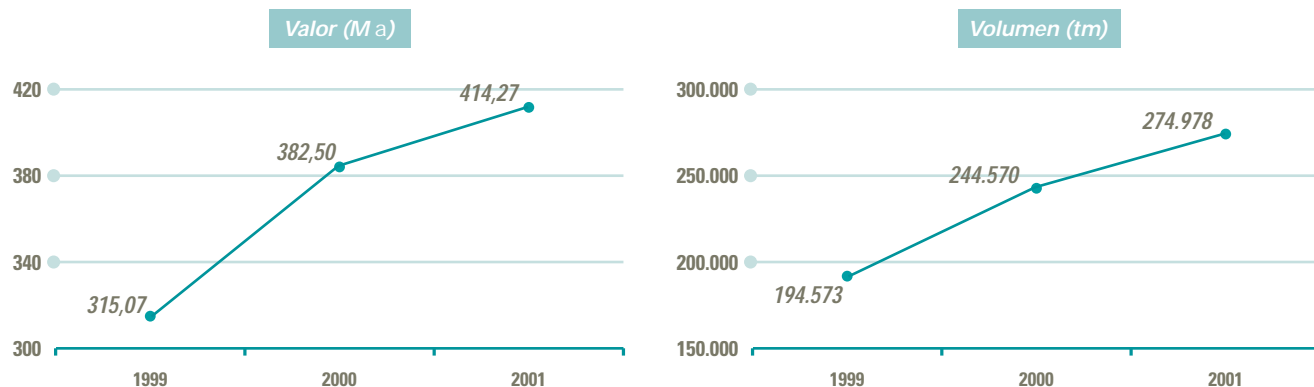
Company	Producción	Consumo	Importaciones	Exportaciones
Argelia	34,5	25,0	-	-
Argentina	53,0	18,0	-	35,0
Unión Europea	620,5	438,0	54,0	193,0
<i>España</i>	431,0	177,1	2,1	149,6
Chipre	6,5	7,0	0,5	-
Croacia	0,5	1,0	0,5	-
Israel	15,0	14,5	1,5	1,5
Jordania	8,0	15,0	0,5	1,0
Líbano	5,5	8,5	3,0	-
Marruecos	80,0	30,0	-	55,0
Palestina	2,0	4,5	3,0	0,5
Siria	93,0	90,5	-	2,0
Túnez	13,5	12,5	-	0,5
Turquía	150,0	110,0	-	20,0
<i>Subtotal A</i>	<i>1.082,0</i>	<i>774,5</i>	<i>65,1</i>	<i>308,5</i>
Australia	2,0	13,0	11,0	-
Brasil	0,5	37,5	37,0	-
Chile	9,0	8,5	1,0	1,5
Egipto	85,0	55,5	2,5	10,0
Estados Unidos	129,0	183,5	92,0	4,5
Libia	3,0	4,5	1,0	-
México	8,5	9,5	3,0	1,0
Perú	15,0	14,5	-	0,5
Yugoslavia	0,5	0,5	-	-
Otros países productores	11,0	14,0	3,5	0,5
<i>Subtotal B</i>	<i>263,5</i>	<i>341,0</i>	<i>151,0</i>	<i>18,0</i>
Bulgaria	-	4,0	4,0	-
Canadá	-	19,5	19,5	-
Rumania	-	9,5	9,5	-
Fed. Rusa	-	13,0	3,5	-
Suiza	-	3,5	13,0	-
Venezuela	-	2,5	2,5	-
Otros países importadores	-	44,5	44,5	-
<i>Subtotal C</i>	<i>-</i>	<i>96,5</i>	<i>96,5</i>	<i>-</i>
TOTAL MUNDIAL	1.345,5	1.212,0	312,6	326,5

(Millones de toneladas - periodo 1999/2000)

Fuente: International Olive Oil Council

Anexo 2

Evolución de las exportaciones españolas de aceituna de mesa



Fuente: ICEX

Anexo 3

Principales Países Importadores de Aceitunas de Mesa Españolas en 2001

Ranking	País	Volumen (tm)	Valor (M. Eur.)
1	EE.UU.	73.906	154,11
2	ITALIA	25.711	38,03
3	FRANCIA	21.113	29,29
4	RUSIA	12.713	26,21
5	PORTUGAL	10.503	9,11
6	ARABIA SAUDITA	8.466	13,4
7	ALEMANIA	7.866	15,75
8	CANADA	7.176	11,56
9	REINO UNIDO	5.615	11,46
10	BRASIL	4.870	5,16
11	AUSTRALIA	4.338	7,77
12	VENEZUELA	3.197	4,30
13	HOLANDA	2.465	5,18
14	SUECIA	2.429	4,95
15	MEXICO	2.372	5,23
	OTROS	26.461	53,15

Fuente: ASEMESSA

Principales empresas exportadoras de aceituna de mesa por volumen (tm) 2001

Volumen 2001(Tm.)	
Grupo AGRO SEVILLA	31.576
Ángel Camacho, S.A.	23.472
Internacional Olivarera, S.A.	10.887
Aceitunas Guadalquivir, S.A.	10.625
Coop. Acorsa	10.195
Comaro, S.A.	9.766
Euroлива, S.A.	7.709
Acycy, Aceitunas y Conservas, S.A.	5.458
Aceitunas Sevillanas, S.A.	4.710
Exporsevilla, S.A.	4.667
Resto:	100.196
TOTAL	219.261

Fuente: Alimarket

Anexo 4

Principales exportadores mundiales de aceituna de mesa 2000/ 2001

País	Tm exportadas (2000/2001)	Tm producidas (2000/2001)	Tm producidas (2001/2002)
UE	215.000	576.000	591.000
España	176.000	416.000	428.000
Marruecos	65.000	80.000	85.000
Argentina	29.000	32.000	45.000
Turquía	28.000	224.000	129.000
Siría	8.000	142.000	78.000
Egipto	6.000	26.000	55.000
EE.UU.	4.000	44.000	125.000
Israel	2.000	18.000	10.000
Chile	1.000	7.500	8.000
Túnez	500	11.500	8.000
Jordania	500	24.000	13.000
Libia	500	2.500	2.500
Palestina	500	2.000	5.000

Fuente: COI

Anexo 5

Principales Inversiones previstas para el 2002 por las empresas elaboradoras de aceituna de mesa

Empresas	Inversión (M.eur)	Concepto
ACYCO, Aceitunas y Conservas, S.A.L.	4.81	Continuación de las obras de su nueva planta de aderezo
Agro Aceitunera	3.00	Renovación de sus líneas de oxidación y envasado
COOPERATIVA Acenorca	3.00 (1)	Ampliación de sus instalaciones
Aceitunas Guadalquivir S.A.	2.50	Ampliación de línea de aceitunas negras y de relleno
COOPERATIVA San Marcos	2.16 (2)	Ampliación de nave y renovación de equipos
Aceitunas Barruz, S.A.	2.10	Construcción de nuevas instalaciones sobre terrenos de 30.000 m2
Juan Pérez Marín, S.A.	2.10	Ampliación y renovación de su línea de envasado en Murcia
COOPERATIVA AGRO SEVILLA Aceitunas (Grupo)	2.00	Nuevas instalaciones y maquinaria
S.A.T. Santa Teresa	1.65	Planta de oxidación y envasado para aceitunas negras
Hutesa Agroalimentaria S.A.	1.50 (3)	Ampliación de equipos de elaboración y envasado
COOPERATIVA Aceitunera de Granadilla	0.90	Salas de clasificado, escogido y conservación; una báscula
Aceitunas Sevillanas S.A.	0.84	Mejora de las líneas de envasado y pasteurización, reducción de vertidos
Julián Sánchez Sánchez	0.72	Conclusión de las obras en su nueva nave
Aceitunera del Gadiana, S.A.	0.60	Ampliación de instalaciones y maquinaria de relleno
Aceitunas Sarasa, S.A.	0.48	Maquinaria
COOPERATIVA Agrícola Virgen de Belén	0.37	Balsas de evaporación
JOLCA S.A.	0.36	Modernización de instalaciones
Goya en España, S.A.	0.31	Ampliación de capacidad productiva
Promoliva S.A.	0.25	Instalaciones de envasado
COOPERATIVA Suroлива	0.19	Equipos de recepción y semitransformación (sin hueso, relleno y rodajas)

(1) La compañía no descarta construir nuevas instalaciones, abandonando la idea de la ampliación, por lo que la partida presupuestada podría aumentar a 6 M.eur.
 (2) Dentro de la inversión prevista para el 2002, que asciende a 6 M.eur.
 (3) Cifra global para 2002/2003

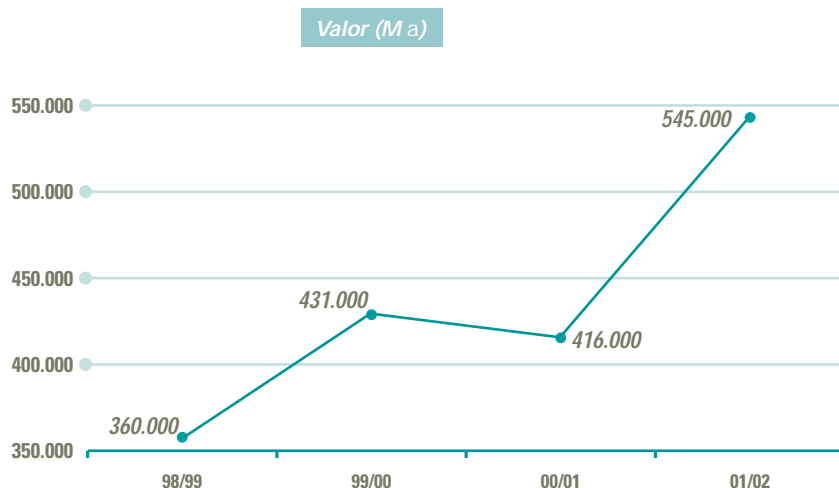
Fuente: Alimarket

Evolución del consumo nacional de aceituna de mesa



Fuente: Asemesa

Evolución de la producción nacional de aceitunas de mesa (tm)



Fuente: Asemesa

Cifras históricas de AGRO SEVILLA

	1998	1999	2000	2001	2002
Aceitunas					
Ventas (toneladas)	23.630	23.825	32.804	36.817	45.000
Facturación (miles de Euros)	33.880	38.880	53.300	60.990	67,194
Aceite de Oliva					
Ventas (toneladas)	15.700	5.037	9.618	4.094	25.000
Facturación (miles Euros)	24.960	11.950	21.280	8.670	20.030

Destinos de las ventas de AGRO SEVILLA 2002

País	Volumen (Tm)	Valor (EUR)	Retail (% Volumen)	Food Service (% Volumen)
Estados Unidos	10.449	17.677.162,38 m	1%	99%
Italia	5.199	8.567.956,44 m	17%	83%
Rusia	3.321	7.052.323,50 m	86%	14%
Arabia Saudita	4.566	7.121.499,25 m	27%	73%
Alemania	333	589.554,55 m	65%	35%
Canadá	2.180	2.520.884,18 m	9%	91%
Reino Unido	27	44.114,44 m	0%	100%
Brasil	443	805.226,65 m	36%	64%
Australia	1.622	3.249.908,67 m	41%	59%
Holanda	30	49.398,39 m	0%	100%

5. GRUPO YBARRA*

“UN EJEMPLO DE CONSOLIDACIÓN Y CRECIMIENTO DE UNA EMPRESA FAMILIAR AGROALIMENTARIA A TRAVÉS DE UN PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN Y DEL ESTABLECIMIENTO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS”

En el caso que se presenta a continuación se pretende mostrar, cómo una empresa familiar que enfrentaban una situación delicada y que estuvo a punto de venderse para salvarla, logra dar la vuelta a la misma, a través de una profunda **REESTRUCTURACIÓN** y una serie de **ALIANZAS ESTRATÉGICAS** que no sólo le permitió continuar operando eficientemente como empresa familiar, sino que también le reporto un **CRECIMIENTO** importante.

Un poco de historia.

HIJOS DE YBARRA fue fundada en 1842 por D. José María Ybarra y Gutiérrez de Caviedes, Conde de Ybarra. Su capital siempre ha sido íntegramente español y netamente familiar. Actualmente se encuentra en la sexta generación y continúa siendo cien por cien propiedad de esta familia. Nació con gran vocación exportadora; especialmente, hacia el continente americano. En 1876 obtuvo el primer premio a la calidad del aceite de oliva en la feria internacional de Filadelfia.

HIJOS DE YBARRA ha sido siempre una empresa innovadora. En 1914 construyó una planta de envasado de aceite y empezó a comercializar sus productos con la marca Ybarra. Más tarde fue la primera empresa española en construir una refinería para procesar sus aceites. En 1960 fue de las primeras empresa del sector que utilizó el envase de polietileno y en 1985 la primera compañía en comercializar aceite de oliva en tetrabrick.

Por último, durante el desarrollo económico español de los años sesenta **HIJOS DE YBARRA** se posicionó en la fabricación, envasado y comercialización de mayonesas y salsas. También incrementó la red de ventas a nivel nacional y se establecieron delegaciones en las principales capitales españolas logrando un servicio óptimo a los clientes.

La compañía ha tenido históricamente tres líneas de negocio:

- Aceites; fundamentalmente de oliva.
- Aceitunas. Este negocio fue muy importante hasta 1979. Una empresa participada por **HIJOS DE YBARRA** y Beatrice Food se vendió ese año.
- Mayonesas, salsas y vinagres.

* Este documento procede del caso original del mismo nombre redactado por el Profesor Antonio García de Castro del Instituto Internacional San Telmo.

HIJOS DE YBARRA EN 1994 Y 1995

En la década de los ochenta y principios de los noventa se produce en España un incremento del poder de compra de las cadenas de distribución alimentaria. Este hecho tiene dos efectos en los proveedores: un descenso de los márgenes y un incremento en los plazos de pago. Por otro lado y, en parte, como consecuencia de lo anterior, en el sector de alimentación en general y aceites y salsas en particular se produce una concentración de marcas y entrada de empresas multinacionales. Muchas empresas nacionales, regionales y locales desaparecen, son absorbidas o se fusionan.

Todos estos hechos afectaron a **HIJOS DE YBARRA**. El ejercicio 1994 se cerró con un resultado no satisfactorio para la alta dirección. Además en la campaña 94-95, España y, muy especialmente, Andalucía sufrió una fuerte sequía. La producción de aceite de oliva descendió de 600.000 a 370.000 toneladas y los precios al consumidor final pasaron de 300 pesetas (1,80e) a 700 pesetas (4,20e) el litro. Por ello, cayó el consumo de aceite de oliva y, aunque se hizo un esfuerzo importante, en 1995 la empresa no consiguió los resultados esperados.

Para conocer en profundidad **HIJOS DE YBARRA** en estos años tan trascendentales, a continuación se describe cada una de las áreas funcionales.

Compras y Producción

La sede central y la planta de producción estaba en Dos Hermanas (Sevilla). Su grado de ocupación era bajo y su ubicación era estratégica para el abastecimiento de materias primas. Además, su cercanía a la capital permitía que sus directivos pudieran vivir en Sevilla.

El Director de Producción tenía 58 de edad y una antigüedad de más de 30 años en la empresa. De él dependía un responsable de mantenimiento, D. Joaquín Ruiz Esquivel, que tenía unos 30 años y llevaba cuatro años en la empresa. También dependían de él un jefe de planificación y un jefe de expedición. El departamento estaba compuesto por 87 personas fijas. Quizás como consecuencia de su carácter familiar, las relaciones con los empleados y sindicatos eran óptimas. No se recuerda ningún conflicto laboral significativo desde su fundación.

La compañía poseía una maquinaria e instalaciones modernas y los productos eran de alta calidad cumpliendo todas las especificaciones exigidas por la legislación vigente, tanto del mercado nacional como internacional. No existía un sistema formal de planificación de la producción.

Comercial

La empresa tenía 46 distribuidores y 38 representantes autónomos, como era la fórmula habitual de trabajar en el sector. En algunas zonas existían 6 ó 7 vendedores y pocos representantes. En otras existía un único responsable dependiendo, básicamente, de representantes. Estos dependían de un Director Comercial y de un Subdirector General Comercial. Los responsables de cada una de las áreas geográficas funcionaban de manera independiente, asumiendo condiciones y descuentos distintos en cada zona.

La mayoría de los representantes gozaban de exclusividad en su área de actuación y cobraban comisión -entre el 2 y el 4 por ciento- por todas las ventas que se realizaban en esa zona. Los comerciales llevaban la responsabilidad de cobro, incluso ráppeles. Existían bastantes retrasos en el cobro en algunas zonas. Los gastos comerciales, debido a la duplicidad de representantes y vendedores, habían crecido en mayor proporción que las ventas en los últimos años.

Los gastos de transportes y distribución ascendían en 1994 a 250 millones de pesetas (1.502.530e). Existía un depósito en casi todas las provincias españolas y funcionaban independientemente. El nivel de servicio era muy apreciado entre los clientes. No existían incumplimientos y pocos retrasos. No pasaban más de tres días entre que se recibía un pedido y se abastecía a la tienda correspondiente. En la mayoría de los casos la mercancía se recibía antes de 48 horas.

La marca Ybarra tenía un amplio reconocimiento e imagen de calidad lo que permitía vender los productos de la empresa a un precio algo superior a los de la competencia. Era la quinta o sexta marca de aceite de oliva y la segunda en vinagres. Era la segunda en mayonesas con una participación en torno al 20 por ciento del mercado español. En salsas era líder con una penetración en torno al 30 por ciento. La gama de salsas era la más completa del sector e incluía salsa cocktail, frankfurt, bearnesa, tártara, ali-oli, fina y ligera.

En 1994 se exportaba sólo aceites. La exportación ascendió a 1.640.000 Kg. y se vendía a 32 países. El Jefe de Exportación era D. Tristán Ybarra Sáinz de la Maza, Master del Instituto Internacional San Telmo y 32 años de edad. Se incorporó a la empresa en mayo de 1988 dependiendo del Subdirector General que llevaba exportación.

Administración y Finanzas

Estaba dirigida por el Subdirector General de Administración que llevaba más de 40 años en la empresa y tenía 60 años de edad. A su cargo estaban las 34 personas que componían el Departamento. En 1993 se había incorporado como Jefe de Administración, D. Carlos Herrero Elordi, de 30 años de edad, Licenciado en Derecho, Master en Asesoramiento de la Empresa por la Universidad de Navarra y Master del Instituto Internacional San Telmo y que tenía cinco años de experiencia en un puesto similar.

La presión de las cadenas de distribución y las necesidades financieras para el abastecimiento de materias primas generaban necesidades importantes en tesorería y se utilizaban distintos bancos para el activo y el pasivo.

Alta Dirección

En 1995 **HIJOS DE YBARRA** tenía un Consejo de Administración formado por miembros de todas las ramas familiares que se reunían trimestralmente. De este Consejo dependía el Director General, que a su vez formaba parte del mismo. En el Anexo 1 aparece el organigrama de la empresa en esa fecha. A principios de 1995 y ante la evolución de los resultados, el Director General de la compañía, D. Jaime Ybarra Lloset, presentó al Consejo de Administración una propuesta para el futuro; en concreto las líneas estratégicas eran:

1. Realizar una adecuación de la empresa a la nueva realidad, analizando todas las áreas funcionales y reaccionando ante el proceso de concentración de la distribución y de las empresas competidoras.
2. Planificar el futuro de **HIJOS DE YBARRA** contemplando incluso la posibilidad de dar entrada en el capital social a un socio externo que aportase las sinergias suficientes para garantizar la viabilidad futura.

De acuerdo con este esquema se comenzó a trabajar en ambos sentidos. En este proceso intervino, colaborando estrechamente con el Director General, el Jefe de Administración que había sido ascendido a Director Administrativo Financiero.

Cambios internos.

Área de Producción.

Se contrató a una empresa consultora especializada y se le encargó optimizar los procesos productivos y adecuar la plantilla. A propuesta de los asesores se decide que el Director de Fábrica pase a Director de Logística. Se ascendió al Jefe de Mantenimiento como Director de Fábrica.

El nuevo responsable y el equipo consultor realizaron una serie de modificaciones en la planta y se consiguió reducir el personal de 87 a 61 personas. En los momentos de mayor producción se contrataba a empleados de trabajo temporal.

Se diseñó un sistema de planificación de la producción y de las necesidades de abastecimiento cuyo resultado fue una reducción de stocks de producto terminado y de materias primas.

Área Comercial

Se acordó crear un Departamento de Logística haciendo responsable al anterior Director de Fábrica. Se suprimieron los 46 distribuidores con los que venía operando la sociedad y se sustituyeron por una plataforma para cada una de las 6 áreas Nielsen³. Estas plataformas eran gestionadas por dos empresas especializadas en la distribución de ámbito nacional.

En 1995 y, tras más de 20 años en la empresa se jubiló el Subdirector General Comercial. También dejó la empresa el Director Comercial y se contrató un nuevo Director Comercial, D. Ambrosio Losada Rivas, de 41 años de edad, con amplia experiencia en empresas de productos de consumo. Este directivo vivía en Valencia, pero quería trasladarse a Córdoba; su ciudad natal donde vive actualmente. Desde el primer momento participó en los cambios que se estaban produciendo en el área comercial.

Bajo su dirección se suprimieron los 38 representantes autónomos que venían operando en el mercado nacional, rescindiendo los contratos que mantenían en vigor e indemnizándolos con las cantidades legales. Paralelamente, se reorganizó de una forma homogénea la red de ventas, prescindiendo de algunas personas y contratando comerciales para cubrir las áreas con márgenes deficientes.

³ División comercial geográfica de España que establece Nielsen para tener una visión de la evolución de los mercados por zonas. Los elementos que se consideran son: Población, superficie, densidad de población, número de municipios, número de familias y número de individuos.

Tras este proceso **HIJOS DE YBARRA** tenía en 1996 una fuerza de venta propia de 28 personas, sin agentes externos, que cobraban unas cantidades fijas y parte variable en función de objetivos de ventas y márgenes. En el Anexo 2 se muestran dos gráficos con las modificaciones ejecutadas en el sistema de distribución y la red comercial.

Asimismo, se inició la informatización de la red comercial mediante la entrega a cada vendedor un ordenador portátil a través del cual se comunicaba a la central diariamente los pedidos, condiciones de clientes, gastos de viajes, rutas, información de la competencia, etc...

Administración y Finanzas.

Tras la jubilación del Subdirector General de Administración en 1996, el Director Administrativo Financiero pasó a depender exclusivamente del Director General. En ese momento diseñó el siguiente plan:

- Automatización de los procesos administrativos –tesorería, gestión de rápeles, descuentos de clientes, pago a proveedores, etc.-. Adelanto de las fechas de obtención del control presupuesto mensual a la primera quincena del mes siguiente.
- Cambio de la política financiera; especialmente, acuerdo con los principales bancos que compartan las líneas de financiación con el negocio financiero del descuento.
- Implantación de un sistema de costes para la elaboración de los escandallos de productos como herramienta del equipo comercial para la realización de los presupuestos de venta.
- Presupuestos departamentales con objetivos y sistemas de control de las desviaciones.
- Estudio de rentabilidad por productos y clientes.

Como resultado de las anteriores políticas el personal administrativo pasó de 34 a 19 personas. En todos los casos se llegó a acuerdos amistosos con cada uno de los afectados y se les indemnizó con el máximo previsto en la legislación vigente.

La opción de entrada de un socio externo.

Siguiendo las directrices marcadas por el Consejo de Administración a principios de 1995, el primer paso fue la contratación de una empresa especializada en este tipo de operaciones y a la que se le encargó que buscara un socio minoritario que aportara sinergias que garantizaran la rentabilidad futura.

Tras varios meses de trabajo se recibieron ofertas de distinta naturaleza:

1. Multinacionales del sector interesadas exclusivamente por la marca Ybarra. A pesar de tener ofertas sustanciosas, son rechazadas porque no se cumplía el objetivo de asegurar la continuidad de la empresa.
2. Propuestas para comprar la división de mayonesa o la de aceites. También eran ofertas muy sustanciosas, pero no se estudiaron por el mismo motivo.

La única oferta que se analizó en profundidad, fue la realizada por una empresa familiar española que estaba diversificada en el sector de la alimentación. Propuso tres posibilidades, y todas ellas llevaban implícita la toma instantánea del control de la Compañía y la adquisición a medio plazo de la mayoría del capital social.

Las deliberaciones que realiza el Consejo de Administración en marzo de 1996 no son favorables; sin embargo la decisión final queda pendiente para el próximo Consejo a celebrar en el mes de abril de 1996. Son muchos los Consejeros que consideran que no es el momento más apropiado para deshacerse de un porcentaje mayoritario. Entre ellos están tanto el Presidente del Consejo D. Luis Ybarra Ybarra, como el Director General, D. Jaime Ybarra Lloset. Conocían los cambios internos que se habían puesto en marcha y sabían que la empresa tenía un equipo directivo joven, formado y comprometido. Además confiaban en la calidad de los productos de la empresa y la imagen de marca que tenía Ybarra. Sin embargo, también estaban atentos a los procesos de fusiones de la industria alimentaria española, la llegada de las multinacionales y el aumento del poder de la distribución.

Las alianzas estratégicas del GRUPO YBARRA.

El mes de marzo de 1996 fue muy especial para D. Jaime Ybarra, Director General del Grupo y Vicepresidente del Consejo. Tenía que llevar una propuesta al Consejo de Administración del mes de abril. Por ello, le dedicó mucho tiempo a analizar cuál era la decisión correcta.

Un día lluvioso de la última semana de marzo de 1996, a las 21:00 horas y cuando salía para casa, el Director General se acercó al despacho del Director Administrativo-Financiero y desde la puerta le comentó con alegría:

*“Después de darle vueltas y vueltas a nuestra estrategia de futuro lo tengo claro. No me convence la oferta de compra que tenemos encima de la mesa y no puedo defenderla ante el Consejo de Administración. Sin embargo, creo que tengo la posible solución de futuro para **HIJOS DE YBARRA**. No vamos a vender ni un solo tornillo de la empresa. Vamos a continuar acelerando las reestructuraciones que tenemos empezadas, y nos asociaremos con quienes nos aporten la sinergia necesaria para garantizar nuestra expansión y rentabilidad. Piensa sobre ello. A partir de mañana comenzaremos a trabajar en este nuevo proyecto para proponérselo a nuestro Consejo de Administración.”*

Al día siguiente, ambos directivos se pusieron a trabajar en la idea del Director General. La primera decisión fue separar el negocio de compra, refinado, envasado y comercialización de la gama de aceites y buscar un socio que aportara las sinergias necesarias para rentabilizar esa parte de la empresa y asegurar su futuro. Los demás productos se mantendrían en **HIJOS DE YBARRA**.

ACEITES YBARRA, S.A.

Desde el primer momento se tuvo claro que el socio ideal era la empresa Miguel Gallego, S.A. –Migasa-. Era una empresa familiar dirigida por tres hermanos muy trabajadores. D. Jaime los conocía muy bien.

Su sede central estaba ubicada en Dos Hermanas (Sevilla) a un kilómetro de las instalaciones de **HIJOS DE YBARRA** y conocían profundamente el negocio del aceite de oliva y semillas. Poseían una gran refinería y se habían especializado en la importación de aceites de oliva de países comunitarios y de terceros países –Túnez, Turquía, etc.- Eran proveedores de **HIJOS DE YBARRA** desde hacía muchos años y tenían solvencia y garantía ante la banca. En 1995 compraron, refinaron y vendieron a granel 132 millones de kilogramos de aceite de oliva y cerca de 1.000 millones de aceite de semilla a las principales empresas del sector a nivel mundial.

Cuando el Director General estuvo convencido del proyecto llamó al Presidente de **HIJOS DE YBARRA** y se lo comentó. A D. Luis Ybarra le gustó la idea y la apoyó. Por ello, inmediatamente, se convocó una reunión con los hermanos Gallego para estudiar con ellos “un tema que podía ser interesante para ambas empresas”. Acudieron a la cita los tres hermanos y D. Manuel Morales, directivo de confianza de los hermanos Gallego. A D. Jaime le acompañó D. Carlos Herrero. La idea tuvo muy buena acogida en principio, sin embargo, había que definir los detalles. Decidieron que no interviniese ninguna empresa especializada y que se reunirían cuantas veces fueran necesarias en las siguientes semanas para llegar a un acuerdo. Así lo hicieron y después de varias reuniones tenían claro las ideas básicas que cada parte remitió a sus asesores jurídicos para que redactaran el acuerdo de futuro. Según palabras de D. Jaime “La profesionalidad e inteligencia de los hermanos Gallego y D. Manuel Morales fueron clave para llegar al acuerdo final”. A mediados de junio de 1996, el proyecto fue aprobado por el Consejo de **HIJOS DE YBARRA** y se constituyó Aceites Ybarra, S.A. La sociedad empezó a operar el 1 de julio de 1996.

La nueva sociedad, Aceites Ybarra, S.A. se constituyó con un capital social de 500 millones de pesetas (3.005.061e) participada a partes iguales por **HIJOS DE YBARRA** y Migasa. La nueva sociedad nació con vocación indefinida, pero se fijó un primer período de duración de cinco años prorrogables por períodos adicionales de cinco años. La base del acuerdo final fue que **HIJOS DE YBARRA** tendría un royalty por la cesión de uso de la marca Ybarra en aceites, y la participación en los resultados sería al 50 por ciento.

HIJOS DE YBARRA cedía a la nueva sociedad el uso de la marca Ybarra exclusivamente en el epígrafe 29, relativo a la comercialización de aceites. El precio para este uso de la marca tenía dos componentes: una cantidad fija por el uso de los cinco años y un tanto por ciento del resultado operativo que obtenga la sociedad.

Se buscaba la rentabilidad desde el primer año. Para ello, se pensó en una estructura con los mínimos gastos fijos. Aprovechando sus conocimientos, Migasa debía proponer a Aceites Ybarra las oportunidades de compra que existiera en el mercado para que Aceites Ybarra acudiera en la cuantía que estimaran conveniente. Estos precios deberían ser los más competitivos del mercado en cada momento.

El refinado de los aceites comprados en origen, lo realizaría Migasa mediante un for fait variable a precio de coste. De igual manera, el envasado se realizaría en las instalaciones de **HIJOS DE YBARRA** mediante un for fait variable a precio de coste. La comercialización de los productos terminados los realizaría la red comercial de **HIJOS DE YBARRA** pasando un cargo variable a Aceites Ybarra por litro vendido.

Con estos planteamientos basados en gastos variables, el punto muerto estaba en la venta aproximada de un mes y medio; es decir 2 millones de litros. El presupuesto inicial era vender 20 millones de litros. Con este presupuesto se calcularon los for fait de cada proceso.

Se constituyó un Consejo de Administración compuesto por 6 Consejeros que empezó a reunirse todos los lunes del año a partir de las 16:00 horas. El Presidente sería D. Jaime Ybarra Lloset y el Vicepresidente D. Diego Gallego Jurado. Por parte de Ybarra pertenecía al Consejo D. Carlos Herrero y el Director Comercial, D. Ambrosio Losada. Por parte de Migasa, D. Manuel Morales y D. Miguel Gallego. También asistía D. Antonio Gallego y el Coordinador General que es el gerente de la sociedad. Además de estas reuniones, la práctica de estos años ha sido que se reúnen cuantas veces ha sido necesario.

Una pieza importante en el desarrollo del proyecto es la figura del Coordinador o Gerente, persona seleccionada fuera del entorno de cada una de las sociedades participantes, cuya función principal es dirigir la actividad del día a día, y sobre todo servir de control objetivo de imparcialidad en todas las actuaciones de la nueva sociedad. Para este puesto se seleccionó a un economista de 28 años de edad con amplia experiencia en auditoría y en alimentación.

Un aspecto que preocupaba a ambas partes era la ineficacia de las empresas con dos socios y el cincuenta por ciento repartido entre los dos. Para evitar el posible bloqueo se entregaron dos acciones a cada asesor jurídico. En caso de discrepancias, ellos debían decidir. Además existía una tercera instancia que poseía una acción cedida por cada sociedad participante y su dictamen era vinculante.

ACEITUNAS YBARRA, S.A.

Tras la experiencia con Aceites Ybarra, y a la vista de la positiva evolución de las ventas y de los resultados, se decidió ampliar el grupo mediante alguna nueva sociedad participada. Inmediatamente se comenzó a trabajar en este sentido bajo las siguientes premisas:

- Producto que pueda utilizar la marca Ybarra.
- Mercado potencial de crecimiento alto para Ybarra.

El primer producto que se estudió fue la aceituna de mesa. Ybarra lo comercializó hasta finales de la década de los setenta y no parecía difícil alcanzar una cuota de mercado que permitiera la rentabilidad a corto plazo. Además era un producto que tenía un alto potencial de exportación y se podía comercializar por ese departamento del Grupo **YBARRA**.

En febrero de 1997 comenzaron las negociaciones con Aceitunas de Mesa, -ADM-, S.A. y las reuniones cristalizaron en el mes de junio de ese mismo año con la constitución de Aceitunas Ybarra. D. Jaime Ybarra conocía muy bien a la alta dirección de esa empresa, en particular a su Presidente, D. Arturo Candau Vorcey.

Los puntos más importantes del acuerdo fueron:

- Crear una sociedad participada al 50 por ciento entre **HIJOS DE YBARRA** y **ADM, S.A.**
- Comercializar una gama amplia de productos, -aceitunas de mesas-, con la marca Ybarra.
- **HIJOS DE YBARRA** cobraría un royalty por la cesión de uso de la marca.
- Duración inicial de dos años y medio, prorrogables.
- ADM recibiría un for fait por el envasado del producto en sus instalaciones que eran modernas.
- **HIJOS DE YBARRA** percibiría un for fait por la comercialización del producto.
- Mínima estructura de gastos fijos con tres personas en la gestión de la sociedad.
- En situación de bloqueo también existía una tercera instancia como en Aceites Ybarra.

La segunda alianza estratégica estaba en marcha y los resultados de ambas alianzas se reflejaron en la Cuenta de Resultados de 1997. La empresa incrementó sus beneficios antes de impuestos en más de 150 millones de pesetas (901.518e), respecto a 1996.

La expansión y consolidación del GRUPO YBARRA desde 1998 al 2002.

Una vez que se habían puesto en marcha las dos ALIANZAS ESTRATÉGICAS, la alta dirección del **GRUPO YBARRA** decidió dedicar sus esfuerzos a potenciar las mayonesas y salsas, consolidar las alianzas, buscar nuevos productos y potenciar la exportación.

