

FRIGORÍFICOS FANDIÑO¹

Cercana la fecha de Navidad de 2010, Bernardo Lorenzo, socio codirector del Grupo Gesor (Apéndice I), terminaba de redactar su carta de despedida como asesor ejecutivo del Grupo Fandiño.

...El motivo de este mail es despedirme; mi decisión de no continuar en Fandiño está meditada y reflexionada...Cuando me incorporé, me fijé como reto personal... que recuperaríamos el orgullo de pertenencia a Fandiño, el respeto a la propiedad, la profesionalización de la gestión y la transformación de una empresa comercial en una empresa integrada...En todo este proyecto tu colaboración, tus consejos y tu opinión han sido muy importantes para mi; darte las gracias por todo ello...No es un adiós, es un hasta luego, siempre estaré ahí para lo que necesites...

Extracto de la carta de Bernardo Lorenzo a todos los colaboradores, proveedores y personas relacionadas con él durante todos los años de trabajo en Fandiño. La carta completa se presenta en el Anexo 1. Habían sido ocho años de duro trabajo, los necesarios para reconvertir una empresa tradicional y familiar en un proyecto de futuro, tanto en el negocio, como accionarialmente. Los últimos acontecimientos presentados en octubre de 2010, suponían el cierre de una etapa y la apertura de un nuevo escenario empresarial para seguir construyendo el futuro. El Anexo 2 recoge la evolución de las principales magnitudes en los últimos años.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Juan Pérez Gálvez del Instituto Internacional San Telmo con la colaboración de la asistente de investigación D^ª Macarena Selva Morán para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Julio 2012, 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.

UN POCO DE HISTORIA

Frigoríficos Fandiño, como entidad jurídica, fue fundada por Elisardo Fandiño en 1984, aunque él había comenzado en el negocio en el año 1962, en la ciudad asturiana de Avilés. Por aquel entonces, su actividad era la venta de pescado fresco. Lo compraba en la rula² de Avilés, que era uno de los principales puertos pesqueros del norte de España, y luego vendía el producto en los pueblos costeros y del interior de Asturias, sirviéndose de un motocarro que se había hecho carrozar. Con posterioridad, se convirtió en exportador en la lonja de Avilés. Desde allí, vendía pescado a los asentadores de las diferentes ciudades españolas.

Fue alrededor de 1970 cuando se introdujo en el mercado del pescado congelado y, en 1975, cuando construyó el primer almacén frigorífico en Avilés. Éste disponía de una pequeña sala de elaboración en la que, inicialmente, se procesaba langostino y se fileteaba la merluza congelada; eran tiempos en los que todavía los barcos no disponían de los medios técnicos para filetear a bordo. Por tanto, las operaciones que añadían valor, eviscerado, limpieza, clasificación de tamaños y especies y primer envasado (primera transformación), se realizaban en parte a bordo, completando estos procesos con el envasado, fileteado, etc., (segunda transformación), que se hacían en las salas de elaboración en tierra.

Elisardo supo aprovechar aquellos años de continuo crecimiento del mercado para convertirse en uno de los principales compradores de la época. Inicialmente, gracias al volumen que había adquirido, compraba camiones de mercancía a los principales armadores de Vigo y Avilés. De camiones, pasó a medias mareas³ y, con el paso del tiempo, empezó a comprar las mareas enteras y a prefinanciarlas⁴ a los armadores, por lo que llegó a formar relaciones estables con algunos de ellos como Oya, Molares, Ventura⁵, etc., con los cuales llegaría a poner en marcha diferentes proyectos de pesca en diversos orígenes como Argentina e, incluso, en Irán.

Así, Frigoríficos Fandiño fue creada cuando su fundador llevaba más de 20 años como comerciante y tratante de pescado, suficientes para haber llegado al convencimiento del importante papel que jugaría el frío en la familia de los productos del mar. Este hecho marcó el devenir de la empresa en los siguientes años.

Siempre encaminó su empresa no sólo a un avance en la cartera de productos, sino a la integración global del negocio, pasando de la comercialización del producto a la elaboración del mismo. A estas dos actividades, se les unió la relación de “socios de

² Lonja de contratación de pescado, según la Real Academia de la Lengua Española.

