

## PROCAVI<sup>1</sup>

En enero de 2010, Alfonso Serrano, director general de Procavi, repasaba los proyectos más inmediatos a poner en funcionamiento. Desde su llegada a Marchena (Sevilla) en 2002 hasta aquel día, Alfonso había conseguido encadenar una serie de retos y logros de los que se sentía plenamente satisfecho: remodelar unas instalaciones ruinosas, formar un equipo joven, eficiente y motivado, conduciendo la empresa al liderazgo indiscutible del sector del pavo en España, con más de un 38% de cuota de mercado español y siendo un referente europeo en la fabricación integral de carne de pavo. No había sido un trabajo fácil, pero sí muy gratificante.

Entre las tareas para la próxima semana, Alfonso preparaba su reunión de primeros de febrero con el consejo de administración del Grupo Fuertes, del que dependía Procavi. Alfonso había pedido que se incluyese en el orden del día estudiar la posibilidad de convertirse en interproveedor de Mercadona. Procavi llevaba trabajando unos años con esta cadena de distribución española antes de que le hicieran una propuesta informal. Era pues, el momento de definir la política de la empresa al respecto, analizar a fondo su conveniencia, las consecuencias y la forma de actuación, antes de que Mercadona plantease el tema en serio.

Por otra parte, también estaba ilusionado por los planes de internacionalización. Se estaba estudiando la posibilidad de invertir en Ucrania para acceder desde allí a un mayor mercado internacional, a unos bajos costes de producción.

### HISTORIA

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Isauro López Polo del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración del asistente de investigación D. Bassem Nwelati Artillo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Mayo 2011, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo o de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía (España).

A principios de 2001 se ofreció al Grupo Fuertes, propietaria del El Pozo (ver Anexo 1), la venta de la empresa cárnica Hermagasa, situada en un pueblo de Sevilla, Marchena. La propuesta se descartó inicialmente porque significaba la adquisición de toda la empresa y el Grupo Fuertes sólo estaba interesado en la parte que la empresa dedicaba a la producción de carne de pavo para cubrir el ciclo integral de este producto en El Pozo.

Tras varias negociaciones, y a causa de la grave situación que atravesaba Hermagasa, El Grupo Fuertes adquirió los activos dedicados a la producción de carne de pavo en abril de 2002, comprometiéndose a contratar a todos los trabajadores, aunque sin reconocerles la antigüedad.

Alfonso comentaba sobre el proceso de compra: *“Fue una locura. Lo normal hubiera sido emplear unas tres semanas en analizar la situación, hacer una due diligence, y poder plantear una oferta razonable. Sin embargo, la situación de Hermagasa era tan delicada que el Grupo Fuertes tuvo que tomar la decisión en un solo fin de semana. Nosotros adquiriríamos una empresa en marcha, con animales vivos en el proceso que tenían que recibir alimento..., no nos podíamos arriesgar a que las negociaciones paralizaran la producción ni un solo día”*.

Alfonso, por aquel entonces, no tenía experiencia de gestión, carecía de conocimientos de producción ganadera, y no entendía nada de producción avícola. Llegó a Marchena, un lunes de abril como controller y hombre de confianza del Grupo Fuertes, para trabajar con el anterior personal y equipo directivo (director de ganadería, responsable de ingeniería, director comercial, etc.) e intentar poner un poco de orden en las cuentas del negocio. La red comercial desapareció al día siguiente por lo que hubo que empezar desde el principio en este campo. Se decidió vender el máximo posible de la producción a El Pozo, intentando salir al mercado para el resto de la producción, aunque inicialmente sin mucho éxito.

Al mes de estar allí, Alfonso descubre un déficit de más de 600.000 euros entre ingresos y gastos de ese primer mes. *“¡Había que tomar plena conciencia de la gravedad de la situación!”*. Reunió al equipo directivo y les explicó los resultados, la firme voluntad de darle la vuelta al negocio y la necesidad de dirigir el cambio. Desde ese momento se hace un primer análisis para ver claramente la situación y establecer un plan de negocio que permitiera salir adelante. Había muchos y variados problemas: instalaciones deterioradas, sin mantenimiento alguno y ruinosas, dificultades graves en ganadería, falta de materia prima para producir pienso, activos muy escasos y capacidad productiva muy limitada. Por otra parte, la estrategia comercial del negocio era nula, no sabían dónde estaban ni como iban a salir de aquella situación. El Grupo Fuertes tampoco tenía experiencia de producción avícola, solamente de producción del cerdo. Por eso, aunque la red comercial de El Pozo intentó ayudar desde el principio, el resultado fue una improvisación continua, solo se vendía algo a algún

mayorista y casi todo a El Pozo. Se aplicó una rigurosa economía de guerra pensando como sacar la producción con lo mínimo posible, parcheando cuanto fuese necesario.

Tras algunos ajustes, en los meses siguientes se redujeron las pérdidas, aunque la media era de 300.000 a 360.000 euros mensuales. De los análisis realizados se concluyó que no se producía correctamente y que no había volumen suficiente para soportar la estructura de costes fijos.

En octubre de 2002 Alfonso acudió a una reunión en Murcia con el comité de dirección del Grupo Fuertes donde explicaba: *“Procavi ni funciona, ni va a funcionar. No tiene solución tal y como está. El Pozo nos ayuda desde su red comercial y van continuamente desde la central para echarnos una mano, pero no conseguiremos solucionar el problema de raíz a no ser que adquiramos suficiente volumen de actividad y consigamos grandes cuentas a las que poder vender. ¿Qué es lo que quieren que sea Procavi? ¿Una sala de despiece de pavo para El Pozo o una empresa?”*. El Sr. Fuertes, presidente del comité de dirección del Grupo Fuertes, respondió: *“Procavi será lo que vosotros seáis capaces de hacer”*. En la misma reunión el Consejo nombró a Alfonso Director General y se aprobó una inversión en el matadero de más de 4 millones de euros para poder aumentar la capacidad de producción.

Un mes después vencían los periodos de prueba de todo el equipo directivo heredado de Hermagasa por lo que se procedió, sin coste, a la casi total renovación de la estructura:

- Se promovió a director de Ganadería a uno de los veterinarios.
- Se nombró responsable de logística a un operario de planta.
- Se hizo responsable de administración a un administrativo joven de 21 años, que posteriormente sería nombrado director de administración.
- Se suprimió el puesto de director del matadero, y se trajo a un encargado de confianza que hacía funciones similares en El Pozo.
- El puesto de director comercial siguió con el mismo titular que tenía.
- Más adelante se nombraría directora de recursos humanos a una administrativa de nóminas en la etapa de Hermagasa.

El departamento de ingeniería de El Pozo también había estado ayudando en la primera etapa de transición, pero hubo que plantearse prescindir de él porque no abandonando los planteamientos de producción porcina no era válido para la producción de pavo... A base de un continuo hacer y deshacer, de un proceso permanente de prueba y error, se puso en práctica la decisión de crear, desarrollar e implantar, poco a poco, una filosofía de funcionamiento propia de Procavi a e ir prescindiendo paulatinamente de la dependencia de El Pozo.

Aunque se siguió perdiendo mucho dinero algunos meses más, el año 2003 se cerró con un pequeño beneficio. Prácticamente se había alcanzado el punto de equilibrio. A