

EL LOBO, 1880 Y D^a JIMENA: LA TRADICIÓN HACIA LA INDUSTRIA 4.0¹

“Debemos desarrollar entre todos una visión global y detallada de cómo la tecnología está afectando a nuestras vidas y cómo está cambiando nuestros entornos económicos, sociales, culturales y humanos. Nunca existió un tiempo de tantas expectativas o tanto riesgo”.

Klaus Schwab²

Era el mes de mayo de 2019 y acababa de finalizar una de las intensas sesiones del Comité de Dirección dedicadas a la definición del plan estratégico de Confectionary Holding (un grupo alimentario español del sector del dulce). Conceptos como innovación, personalización, segmentación, agilidad, velocidad de respuesta, flexibilidad estructural, competitividad, transversalidad y otros resonaban en la cabeza de su director general, Andrés Cortijos, como trazos a incluir en el dibujo del perfil estratégico de la compañía para los próximos años.

La compañía había completado con éxito la primera etapa en la digitalización de sus procesos operativos. El proyecto *Smart Factory* había puesto la primera piedra de lo que debía ser una empresa basada en la gestión de los datos (*Data Driven Organization*). Pero el equipo de dirección, con Andrés Cortijos a la cabeza, sabía que era fundamental evolucionar el modelo y seguir generando valor diferencial, apoyados en unas prestaciones excelentes para mantenerse competitivos.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez 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 © julio 2019, 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 San Telmo Business School. 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.

² Fundador y Executive Chairman, World Economic Forum. Autor de *“The Fourth Industrial Revolution”*.

CONFECTIONARY HOLDING, LA HEREDERA DE UNA HISTORIA DE CASI 300 AÑOS

El producto más emblemático de la empresa era el turrón, un gran patrimonio gastronómico español³. En España, la familia Sirvent fue pionera desde 1725 en la elaboración y comercialización de turrón, en Jijona, localidad de la provincia de Alicante. La almendra se recogía en septiembre y el turrón⁴ se elaboraba entre octubre y noviembre en un pequeño obrador de su propia casa para ser vendido en Navidad. En el anexo 1 puede encontrarse más detalles acerca de la historia de la empresa.

En 2015 el Grupo Confectionary Holding estaba parcialmente integrado hacia adelante y hacia atrás. Aguas arriba destacaba sus plantaciones de almendros en Marruecos y aguas abajo sus tiendas propias (tres de manera permanente y otras que se abrían solo para la campaña navideña). Como complemento a la actividad agrícola tenía una pequeña planta de descascarado de almendras y algunos viveros en los que experimentaban con nuevas variedades de almendros.

A nivel industrial contaba con dos plantas productivas, cada una especializada en un tipo de producto:

- La planta de Jijona (Alicante), que también albergaba las oficinas centrales, ocupaba una superficie de 16.000 m². En ella se elaboraban los productos cuyos ingredientes fundamentales eran la almendra y otros frutos secos, como turrones y mazapanes.
- La planta de Alcaudete (Jaén), con una superficie de 13.000 m², se dedicaba a los productos basados en chocolate (tabletas, bombones, trufas, etc.) y de base harina y especialidades navideñas (polvorones, mantecados, almendras rellenas, hojaldres rellenos y bañados, etc.).

El Grupo Confectionary Holding *era* la herencia de diez generaciones que fueron transmitiendo sus recetas de turrón de padres a hijos. En el anexo 2 puede encontrarse su estructura societaria en 2019.

MERCADOS Y CLAVES COMPETITIVAS

España era el líder mundial indiscutible en consumo de turrón y concentraba su producción. En algunos países de Europa se consumían productos similares, como el *nougat* en Francia o el *torrone* en Italia. En Latinoamérica se implantaron algunas fábricas al principio del siglo XX, de la mano de emigrantes españoles y se transmitió la tradición del turrón.

³ Su origen se suele situar en la península arábiga, en el siglo XI, donde se conocía con el nombre de turun.

⁴ La receta original era la del turrón duro, blanco y con trozos de almendra. Posteriormente, se desarrollaron recetas de turrón blando para proteger las dentaduras y hacerlo accesible a un mayor número de consumidores.

Las principales empresas “navideñas” competidoras de Confectionary Holding eran: Delaviuda Alimentación, Grupo Sanchís Mira (Antiu Xixona), Industrias Rodríguez (Virginias), Lacasa, La Estepeña y Torrons Vicens, entre otros.

El turrón y los productos vinculados presentaban una acusada estacionalidad en la campaña de Navidad. Las ventas de esta categoría al consumidor se repartían un 5-10 % en octubre, un 15-20 % en noviembre y un 70-80 % en diciembre. La marca de la distribución (MDD) representaba aproximadamente el 60 % del consumo en volumen (45 % en valor).

Históricamente, durante el periodo navideño el consumidor había sido poco sensible al precio y la categoría del dulce de Navidad había disfrutado de unos márgenes que permitían cubrir las ineficiencias asociadas a la elevada estacionalidad, la especificidad de las ventas, la logística inversa, etc. En los últimos tiempos, la competencia en cuota de mercado por parte del canal y su apuesta por sus propias marcas había deteriorado los márgenes, presionando enormemente la rentabilidad. La presión en los precios de la gran distribución era cada vez mayor al tiempo que se volvían más exigentes en el servicio. Andrés Cortijos comentaba:

“Ante esta situación, las palancas claves para mantenerse competitivos en el mercado español son la constante innovación, la desestacionalización y la llegada a otros segmentos de consumidores”.

En Europa, existía una gran competencia en productos de chocolate. Sobre todo, en Centroeuropa, que era un gran fabricante. Cortijos reflexionaba sobre este mercado:

“Para exportar a Europa, es relevante generar un conocimiento del producto y fomentar su notoriedad. Es también muy importante el modelo logístico, especialmente para productos de baja rotación”.

En Sudamérica y EEUU, el mercado estaba más consolidado. El producto era más conocido gracias a los lazos culturales con la comunidad hispánica. Andrés añadía:

“La clave para progresar, más allá de los productos tradicionales, en Latinoamérica y EEUU es adaptarse a los usos y aplicaciones locales. También, encontrar sinergias con otros productos”.

En Asia y Oriente Medio, el turrón era un producto desconocido, por lo que se introducía con posicionamiento *gourmet* asociado a la dieta mediterránea. Andrés apuntaba:

“En nuestra opinión, la forma de entrada más eficiente en estos mercados puede venir a través de alianzas estratégicas con empresas asentadas en ellos”.

En 2015 la categoría de turrones y mazapanes tenía una producción de unas 32 mil toneladas, con un valor total de unos 290 millones de euros. El 80 % correspondía a los turrones y el 20% a mazapanes y otros productos de la Navidad. El consumo en valor de