

PULEVA BIOTECH¹

INTRODUCCIÓN

El viernes 16 de abril de 2004 a las 9:30 horas, como la mayoría de los días que estaba en Granada, D. Gregorio Jiménez López, Director General de Puleva Food, llegaba a su despacho. Después de reunirse con su secretaria para despachar los asuntos pendientes, se sentó en su mesa de trabajo para preparar la reunión que tenía a las 10:30 horas con D. Jesús Jiménez, Director General de Puleva Biotech.

Era una mañana soleada pero fría; desde su ventana la vista de Sierra Nevada sobre la ciudad de Granada era impresionante. La nieve blanca contrastaba con el azul del cielo y el verde de la vega granadina. El ambiente era propicio para pensar y a su cabeza vinieron algunos de los acontecimientos que había vivido durante los treinta y dos años que llevaba trabajando en Puleva. Había sido una experiencia apasionante hasta su conversión en una de las empresas líderes del sector lácteo español; en ella habían existido momentos muy felices y también había vivido situaciones muy duras como la suspensión de pagos de principios de los noventa. La última etapa empezó en febrero de 2001 con la fusión de Puleva y Azucarera Ebro Agrícolas que dio lugar a la constitución del primer grupo alimentario español. Ciertamente había merecido la pena. Además, a sus 54 años, todavía le quedaban muchas cosas por hacer. En el Anexo 1 aparecen las principales divisiones de negocios del Grupo Ebro Puleva.

Para empezar, la Junta General de Accionistas del Grupo Ebro Puleva, celebrada el día anterior, había aprobado la reorganización de su Consejo de Administración en la que se confirmaron los recientes cambios producidos en su cúpula directiva; entre ellos se había

¹ Caso en proceso de evaluación de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo. Preparado por D. Joaquín Aguirre Berruezo, Master en Economía en Dirección de Empresas por el Instituto Internacional San Telmo, bajo la supervisión del Profesor Antonio García de Castro, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

aceptado la dimisión de D. Javier Tallada como Presidente y miembro del Consejo de Administración de Puleva Biotech, a quien se le ofrece el puesto de Presidente Honorífico, en reconocimiento a su tarea en la concepción y el lanzamiento de esta empresa.

Por otro lado, la Junta aprobó el nombramiento de D. Antonio Hernández Callejas como Consejero Delegado del Grupo Ebro Puleva, figura de nueva creación, con el objetivo de ejercer funciones de dirección de la gestión ordinaria de la sociedad y de coordinación de las distintas divisiones del grupo. Antonio Hernández Callejas era anteriormente Vicepresidente no ejecutivo del Grupo Ebro Puleva y Presidente Ejecutivo de Herba Rice Mills, la división de arroz del grupo. La familia sevillana Hernández Barrera, cuyo líder es Antonio, es el mayor accionista del grupo y posee el 11,33 por ciento de las acciones.

Los cambios aprobados incluían el nombramiento de Antonio Hernández Callejas como Consejero de Puleva Biotech y de Gregorio Jiménez, que mantiene sus funciones como Director General de Puleva Food, como Presidente. A su vez, el Director General de Puleva Biotech, Jesús Jiménez, se incorpora al Comité de Dirección del Grupo. En el Anexo 2 aparecen el Comité de Dirección del Grupo y el Consejo de Administración de Puleva Biotech. En el Anexo 3 se describen los últimos cambios accionariales e información económica-financiera del Grupo Ebro-Puleva.

Su nombramiento como Presidente de Puleva Biotech lo consideraba una muestra de confianza del nuevo Consejero Delegado. Éste le había pedido un informe de la situación de Puleva Biotech que debía presentar en el próximo Comité de Dirección del Grupo que se celebraría el siguiente lunes en Madrid; por ello, quería reunirse inmediatamente con el Director General para preparar la documentación necesaria. A las 10:28 horas sonó el teléfono y su secretaria le comunicó que había llegado Jesús Jiménez. Después de felicitarse mutuamente por los recientes nombramientos se sentaron a trabajar.