Dentro de este periodo, en diciembre de 1998, fue ascendido a Director General D. Carlos Herrero Elordi. En ese momento, D. Jaime Ybarra fue nombrado Consejero Delegado de **HIJOS DE YBARRA**. En el mes de Julio de 1999, falleció el Presidente D. Luis Ybarra Ybarra, por lo que el Consejo en su sesión del propio mes de Julio, decidió por unanimidad nombrar como nuevo presidente a D. Jaime Ybarra Lloset, así como nombrar dos nuevos Vicepresidentes, cargos que recayeron en D. Joaquín Fernández de Córdoba Ybarra y D. Rafael Ybarra Gamero-Cívico.

1. SALSAS Y MAYONESAS

La gama de salsas era muy completa y seguía siendo líder en el sector en el 2001. En 1996 se había incrementado con la salsa gaucha y salsa roquefort. Sin embargo, debía ampliarse. Por ello, en febrero de 1998 se lanzaron tres tipos de salsas nuevas: salsa barbacoa, salsa ranchera y salsa pimienta verde.

En mayonesas seguía siendo la segunda o tercera marca. Habían desaparecido casi todas las empresas nacionales del sector. El mercado estaba dominado por Kraft. También competían Unilever y Bestfood. En **HIJOS DE YBARRA** se decidió ampliar la gama con la mayonesa cien por cien oliva en junio de 1998, primera mayonesa del mundo fabricada a nivel industrial exclusivamente con aceite de oliva. Más tarde, en enero de 1999 se lanzó al mercado la mayonesa extrasuave. Por último, para seguir siendo competitivos en costes, en 1998 se realizó una inversión de 150 millones de pesetas (901.518e) en la compra de las maquinarias más modernas que existían en el mercado para la fabricación y envasado de salsas y mayonesas.

2. NUEVOS PRODUCTOS

En segundo lugar se potenció el área de Marketing y se fueron incorporando una serie de Jefes de Producto responsables de las distintas líneas de negocio. Una de las responsabilidades del nuevo Director Comercial y del área de Marketing era la búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento. En 1998 se hicieron estudios de mercado de varios productos. Los criterios principales que se tuvieron en cuenta para su elección fueron:

- a) Tasas elevadas de crecimiento anual en estos mercados.
- b) Afinidad a la imagen de la marca Ybarra y posibilidades de crecimiento del producto con esa marca.
- c) Fabricación con la calidad Ybarra.
- d) Competencia.

A finales de 1998 se decidió lanzar la gama de tomates fritos con aceite de oliva y las verduras frescas en envase de vidrio. Para la primera línea de productos se buscó un proveedor en la Comunidad Autónoma Extremeña. Se firmó un contrato de suministro con especificaciones de calidad que se comprobaban cuando se recibía el producto y mediante visitas periódicas. En enero de 1999 se lanzaron el tomate frito Ybarra y el pisto Ybarra; en enero del 2001 el sofrito.

Para la gama de verduras se buscó un proveedor en la ribera del Ebro, al considerar que ésta era la zona de España con mayor tradición en la producción de verduras. Era una empresa que realizaba un producto de calidad y que trabajaba fundamentalmente marcas de la distribución. Se llegó a un acuerdo a principios de 1999. En julio de 1999 se lanzaron al mercado 12 referencias de verduras y 4 de verduras ralladas con la marca La Hacienda de Ybarra. En el año 2001 fue la segunda marca del mercado español de verduras frescas en envase de vidrio, por detrás de la marca Gutarra. Por ello, y ante las expectativas creadas se intentó llegar a un acuerdo con la empresa Navarra; sin embargo, no fue posible. La decisión ha sido comprar una empresa. La inversión total ascenderá a 2.830.767 Euros (471 millones de pesetas) y empezará a producir en junio del 2002.

El Grupo Ybarra pudo constatar una vez más, la importancia de sus marcas, que acompañadas de unos elevados estándares de calidad, reciben una acogida rápida y satisfactoria por parte del consumidor, incluso en segmentos novedosos del mercado como el de las verduras, obteniendo tasas de crecimiento mucho más elevadas que el total del mercado en que se comercializan.

3. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

El año 2001 fue muy importante en el proceso de consolidación de las dos ALIANZAS ESTRATÉGICAS. En primer lugar, en junio del 2001 se renovó el acuerdo con Aceitunas de Mesa por tres años más. Los resultados habían sido satisfactorios. En 1996 HIJOS DE YBARRA había vendido 8.000 cajas de aceitunas rellenas de anchoa. En el 2000 se vendieron cerca de 300.000 cajas y la gama se había ampliado con aceitunas manzanilla con hueso y sin hueso, aceitunas negras, aceitunas rellenas de pimiento y aceitunas alta selección.

Aceites Ybarra tuvo unos resultados similares. En 1995 **HIJOS DE YBARRA** vendió unos 9 millones de litros de aceite de oliva. En el año 2000 se comercializaron más de 18 millones de litros de aceite de oliva. No obstante, el hecho más importante sucedió en abril del 2001. Al empezar una de las reuniones que cada lunes realiza el Consejo de Administración de Aceites Ybarra, los hermanos Gallego y D. Manuel Morales expusieron a los miembros del Grupo Ybarra que tenían muy avanzadas las negociaciones para la compra de la empresa La Masía⁴ al Grupo Unilever. Tenían decidido comprar pero estaban dispuestos a que **HIJOS DE YBARRA** participara en la medida que quisieran. Estaban muy contentos con los resultados de la Alianza Estratégica y querían ofrecer esta oportunidad. Después de estudiarlo entre ambos se decidió que Migasa comprara el cien por cien de la empresa a Unilever. Más tarde se tomaron las siguientes decisiones:

- a) Se constituiría Óleo Masía para comercializar el aceite La Masía. Migasa tendría un Royalty como propietaria de la marca La Masía, por su cesión de uso. La participación sería al 50 por ciento.
- b) El aceite se compraría a través del Comité participado entre ambas empresas. Migasa realizaría las propuestas.
- c) **HIJOS DE YBARRA** ampliaría su fábrica para envasar aceites La Masía. La inversión ascendía a 650 millones de pesetas (3.906.579e). Esta cantidad incluye nave de producto terminado de 6.500 m², nave de materias primas, depuradora, nave de soplado de botella, centro de paletización, maquinaria de La Masía y depósito de aceites. **HIJOS DE YBARRA** cobraría un for fait por el envasado del aceite La Masía. En mayo del año 2002 se empezó a envasar en las instalaciones de Dos Hermanas.
- d) Se centraría todo el envasado en la planta de **HIJOS DE YBARRA** en Dos Hermanas (Sevilla). Se cerraría la planta envasadora de La Masía en Gandía.
- e) Óleo Masía tendría su propio Director Comercial, equipo de ventas y Departamento de Marketing. Utilizaría las plataformas de distribución que utilizaba Aceites Ybarra. Seguiría el Director Comercial que estaba en La Masía quien vive en Bilbao y todos los lunes asiste, junto al Director Comercial de **HIJOS DE YBARRA**, a los Consejo de Administración de Aceites Ybarra y Óleo Masía.

Por otro lado, en junio del 2001 se renovó por cinco años el acuerdo entre **HIJOS DE YBARRA** y Migasa para seguir con la alianza estratégica de Aceites Ybarra. Se mantienen las condiciones de reparto del beneficio operativo; es decir, Royalty para **HIJOS DE YBARRA** por la cesión de uso de la marca y 50 por ciento para cada socio. En la actualidad se negocia una nueva alianza estratégica con otra empresa del sector aceite.

4. EXPORTACIÓN

El Departamento de Exportación sigue dirigido por D. Tristán Ybarra Sáinz de la Maza. En 1997 se incorporó un Jefe de Exportación para ayudarle ante el incremento de trabajo. Las líneas estratégicas son las siguientes:

- a) Vender en muchos países para diversificar riesgos.
- b) Vender productos con la marca Ybarra. Sólo aceptar marcas de la distribución cuando se pueda conseguir a cambio introducir la marca Ybarra.
- c) Potenciar la exportación a países asiáticos y del este de Europa.

⁴ La Masía era la segunda empresa del mercado español de aceite de oliva con un volumen de envasado de más de 44 millones de litros de aceite; es decir, comercializaba más de tres veces el volumen de Aceites Ybarra, aunque sólo vende en el mercado español.

Desde 1994 la exportación de aceites se ha multiplicado por cuatro. El 95 por ciento es envasado y el 98 por ciento con la marca Ybarra. El producto estrella sigue siendo el aceite aunque las aceitunas está creciendo notablemente. Se exporta a más de 60 países aunque dos suponen el 50 por ciento de la exportación total. Las ventas en el exterior se distribuyen 35 por ciento en la Europa no Comunitaria, 10 por ciento en la Europa Comunitaria, 45 por ciento en el Continente Americano y 10 por ciento en el Continente Asiático. En 1999 se compró la marca Ybarra en Argentina que era el único país del mundo donde no era propiedad de **HIJOS DE YBARRA**. En el año 2000 se amplió capital en la sociedad Distribuidora Ybarra de México donde participa el Grupo Ybarra.

Aunque se intenta tener importadores exclusivos que distribuyan, también se utilizan agentes externos a los que se les paga una comisión. También acuden a ferias internacionales y misiones comerciales. El año pasado se invirtieron 20 millones de pesetas (120.202e) en estos encuentros.

5. OTROS PROYECTOS

El proceso de informatización de la empresa se consolidó en 1999. Hasta la fecha, el desarrollo informático era propio y se necesitaba entrar en módulos dispersos para obtener los datos necesarios para la dirección de la empresa. Por ello, en 1998 se decidió comprar un ERP⁵ que sustituyó a la informatización propia. Se analizó SAP, ROSS y Navisión. Se eligió el último. Empezó a instalarse en febrero de 1999 y concluyó en diciembre de ese año. Los criterios de selección fueron:

- a) Inversión de 30 millones de pesetas (180.304e).
- b) Migasa tenía instalada la versión anterior.
- c) Lo podía instalar una empresa sevillana con experiencia en el sector de aceites.
- d) Necesitaría poco desarrollo propio.
- e) Entorno amigable.
- f) Tanto el módulo comercial –rápides, descuentos, plantilla, etc.- como el de logística eran muy buenos.
- g) El Departamento de Sistemas de Información de Ybarra podía realizar nuevos desarrollos sin la necesidad de consultores externos.

La Dirección se considera satisfecha con la elección que se hizo y no han tenido los contratiempos que se conocen de otras empresas.

Han existido otros proyectos como la implantación de normas de calidad, acuerdos con la Fundación Española del Corazón, etc. También se han recibido algunos premios como el de la Cátedra de Empresa Familiar del Instituto Internacional San Telmo. Los principales resultados desde 1994 han sido los siguientes:

- La comercialización de aceite de oliva con marca Ybarra ha crecido un 100 por cien. A partir de la alianza estratégica que ha dado lugar a Óleo Masía, las ventas se multiplican por más de cuatro, creando así el segundo grupo del mercado español de aceites de oliva. En el Anexo 3 se muestran las participaciones de las principales marcas en el mercado de aceite de oliva, de acuerdo con los datos del sector facilitados por la Compañía Nielsen.

⁵ ERP: Enterprise Resource Planning.

- La comercialización de aceitunas se ha multiplicado por 50, pasando de 8.000 cajas/año en 1996 a más de 400.000 en la actualidad.
- Las mayonesas han crecido un 30 por ciento, muy por encima de los crecimientos que ha experimentado el sector.
- Las salsas se han multiplicado por 2'5. HIJOS DE YBARRA consolida la posición de liderazgo en este segmento.
- La plantilla ha pasado de 194 personas en 1994 a 140 personas en el 2002. Existen contrataciones temporales cuando el trabajo lo requiere.
- Los gastos financieros han pasado de ser cerca de un 8 por ciento de las ventas en 1996 a un 1'5 por ciento en el 2001.
- Los beneficios sobre ventas han aumentado por encima de la media del sector. En el ejercicio 2001 los resultados se incrementaron en un 74 por ciento respecto al ejercicio anterior. Los resultados del primer cuatrimestre del 2002 han crecido un 65 por ciento respecto al primer cuatrimestre del ejercicio anterior.
- Por último, el Consejo de Administración está satisfecho y el equipo directivo cohesionado. En el Anexo 4 aparece el organigrama en el año 2002.

EL FUTURO: CONSOLIDACION Y CRECIMIENTO

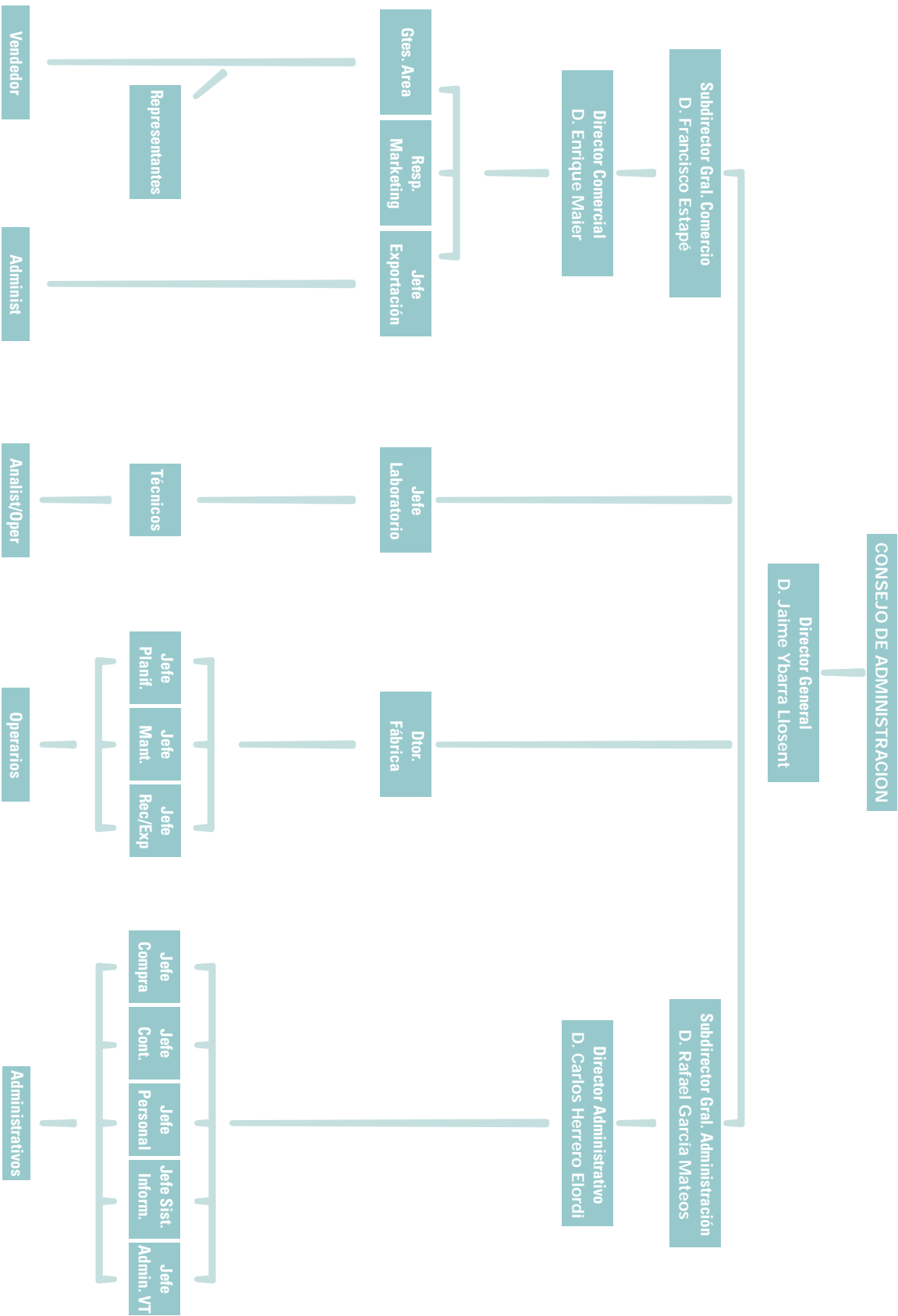
La Compañía considera que todas las medidas adoptadas en los últimos años han sentado las bases sólidas de su actual funcionamiento, pero los retos de cara al futuro son múltiples:

- Consolidar las actuales **ALIANZAS ESTRATÉGICAS** puestas en marcha y buscar el crecimiento y optimización dentro de las mismas.
- Analizar nuevas **ALIANZAS ESTRATÉGICAS** para aquellos productos o sectores en que se considere esta fórmula como la más idónea.
- Crecer con los productos comercializados tradicionalmente tanto en el mercado nacional como en los exteriores.
- Analizar la posibilidad de adquirir participaciones en Compañías comercializadoras de productos afines, donde sean aprovechables las sinergias de lo ya existente.
- Continuar a la vanguardia en cuanto a desarrollo de nuevos productos y mantenimiento de las más innovadoras técnicas de producción.
- Mantenimiento de una política de capitalización y solidez financiera, compaginada con una retribución satisfactoria para los accionistas.
- Fortalecimiento de las marcas a través de acciones tanto en medios de comunicación como en el punto de venta.

GRUPO YBARRA. ANEXOS.

Anexo 1

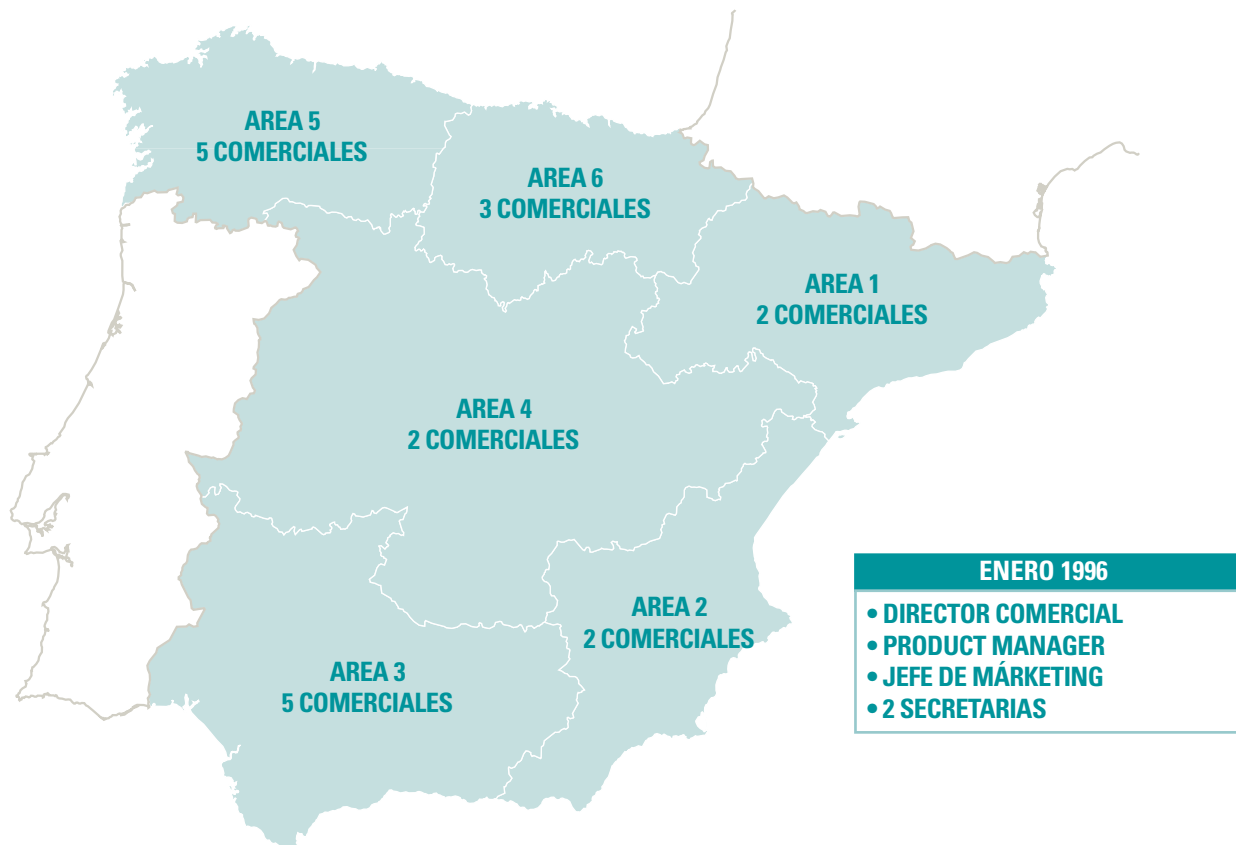
Organigrama de HIJOS DE YBARRA en 1995



Fuente: International Olive Oil Council

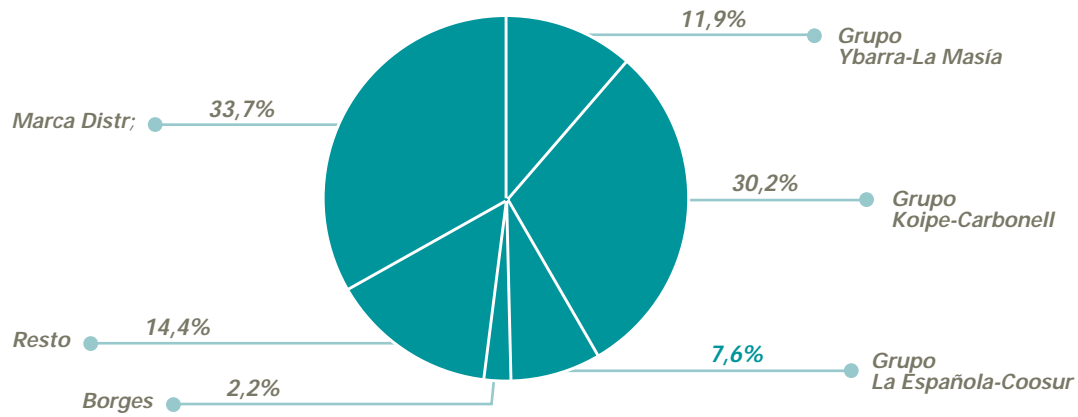
Modificaciones ejecutadas en el sistema de distribución y la red comercial.**36 DISTRIBUIDORES. ENERO-95****6 DISTRIBUIDORES. ENERO-96**

Modificaciones ejecutadas en el sistema de distribución y la red comercial



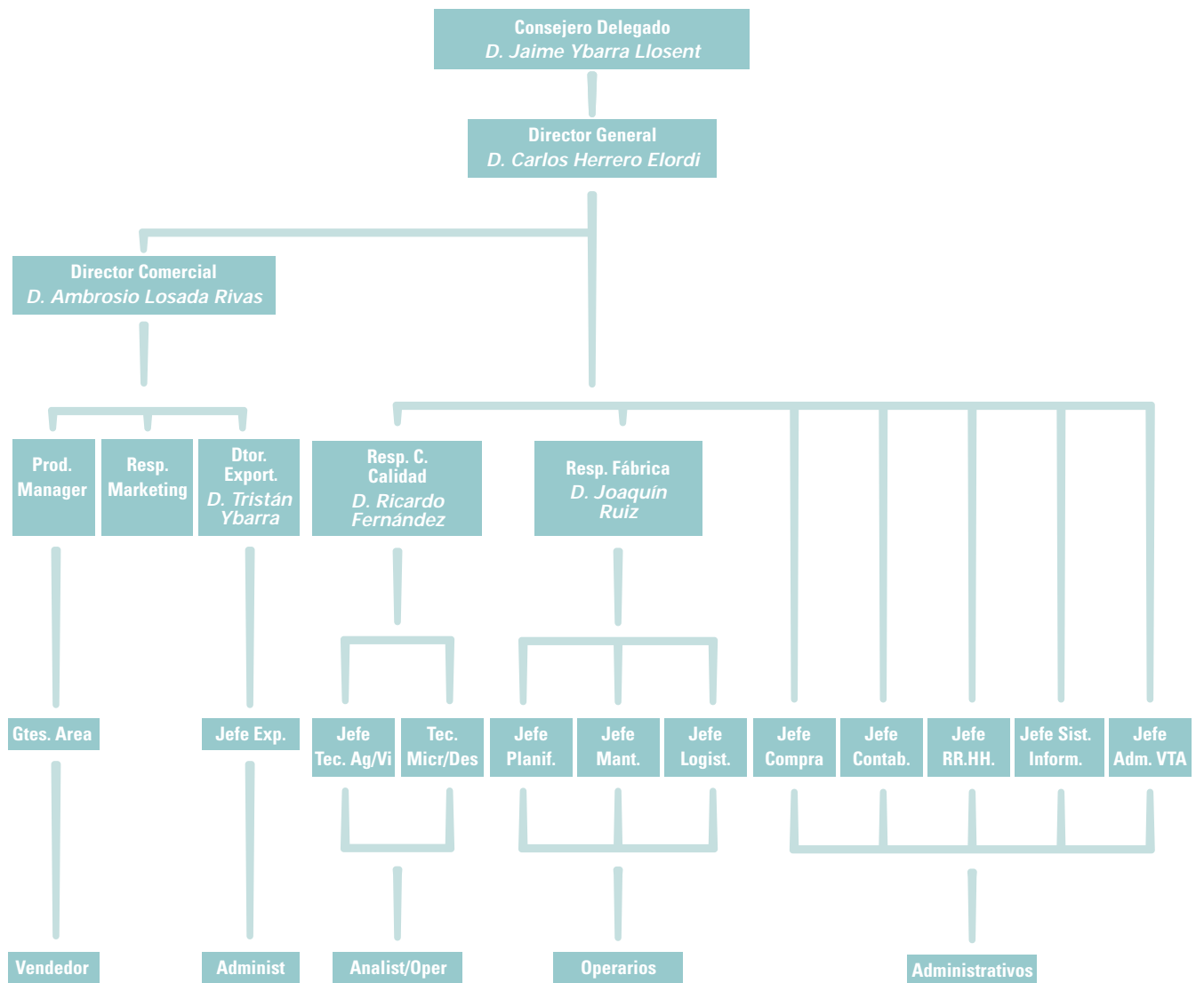
Participaciones de las principales marcas en el mercado de aceite de oliva

TOTAL MERCADO ACEITES DE OLIVA Cuota principales grupos y marcas



FUENTE: Nielsen Acumulado a Enero 02

Organigrama de HIJOS DE YBARRA en 2002



6. CONSERVAS UBAGO*

“UN EJEMPLO DE CRECIMIENTO A TRAVÉS DE LA AMPLIACIÓN DE CAPITAL MEDIANTE EMPRESAS DE CAPITAL RIESGO, LA DIVERSIFICACIÓN, UN MBO⁶, REESTRUCTURACIÓN Y LA ESPECIALIZACIÓN”

En el caso que se presenta a continuación, se puede observar la evolución desde una situación de pérdidas en 1996 a beneficios al año siguiente y el CRECIMIENTO de una empresa conservera a través de una profunda reestructuración en la que se realizaron AMPLIACIONES DE CAPITAL que dieron entrada a empresas de capital riesgo, un MBO y una estrategia de “nicho” en la que se opta por la innovación y la especialización. Fruto de estas estrategias, CONSERVAS UBAGO fue invitada por MERCADONA a convertirse en uno de sus INTERPROVEDORES y decidió volver al mundo del los ahumados (tras la venta de VENSY) con fabricación propia y una fuerte orientación hacia la exportación y la hostelería con este tipo de productos.

CONSERVAS UBAGO, S.L.

CONSERVAS UBAGO produce conservas de pescado y tiene su sede central en Málaga. El negocio conservero, propulsado por la familia Martínez Ubago, se inicia en Galicia en el año 1945, se traslada a Málaga en el año 1953 y posteriormente a la fábrica de La Línea (Cádiz) en el año 1968.

Jaime Martínez Ubago S.A. se constituye en el año 1975, como sociedad matriz del grupo y titular inicial de la actividad conservera.

En 1982, el **GRUPO UBAGO** se inicia en el mundo del percedero, mediante la adquisición del 100% de una empresa especializada en la elaboración y venta de salmón ahumado. Con esta adquisición se potencia esta línea de negocio quedando, de este modo, las actividades agrupadas en conservas de pescado y percederos, ahumados principalmente.

En el año 91, entra en el accionariado Asesores Bursátiles Capital Fund NV, que suscribe una **AMPLIACIÓN DE CAPITAL**, llegando posteriormente a alcanzar el 51% del total de las acciones del grupo.

“Gracias a esta entrada, dispusimos de medios para acometer cambios profundos y necesarios para seguir funcionando: profesionalización de la estructura directiva de la empresa, dar salida a socios cautivos y conseguir potencia para diseñar y ejecutar un plan rentable que diera estabilidad. Esta nueva situación nos permitió crear una espiral de dependencia con la gran distribución a través de la gama de productos (llegamos a tener 75 códigos de ahumados y 46 de conservas en algunos lineales), asegurando siempre un alto nivel de servicio”.

* Este documento procede de un extracto de un caso original redactado por el Profesor Julio Audicana Arcas del Instituto Internacional San Telmo.

⁶ MBO es el acrónimo de Management Buy Out, que alude en castellano a la figura de Compra por parte de los Directivos de la Empresa.

El **GRUPO UBAGO** afrontó, a lo largo de casi dos años, una profunda reestructuración de la empresa en diferentes ejes con el objetivo de hacerla competitiva y asegurar su presencia en la cadena agroalimentaria del futuro. Se redujeron al máximo las estructuras directivas y comerciales, abandonándose esquemas tradicionales (director comercial, fuerza de ventas, distribuidores, representantes,...) para diseñar una estructura menos pesada, más ágil, que permitiera un mayor control de las ventas y basada en el concepto de "key account managers", jóvenes, con conocimientos económicos y con gran proyección.

En septiembre de 1999, Jaime Martínez Ubago S.A **VENDE** la actividad conservera a **CONSERVAS UBAGO S.L.** mediante una operación **MBO**, liderada por el actual Presidente con un 51% de acciones, un segundo socio, con intereses en Marruecos, con el 30% y el resto repartido en partes iguales entre 4 ejecutivos de la empresa.

Tres meses más tarde, Jaime Martínez Ubago S.A, **VENDE** su división de pereceaderos a una multinacional francesa especializada en salmón y en foie.

El escenario del sector conservero de pescado a mediados del año 2001 "no es mucho mejor que el de hace diez años: la distribución moderna concentrándose; los competidores fusionándose, un consumidor con la calculadora en el bolsillo y una presión creciente de los proveedores, tanto financieros como de materia prima" (ver Anexo 1).

El estudio de Consumos en España 2000⁷ indica que la evolución del mercado de conservas de pescado tiene una ligera tendencia al alza, debido, principalmente, al buen comportamiento de las especialidades (caballa, langostillo...), mientras que el consumo de productos tradicionales (atún, bonito...) está estabilizado⁸.

"En el sector hay, por un lado, 4-5 muy grandes (más de 35.000 Mpts.), tanto monoproducción (atún) como multiproducción, y, por abajo infinidad de talleres artesanos (que facturan apenas los 100 Mpts.). En medio estamos nosotros que vamos CRECIENDO de forma rentable gracias a las especializaciones".

La cartera de clientes sufrió una profunda transformación. De una focalización hacia los Hipermercados (70% de las ventas), se dirigieron, además, a un abanico de canales (supermercados, hard discount, exportación y delicatessen⁹).

"...hay que acertar en los clientes que estarán en la cadena agroalimentaria del futuro; o, al menos, en los que le darán importancia a la alimentación en su negocio..."

CONSERVAS UBAGO dispone de factorías en Cádiz, distinguiéndose por ser la primera conservera implantada en Marruecos¹⁰ y disponer de alianzas en Perú y Ecuador.

⁷ Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA), Dirección General de Alimentación.

⁸ Dentro de los productos tradicionales el 63% de las ventas del sector son túnidos, seguido de la sardina con el 9%, mejillones 8%, berberechos 5%, calamares 4%, anchoa 3%, caballa 3%, pulpo y chipirones 2% y resto.

⁹ Reparto de las ventas por canales (2000): Hipermercado 34%, Supermercado 21%, Horeca 12%, Hard Discount 31%, Resto 2%; acorde con los datos globales del sector de conserva de pescado según Alimarket-MAPA.

¹⁰ Conservas Ubago dispone de dos factorías en Marruecos: Dinay, dedicada al marisco, y Cumarex, dedicada a la Caballa y a la Melva.

“Hoy en día, el 60% de sus ventas se fabrica fuera de nuestra fábrica de la Línea, manteniéndose ésta como colchón de seguridad en el caso que sea necesario”.

“Somos líderes en tecnología de proceso y en flexibilidad de las líneas que disponemos. En 1979 revolucionamos la forma de fabricar en el sector introduciendo una línea automática de caballa; posteriormente mecanizamos el proceso del langostillo en 1990. Esta tecnología la llevamos a aquellos países en los que la mano de obra tiene menor coste, la suma de ambos factores nos da una gran ventaja...”

En definitiva, **CONSERVAS UBAGO** se define como “solucionador de problemas de la distribución implantada en la Unión Europea”, haciendo bandera de su innovación de productos y procesos como medio de seguir la evolución tanto del consumo como de la forma de hacer negocios en la cadena agroalimentaria.

“Los consumidores y la distribución moderna deben necesitarnos: por gama, productos, servicio, seguridad, calidad, innovación..., tenemos que estar quince minutos por delante en todas y cada una de las necesidades del cliente y del consumidor, de modo que seamos la mejor opción...”

Toda esta nueva “orientación al coste, en vez de al marketing”, permite a **CONSERVAS UBAGO** reducir los precios de su oferta y aumentar considerablemente sus ventas. “En el 96 vendíamos 1.600 Mpts. y perdíamos casi 40, en el 2000 vendemos 3.400 Mpts. y ganamos más de 200”¹¹ (ver anexo 2 y 3).

“Especialista, flexible y rentable”, Ubago disfruta de un excelente posicionamiento estratégico en nichos de mercado no tradicionales donde la competencia es menor, con importantes cuotas de mercado en los segmentos que atiende: caballa (con producción en origen con bajos costes y tecnología innovadora), langostillo (único fabricante autorizado, gracias a su tecnología de proceso¹²), melva (fruto del control sobre cinco almadrabas en el Estrecho), la gula (mediante su acuerdo en exclusiva con Angulas Aguinaga para la conserva y los elaborados) y otras especialidades¹³.

Dos ejes marcan la estrategia de **UBAGO**, la calidad y el servicio, “no somos los más baratos, pero sí los más eficaces”. En este sentido, **UBAGO**, no ha dudado, por ejemplo, en incrementar de una a cuatro el equipo responsable del control de calidad o de disponer de un stock, manejado por un operador logístico, de cerca de 700 MPTS.

