



Nueva edición del Seminario Especializado en Empresas de la Cadena Agroalimentaria. SEMSA

## **CREAR VALOR, UNA RECETA PARA EL ÉXITO**

Este seminario reunió a los líderes de la alimentación y bebidas españoles



Los productores, fabricantes y distribuidores agroalimentarios se enfrentan al reto de generar y capturar valor en una Cadena Agroalimentaria cada vez más compleja: crecen las marcas de la distribución y se concentran los operadores, avanza la globalización y aparecen nuevos competidores extranjeros, hipercompetencia, «commoditización» de los productos y dificultad para diferenciarse, crisis de inflación de materias primas, ralentización del consumo, etc.

La clave está en la capacidad de generar ventajas competitivas. Pero no se pueden generar ventajas competitivas haciendo lo de siempre o haciendo lo mismo que hacen los demás. No se pueden generar ventajas competitivas sin aportar valor al consumidor. Y no se puede mejorar la rentabilidad, si no se dispone de alguna ventaja diferencial frente a la competencia. Pero, ¿cómo se consigue esto?, ¿cómo innovar, generar valor y mejorar la rentabilidad en la Cadena Agroalimentaria de hoy? El Instituto San Telmo, consciente de este reto que la 'búsqueda de valor' supone para las empresas agroalimentarias, ha elegido esta temática para la octava edición de su Seminario anual SEMSA 2008: "En busca del valor en la Cadena Agroalimentaria", que tuvo lugar el pasado 20 de mayo.

A lo largo de un día, más de 70 máximos responsables de las principales empresas agroalimentarias de toda España analizaron en un foro de debate, diferentes situaciones y estrategias actuales y futuras de empresas que, con un enfoque innovador y buscando la diferenciación, están teniendo éxito. Los temas y casos analizados fueron los siguientes:

**Europastry, "El crecimiento y la innovación como imperativo".** Es un caso "recién salido del horno", el Prof. José Antonio Boccherini dirigió la discusión sobre la estrategia del líder de masas congeladas y creador del pan precocido en España. Fue una interesante sesión a la que también asistieron su consejero delegado Jordi

Morral y su director general, que actualmente participa en ADECA 2008, Jordi Gallés.

**Estrella de Galicia, "La marca regional y diversificación frente a multinacionales".** Ignacio Rivera, director general de Estrella de Galicia y antiguo alumno de ADECA, asistió como ponente invitado a esta mesa redonda moderada por el Prof. Julio Audicana, en la que quedó patente cómo esta empresa familiar cervecera mantiene su liderazgo regional en el territorio gallego, pese a la concentración del sector, potenciando su marca y diversificando zonas y portfolio de productos.

**Unilever, "Innovación y marcas para hacer más partido a la vida".** Es la filosofía de esta gran empresa. El Grupo Unilever está presidido en España por José María Vilas Aventín, quien también asistió a la mesa redonda. La compañía aplica altos estándares en todos sus procesos bajo un mismo eje de vitalidad, en la que basa su innovación continua y todo su negocio, añadiendo, de este modo, valor a todas las acciones que Unilever realiza en la comunidad.

**J. García Carrión, "La diversificación en productos y estrategias".** Fue el segundo Caso del Seminario, recientemente escrito por el Prof. Miguel Ángel Llano. Se trata de un caso muy esperado por todos, pues esta empresa de Murcia se ha convertido en la líder en vinos del mercado español, la segunda de Europa y la sexta del mundo, con presencia en diez Denominaciones de Origen, y además lidera el mercado de zumos en España.

**Carrefour, "La innovación conjunta: colaborar para generar valor".** La búsqueda de valor también es clave para los canales de distribución, que pretenden atraer al consumidor no sólo por su oferta de precio, sino también por su capacidad de diferenciarse y proponer una oferta atractiva. La colaboración con los fabricantes surge como una oportunidad de abordar conjuntamente los retos y generar valor. Para los fabricantes, es una oportunidad de conocer y llegar mejor al consumidor. Para abordar este tema hemos contado

con una de las personas más destacadas del panorama detallista español, Ignacio González, director general de Carrefour España, quien asistió a otra mesa redonda moderada por el Prof. Julio Audicana, autor del caso estrenado el pasado año Carrefour 2007.

