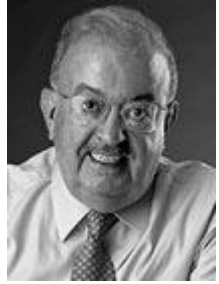


Escritos de Pere Gallés



Pere Gallés
1931-2010

LA DIMENSION COMO FACTOR ESTRATÉGICO EN LAS EMPRESAS DE LA CADENA AGROALIMENTARIA ESPAÑOLA

Conferencia impartida en el “ INSTITUTO INTERNACIONAL SAN TELMO”, SEVILLA

Abril 2005

Buenos días :

Doy las gracias al “Instituto Internacional San Telmo”, por su invitación para participar en esta Jornada y poder contar la experiencia de la empresa “EUROPASTRY”, de la cual me honra ser su Presidente Fundador .

Agradezco de forma especial, al Ilustrísimo Sr. Director Académico, D. MIGUEL ANGEL LLANO, su amabilidad, al permitirme inmerecidamente tomar parte en esta Jornada, así como al Profesor D. JOSE LUIS NUENO de IESE, y a D. JUAN ENRIQUEZ CABOT, de la Universidad de HARVARD, por su asistencia y a la buena acogida de todos Vdes.

Después de la documentada exposición de D. CARLOS GOMEZ – ARROYO de RABOBANK, con sus datos financieros, me place comentarles coloquialmente la experiencia de EUROPASTRY para ganar DIMENSION, vista desde la perspectiva empresarial

Los tres pilares principales del crecimiento de EUROPASTRY, han sido : 1º - La INNOVACIÓN ; 2º - Los apoyos financieros del CAPITAL RIESGO, y 3º - La FINANCIACION para la ADQUISICIÓN de la segunda empresa del Sector y su FUSION posterior .

Me permito abusar de su amabilidad, hablándoles un poco de la “HISTORIA DEL PAN” .

En la antigua Mesopotamia, lo que hoy es Irak, entre los ríos Eúfrates y Tigris, donde según la tradición estaba el Paraíso Terrenal, se encontró hace unos 5.000 años, la planta del trigo en estado silvestre .

Los habitantes de aquella región, machacaban con piedras las espigas del trigo y dejando secar al sol aquella masa, elaboraron el primer PAN, (Pan sin Levadura) . Este sistema duró siglos, hasta el advenimiento de los romanos, (7 Siglos antes de Cristo), que aportaron el invento de los molinos de piedra, que consistía en dos grandes ruedas de piedra, que giraban una encima la otra y eran movidas primero por esclavos, después por animales y posteriormente con el descubrimiento de los engranajes de madera, movidas por corrientes de agua .

Los molinos de piedra romanos, se usaron hasta finales del siglo 19, (Duraron más de 2000 años) y con la llegada del vapor y la electricidad, se impusieron los actuales molinos de cilindros .

Dicen que el nombre PAN, proviene del dios pagano PAN, dios en Egipto de los campos, rebaños y pastores y que la mitología griega, adaptó en la Arcadia primero y después en toda Grecia . PAN en griego quiere decir : TODO .

El dios PAN, era hijo de HERMES y se le representa, en forma de Sátiro, con cuernos y pies de cabra y con un cuerpo peludo, tocando la flauta .

Los romanos al conquistar Grecia, continuaron con el culto al dios PAN, son muy conocidas las famosas fiestas, LUPERCALES, en las que se le rendía homenaje en Roma .

El PAN, durante muchos siglos ha sido el principal alimento de la humanidad, lo conocían los imperios : EGIPCIO, GRIEGO y ROMANO ; su escasez dio lugar a revueltas de todo tipo, era muy normal, en la Edad Media, comer solamente pan con cebollas o lácteos y en alguna que otra ocasión carne .

Ya más reciente, a principios del siglo XX, se consumía 1 Kilo de PAN por persona y día ; en la actualidad el consumo es de 150 gramos también por persona y día .

SEGURO QUE LA HUMANIDAD HUBIERA SIDO DIFERENTE DE NO HABER EXISTIDO EL PAN .

Los israelitas en su huída a Egipto, descubrieron las levaduras, al dejar una porción de masa de pan para el día siguiente, que se contaminó con alguna levadura silvestre de la familia "Saccharomyces" y mezclado este conjunto, con otra masa, formó un nuevo PAN más esponjoso y de mejor sabor, fue un hecho verdaderamente CASUAL e INSOLITO .

Se han encontrado panes de trigo en las pirámides, lo que indica que el PAN, era un alimento muy apreciado por los Faraones; llegó a convertirse en moneda de cambio entre sus súbditos .

Los israelitas, fieles a sus tradiciones y viendo que la "Plebe", consumía el PAN con levadura, consideraron que debían continuar consumiendo el "Pan ácimo", (Sin levadura) de sus antepasados, costumbre que aún perdura en la actualidad .

