

LA IBENSE-BORNAY ⁽¹⁾

- “Creo que estáis demasiado seguros de aceptar la propuesta de Eurofoods. Ya no es momento de crecer por crecer. Hasta ahora sí había sido necesario crecer como fuese, pero, una vez superado el bache de hace unos años, sería mejor consolidar lo que tenemos”.
- “Te entiendo, Andrés, pero es una gran oportunidad que no sabemos si volverá a presentarse. Además, no nos viene mal aumentar las ventas y posicionarnos en el mayor mercado del mundo en consumo de helados”.
- “¡De China a Estados Unidos! ¿No te parece demasiado fuerte para una empresa tan pequeña como la nuestra? Además, tenemos tantas cosas que hacer todavía por aquí...”

Quienes así hablaban eran Andrés Cabello⁽²⁾ y Juan Mata, consejeros de La Ibense-Bornay (La Ibense). Ese lunes de primeros de junio de 1998 se habían reunido en el despacho de Andrés para comentar, informalmente, algunos puntos a tratar en la reunión del Consejo de Administración convocada para el miércoles. La conversación había derivado al que parecía el asunto más importante de dicha reunión: la creación de una joint-venture con Eurofoods, uno de los distribuidores estadounidenses.

⁽¹⁾ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Profesor Antonio Villafuerte Martín, con la colaboración de D. Antonio Caballero (alumno MEDE 98-99), como base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Septiembre 1998.

⁽²⁾ Algunos nombres han sido cambiados

Juan y Andrés se habían incorporado a La Ibense en junio de 1994, en plena crisis financiera de la empresa. La familia propietaria acudió a Juan Mata, consultor con muchos años de experiencia en refluotar empresas en crisis, para que les ayudara a superar la difícil situación en la que se encontraban. Juan pidió a Andrés, economista de 34 años a quien conocía por haber colaborado en otras empresas, que se incorporara también a ese proyecto.

Andrés, que también realizaba las funciones de controller de gestión, llevaba algún tiempo preocupado por la falta de planificación, desde su punto de vista, en algunas iniciativas de la empresa. Pensaba que necesitaban dedicar tiempo a reflexionar sobre la estrategia de futuro a seguir, antes de continuar creciendo desordenadamente.

La recepcionista interrumpió la conversación para anunciar la llegada de una visita que Juan estaba esperando. Al salir, éste se volvió desde la puerta diciendo:

- “De todas formas, ¿por qué no presentas tus ideas en la reunión del Consejo del miércoles?. Creo que es conveniente que la familia también conozca tu opinión. Ya sabes como es esta empresa. Al final, son ellos los que decidirán cualquier estrategia a seguir. ¡Hasta luego!”.

La Ibense-Bornay: antecedentes

La Ibense es una empresa familiar dedicada a la fabricación de helados y pastelería. Fue fundada en 1892 por los bisabuelos de los actuales propietarios en Ibi, Alicante. Se encuentra situada en la población costera de Sanlúcar de Barrameda, Cádiz.

Carlos Bornay, de 61 años, y su esposa, María Pérez, padres de los actuales dueños, se hicieron cargo del pequeño negocio familiar en 1965, convirtiéndolo, a finales de los años 60, en una sólida empresa.

A pesar de no ser usual por aquella época en España, el matrimonio Bornay viajaba con frecuencia al extranjero para visitar fábricas y asistir a ferias del sector. Gracias a estas ferias, La Ibense contactó con sus primeros clientes extranjeros y comenzó a principios de los setenta a exportar a Europa. En 1978, inició sus exportaciones a los Estados Unidos.

En la década de los ochenta La Ibense consiguió varios premios internacionales, apareciendo en numerosos artículos de la prensa especializada internacional. A principios de los noventa la empresa realizaba ya unas ventas cercanas a los 1.000 millones de ptas, un tercio de las cuales provenían de las exportaciones.

En 1992, la empresa comenzó a tener problemas financieros. Por un lado, habían apostado fuertemente por hacerse con la exclusividad de la venta de helados en el recinto de la Exposición Universal de 1992 (Expo-92) que se celebró en Sevilla. Carlos y María pensaron que aquel acontecimiento les ayudaría a ganar imagen entre los consumidores de

otros países. Además, la muestra en sí misma, dados los numerosos visitantes que se esperaban, sería un buen mercado para sus productos. Las exigencias de inversión y royalties eran importantes, las previsiones de venta de la empresa no se cumplieron, y se produjo un primer quebranto financiero.

Por otro lado, la fortaleza de la peseta a primeros de los noventa con relación al dólar y otras monedas afectó a la rentabilidad de las exportaciones que, en aquel momento, suponían una cifra cercana al 30% del total de las ventas.

En 1993 las pérdidas ascendieron a 200 millones de ptas.; en junio de 1994 la situación era tan difícil que algunos aconsejaron incluso el cierre de la empresa. Es entonces cuando entran Juan y Andrés. La Ibense, que había pasado en esta etapa a ser propiedad de los hijos de Carlos y María, experimentó un proceso de saneamiento intenso. En 1994 se consigue dar beneficios, que mejoran en los años siguientes.

Las ventas totales en 1996 fueron de unos 730 millones de pesetas y en 1997 de 810 millones. Para 1998, se preveía alcanzarían los 1.200 millones de ptas.

En 1998 trabajaban en la empresa los cinco hijos del matrimonio Bornay. Carmen, que tenía cursados por entonces tres años de la carrera de Empresariales, se hacía cargo de la Dirección General. Desde hacía algunos años, la Dirección de Marketing era responsabilidad de Carolina, que había realizado algunos estudios de Marketing y Publicidad. Los otros tres hijos se habían incorporado recientemente, ocupando cargos de menor responsabilidad ejecutiva. En el Anexo 1 puede verse el organigrama de la empresa en 1998.

El sector de helados en España

El sector de helados en España estaba dominado por las dos multinacionales líderes a nivel mundial: Nestlé y Unilever. Seguían a estos dos gigantes varias empresas con una implantación más o menos nacional: Miko, Menorquina, Alacant, Avidesa, Royne, Kalise y La Ibense. Algunas de estas empresas heladeras nacionales habían pasado en los últimos años a manos de multinacionales, aunque seguían usando las marcas tradicionales.

También existían heladerías y confiterías locales de carácter tradicional, que ofrecían helados elaborados por ellas mismas.

En España, la mayor parte de las ventas se realizaban durante el verano en los clásicos puestos callejeros, otro importante porcentaje se consumía en cafeterías, heladerías y restaurantes. Menos de la cuarta parte del consumo se realizaba en el propio domicilio.