³ Periodo de tiempo que transcurre entre que un barco sale a faenar y regresa a puerto. Las mareas pueden tener un día de duración, semanas o meses.

⁴ La actividad de la pesca de altura requiere una financiación importante, intrínseca al negocio ya que los armadores tienen que poner los barcos en la mar con los consiguientes pagos de combustible, impuestos, licencias, manutención, personal, víveres, etc.... previos a que las capturas lleguen a puerto y sean materializadas en dinero después de su venta a los mayoristas.

⁵ Un armador es una persona o una empresa que arma o dota un barco para su explotación comercial. Grupo Oya Pérez, José Molares S.A. y Paco Ventura eran unos de los principales armadores de la Comunidad Gallega en aquellos años.

hecho” que entabló con los armadores. La distribución comercial tenía un papel importante, pero, para dominar el mercado, era necesario adelantarse al volumen de capturas en alta mar, día a día, ya que esto marcaba la escasez o abundancia de materia prima y, por tanto, su precio y suministro continuo a los clientes. De esta manera, consiguió acaparar la integridad de la cadena de valor, cerrando así el círculo con una permanente imagen de marca, calidad y continuidad de productos en los mercados.

Elisardo era reconocido como un adelantado a su tiempo, un comerciante. Una de las primeras operaciones de negocio que le permitió capitalizarse fue consecuencia de haber optado a las ayudas que la Unión Europea lanzó sobre la pesca en los años 80⁶. Se trataba de potenciar la exportación de barcos europeos a caladeros fuera de Europa con la consiguiente baja del censo. De esta manera, la adquisición forzada por la quiebra de la Armadora Molares de dos barcos españoles y su posterior exportación a Argentina, fueron el germen para el establecimiento en origen con su futuro proveedor, Grupo Solimeno⁷, en Argentina.

Un paso más en su visión adelantada del sector fue la creación del primer gran proyecto industrial del mismo, que integraba la extracción, la elaboración, la logística de frío y la actividad comercial: Fandicosta⁸ (cuyo nombre surge de la combinación de Fandi (Frigoríficos Fandiño) y Costa (Sucesores de M. Costas) (ver Anexo 3).

El origen de este proyecto fue la quiebra de la Armadora Molares, donde Frigoríficos Fandiño y Sucesores de M. Costas tenían importantes derechos de cobro. Ante la dificultad de hacerlos efectivos, terminaron cobrando parte de sus derechos con la adjudicación de la concesión y terrenos propiedad de la quebrada. Elisardo siempre trataba de buscar la parte positiva de las dificultades y obstáculos; así, vio en este activo la oportunidad de hacer realidad, junto a otros socios, la construcción del primer gran frigorífico industrial de la época.

⁶ Acuerdo Comunitario sobre las Relaciones en materia de Pesca Marítima entre la República Argentina y la CEE. Éste contenía el marco reglamentario y de control de la flota comunitaria que operaría en aguas argentinas. Como no se podían otorgar permisos nuevos para las capturas de especies “no excedentarias”, la ley establecía que para que el buque comunitario obtuviera un permiso, el titular de un permiso de buque operativo tenía que cederlo a uno comunitario ingresante. Una vez transferido, no podría volver a obtener otro permiso de pesca, teniendo que desafectarse cada buque cedente del Registro Nacional de buques, por lo que perdía sus certificados de navegación. Así, la CEE subsidió a empresas comunitarias y argentinas asociadas en 300 millones de euros. Objetivos: que mantuvieran a bordo a una cantidad de tripulantes europeos, crearan empleos en tierra argentina para ciudadanos europeos y enviaran el pescado argentino como materia prima a sus empresas de origen en Europa para dar valor agregado en la UE. De esta manera, se obligaba a que la mayoría de las capturas pasaran por manos comunitarias y se redujese el número de barcos comunitarios. A modo orientativo, el importe subvencionado por barco (a fondo perdido) rondaba los 300.000 € (ajustado en función de las dimensiones y capacidades del buque).

⁷ Compañía argentina líder del sector pesquero en los mares del Atlántico Sur, que tiene su base en la ciudad de Mar del Plata.

⁸ Estos socios eran los “Sucesores de Manuel Costas Quintela, S.L.” y los socios de Frigoríficos de Mos, Frigoríficos Fandiño S.A., Eduardo Usón y Tebra S.A.