

OMSA ALIMENTACION S.A. ("OSCAR MAYER-C")⁽¹⁾

I. Presentación.

OMSA Alimentación S.A. es una de las principales empresas españolas del sector de alimentación. Desarrolla sus actividades encuadrada en el subsector de las industrias cárnicas, siendo las principales líneas de negocio el sacrificio, despiece y tratamiento de diversos tipos de carne de las especies de porcino, vacuno y lanar, y la fabricación de productos elaborados.

El sacrificio y tratamiento de las carnes se lleva a cabo en cuatro plantas-mataderos situados en: Zaragoza, Calamocha (Teruel), Tavernes Blanques (Valencia) y Albacete, donde se sacrifican animales de las tres especies, se despiezan las carnes y se llevan a cabo ventas en las zonas de influencia respectivas y en todo el territorio nacional mediante una red propia apoyada por distribuidores y almacenistas. La fabricación de elaborados se lleva a cabo en una planta situada en Torrente (Valencia), donde se fabrica todo tipo de productos cárnicos. La distribución y venta de estos productos se hace bajo las marcas "Oscar Mayer" y "Golden Pork" en todo el territorio nacional, a través de los mataderos y con una red de ventas independiente compuesta por diez delegaciones con vendedores, apoyada asimismo con distribuidores. Las cuatro plantas-mataderos también fabrican productos elaborados cárnicos y los venden y distribuyen junto con los fabricados en la planta de Torrente (Valencia) en su zona de influencia; principalmente son productos frescos y curados de carácter regional.

⁽¹⁾ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo de Sevilla. Preparado por el Profesor José Luis Lucas Tomás con fecha Marzo de 1994. Este caso ha sido preparado para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

El volumen de ventas en 1993 era de 28.760 millones de pesetas y el número de empleados de 1.181. La empresa cotizaba en las bolsas de valores de Valencia y Madrid.

II. Antecedentes históricos. Cambios de propiedad.

El origen de la empresa se remonta al año 1954 cuando D. Anselmo Gil recibió como herencia de sus padres una carnicería en Valencia que contaba con despacho de venta al público, sala de despiece y una cámara frigorífica, todo ello en un local de 160 m². En años sucesivos, Anselmo fue adquiriendo diversas instalaciones, salas de despiece, mataderos y supermercados, en gran medida tras ofertas de venta de los propietarios (empresas familiares y cooperativas) que deseaban abandonar dichos negocios. El convencimiento personal de Anselmo Gil era que nunca había comprado demasiado barato, pero que siempre había pagado a plazos interesantes, de manera que en muchos casos los pagos se realizaron con los fondos generados por la propia explotación de las instalaciones compradas, que siempre se habían puesto a trabajar desde el día siguiente del cierre de la operación de compra. Además de ello, y para el caso de la adquisición de los mataderos, había procurado obtener financiación para la compra y puesta en marcha de las instalaciones.

En 1975 la empresa tomó contacto con diversas entidades financieras con el objeto de que entrasen en la sociedad y aumentar así los recursos propios; cuando ya se había firmado un protocolo de colaboración con una Caja de Ahorros, la empresa tuvo un problema con la Administración Pública que afectó negativamente a su imagen y la entidad desistió de entrar en el capital de la sociedad pero concedió un crédito hipotecario con condiciones algo superiores a las vigentes en el mercado. Se siguieron realizando operaciones de búsqueda de nuevos socios, pero la crisis general del país supuso encontrar a los bancos muy recelosos y más ante un sector con unas rentabilidades poco brillantes.

Circunstancialmente se tuvo noticia de que la empresa norteamericana Oscar Mayer and Co. estaba interesada en vender su tecnología de producción fuera de Estados Unidos; D. Anselmo Gil se trasladó a las oficinas de Oscar Mayer en Madison y se mostró dispuesto a adquirir dicha tecnología pero ofreciéndoles una participación en la sociedad; en principio la propuesta no fue aceptada, pero tras diversas visitas de ejecutivos norteamericanos a las instalaciones y la elaboración de un plan de futuro, se firmó en octubre de 1975 un acuerdo de participación en el capital del 40 por ciento, la aportación inmediata de un crédito de 100 millones de pesetas y un contrato de colaboración tecnológica, que jurídicamente entró en vigor en marzo de 1976, momento en el que se produjo una aportación al capital por parte de Oscar Mayer de 210 millones de pesetas, desapareció la razón social existente y se incorporó como adjunto al director general un directivo de Oscar Mayer and Co., apoyado por otros dos ejecutivos norteamericanos que actuarían como asesores.