Fruto de su inquietud, no en vano Eugenio Martínez Ubago se considera un “hombre de ruptura”, estudia ambiciosos proyectos relacionados con nuevas líneas de negocio en el perecedero: los ahumados y “sueños de vapor” (platos preparados refrigerados, con base de pescado, y de fácil elaboración gracias a su exclusivo envase que funciona como una olla exprés de un solo uso) (ver Anexo 4).

¹¹ Conservas Ubago dispone de una plantilla de 50 empleados fijos, 70 eventuales y “da trabajo a más de 1000 pescadores andaluces...”

¹² La marea roja es un alga que se deposita en el músculo del marisco y que puede afectar gravemente al ser humano. Conservas Ubago es el único fabricante que tiene homologado en Bruselas un proceso que elimina la actividad de la toxina cuya inversión ascendió a 300 Mpts. Aun así, cada lote de producción es analizado en Majadahonda antes de su comercialización.

¹³ En el año 2001 las ventas, nacionales más exportación, se repartieron: 42% Caballa, 18% Melva, 16% Langostillos, 12% Gula y 12% resto de especialidades.

“Las latas se ubican en la despensa a la que vamos una vez al día; el negocio del futuro está en el frío positivo donde acudimos 25 veces al día.... Para estos proyectos, más que el dinero o la estructura, me preocupa llegar tarde al mercado...”

En el año 2000 **UBAGO** acepta la invitación de Mercadona a convertirse en **INTERPROVEEDOR**.

Para llevar a cabo el proyecto de ahumados **CONSERVAS UBAGO** construyó una nueva planta en el Parque Tecnológico de Andalucía, en Málaga. Estas instalaciones de 4.000 m², contaron con un presupuesto inicial de 5 M.EUR. y una capacidad de procesado de 1.000 tm./año (500 tm. de producto final), principalmente salmón, que serán comercializadas con la marca "Ubago". La operación se artucló a través de **AHUMADOS UBAGO DENMARK, S.L.** -con capital social de 60.100 EUR y 50 empleados-, participada en un 25% por la propia **CONSERVAS UBAGO**, además de otros socios inversores como **ANISSA NEKOR, S.L.** **CONSERVAS UBAGO** obtuvo en 2001 unas ventas de 24,5 M.EUR por la comercialización de 9.000 tm. de conservas (60% melva y caballa). En 2002 destinó 60.000 EUR a la instalación de líneas para la gama de platos perecederos "Sueños de Vapor". **CONSERVAS UBAGO**, con un capital de 4,9 M.EUR, está participada por Eugenio Martínez de Ubago (52,64%) y Ana Rivera Coca (32,4%). Con esta operación, la familia Martínez de Ubago retomaba el negocio de ahumados de pescado, ya que como se ha visto hasta enero de 2000 fue la propietaria de **VENSY ESPAÑA, S.A.**, líder nacional de ahumados. En esas fechas, los socios de **CONSERVAS UBAGO** vendieron su negocio a la francesa **LABEYRIE** por 14,42 M.EUR.

A través **AHUMADOS UBAGO DENMARK, S.L.**, el Grupo, prevé alcanzar unas ventas en 2004 de 4,8 M.EUR, por la comercialización de unas 500 tm. de productos con marca "Ubago", que destinará en un 40% al canal de hostelería y en un 25% a la exportación. **AHUMADOS UBAGO** comercializa este tipo de productos desde 2002, cuando comenzó a importar ahumados desde Dinamarca. En el Anexo 5 se puede apreciar la evolución económica del grupo tras los acuerdos de la empresa con **MERCADONA** y su retorno al mundo de los ahumados.

CONSERVAS UBAGO. ANEXOS.

Análisis DAFO del Sector de las Conservas de Pescado

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Grandes productores: 75% de la producción española y el 30% de la producción comunitaria. • Buena imagen de calidad de los productos. • Industria de gran tradición y experiencia. Tradición marisquera y pesquera de nuestro país. • Existencia de líderes con imagen de marca y alto grado de especialización y automatización. • Canales de distribución marcados. • Mejoras en las vías de comunicación. • Tradición asociacionista y creación de centros técnicos específicos (cecopesca). Representatividad de anfac-cecopesca. • Esfuerzo de modernización del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño empresarial insuficiente. Gran número de empresas de pequeña dimensión. • Alto nivel de costes de producción. Estructura financiera inadecuada. • Bajo poder negociador frente a proveedores y clientes. • Instalaciones productivas no automatizadas y obsolescencia. Poca especialización productiva. • Insuficiencia de estrategias comerciales. Bajas inversiones en marketing. • Falta de profesionalización en la gestión, predomina el criterio de pertenencia a la familia. • Presencia exterior insuficiente para cubrir la capacidad productiva. Sobredimensionamiento. • Desconfianza y reticencias del empresariado a acudir a agentes intermediarios en la transferencia tecnológica.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de un gran mercado sin explotar (países extranjeros, para productos diferentes del atún). • Posibilidad de desarrollar nuevos productos para adaptarse a nuevos hábitos de consumo. • Programas comunitarios y nacionales de ayudas. • Aumento de especies potencialmente comerciales. • Materias primas cercanas de gran calidad. • Disminución de los tipos de interés. • Aparición de planes de formación sectoriales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia creciente de países más competitivos en costes, principalmente laborales. • Crecimiento de importaciones por políticas de limitación de capturas. Agotamiento de caladeros. • Legislaciones cambiantes y cada día más exigentes (appcc, medioambiente....). • Crecimiento de marcas blancas. • Gran presión de la distribución (márgenes, aplazamientos de pagos ...) • Ventas muy concentradas y en base a precio • Escasa diferenciación percibida por el consumidor. • Costes de compra de mercancías elevadas. Necesidad de mantener grandes stocks.

Fuente: Asociación Nacional de Fabricantes de Conservas (ANFACO)

Balance de Situación y Cuenta de Resultados de CONSERVAS UBAGO S.L.

	2000	1999
ACTIVO	2.609.200	2.283.299
Inmovilizado (neto)	532.124	404.566
Activo Circulante	2.077.076	1.878.733
Existencias	688.216	592.482
Clientes	1.386.304	1.278.605
Otros	2.556	7.646
PASIVO	2.609.200	2.283.299
Fondos Propios	423.488	992.886
Capital suscrito	763.900	763.900
Reservas	15.941	23.657
Diferencias negativas de fusión	(481.577)	-----
Pérdidas y Ganancias	125.674	205.329
Ingresos a distribuir en varios ejercicios	20.973	-----
Acreedores a largo plazo	524.839	254.974
Acreedores a corto plazo	1.639.900	1.035.439

	2000	1999
<i>Ingresos</i>	<i>3.548.346</i>	<i>3.082.616</i>
<i>Gastos</i>	<i>3.281.457</i>	<i>2.740.635</i>
Aprovisionamientos	2.429.807	2.025.607
Gastos de personal	354.522	236.642
Otros gastos de explotación	497.128	478.386
<i>Beneficios de explotación</i>	<i>266.889</i>	<i>341.981</i>
Gastos Financieros	72.834	33.777
<i>Beneficio de las actividades ordinarias</i>	<i>196.932</i>	<i>308.804</i>

(en miles de pesetas)

Fuente: CONSERVAS UBAGO S.L.

Histórico de Ventas y Beneficios

Datos de CONSERVAS UBAGO (valores en miles de pesetas)

Año	AHUMADOS		CONSERVAS		
	Cifra de Negocios	Beneficio Antes de Impuestos	Cifra de Negocios	Beneficio Antes de Impuestos	Ventas de Conservas a Mercadona*
1991	1.758.587	183.867	1.425.000	61.527	
1992	2.556.740	103.965	1.629.000	98.500	
1993	2.673.000	47.000	2.102.000	18.537	
1994	3.038.664	242.613	1.748.060	60.835	
1995	3.168.069	258.526	2.013.692	44.340	
1996	3.168.069	307.103	1.624.947	-38.940	26.000
			Plan de Ajuste		
1997	3.683.651	229.802	2.709.913	193.141	150.000
1998	4.242.056	291.748	2.823.051	243.183	208.000
1999	4.423.281	163.092	3.052.126	316.053	257.000
2000			3.548.346	205.957	331.000

* Incluye las marcas: Ubago y Hacendado

Fuente: CONSERVAS UBAGO S.L.

Evolución de CONSERVAS UBAGO



PASADO



PRESENTE

FUTURO



Datos Económicos

AÑO	1999	2000	2001	2002
Ventas Netas	18,34	21,33	24,52	25,96
Exportación	2,34	3,87	4,01	5,46
Importación	7,81	6,87	8,78	10,59
Result. Explot.	1,9	1,6	1,69	1,73
Cash-Flow	1,44	1,43	1,14	1,2
Inversión	1,47	0,9	0,84	1,39
Resultado Neto	1,23	0,75	0,78	0,81

Datos de CONSERVAS UBAGO (valores en millones de Euros)

7. HEINEKEN ESPAÑA: ESTABLECIMIENTOS TEMÁTICOS*

“TRAS LA ADQUISICIÓN DE EL AGUILA Y CRUZCAMPO Y LA POSTERIOR FUSIÓN DE AMBAS, UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y OBTENCIÓN DE DIMENSIÓN EN UN MERCADO MADURO A TRAVÉS DEL ESTABLECIMIENTO DE BARES TEMÁTICOS QUE CREAN MARCA E INCREMENTEN EL CONSUMO EN ZONAS GEOGRÁFICAS DE BAJA PARTICIPACIÓN”

El proyecto de Temáticos **HEINEKEN** consiste en la implantación de cervecerías bajo unos criterios de diseño e imagen común en los que se sirvieran las cervezas del Grupo. El Objetivo es el de crear marca y consumo en aquellas zonas geográficas en las que la participación de la empresa es baja, a través del fomento de establecimiento de bares por parte de terceros. En un mercado maduro y regionalizado como el de la cerveza esta estrategia ha permitido al Grupo dar a conocer e incrementar las ventas de sus productos ayudando a consolidar su posición de liderazgo en el mercado nacional.

El Grupo HEINEKEN

Fundado en Amsterdam en 1.863, **HEINEKEN** es el grupo cervecero con mayor presencia mundial. Su expansión hacia 170 naciones no se había alcanzado de forma fortuita, sino que era fruto de una estrategia combinada sustentada en adquisiciones de fabricantes líderes en mercados clave y en campañas publicitarias reconocidas por los medios. El mayor éxito de **HEINEKEN** era que, una vez que adquiría un competidor, continuaba produciendo y comercializando las marcas nacionales y regionales que éste poseía, mientras posicionaba en el mismo mercado sus dos marcas globales: **HEINEKEN** (para el segmento Premium) y Amstel (para el segmento medio).

HEINEKEN se había establecido en el mercado español en 1.984 con la **ADQUISICIÓN** de la cervecera El Águila S.A. En 1.999, después de intensas negociaciones, el grupo holandés **ADQUIRÍO** Grupo Cruzcampo, S.A., que estaba en manos de Diageo PLC (88,2%) y Carlsberg (10,5%), alcanzando así el liderazgo en el mercado español.

A principios del 2.002 **HEINEKEN** España mantenía su posición de líder pero había perdido algo de cuota (-0,9% en 2000 y -1,2% en 2001), fruto de la venta de parte de sus activos (dos plantas y seis marcas traspasadas al grupo Damm, y el cese de la distribución de la marca “Carlsberg”), por una imposición gubernamental, para hacer posible la **FUSIÓN** entre Cruzcampo y El Águila.

Aunque el ejercicio 2.000 había resultado en pérdidas, causadas principalmente por la dotación de provisiones para hacer frente a los gastos de reestructuración de la empresa tras la fusión de ambas compañías, en el ejercicio 2.001 el grupo obtuvo un beneficio neto de 7 millones (incluyendo la amortización del fondo de comercio generado por la fusión), con una cifra de negocios consolidada de 813,64 millones de euros (un 9,8% respecto al año anterior).

* Este documento ha sido redactado por el Profesor Miguel Ángel Llano Irusta. La fuente de información es el caso del mismo nombre escrito en el Instituto Internacional San Telmo, basado en información de la empresa obtenida en múltiples fuentes.

El volumen comercializado en el 2.001 había alcanzado los 10,55 millones de hectolitros, lo que convertía a España en el mayor mercado del grupo HEINEKEN en Europa.

El Mercado Español de la Cerveza.

El mercado español de la cerveza se podía definir como un mercado maduro. Esta afirmación estaba respaldada por el comportamiento de la industria de la cerveza en España. Dicho comportamiento se había caracterizado por las **FUSIONES Y ADQUISICIONES** vividas en los últimos años.

En el 2001, el sector cervecero había facturado 2.112 millones de euros (+4,65%), con casi 27 millones de hectolitros vendidos y una producción de 27.701.680 HI. (+4,9%), realizando inversiones por valor de 263,95 millones de euros, destinadas a mejoras en la producción, I+D, impactos medio-ambientales,... Por tipos de envases, la botella de vidrio, era el más utilizado con un 50,34% (ver Anexo 1).

El nivel de exportaciones se había mantenido similar al de los dos años anteriores, aunque con un ligero descenso del 1,43% —hasta los 625.668 HI. —, siendo Portugal (24%) y Reino Unido los principales destinatarios (ver Anexo 2). Por su parte, las importaciones habían seguido su tendencia alcista con un incremento del 18,58% en el 2.001, rebasando los 4 millones de HI. Procedían principalmente de Alemania (63%), Países Bajos (20%) y México (5%), sobre un total de 34 países. El envase más utilizado en la exportación era la botella (60,4%), mientras que la importación se realizaba mayoritariamente en lata (72,7%) con destino a la gran distribución bajo marca blanca o propia.

Consumo

El consumo en España había experimentado un retroceso en la última mitad de la década de los 90, aunque se recuperó en 1.998 y 1.999, con tasas de crecimiento del 1,32 % 1.998 y 3,17%, respectivamente. Siguió creciendo durante 2.000 y 2001, año éste en que se alcanzaron de nuevo los niveles de principios de los 90, con 30 millones de hectolitros consumidos, siendo el 87% de fabricación nacional¹⁴. Este crecimiento se debía principalmente a la afluencia de millones de visitantes extranjeros. Sin embargo, en el 2.002, los datos de consumo acumulado, desde enero hasta agosto, mostraban una nueva ralentización del ritmo de crecimiento (2,33%).

España ocupaba el décimo lugar de la UE en consumo per cápita, con 69 litros anuales, cifra algo inferior al promedio europeo. Por el contrario, en cuanto a producción, durante el año 2.000, España se había situado como el noveno productor mundial y tercer productor de cerveza de la Unión Europea, solamente detrás de Alemania y el Reino Unido (ver anexos 3, 4 y 5).

Se producían grandes diferencias de consumo a nivel regional. Así, por ejemplo, Andalucía, Levante y Albacete eran las regiones de mayor consumo (80,8 l/habitante), frente a las regiones del Noroeste donde el consumo apenas sobrepasaba

¹⁴ Los datos de consumo variaban según las fuentes. Así el Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación daba un total de 2.191,54 millones de litros frente a los 3.084,99 millones de litros de Cerveceros de España. La diferencia radica en la inclusión o no del consumo de los turistas que visitan el país.

los 30 l/habitante. Las condiciones climatológicas y la afluencia de turismo eran los principales factores que hacían que la zona Sur presentara el mayor consumo per cápita. No obstante, la cerveza estaba cobrando cada vez mayor fuerza en las zonas que tradicionalmente habían sido consideradas menos cerveceras, como Galicia y Asturias (anexo 6).

Los competidores españoles.

La última década había sido de reestructuración y consolidación en el sector cervecero español. La elevada competitividad había llevado a las empresas del sector a reestructurar sus costes y a buscar mejoras de productividad, de desarrollo de productos y de apoyo a sus marcas. Pero estos procesos requerían una mayor cuantía de recursos, forzando a realizar operaciones de adquisición y concentración. De este modo las grandes transnacionales de la cerveza, como **HEINEKEN**, Diageo, Carlsberg, Adolph Coors y Danone, fueron entrando en España.

En agosto del 2.002, con un total de 21 centros productivos, el escenario sectorial estaba estructurado de siguiente forma: **HEINEKEN** España y el Grupo Mahou-San Miguel, que controlaban el 71,5% del mercado; la catalana Damm, con el 17,3%, y, algo más rezagados, los cuatro cerveceros de carácter regional —Hijos de Rivera, en Galicia; La Zaragozana, en Aragón, el Grupo de Cervezas Alhambra en Granada, y la Compañía Cervecera de Canarias, en las Islas—, que conjuntamente reunían una cuota del 11,1% (ver Anexos 7 y 8).

Al igual que en otras partes del mundo, la preferencia de marcas era sumamente regional. Así, por ejemplo, Cruzcampo era líder en Andalucía, Damm en Cataluña y Mahou-San Miguel en el centro de la Península y Castilla y León.

Mahou – San Miguel

Este grupo había surgido de la fusión de Mahou y San Miguel en el 2.000. Mahou había sido fundada en 1.890, mientras que San Miguel lo fue en 1.957. Los analistas aseguraban que el nacimiento del nuevo grupo era la respuesta natural de Mahou ante la fusión de Cruzcampo y El Águila, y lo cierto es que esta incorporación había permitido a Mahou alcanzar una cuota de mercado superior al 33%, en el 2.000. El capital de Mahou – San Miguel era en su mayoría español, aunque Danone también participaba en esta empresa con el 33% de sus acciones. Sin embargo, se decía que este gigante de la alimentación abandonaría su presencia en el sector antes del 2.004 para reenfocar su estrategia global hacia otros productos distintos de la cerveza. En marzo del 2.002, para dar cumplimiento a las condiciones impuestas por el Consejo de Ministros para autorizar la fusión, se vendieron las acciones que el grupo tenía en Damm a la belga Interbrew.

Durante el 2.001 el grupo vio incrementadas sus ventas un 5,3 %, hasta los 633 millones de euros, y registró un ebitda¹⁵ (de 166 millones de euros (+5,6%), si bien su resultado neto continuaba siendo negativo (-8 millones de euros en el 2.001 y -76,1 en el 2.000), como consecuencia de la amortización del fondo de comercio

¹⁵ Ebitda: Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

de consolidación derivado de la compra de San Miguel. Su producción había aumentado un 5,1 % hasta los 9,26 millones de hectolitros. En lo que a productos se refiere, en noviembre de 2.001, había lanzado de nuevo "San Miguel Invierno" y había renovado la imagen de toda la gama "Mahou".

Damm

El grupo Damm, fundado en 1.876 por el emigrante alsaciano August Kuentzmann Damm, era el tercer operador cervecero de ámbito nacional. La compañía se había visto "reforzada" con las fusiones acaecidas en el sector en los últimos años, gracias a la compra de parte de los activos de HEINEKEN (dos plantas y seis marcas en el 2.001), la entrada del grupo cervecero belga Interbrew (considerado el segundo operador mundial tras las últimas adquisiciones internacionales), y el buen comportamiento del consumo de ese año. Todo ello había producido un incremento de las ventas de la sociedad del 10%, hasta los 290,32 millones de euros.

Por otra parte, la política de diversificación iniciada hacía unos años, le había llevado a adquirir el 65 % de la envasadora de refrescos y cerveza Font Salem y el 50% de la embotelladora de aguas Fuente Liviana. De esta forma, la facturación del Grupo había crecido un 20%, hasta los 400,61 millones de euros durante el 2.001, con un 79% procedente del negocio cervecero y un 18 % de las aguas y refrescos. En este mismo ejercicio, el beneficio ascendió a 39,1 millones de euros. Al margen de las marcas propias, Damm durante el 2.001 había renovado y ampliado el contrato de elaboración y distribución que mantenía con Anheuser-Busch para su marca Budweiser.

Cerveceras Regionales

El resto de compañías de carácter regional habían mantenido su nivel de presencia, a excepción de Grupo Cervezas Alhambra que había experimentado un crecimiento del 0,7%, elevando su producción un 33,9%, gracias a su política de adquisiciones y al respaldo de sus socios financieros para convertirse en un fuerte grupo regional de bebidas.

Distribución.

Existían dos canales perfectamente diferenciados: el canal Alimentación y el canal Horeca (food service). Fuentes relacionadas con el sector sugerían que el 75% de las ventas de cerveza se efectuaban en el canal de la hostelería y la restauración, siendo en este canal en donde se luchaban gran parte de las batallas para asegurar puntos de participación de mercado.

El 25% restante se distribuía a través de otros canales, como los supermercados, hipermercados y las tiendas de conveniencia. El importante peso del canal Horeca en España se debía básicamente a los casi 250.000¹⁶ establecimientos que se estimaba existían y que superaba en mucho al resto de países europeos. Sólo el Reino Unido tenía un peso del canal *Horeca* tan importante como España.

¹⁶ Según la Federación española de Hostelería.

La importancia del consumo de cerveza en el canal hostelero se reflejaba en que esta bebida constituía, junto al café, el principal producto en la actividad de un bar en términos de facturación. A pesar de esto, el peso del canal *Horeca* estaba en disminución (ver anexo 9), de tal forma que fuentes del sector afirmaban que para el 2.004 las ventas en este canal podrían situarse en un 59%.

El canal *Horeca* se caracterizaba por la presencia de un elevado número de distribuidores con pequeños ámbitos de actuación y con una relación, en general, de exclusividad con los productores de cerveza. En muchos casos no existía contrato escrito y, a pesar de la supresión de las cláusulas de exclusividad, la realidad era que se solían establecer relaciones estables. Este hecho suponía una barrera de entrada tan importante, que las empresas productoras foráneas habían optado por establecer acuerdos de distribución con sus propios competidores nacionales, en lugar de intentar crear sus propias redes de distribución. En este canal los tres grupos de ámbito nacional representaban el 92,5%, mientras que en el canal Alimentación su presencia era sólo del 63,6%.

La rentabilidad de la distribución del canal *Horeca* para los cerveceros era considerablemente mayor que la del canal de Alimentación. En éste último la mayoría de las cerveceras españolas habían optado por la fabricación de marcas blancas, con el fin de maximizar la utilización de su capacidad de producción y frenar el acceso de otros productores europeos al mercado español por esta vía.

La competencia en este sector estaba muy condicionada por la localización y el grado de dispersión de la cuota que cada grupo cervecero alcanzaba en las distintas áreas de consumo. Una cuota de mercado elevada en alguna zona del país proporcionaba, además de un determinado porcentaje del mercado nacional, la base de apoyo necesaria para que la cervecera pudiera consolidar y expandir su actividad en esa zona y en las limítrofes, un factor fundamental en un mercado en que el reducido alcance de las redes de distribución limitaba considerablemente las posibilidades de expansión territorial.

Barreras de entrada.

El volumen de inversión necesario, tanto en activos de producción como en publicidad, no sólo para entrar sino también para mantener la presencia, constituía una seria barrera de entrada en el sector cervecero. Junto a la dificultad de acceso a la distribución en el canal *Horeca* y el hecho que, según fuentes del sector, el 26% de la capacidad productiva estuviese ociosa y en condiciones inmediatas de uso, había llevado a las empresas extranjeras a firmar acuerdos de distribución o licencias de producción con las empresas nacionales ya instaladas — a excepción de la experiencia temporal de Coors.

Así, la primera productora mundial distribuía su marca “Bud” mediante el Grupo Damm; la distribución de la danesa Carlsberg había sido recientemente cedida a Mahou-San Miguel; Guinness se distribuía a través de **HEINEKEN**, y así numerosas marcas extranjeras. Las marcas de importación, por sí mismas, suponían una pequeñísima parte del negocio para las empresas cerveceras nacionales. Su interés en distribuir las no radicaba tanto en el beneficio directo del producto como en el mayor poder que le otorgaba al cervecero ampliar su cartera con marcas internacionales de prestigio (ver anexo 10).

El 64% del volumen importado, se distribuía a través del canal de alimentación como marca blanca o marca de distribuidor, por lo que no competía con las cervezas de calidad que se comercializaba a través del canal Horeca.

Incursión de HEINEKEN España en la hostelería y restauración.

La experiencia de **HEINEKEN** España en el sector de la hostelería y la restauración, se remontaba a los tiempos en que Grupo Cruzcampo formaba parte del grupo multinacional Diageo (resultado de la fusión de Guinness PLC y Grand Metropolitan PLC). —En el Apéndice 1 se describe como la marca Guinness desarrolla internacionalmente y desde 1.990, su filial “The Irish Pub Concept” (IPC) —.

En 1.993 se había inaugurado en Madrid el primer pub irlandés incorporado al programa IPC. En poco tiempo el proyecto obtuvo los mismos resultados exitosos que en otros países. Además, si se consideraba que, de acuerdo con estudios de marketing internos, la cerveza Guinness era una cerveza difícil de beber para el consumidor-tipo español, el éxito era aún mayor. Los pubs irlandeses crecieron a un ritmo de unos 20 locales al año hasta llegar en agosto del 2.002 a unos 165 pubs en operación alrededor de España (ver anexo 11).

En 1.997 el equipo de Grupo Cruzcampo, aprovechando el conocimiento alcanzado en la puesta en marcha y el funcionamiento de los pubs irlandeses, creó las cervecerías “Gambrinus”, la versión española del IPC. En este nuevo concepto se recreaba un ambiente cervecero similar al existente en la fábrica de La Cruz del Campo de principios del siglo XX. Con esta atmósfera se buscaba inspirar a los consumidores a adquirir gusto por la cerveza de barril apoyando su consumo mediante la oferta de una amplia gama de tapas. El objetivo de las cervecerías Gambrinus era aprovechar la tradición en España de la cerveza y las tapas para incrementar la cuota de mercado de la marca Cruzcampo en otras zonas distintas a aquellas donde esta cerveza era líder (principalmente, las provincias de Cádiz, Huelva y Sevilla). El reto era vencer las preferencias del consumidor por su cerveza local y ganar la credibilidad suficiente para convertirse en su cerveza preferida. El primer Gambrinus se abrió en San Sebastián el 30 de agosto de 1.997.

Durante ese mismo año, la búsqueda continuó enfocada hacia plazas difíciles. Éste fue el caso de Burgos. Esta ciudad tenía una cultura del vino muy arraigada (sólo había dos establecimientos que dispensaran cerveza en esas fechas) además de ser uno de los puntos de fabricación de San Miguel. El 95% de la escasa cerveza consumida era de esta marca, siendo Cruzcampo una marca desconocida. Sin embargo, a principios del 2.002, Jesús Rubio, el Director de **HEINEKEN** Temáticos, había recibido impresiones sobre la evolución del mercado de esa zona el año anterior. Los comerciales de la zona estimaban que el 15 % de la cerveza consumida en el 2.001 fue Cruzcampo y creían que, principalmente gracias al local Gambrinus, se había logrado un aumento de la preferencia del consumidor local por la cerveza.

La velocidad con la que el concepto se posicionó en el mercado permitió alcanzar en el 2.000, una facturación de 60,10 millones de euros en este nuevo negocio del grupo. En agosto del año 2002 existían ya unos 150 establecimientos en operación, uno de ellos en el Algarve portugués.

En el año 2.000, **HEINEKEN** España introdujo, también para el fomento de la marca Cruzcampo, **Cruz Blanca**, un concepto basado en el mismo modelo que Gambrinus pero esta vez recuperando el tipismo de las antiguas tabernas madrileñas de principios del siglo XX, con una decoración castiza con cerámica y un enfoque gastronómico dirigido especialmente a los pescados y mariscos. En agosto del 2002 existían 13 establecimientos de este tipo en operación y Jesús le auguraba un gran crecimiento.

El más reciente de los temáticos de **HEINEKEN** España era **Beer Station**, un concepto que perseguía la comercialización de las marcas internacionales de la cartera de marcas de **HEINEKEN**, compuesto por 30 cervezas de botella y 6 de barril. El ambiente de un Beer Station era el de una estación de ferrocarril, dirigido a fomentar, en palabras de Jesús Rubio, "una sensación de internacionalidad, viajes, espíritu aventurero y experimentación de nuevas sensaciones en la mente del consumidor, para llevarlo a probar nuevos tipos de cerveza, distintos a los que consumía habitualmente". El perfil buscado para ser propietario de uno de estos establecimientos era el de un hostelero con experiencia atendiendo locales nocturnos, ya que el horario habitual de operación sería durante la tarde-noche. El reto sería convencer a la gente para comer tapas en un lugar al que irían a divertirse por la noche (ver Anexo 12).

Estrategia de Temáticos.

La visión de conjunto de la empresa se podía resumir en: "aspirar a ser la compañía líder en el sector cervecero, con una cuota de mercado del 40%". Una de las dudas de Jesús Rubio era cómo conseguir aportar a esta visión desde su unidad de negocio.

Toda la organización tenía la responsabilidad de vender el concepto de Temáticos, tanto vendedores y repartidores como jefes y directivos. En opinión de Jesús, los temáticos debían ser estratégicos porque constituían una herramienta de marketing muy eficaz. Al cabo de un año, se producían un total de 60 millones de consumiciones, con una estancia media de 45 minutos, durante la cual el consumidor recibía impactos publicitarios, muchos de ellos de carácter subliminal, en un momento de ocio y disfrute.

Los temáticos de **HEINEKEN** España habían nacido con un triple objetivo: expandir la cultura cervecera, difundir las marcas del grupo y modernizar el sector de la hostelería. En todo caso, la propia venta de cerveza y la expansión del grupo a nuevos mercados, eran objetivos inherentes al proyecto.

Eran muchos los retos que tenía que afrontar el sector en España. Por tradición, en este país estaba instaurada la cultura del vino y, hasta fechas relativamente recientes, la cerveza no gozaba del prestigio y la distinción que había adquirido el vino. Las empresas cerveceras trabajaban con un producto "commodity" y, por otra parte, la profesionalización del sector hostelero era prioritaria para mejorar la imagen de la cerveza, ya que durante mucho tiempo el hostelero español había estado rodeado de una imagen de escasa calidad en el servicio, con instalaciones que en casos dejaban mucho que desear. Poner en marcha un bar era visto comúnmente como un negocio rentable y fácil, siendo motivo de atracción para una gran variedad de personas, aunque en muchos casos no contaban ni con la vocación ni con los conocimientos para dedicarse a ello.

De acuerdo a las estadísticas, de los casi 250.000 puntos de venta existentes en España, un 20% no permanecía en operación más de 2 años. En opinión de Jesús, los establecimientos Gambrinus suponían un revulsivo y una imagen de referencia para el sector y, a su vez, esto contribuiría al desarrollo de la cultura de la cerveza y promovería el cambio de percepción por parte del cliente hacia la misma

El conflicto con el canal tradicional, los hosteleros, había sido ampliamente debatido en el seno de la organización. En palabras de Jesús Rubio:

«Siempre hemos tratado de minimizar los impactos que pudieran afectar a los dueños de los bares tradicionales, para evitar que el proyecto de Temáticos pueda llegar a ser considerado como una competencia directa a nuestros propios clientes. Por ello, en aquellas zonas de mercado donde estábamos bien posicionados (Sevilla, Cádiz, Huelva) no establecemos "Gambrinus" ni "Cruz Blanca" a pie de calle, únicamente en Centros Comerciales. Los Centros Comerciales son un universo aparte y entendemos no generan una competencia directa sobre la hostelería tradicional. Cuando se toma la decisión de instalar un establecimiento convocamos una reunión previa (facilitada por los comerciales de la zona) con todos los "franquiciados" potenciales, dando así la oportunidad a muchos inversores siempre que reúnan las características adecuadas, en un intento por respetar el principio de libre competencia. Se establecen zonas de influencia y exclusividad para defender la rentabilidad de la inversión. Cuando ha surgido la posibilidad de conflicto, hemos optado por no implantar el establecimiento» (ver anexo 12).

En términos de volumen de cerveza vendida, los Temáticos de **HEINEKEN** representaron en el año 2.001 menos del 2% de las ventas del grupo en el canal hostelero. Se consumía, sin embargo, unas 15 veces más cerveza en un establecimiento temático que en otro de similares características. De hecho, disponer de un establecimiento temático en la zona ayudaba a la fuerza de ventas a cumplir sus objetivos.

Características generales de los establecimientos Temáticos de **HEINEKEN**.

Los establecimientos estaban regidos por sociedades limitadas, cuya relación con **HEINEKEN** España estaba basada en un contrato de "compra y promoción" por parte del cliente de los productos del grupo que se identificaban en el citado contrato. Sin embargo, en realidad, el contrato no agotaba su objeto en esta finalidad sino que abarcaba mucho más, ya que lo que se pretendía era una distribución planificada y eficaz de los productos del grupo.

Por ejemplo, el contrato de un Gambrinus podía sintetizarse en los siguientes puntos: compra de los productos con la única finalidad de venderlos en la cervecería, que debía instalarse conforme al diseño y a la supervisión de **HEINEKEN** España, quien, a su vez, cedía al cliente el uso de los distintivos necesarios para la identificación del negocio y la realización de actividades publicitarias. Asimismo, **HEINEKEN** España debía llevar a cabo tareas de instrucción al cliente en el control y supervisión del negocio, así como de suministro de los materiales. Estos elementos integrantes del contrato, ponían de manifiesto que no se trataba tan sólo de una "compra y promoción" sino que trataba de aproximarse más a una franquicia.

El único aspecto que diferenciaba a los temáticos de **HEINEKEN** España de las franquicias tradicionales era que la Compañía no cobraba canon de entrada ni royalty. En opinión de sus directivos, este tipo de cargas constituía una barrera que limitaría la velocidad de crecimiento que requería el negocio. Si el margen neto para los hosteleros representaba menos del 20% de sus ventas, no podrían soportar royalties del 7 al 10%, común para las franquicias del sector hostelero. (Ver en Anexo 13 distintas cuentas de resultado orientativas para un Gambrinus).

Entre los servicios proporcionados por el grupo se encontraba la disponibilidad permanente de asistencia y la formación del gerente y empleados de cada local.

Una de las cuestiones que tendría que presentar Jesús al Comité era si constituir "auténticas franquicias" o seguir funcionando como lo estaban haciendo hasta el momento. Si bien existían grandes dificultades para hacer el cambio, pensaba que también había aspectos a favor de llevar más amarrada la explotación y concesión de establecimientos. Según los datos de la empresa, la línea de Temáticos había aportado un margen de contribución positivo al Grupo, pero no era éste el único criterio a tener en cuenta para las decisiones a tomar.

Imagen y calidad

La imagen era uno de los aspectos que más cuidaba el grupo. Todo punto de contacto con el cliente era una oportunidad potencial de dar una buena imagen, por lo tanto se estudiaba cada mensaje enviado a la clientela. Los establecimientos contaban con una decoración especial tanto en las cámaras de cerveza como en el mobiliario o los cubiertos de cada mesa. Los artículos promocionales, el uniforme de los empleados y los materiales PLV (Publicidad en el lugar de Venta) servían para reafirmar el concepto de los locales. La meta era crear un ambiente cálido y genuinamente cervecero.

