

OSCAR MAYER (B)⁽¹⁾

Presentación

Este caso es continuación del documento Oscar Mayer (A), DGI-2, en el que se describe la historia de la creación de la empresa por D. Anselmo Gil y la venta progresiva de la misma a la compañía norteamericana Oscar Mayer, con los avatares sufridos desde entonces.

BREVE RELATO DE LOS ACONTECIMIENTOS ACCIONARIALES RECIENTES

Tras la ampliación de capital por valor de 2.039 millones de pesetas realizada por Philip Morris en Noviembre de 1987 la empresa fue vendida a Co op AG, grupo de distribución alemán que disponía de dos mil supermercados, una plantilla de cincuenta mil empleados y unos ingresos cercanos al billón de pesetas.

La venta fue realizada a Garvey Holding A.G., sociedad domiciliada en Suiza, filial al 100 por ciento de Co op, que era la compañía responsable de tomar el control de las empresas que Co op, dentro de su política de diversificación, comprase en España, donde ya había adquirido en 1985 Mantequerías Leonesas y Garvey S.A., empresas pertenecientes al Patrimonio del Estado tras la expropiación de Rumasa a su propietario D. José María Ruiz-Mateos. Co op estaba dirigida por los líderes sindicales de las cooperativas de base que la habían constituido; tras el lanzamiento a la Bolsa de Valores la compañía estaba entrando en gran diversidad de empresas principalmente en Holanda, Sudáfrica, Hong-Kong, Brasil y Canadá.

(1)

Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo de Sevilla.
Preparado por el profesor José Luis Lucas Tomás, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.
Copyright © Marzo 1992. Ediciones Instituto internacional San Telmo.
Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Co op nombró responsable de sus intereses en España a D. Juan Romero Roldán, que se convirtió en Consejero Delegado de Oscar Mayer, cuya razón social tras la venta era la de Oscar Mayer OMSA S.A, tras el pacto realizado con Philip para tratar de diferenciarla de su marca en EEUU. Coop tenía como objetivo la creación de un holding de empresas y su política era no entrar en la gestión de las compañías, poniendo al frente profesionales de su confianza con los que llegaba a acuerdos accionariales.

En abril de 1988 el Consejero Delegado nombró como Director General a D. Damián Frontera, anterior director económico-financiero, y aprobó la estrategia elaborada a finales del año anterior consistente en continuar con las líneas de frescos y elaborados y seguir una política de fuertes inversiones para modernizar las instalaciones y fortalecer la red de distribución. Durante 1988 se celebraron dos reuniones del Consejo de Administración que sirvieron para apoyar la gestión que se estaba realizando.

A finales de 1988 Co op se enfrentó a graves problemas financieros que condujeron a que en enero del 89 su control pasase a un grupo de ciento veinte bancos de diversas nacionalidades, encabezados por la Societé de Banque Suisse, el Amsterdam-Rotterdam Bank, el Security Pacific National Bank y el Svensk Handelsbanken. El fuerte volumen de adquisiciones de empresas en diferentes países (cien en cinco años), la falta de consolidación en el Grupo y determinados problemas contables condujeron a graves problemas con la Justicia de los responsables de Co op. Durante 1989 se registraron unas pérdidas consolidadas de 250 millones de marcos.

En marzo de 1990, tras la realización de una quita del ochenta por ciento de las deudas de Co op, el control pasó a los bancos alemanes Deutsche G. Bank y Bank fuer Gemainwirtschaft, que ostentaban el 68 y el 22 por ciento del capital, respectivamente. La reestructuración emprendida en Co op hizo que ésta quedase convertida a mediados del 90 en una red de cuatrocientos supermercados en la región suroeste de Alemania, con una plantilla de ocho mil empleados; entre las ventas de compañías del Grupo realizadas se contaba con la de la bodega jerezana Garvey S.A., propietaria de las marcas San Patricio y Espléndido.

En noviembre de 1990 se produjo la venta del 90 por ciento de Co op AG (con Garvey Holding) a Asko Deutsche Kaufhaus AG, empresa de distribución con unas ventas aproximadas al billón de pesetas y una plantilla de 32.000 empleados. En dicho momento la razón social de Oscar Mayer pasó a ser OMSA Alimentación, en cumplimiento de los acuerdos existentes con Oscar Mayer Corp.

En el mes de abril de 1991 Garvey Holding AG informó a la dirección de OMSA su decisión de proceder a la venta de su 90 por ciento de participación en la empresa, operación para la que se había buscado el apoyo del Credit Suisse First Boston como entidad especializada en fusiones y adquisiciones de empresas. Asimismo se puso a la venta Mantequerías Leonesas, empresa que en 1990 había facturado diez mil millones de pesetas y que tenía supermercados en Madrid (19), Sevilla (5), Barcelona (4), Alicante, Vizcaya, Alava, Granada, Asturias, Baleares, Las Palmas y Valencia, sin contar los ocho establecimientos enajenados en la provincia de Pontevedra.

LA EVOLUCION DE LA EMPRESA

Los datos más significativos de la evolución en el período de 1988-90 se recogen a continuación (en millones de pesetas):

	1988	1989	1990
Ventas netas	21.522	23.480	25.387
Cash flow de operaciones	744	909	1.570
Beneficio de operaciones	516	627	1.232
Beneficio neto	360	422	957
Deuda	615	1.249	681
Recursos propios	3.047	3.470	4.359
Activos totales	6.269	7.541	8.441
Valor contable	3.047	3.470	4.359
Depreciación	228	281	338

La empresa disponía de mataderos en Albacete, Zaragoza, Calamocha y Valencia, con una superficie total de 240.000 metros cuadrados y una fábrica de elaborados en Torrente (Valencia) de 81.000 metros cuadrados. La capacidad frigorífica ascendía a 60.000 metros cúbicos.

El volumen total de inversiones realizadas en los tres últimos años había sido el siguiente (en millones de pesetas):

1988	521
1989	815
1990	611

Las citadas inversiones fueron dirigidas a la mejora de los mataderos para poder cumplir los requisitos establecidos por la CEE, la mejora de la fábrica de elaborados y la compra de unas nuevas oficinas centrales en la ciudad de Valencia. Las previsiones de nuevas inversiones para el siguiente trienio ascendían a un global de más de mil millones de pesetas.

Las ventas de fresco de la empresa se venían moviendo alrededor de los 15.000 millones de pesetas anuales, mientras que el resto correspondía a artículos elaborados. En el mercado de carne fresca OMSA era uno de los líderes, con un 2,5 por ciento de