

TOSTADEROS SOL DE ALBA: INVERSION EN ARGELIA¹

En noviembre de 2011, después de una reunión con su cliente importador en Argelia, Juan Carlos Barragán, Director General de Tostaderos Sol de Alba, fabricante y distribuidor de pipas y maíz tostado con sede en Granada, España, comentaba:

“Argelia es el país en el que más hemos crecido en los últimos años, teniendo previsto cerrar 2011 con 1.450.000 euros, y con un presupuesto para 2012 de 1.780.000 euros. Pero son cada vez mayores los problemas con nuestro importador, causados por los altos aranceles en la importación de producto terminado. Me acaba de comentar que está dispuesto a invertir con nosotros en una planta para envasado de pipas en Argelia, con lo que podríamos envasar allí las Pipas Dakota y las Pipas de la Paz, que supone el 90% de nuestras ventas en Argelia. Los números salen muy bien, pero en nuestro comité de dirección habíamos decidido hace tiempo parar en seco nuestras inversiones. Hay alternativas para que nuestra aportación de dinero sea mínima, pero ¿hasta qué punto va a ser realmente rentable el proyecto? ¿Debemos hacer una sociedad en la que nuestro cliente ostente la mayoría? ¿Cómo nos afectará el tipo de cambio en el futuro? ¿Debemos acometer en estos momentos un incremento de endeudamiento? Hasta hace poco nos preocupaba nuestra situación financiera ante la crisis crediticia ¿No es muy arriesgado acometer inversiones hoy día? Pero por otro lado, ¿nos podemos permitir dejar de invertir ante una oportunidad como ésta? ¿Sería compatible con nuestro proyecto de acometer el mercado mejicano para vender maíz tostado?”

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Esteban Jiménez Planas, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Diciembre 2014. 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.

LA HISTORIA²

José Barragán Rabaneda nació en 1937 en un pequeño pueblo al noroeste de Granada, en el sur de España. Mayor de cuatro hermanos, quedó huérfano a los 8 años. Teniendo que trabajar desde muy pequeño, apenas tuvo formación académica. A los 16 años se trasladó a Madrid en busca de oportunidades, empezando a trabajar en una mantequería, donde aprendió el oficio de tendero. Pronto empezó a trabajar como comercial en la multinacional Henkel, para el lanzamiento de un detergente de lavadoras, cuando en España el parque de lavadoras era todavía incipiente, ascendiendo posteriormente a delegado de Madrid y las dos Castillas, con un equipo comercial a su cargo.

En verano de 1968, ya casado y con dos hijos, y con el objetivo de volver a su ciudad natal, realizó un estudio de mercado en Granada, en el que detectó las posibilidades del sector de las golosinas, en un entorno de alta natalidad y de desarrollo de la clase media. Decidido a montar un negocio como distribuidor de golosinas, en 1969 abandonó su trabajo en Henkel para fundar Almacenes Barragán Espinar, consiguiendo, entre otras, la distribución de la incipiente marca “Conguitos” y de “Pipas La Pilarica”, fabricadas en Zaragoza. En pocos años consigue convertir la empresa en un referente de la distribución de frutos secos y golosinas en la provincia de Granada, alcanzando en el mercado de pipas de girasol una cuota cercana al 100%.

En 1970 José Barragán ofreció a su hermano Manuel el 50% del negocio. Dos años más tarde un incendio destruye toda la mercancía, desastre del que consigue reponerse en poco tiempo gracias a la ayuda de sus proveedores.

En el año 1978 se declaró en quiebra el fabricante de su producto estrella, Pipas Tostaval. José Barragán, para evitar su desabastecimiento, viajó a Valencia para regresar con cuatro máquinas prestadas por el mismo fabricante, junto con unas bobinas de bolsas para envasarlas y el número de un teléfono de contacto para comprar las pipas de girasol a granel. De esta forma José Barragán se convirtió en fabricante de pipas tostadas, usando provisionalmente la misma marca de su anterior proveedor.

En 1982 constituyó Tostaderos Sol de Alba S.A., comprando un terreno y construyendo una nave de 2.000 m². A partir de entonces, Tostaderos Sol de Alba pasó a ser el fabricante de pipas tostadas, y Almacenes Barragán el distribuidor de dicho producto, junto a otra gran variedad de golosinas, en el mercado de Granada y provincias vecinas.

En 1986 se incorporó a la empresa Juan Carlos Barragán Espinar, hijo del fundador. Su hermano José Antonio se incorporó tres años después.

² En caso de que el lector conozca el caso del Instituto Internacional San Telmo, FI-50 Tostaderos Sol de Alba: Proyecto México, puede pasar a leer el apartado “El mercado en Argelia” en la página 6 de este caso, ya que los tres siguientes apartados coinciden con los del mencionado caso.

En los años 90 empezó a cambiar el mercado español de golosinas. Apareció Grefusa, que desarrolló una intensa publicidad en televisión y consiguió una parte importante del mercado. Los cambios hicieron que fuesen desapareciendo algunos distribuidores locales de golosinas. En 1990 Tostaderos Sol de Alba mejoró la calidad y la presentación del producto con un nuevo envase de mejor imagen y conservación que sustituyó la tradicional bolsa de plástico transparente.

En 1991 un distribuidor de golosinas de Ceuta, ciudad española del norte de África, visita Tostaderos Sol de Alba, atraído por el nuevo envase en color azul que había conocido en un viaje de vacaciones a Málaga. J. Carlos Barragán, recibió al posible cliente ya que su tío Manuel estaba ocupado atendiendo a un proveedor. En aquella época aún parecía mas importante gestionar una exclusiva de un proveedor que ocuparse de un potencial cliente de exportación.

El distribuidor vendió unos sacos de prueba, con pequeñas bolsitas de pipas de girasol, a un marroquí, que a su vez lo comercializó en Marruecos. El éxito del producto fue tal que repitió la operación con 200 sacos, iniciándose así el desarrollo comercial de Tostaderos Sol de Alba en el mercado marroquí. En 1996 buscaron replicar el mismo modelo en Melilla.

A principios de 1999 Manuel Barragán Rabaneda planteó a su hermano José no seguir juntos en el negocio: “O me compras o te compro”. José no quería la separación, pero en aquellas fechas tenía muy reciente la experiencia de un competidor, con problemas familiares y litigios continuos entre hermanos. Por ello, ambos hermanos buscaron a un “hombre bueno”, su asesor fiscal, que intermediase entre ellos y les marcara el ritmo para seguir la disciplina de un protocolo de trabajo muy estudiado, con la participación de los dos hijos de José, por una parte, y Manuel y su hijo, por la otra. Trabajando duro en reuniones semanales durante seis meses, acordaron la separación. José compró a Manuel. A continuación se produjo, en parte, el relevo generacional, pasando la gestión a los hijos de José, Juan Carlos y José Antonio Barragán Espinar.

También en 1999 Tostaderos instaló una línea para la fabricación de maíz frito³, inicialmente con problemas tecnológicos, para obtener la textura ideal. Fue muy posteriormente, en septiembre de 2009, realizaron una gran mejora en ese proceso.

³ En España el maíz tostado se conocía por una marca comercial denominada “Kikos”.