

VENSY ESPAÑA⁽¹⁾

En una tarde del mes de Enero de 1994, después de negociar y cerrar un pedido con uno de sus principales proveedores noruegos de salmón, José Ignacio de Torres, Director de Operaciones de Vensy España, el mayor fabricante de ahumados del país, recordaba la amarga experiencia que una vez más, como tantos otros martes (día en el que se realizaba la compra), le había tocado vivir esa mañana.

“Después de una larga y costosa llamada telefónica a Noruega con uno de nuestros proveedores de pescado, en la que el proceso de regateo fue agotador, cerré una compra para Vensy por 18.000 Kgs de salmón de clase superior creyendo que había obtenido un excelente precio para esa época del año. Desafortunadamente, mi alegría duró poco ya que a los pocos minutos de haber colgado el teléfono, recibí un fax en el que otro de nuestros proveedores noruegos de confianza ofrecía un producto de la misma calidad, 25 pesetas por kilo más barato que su competidor. Esta experiencia se nos suele repetir bien sea a mí, a Eugenio o a Lillan una semana sí y la otra también, y con todos los problemas derivados de la puesta en marcha de las nuevas líneas de producto, nos ha sido imposible idear algo que nos quite estos dolores de cabeza. Aunque el negocio y los procesos operativos del mismo parecen marchar a buen ritmo, creemos que existen puntos importantes a mejorar que hagan que la productividad de nuestra cadena sea superior a cualquiera”

Dicen de sí mismos que son “malagueños de Pontevedra”. Eugenio Martínez de Ubago, Presidente, y Jaime Martínez de Ubago, Consejero Delegado del Grupo Jaime

(1) Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Prof. Miguel Angel Llano Irusta, del Area de Producción, Tecnología y Operaciones del Instituto Internacional San Telmo.

Copyright © Marzo, 1999. Ediciones Instituto Internacional San Telmo, España. Para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Rev. 8/09/02.

Martínez de Ubago, dedican todos sus esfuerzos a la expansión y crecimiento de la empresa que fue la máxima ilusión de sus abuelos y sus padres: “Nosotros no sólo no nos hemos cargado la empresa familiar, que es lo típico que solemos hacer los hijos, sino que la hemos potenciado, sin perder el carácter familiar, en la medida de lo posible”.

Los inicios de Vensy España

En 1993, la firma Jaime Martínez Ubago cumplía 40 años de historia en el sur de España. Como muchos otros fabricantes de conservas, en 1953 el abuelo y el padre de los actuales directivos emigraron a Málaga debido a la escasez de sardinas en Galicia. Años más tarde, ante la falta de sardinas en el sur, muchos de esos fabricantes regresaron a su tierra; pero los Martínez Ubago se quedaron y buscaron nuevas vías para el desarrollo de su negocio.

De esta forma, empezaron a trabajar los langostillos, marisco que hasta entonces no se conservaba, y que tuvo gran éxito. En 1980 una crisis en la pesca del langostillo movió a la compañía a analizar el mercado en busca de nuevas posibilidades y a cambiar su filosofía de empresa productora a empresa comercializadora comenzando a trabajar la caballa, el salmón ahumado, la trucha, el pez espada, el caviar, la palometa, los patés, el esturión, las gulas, etc., creciendo de forma importante su facturación y convirtiéndose, hoy en día, en el primer productor de salmón ahumado en España.

“En 1980 nos dimos cuenta de que en los últimos 10 años habían desaparecido 350 fábricas de conserva, de las 750 fábricas que había anteriormente. Y pensamos que ése era un proceso imparable. Tratamos, por tanto, de buscar nuestro lugar en el mercado; era el momento de posicionarnos, de asegurarnos un futuro. Hacernos un hueco en el mundo de la conserva tradicional (atún, mejillones, sardinas, etc.) era muy difícil, por lo que apostamos por ser líderes en nuevos productos como la caballa.

En un principio teníamos una vocación puramente productora. En 1980 decidimos dirigirnos más hacia la comercialización, pensar en términos del cliente y de sus necesidades. El producto era un vehículo, no el fin.