La Biblia y los Libros Sagrados, hablan del PAN .

Jesucristo en la última cena, lo elevó al máximo símbolo religioso de la divinidad .

PRIMER PILAR PARA GANAR DIMENSION – LA INNOVACIÓN :

"TODAS LAS COSAS, INCLUSO LAS MAS SIMPLES, SON SUSCEPTIBLES DE MEJORAR O INNOVAR" .

El descubrimiento de las levaduras, ha sido sin duda la mayor INNOVACIÓN que ha habido en la historia del PAN .

Ha habido otros perfeccionamientos menores, a través de los tiempos, pero el PAN, se ha venido elaborando CADA DIA de la misma manera, aunque con ligeras variantes en sus recetas según países, elaborándolo a mano o con ayuda de máquinas, pero siguiendo el mismo proceso , siendo desde siempre un producto : PERECEDERO .

El PAN, inamovible durante tantos años, también ha sido posible su innovación adaptada a las necesidades de nuestros tiempos

¿QUÉ ES? : “ EL PAN PRECOCIDO “ :

ES LA TRANSFORMACIÓN DE UN PRODUCTO PERECEDERO, EN NO PERECEDERO .

Antes el PAN, envejecía en el mismo día de su elaboración y en consecuencia no podía viajar y ahora puede viajar y se conserva perfectamente durante un año .

En Francia, en 1982, empezó a comercializarse el “PAN CONGELADO EN CRUDO ANTES DE LA FERMENTACIÓN”, indiscutiblemente fué un gran avance, y hoy continúa elaborándose allí, con una cuota de mercado del 15 % sobre el total del pan francés . La calidad es inferior y tiene un proceso lento, se necesitan 3 o 4 horas para realizar el acabado final, pues debe fermentarse y después cocerse totalmente . Este proceso, necesita personal más cualificado .

En el año 1986, en EUROPASTRY, fuimos más allá en la innovación y producimos en pequeña escala el “PAN PRECOCIDO”, superando muchas dificultades, no fue fácil ...

En 1990, inauguramos , la primera línea automática de “PAN PRECOCIDO”, que fue pionera en Europa - (Hace 15 años) .

El proceso de elaboración del PAN PRECOCIDO, es básicamente el mismo del sistema tradicional, incluyendo las levaduras y sus tiempos de fermentación, conservando la misma calidad, la diferencia está en que solamente tiene la mitad de la cocción y se detiene su envejecimiento con la congelación.

El cliente solo tiene que acabar la cocción, horneándolo 10 / 12 minutos, para obtener un pan reciente y apetitoso .

Es un procedimiento físico, totalmente mecanizado, sin intervención de conservantes y se elabora con la receta que ya hacían mi padre y mi abuelo, respetando todas las fermentaciones del proceso tradicional, lo que le permite conservar una gran calidad apreciada por el consumidor .

EUROPASTRY, tiene clientes en Francia, Alemania, EE.UU etc.

La facturación anual en 1987, era de 200 M. de PESETAS y el año pasado fué de 200 M. de EUROS .

EUROPASTRY, fue premio a la INNOVACIÓN en 1997, y ha sido miembro de las 500 empresas más dinámicas de la Unión Europea en los años 2001 y 2004 .

Nuestra innovación se ha ido popularizando en Europa y actualmente , no hay ninguna instalación nueva que no sea de “PAN PRECOCIDO”, con líneas mecanizadas similares a las nuestras.

SEGUNDO PILAR : CAPITAL RIESGO :

Evidentemente, el producto salido de nuestras plantas, tenía buena calidad y existía el “nicho” o “hueco” de mercado para el mismo, pero cada día eran más importantes las necesidades financieras para nuevas instalaciones y así poder atender los fuertes crecimientos de las ventas, que llegaron en algunos años a crecimientos superiores al 25 % .

En el año 1994, la Sociedad de Capital Riesgo “ASESORES BURSATILES”, entró a formar parte del accionariado de la Empresa con un 26 %, fue el primer peldaño para ganar dimensión y pasar de una empresa familiar a una empresa participada,

sentando las bases para afrontar el crecimiento futuro con una organización interna más profesionalizada .

Para ganar dimensión, también se necesita, la voluntad de los accionistas y éstos estar dispuestos a ceder participación accionarial si las necesidades de financiación lo exigen.

Son decisiones difíciles de tomar en las empresas familiares, pero imprescindibles para crecer y organizarse.

TERCER PILAR -

ADQUISICIÓN FUSION Y SU FINANCIACION

En el 2001, se adquirió el competidor más importante: "FRIDA ALIMENTARIA S.A. " , propiedad del "CREDIT SUISSE" .

FUE NECESARIA UNA FINANCIACION DE 114 MILLONES DE EUROS .