HEINEKEN España asesoraba al inversionista sobre la idoneidad de la ubicación del local, a la vez que le proveía con un plan de lanzamiento del negocio y un plan de marketing que actualizaba de manera periódica, con promociones al menos dos veces al año. El equipo de Temáticos intentaba que la ubicación de los establecimientos fuese en zonas concurridas y con abundante paso de peatones.

En este sentido, en mayo del 2.002, se había cerrado un acuerdo con RENFE para instalar 5 Gambrinus y 5 Cruz Blanca en 10 trenes AVE. Además, se había logrado que fuese servida cerveza de barril Cruzcampo en los otros 8 trenes que componían la flota AVE. Para llegar a este convenio, había sido necesario el desarrollo de una tecnología especial para los trenes, ya que el movimiento de los vagones y el desfase de tensión eléctrica hacía imposible el uso de las instalaciones convencionales para servir cañas. **HEINEKEN** España estaba tan satisfecho con el proyecto que se planteaba acometer alguna experiencia similar en otros medios de transporte.

En la operación de los Temáticos era fundamental resaltar la calidad de la cerveza y hacer énfasis en su correcto tiraje. Además, en Gambrinus y Cruz Blanca, la oferta de una buena variedad de tapas para acompañar también era necesaria, además de las diez comunes a todos los establecimientos.

De este modo, se volvió conveniente cuidar la capacitación adecuada del personal, tanto en la manipulación de la cerveza como en la elaboración de los menús. Así, **HEINEKEN** España dio un significativo paso cuando puso en marcha la Escuela de Hostelería Gambrinus en septiembre de 2.000 en Sevilla. La escuela contaba con una Cervecería Gambrinus, donde los alumnos realizaban sus prácticas. Todos los programas hacían hincapié en la gastronomía local y en factores como la calidad, la innovación y la satisfacción del cliente.

En noviembre del 2.001, el equipo de Temáticos puso en marcha un plan según el cual todos los propietarios debían pasar una semana por la Escuela de Hostelería antes de poner en marcha un establecimiento. De igual forma, de acuerdo al mismo plan, los cocineros debían atender un curso una vez al año destinado a dar un buen "reciclaje" al menú. El reciclaje consistía en saber cómo añadir nuevas sugerencias a la carta y eliminar aquellas que ya no eran tan populares.

En los cursos de gestión se trataban temas como la gestión de recursos humanos, cuenta de explotación, marketing corporativo y de temáticos, el curso de la caña perfecta, gestión de costes y planificación de negocio. Los cursos dirigidos a cocineros tocaban aspectos como el manejo de márgenes, compras efectivas, conservación de alimentos, rotación de platos y optimización de mermas.

Los dueños de los establecimientos pagaban el alojamiento, cenas y desplazamientos del personal en los cursos. **HEINEKEN** España, por su parte, financiaba los costes de esta formación, además de las comidas en la cervecería de la Escuela.

HEINEKEN España controlaba el servicio en los establecimientos temáticos mediante dos instrumentos: "el cliente misterioso" y los cuestionarios que realizaba el equipo comercial. Mediante el primero se efectuaba una auditoría de calidad por un cliente, en apariencia, que evaluaba parámetros como el personal, la calidad del servicio, el tiraje de la cerveza, los productos, el mantenimiento e imagen del establecimiento, el control y la satisfacción del cliente. Sobre la base de los resultados obtenidos en estas auditorías se daban reconocimientos, sin que se penalizara a aquellos establecimientos que estuviesen por debajo de la media. En el segundo caso, con carácter mensual, la fuerza de ventas pasaba un cuestionario a los franquiciados evaluando parámetros similares.

El club de compras

Como parte del servicio prestado a los propietarios de los temáticos, el grupo había establecido un club de compras donde era posible encontrar desde servilletas, refrescos y jamones hasta material informático y mobiliario. Cada año, **HEINEKEN** España negociaba con proveedores estratégicos de la hostelería precios especiales para los propietarios de cualquiera de los cuatro temáticos.

Con el club, **HEINEKEN** pretendía asegurar que los establecimientos pudieran adquirir siempre productos de buena calidad y con precios bajos. Sin embargo, no se imponía la compra a proveedores del club, lo cual permitía a los propietarios trabajar con otros proveedores. Esto daba libertad a los propietarios de los establecimientos pero reducía el poder de negociación del grupo en la formalización de nuevos acuerdos.

La gestión del club de compras se llevaba de una manera periódica. La periodicidad con la que el grupo tenía información de las compras efectuadas variaba entre proveedores. Con algunos, como Coca-Cola o Diageo, se tenía un informe trimestral mientras que con otros la información era anual.

En opinión del equipo de Temáticos, si fuese obligatorio para los propietarios de los establecimientos comprar en el club, la operación de éste debería ser más sistemática. Pero, hasta el momento no había sido necesario. En todo caso, la idea de potenciar el club de compras era una de las cuestiones a considerar en el futuro.

La organización

La estructura de Temáticos dependía directamente de la Dirección General del Grupo **HEINEKEN** España. A su vez, Jesús Rubio contaba en su equipo con cinco directivos: el jefe de nuevos proyectos, el jefe de Trade Marketing y tres jefes de ventas. Estos últimos se coordinaban con centenares de vendedores y repartidores a cargo de la Dirección de Ventas del Grupo. De este modo, pese a haber una estructura separada, se buscaba la coordinación con otros departamentos en el día a día de la organización. El total de la plantilla de la división ascendía a 25 personas, que manejaban un presupuesto de unos 5,5 millones de euros.

Competidores de los Establecimientos Temáticos.

España tenía un amplio camino recorrido en el sector de la restauración. Sin embargo, el desarrollo de establecimientos temáticos mediante franquicias era algo reciente.

La batalla por la "cuota de estómago" del consumidor se daba en cualquier lugar donde fueran servidos alimentos y bebidas, de manera que todo el sector de la restauración suponía una competencia potencial de los Temáticos de **HEINEKEN**. Sin embargo, de una manera u otra, se podía decir que existían competidores con un modelo y un mercado muy similar al de éstos, especialmente, a Gambrinus y Cruz Blanca (ver anexo 14).

"Cañas y Tapas": fue un proyecto impulsado en 1.999 por San Miguel como respuesta al lanzamiento de Gambrinus por parte de Cruzcampo. Su lema era "para cada caña, una tapa" y era así como el consumidor dentro de una atmósfera típica española recibía gratis una tapa diferente por cada cerveza que pedía. La experiencia había tenido un cierto éxito, siendo destacable el comportamiento de los establecimientos de Madrid. A finales del año 2001, tras la fusión de San Miguel con Mahou, "Cañas y Tapas" es adquirida por el Grupo Zena, conocido consorcio de la restauración en España cuyas operaciones incluían franquicias de Burger King y Pizza Hut, California, Nostrus, Gofy, Foster's Hollywood, Actor's y KFC y que estaba en un proceso de gran expansión. Por su parte, Mahou-San Miguel, logró, con este acuerdo, convertirse en el proveedor exclusivo de cerveza para todos los negocios del grupo Zena.

“**Maes de Flandes**”: Inaugurado en Madrid en 1.989, fue el pionero de las cadenas temáticas españolas. Originalmente propiedad del entonces grupo belga Alken Maes, fabricante de cervezas de especialidad ampliamente valoradas por los expertos, los Maes estaban dirigidos a fomentar el consumo de las cervezas de especialidad dentro de España. Posteriormente, los derechos de esta cadena fueron comprados por Mahou, que buscó sin mucho éxito incrementar el número de establecimientos hasta el año 2.002 en que decidió liquidar el negocio. Sin embargo, algunos de sus franquiciados sí seguían interesados en continuar operando un temático de concepto internacional, como el reciente Beer Station de HEINEKEN España.

A estos dos conceptos había que sumar la presencia de otras cervecerías en el mercado, como **Bierwinkel**, que ofrecía hasta 130 cervezas diferentes y especialidades alemanas en un ambiente cervecero germano; y **Lizarrán**, la cadena de bares de tapas vascas en manos de Paneuropean Food Found. Además existían otros temáticos que aún no siendo estrictamente cervecerías competían por el gusto del público, como era el caso de los **Mesones Cinco Jotas**...

Según algunos directivos de HEINEKEN-España, en un análisis comparativo con el sector, su proyecto de Temáticos contaba con la ventaja de pertenecer a una gran empresa con muchos medios, plantilla formada y disponibilidad de información suministrada por los vendedores del Grupo. En el otro lado de la balanza, el tamaño imponía rigidez en la toma de decisiones y limitaba el ritmo de crecimiento. Además, cualquier posible conflicto a nivel comercial, se solucionaba desestimando la implantación del nuevo establecimiento.

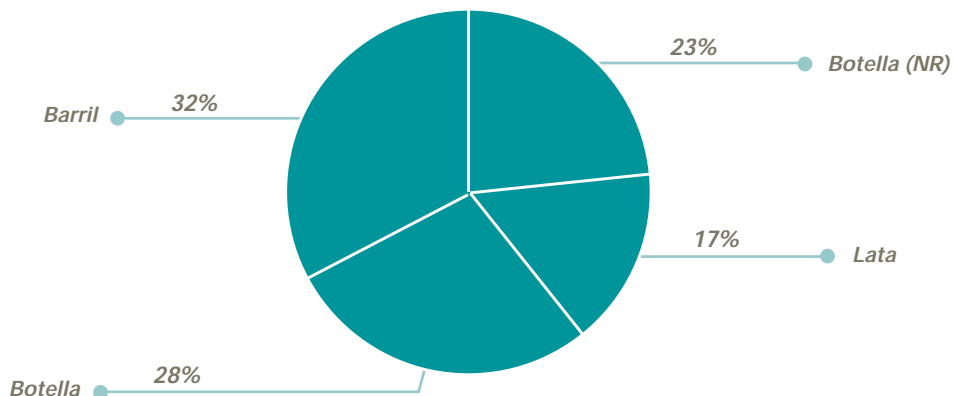
Mirando al futuro.

La velocidad de expansión lograda en los últimos años había permitido al grupo colocarse como número uno en lo que se refiere al número de cervecerías temáticas en España. Jesús Rubio intentaba imaginar cuál habría sido el escenario actual para sus marcas de no haber existido la división de temáticos. El ejemplo más claro era la marca Guinness. Habrían sido necesarios 30 años para posicionarla en los niveles donde se encontraba ahora si no se hubieran utilizado los Temáticos. En la actualidad, el nivel de consumo de la marca Guinness en estos establecimientos era de 10 millones de pintas (5 millones de litros), frente a las 800.000 pintas de consumo del 93, cuando se iniciaba el programa en España. En cuanto a Cruzcampo, quizás el mercado andaluz hubiera sido el mismo. Pero estimaba que donde el impacto de los temáticos había resultado más exitoso era en Madrid y el País Vasco. Además, día a día, se iba consolidando en la mente de los consumidores la imagen de los productos que comercializaban.

HEINEKEN ESPAÑA. ANEXOS.

Anexo 1

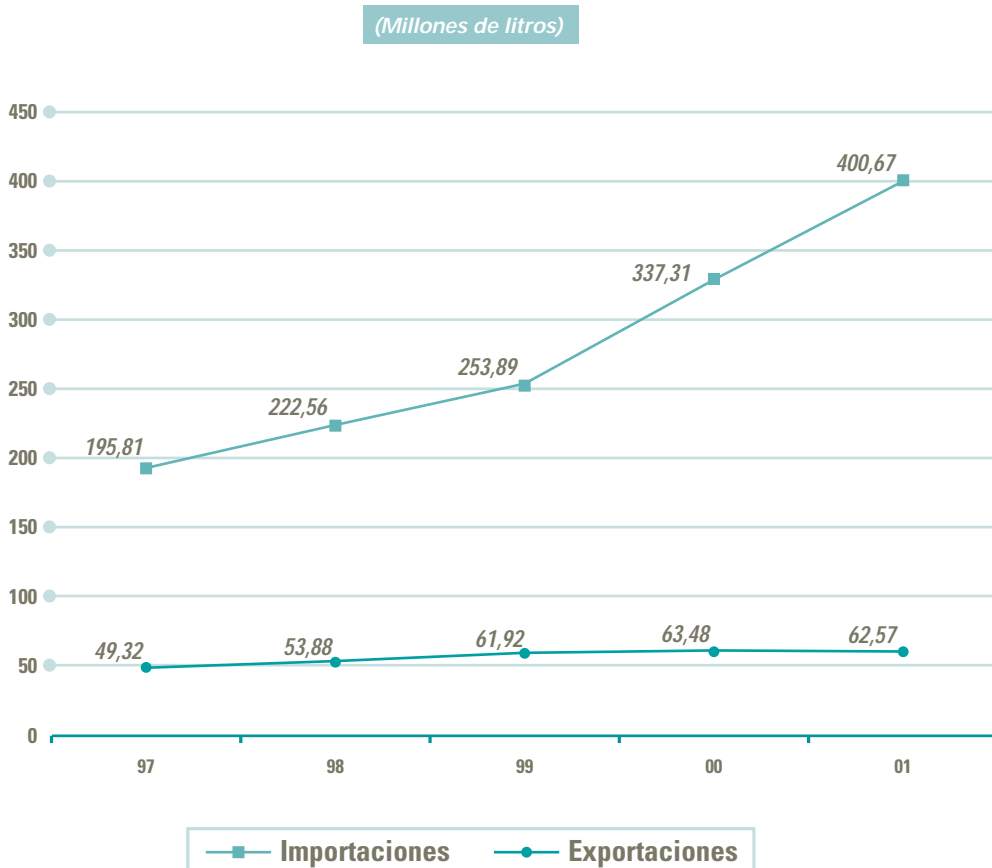
Reparto de las ventas por tipo de envase (2001)



Fuente: Cerveceros de España

Anexo 2

Evolución del Comercio exterior español de cerveza



Fuente: Cerveceros de España

Principales países productores de cerveza del mundo

(Volumen producido)

Ranking 1999	Ranking 1998	País	Producción de cerveza en 1999 (millones de Hectolitros)
1	1	EEUU	230,04
2	2	China	207,37
3	3	Alemania	104,63
4	4	Brasil	78,80
5	5	Japón	71,51
6	6	Reino Unido	58,92
7	7	México	49,42
8	8	Rusia	38,15
9	9	España	27,12
10	10	Sudáfrica	26,06
11	11	Francia	22,83
12	12	Polonia	22,60
13	13	Canadá	20,76
14	14	República Checa	18,03
15	15	Australia	17,62
16	16	Venezuela	17,00
17	17	Colombia	16,00
18	18	Italia	15,56
19	19	Corea del Sur	14,80
20	20	Países Bajos	13,38
21	21	Argentina	13,05
22	22	Filipinas	12,40
23	23	Rumania	11,28
24	24	Tailandia	10,50
25	25	Bélgica	10,00

Fuente: CBMC Información Pública

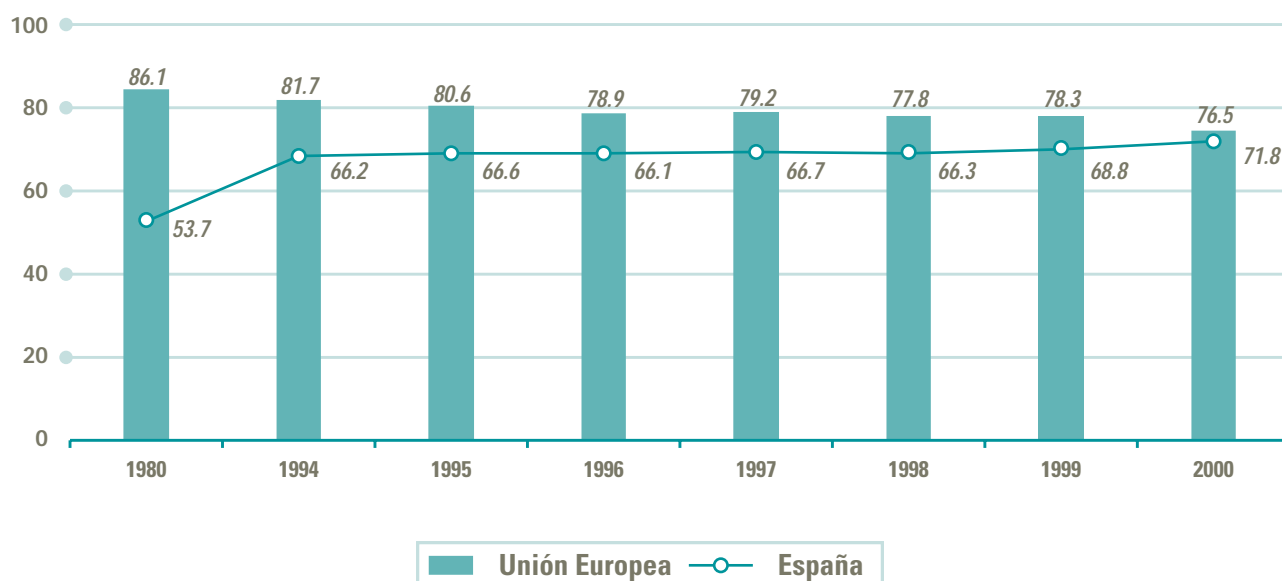
Producción de cerveza en la Unión Europea

	1980	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Bélgica	12,94	10,72	10,51	10,28	10,24	10,01	10,20	10,06
Dinamarca	6,69	6,62	6,51	6,36	6,17	5,71	5,56	5,45
Alemania	89,82*	112,32	111,00	107,99	107,68	104,55	104,63	103,06
España	20,07	26,64	26,96	26,20	26,24	26,42	27,12	28,85
Francia	23,75	22,69	22,69	23,13	21,66	22,66	22,83	21,42
Grecia	NA	4,20	4,01	3,89	3,94	4,21	4,35	4,29
Irlanda	4,17	4,83	4,93	5,20	5,41	5,59	5,70	5,60
Italia	9,54	15,01	14,53	13,76	14,54	15,50	15,56	16,29
Luxemburgo	0,42	0,41	0,48	0,47	0,47	0,45	0,47	0,47
Países Bajos	12,21	13,23	13,27	13,28	13,48	13,23	13,31	13,13
Austria	7,65	9,36	9,31	9,19	9,15	8,74	8,81	8,74
Portugal	3,53	6,16	6,42	6,14	6,32	6,49	6,48	6,46
Finlandia	2,74	4,29	4,15	4,07	4,17	4,08	4,09	4,02
Suecia	3,94	5,89	5,69	5,23	5,46	5,08	5,26	5,01
Reino Unido	65,49	60,58	59,13	59,89	61,11	58,84	58,92	57,01
<i>Unión Europea</i>	<i>262,96</i>	<i>303,01</i>	<i>299,57</i>	<i>295,07</i>	<i>296,01</i>	<i>291,56</i>	<i>293,28</i>	<i>289,85</i>
Noruega	1,96	2,19	2,28	2,30	2,33	2,20	2,26	2,33
Suiza	4,43	4,55	4,43	4,31	4,25	4,28	4,21	4,20
TOTAL	269,35	309,75	306,29	301,67	302,59	298,04	299,76	296,37

* El número de 1980 para Alemania es exclusivamente el de la RFA

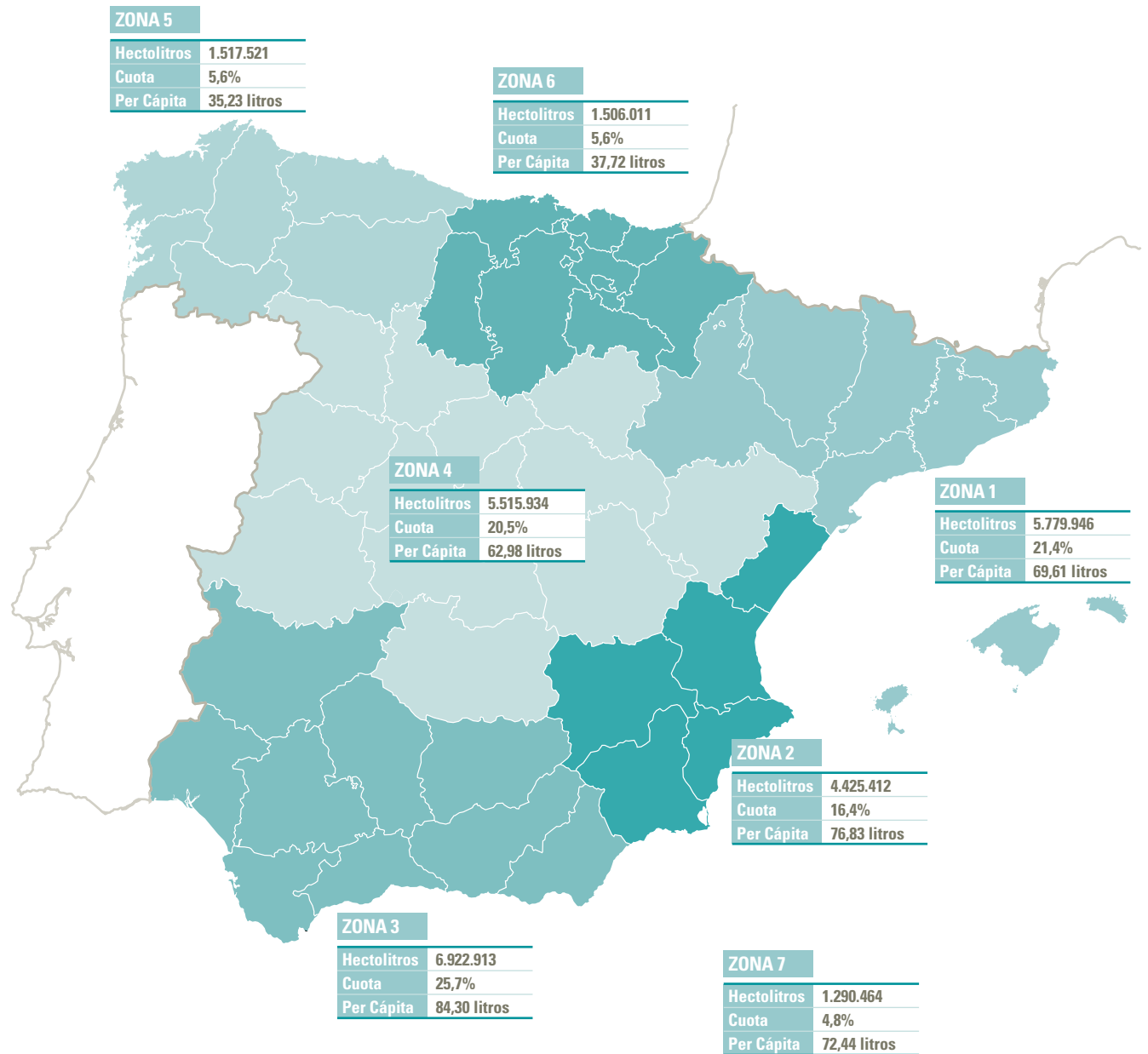
Fuente: CMBC

Consumo per cápita de cerveza en la Unión Europea



Fuente: CMBC

Consumo de Cerveza según áreas Nielsen. (2001)

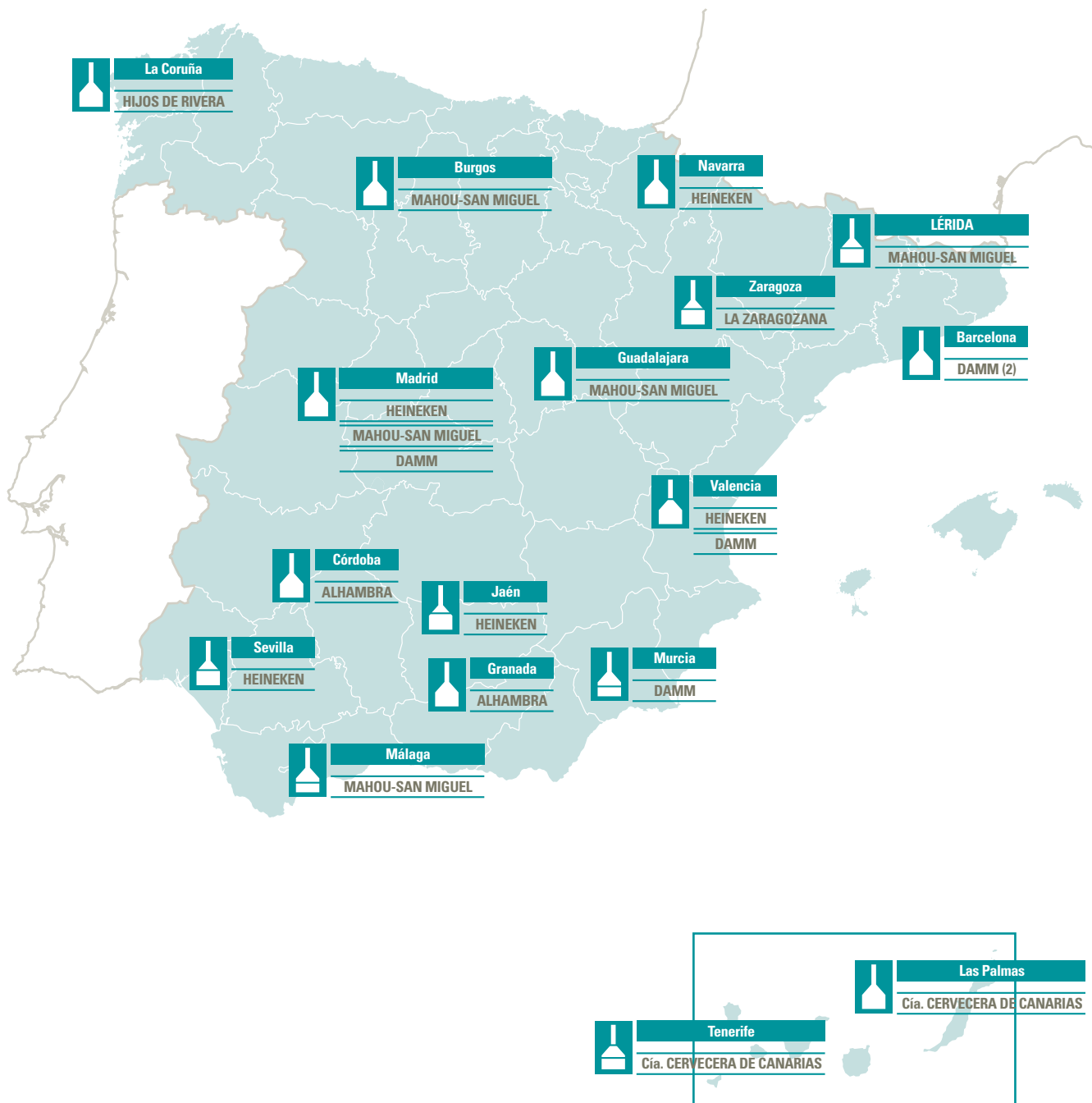


ZONA 1	Noroeste e Islas Baleares
ZONA 2	Levante, Albacete y Murcia
ZONA 3	Sur de España, sur de Extremadura, Ceuta y Melilla
ZONA 4	Centro de la Península y Norte de Castilla y León
ZONA 5	Noroeste
ZONA 6	Norte de España y Norte de Castilla y León
ZONA 7	Islas Canarias

TOTAL VENTAS	26.958.201
TOTAL DIFERENCIA	4,7%



Distribución de los centros productivos de las cerveceras españolas



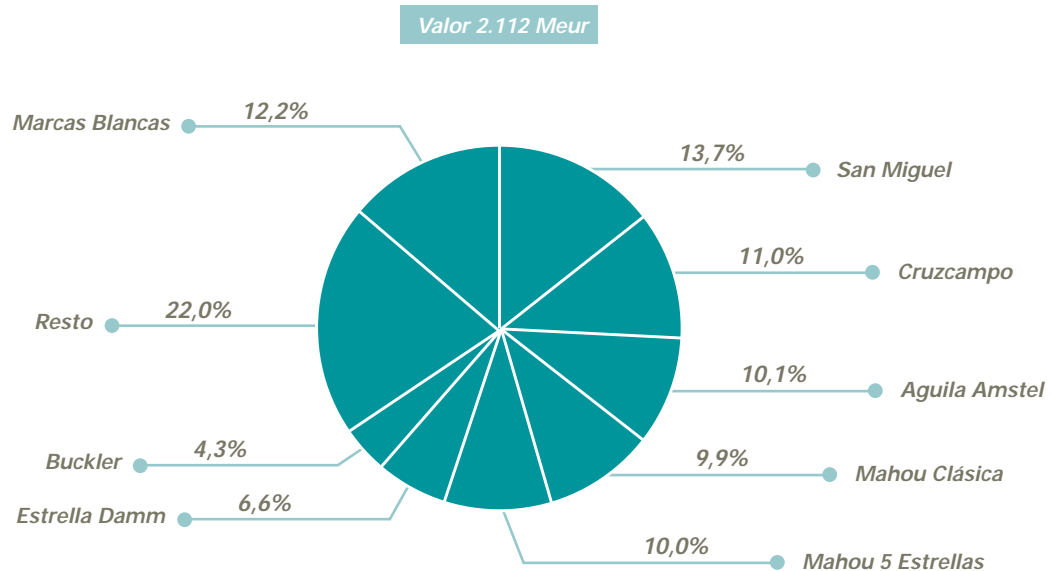
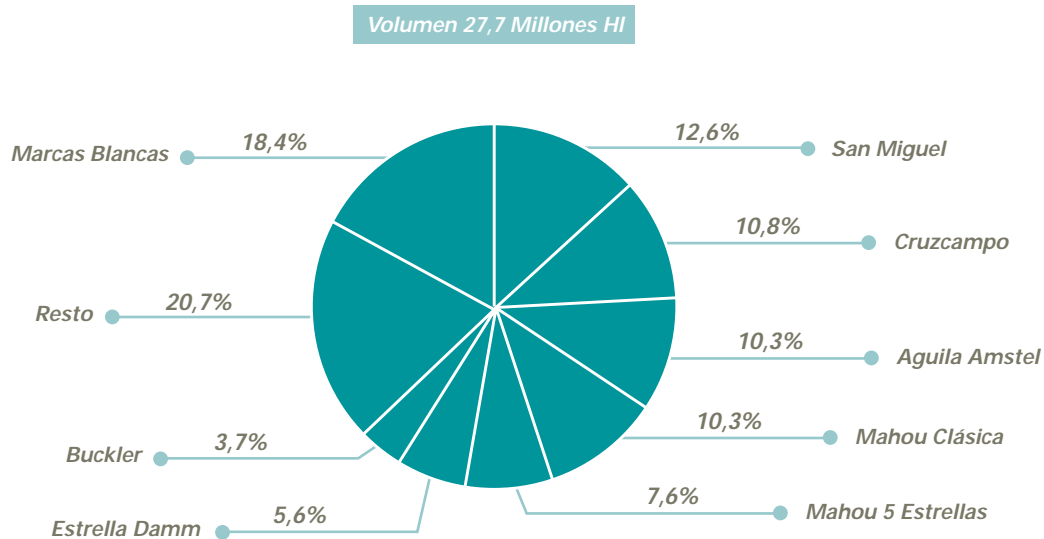
NÚMERO TOTAL DE CENTROS DE PRODUCCIÓN 21

Fuente: Cerveceros de España

Situación de mercado - España (Principales grupos y marcas nacionales, 2001)

	Compañía	2000		2001		Diferencia Año Anterior
		Hectolitros	Cuota	Hectolitros	Cuota	
1	HEINEKEN España	10.386.235	39,3%	10.550.703	38,1%	1,6%
2	Grupo Mahou-San Miguel	8.811.713	33,4%	9.257.579	33,4%	5,1%
3	Grupo Damm	4.371.675	16,6%	4.792.121	17,3%	9,6%
4	Cía. Cervecera de Canarias	991.895	3,8%	1.027.784	3,7%	3,6%
5	Grupo Cervezas Alhambra	690.058	2,6%	923.793	3,3%	33,9%
6	Hijos de Rivera	674.841	2,6%	721.739	2,6%	6,9%
7	La Zaragozana	408.787	1,5%	427.961	1,5%	4,7%
8	Coors Brewing Ibérica	78.353	0,3%			
		26.413.557	100,0%	27.701.680	100,0%	4,9%

Fuente: Cerveceros de España



Evolución del Consumo de Cerveza en España

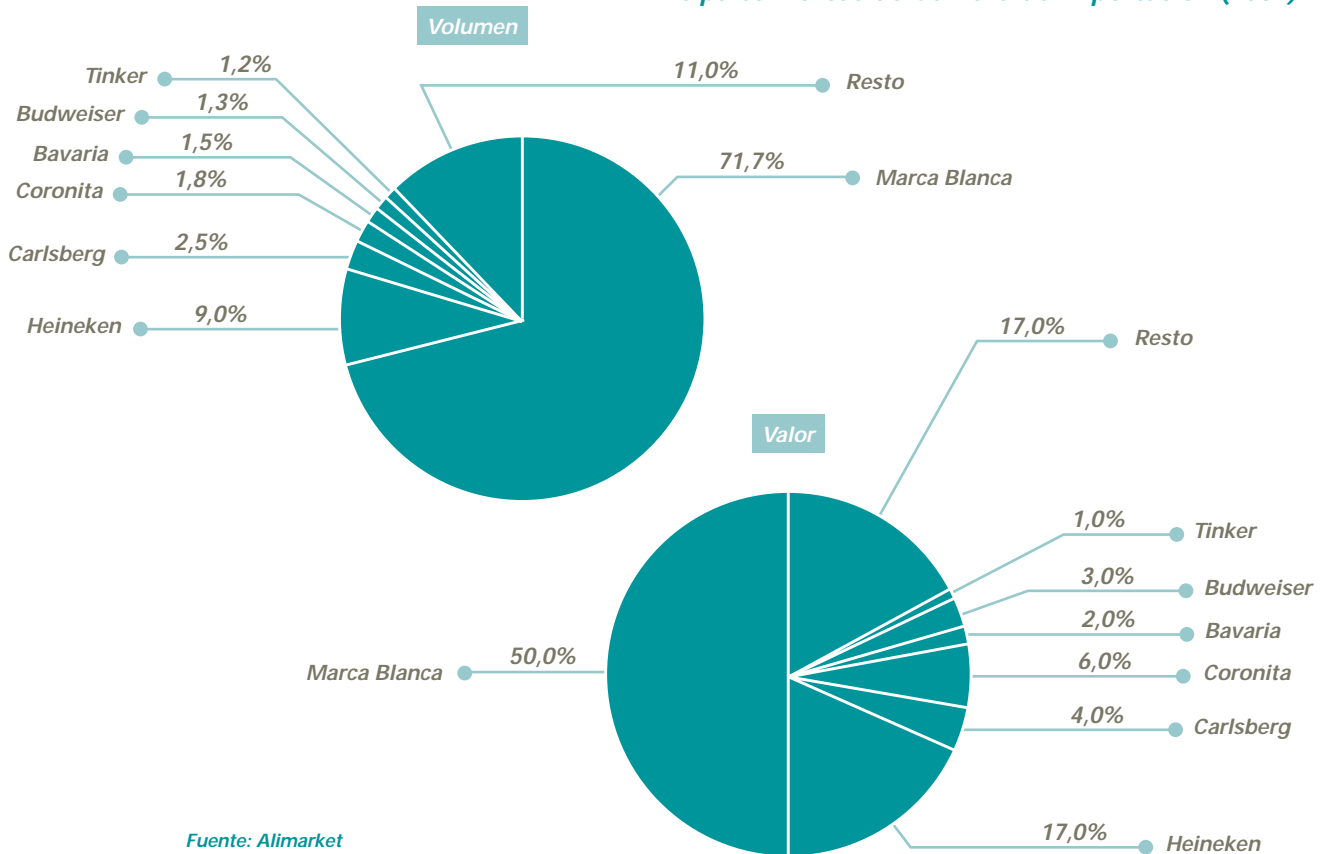
Volumen (M.l.)	2000	2001	Variación
Hogares	512,25	530,93	3,6%
Extracomunitario	1.690,79	1.660,61	-1,8%
Total	2.203,04	2.191,54	-0,5%