Basándonos en esta idea, en 1981 dimos un golpe de timón tremendo. Decidimos seguir siendo conserveros, pero vimos que las macrotendencias del sector eran los productos frescos. Las conservas estaban justo en la parte opuesta de la curva de dichas tendencias. Las conservas pertenecían a la prehistoria y los productos frescos, perecederos, listos para comer o para cocinar estaban en el presente.

Observamos que el consumidor iba a la despensa una vez al día para coger una lata, una sopa seca, unos garbanzos; pero abría el refrigerador 5 o 6 veces y la nevera 30 veces al día. Y nos preguntamos ¿Dónde debemos ubicar nuestro negocio? La respuesta fue clara: donde el consumidor abre muchas veces la puerta. Comprendimos que podíamos hacer muchas más cosas que meter un trozo de pescado

en una lata y cerrarla. Si Ubago estaba ubicada en la prehistoria, ¿cómo podíamos ubicarnos en el futuro de repente, de golpe, de un plumazo?”.

En 1981 Eugenio Martínez de Ubago se enteró de la situación problemática de Vensy Málaga, pequeña empresa productora de ahumados que había sido instalada en Málaga cuatro años antes por Peter Vanderbergen, danés con experiencia en la gestión exitosa de una empresa de ahumados en Copenhague, pero que sin embargo no había podido hacer rentable su nueva aventura de ahumados en Málaga.

Eugenio entró en contacto con Peter y llegó a un acuerdo mediante el cual el *Grupo Martínez De Ubago* tomaba la gestión de la empresa. Vensy era en esos momentos una empresa conformada por quince personas con una facturación anual de 50 millones de pesetas y pérdidas constantes desde el inicio de las operaciones. Eugenio Martínez de Ubago se hizo cargo de la Dirección General de la empresa y José Ignacio de Torres de la Dirección de las Operaciones, para lo que viajó a Copenhague con el fin de conocer las operaciones de la fábrica de Vensy en Dinamarca.

A su vuelta, José Ignacio se tuvo que centrar en la optimización de la estructura y de los procesos de producción, ya que de las quince personas que trabajaban con Peter, la nueva empresa sólo pudo quedarse con las dos que fueron capaces de adaptarse a la nueva cultura de gestión (el Jefe del Almacén y Lillan, de origen escandinavo, encargada de las Compras de Importación). A partir de ese momento, todos los nuevos ingresos de personal pasaron por un proceso de aprendizaje, en el que José Ignacio se encargaba de enseñar a cada uno de ellos un oficio, un proceso, y una cultura de trabajo que hasta entonces eran desconocidos en Málaga.

En cuanto a los procesos, *“la gestión anterior había sido sumamente paternalista y no existía ningún tipo de control”*, por lo que fue necesario inculcar una serie de pautas en la organización con las que se buscaba, principalmente, incrementar la productividad eliminando todo tipo de desperdicio.

En 1987, ante los fuertes crecimientos de la empresa, la fábrica original se quedó pequeña y Vensy decidió iniciar un nuevo proyecto de fábrica en el Polígono Industrial de Guadalhorce, ubicado también en Málaga.

Durante los siguientes años Vensy creció en ventas y en empleos, consolidándose como la empresa número uno de ahumados en España. A finales de los ochenta, reporteros de una revista especializada en ahumados provenientes de Noruega, visitaron Vensy España a fin de conocer lo que para ellos era algo realmente sorprendente: *“Una fábrica de ahumados en Andalucía”*.

En 1993, Vensy facturaba 2.700 Millones de Pesetas, daba trabajo a más de 120 personas y procesaba con su marca 2.500 toneladas de pescado fresco, de las cuales un 75% eran de salmón. Esta cifra representaba el 27,7% de un mercado de ahumados cuyo volumen en 1993 en España era de 9.000 toneladas (el Anexo 1 muestra el ranking de elaboradores de pescados ahumados así como las cuotas de mercado respectivas).