Durante 1979 se realizó una ampliación de capital por 552 millones de pesetas, y la participación de Oscar Mayer and Co. se elevó al 78,2 por ciento. Asimismo se produjo la sustitución del anterior consejero-director ocupando el nuevo la máxima posición ejecutiva en la empresa, aunque D. Anselmo Gil siguiese ocupando la presidencia de la misma.

En Abril de 1981 Oscar Mayer and Co. fue adquirida por General Food Corp., por un precio aproximado de 470 millones de dólares. En cuanto a la empresa española, Oscar Mayer S.A., en noviembre de ese mismo año se realizó una nueva ampliación de capital por 116 millones de pesetas, con lo que la participación de Oscar Mayer and Co. se situó en el 80,5 por ciento. Se produjo el nombramiento de un nuevo director ejecutivo cuyos principales objetivos fueron el conseguir la colaboración entre las secciones de frescos y de elaborados y adaptar los niveles de calidad a los estándares españoles, no insistiendo tanto en la filosofía de la empresa matriz.

Durante 1983 desde General Foods se comenzó a plantear la hipótesis de reestructurar la empresa española y también se consideró el comprar algún competidor que fuese fuerte en productos elaborados, para así basar el futuro en artículos elaborados y con marca. Durante 1984 y 1985 se mantuvieron contactos con empresas importantes que, al final, cristalizaron en una negociación de casi un año de duración con la empresa Revilla; cuando todo estaba acordado y sólo faltaban tres días para la firma definitiva se rompió el acuerdo; poco tiempo después Revilla fue vendida a Unilever por un precio muy superior. Al fallar el intento de compra, en General Foods-Oscar Mayer and Co. se planteó seguir en solitario con un plan de relanzamiento o de reestructuración, pero el futuro quedó indefinido. Todo ello se vió afectado por la compra de General Foods por parte de Philip Morris Companies Inc. Como indicaba la memoria de Philip en 1985: "La adquisición fue realizada a la luz de nuestra fuerte posición financiera que, en dicho momento, mostraba el más bajo ratio deuda-capital de los últimos 23 años. El precio de 5.600 millones de dólares pagado es bueno y comparable con los precios de otras recientes compras y fusiones en la industria de bienes de consumo. Se ha realizado una compra al contado, financiada con deuda a unos niveles de interés razonables. Las proyecciones de cash flow indican que será posible reducir la carga de la deuda relativamente pronto, teniendo en cuenta los 3.600 millones de dólares de gastos de capital previstos entre 1986 y 1990 y otras necesidades del negocio normal".

La adquisición de General Foods/Oscar Mayer and Co. por Philip Morris convulsionó a las divisiones y empresas filiales y subsidiarias y en todas ellas hubo cambios. En la filial española Philip Morris encargó a una consultora la realización de un estudio para plantear diversas alternativas de futuro; mientras tanto adquirió las acciones que aún quedaban en poder del accionista inicial, D. Anselmo Gil, alcanzando una participación del 99,6 por ciento del capital.

En noviembre de 1987 se amplió el capital social en 2.039 millones de pesetas, quedando el capital final fijado en 3.130 millones; en ese mismo mes se vendió la empresa al grupo alemán de distribución Coop AG, que disponía de 2.000 supermercados, una plantilla de cincuenta mil empleados y unos ingresos cercanos al billón de pesetas. La operación fue realizada a través de Garvey Holding A.G., sociedad domiciliada en Suiza, filial al 100 por ciento de Coop, que era la compañía responsable de tomar el control de las empresas que Coop 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. Coop estaba dirigida por los líderes sindicales de las cooperativas de base que la habían constituido; tras su lanzamiento a la bolsa de valores la compañía entró en gran número de empresas, principalmente en Holanda, Sudáfrica, Hong-Kong, Brasil y Canadá.