Esta operación fue posible gracias al apoyo financiero de RABOBANK, su gran conocimiento del Sector Alimentario fue decisivo, junto con el apoyo y trabajo de la sociedad de capital riesgo "INVERALIA" que había entrado en el accionariado de EUROPASTRY, después de la fallida operación de Agrolimen.

El resultado fué doblar las ventas y conseguir importantes sinergias, mejorando la Cuenta de Resultados .

RESUMEN :

Con la integración de "FRIDA", "EUROPASTRY", se ha consolidado como líder destacado del Sector, con una cuota del 38 % del mercado en España, líder en Portugal y una de las 5 empresas de Masas Congeladas más importantes de Europa.

Las previsiones para este año 2005, junto con la cadena de 150 tiendas no franquiciadas "EL MOLI VELL", filial del Grupo .

SON :

FONDOS PROPIOS : 92 M de Euros

VENTAS : 250 Millones de Euros. 25.000 Clientes.

150.000 TONELADAS DE PRODUCTO ACABADO .

EBITDA : 40 M. de Euros

CASH - FLOW operativo : 30 M de Euros

INVERSIONES : 25 M de Euros

PERSONAL : 1600 + 600 en "Retail", Total : 2200

11 PLANTAS DE FABRICACIÓN .

ASPECTOS POSITIVOS DE LA INTEGRACIÓN:

1º -El mantenimiento de las tres marcas del Grupo : "FRIPAN", "FRIDA" y "YAYA MARIA", ha hecho mucho más eficaz la fuerza de ventas, que cuenta con 125 Distribuidores y 10 Delegaciones propias en España y Portugal .

2º -El mantenimiento de la personalidad e independencia de cada marca, contrariamente a algunas previsiones, ha sido positivo, y las ventas se han incrementado en cada una de las marcas, manteniendo una leal competencia entre ellas .

3º -El KNOW HOW conjunto y el mejor servicio al cliente, por la integración logística, han sido una buena experiencia .

4º -La economía de escalas : en compras, en fabricación por series más largas y la reducción de costes por el aumento del tamaño, junto con la Administración conjunta de ambas empresas, han traído buenas sinergias .

ASPECTOS NEGATIVOS:

La difícil integración de culturas empresariales diferentes y en consecuencia el problema humano derivado.

El riesgo de fracasar en la integración, de no tener las ideas claras o no llevarlas a término con decisión y "tacto".

ASPECTOS DE LA FINANCIACION PARA LA ADQUISICIÓN :

Cuando se mueven cifras de crédito importantes para la adquisición de otra empresa, la Empresa adquirente, tiene que someterse a nuevas obligaciones de control.

Hay que cumplir el Plan Financiero establecido y sus Ratios

Hay que ser cautos con las inversiones anuales, planificándolas, de forma que sean inferiores al CASH-FLOW operativo previsto .

En contrapartida, los controles imponen rigor a la Administración de la Empresa, exigiendo a todos sus componentes a trabajar en la misma dirección, lo que se traduce en mayor eficiencia y control .

En resumen, EUROPASTRY, gracias a las aportaciones financieras de las empresas de Capital Riesgo primero y posteriormente con la financiación directa de los Bancos con el crédito Sindicado de 114 M. de Euros, patrocinado por RABOBANK , para la adquisición de FRIDA, ha conseguido tener la dimensión actual, que la convierte en Lider destacado del sector en el mercado español .

IMPORTANCIA DEL GRUPO HUMANO EN LA EMPRESA :

El valor más importante de la Empresa, son las personas que la forman, nuestro interés primordial, ha de ser el formar un buen equipo humano, desarrollando políticas empresariales que ayuden a las personas, en todos los niveles, generando la confianza en su puesto de trabajo . Construir esta confianza mutua, no es tarea fácil, es cuestión de tiempo y es imprescindible si queremos tener una Empresa "Lider" .

LA CONFIANZA Y MOTIVACIÓN, NO SE COMPRAN NI SE VENDEN, SE TIENEN O NO SE TIENEN, no hay ningún aparato para medir estos conceptos, PERO EXISTEN... y son de un gran valor añadido para la Empresa que los posee en su componente humano , me atrevo a decir, que son absolutamente imprescindibles para llegar a los objetivos propuestos.

LAS PERSONAS SATISFECHAS Y MOTIVADAS, GENERAN SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN

LAS EMPRESAS FELICES SON LAS MEJOR DISPUESTAS PARA EL ÉXITO .

Finalizo estos comentarios y experiencias personales, que Vdes. muy amablemente han soportado, con esta definición :

“DIRIGIR EMPRESAS DE ÉXITO, ES MOTIVAR PERSONAS”

Muchas gracias :

Pere Gallés – Presidente . “Europastry S.A.” . Abril 2005.