Valor (M. Euros)	2000	2001	Variación
Hogares	450	480	5,3%
Extracomunitario	2.020	1.980	-1,7%
Total	2.470	2.460	-0,4%

Precio medio 2001: 1,12 euros/litro
Consumo per cápita 2001: 54,37 litro/habitante

Fuente: Panel de Consumo del MAPA

Principales marcas de Cerveza de Importación (2001)



Fuente: Alimarket

Número de establecimientos temáticos lanzados por Guinness y HEINEKEN en España

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Guinness Irish Pub	1	8	10	12	21	25	25	25	20	20
Gambrinus					4	21	40	32	30	32
Cruz Blanca								4	5	20
Beer Station									1	7

* Número estimado del total de establecimientos que serían inaugurados en 2002

Fotos Establecimientos Temáticos**Irish Pub - Exterior****Irish Pub - Interior****Gambrinus - Exterior****Gambrinus - Interior****Cruz Blanca - Interior****Beer Station - Interior**

Ejemplo de cuenta de explotación – Cervecerías Gambrinus (en euros)

	Hipótesis A		Hipótesis B		Hipótesis C		Hipótesis D		Hipótesis E	
Consumo anual:	30.000		35.000		40.000		50.000		60.000	
Barriles / día (360):	1,6		1,8		2,1		2,6		3,2	
Facturación cerveza	30%		30%		30%		30%		30%	
Facturación Restaurante:	70%		70%		70%		70%		70%	
Coste por litro caña: Cruzcampo (con IVA):	1,21		1,21		1,21		1,21		1,21	
Precio venta cerveza / litro	3,91		3,91		3,91		3,91		3,91	
INGRESOS	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO
Ingresos Cerveza	9.766	117.197	11.394	136.730	13.022	156.263	16.277	195.329	19.533	234.395
Ingresos Resto	22.788	273.461	26.586	319.037	30.385	364.614	37.981	455.768	45.577	546.921
Total Ingresos	32.555	390.658	37.981	455.768	43.406	520.877	54.258	651.096	65.110	781.316
COSTES VARIABLES:										
Coste Cerveza	3.035	36.421	3.541	42.492	4.047	48.562	5.059	60.702	6.070	72.843
Coste Resto (50% comida facturada)	11.394	136.730	13.293	159.519	15.192	182.307	18.990	227.884	22.788	273.461
TOTAL COSTES VAR.:	14.429	173.152	16.834	202.010	19.239	230.869	24.049	288.586	28.859	346.303
COSTES FIJOS:										
Personal (C/SS):	9.015	108.182	9.015	108.182	12.020	144.243	15.025	180.304	15.025	180.304
Coste Alquiler:	1.953	23.439	1.953	23.439	1.953	23.439	1.953	23.439	1.953	23.439
Electricidad	1.082	12.982	1.082	12.982	1.082	12.982	1.082	12.982	1.082	12.982
Gas	240	2.885	240	2.885	240	2.885	240	2.885	240	2.885
Impuestos	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Tasa Basuras	180	2.164	180	2.164	180	2.164	180	2.164	180	2.164
Limpieza	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Otros Gastos:	240	2.885	240	2.885	240	2.885	240	2.885	240	2.885
TOTAL COSTES FIJOS	12.711	152.537	12.711	152.537	15.716	188.598	18.722	224.658	18.722	224.658
TOTAL COSTES	27.141	325.688	29.546	354.547	34.956	419.466	42.770	513.244	47.580	570.961
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	5.414	64.969	8.435	101.220	8.451	101.411	11.488	137.852	17.530	210.354
IRPF	1.002	12.020	1.002	12.020	1.002	12.020	1.002	12.020	1.002	12.020
IVA	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
BENEFICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS	4.412	52.949	7.433	89.200	7.449	89.391	10.486	125.832	16.528	198.334
INVERSIÓN		180.304		180.304		240.405		300.506		300.506
AMORT. REAL en Años		3,4		2		3,4		2,5		1,6

Fuente: Información obtenida de la suministrada a los interesados en la gestión de un establecimiento Gambrinus

Datos de las principales franquicias de cervezas y tapas en España

	Fundado	Propios	Franquiciados	Local (m2)	Población (miles)	Contrato (años)	Canon de entrada (Euros)	Royalty (%) Variable	Canon de publicidad (%)	Inversión (Euros)
Bierwinkel	1995	2	17	160	100	7	18.030	5	1	180.304
Cañas y Tapas	1999	0	40	200	80	10	18.030	6	2	300.506
El Rincón de Lizarrán	1996	6	71	50	15	10	18.030	6	2	90.000
Lizarrán	1996	2	56	50	15	10	18.030	5	2	145.745
Tapas Bar	1997	8	14	100	50	5	24.040	-	2	136.000
Gambrinus	1997		170	130 – 200		5	-	-	-	240.405
Pub Irlandés	1992		150	130 – 200		5	-	-	-	300.506

Fuente: Información extraída de la facilitada a los interesados en obtener una franquicia. Información pública

*Evolución de Cuota de Mercado de la marca Cruzcampo en el canal Horeca
- según Áreas de Mercado Nielsen-*

	1999	2000	2001	2002
A.M. Barcelona	2,4%	0,7%	1,5%	1,4%
A.1	5,8%	8,2%	7,6%	7,3%
A.2.	11,7%	10,3%	10,2%	8,2%
Andalucía Oriental	33,8%	36,9%	30,7%	31,0%
Andalucía Occidental	64,1%	67,4%	70,1%	75,6%
A.M. Madrid	3,1%	1,8%	1,1%	1,0%
A.4.	12,4%	11,3%	8,9%	9,8%
A.5.	1,0%	1,1%	1,2%	1,7%
A.6.	3,7%	11,6%	29,8%	25,8%
TOTAL ESPAÑA	17,2%	18,5%	19,3%	19,1%



Fuente: A.C. Nielsen

Cervecerías Gambrinus y Cruz Blanca abiertas desde 1997 hasta agosto de 2002

Comunidad Autónoma	1997		1998		1999		2000		2001		2002	
	GM	CB	GM	CB	GM	CB	GM	CB	GM	CB	GM	CB
Andalucía			4		7		10	1	3	1	7	2
Aragón							1		2			
Asturias			1		2				2			
Baleares					1			1				
Canarias					2						1	
Cantabria							1		1			
Castilla - La Mancha			1		2		1		2	1		
Castilla – León	1		1		2		1		3			
Cataluña			1		4		1		1			
Extremadura					1		2				2	
Galicia							1		3		1	
La Rioja							1		1			
Madrid			5		6		9		6	3	3	2
Murcia	1		1		1				1		1	
Navarra			1									
País vasco	2		1		4		3	1	3		1	1
Portugal			1				1					
Valencia			4		5		4		2		4	

Fuente: HEINEKEN España

8. EUROPASTRY *

“UN CONJUNTO DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN QUE HAN PERMITIDO A ESTE GRUPO POSICIONARSE COMO LÍDER DE SU SECTOR”

FRIPAN forma parte del **GRUPO EUROPASTRY**, líder del sector de masas congeladas en España y cuya cuota de mercado es del 40%, con un equipo humano de 1.240 empleados en 2003, más de 20.000 clientes atendidos diariamente en España en 2003, 12 plantas de fabricación de pan precocido, 4 plantas de fabricación de bollería ultracongelada y unas ventas de 156 millones de Euros en 2002.

Con su lema ‘La transformación de la harina como base de nuestro negocio’ **EUROPASTRY** se posiciona no sólo como la compañía líder en términos de volumen sino de know-how, calidad y servicio al cliente.

Esta gran empresa tiene su origen en 1863, en Castellterçol, con un horno artesanal de pan propiedad de Francisco Gallés. Con los años, fue capaz de transmitir a su familia el arte en la elaboración del pan de generación en generación.

El motor del crecimiento: consolidar el negocio familiar.

Pere Gallés llegó a Barcelona en 1960, donde empezó a aplicar sus conocimientos en el arte de hacer pan heredados de su abuelo, aprendidos en el antiguo horno de leña en Castellterçol. Los avances que introdujo supusieron una auténtica revolución en el concepto de panadería, desarrollando ideas innovadoras para la época, como las boutiques del pan.

Montaron su primer horno en Barcelona, y pocos años después, para aprovechar el abastecimiento de pan a los nuevos barrios de la ciudad, inauguraron su primera panadería mecanizada. Y siguió su expansión.

En 1974 **ADQUIRIERON** dos empresas panificadoras (‘P.S.R.’ y ‘MARCOSA’) y al poco tiempo inauguraron la primera panadería de la cadena ‘El Molí Vell’.

Un nuevo impulso para crecer: la tecnología y la necesidad de diferenciarse.

En 1989 se dieron cuenta en **EUROPASTRY** de que a pesar de ser el pan un producto sencillo y al alcance de todos, se podía innovar para facilitar su comercialización y dar mayor satisfacción a los consumidores. Pensaron pues, en la idea de hacer posible que el pan, un producto típicamente perecedero, pasase a ser no perecedero. Ya tenían cierta masa crítica como para aventurarse a nuevos desarrollos de productos, de forma que con el objeto de seguir **CRECIENDO y DIFERENCIÁNDOSE**, inauguraron en 1989 una planta de masas congeladas para la elaboración de un producto muy innovador con tecnología propia: ‘el pan precocido’. Unos años más tarde inauguraron otra planta en Barberá del Vallés (Barcelona).

* Este documento ha sido redactado por la Asistente de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, Gloria Ocaña, basado en fuentes de Alimarket, www.fripan.es, el caso del IESE de referencia 2-600-025 escrito por el profesor Jaime Ribera, y artículos de prensa como el aparecido en la “LA VANGUARDIA”, sección Economía, 12 junio de 2003.

De esta forma, se fundó en 1989, **EUROPASTRY, S.A.**, empresa pionera en España en la fabricación y comercialización de pan precocido, por un lado, y pan crudo y bollería ultracongelados por otro.

La espiral de crecimiento: mantenerse en la cresta de la ola.

El mercado del pan congelado, agrupando sólo el 6% de los productos de panadería consumidos en los 90 seguía teniendo buenas perspectivas de crecimiento, y los operadores como **FRIPAN** confiaban en poder seguir sustituyéndole consumo de pan común por el procedente de congelado. Por ello, con el objeto de ampliar capacidad para atender a este mercado en crecimiento, **FRIPAN** realiza fuertes desembolsos inaugurando en 1995 un almacén regulador junto a la fábrica de Barberá del Vallés y una planta en Azuqueca de Henares (Madrid) en 1996.

Estos desembolsos hicieron necesaria la participación a través de una **AMPLIACIÓN DE CAPITAL** de **AB Asesores** en el 26.02% de la compañía, participación que fue vendida a Dinamia posteriormente.

Nuevos proyectos: aliarse para expandirse.

EUROPASTRY trata de ganar poder y presencia en el mercado tanto con el pan precocido como con los otros productos complementarios como la bollería y el pan ultracongelado, que también se verían beneficiados de la creciente demanda en el primero.

Para consolidarse en el mercado canario protagoniza en 1998 una **ALIANZA** con la panadera gallega **INGAPAN, S.A.** y el empresario canario Juan Vallecillo Cid, para constituir la empresa **ATLANTIC PAN, S.L.**, que fabricaría pan precocido congelado en la localidad tinerfeña de San Miguel. Las obras se verían retrasadas por problemas con las licencias municipales y no comenzarían hasta ya entrado el año 2000.

Por otro lado, y para su expansión internacional en Europa, constituye en 1998 la **JOINT-VENTURE PANIPAN, S.A.**, al 50% con la panificadora francesa **SOUFFLET ALIMENTAIRE, S.A.**, con el objetivo de construir una fábrica de pan precocido congelado en Metz (Francia) para atender desde esta nueva planta los mercados francés, alemán y escandinavo¹⁷. Para los mercados del sur de Europa ya contaba en 1998 con las comerciales **LATIPAN, LTDA.**, en Portugal, y **PANEFICIO NAPOLETANO, S.P.A.**, en Italia, en las que estaba **ASOCIADO** al 50%.

Un año más tarde presentaría dos proyectos de nuevas plantas de elaboración de masas congeladas en Rubí (Barcelona), donde compró 52.000 m² de terreno y en Teramo (Italia) firmando para ello un acuerdo con la italiana **FOOD INVEST S.R.L.** (fabricante de platos preparados congelados, quien además de albergar a la nueva fábrica en sus instalaciones, también distribuiría las masas a través de su red comercial) a través de la **JOINT-VENTURE** al 50% **FRIFOOD**. Estos nuevos proyectos le supondrían un desembolso conjunto de unos 6.000 M.pts. (36,06 M.E.). **EUROPASTRY** ya había irrumpido en Italia con la comercial **PANEFICIO NAPOLETANO, S.P.A.**, en la que participaba al 50% junto con socios locales.

¹⁷ Este ambicioso proyecto se abandonó después de que su socio en esta ocasión - **SOUFFLET ALIMENTAIRES**- cambiara de propietarios en marzo de 2000.

Además, para tener suficiente entidad y **DIMENSIÓN** para abordar el mercado internacional americano, **EUROPASTRY** constituye en 1999 y junto a otras tres **SOCIEDADES** (con participación igualitaria), el **CONSORCIO** de Exportación **CEFAP**, con oficina en Miami, cuyo objetivo sería buscar oportunidades de comercialización en todo el continente americano y promover las exportaciones de sus socios, bien a través de distribuidores locales o realizando la distribución por sí misma.¹⁸

En definitiva, 1999 fue un año muy dinámico para **EUROPASTRY**, que se encontraba inmersa en una carrera por adecuar sus capacidades de producción a la demanda del mercado, que había crecido en torno un 20% y por el momento, no tenía un techo claro. De hecho, fue el grupo más dinámico del sector de masas congeladas con 4 plantas en construcción, tanto en solitario (como en Rubí) como a través de empresas mixtas (Tenerife, Francia e Italia).

Y es que **EUROPASTRY** fue capaz de configurarse y afrontar el reto de ganar **DIMENSIÓN** para abastecer a un consumidor con una demanda creciente en su producto estrella.

Un clima favorable para **EUROPASTRY** y sus expectativas de crecimiento.

Cuando se había cumplido ya una década desde que los panes congelados hicieran su entrada en el mercado español, este producto seguía siendo uno de los de mayor crecimiento de todo el sector alimentario. Así, según los datos de **ASEMAC** (Asociación Española de Fabricantes de Masas Congeladas), en 1999 las diversas especialidades de masas de pan congelado se habrían situado cerca de las 145.000 tm., con un incremento del 36% respecto al año anterior. Y lo que es más importante, esta tendencia no tenía visos de cambiar a corto plazo. No podía decirse lo mismo de la bollería congelada, algo más veterana, que parecía haber alcanzado ya su techo.

Las masas de panadería habían basado su crecimiento en la progresiva sustitución del pan fresco tradicional. Un hecho que se hace patente si tenemos en cuenta que el consumo de pan en nuestro país llevaba algunos años con escasas variaciones, con una media que ronda los 58 kg. por habitante y año, según el panel de consumo alimentario del **MAPA**. De hecho, el pan procedente de masas congeladas parece haber sido responsable del cambio en la tendencia decreciente del consumo de productos de panadería, que parecía estar recuperándose lentamente. Este tipo de pan hacía posible la oferta de un producto recién salido del horno a cualquier hora, en un momento en el que los cambios socioeconómicos están variando los hábitos y horarios alimenticios de buena parte de los consumidores. Por otro lado, facilitaba que el establecimiento minorista pudiera contar con un amplio abanico de especialidades de mayor valor añadido.

¹⁸ En una primera fase, se centraría en los mercados caribeño, centroamericano y en el estado de Florida haciendo uso de su base de Miami. En octubre de 2001 abrieron una nueva delegación en París. En diciembre de 2001 CEFAP firmaba un acuerdo con la chilena FRIOFORT para constituir la joint-venture GLOBAL FOODS, S.A., en la que los socios españoles suscriben un 60%. La nueva sociedad se encargaba de la distribución en Chile de los productos de las compañías integradas en CEFAP, que inicialmente serán importados de España a excepción del pan congelado (para este último producto se instalarán varias líneas de producción en unas instalaciones propiedad del socio local). Sin embargo, en abril de 2003, Europastry, junto con otras dos sociedades, abandonan el proyecto de expansión en Chile y Estados Unidos disolviéndose así el Consorcio.

Además, debemos tener en cuenta que más de un 15% del pan congelado podría estar comercializándose en hostelería, según ASEVEC. Un porcentaje en alza, debido al desarrollo de los establecimientos de restauración rápida, principalmente las bocadillerías. Tan sólo las dos primeras cadenas de este tipo, "**Pans & Company**" y "**Bocatta**", reunían entonces 337 locales en España, con grandes expectativas de multiplicarse en los años siguientes, de llevarse a cabo sus anunciados planes de expansión. En definitiva, las masas congeladas podrían representar casi un 7% del total del pan consumido, lo que aún le daría un amplio margen de crecimiento.

Sin descanso: asociarse para rematar el Mercado Nacional.

En 2000, **EUROPASTRY**, continuando su trayectoria de crecimiento, recurre a su ya socio en la fábrica tinerfeña **INGAPAN**, para iniciar la construcción de una nueva planta de pan gallego precocido en la localidad lucense de Begonte, con una inversión inicial de 500 M.pts., a través de la **JOINT-VENTURE** al 50% **HORNOS SAN FIZ, S.A.**, creada con un capital de 50 M. El volumen de **HORNOS SAN FIZ** sería comercializado de manera independiente por sus socios, bajo sus respectivas marcas. Esta planta se inauguraría en el verano del año siguiente.

MOLI VELL, S.L.¹⁹, grupo panadero en el que se integraba y lideraba **EUROPASTRY**, **RECOMPRABA** en marzo de este mismo año, el 26,02% que mantenía en **EUROPASTRY, S.A.** a **DINAMIA CAPITAL PRIVADO S.C.R., S.A.** Tras esta operación, pactada desde hace varios meses, **MOLI VELL** pasaba a controlar el 63% de **EUROPASTRY**, mientras que el resto del capital (**GESTOR, S.A.** -29,6%-, minoritarios -7,4% con sendas participaciones del 3,7%, soportadas por el vicepresidente y director general de **EUROPASTRY** Antonio Masferrer y Carlos Palou, respectivamente-) se mantenía inalterable.

EUROPASTRY en un sector que le obliga a invertir.

Su acelerado desarrollo había convertido a las masas congeladas en uno de los sectores alimenticios más intensivos en capital, donde la necesidad de reinvertir era imperiosa, especialmente en aquellos grupos que como **EUROPASTRY**, aspiraban a mantener una posición de liderazgo en el mercado. Podríamos simplificar los motores de la inversión de esta compañía en tres frentes:

Por un lado, el continuado crecimiento de la demanda obligaba a contar con una capacidad de producción siempre en alza para poder responder a los constantes crecimientos del mercado.

Por otro, mantener elevados volúmenes y una rápida rotación del producto era una exigencia en un sector como el de la panadería, con escaso valor unitario. En lo que se refiere a la bollería y pastelería, cuyo techo de mercado parecía estar más próximo, la inversión incidía en el desarrollo de variedades novedosas que pudieran incrementar el número de clientes potenciales.

¹⁹ **MOLI VELL** actuaba hasta el momento como cabecera del grupo de la familia Gallés y gestionaba la red de "El Molí Vell", que facturó 4.400 M.pts. en 1998, por la gestión de 200 tiendas de panadería propias y franquiciadas. A mediados de 2000 contaba con 110 tiendas propias y 154 franquicias en el área metropolitana de Barcelona, con un volumen de negocio de 4.500 M.

El tercer frente inversor para el sector se centraba en las capacidades logísticas, con la creación de redes de distribución nacional. Pocos fabricantes confiaban, al menos en su totalidad, en la subcontratación de estos servicios a operadores logísticos especializados. Por una parte, las características del producto exigían una red de temperatura controlada de grandes dimensiones, con el costo que ello representaba, por otra, la naturaleza de los clientes exigía una distribución muy capilarizada de las masas congeladas, con entregas de tamaño reducido a un numeroso grupo de establecimientos situados en los cascos urbanos. Contar con una red de estas características, propia o a través de representantes, era fundamental para las empresas que como **EUROPASTRY** apostaban por un desarrollo importante.

La búsqueda de terceros inversores para seguir ganando dimensión.

En octubre de 2000 comienza un capítulo que marca un antes y un después en la trayectoria de **EUROPASTRY** y con tres protagonistas en escena:

Por un lado **EUROPASTRY** estaba siguiendo una tendencia generalizada en el sector de masas congeladas: los operadores estaban presupuestando cuantiosos desembolsos que requerían la entrada de inversores ajenos para financiar la acelerada expansión de este mercado. Concretamente, **EUROPASTRY** tenía previsto **CRECER** un 22% en el ejercicio de 2000 hasta alcanzar los 12.500 M y tenía en construcción la fábrica de Rubí (cuya primera fase se pondría en marcha en noviembre) y en proyecto las de Tenerife, Lugo e Italia (el cuarto proyecto de fábrica en Francia ya había sido desechado).

Por otro, **MOLI VELL, S.L.**, propietaria de la cadena "**El Molí Vell**" con gran presencia en el área metropolitana de Barcelona, albergaba planes de **CRECIMIENTO** que contemplan la implantación en el resto de Cataluña y Madrid, en este último mercado bajo la enseña "**El Molino Nuevo**", así como la potenciación de su negocio de catering. Por otra parte, la cadena estaba experimentando nuevas fórmulas de restauración con la apertura de centros piloto "**El Racó de Molí Vell**" y "**El Forn del Mar**".

Y por último, en escena la sociedad **CORPORACION AGROLIMEN, S.A.**, cuyos objetivos pasaban también por ambiciosos proyectos de crecimiento, en concreto por entrar en el sector de congelados una vez había consolidado la primera apuesta de su filial **GALLINA BLANCA** por los productos refrigerados con las sucesivas **COMPRAS**, a lo largo de este año 2000, de **FLO ("El Pavo")** y la fábrica de **SOLETE**.

El resultado de esta situación, fue que en octubre de 2000, **AGROLIMEN**, a través de **ALTEX 2000**, se hacía con el 50% de **EUROPASTRY**. La compra se materializó mediante una **AMPLIACIÓN DEL CAPITAL** social de **EUROPASTRY** por 8.000 M.pts., quedando el restante 50% de las acciones en poder de **MOLI VELL INT. HOLDING**. La operación también incluía que **EUROPASTRY** tomaría una **OPCIÓN DE COMPRA** sobre el 100% de la cadena de panaderías-cafeterías "**El Molí Vell**". Dicha opción sería ejecutada en el plazo de seis meses, una vez quedaran desgajadas las participaciones que el grupo de la familia Gallés poseía en numerosas compañías de elaboración y distribución de pan común.

El acuerdo no sólo facilitaba un sólido respaldo financiero a **EUROPASTRY**, sino que estrechaba los vínculos de la compañía con las bacadillerías. La idea era que **EUROPASTRY**, se mantuviera de momento como una unidad de negocio independiente dentro del grupo, y fuera proveedor preferente de pan para las cadenas de restauración rápida de **CORP. AGROLIMEN ("Pans & Company" y "Bocatta"** que ya absorbían entre un 5%-10% de sus ventas). Por último, los establecimientos "**El Molí Vell**" se integrarían como otra línea más de su división hostelera.

EUROPASTRY en un sector que empieza a consolidarse.

El sector de masas congeladas estaba experimentando una transición lenta hacia la madurez (ya acumulaba una trayectoria cercana a los 20 años). Parece natural que ya no se volvieran a repetir los escandalosos crecimientos que fueron la tarjeta de presentación del sector hasta hace poco. No obstante, las estimaciones sobre el mercado aparente delataban que las masas congeladas seguían configurándose como uno de los sectores más dinámicos de la alimentación en nuestro país.

El desenlace: la necesidad de estrategias comunes en el matrimonio.

A comienzos del verano de 2001, el grupo catalán **AGROLIMEN VENDÍA** la participación del 50% de **EUROPASTRY, S.A.**, que había **ADQUIRIDO** el pasado mes octubre. Este porcentaje fue recomprado por la familia Gallés, a través de **MOLI VELL INTERNATIONAL HOLDING, B.V.**, que pasa a controlar el 100% de la sociedad. El motivo de la ruptura del acuerdo fue la diferencia de estrategias que cada socio manejaba para el desarrollo de **EUROPASTRY**.

Este hecho no afectaría a las relaciones comerciales que **EUROPASTRY** mantenía como proveedor de las cadenas de bacadillerías de **AGROLIMEN**, y de hecho, las dos partes calificaban al proceso de ruptura como amistoso.

Ese mismo verano, las sociedades de inversión **INVERALIA, S.L. y FINGALICIA** (filial al 50% de **IBERSUIZAS y BANCO PASTOR**) tomaban un 27% conjunto del grupo **EUROPASTRY-FRIPAN**, en una operación valorada por algunas fuentes en torno a los 5.000 M.pts. (30 M.EUR), manteniéndose el 73% restante en manos de la familia Gallés. No obstante, estos cambios de socios no han detenido la marcha de los proyectos inversores de **EUROPASTRY**: La presencia de ambas inversoras serviría para respaldar financieramente las **AMPLIACIONES** de **EUROPASTRY, S.A.** (en su planta de El Rubí para convertirse en la sede social y logística del grupo para lo que deberían desembolsar hasta 2004 la cantidad de 5000 M. pts.), y el plan de expansión de la cadena de panaderías-cafeterías "**El Molí Vell**".

En septiembre, la sociedad matriz de **EUROPASTRY, MOLI VELL**, acomete una simplificación de su estructura tras la **FUSIÓN** por **ABSORCIÓN** de algunas de las sociedades menores dedicadas a la distribución minorista de productos panaderos en el área de Cataluña.

La concentración como respuesta a la madurez del sector.

El hecho de que el día 10 de noviembre de 2001 quedara destruida la fábrica de masas congeladas en El Rubí (el gran proyecto de **EUROPASTRY** por el que se convertiría en la sede central y logística del grupo) por un incendio declarado en sus instalaciones no mermó el carácter dinámico de **EUROPASTRY**. Y es que la coyuntura que atravesaba el sector de masas congeladas no ofrecía otra opción que ganar **DIMENSIÓN**.

Efectivamente desde finales de 2001, todos los operadores del sector estaban de acuerdo en señalar que las masas congeladas habían entrado en un proceso de madurez en los últimos meses, y de manera acorde con esta tendencia, se esperaba un aumento de la concentración empresarial.

De hecho, **EUROPASTRY** estaba negociando al cierre de 2001, la compra de **FRIDA ALIMENTARIA**. **FRIDA**, estaba participada entonces en un 97% por la inversora británica **CREDIT SUISSE FIRST BOSTON**, estando el restante 3% en manos de varios directivos, desde que en marzo de 1997 adquirieran la compañía a **MERCAPITAL** y la familia Parera, por un montante estimado de 42 M.EUR (7.000 M.pts.). Contaba entonces con dos fábricas en la provincia de Tarragona, situadas en Sarral y Vallmoll (esta última, sólo tenía operativa por el momento su primera fase, abierta en el mes de junio de 2001, y tenía previsto incrementar su capacidad). Además, **FRIDA** aportaría su red comercial en Portugal, país en el que cuenta con una fábrica de masas de bollería en las inmediaciones de Lisboa, procedente de la compañía **LUZ & FROES**. **FRIDA** había facturado 52,67 M.EUR en 2000, con un volumen comercializado de 31.700 tm. de masas congeladas.

Con esta posible compra, **EUROPASTRY** reforzaría su posición de liderazgo²⁰ en el mercado español de masas congeladas, situándose a una gran distancia de sus competidores y supondría la culminación de un año de grandes vaivenes en el seno del grupo. La compra le situaría tan sólo por debajo de **PANRICO** y **BIMBO-MARTINEZ** en el conjunto del sector de la panadería-pastelería española. El desarrollo futuro del grupo de la familia Gallés pasa por la consolidación de tres líneas comerciales coincidentes con sus tres marcas "Fripán", "Yaya María" y "Frida", apoyadas cada una por sus propias estructuras productivas.

Finalmente, **EUROPASTRY** **COMPRÓ** el 100% de **FRIDA ALIMENTARIA** por un monto cercano a los 100 M.EUR. Se unían de esta manera la líder del sector en su conjunto -**EUROPASTRY**- con la segunda compañía por facturación -**FRIDA**- y líder en el segmento de masas de bollería. De esta forma **EUROPASTRY** se ratificaba como la líder del mercado español de masas congeladas, a gran distancia de sus inmediatos competidores, y adquiere un tamaño que le situaría entre los grandes grupos europeos. La adquisición se **FINANCIÓ** por un lado con recursos propios (realizando una **AMPLIACIÓN DE CAPITAL**) y por otro con recursos externos, tras el **CRÉDITO** otorgado por **RABOBANK**. En cualquier caso, en este proceso no fue ajeno el respaldo otorgado por los nuevos accionistas de **EUROPASTRY**, **INVERALIA** y **FINGALICIA**.

²⁰ Su facturación conjunta en 2001 habría podido alcanzar los 175 M.EUR (29.000 M.pts.) y un volumen de producción cercano a las 100.000 tm., de los que **FRIDA** habría aportado ventas de 66 M.EUR (11.000 M.pts.) y unas 35.000 tm. de producto, con una plantilla de 650 empleados.

Por otro lado, **FRIDA ALIMENTARIA** continuaría operando con independencia en el ámbito comercial, manteniendo sus marcas y actual equipo gestor, si bien **EUROPASTRY** ya estaba estudiando llevar a cabo un plan industrial conjunto para aprovechar sinergias y especializar cada una de sus fábricas en productos concretos.

La compañía registró pérdidas de 94.873 EUR en 2001, cuando un año antes había obtenido resultados positivos de 1,49 M.EUR, debido a las pérdidas ocasionadas por el incendio de Rubí y la **ADQUISICIÓN** a finales de año del 100% de **FRIDA ALIMENTARIA, S.A.** En cambio, el resultado de explotación creció un 40% hasta los 4,69 M.EUR, mientras que el cash-flow ascendió a 6,96 M.EUR.

En julio de 2002 la compañía volvió a poner en marcha el su complejo de Rubí. El suceso había destruido la nave destinada a la elaboración de pan congelado, en la que se habían instalado 6 líneas de producción, originando pérdidas por valor de 18 M.EUR.

Nueva entrada de grupos inversores.

El accionista mayoritario de **EUROPASTRY**, la familia Gallés, había dado entrada en el capital de la compañía a varios socios financieros en los últimos años, para mantener su elevado ritmo inversor. En esta ocasión acudía a un proveedor de toda la vida: Josep Vall Palou a través de **INVERSIONS FENEC, S.L.**²¹, **ADQUIRÍA** un 20% de las acciones.

La entrada en **EUROPASTRY** se materializó, en una primera fase, mediante un **CRÉDITO PARTICIPATIVO** concedido por **FENEC** para financiar parte de la adquisición de **FRIDA ALIMENTARIA**. Este préstamo se capitalizó posteriormente mediante la absorción de **NOCILARE, S.L.**, sociedad propiedad hasta entonces de la familia Gallés y titular del 20% de la empresa. **INVERSIONS FENEC** ha comprometido su permanencia en el accionariado de **EUROPASTRY** durante un mínimo de cinco años, y mantendrá sindicado su paquete accionarial con el de **MOLI VELL INTERNACIONAL HOLDING, B.V.**, principal accionista de **EUROPASTRY** (53%) y propiedad también de la familia Gallés.

Por otro lado, en noviembre de 2002, la empresa de capital-riesgo **INVERSIONES IBERSUIZAS, S.A.** vendía al grupo norteamericano **PAUL CAPITAL PARTNERS (PCP)** un 4,56% del capital de **EUROPASTRY, S.A.**, en la que venía participando con un 13,5% a través de la **JOINT-VENTURE FINGALICIA, S.A.**, junto con **BANCO PASTOR**. El precio total de la venta era de 23,16 M.EUR, lo que suponía plusvalías de 1,17 M. En el caso concreto de **EUROPASTRY, PCP** desembolsó 5,33 M.EUR, lo que supondría valorar el 100% de la compañía en 117 M.

De esta manera, la configuración accionarial de **EUROPASTRY** quedaría integrada por **MOLI VELL INTERNACIONAL HOLDING, B.V.** (53%), **INVERSIONS FENEC, S.L.** (20%), **INVERALIA, S.L.** (13,5%), **FINGALICIA, S.A.** (8,9%) y **PAUL CAPITAL PARTNERS** (4,5%).

²¹ **INVERSIONS FENEC, S.L.** es propiedad de Josep Vall Palou, que controla a través de la propia **FENEC** el 100% de **VALL COMPANYYS**, uno de los principales grupos productores de porcino y avícola de España. La relación comercial entre la familia Gallés y Josep Vall Palou, se remonta a más de treinta años atrás, en los que **HARINERA LA META, S.A.** (también de su propiedad) era proveedor de **EUROPASTRY**.

ENDEUDARSE PARA SEGUIR CRECIENDO

EUROPASTRY había alcanzado durante 2002 una facturación de 85,9 M.EUR (+11,02%), mientras el resultado de explotación se incrementó en un 34,19%, hasta los 5,97 M. El resultado neto, sin embargo, continuaba en valores negativos por segundo año consecutivo, -3,08 M.EUR, debido a las inversiones necesarias para la reconstrucción de la planta de Rubí y la adquisición de **FRIDA ALIMENTARIA**.