**Reinventar el canal minorista.** Michael Poyner, Chief Retail Adviser de PRICEWATERHOUSECOOPERS viajó hasta Sevilla para incorporarse a esta última mesa redonda y traernos ejemplos de compañías como J. Sainsbury, Mark & Spencer, Safeway, Tesco y Waitrose, con experiencias de creación de valor a través de la innovación en la distribución comercial: el diseño y puesta en marcha de formatos de menor tamaño, el desarrollo de categorías "Premium", ecológicas..., la diversificación de su oferta con no-alimentación y otros servicios, las alianzas con proveedores, chefs, cadenas de "food service" y otros canales alternativos.

#### **AL PAN, PAN Y AL VINO, VINO**

La actualización del material y el análisis de las estrategias seguidas por las empresas líderes de la Cadena Agroalimentaria es una preocupación

**A lo largo de un día, más de 80 máximos responsables de las principales empresas agroalimentarias de toda España analizaron en un foro de debate, diferentes situaciones y estrategias actuales y futuras de empresas que, con un enfoque innovador y buscando la diferenciación, están teniendo éxito.**

**Semsa se ha consolidado como una referencia nacional del sector agroalimentario, que reúne cada mes de mayo a empresarios y directivos de toda España entorno a temáticas y casos innovadores. Este año, la convocatoria a ha sido todo un éxito y ha reunido a los máximos exponentes del sector en España.**

máxima para la especialización agroalimentaria del Instituto. Para ello, su Consejo Asesor agroalimentario apoya la escritura de casos que, gracias a la colaboración de las empresas y la dedicación del Claustro, redundan en la mejora e innovación en Programas y Seminarios Agroalimentarios. Fruto de ello, Semsa ha contado este año con dos casos escritos de excepción: el líder en el sector de masas congeladas y pan precocido (Europastry) y el líder del sector del vino (J. García Carrión).

**EUROPASTRY, EL CASO DEL LÍDER EN MASAS CONGELADAS E INVENTOR DEL PAN PRECOCIDO**

Pere Gallés, el presidente y fundador de Europastry, de 76 años, heredó la panadería familiar que fundó su abuelo Francesc en 1862. Dejando a un lado su vocación de arquitecto, abre en 1963 su primer establecimiento que sería el germen de su cadena de tiendas. La invención del pan precocido congelado marcó un antes y un después en la historia de Europastry: "Hay opciones que pueden cambiar la vida de las empresas, y no hay duda de que, para Europastry, la decisión de fabricar pan precocido fue afortunada, tanto por el momento en que se inició, como por la calidad que exigimos para el producto. Hicimos

buena la frase del libro "Acertar en el tiempo con el producto idóneo que necesita el mercado". Los beneficios del pan precocido lo convirtieron en un producto no perecedero de larga duración, que podía viajar y estar disponible en cualquier momento con sólo 10 minutos de segunda cocción, que, además, mejoraba la calidad de vida de los empleados del gremio (ya no era necesario pasar gran parte de la noche amasando y fermentando), permitía ajustar mejor la producción a la demanda (el pan se iba horneando a medida que se vendía) y ofrecer pan recién hecho todo el día. El éxito obligó a aumentar la capacidad de producción y mejorar la eficiencia de los procesos, lo que estuvo acompañado por un proceso de revitalización constante de la cartera de productos (los más recientes son sus rosquillas Dots y la nueva marca Friart para productos de quinta gama para el "foodservice"). Pere Gallés entendió desde el principio que cuando un producto tenía éxito (por ejemplo, la baguette), los competidores lo incorporaban a su oferta, con lo que el producto maduraba y los márgenes se resentían. De esta manera, la innovación en producto se ha convertido en un elemento clave en la estrategia de la compañía. Pero la originalidad de Europastry no quedó ahí; las necesidades de inversión y crecimiento demandaban el acceso a capital, lo que llevó a Pere a tomar una decisión poco corriente en las empresas familiares del sector y que consistía en dar entrada en el capital a fondos de capital riesgo. Así, en el subsector del pan, pastelería y galletas, el más atomizado de la industria alimentaria española, se ha consolidado una importante empresa española líder en masas congeladas, con la mayor cadena de panaderías nacional y líder en el mercado portugués con 2.350 empleados e ingresos ordinarios de 319 millones de euros. En la sesión se planteaba cómo la alta Dirección de Europastry, aunque satisfecha por la trayectoria de la empresa en estos años, es consciente de la necesidad de

prepararse para un entorno futuro menos favorable ante la reducción y estancamiento del consumo de pan, lo que redundaría en una intensificación de la competencia. Entre las posibilidades planteadas, estaba su futura salida a bolsa aunque en el foro de debate con los participantes surgieron interesantes planes de futuro para mantener su liderazgo y seguir creciendo.

