

## CASA AMETLLER<sup>1</sup>

### LA EMPRESA

*“Mi objetivo consiste en convertir el negocio familiar en la masía del siglo XXI. Un emprendedor necesita tener ilusiones y sueños, pero también debe asumir sacrificios”,* señalaba en febrero de 2016, Josep Ametller. Con esta idea pretendía resumir los principios fundamentales de su negocio.

Grupo Ametller se había fijado como objetivo tener un mínimo de 91 tiendas propias abiertas para principios de 2018. Se encontraban en la segunda mitad del año 2017 y los hermanos Josep y Jordi Ametller tenían todavía bastantes proyectos en mente, en un sector que creían que aún estaba *“en construcción”*.

En estos momentos estaban gestionando más de 3.000 ha de producción agrícola<sup>2</sup>; algunas propias, otras arrendadas y otras gestionadas indirectamente con procesos de producción certificados. El grupo tenía también una planta de productos procesados en Olerdola, que se comercializaban en sus tiendas y se vendían a otras empresas del sector, tanto dentro como fuera de España.

### EMPRESA

Echando la mirada atrás, Josep y su hermano Jordi veían lejos aquellos días, cuando 16 años antes dejaron sus respectivos puestos de trabajo para continuar con la empresa familiar. En 2001 Josep y Jordi Ametller querían desarrollar el negocio que había estado en manos de su padre y posiblemente, sin que ellos fueran completamente conscientes, nacía Casa Ametller. Era el resultado del trabajo de siete generaciones desde que Joan

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor, Josep Mor de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © enero 2020, Fundación 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el Departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org)

<sup>2</sup> En 2017, explotaba directamente sus fincas de las comarcas del Penedès y del Maresme; indirectamente, a través de una red de empresas y productores asociados, otras a lo largo de la costa mediterránea y en Andalucía. En las ajenas tienen acuerdos con productores que se comprometen a respetar los protocolos de cultivo y calidad establecidos. El 85 % de la verdura que se comercializa en sus puntos de venta procede de las fincas del Maresme.

Ametller Fortuny, fundador de esta familia de agricultores, se asentó en Vilafranca del Penedés en 1824, procedente de Salomó (Tarragona). En aquel momento el negocio familiar que continuarían Josep y Jordi, basado en la producción agrícola, vendía sus productos en un puesto del mercado de San Salvador de Vilafranca del Penedés (Barcelona).

Josep y Jordi empezaron abriendo una tienda de algo menos de 100 m<sup>2</sup> en la que únicamente se vendía fruta y verdura. Para ello realizaron una aportación inicial de capital de 30.000 EUR y consiguieron otros 60.000 EUR a través de crédito bancario. Tiempo después, pidieron un segundo préstamo que les fue denegado. Josep, actual director general, explicaba: *“Ahí nos dimos cuenta de la necesidad de redefinir nuestra estrategia para empezar a crecer sin problemas y optamos por reinvertir todos nuestros beneficios año tras año. La buena gestión pasa por un control estricto de la cuenta de resultados”*.

Tradicionalmente la familia se había dedicado al cultivo y la venta de los productos que producían sus fincas en la comarca del Penedés y habían decidido suceder a su padre en la explotación del puesto del mercado. No obstante, desde el momento en que se incorporaron, Josep y Jordi comenzaron a trabajar para dar un paso más y comercializar sus productos directamente a través de tiendas propias. Esa idea fue el primer paso de un creciente proyecto basado en la integración, es decir, llevar el producto del campo a la estantería. El proyecto tenía un modelo de gestión que integraba el proceso de producción, el logístico y la comercialización. De esta forma, ofrecían al público las frutas y verduras en su punto óptimo de maduración y sabor.

A pesar de que la empresa había crecido de forma continuada (ver Figura 2 en ANEXO 1), querían que el proyecto siempre mantuviera su filosofía inicial y que el crecimiento y su desarrollo no afectara a la esencia de lo que había sido la empresa familiar durante tres generaciones. Esto se cuidaba en todos los aspectos del negocio, especialmente en las tiendas, que se caracterizaban por su decoración acogedora y familiar.

Entre 2001 y el cierre de 2017 pasaron del puesto del mercado de San Salvador a tener alrededor de 91 puntos de venta. Durante el primer trimestre de 2018 esperaban mantener tiendas repartidas en 53 poblaciones de las provincias de Barcelona (80), Tarragona (8) y Girona (3), con especial concentración en la ciudad de Barcelona. Sólo en 11 de las 53 poblaciones había más de una tienda (Figura 3 en ANEXO 1) y en estas 11 estaban ubicadas algo más de la mitad del total de la red de tiendas propias (49 de las 91).

## EVOLUCIÓN

Cómo surgen las distintas marcas comerciales: Casa Ametller, Taller Central Gourmet, Mamá Cuchara, Ametller Origen, Secciones, Espacio Cocina, Venta Online...

Tras la apertura de las primeras tiendas en las que se vendía únicamente fruta y verdura, bajo el nombre "*Casa Ametller*", la empresa fue creciendo e incorporando el resultado de los nuevos proyectos. Todo ello le había dado forma y un carácter que Jordi y Josep identificaban con un modelo muy especial dentro del sector. Desde su origen, Casa Ametller vendía los productos frescos de sus cultivos. Habían reflexionado mucho sobre cómo poder mantener la esencia de la empresa, con el crecimiento experimentado en estos últimos 16 años, y, a la vez, encontrar alternativas para conseguir el surtido que necesitaba el público.

En 2005, arrancaron un proyecto que debía introducir elaborados. A este proyecto lo denominaron "*Taller Central Gourmet*". Consistía en el desarrollo de una nueva línea de productos elaborados, crema de verduras, ensaladas preparadas, fruta pelada y cortada, zumos, refrescos, arroces, pizza, batidos, etc., que incorporaron al surtido de sus tiendas.

En 2007 entró un socio que adquirió el 4 % del capital. Su incorporación se acordó para atender las necesidades a las que el proyecto se veía sometido como consecuencia del fuerte crecimiento. Este nuevo escenario permitió, o provocó, que Josep dejara sus actividades, hasta entonces centradas en el día a día, para ocuparse de la dirección general de la empresa.

Desde 2007, la incorporación de profesionales al equipo sería una constante, para Josep y Jordi era necesario crear un equipo capaz de poner en marcha la multitud de proyectos que querían desarrollar. En 2014, contrataron al que había sido hasta entonces director de cadena de suministro de Caprabo como nuevo director de operaciones de *retail*. Tenían abierto un proceso de selección de tres nuevos directores para sus respectivos "*universos de producto*": fruta y verdura, alimentación seca y producto refrigerado.

En 2009 incorporaron una línea de lácteos artesanales y posteriormente introdujeron otros productos producidos por otras empresas: vino, carnes, conservas, chocolate, aceitunas, aceite, mermeladas y pasta.

A pesar de que estos productos eran muy habituales en otras empresas del sector, para el grupo Ametller fue una auténtica revolución incorporarlos. En 2009 decidieron que sus tiendas debían tener en su surtido los productos que habitualmente constituyen el 90 % de la cesta de la compra de un consumidor que quisiera seguir una dieta sana y equilibrada.

En 2012, lanzaron la línea "*Mama Cuchara*", consistente en una línea de productos y formatos para mercados exteriores.

En 2014 crearon el club de clientes "*Club de socis*" que, a principios de 2016, había alcanzado, según la empresa, 190.000 personas.

A principios de 2015 se puso en marcha el proyecto Ametller Origen que supuso un cambio muy importante en la evolución de la empresa, al ser un nuevo concepto de