Sin embargo, la compañía continuaba con su plan de especialización de su red industrial tras la **ADQUISICIÓN de FRIDA**: En junio de 2003, estaba dispuesta a invertir 11,5 M.EUR en dos nuevas líneas de baguette para sus plantas de Rubí (Barcelona) y Vallmoll (Tarragona), con una capacidad conjunta de 15.000 tm/año, y en la renovación de sus líneas de pastelería ubicadas en la planta de Sarral (Tarragona), con lo que elevaría su capacidad total por encima de las 100.000 tm. anuales.

GRANDES Y ORGANIZADOS

En junio de 2003 **EUROPASTRY, S.A. y MOLI VELL, S.L.** decidieron llevar a cabo una reorganización societaria mediante la **ABSORCIÓN** de parte de sus empresas participadas. Así, **EUROPASTRY** absorbería a **FRIDA ALIMENTARIA, S.A.- ADQUIRIDA** en enero de 2002-, que quedaría configurada como una división dentro de **EUROPASTRY**, manteniendo su propio equipo gestor, marcas y red comercial. **EUROPASTRY ABSORBERÍA** igualmente a **EURODISTRIBUCIONES MALAGA, S.L. y FRIZENSHARES, S.L.** Por su parte, **MOLI VELL ABSORBERÍA** a **BARNAPAN, S.L., EL BON FORN, S.L., FORN OCCIDENT, S.L. y PASTRY, S.L.**

CAMBIOS PARA UN FUTURO ESPERANZADOR

La compañía puso en marcha en 2003 inversiones de 11,5 millones de euros y presupuestaba otros 50 millones para el 2004 para nuevas ampliaciones. Para afrontar el **CRECIMIENTO**, el grupo contemplaba **AMPLIAR CAPITAL**, y así fue.

Al final de 2003 se produjeron nuevos cambios en el accionariado de **EUROPASTRY**. Por un lado, las sociedades de capital riesgo **FINGALICIA, INVERALIA y PAUL CAPITAL PARTNERS**, desinvertían el 27,5% que poseían en **EUROPASTRY** dos años y medio después de entrar en su accionariado y a la vez **BANCO DE SABADELL, S.A.** tomaba una participación del 20%. Por otro lado aumentaban su participación en la empresa la familia Gallés, principal accionista, que se hizo con un 5% del capital, hasta controlar el 58% del accionariado y por su parte, Josep Vall Palou a través de la patrimonial **INVERSIONES FENEC, S.A.**, alcanzaba el 22% del capital. La nueva organización del accionariado se materializaba mediante una **AMPLIACIÓN DE CAPITAL** de 20 M.EUR, suscrita mayoritariamente por la entidad financiera catalana.

La salida de las tres sociedades de capital riesgo cerraba un ciclo inversor marcado por la adquisición de **FRIDA ALIMENTARIA**, así como por la presencia de capital riesgo en la compañía. **EUROPASTRY** cerraba 2003 con ventas de 204 M.EUR y un Ebitda de 30 M.EUR.

Por otro lado, **EUROPASTRY** apostaba por expandir su red de 115 panaderías El Molí Vell, a través de un acuerdo con el Corte Inglés para implantarse en las tiendas de conveniencia Opencor.

FRIPAN era, a fecha de diciembre de 2003, la empresa líder en el mercado español de masas congeladas, gracias a la larga experiencia acumulada y a la verdadera revolución tecnológica que llevó a cabo y que permite ofrecer a sus clientes la posibilidad de disponer de pan caliente en cualquier momento.

Las razones del éxito de **EUROPASTRY** hay que buscarlas, además de la tecnificación de sus procesos, en la calidad de sus productos y en la amplitud de su gama, conseguida año tras año, con el desarrollo de nuevos productos y la incorporación de nuevas compañías para seguir ganando **DIMENSIÓN** y convertirse en el líder. De hecho, para la etapa que comenzaba, las nuevas inversiones formaban parte de un plan estratégico a largo plazo, que preveía destinar un total de 156 millones hasta el 2009.

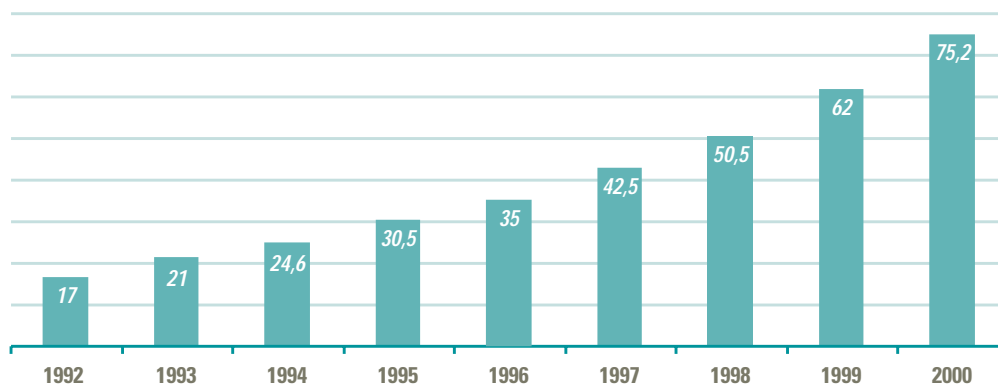
Parece que **EUROPASTRY**, con miles de clientes que disfrutaban de su pan y bollería, no tiene perspectiva de detener su **CRECIMIENTO** y **ADQUIRIR** nuevos activos, y, según afirma su Presidente, Pere Gallés:

"El activo más importante del Grupo **EUROPASTRY** son las personas que lo forman".

EUROPASTRY. ANEXO.

Anexo 1

Ventas netas de EUROPASTRY 1992-2002



Fuente Europastry. 2003

9. OMSA ALIMENTACIÓN, S.A.*

“CINCUENTA AÑOS DE MOVIMIENTOS DE UNA EMPRESA EN EL SECTOR CÁRNICO EN PRO DEL DIMENSIONAMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN”

La actividad de la empresa se ha centrado en el sacrificio, despiece y tratamiento de carnes de porcino, vacuno y lanar, y la fabricación de productos elaborados. **OMSA** es uno de los líderes en productos elaborados, con una participación del 4,2 % en el mercado, y también uno de los principales comercializadores de carnes frescas, donde alcanza una participación del 3,1 %

OMSA muestra el ejemplo de una empresa de origen familiar, que ha atravesado muchos movimientos en busca de socios y ha de venderse a corporaciones de mayor tamaño para permanecer en los primeros puestos del sector cárnico.

La expansión de una empresa familiar de primera generación.

Su génesis comienza en Valencia, en 1954, con una carnicería familiar que heredaría Anselmo Gil. Éste, en su búsqueda por expandirse, **ADQUIRIÓ** diversas instalaciones. Su arma no era **COMPRAR** a buen precio, sino con buenos plazos de pago (en muchos casos, los pagos se realizaban con fondos generados por la propia explotación de las instalaciones compradas). Así, fue ganando **DIMENSIÓN** incorporando a su negocio salas de despiece, mataderos y supermercados procedentes de empresas familiares y cooperativas que deseaban abandonar dichos negocios.

Crecimiento con respaldo tecnológico y financiero. Participación minoritaria y mayoritaria de una empresa extranjera familiar del sector cárnico sin experiencia internacional.

Anselmo Gil era un creador de empresa, que se caracterizaba por la flexibilidad y la capacidad de riesgo pero que era consciente de que necesitaba apoyo financiero. De hecho, en 1975 la empresa tomó contacto con diversas entidades financieras con el objeto de buscar nuevos socios que entrasen en la sociedad y aumentar así los recursos propios, pero la crisis general del país supuso encontrar a los bancos muy recelosos y más ante un sector con unas rentabilidades poco brillantes.

En su búsqueda de nuevos socios, le ofrece a la empresa cárnica norteamericana **OSCAR MAYER and Co**, una participación en la sociedad, a cambio de adquirir su tecnología²² (que por otro lado, estaban interesados en venderla fuera de Estados Unidos). Anselmo Gil veía clara la necesidad de **CRECER** con el reforzamiento tecnológico y la diversificación en elaborados.

* Este documento ha sido redactado por la Asistente de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, Gloria Ocaña, basado en el caso del mismo nombre de la División de Investigación de AESE-Lisboa preparado por el Profesor D. José Luis Lucas Tomás y en fuentes de Alimarket.

²² Desde 1987 la empresa mantiene un contrato de marca y tecnología con **OSCAR MAYER FOODS** para España (ampliado a Portugal y Yugoslavia en 1991) por el que debe pagar el uno por ciento de las ventas netas de dichos productos; en 1997 el contrato fue prorrogado por otros diez años (en 1999 el importe de los royalties fue de 145 millones de pesetas) (3). Por otra parte, la sociedad americana puede rescindir el contrato de licencia y asistencia técnica si se produjera un cambio accionarial significativo en **OMSA** sin conocimiento de la misma en los supuestos establecidos (existió hasta 1998 la necesidad de mantener hasta el 51% de la propiedad entre los principales accionistas de referencia, nivel que entonces se fijó en el 31%).

Las negociaciones culminaron en un **ACUERDO DE PARTICIPACIÓN** en el capital del 40%, la aportación inmediata de un crédito de 100 millones de pesetas y un contrato de colaboración tecnológica.

En 1976, se produjo una **APORTACIÓN DE CAPITAL** por parte de **OSCAR MAYER and Co.** de 210 millones de pesetas, desapareció la razón social existente, pasando a denominarse la empresa original de Anselmo, **OSCAR MAYER S.A.** y se incorporó como adjunto al director general un directivo de **OSCAR MAYER and Co.**, apoyado por otros dos ejecutivos norteamericanos que actuarían como asesores.

Las primeras dificultades del matrimonio.

Durante 1979 se realizó una **AMPLIACIÓN DE CAPITAL** y la participación de **OSCAR MAYER and Co.** se elevó al 78,2%. D. Anselmo Gil fue sustituido en su cargo pero seguiría ocupando la presidencia de la empresa, con las dificultades de idioma, cultura y gestión que eso conllevaba.

El nuevo equipo directivo se adelantó al mercado tratando de llevar a **OSCAR MAYER S.A.** rápidamente hacia los elaborados, y no se invirtió lo suficiente para que los planes se cumplieren. Sin embargo, la central americana no abordó este problema con dedicación, ya que el tamaño relativo de la empresa española era cada vez menor en el contexto de un intensivo proceso de **ADQUISICIONES** en que estaba inmersa la compañía. Entre 1978 y 1982 hubo pérdidas del orden de 1.150 millones de pesetas.

Los Cambios de configuración institucional. Participación mayoritaria por una empresa extranjera del sector alimentación diversificada e internacional.

En noviembre de 1981 se realizó una nueva **AMPLIACIÓN DE CAPITAL** y la participación de **OSCAR MAYER and Co.** se situó en el 80,5%. Se produjo el nombramiento de un nuevo director ejecutivo cuyos principales objetivos fueron el conseguir la colaboración entre las secciones de frescos y de elaborados y adaptar los niveles de calidad a los estándares españoles, no insistiendo tanto en la filosofía de la empresa matriz.

Este mismo año, **OSCAR MAYER AND CO.** fue adquirida por **GENERAL FOODS Corp**, que en los dos años siguientes se comenzó a plantear la hipótesis de reestructurar la empresa española y **COMPRAR** algún competidor que fuese fuerte en productos elaborados, para así basar el futuro en artículos con marca, pero los contactos con importantes empresas no llegaron a buen puerto.

Propiedad por empresa extranjera diversificada en distintos sectores incluido alimentación.

Posteriormente **GENERAL FOODS** fue comprada por parte de **PHILIP MORRIS COMPANIES INC**, la cual. **ADQUIRIÓ** las acciones que aún quedaban en poder del accionista inicial, Anselmo Gil (alcanzando una participación del 99,6% del capital) y estudió los planes de futuro para **OSCAR MAYER S.A.**

En noviembre de 1987, se **AMPLIÓ EL CAPITAL** social en 2.039 millones de pesetas, quedando el capital final fijado en 3.130 millones y se **VENDIÓ** la empresa al grupo cooperativo alemán de distribución **Coop AG**, que tenía como objetivo la creación de un holding de empresas.

Contra viento y marea. Propiedad de una Cooperativa Alemana que entra en crisis y pasa a ser controlada por los bancos.

Tras la operación, la razón social de la sociedad española pasó a ser '**OSCAR MAYER OMSA, S.A.**' y pusieron al frente a D. Juan Romero Roldán, profesional que gozaba de la confianza de la empresa alemana. La empresa seguía generando recursos y su matriz alemana aceptó la visión de negocio sin inmiscuirse demasiado en su gestión interna.

Con **Coop AG** fue nombrado director general en 1988 Damián Frontera, el que fuera director adjunto de D. Anselmo Gil tras su ingreso en la empresa, ocupando posteriormente la subdirección general. Además, durante la gestión de las sucesivas empresas norteamericanas fue director financiero de la compañía.

El fuerte volumen de **ADQUISICIONES** de empresas en diferentes países (cien en cinco años) llevada a cabo por el **Grupo Coop AG**, la falta de consolidación y determinados problemas contables (durante 1989 se registraron unas pérdidas consolidadas de 250 millones de marcos), condujeron a la empresa alemana a graves problemas financieros y con la justicia en 1988 de forma que en 1989 su control pasó a un grupo de ciento veinte bancos de diversas nacionalidades. En esta vorágine, **OSCAR MAYER OMSA, S.A.** pudo mantenerse al margen, limitándose a ganar dinero y a cumplir los requisitos legales, pagando a **Coop** 67 millones vía dividendos.

En 1990, **Coop** pasó a ser controlada primero por los dos bancos alemanes **Deutsche G.Bank** y **Bank fuer Gemainwirtschaft** (68% y 22% del capital, respectivamente). Después, en noviembre de ese mismo año, se procedió a la venta del 90% de **Coop** a **Asko Deutsche Kaufhaus AG**, empresa de distribución.

En dicho momento la razón social de **OSCAR MAYER OMSA** pasó a ser '**OMSA Alimentación**', Durante tres años la empresa española permaneció sin un consejo de administración operativo, estando únicamente bajo la dirección de los ejecutivos (en 1987 la empresa tuvo pérdidas, en el 88 se ganó dinero y los beneficios fueron alrededor de los mil millones de pesetas en 1989 y 1990).

Propiedad de un socio financiero y de siete directivos. Salida a bolsa.

En abril de 1991 **Asko**, cuyos mercados estaban lejos de los negocios de **OMSA ALIMENTACIÓN**, informó a la dirección de **OMSA** su decisión de proceder a la **VENTA** de su prácticamente 100% de participación en la empresa, operación para la que había buscado el apoyo del **Credit Suisse First Boston** como entidad especializada en **FUSIONES Y ADQUISICIONES** de empresas y que recibió el encargo de buscar nuevos propietarios para **OMSA**.

Una vez iniciado el proceso de **VENTA**, y tras cuatro ofertas finalmente, Asko se decidió por la presentada por Inversiones Ibersuizas (que adquirió el cuarenta por ciento) y un grupo de ocho directivos de la empresa (que adquirió el resto, una parte individualmente y otra a través de **AJINO**, sociedad constituida por razones de operatividad y control). Los directivos obtuvieron la financiación necesaria de **Ibersuizas** a título personal y para limitar su endeudamiento se decidió sacar a la **BOLSA DE VALORES** un 49%; el 51 restante quedaba entre **Ibersuizas**, con un veinte por ciento, y los directivos cumpliendo la condición de estabilidad impuesta por **OSCAR MAYER Foods Corp.**

La idea del management -buy- out (MBO).

Uno de los factores que favorecieron esta forma de compra de la empresa fue la autonomía con la que los directivos habían llevado la empresa durante muchos años, que hacía que la sintiesen como 'propia' y que la idea de participar en ella fuese bien acogida.

Con el **M.B.O.** se conseguía estabilizar la visión del negocio de la empresa: **Ibersuizas** pretendía ser un socio activo y, a través del Consejo, marcar pautas y ayudar a crear valor, sin entrar en la gestión, respetando la estrategia de la empresa, que en ese momento, lo que necesitaba era aprovechar su solera y la continuidad con los proveedores, los clientes, la distribución y el propio personal.

Entre las dificultades que planteó, estaban las fricciones internas derivadas de la selección de tan sólo un grupo reducido de directivos para poder operar con agilidad. Sin embargo, posteriormente muchos de los empleados compraron acciones en la **SALIDA A BOLSA**.

Los cambios en la estructura accionarial no alteran la idea de OMSA.

En febrero de 1993 **Torreal** (grupo inversor que tenía el 20% de **Ibersuizas**), adquirió el 20% del 49% que estaba en Bolsa. Posteriormente fue rebajando su posición accionarial, y en 1995 vendió el 5% que le quedaba a **Grucysa**, empresa de inversión participada mayoritariamente por **Fomento de Construcciones y Contratas (FCC)**.

Por otra parte en 1994, se realizaron inversiones fuertes, como la **COMPRA** de **La Ribera** (con 50.000 metros cuadrados de planta de elaboración). También se amplió la gama de productos con marca "**OSCAR MAYER**" así como el uso de su tecnología para la producción de todo tipo de productos.

En este mismo año, la empresa inició la fabricación de marcas de distribución de sus productos y la venta en Portugal en 1994 y dos años después en Francia; asimismo realiza operaciones de compra y venta en Italia, Grecia, Holanda, Austria, Bélgica y Reino Unido. En 1995 la exportación suponía el 5% de las ventas, participación que ascendió al 25% en 1999.

Con la aparición de nuevas oportunidades de inversión en otros sectores (**Torreal** invirtió mucho en **Airtel**, por ejemplo) y los brillantes niveles de rentabilidad de la bolsa, se comenzaron a comentar todo tipo de estrategias: mayor reparto de dividendos, reducción del capital social, alianzas, venta de la Compañía, etc.

Además del negocio empresarial, también existía el negocio de la bolsa, y los inversionistas focalizaban su actividad en la bolsa mientras que los directivos del MBO se centraban en los asuntos más empresariales.

En octubre de 1995 **Grucysa**, tomó un 24,9% de participación en **OMSA**. Estos socios financieros también pretendían ayudar a **OMSA** y hacerla crecer hasta que se doblasen las ganancias empresariales, lo que posteriormente comprobaron no era factible.

OMSA inició en 1996 la producción propia de jamón curado (hasta entonces el producto se lo elaboraban terceros) y embutidos, con su marca "Primayor", en la planta de su filial al 100% **VALPRO ALIMENTACIÓN, S.A.** en Sollana (Valencia)

Este año el sector se vio afectado por la crisis de las "vacas locas" en 1996 y por la peste porcina que se inició en Alemania y Holanda en 1997 (Esta situación causó, en buena medida, la caída de los beneficios de explotación de **OMSA** (de 847 M.pts. a 417 M.), a pesar del buen ejercicio general de la compañía. En total, en 1997 realizó inversiones por valor de 753 M y comercializó 24.921 tm. de elaborados cocidos, curados y frescos (15.103 M.pts.) y 66.101 tm. de carnes de porcino, vacuno y ovino (21.285 M.pts.), procesados en sus cuatro plantas-matadero (Albacete, Calamocha, Zaragoza y Tavernes Blanques) y sus dos fábricas de elaborados (Torrent y Sollana).

A partir de 1998 tanto **Ibersuizas** como **Grucysa** procedieron a reducir sus participaciones en el capital y se fijó con **OSCAR MAYER Corp** que el pacto de estabilidad accionarial alcanzaría hasta el 33% del capital.

Los directivos estudiaron muchas nuevas ideas sobre mercados, **DIVERSIFICACIÓN Y ALIANZAS**, pero finalmente mantuvieron una posición conservadora: seguían ganando dinero, se veía claro el futuro y, tras una larga experiencia de sobresaltos, prefirieron vivir desendeudados. Los beneficios eran continuos y pese a la caída del año 95 la operación **MBO** estaba saliendo bien.

La empresa estaba basando su estrategia de futuro en el desarrollo de las gamas de jamón curado y embutidos, con la marca "Primayor", en la internacionalización de sus ventas, sobre todo en carnes y en la diversificación de productos, con la fabricación para la distribución y el lanzamiento de nuevas líneas (gama "Lunchables", ampliada con el nuevo "Fan Pack", y loncheados curados con la marca "Oscar Mayer", lanzados recientemente). Este año destinarían además 800 M.pts., en una parte significativa para la ampliación de los secaderos de su filial **VALPRO ALIMENTACIÓN, S.A.** en Sollana (Valencia). El grupo se completa con las comerciales **OMSA ALIMENTACAO PORTUGAL, LDA.** y **OMSA ALIMENTATION, SARL** -en Francia-.

Además, estudiaba desde hace meses la oportunidad de contar con una base de producción -al igual que alguno de sus principales competidores- que le permitiera afrontar con mejor posición competitiva los habituales ciclos de precios del porcino y, sobre todo, crisis como la desatada por la peste porcina. Por ello, en mayo de 1998 se creó **Inga Food**, una **JOINT-VENTURE** al 50% con su ya proveedor y fabricante de piensos Nanta (filial del grupo holandés **NUTRECO HOLDING, N.V.**), para la cría y engorde de ganado porcino y poder obtener a largo plazo un autoabastecimiento del 30%.

El grupo encabezado por **OMSA ALIMENTACIÓN, S.A.** alcanzó un beneficio neto consolidado de 835 M.pts. en el ejercicio cerrado a finales de noviembre-98, que suponía un 34,9% de incremento sobre los 619 M.pts. de 1997, siendo estos datos reflejo la buena coyuntura para las industrias cárnicas después de los bajísimos precios del porcino durante todo el año anterior.

Crea en 1999 **JAMCAL**, sociedad conjunta con **Ibercaja**, para poner en marcha un proyecto para construir unas nuevas instalaciones de producción de jamón curado en Teruel (inversión prevista de 2.000 millones de pesetas, con capacidad de curación para 650.000 jamones al año). Este proyecto, que estaba previsto que se pusiera en marcha en el año 2001²³, daría servicio de secadero no sólo al grupo cárnico valenciano, sino también a otras empresas turolenses que tenían producción y comercializan de jamón con su propia marca, potenciando tanto la Denominación de Origen como un futuro polígono agroalimentario en Calamocha, donde **OMSA** ya disponía de una de sus cuatro plantas-matadero

OMSA en un sector en creciente concentración.

En el sector cárnico, sometido al ciclo ganadero, los márgenes son volátiles, el circulante es elevado y la flexibilidad, la notoriedad de marca, y la gama de productos son fundamentales.

Además está caracterizado por la gran atomización empresarial (la plantilla media es de 10 empleados y con alto componente familiar) y la opacidad fiscal; por lo que no dejaban de ser frecuentes las suspensiones de pagos y los cierres de empresa. Todo esto, unido a un fuerte exceso de capacidad y un claro dominio de la distribución, hacía que las empresas de mayor tamaño como **OMSA** fueran conscientes de que el sector tendría que reestructurarse por la cabeza. Además, el fenómeno de la UE, por otra parte, llegaría a afectar algún día aunque históricamente el comercio intracomunitario no fuera relevante. Todo apuntaba a que en los próximos años la competencia fuera entre empresas realmente europeas.

De hecho, durante 1999 corrían los rumores de que **OMSA y NAVIDUL** habían alcanzado algún tipo de acuerdo de integración entre ambos grupos, con el fin de conseguir una **DIMENSIÓN** más competitiva en el sector cárnico español. Sin embargo, **OSCAR MAYER**, remitía en noviembre de este año un comunicado a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) en el que afirmaba que no había ningún tipo de acuerdo -ni verbal, ni escrito- entre **OMSA y NAVIDUL** aunque reconocían que habían existido contactos con empresas del sector sin que se hubiera llegado a ningún acuerdo de principio. Por su parte, **NAVIDUL**²⁴ también aseguraba que no hubo ningún acuerdo y que la relación con el grupo valenciano era meramente industrial, dado que **OMSA** le suministra materia prima para su elaboración. Ambas partes reconocían, en todo caso, la necesidad de buscar una mayor **DIMENSIÓN**, en el muy fragmentado sector cárnico.

²³ En Noviembre de 2001, OMSA abandonaría su proyecto de planta en Calamocha.

²⁴ En este sentido, hay que recordar que otro de los grandes del sector, GRUPO ALIMENTARIO ARGAL, S.A., filial de la norteamericana SARA LEE CORP., ya negoció unos meses antes un acuerdo de integración con NAVIDUL, aproximación que se rompió en el verano de 1999.

Propiedad de CAMPOFRÍO y bolsa. Una adquisición hacia la estabilidad.

Los directivos se preguntaban si eran pequeños para negociar adecuadamente con la distribución, si debían **COMPRAR** alguna empresa o **ASOCIARSE** (de hecho se establecieron contactos con **NAVIDUL**, pero sin llegar a nada concreto). Había inversores interesados en **COMPRAR** y, a la vez, los socios financieros querían **VENDER** (de hecho nos propusieron **COMPRAR** su parte). En este contexto, en marzo de 2000, **CAMPOFRÍO** presentó una oferta pública de adquisición (OPA) del cien por cien de las acciones de **OMSA**, aceptada incondicionalmente por **Ibersuizas y Grucysa**.

Por el lado de **OMSA** (que facturó en 1999, 20.571 M.pts. por carnes y 18.403 M. por elaborados), el equipo no quería **VENDER** y, por supuesto pretendía, seguir en la gestión, pero por otro lado **CAMPOFRÍO** era el líder (facturando la empresa matriz 56.085 M., y su filial para carnes frescas, **CAMPOCARNE, S.A.**, 40.000 M.pts. de ventas), una empresa seria y con planes de futuro creíbles. Con esta operación, que se produciría tras el reciente acercamiento infructuoso de **OMSA** con **GRUPO NAVIDUL, S.A.**, el líder cárnico español consolidaría su supremacía en el sector, tanto en el sacrificio y comercialización de carnes frescas de vacuno y porcino como en elaborados. El nuevo grupo reuniría en principio una estructura industrial muy pesada, que sumaría siete mataderos en funcionamiento y uno en construcción, junto a dos instalaciones de preparación de carnes frescas y otras siete plantas de elaborados, además de dos grandes secaderos de jamón en construcción

Otro punto favorable a la operación de **COMPRA** era que la relación entre ambos siempre había sido bastante buena y la diferencia cultural entre los inversionistas (preocupados por los temas financieros y de bolsa) y los directivos de **OMSA** (preocupados por la gestión empresarial) seguía latente.

Además, los dos grupos españoles habían obtenido el visto bueno de la norteamericana **OSCAR MAYER FOODS Corp.** -filial del grupo **KRAFT FOOD, INC.**-, con la que mantenía **OMSA** su contrato para el uso de su tecnología y la marca "**OSCAR MAYER**".

Finalmente la **OPA** se hizo efectiva en mayo del 2000, y **CAMPOFRÍO** tomó el control del 87,2% de **OMSA** y el 56% de participación, quedando en bolsa como capital flotante el 12,8. Se pactó la venta con la participación a tres años para garantizar una asociación bien hecha y el mantenimiento de la plantilla y el Grupo Directivo en la gestión de **OMSA**. El consejo de administración, tras la **COMPRA** por parte de **CAMPOFRÍO**, quedó presidido por un representante de **CAMPOFRÍO** que, además, tenía 3 vocales sobre un total de 5; y además, se nombró un vocal independiente. La posición de Damián Frontera era la de consejero-delegado, además de seguir como director general de **OMSA**.

Seguir aliándose para exportar: **OMSA** en un Consorcio de Exportación.

En mayo de 2000, cuatro cárnicas aragonesas, entre las que se encontraba **OMSA**, se unían para la exportación constituyendo, con un 25% de participación cada una, la sociedad **CONSORCIO DE EXPORTACIÓN CÁRNICO ARAGONÉS, S.L. (CEXCAR)**, para la venta conjunta en los mercados de terceros países y aquellos otros de la Unión Europea donde estas compañías tienen una escasa presencia. **CEXCAR** nacía con un capital social de 16,6 M.pts. y ya estaba estableciendo los primeros contactos en distintos países asiáticos, Rusia, Croacia y Sudáfrica, así como en Francia y Alemania, para la comercialización de cerdos y terneros en vivo y elaborados y carnes frescas y congeladas de porcino, vacuno y ovino.

En los meses siguientes, **CAMPOFRÍO** iba a iniciar la construcción en Burgos de una planta, para **centralizar las labores de todo el grupo en I+D.**, labores de las que se vería beneficiada **OMSA**, por estar integrada en un gran grupo.

Una vez realizada la operación, la idea era seguir trabajando como siempre pero con conciencia de Grupo **CAMPOFRÍO**. El equipo directivo de **OMSA** seguía al completo y esto tranquilizaba a la plantilla.

En el seno de un gran grupo que sigue creciendo.

Tras la operación de **OMSA**, **CAMPOFRÍO** realizó en junio del 2000 la **FUSIÓN POR ABSORCIÓN de NAVIDUL** (con facturación de 46.000 millones de pesetas, un beneficio neto de 2.050 millones y 1.064 empleados de media). El accionariado del **Grupo CAMPOFRÍO** quedaría formado por la familia Balbé (45%), Hormel (17,9%), la familia Díaz Ruiz (16%), anterior propietaria del 52% de **NAVIDUL**, y el resto en el mercado (21,1%). El acuerdo alcanzado tenía previsto que **CAMPOFRÍO** pagará en efectivo 14.160 millones de pesetas por el 49,5% del capital de **NAVIDUL** y el 50,5% lo pagaría con una **AMPLIACIÓN DE CAPITAL** equivalente al 16% de **CAMPOFRÍO**. Además **CAMPOFRÍO** asumiría una deuda de **NAVIDUL** de 19.000 millones de pesetas.

El Grupo CAMPOFRÍO esperaba facturar 250.000 millones de pesetas en 2001, con un cash flow cercano a los 20.000 millones; dicha dimensión le convertiría en el **primer o segundo grupo cárnico de Europa**.

Consolidaría así su primera posición en casi todos los elaborados, logrando el primer puesto en jamón curado, segmento líder, tradicionalmente dominado por **NAVIDUL** y en el que, por otro lado, **CAMPOFRÍO** y **OMSA** habían volcado sus mayores esfuerzos, con la construcción de dos nuevas plantas-secadero. Además, **CAMPOFRÍO**, que ya tenía una fuerte presencia en cocidos -reforzada con la incorporación de **OMSA**- se hacía con la producción de **NAVIDUL** de embutidos curados, incorporando a su catálogo por primera vez los derivados de cerdo ibérico.

Con **NAVIDUL**, **CAMPOFRÍO** elevaba su cuota marquista hasta el 22% en el atomizado mercado de los elaborados cárnicos, con las enseñas "Campofrío", "Saníssimo", "Pavofrío", "Pollofrío" -de **CAMPOFRÍO**-, "Oscar Mayer", "Primayor" -aportadas por **OMSA**- y "Navidul", "Revilla", "Samandy" y "Lampión" -de **NAVIDUL**-, entre otras marcas, frente al 6,6% que tiene "El Pozo" y el 4,1% de "Argal". Además, el grupo ya se había aupado, desde la incorporación de **OMSA**, al primer puesto en el sacrificio y despiece de carnes de porcino y vacuno.

El inicio del trabajo en común iría encaminado al aprovechamiento de sinergias, en las vertientes de adquisición de materia prima, especialización de plantas productivas y rentabilización de las redes logísticas y de distribución, así como la coordinación de estrategias comerciales, también de cara a los mercados exteriores.

En el exterior, las duplicidades de activos que con la incorporación de **NAVIDUL** y **OMSA** se produjeron, se salvaron con la integración de las filiales comerciales en Portugal y Francia de **NAVIDUL** y **OMSA** en las fabricantes que ya poseía en esos países, el grupo galo **GAYRAUD MONTAGNE NOIRE PYRENEES** y la lusa **FRI-CARNES, PRODÇAO E INDUSTRIAS DE CARNES, S.A.**

Y nuevos cambios

En septiembre de 2000 **OMSA** firmaba un acuerdo con **VALL COMPANYS, S.A.**, para el suministro de 120.000 cerdos anuales. Además, ha renovaba hasta el año 2020 con **OSCAR MAYER FOODS Corp.** el contrato de licencia y uso de la marca, si bien el acuerdo de asistencia técnica se modificó, haciéndolo ejecutable de modo puntual y eliminando así la cuota anual fija por este concepto. También al hilo de esas modificaciones, **OMSA** se había desprendido de los derechos de fabricación de "Lunchables", que pasaron a **KRAFT FOODS ESPAÑA, S.A.** -del mismo grupo que **OSCAR MAYER-**, que los vendería, aunque los siguiera fabricando **OMSA**.

Dos meses más tarde, **OMSA** daba marcha atrás en su proyecto de secadero de jamón en Calamocha (Teruel), que iba a desarrollar a través de **JAMCAL ALIMENTACIÓN, S.A.** El motivo era que en la nueva situación de la sociedad, dentro del **Grupo CAMPOFRÍO**, estas instalaciones eran innecesarias, ya que el grupo disponía de capacidad productiva suficiente para atender la actual demanda del mercado (**CAMPOFRÍO** inauguraba meses unos nuevos secaderos en Burgos). Así, **OMSA** reducía su participación al 9% y el 41% restante se repartiría en varios empresarios de Aragón. Posteriormente, esta participación se iría reduciendo más y más hasta que en julio de 2003 se desprendiera de ellas completamente.

En este año 2000, **OMSA** había aumentado sus resultados en un 17% y sus ventas en un 7% (con datos de noviembre de 2000). A ese incremento de beneficios contribuyeron los resultados extraordinarios, de 267 M.pts., obtenidos por la cesión en agosto de los derechos de fabricación de "Lunchables" a **KRAFT FOODS ESPAÑA, S.A.**, después de los resultados extraordinarios de 163,3 M. de 1999.

En octubre de 2001, **CAMPOFRÍO ALIMENTACIÓN, S.A. COMPRABA** el 31,28% de **OMSA** aún en manos de **AJINO** y el otro 4% perteneciente a accionistas minoritarios situando así su participación en **OMSA** en el 92%, si bien ya disponía de los derechos políticos del 88,3%. En febrero de 2003, los consejos de administración de **CAMPOFRÍO ALIMENTACIÓN, S.A.**, **OMSA ALIMENTACIÓN, S.A.** y **AJINO, S.L.** aprobarían el proyecto de **ABSORCIÓN** de las dos últimas por **CAMPOFRÍO**. En 2001, **OMSA** obtuvo unas ventas netas consolidadas, con su filial **VALPRO ALIMENTACIÓN, S.A.**, de 283 M.EUR y un beneficio neto de 8,2 M.EUR., un 10,8% más que en 2000.²⁵

En marzo de 2002, **OMSA** solicitaba su exclusión de la bolsa, mediante una **OPA** promovida por la propia sociedad. Además, el consejo de administración de **OMSA** comunicaba a la CNMV la aprobación de un plan de racionalización para "la consecución efectiva de sinergias y el ahorro de costes operacionales de **OMSA** como sociedad perteneciente al grupo **CAMPOFRÍO**". Este se llevaría a cabo mediante la "unificación en el seno del grupo de sus redes comerciales y de determinados servicios generales y de administración, con la finalidad de evitar duplicidades".