Fue un día intenso y, fruto del trabajo realizado, a las 21:00 horas tenían los borradores de los tres informes que querían presentar al Comité de Dirección:

1. Antecedentes de Puleva Biotech.
2. El sector de los alimentos funcionales.
3. Puleva Food y la innovación de producto: Posición de la compañía en el sector lácteo español en 2004.

Estaba anocheciendo, acababan de encender las luces de la ciudad de Granada, y la iluminación de La Alhambra, el antiguo palacio árabe, destacaba sobre la ciudad. Ambos directivos acordaron que Jesús corrigiera los borradores, añadiera los datos que faltaban y se los entregara el domingo por la tarde a Gregorio en el aeropuerto. Durante el viaje podría leerlo y durante la cena preparar la reunión del Comité. Después de trabajar durante todo el fin de semana, Jesús se sentía satisfecho del contenido de los informes. A su juicio, la información era suficiente para que el Comité conociera la realidad de la situación de la empresa.

1. ANTECEDENTES DE PULEVA BIOTECH

En el mes de septiembre del año 2000 se constituye Puleva Biotech, S.A. como división del Grupo Ebro Puleva. Nace de la aportación no dineraria del departamento de I+D de Puleva, S.A., pasando su director, Jesús Jiménez a ser el Director General de la compañía recién constituida. La finalidad de esta separación era conseguir que las actividades de I+D de la compañía tuvieran identidad y recursos propios y, de este modo, potenciar la obtención de nuevos productos nutricionales²

Puleva Biotech se centra principalmente en dos actividades. Por un lado en la investigación y desarrollo de nuevas biomoléculas con efectos beneficiosos para la salud, para patentarlas y posteriormente comercializarlas, y por otro lado en la prestación de servicios de investigación y desarrollo de nuevos productos para terceras empresas ofertando no sólo un ingrediente, sino un servicio integral, ayudando a sus clientes tanto en la incorporación del mismo al producto de la compañía cliente (queso, yogur, carne,...) como en darles un soporte científico para el alimento final que incluso podría recoger estudios nutricionales en voluntarios sanos para las compañías que se lo solicitasen.

Los componentes biotecnológicos o nutraceuticos que forman parte de los alimentos funcionales representan un porcentaje reducido del coste de los mismos, normalmente inferior al 10%. Sin embargo, su importancia comercial es notable, ya que otorgan a los productos que los incorporan un carácter diferencial que permite a sus fabricantes, mediante el reclamo de un efecto beneficioso, obtener márgenes superiores a los de los alimentos similares no funcionales. Según un informe de la Confederación Española de Asociaciones de Consumidores y Usuarios, CEACCU, el incremento en porcentaje del precio de un alimento funcional sobre su equivalente tradicional va desde un 1% en el caso de aceites hasta un 187% en el caso de magdalenas³. De este modo el mayor precio y valor añadido del producto funcional, puede hacer de su comercialización una actividad tremendamente atractiva para las empresas de alimentación mundial.

En opinión de un alto directivo de Puleva Biotech, “hemos desarrollado tecnologías de análisis clínicos que nos permiten conocer en períodos de tiempo muy breves los efectos que tienen determinados componentes tomados durante la dieta, lo cual nos permite unas velocidades de desarrollo mucho mayores que las de la industria farmacéutica y unos niveles de inversión infinitamente menores que ésta. Este es uno de los motivos por los que en breve llegará una fuerte concentración de inversión a este sector, porque los costes son mucho menores que los de la industria farmacéutica. Además es obvio que el mercado es mucho más amplio, ya que es mejor no llegar a tener una enfermedad que tener que curarte de ella.”

² Los productos nutricionales basados en sustancias naturales ejercen efectos positivos para la salud. Al añadir estos nuevos productos a los alimentos tradicionales se obtienen los llamados “alimentos funcionales”. En el Apéndice 1 se describen estos productos.

³ “El etiquetado de los alimentos funcionales”. Carmen Arredondo, CEACCU. Diario El País, 28 de abril de 2004.