**J. GARCÍA CARRIÓN, EL CASO DEL LÍDER ESPAÑOL EN LA CHAMPIONS MUNDIAL DEL VINO**

La tradición agrícola de la familia tiene sus orígenes en Jumilla y viene desde el siglo XIX, cuando vendían los caldos de su cosecha en la bodega familiar. El negocio fue creciendo y su éxito fue impulsado por otra innovación revolucionaria en el sector: el lanzamiento en los años 80 del vino en brick "Don Simón", que reducía sus costes unitarios y permitía hacer economías de escala en una única planta de envasado para vender a unos canales de distribución que se estaban concentrando. "En ese momento, el envase más utilizado para el vino de mesa era la botella de vidrio de 1L y el hecho de envasar vino en brik suponía para muchos un desafío a la tradición.

Fueron momentos muy duros, porque nos encontramos solos, frente a presiones de todo tipo". Pero los resultados fueron espectaculares y el vino Don Simón se convirtió en líder del mercado español al segundo año de su lanzamiento. Posteriormente, la diversificación siguió siendo uno de los pilares en los que se basaba el crecimiento de JGC, apostando por las bebidas no alcohólicas como zumos y néctares, cremas, gazpachos, etc. También se apostó por diversificar los vinos con 10 denominaciones de origen y por liderar el mercado de zumos exprimidos refrigerados. José García Carrión y su esposa Rafaela Corujo (Fala), han diversificado, asimismo, en mercados y clientes buscando nuevas oportunidades de negocio: "No hay más remedio que buscar nuevos mercados. España no da más de sí;

entre nuestros clientes están las mayores cadenas de hipermercados del mundo: Wal Mart, Carrefour, Auchan, Ahold, Tesco o la española Mercadona... somos muy innovadores, porque si pierdes agilidad te pasan y te dejan atrás". Las proyecciones de futuro llevan a JGC, además de consolidar las posiciones de liderazgo en el mercado nacional, a situarlo en el mercado global como una de las primeras empresas de vinos y zumos (exportando el 60% de la producción). En la sesión se

planteaba cómo lograrlo manteniendo su fabricación en el territorio español y qué armas debería tomar esta familia de emprendedores para conseguirlo. Semsa se ha consolidado como el seminario de referencia nacional del sector agroalimentario, que reúne cada mes de mayo a empresarios y directivos de toda España entorno a temáticas y casos innovadores. Este año, la convocatoria ha sido todo un éxito y ha reunido a los máximos exponentes en España de empresas como

**MAKRO AUTOSERVICIOS MAYORISTA, S.A., DUNKIN COFFEE, CARGILL, BORNAY DESSERTES, S.L., LANDALUZ, TROPICANA, ALVALLE, ANGULAS AGUINAGA, S.A.U., BELLSOLA, S.A., CRISMONA, S.A., BERLYS ALIMENTACIÓN, S.A.U., GRUPO ANGEL CAMACHO, S.L., COVIRÁN, RABOBANK, HOJIBLANCA, S.C.A., HERBA NUTRICIÓN, S.L.U., BONDUELLE IBÉRICA, S.A.U., ETC.**



**Jordi Galles**

Jordi Gallés Gabarró, Director General de EUROPASTRY

"La innovación en producto se ha convertido en un elemento clave en la estrategia de la compañía".



**Michael Peynur**

Chief Retail Adviser de PRICEWATERHOUSECOOPERS

"Es importante reinventar el canal minorista".



**Ignacio González**

Director de la Unidad de Negocios de CARREFOUR ESPAÑA

"La marca de la distribución ya no significa sólo la mejor relación calidad-precio. Ahora significa también innovación".



**Ignacio Rivera**

Director General de ESTRELLA DE GALICIA

"Conocer bien el mercado ha sido vital para nosotros".



**José García-Carrión**

Presidente de J. GARCÍA CARRIÓN

"En la construcción de nuestra empresa no ha habido nada excepcional. Sólo mucho trabajo, como en la mayoría de las empresas familiares"



**José María Vilas**

Presidente de UNILEVER ESPAÑA

"El tamaño no es necesariamente un síntoma de buena salud. Si lo es hacer las cosas mejor que nuestros competidores."