Los ajustes de la fusión

OMSA ya había iniciado la asimilación de su red comercial, habiendo causado baja una quincena de los comerciales de sus elaborados cocidos y curados de **OMSA**.

²⁵ Según la auditoría anual, y así se dio a conocer en 2002, este beneficio estaría sobrevalorado.

Por otro lado, **CAMPOFRÍO** negaba los rumores que circulaban sobre negociaciones con la holandesa **NUTRECO HOLDING, N.V.** para traspasar a una empresa conjunta todos o parte de los mataderos de **OMSA** en Valencia, Albacete, Zaragoza y Calamocha. Estos rumores argumentaban el exceso de estructura para el sacrificio de animales que había aglutinado **CAMPOFRÍO** con la plena integración accionarial de **OMSA** en la compañía.

Los beneficios de una mayor dimensión.

CAMPOFRÍO iniciaba en septiembre de 2002 la creación de una división independiente con base en España y Portugal para todo su negocio de sacrificio y comercialización de carne y preparados cárnicos frescos con el objetivo de potenciar su liderazgo en esos productos y favorecer la retención de sinergias entre los diez mataderos/salas de despiece. Dicho negocio suponía para el grupo unos 400 M.EUR (170 M. procedentes de **OMSA**). La nueva área de gestión recaería en la sociedad **PRIMAYOR ALIMENTACIÓN, S.L.**, nueva denominación, de **CAMPOCARNE, S.A.**, (la empresa 100% de **CAMPOFRÍO ALIMENTACIÓN, S.A.** que ya realizaba todo el negocio de carnes de su matriz en España y Portugal). Así, la marca "Primayor", procedente de **OMSA** -que la creó para sus elaborados frescos-, centralizaría a partir de ese momento todas las ventas de productos frescos del grupo, sustituyendo a las enseñas para ese negocio originarias de **CAMPOFRÍO**, "Campocarne" y "Campobeef".

De ese modo, **CAMPOFRÍO** disipaba cualquier duda sobre la posibilidad de la venta de una parte de sus activos de carnes frescas en **OMSA**. Sin embargo, la creación de la nueva área conllevaba la reestructuración de dichos activos (mediante la especialización de los mataderos, por especies, áreas geográficas y clientes) y una reorganización en aras de potenciar las secciones de elaborados frescos y fileteados por su mayor valor añadido. Esto implicaría el cese de algunas instalaciones del Grupo, como del sacrificio a maquila de caprino y ovino en el matadero de Lorca (Murcia) para incrementar allí la matanza de vacuno, la sala de despiece de vacuno que explotaba en alquiler en el complejo de **MATADERO MADRID-NORTE, S.A.**, de San Agustín de Guadalix (Madrid) y el de sus instalaciones de matadero y sala de despiece de porcino en Men Martins (Portugal) pertenecientes a **FRICARNES** a finales de 2002 en el marco de la reorganización en su área de vacuno.

Además, **OMSA**, a través de **PRIMAYOR**, tendría suficiente dimensión para negociar mejor e incrementar sus ventas con la distribución moderna, y exportar directamente a Europa en lugar de hacerlo a través de la exportadora **Interviande, S.L.** en la que **CAMPOFRÍO** participaba en un 76%

Al frente de ese proceso de reorganización se encontraba Antoon Van Den Berg, consejero delegado de **PRIMAYOR ALIMENTACIÓN**, "fichado" por el grupo de cara a esa reorientación.

Ya había concluido el proceso de integración industrial y de su red comercial en la estructura de **CAMPOFRÍO**. Sin embargo, **OMSA** mantendría en marcha todas las instalaciones productivas con fábricas de elaborados en Torrent (Valencia) y Sollana y mataderos en Albacete y Calamocha (Teruel), para porcino, vacuno y ovino, y Zaragoza

y Tavernes Blanques (Valencia), estos dos últimos sólo para porcino. Por otro lado, la absorción de **OMSA** ha implicado también la desaparición de su filial al 100% **VALPRO ALIMENTACIÓN, S.A.**, titular de la mencionada planta de Sollana, **PRIMAYOR** había sumido la participación del 50% de OMSA (resto de **NANTA, S.A.**) en la ganadera Inga Food, S.A., que la proveía de 200.000 cerdos anuales y cuya denominación cambió por **PRIMAYOR GANADERIA, S.A.** Igualmente, **PRIMAYOR** se hizo cargo del acuerdo de suministro -de 120.000 cabezas/año- que **OMSA** tenía con **VALL COMPANYS, S.A.**

Se mantendría además su 25% en el **CONSORCIO DE EXPORTACION CÁRNICO ARAGONES, S.L. (CEXCAR)** y por otro lado, para la utilización de la marca "Oscar Mayer", **CAMPOFRÍO** mantendría un contrato de licencia con **OSCAR MAYER FOODS CORP** para asistencia técnica y uso de la marca hasta el año 2020.

Nuevos Horizontes tras la Fusión

A finales de 2003, se producían nuevos cambios: **CAMPOFRÍO** acometía una reorganización de su cúpula directiva y dirigiría sus esfuerzos a la producción de elaborados y el desarrollo de nuevos productos, tanto en el sur de Europa como en los mercados de Europa de Este. Con este objetivo, vendía el 100% de **PRIMAYOR ALIMENTACION, S.L.**, que aglutinaba todo su negocio de productos cárnicos frescos, a **PROINSERGA INVERSIONES, S.A.** Junto al traspaso, realizado a valor contable -por unos 35 M.EUR que contribuirían a reducir la deuda de la compra de **NAVIDUL y OSCAR MAYER-** y con efectos a 1 de enero de 2003, ambos grupos también establecían un contrato a largo plazo -por siete años prorrogables a 10-, para el suministro preferente de carnes por parte de **PROINSERGA** a **CAMPOFRIO**. Al frente de **PRIMAYOR** se mantendría Antoon van den Berg.

El comienzo de 2004 ha estado marcado por esa tendencia a la especialización ya que la división de food service de **CAMPOFRIO ALIMENTACION, S.A.** desarrollaba en colaboración con la empresa **ARAMARK SERVICIOS DE CATERING, S.L** (uno de los principales operadores nacionales de restauración colectiva), una gama de preparados para platos, con la marca "Sanissimix", orientada a personas de la tercera edad o necesitadas de una dieta blanda. Su fabricación la realiza la propia **CAMPOFRIO** "en varias de sus plantas" y la comercialización va a recaer, de momento, sólo en **ARAMARK**, que los servirá en hospitales, colegios, etc. Posteriormente, **CAMPOFRIO** prevé ampliar su venta a otros clientes de Food service.

'Ciertamente hemos viajado mucho y con compañeros muy diversos; quitándole dramatismo a las diferentes situaciones considero que la travesía del desierto ha tenido éxito: Hemos creado riqueza, hemos mantenido y aumentado el empleo y la empresa ha conseguido un prestigio en el mercado'. Damián Frontera.

10. ANFACO - CECOPECA*

“LAS VENTAJAS DEL ASOCIACIONISMO PARA OBTENER INNOVACIÓN, DIMENSIÓN Y RENTABILIDAD EN UN CLUSTER PLURISECTORIAL”

Para muchas empresas conserveras uno de los problemas tradicionales a los que se enfrentaban, era al de la eliminación de la conchas utilizadas en la elaboración de sus productos tales como los mejillones.

En enero del 2001, la empresa fabricante de conservas **JEALSA RIANXEIRA, S.A.** traspasaba su proyecto de planta para el reciclado de la concha de mejillón, a la **ASOCIACIÓN SECTORIAL** a la cual también pertenece, **ANFACO**, quien daba entrada a otras conserveras gallegas.

En Octubre del 2002 se inauguraba la empresa encargada del reciclaje y eliminación de la concha del mejillón para las conserveras gallegas, **ALECO, S.A.**, de Boiro (A Coruña), con unas instalaciones de 4.600 m², sobre un terreno de 21.000 m². Esta sociedad, constituida por la **Asociación Nacional de Fabricantes de Conservas (ANFACO)** y 41 empresas conserveras y productoras de mejillón, amplió su capital en 1,14 M.EUR alcanzando los 1,20 M.EUR. Las nuevas instalaciones contaron finalmente con una inversión de 6,01 M.EUR (1.000 M.pts.), ya que, en un principio, el proyecto estaba presupuestado en 4,21M.EUR (700 M.pts.).

En el 2002, **ALECO** preveía alcanzar una facturación de 2,5 M.EUR por la comercialización de 50.000 tm. de carbonato cálcico para utilizarlo como materia prima en diversos sectores (80.000 tm. De cáscaras de mejillón procesadas). **ALECO** amplió su capital social hasta los 1,2 M.EUR en el 2001, al igual que su presupuesto inicial de 4,21 M.EUR, que en el 2002 alcanzaba los 9 M.EUR, ayudado por las subvenciones de los fondos europeos IFOP (en 2001 recibieron 2,43 M. y en 2002 otros 617.000 EUR), la Consellería de Medio Ambiente (269.500 EUR) y la Fundación Europea GAIKER (30.050EUR). **ALECO**, que de un problema para las empresas conserveras, ha sido capaz de generar un negocio para las mismas, es una de las muchas iniciativas que se han desarrollado a través de **ANFACO- CECOPECA** para apoyar a sus asociados.

En el caso que se presenta a continuación se pretende exponer la **ASOCIACIÓN PLURISECTORIAL** sus objetivos, actividades y ventajas, con el fin que sirva de referente para muchos otros sectores de la Industria Agroalimentaria Española, en los que no se cuenta con este tipo de **ASOCIACIONES** y en los que la atomización y pequeña dimensión de las empresas que los componen, no les permite contar con actividades de Investigación, Formación, Promoción, Subvención, Certificación, Reducción de Costes en Materias Primas...que este tipo de **ASOCIACIONES** aportan a sus asociados.

* Este documento ha sido redactado por el Profesor Miguel Ángel Llano Irusta del Instituto Internacional San Telmo, basado en fuentes de la Asociación y Alimarket.

ANFACO como respuesta a las necesidades de un sector.

Las empresas transformadoras de productos del mar se enfrentan hoy a un gran reto del que depende en gran parte su futuro: adaptarse al nuevo entorno que surge de la creciente internacionalización y cambios económicos que afectan al mercado en la era de la "nueva economía".

Para ello, es necesario reforzar sus estructuras, afrontando con garantías este exigente reto. En este sentido, el **ASOCIACIONISMO** es una excelente fórmula para aglutinar esfuerzos en defensa de intereses comunes.

ANFACO conmemora en 2004 el centenario de su creación, fechada el 28 de Febrero de 1.904, cuando se constituyó la originaria Unión de Fabricantes de Conservas de la Ría de Vigo, con arreglo a la Ley de Asociaciones de 30 de junio de 1.887.

Con la perspectiva que ofrece el paso del tiempo, hoy hay que decir que ANFACO, con su lógica evolución a lo largo de estos cien años, ha contribuido a la modernización y avance de esta industria, prestándole importantes apoyos y servicios como **ASOCIACIÓN PLURISECTORIAL** representativa del mismo.

Integra más de 175 empresas vinculadas al sector industrial transformador (Conservas, semiconservas y salazones de pescados y mariscos, Congelados, refrigerados y elaborados de productos del mar, Aceites y harinas de pescado, Materias primas, Maquinaria, Envases y embalajes, Comercializadores de productos del mar, Organizaciones y asociaciones, Servicios auxiliares y Productos conservados), con lo cual aglutina empresas representativas de un "**CLUSTER PLURISECTORIAL**" tan importante para la economía gallega y española como es el sector industrial transformador y conservero de productos del mar. No obstante, hay que destacar el carácter internacional de **ANFACO**, dado que cuenta entre sus asociados con empresas de distintos países europeos y latinoamericanos, independientemente de que la mayor parte de sus asociados radican en Galicia y España.

ANFACO es miembro del Comité Consultivo de Pesca de España y de la UE, de la Comisión de Comercio Exterior Agroalimentaria del Ministerio de Economía y Hacienda y del Consejo General de Organizaciones Interprofesionales Agroalimentarias y tiene suscritos ACUERDOS DE COLABORACIÓN con entidades e instituciones tan prestigiosas como el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Secretaría General de Pesca Marítima FROM; M. de Comercio y Turismo, Dir. Gral. de Comercio Exterior SOIVRE; Consellería de Pesca, Marisqueo e Acuicultura, Dir.Gral. de Formación Pesquera e Investigación, Dirección General de Estructuras Pesqueras Mercados; Consellería de Educación e Ordenación Universitaria; Consellería de Industria e Comercio, Galicia Calida de S.A.; Universidades de Santiago de Compostela, Vigo y A Coruña; Centro Técnico Nacional de Conservas Vegetales; Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), Instituto de Investigaciones Marinas (IIM); Excmas. Diputaciones de Pontevedra y Lugo e Instituto Nacional de Empleo (INEM).

ANFACO está **ASOCIADA** a la Asociación de Industrias de la Pesca de la Unión Europea (AIPCEE); Federación de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB), Federación Española de Entidades de Innovación y Tecnología (FEDIT), Confederación de Empresarios de Pontevedra (CEP), Fundación Pro Vigo y su área de influencia y el Club Financiero de Vigo.

ANFACO tiene reconocido el estatuto de entidad colaboradora de la Administración en temas de Comercio Exterior a través de la Dirección General de Comercio Exterior del Ministerio de Economía y Hacienda (Resolución de 17 de Febrero de 1992, publicada en BOE de 26 de Marzo de 1992). Tiene también constituida la "Cátedra ANFACO", específicamente dedicada a la docencia, formación e investigación, así como a promover acuerdos específicos de colaboración, entre **ANFACO y la Universidad de Vigo**, según establece el Acuerdo Marco de Colaboración firmado por ambas entidades con fecha 15 de Marzo de 1999.

A través de su **Centro Técnico Nacional de Conservación de Productos de la Pesca (CECOPECA)**, posee diferentes certificaciones y reconocimientos públicos que avalan la calidad de los servicios que presta a su entorno empresarial.

ANFACO y la dimensión del Sector Conservero

Las conservas de pescado y marisco continuaron el año pasado la tendencia de crecimiento de ejercicios anteriores en valor y volumen, alcanzando en 2001 una facturación global de 751,2 millones de euros, un 5,6% más que en 2000. Además la buena marcha del mercado exterior (liderado por el aún), unido a la reducción del 8% de las importaciones, ha derivado en la tasa de cobertura más elevada de la última década y un saldo positivo en su balanza comercial superior a 200 millones de euros.

Sin embargo, en este clima de optimismo, los beneficios de las empresas, se mantenían estables. La justificación de este estancamiento, según la patronal de **ANFACO**, residía en la "atomización en los canales de distribución" en un contexto de concentración considerado "demasiado lento"²⁶. Según **ANFACO**, la concentración empresarial en el sector está todavía por desarrollarse y se auguran fusiones futuras "aunque en un proceso más lento al deseado", puntualizaba el secretario general de la organización, Juan Vieites.

De hecho, desde **ANFACO** se valoró de forma positiva el proceso de concentración empresarial concluido en 2001 con la toma de control de **ESCURÍS** por parte de **JEALSA RIANXEIRA**, dentro del sector conservero gallego.

LOS SERVICIOS QUE OFRECE ANFACO A SUS ASOCIADOS

La gama de servicios que **ANFACO** oferta se concreta en base a la estructura integrada de los distintos departamentos de la entidad:

Departamento de Comercio Interior y Exterior Internacional:

Gestiones profesionales: Permanentes contactos con organismos oficiales: de Unión Europea, (D.G. Pesca, Comisión de Pesca del Parlamento Europeo), Estado (Ministerios), Comunidades Autónomas, (Consellerías), y otras, tales como OFCOMES, Cámaras de Comercio y Asociaciones empresariales del sector en el exterior, FIAB... entre otros.

²⁶ Diario Expansión, 4 de mayo de 2002.

Elaboración de informes: Informes estadísticos de Comercio Exterior e Internacional; mercados tradicionales y emergentes, OMC, SPG-Pacto Andino, MERCOSUR, Países ACP...

Certámenes Feriales: Preparación y asistencia a nivel agrupado de empresas a diversas ferias del sector, implicando la organización y coordinación de la participación de empresas asociadas y el envío de conservas y material promocional y su posterior colocación en el stand. Las principales ferias a las que se acude son: ALIMENTARIA de Barcelona; EUROPEAN SEAFOOD EXPOSITION de Bruselas, SIAL de París, ANUGA de Alemania, 21 Feria Internacional Semana Verde de Silleda, Pesca Europartenariat Oporto'99, entre otras.

Actividades de Promoción: Gestión y organización de Campañas de Promoción en medios de comunicación y edición de guías de exportación y recetas. Envío de material promocional e informativo a entidades públicas y privadas tanto a nivel nacional como internacional.

Difusión de Información: Datos de evolución del sector industrial transformador de productos del mar. Estudios de mercado nacional e internacional. Participación, mediante artículos, en revistas especializadas.

Documentación existente a disposición de las empresas asociadas: Estadísticas de comercio exterior de conservas y semiconservas de productos de la pesca y de la acuicultura correspondientes a los siguientes países:

U.E.: Francia, Grecia, Reino Unido, Italia, Portugal, Irlanda, Suecia, Dinamarca, Países Bajos. Europeos no U.E.: Suiza, Noruega. Australia. África: Marruecos, Sudáfrica. Asia: Arabia Saudí, Jordania, Emiratos Árabes Unidos, Singapur, Tailandia, Filipinas, Malasia, China, Japón. América del Sur: Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay.

Información general: Sobre productos concretos: Sardina, Mejillón, Atún, Cefalópodos, Lomos de atún, Merluza, Salmón, Pez Espada. En relación a otros temas de interés: OCM de productos de la pesca y de la acuicultura de la Unión Europea, Acuerdo UE- Turquía, Origen de productos de la pesca, SPG para países del Grupo Andino y Mercado Común de América Central, Convenio ACP-CEE, Restitución de aceite de oliva, Datos de importación de lomos de atún y conservas de atún de terceros países por la Unión Europea, Acuerdo de asociación UE-Marruecos, Acuerdo Unión Europea-MERCOSUR, Organización Mundial del Comercio (OMC), Acuerdos de Pesca de la Unión Europea... entre otros muchos.

Departamento de Formación y Documentación:

Actividades Formativas: Planes de Formación Agrupados para empresas del sector industrial transformador y conservero de productos del mar. Se trata de la formación dirigida a trabajadores en activo que se reciclan en diversas áreas y ocupaciones específicas del sector, en base a las ayudas de FORCEM. Desarrollo de cursos del Plan FIP: ANFACO-CECOPESCA cuenta con la homologación de la Consellería de Familia, Muller, Promoción do Emprego e Xuventude como Centro Colaborador para impartir cursos de formación ocupacional afines al sector. Estos cursos están dirigidos a desempleados, cuyos currículums se ponen a disposición de nuestros asociados para sus procesos de selección de persona.

Formación de Postgrado: La Universidad de Vigo y ANFACO desarrollan conjuntamente el Magíster en Ciencia y Tecnología de Conservación de Productos de la Pesca, cuyo objetivo es dotar a nuestras empresas de personal especializado en la conservación de productos de la pesca y de la acuicultura.

Cátedra Anfaco de la Universidad de Vigo:
Programación y coordinación de las actividades de la Cátedra.
Elaboración y difusión de las actividades que se desarrollen.
Realización de un informe anual de las mismas.

Proyectos Comunitarios de Formación y Empleo: desde el Departamento se coordinan diferentes proyectos comunitarios en base a las Iniciativas Comunitarias EQUAL, LEONARDO...

Actividades de Documentación e Información: Coordinación y gestión comercial de la Revista "Industria Conservera", elaboración de los Boletines Informativos Mensuales InfoANFACO e InfoCECOPESCA, preparación de Dossieres de Prensa, elaboración de información general de ANFACO-CECOPESCA, creación de un Directorio de empresas asociadas a ANFACO, con el fin de distribuirlo y potenciar así el conocimiento mutuo e intercambios comerciales entre los asociados, redacción de Circulares Informativas dirigidas a los asociados y de notas de prensa.

Coordinación de la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI)

Departamento Económico Financiero y de Relaciones Laborales:

Área Económico Financiera: Asesoramiento económico y financiero a los asociados, asesoramiento sobre ayudas y subvenciones de las Administraciones y en relación a restituciones a la producción por la utilización de aceite de oliva.

Área Fiscal: Asesoramiento a los asociados en materia fiscal.

Área Laboral: Asesoramiento a los asociados en materia laboral y sobre el Convenio Colectivo del Sector y actualización de las tablas salariales según éste.

Departamento Jurídico:

Asesoramiento y defensa de los intereses corporativos.

Actuaciones en expedientes sancionadores incoados por las Administraciones en diversas materias y Especialmente tramitación de recursos y alegaciones en el ámbito de la normativa sanitaria y de Consumo.

Elaboración de dictámenes y asistencia a los asociados en temas mercantiles, fiscales con la preparación y estudio de demandas y defensas razonadas en estas y otras materias.

Estudio, seguimiento y actualización de las novedades legislativas, comunitarias y nacionales, que puedan afectar o ser de interés para el sector, así como su puesta en conocimiento de los asociados a ANFACO-CECOPESCA a través de la elaboración de la circular Informativa.

Protección de los intereses jurídicos de ANFACO-CECOPESCA: forma jurídica, redacción de contratos, instancias ante la Administración, etc.

Gestión de la Biblioteca Jurídica de ANFACO-CECOPESCA.

Asesoramiento y estudio de la legislación medioambiental nacional y comunitaria.

Departamento de Informática y Telemática:

Desarrollo y actualización del Portal de ANFACO-CECOPESCA en Internet y ampliación de sus contenidos: Boletines InfoANFACO, InfoCECOPESCA, InfoSEAFOOD EXPORT e InfOTRI; creación de una base de datos de las empresas asociadas e implementación de un sistema de generación automática de páginas MINIWEB a partir de la información contenida en la misma; desarrollo de un sistema de consultas on-line de circulares, FAQ, normativa y legislación, cursos de formación, novedades tecnológicas, estadísticas sectoriales, ayudas y subvenciones, convenio colectivo, jornadas técnicas y notas de prensa; implementación de un sistema automático de conexión entre oferta y demanda a través de Internet; diseño de un sistema titulado "ANFACO VIRTUAL" en el que las empresas asociadas podrán crear su propio stand en una Feria Virtual; generación de un sistema de intercambio de stocks en el que las empresas asociadas pueden ofrecer sus productos en stock a otras empresas pertenecientes a la Asociación.

Fomento de la introducción de los últimos avances en sistemas de gestión de la información entre las empresas del sector, lo que permitirá agilizar la transmisión y recepción de la información entre la Asociación y las empresas e impulsar la promoción comercial de las empresas de cara a su proyección en el exterior.

Participación en proyectos europeos y nacionales para el desarrollo de nuevas aplicaciones en el ámbito del comercio electrónico cuya finalidad es prestar nuevos servicios a los asociados en el campo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. Administración y mantenimiento de la Intranet y del servidor de Internet corporativo.

Sistema de videoconferencia, a disposición de los asociados, que utilizando tecnología digital y el empleo de satélites permite mantener reuniones entre grupos de personas situados en diferentes puntos geográficos mediante la transmisión bidireccional y simultánea de imágenes.

ANFACO y la evolución del sector conservero

El año 2002 se vincula inevitablemente con las consecuencias del accidente del buque "Prestige", que sin duda auguraban un fuerte impacto en el sector de conservas de pescados y mariscos, con un alto grado de representación en la economía de la Comunidad Autónoma de Galicia. A pesar de que las expectativas iniciales para 2003 apuntaban a un "año difícil", el volumen de la producción en Galicia se incrementó finalmente en un 4%, y las exportaciones un 3.4% en volumen con un crecimiento del 0.4 en valor.

CECOPESCA

El Centro Técnico Nacional de Conservación de Productos de la Pesca (**CECOPESCA**) es un Centro de Innovación y Tecnología que se constituyó para el servicio del sector industrial transformador y conservero de productos del mar e industrias afines, de conformidad con lo establecido por la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología (CICYT) en Resolución de 1 de Marzo de 1989 por la que el Ministerio de Educación y Ciencia y la FIAB establecían un acuerdo para la constitución de centros técnicos.

Para su creación, el sector industrial transformador de productos del mar contó con la activa colaboración de diferentes entidades: Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología (CICYT), Unión Europea (Fondo Europeo de Desarrollo Regional y Programa Stride), Excma. Diputación de Pontevedra, Xunta de Galicia, y Excmo. Ayuntamiento de Vigo, entre otros.

Los Fines de **CECOPESCA** son:

- Promover la calidad, investigación, innovación y desarrollo tecnológico en el campo de la conservación de productos de la pesca y de la acuicultura, así como la transferencia de los resultados de investigación al tejido empresarial.
- Prestar asesoramiento científico, tecnológico y normativo a sus empresas asociadas, con el fin último del control y mejora de calidad de sus productos.
- Prestar asistencia técnica a sus empresas asociadas, desplazándose para ello a los propios centros productivos.
- Poner a disposición de las empresas todos aquellos mecanismos que favorezcan la competitividad del sector e impulsen su desarrollo industrial.

La estructura de **CECOPESCA**, tanto a nivel de instalaciones, equipamientos y recursos humanos, permite prestar una amplia gama de servicios a más de 140 empresas con diferentes sectores ligados al ámbito de la conservación de productos de la pesca y la acuicultura.

Para **CECOPESCA**, asegurar la calidad de los servicios prestados a sus clientes ha sido una constante desde su creación en 1949, cuando el concepto de Calidad Total apenas encontraba eco en el resto de la industria. Ello viene avalado por una serie de Certificaciones y Acreditaciones, que son justo premio a una trayectoria difícilmente igualable en el ámbito del asociacionismo empresarial.

En el Anexo 1 se pueden apreciar las áreas tecnológicas de **ANFACO-CECOPESCA**, y en el Anexo 2 se presenta un listado de las empresas asociadas.

ANFACO- CECOPECA. ANEXOS.

Áreas tecnológicas de ANFACO-CECOPECA

Anexo 1a

ÁREA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	EQUIPOS
CIENCIA Y CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar la mejora de la calidad de los productos del sector transformador de productos del mar, mediante el control de materias primas, procesos de transformación y productos finales. • Desarrollar las labores propias de Unidad de Garantía de la Calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de calidad de productos de la pesca y la acuicultura, materias primas y afines. • Control estadístico de lotes. • Análisis de metales pesados (Hg, Pb, Cd, Cu,...) • Análisis de aminas biógenas. • Análisis de composiciones nutricionales según normas comunitarias y extracomunitarias: grasa total y saturada, colesterol, sodio, carbohidratos, azúcares, fibra, proteínas, vitaminas y minerales. • Análisis físico-químicos de aguas potables. • Análisis de aditivos y coadyuvantes tecnológicos. • Investigación aplicada para el desarrollo de nuevas técnicas de análisis sobre metales traza, aminas biógenas como indicadores de calidad, aditivos ...entre otros. • Resolución de consultas técnicas sobre la normativa técnico-legal relacionada con la fabricación y puesta en el mercado de productos de la pesca y de la acuicultura. • Desplazamientos a centros productivos para la inspección y muestreo de partidas. • Asesoramiento sobre diagnóstico, planificación, control e implantación de planes de gestión de calidad: Sistema ARCPC e ISO 9000. • Gestión del Sistema de la Calidad de los laboratorios de ANFACO-CECOPECA. • Implementación de métodos de análisis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cromatografía Líquida de Alta Eficacia (HPLC). • Cromatografía de Gases (CG) • Espectroscopía de Absorción Atómica (Vapor frío y llama). • Digestor/destilador de proteína. • Espectrofotómetro U-V/VIS. • Extractor de grasa SOXHLET. • Refractómetro digital. • Sistema GC/MS
LABORATORIO DE ANÁLISIS ESPECIALES		<ul style="list-style-type: none"> • Control de contaminantes marinos (PCBs, Dioxinas). • Análisis de Barnices (

Áreas tecnológicas de ANFACO-CECOPESCA

ÁREA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	EQUIPOS
BIOTECNOLOGÍA, MICROBIOLOGÍA Y TOXINAS	<ul style="list-style-type: none"> • Control microbiológico y/o toxicológico de productos de la pesca y acuicultura (materias primas y productos transformados). • Investigación y desarrollo de técnicas de Biología Molecular aplicables al control de calidad de los productos de la pesca/acuicultura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de biotoxinas marinas (PSP/DSP/ASP) en moluscos bivalvos. • Análisis microbiológico de materias primas y productos finales elaborados por las industrias de transformación de productos de la pesca y la acuicultura (conservas, semiconservas, productos ahumados, congelados ...entre otros). • Control de potabilidad de aguas. • Asesoría en la implantación de Sistemas ARCPC. • Investigación aplicada al sector productor y transformador de productos de la pesca en sus vertientes microbiológica y toxicológica (desarrollo y optimización de nuevos métodos analíticos, sistemas de control de procesos de fabricación). • Identificación de especies (Análisis de ADN) mediante PCR-RFLP y RAPDS. • Control de productos transgénicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de cromatografía líquida con detector de fluorescencia y cámara de reacción post-columna. • Sistema de cromatografía líquida con detector de UV/VIS. • Sistema de cromatografía líquida con detector de fluorescencia. • Espectrofluorímetro lector de placas de microtiter. • Incubador-Agitador de microplacas. • Dispensador microplacas. • Armario acondicionado para el mantenimiento de animales de laboratorio. • Equipo de microscopía (campo claro, campo oscuro, contraste de fases y fluorescencia) con sistema fotográfico. • Incubador de CO2. • Cabina de flujo laminar. • Autoclaves. • Stomacher. • Estufas de incubación. • Rotavapor, baños termostáticos. • Equipo de microscopía invertido para cultivos celulares. • PCR. (Termociclador). • Equipos de electroforesis horizontal y vertical. • Análisis de imagen. • Secuenciador ADN.

Áreas tecnológicas de ANFACO-CECOPESCA

ÁREA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	EQUIPOS
INVESTIGACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Investigación aplicada al sector transformador de productos de la pesca buscando cubrir objetivos a corto y medio plazo. Transferencia de los resultados de la investigación a las empresas del sector en colaboración con la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) 	<ul style="list-style-type: none"> Investigación sobre biotoxinas marinas. Investigación aplicada a la optimización de procesos en la industria de transformación de productos de la pesca y la acuicultura. Investigación en calidad. Nuevos métodos analíticos aplicables al control de transformación de productos de la pesca. Organización de congresos y seminarios científicos. Participación en reuniones científicas nacionales e internacionales de interés para el sector industrial. 	<ul style="list-style-type: none"> En esta área se agrupan todos los equipos disponibles en CECOPESCA para su aplicación a la actividad investigadora (HPLC, CG, Espectrofotometría de absorción atómica, equipamiento para cultivos de células eucariotas y procariotas, análisis de material genético celular y Planta Piloto).
MEDIO AMBIENTE Y METROLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> Prestar servicios de asesoramiento sobre temas medioambientales de especial incidencia en las industrias transformadoras de productos del mar, con especial hincapié en temas de análisis y caracterización de efluentes y soluciones para su tratamiento, análisis de lodos de decantación, tratamiento de residuos sólidos y líquidos, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> Difusión de resultados. Análisis físico-químicos de efluentes líquidos: DQO, DBO5, ecotoxicidad, cloruros, grasas, materias en suspensión, pH, conductividad, nitrógeno kjeldahl. Análisis de potabilidad de aguas: nitritos, amonio, pH, conductividad, nitratos, cloro residual, residuo seco, dureza. Asesoramiento técnico en temas medioambientales: residuos de envases, tratamiento de efluentes, vertidos, emisiones atmosféricas, residuos sólidos orgánicos, punto verde. Asesoramiento técnico de normativas medioambientales: comunitarias, nacionales y autonómicas. Asistencia técnica en medidas correctoras medioambientales Realización de proyectos en el campo medioambiental: efluentes líquidos, valorización de subproductos, minimización de residuosentre otros 	<ul style="list-style-type: none"> Rotavapor Horno / mufla Estufa de vidrio Digestor de proteínas Frigotermostato para DBO5 Equipo sostler Equipo Antonacopoulos Muestreador automático de aguas Caudalímetro Arcón congelador Equipo de toxicidad Microbics pH-metro/ionometro Conductímetro Balanzas Destilador de proteínas Medidor de O2 disuelto Baño termostático Frigorífico Multiagitador magnético Vitrina de gases Estufa de desecación Agitador de tubos

Áreas tecnológicas de ANFACO-CECOPESCA

Anexo 1d

ÁREA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	EQUIPOS
INGENIERÍA, INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> Promover el desarrollo tecnológico del sector, a través de la optimización de procesos industriales, el fomento de la modernización y optimización de instalaciones y el diseño de nuevas líneas productivas. 	<ul style="list-style-type: none"> Las múltiples actividades llevadas a cabo por el área se distribuyen según esta estructura: Laboratorio de Control de Envases y Embalajes Laboratorio de Análisis Sensorial - Sala de catas Asistencia Técnica a Fábrica. Centro de Experimentación y Valorización de Productos del mar- Planta Piloto 	
LABORATORIO DE CONTROL DE ENVASES Y EMBALAJES	<ul style="list-style-type: none"> Verificar y controlar la fiabilidad de los múltiples envases y embalajes empleados por el tejido industrial. 	<ul style="list-style-type: none"> Control de cierres. Control de espesores de hojalata. Control de Resistencia a la apertura. Ensayos de hermeticidad. Capacidad. Vacío interno Adherencia en barnices. Porosidad en barnices. Conductividad. Resistencia de barnices a los procesos de fabricación. Resistencia de tintas en cartonajes y estuches. Determinación del Índice de Mullen. Determinación del gramaje. 	<ul style="list-style-type: none"> Analizador de imagen por ordenador SEANSCREEN. Video-cámara. Video-impresora. Micro-estereoprojector. Medidor de espesores de hojalata, de espesores de cierre y de cubeta Análisis de tracción/compresión. Prueba de hermeticidad a presión y a vacío. Determinación del vacío interno. ENAMEL-RATER. Adherencia en barnices. Resistencia del barniz a la acidez. Resistencia del barniz a la sulfuración. Corrosión en hojalata. Esclatómetro. Gramaje. Resistencia de las tintas a los alcalis, detergentes, aceites alimenticios, agua y disolventes.

Áreas tecnológicas de ANFACO-CECOPESCA

ÁREA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	EQUIPOS
<p>CENTRO DE EXPERIMENTACIÓN Y VALORACIÓN DE PRODUCTOS DE LA PESCA Y DE LA ACUICULTURA - PLANTA PILOTO PARA LA CONSERVACIÓN DE PRODUCTOS DEL MAR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar la introducción y aplicación de nuevas tecnologías y transferir al sector los avances tecnológicos de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de procesos de fabricación. • Optimización de procesos de fabricación y optimización de distribución de plantas. • Desarrollo de nuevos productos. • Estudios de pasteurización. • Aplicación de nuevas tecnologías. • Colaboración con suministradores de maquinaria en el desarrollo y mejora de las mismas. • Diseño de Plantas Productivas asistido por ordenador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Caldera de vapor. • Compresor de aire. • Sierra de corte. • Salmuerador. • Mesa multidisciplinar. • Balsina de desangrado. • Balsina de cocción. • Empacadora. • Aceitadora. • Cerradoras de diversos formatos. • Autoclave vertical. • Autoclave horizontal. • Cámaras de incubación. • Termoselladora. • Máquina de atmósferas modificadas. • Microondas. • Horno de Ahumados. • Homogeinizadora. • Trituradora. • Túnel de congelación. • Cámaras de congelados. • Cámaras de mantenimiento. • Cocina industrial. • Taller mecánico. • Ordenador para el Diseño de Plantas Productivas, equipado con tarjeta digitalizadora y programas Microstation Powerdraft y AutoCAD LT.

Áreas tecnológicas de ANFACO-CECOPESCA

ÁREA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	EQUIPOS
LABORATORIO DE ANÁLISIS SENSORIAL - SALA DE CATAS	<ul style="list-style-type: none"> Realizar análisis sensoriales que sirvan como herramienta para el Control de Calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Estudios de calidad sensorial de materias primas y productos finales. Estudios acerca de la influencia del uso de nuevas formulaciones y productos sobre la calidad sensorial de los mismos. Análisis de correlaciones entre características sensoriales y medidas físico-químicas indicadoras de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Sala de Cata dotada con 7 cabinas individuales totalmente equipadas. Cocina. Horno Microondas. Viscosímetro. Colorímetro. Triturador.
ASISTENCIA TÉCNICA A PLANTAS INDUSTRIALES	<ul style="list-style-type: none"> Prestar servicios de asistencia técnica en los propios centros productivos mediante el desplazamiento de técnicos de CECOPESCA a los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> Cálculo de tiempos y temperaturas de esterilización. Curvas de penetración de calor. Implantación HACCP Estudios de cocción. Adecuación de industrias a las normativas higiénico-sanitarias de la U.E. Asesoramiento Técnico para la adquisición y renovación de maquinaria. 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de penetración de calor. Manómetros. Pies de rey. Video-proyectores. Balanzas. Relojes. Termómetros. Estufas de incubación.

Asociados de ANFACO-CECOPESCA

AFAMSA Aceites y Harinas de Pescado ARTABRA, S.A. Aceites y Harinas de Pescado BARNA, S.A. Aceites y Harinas de Pescado AUXILIAR CONSERVERA, S.A. - AUCOSA Aceites y Harinas de Pescado	ASOCIACION NACIONAL DE ARMADORES DE BUQUES ATUNEROS CONGELADORES - ANABAC Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar IBÉRICA DE CONGELADOS, S.A. - IBERCONSA Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar PESCADOS MARCELINO, S.L. Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar CLAVO CONGELADOS, S.A. Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar CONGALSA, S.L. Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar MAR - IBÉRICA SOCIEDADE DE PRODUTOS ALIMENTARES, S.A. Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar GROPESCA, S.L. Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar FRIGORÍFICOS BERBÉS, S.A. Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar MARFRÍO, S.A. Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar SOC. COOP. LTDA. MEJILLONEROS DE GALICIA - SOCOMGAL Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar Grupo Manuel Hortas Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar
HARINAS DEL ATLANTICO, S.A. - HADASA Aceites y Harinas de Pescado INDUSTRIAS PESQUERAS, S.A. Aceites y Harinas de Pescado PRODUCTOS DEL MAR, S.L. Aceites y Harinas de Pescado ASOCIACIÓN DE FABRICANTES DE HARINAS Y ACEITES DE PESCADO Aceites y Harinas de Pescado HIJOS DE EMILIO RAMÍREZ, S.A. Aceites y Harinas de Pescado HARINAS DE ANDALUCÍA, S.A. Aceites y Harinas de Pescado CONSERVEROS REUNIDOS, S.A. - CONRESA Aceites y Harinas de Pescado	FRANCISCO MUÑIZ E HIJOS Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar COMERCIAL MILAGROS OLGA PEREZ SANTOS - COMIOLSA Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar COMERCIO Y PESCA 37, S.L. Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar COFACAN, S.A. Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar ELABORADORA DE CEFALOPODOS, S.A. - ELCESA Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar CROWN CORK DE ESPAÑA, S.A. Envases y Embalajes OUTEIRAL, S.L. Envases y Embalajes ORMIS - EMBALAJES DE ESPAÑA Envases y Embalajes ICEBOX PLÁSTICO, S.A. Envases y Embalajes ENVASES METÁLICOS DE VIGO, S.A.L. - EMVISAL Envases y Embalajes
INSTITUTO TECNOLOGICO PESQUERO DEL PERU Colaboradores ACTEMSA Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar CARLOS SOTO, S.A. Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar CENTRO FRIGORIFICO CONSERVERO, S.A. - CEFRICO Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar COMERCIAL PERNAS, S.L. Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar CONSORCIO GENERAL DE EXPORTACIONES Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar FABRICANTES CONSERVEROS REUNIDOS, S.A. - FACORE Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar FRIGORÍFICOS DE VIGO, S.A. Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar IBERGEL, S.A. Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar LUMAFER, S.L. Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar ISIDRO DE LA CAL FRESCO, S.L. Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar VIGOPEIXE, S.L. Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar EDUARDO VIEIRA, S.A. Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar	IBEREMBAL Envases y Embalajes FABRICANTES DE ENVASES, S.A. - FADESA Envases y Embalajes LA ARTISTICA PRODUCTOS QUIMICOS, S.A. Envases y Embalajes METALGRAFICA GALLEGA, S.A. Envases y Embalajes MIVISA ENVASES, S.A.U. Envases y Embalajes IMPRESS METAL PACKAGING IBÉRICA, S.A. Envases y Embalajes ENVASES BALLUJERA, S.A. Envases y Embalajes
STOLT SEA FARM, S.A. - PRODEMAR Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar EIRASMAR, S.L. Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar SALICA ALIMENTOS CONGELADOS, S.A. Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar PESCANOVA, S.A. Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar PAQUITO, S.L. Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar MEXIGAL, S.L. Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar ANGEL LOPEZ SOTO, S.L. Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar COCEDERO SUAREZ, S.L. Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar BATEAMAR, S.L. Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar ALBACORA, S.A. Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar	AMADOR LEDE - MAQUINAS, S.L. Maquinaria MECANICA ALIMENTARIA, S.A. - MECAL Maquinaria HERMASA Maquinaria OSCAR SOMME & ASOCIADOS S.L. Maquinaria MONTAJES CONSERVEROS DEL SUR, S.L. Maquinaria FISHBAM, S.L. Maquinaria TECNO FISH, S.L. Maquinaria TALLERES LOPEZ GALICIA, S.L. Maquinaria TACORE, S.L. Maquinaria SOMETRADE, S.L. Maquinaria MONTAJES CONSERVEROS DE GALICIA, S.L. Maquinaria CALDERERIA Y MAQUINARIA, S.A. - CAYMSA Maquinaria TALLERES EZQUERRA SEAMERS, S.L. Maquinaria HERFRAGA, S.A. Maquinaria HERMANOS RODRIGUEZ GOMEZ, S.L. Maquinaria
ORGANIZACION DE PRODUCTORES ASOCIADOS DE GRANDES ATUNEROS CONGELADORES - OPAGAC Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar CONSELLO REGULADOR DO PRODUCTO GALEGO DE CALIDADE - MEXILLON DE GALICIA Congelados, Refrigerados y Elaborados del Mar	

Asociados de ANFACO-CECOPECA

COREMPE, SOCIEDAD COOPERATIVA Maquinaria	COSTAS Y MIÑAN, S.L. Conservera
AUTOMATISMOS TEINCO, S.L. Maquinaria	CONSERVAS DAPORTA, S.L. Conservera
ASOCIACION DE AHUMADORES DE PESCADO DE GALICIA Materias Primas	CONSERVAS DARDO, S.L. Conservera
TECNICAS QUIMICAS INDUSTRIALES, S.A. - TEQUISA Materias Primas	DON ATUN, S.L. Conservera
DRAGOCO - DISNUGA, S.L. Materias Primas	ALCONFRIOSIA Conservera
ACEITES ABRIL Materias Primas	AVECAISA-AVENCATUN INDUSTRIAL S.A. Conservera
COMPAÑIA OLEICOLA DE REFINACION Y ENVASADO, S.A. - COREYSA Materias Primas	TUNATUN INTERNACIONAL COSTA RICA S.A. Conservera
LA PEDRIZA, S.A. Materias Primas	CONSERVAS DEL ATLÁNTICO, S.L. Conservera
ACEITES TOLEDO, S.A. Materias Primas	MEIPP, S.A. Conservera
INDUSTRIAS FRIGORIFICAS DE LOURO, S.A. - FRIGOLOURO Productos Conservados	CONSERVAS SELECTAS MAR DE COUSO, S.A. Conservera
PRODUCTOS VALDOMIÑO, S.L. Productos Conservados	CONSERVAS CASTIÑEIRAS, S.L. Conservera
DIVERSEYLEVER, S.A. Servicios Auxiliares	CONSERVAS ANA MARIA, S.L. Conservera
NILO MEDIO AMBIENTE, S.L. Servicios Auxiliares	ROSA MARIA MIRAS ANTEL-CONSERVAS MARINAS Y VEGETALES, S.L. Conservera
PRODUCTOS Y SISTEMAS APLICADOS, S.A. - PROSISTEMAS Servicios Auxiliares	COFACO AÇORES INDUSTRIA DE CONSERVAS, S.A. Conservera
AGBAR CERTIFICACIÓN, S.L. Servicios Auxiliares	LA TARIFEÑA, S.L. Conservera
TECNICAS DE PROTECCION MEDIOAMBIENTAL, S.A. - TPA Servicios Auxiliares	SARDIPÓVOA – PRODUTOS ALIMENTARES, LDA. Conservera
SOGACO Servicios Auxiliares	CONSERVAS HIJOS DE RAMON PEÑA, S.L. Conservera
JOHNSONDIVERSEY ESPAÑA S.L. Servicios Auxiliares	CONSERVAS UBAGO, S.L. Conservera
TESIS GALICIA, S.L. Servicios Auxiliares	MARINA REAL, S.A. Conservera
BIOSEATECH, S.L. Servicios Auxiliares	CONSERVAS DE ESTEIRO, S.A.U. Conservera
ESPINA Y DELFÍN, S.L. Servicios Auxiliares	EL REY DE OROS, S.L. Conservera
DELGADO SELECCIÓN, S.L. Servicios Auxiliares	ENTENTE LIMITED Conservera
FRIGO-COMET, S.L. Servicios Auxiliares	ESCURIS, S.A. Conservera
FIS LATINO WORLD FISH SITE, S.L. Servicios Auxiliares	LUIS ESCURIS BATALLA, S.A. Conservera
TECNA ACONDICIONAMIENTO DE AGUA, S.A. Servicios Auxiliares	JUAN FERNANDEZ AREVALO Conservera
OTARI, INGENIERIA DEL AGUA, S.L. Servicios Auxiliares	FLOTILLA, S.L. Conservera
HERCULES QUIMICA - BETZ DEARBORN DIVISION Servicios Auxiliares	FRIGORIFICOS DA BALEA, S.L. Conservera
MP MEDIOAMBIENTE, S.L. Servicios Auxiliares	FRINSA DEL NOROESTE, S.A. Conservera
BERNARDO ALFAGEME, S.A. Conservera	FRISCOS, S.A. Conservera
HIJOS DE CARLOS ALBO, S.A. Conservera	ALFONSO GARCIA LOPEZ, S.A. Conservera
ALIMENTOS AROSA, S.A. Conservera	FRANCISCO GIL COMES, S.A. Conservera
CONSERVAS ANTONIO ALONSO, S.A. Conservera	IGNACIO GONZALEZ MONTES, S.A. Conservera
CONSERVAS ANTONIO PEREZ LAFUENTE, S.A. Conservera	HERRERO MARINESCA CONSERVAS, S.L. Conservera
CONSERVAS DEL SOL, S.L. Conservera	IGLESIAS, S.L. Conservera
CONSERVAS DE BURELA, S.A. Conservera	ISABEL DE GALICIA, S.L. Conservera
CALVO CONSERVAS, S.L. Conservera	JEALSA-RIANXEIRA, S.A. Conservera
CARNOTA, S.A. Conservera	JUSTO LOPEZ VALCARCEL, S.A. Conservera
MODESTO CARRODEGUAS, S.L. Conservera	LAGO PAGANINI, S.L. Conservera
CARSON, S.A. Conservera	CONSERVAS Y AHUMADOS LOU, S.L. Conservera
RAFAEL CASAPONSA BAUSILI, S.A. Conservera	MARISCOS SAN CAYETANO, S.A. - MARSAC Conservera
INDUSTRIAS CERDEIMAR, S.L. Conservera	ORBE, S.A. Conservera
CONSERVAS CERQUEIRA, S.A. Conservera	CONSERVAS ORTIZ, S.A. Conservera
COMERCIAL VIGO, S.A. Conservera	CONSERVAS PEÑA, S.A. Conservera
CONSERVAS DEL NOROESTE, S.A. - CONNORSA Conservera	PITA HERMANOS, S.A. Conservera
CONSERVAS DENTICI, S.L. Conservera	RAMON FRANCO, S.A. Conservera
CONSERVERA GALLEGA, S.A. Conservera	RODRIGUEZ PASCUAL Y CIA, S.L. Conservera
CONSORCIO ESPAÑOL CONSERVERO, S.A. Conservera	ROMA, S.L. Conservera
CORTIZO, S.A. Conservera	SALICA, S.A. - INDUSTRIA ALIMENTARIA Conservera
	CONSERVAS Y ELABORADOS SANCOMAR, S.L. Conservera
	HIJOS DE JOSE SERRATS, S.A. Conservera
	SERVAROSA Conservera
	PEIXOS SISQUET, S.L. - CONSERVAS SISQUET Conservera
	THENAISIE-PROVÔTÉ, S.A. Conservera
	VASCO DA GAMA - INDUSTRIAS TRANSFORMADORAS, S.A. Conservera
	MANUEL VICENTE MOSQUERA E HIJOS, S.A. Conservera
	YURRITA E HIJOS, S.A. Conservera

11. EL CENTRO TÉCNICO NACIONAL DE CONSERVAS VEGETALES*

“LOS CENTROS TECNOLÓGICOS SECTORIALES: UN EJEMPLO DE VOLUNTAD E INICIATIVA COMÚN PARA SUPERAR LAS DEFICIENCIAS EN I+D CAUSADAS POR LA ATOMIZACIÓN Y REGIONALIZACIÓN DE LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS”

Ya se incidía en el caso anterior de **ANFACO-CECOPECA** en la importancia que para las industrias agroalimentarias tienen las inversiones I+D y en la influencia negativa que ha ejercido tradicionalmente la atomización del sector agroindustrial español. Hay dos ejemplos en España de iniciativas de **COOPERACIÓN INVESTIGADORA: EL CENTRO TÉCNICO NACIONAL DE CONSERVAS VEGETALES**, situado en la localidad de San Adrián (Navarra), con 125 pymes, y el antes descrito Centro Técnico Nacional de Productos de la Pesca, situado en Vigo y sopor-tado por 140 empresas dedicadas a la conservación de pescados y mariscos.

Ambos se empezaron a constituir en 1989, como fruto de la citada Resolución de 1 de Marzo, por la que el Ministerio de Educación y Ciencia y la FIAB establecían un acuerdo para la constitución de centros técnicos. Consistían en un modelo arriesgado y valiente en cuanto que exigía la estrecha **COLABORACIÓN** de las Administraciones públicas locales, autonómicas y estatales y la complicidad de las pymes de un sector productivo.

Se trataba de que las Administraciones Públicas construyeran un Centro Tecnológico operativo, cuya propiedad y gestión se traspasaban al sector, con las necesarias cautelas que garantizaban su utilización para los fines previstos²⁷. Los ayuntamientos de las localidades donde se ubicaban proporcionaban gratuitamente el suelo, las Comunidades Autónomas construían físicamente el edificio y el entonces Ministerio de Educación y Ciencia dotaba la infraestructura instrumental.

El sector receptor debería correr con todos los costes de mantenimiento, debiéndose dedicar el Centro al apoyo tecnológico de las empresas del sector, en la seguridad de que con el tiempo, también llegarían a desarrollar proyectos de investigación.

Estos Centros son entidades privadas, sin ánimo de lucro, que están dirigidos por un Consejo Rector en el que, obligatoriamente, la mayoría deben representar a las empresas propietarias, pero en el que se encuentra representantes de las entidades públicas que apoyaron su creación.

Después de más de diez años de funcionamiento, su financiación es fundamentalmente privada (65%). Otro 10% son ingresos procedentes de las Administraciones públicas por cobros de servicios realizados y existen un 25% de subvenciones por proyectos de investigación, pues como cualquier Centro de investigación se presentan a las convocatorias de los Planes Nacionales de I+D.

* Este documento ha sido redactado por la Asistente de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, Gloria Ocaña, basado en Fuentes del Boletín Oficial de Navarra (núm. 149 de fecha de 29/11/1999), www.infoagro.com, Diario de Noticias (de fechas 30/11/1999 y 16/04/2003-núm. 2471), Monsanto (www.monsanto.es) y la Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica (Documentos COTEC sobre Necesidades Tecnológicas, núm. 15. Conservas Vegetales).

²⁷ Esta idea fue plasmada en una Resolución de la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología que se publicó en el BOE de 1 de marzo de 1989

EL CENTRO TÉCNICO NACIONAL DE CONSERVAS VEGETALES cuenta con más de 60 profesionales y proporciona un servicio realmente inmejorable a las empresas asociadas en todos los campos de actividad que requieren conocimiento científico y tecnológico: control de materias primas; controles de productos acabados; auditorías energéticas, auditorías de proceso; sistemas de autocontrol en seguridad alimentaria; implantación de sistemas de calidad ISO; control de vertidos; análisis de impacto medio ambiental;... hasta llegar al desarrollo de procesos y de productos, amparados por las correspondientes patentes de invención.

Los efectos de estos centros tecnológicos son determinantes a largo plazo. Se trata de una experiencia de éxito de investigación cooperativa, puesto que se trata de numerosas pequeñas y medianas empresas de un mismo sector que **COOPERAN** entre ellas hasta llegar a hacer investigación.

El Centro Técnico Nacional de Conservas Vegetales.

Un centro de I+D que surge de la iniciativa de las empresas de un sector

La industria de transformados vegetales tiene unas características específicas propias que la diferencian de otros sectores de actividad:

- Por norma general, las industrias del sector se localizan cerca de las áreas productoras. En el caso de España, por ejemplo, las plantas de fabricación se localizan principalmente en la zona del Valle del Ebro (Navarra, La Rioja, Aragón, Cataluña), en la zona del Levante (Comunidad de Murcia y Comunidad Valenciana) y en Andalucía.
- La actividad industrial normalmente no es continua, sino que se trabaja por campañas, debido a los ciclos de crecimiento y maduración de los productos agrícolas. Con la finalidad de prolongar los periodos de actividad de las plantas de fabricación, la industria compra materia prima en otras zonas productoras con periodos de recolección anteriores o posteriores.
- La industria de transformados vegetales procesa una gran variedad de materias primas que requieren diferentes procesos de fabricación.

Esta gran complejidad intrínseca se acompaña de grandes diferencias de **TAMAÑO y TECNOLOGÍA** entre las empresas, incluso para un mismo producto, sin olvidar que el gran número de **EMPRESAS FAMILIARES** existentes implica también la coexistencia de empresarios con muy diferente nivel de formación y cultura empresarial y técnica. Sin embargo, en general, los agentes industriales del sector de transformados de frutas y hortalizas son de tamaño pequeño y mediano en su mayoría.

En este contexto surge el **CENTRO TÉCNICO NACIONAL DE CONSERVAS VEGETALES**, una organización sin ánimo de lucro creado a iniciativa de las empresas del sector de conservas vegetales de la Comunidad Foral de Navarra, La Rioja y Aragón. Su misión era promover y contribuir al desarrollo y la innovación tecnológica de la industria agroalimentaria mediante el apoyo y asistencia técnica a las empresas del sector.

Las líneas de actividad del centro son: Asistencia técnica (desarrollo y mejora de los procesos de fabricación); servicios de análisis para garantizar la calidad y las especificaciones de los productos; transferencia de tecnología e información (avances tecnológicos, I+D, normativas y ayudas); investigación específica (proyectos solicitados por las empresas); investigación genérica buscando el interés general del sector; y participación en foros técnicos.

Fue creado en 1981 por la Asociación de Industrias de Conservas Vegetales de Navarra, La Rioja y Aragón (**CONSEBRO**), con la denominación de Laboratorio del Ebro, dedicado originalmente a la realización de análisis de control de calidad de los productos fabricados. Esta primera iniciativa de carácter **COOPERATIVO** fue el germen de lo que sería el **CENTRO TÉCNICO NACIONAL DE CONSERVAS VEGETALES**, un proyecto que sería notoriamente más ambicioso.

El **CTNCV** recibió oficialmente el reconocimiento de **CENTRO TÉCNICO NACIONAL DE CONSERVAS VEGETALES** en 1991 por la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología (**CICYT**). El centro está además reconocido por **ENAC** (Entidad Nacional de Acreditación) como laboratorio acreditado de ensayos, es Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (**OTRI**) y figura en el registro de la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología como **CIT** (Centro de Innovación Tecnológica).

Entre sus investigaciones y proyectos de I+D, los más significativos guardan relación con la caracterización de aguas residuales de las industrias; ajuste de la fabricación de champiñón a nuevas formas de envase; mejoras genéticas y de técnicas de cultivo en pimientos, alcachofa y cardo; conservación fresca de productos vegetales: utilización de películas de plástico y de atmósferas modificadas. Pero es el estudio de la influencia de los factores agroclimáticos en el contenido de 'capsicina' en el pimiento del piquillo de Lodosa, el proyecto de I+D que acapara la mayor atención del centro. El conocimiento de estos factores determina el grado de 'picor' de los pimientos y, por tanto, permite modificarlo, para evitar, por un lado, las pérdidas por devolución debido a un exceso de picor y, por otro, poder abrir nuevos mercados en otros países para esta variedad de pimiento.

En noviembre de 1999, el **CTNCV** era seleccionado por la Unión Europea para colaborar en la redacción de la normativa y metodología de control de los productos alimentarios transgénicos situándose así en una posición pionera en la detección de estos organismos y las directrices que investigaría, servirán para establecer las pautas que habrían de seguir los laboratorios europeos.

En el laboratorio de San Adrián trabajaban entonces 30 personas, prestando su servicio a 150 empresas de conservas vegetales, de las que 115 estarían asociadas y situadas en Aragón, La Rioja y Navarra.

La situación del mercado suponía un esfuerzo tecnológico grande para las empresas y como consecuencia, un aumento importante de su demanda tecnológica. Esto se traduciría en definitiva en un incremento de la actividad del CNTA-Laboratorio de Ebro en los últimos años.

Estudiaban así su traslado a una nueva ubicación, dentro de la misma localidad de San Adrián, con el fin de que tengan cabida nuevas líneas de investigación para el proyecto europeo. El centro asumiría un desembolso de unos 600 millones de pesetas para construir sus nuevas instalaciones.

Finalmente, el 15 de Abril de 2003 se inauguraba el nuevo centro ubicado en dicha localidad en el que se han invertido más de 6 millones de euros con 4.500 metros cuadrados de construcción. Nuevamente el apoyo financiero del Ministerio de Ciencia y Tecnología y de la Comunidad Foral Navarra es el que ha posibilitado crear las nuevas instalaciones, en la que trabajan 67 personas. Su presidente, José M^a Ayensa, se pronunciaba así en los actos de inauguración, repletos de conmovedoras alusiones al esfuerzo y cooperación desempeñada por administraciones, empresarios y la dirección del centro.

"Como Centro Técnico Nacional de Conservas Vegetales nacimos en 1991 y actualmente estamos reconocidos como Centro de Innovación y Tecnología y Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación. Somos miembros del FEDIT y reconocidos por la FDA como centro asesor de las empresas españolas exportadoras de conservas vegetales a Estados Unidos"

"El sector empresarial demanda y el centro responde con soluciones globales o particulares, lo que facilita la labor de los empresarios que reconocen nuestra aportación, no sólo por el importante aumento de la actividad analítica de los últimos años, sino también por la incesante demanda de asistencia técnica y de proyectos de I+D"

Debido a que estas nuevas instalaciones no pueden ser ya soportadas por el sector de conservas vegetales se procedió en el verano de 2003 al cambio de denominación (pasando a llamarse **CENTRO NACIONAL DE TECNOLOGÍA Y SEGURIDAD ALIMENTARIA - CNTA -**) acordando la incorporación, como socios, de nuevos sectores de la Industria Alimentaria. A comienzos de 2004 se está igualmente preparando un acuerdo de colaboración con el Ministerio de Sanidad y Consumo.

Nuevos impulsos para seguir unidos: Los retos tecnológicos del sector.

En septiembre de 2003, se presentaba el documento Cotec sobre necesidades tecnológicas en el sector de conservas vegetales, con el objetivo de ofrecer a las empresas del sector un estudio en el que se recojan propuestas para mejorar sus tecnologías y llevar a cabo acciones de innovación. Éste detecta una serie de áreas deficitarias en materia tecnológica en la industria de conservas vegetales, y en las que se están concretando los avances tecnológicos, como son: las tecnologías de la conservación, el desarrollo de nuevos envases y presentaciones, la seguridad y trazabilidad de los productos, el aseguramiento de la calidad y la protección del medioambiente.

A partir de estas necesidades tecnológicas en el sector, el documento Cotec propone una serie de líneas de I+D que pueden contribuir a potenciar el crecimiento sostenible y competitivo de la industria, destacando:

- El desarrollo y validación de nuevas tecnologías de conservación de alimentos.
- El desarrollo de nuevos productos (listos para consumir, funcionales,...).
- El desarrollo de nuevas prestaciones (platos preparados para microondas,...).
- El desarrollo y optimización de nuevos materiales y envases.
- Aplicaciones de biotecnología (verificación de origen de productos,...).
- Detección rápida de contaminantes (microorganismos, restos orgánicos,...).
- Desarrollo de métodos para detectar migraciones desde los envases a los alimentos.

- Desarrollo de modelos de trazabilidad.
- Optimización del uso de la energía.
- Depuración y aprovechamiento de residuos.

Podría decirse que estos serían los retos a los que se enfrentarían las empresas del sector de las conservas vegetales. Unas cuantas tendrán medios y dimensión suficiente para afrontarlos, otras más se quedarán en el camino y otras tantas serán capaces de enfrentarse a ellos con el arte de la **COOPERACIÓN** para la innovación tecnológica, como las empresas adheridas al Centro Técnico Nacional de Conservas Vegetales.

En el Apéndice que se presenta a continuación se dan los datos económicos de las empresas presentada en estos casos en sus últimos ejercicios, de manera que se pueda apreciar el resultado económico de las acciones descritas.

APÉNDICE.

DATOS ECONÓMICOS

Grupo SOS

AÑO	1999-2000	2000-2001	2001-2002
Ventas Netas	215.69 m.e.	276.06 m.e.	570.71 m.e.
Exportación	91.31 m.e.	111.83 m.e.	139.49 m.e.
Result. Explot.	18.02 m.e.	24.98 m.e.	39.13 m.e.
Cash-Flow	15.68 m.e.	19.77 m.e.	39.14 m.e.
Inversión	-	7.21 m.e.	7.21 m.e.
Resultado Neto	5.39 m.e.	8.21 m.e.	10.80 m.e.
Capital	57.51 m.e.	99.26 m.e.	99.26 m.e.
Reservas	6.22 m.e.	9.28 m.e.	11.38 m.e.
Fondos Propios	66.96 m.e.	135.24 m.e.	139.92 m.e.
Plantilla Media	1870	1801	2451

AGRO SEVILLA

AÑO	1999	2000	2001	2002
Ventas Netas	65.76 m.e.	75.81 m.e.	69.67 m.e.	89.31 m.e.
Exportación	45.39 m.e.	70.59 m.e.	62.06 m.e.	65.59 m.e.
Inversión	-	2.88 m.e.	4.40 m.e.	4.82 m.e.
Resultado Neto	0.44 m.e.	0.90 m.e.	-	-
Capital	8.48 m.e.	8.48 m.e.	10.78 m.e.	18.75 m.e.
Reservas	3.47 m.e.	3.71 m.e.	-	-
Plantilla Media	200	250	308	361

YBARRA

AÑO	2001	2002
Ventas Netas	68.87 m.e.	90.67 m.e.
Result. Explot.	3.48 m.e.	3.76 m.e.
Resultado Neto	1.64 m.e.	2.04 m.e.
Capital	3.96 m.e.	4.36 m.e.
Reservas	1.61 m.e.	-
Fondos Propios	7.20 m.e.	-
Plantilla Media	118	118

UBAGO

AÑO	1999	2000	2001	2002
Ventas Netas	18.34 m.e.	21.33 m.e.	24.52 m.e.	25.96 m.e.
Exportación	2.34 m.e.	3.87 m.e.	4.01 m.e.	5.46 m.e.
Importación	7.81 m.e.	6.87 m.e.	8.78 m.e.	10.59 m.e.
Result. Explot.	1.90 m.e.	1.60 m.e.	1.69 m.e.	1.73 m.e.
Cash-Flow	1.44 m.e.	1.43 m.e.	1.14 m.e.	1.20 m.e.
Inversión	1.47 m.e.	0.90 m.e.	0.84 m.e.	1.39 m.e.
Resultado Neto	1.23 m.e.	0.75 m.e.	0.78 m.e.	0.81 m.e.
Capital	4.59 m.e.	4.59 m.e.	4.95 m.e.	4.95 m.e.
Reservas	0.14 m.e.	-2.80 m.e.	0.17 m.e.	0.25 m.e.
Fondos Propios	5.97 m.e.	6.68 m.e.	4.06 m.e.	4.87 m.e.
Empleo Fijo	25	25	42	88
Empleo Eventual	39	39	83	48
Plantilla Media	64	64	125	136
% Canal Hostelería	15.00	15.00	15.00	15.00
% Canal Alimentación	85.00	85.00	85.00	85.00

HEINEKEN

AÑO	1999	2000	2001	2002
Ventas Netas	745.23 m.e.	740.91 m.e.	806.66 m.e.	812.00 m.e.
Result. Explot.	22.89 m.e.	37.97 m.e.	157.57 m.e.	155.00 m.e.
Cash-Flow	48.94 m.e.	-28.89 m.e.	123.40 m.e.	-
Inversión	22.69 m.e.	42.52 m.e.	-	-
Resultado Neto	22.51 m.e.	-136.98 m.e.	6.98 m.e.	8.00 m.e.
Capital	104.43 m.e.	175.21 m.e.	175.21 m.e.	175.21 m.e.
Reservas	6.34 m.e.	138.85 m.e.	138.85 m.e.	-
Fondos Propios	133.27 m.e.	161.26 m.e.	168.54 m.e.	-
Plantilla Media	1152	3391	3022	3017
% Canal Hostelería	65.00	65.00	65.00	65.00
% Canal Alimentación	35.00	35.00	35.00	35.00

EUROPASTRY

AÑO	1999	2000	2001	2002
Ventas Netas	61.53 m.e.	69.75 m.e.	77.37 m.e.	85.90 m.e.
Exportación	2.54 m.e.	7.67 m.e.	8.51 m.e.	-
Importación	2.29 m.e.	-	-	-
Result. Explot.	4.75 m.e.	3.28 m.e.	4.69 m.e.	5.97 m.e.
Cash-Flow	9.64 m.e.	8.70 m.e.	6.96 m.e.	4.18 m.e.
Inversión	12.24 m.e.	15.75 m.e.	16.36 m.e.	18.00 m.e.
Resultado Neto	2.92 m.e.	1.49 m.e.	-0.95 m.e.	-3.08 m.e.
Capital	3.01 m.e.	0.06 m.e.	0.06 m.e.	0.10 m.e.
Reservas	4.01 m.e.	48.28 m.e.	30.73 m.e.	70.96 m.e.
Fondos Propios	15.17 m.e.	47.95 m.e.	30.70 m.e.	67.89 m.e.
Empleo Fijo	270	297	230	-
Empleo Eventual	89	64	153	-
Plantilla Media	359	361	383	490
% Canal Hostelería	30.00	30.00	30.00	30.00
% Canal Alimentación	70.00	70.00	70.00	70.00

OMSA

AÑO	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002
Ventas Netas	235.36 m.e.	252.46 m.e.	282.59 m.e.	292.01 m.e.
Exportación	58.12 m.e.	54.48 m.e.	46.48 m.e.	55.00 m.e.
Result. Explot.	7.25 m.e.	6.33 m.e.	10.59 m.e.	10.09 m.e.
Cash-Flow	11.57 m.e.	12.98 m.e.	13.69 m.e.	13.83 m.e.
Inversión	6.98 m.e.	7.83 m.e.	9.43 m.e.	7.01 m.e.
Resultado Neto	6.28 m.e.	7.37 m.e.	8.16 m.e.	7.77 m.e.
Capital	18.79 m.e.	18.79 m.e.	18.76 m.e.	17.03 m.e.
Reservas	31.91 m.e.	33.72 m.e.	34.57 m.e.	24.67 m.e.
Fondos Propios	53.64 m.e.	55.37 m.e.	53.35 m.e.	51.69 m.e.

Con el apoyo



FIAB

FEDERACION ESPAÑOLA DE INDUSTRIAS
DE LA ALIMENTACION Y BEBIDAS



Instituto Internacional
San Telmo



Rabobank
International