

OMSA ALIMENTACIÓN, S.A.⁽¹⁾

I. Presentación.

OMSA Alimentación, S.A. es una de las principales empresas del sector de alimentación español, que desarrolla sus actividades en el subsector de las industrias cárnicas. La entidad cuenta con cuatro mataderos y dos plantas de fabricación de elaborados.

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, D. 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 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

⁽¹⁾ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España y AESE de Portugal. 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.

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 un acuerdo de participación en el capital del 40%, la aportación inmediata de un crédito de 600 mil euros y un contrato de colaboración tecnológica que entró en vigor en marzo de 1976. En ese momento se produjo una aportación al capital por parte de Oscar Mayer de 1,26 millones de euros, 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 y la participación de Oscar Mayer and Co. se elevó al 78,2%. 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 1981 Oscar Mayer and Co. fue adquirida por General Foods 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 y la participación de Oscar Mayer and Co. se situó en el 80,5%. 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 con marca. Durante dos años se mantuvieron contactos con empresas importantes que no cristalizaron, quedando el futuro algo indefinido; todo ello se vio afectado por la compra de General Foods por parte de Philip Morris Companies Inc; operación que convulsiónó 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 así una participación del 99,6% del capital.

En noviembre de 1987 se amplió el capital social en 12,25 millones de euros, quedando el capital final fijado en 18,8 millones; en ese mismo mes se vendió la empresa al grupo cooperativo alemán de distribución Coop AG. Tras la operación, la razón social de la sociedad española pasó a ser "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 el caso concreto de OMSA fue nombrado Consejero-Delegado D. Juan Romero Roldán.

A finales de 1988 Coop 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 Société 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 llevaron a los responsables de Coop a graves problemas con la Justicia. Durante 1989 tuvieron unas pérdidas consolidadas de 128 millones de euros.

En marzo de 1990, tras la realización de una quita del ochenta por ciento de las deudas de Coop, el control pasó a los bancos alemanes Deutsche G. Bank y Bank fuer Gemainwirtschaft, que ostentaban el 68 y el 22% del capital, respectivamente. En noviembre de ese mismo año se procedió a la venta del 90 por ciento de Coop a Asko Deutsche Kaufhaus AG, empresa de distribución. En dicho momento la razón social de Oscar Mayer OMSA pasó a ser "OMSA Alimentación", en cumplimiento de los acuerdos existentes con Oscar Mayer Corp.; la empresa española permaneció sin un consejo de administración operativo prácticamente durante tres años, estando únicamente bajo la dirección de los ejecutivos (en 1987 la empresa tuvo pérdidas, en 1988 y 89 ganó dinero y los beneficios fueron casi seis millones de euros en 1990).

En abril de 1991 Asko informó a la dirección de OMSA de su decisión de proceder a la venta de su prácticamente 100 por ciento de participación en la empresa, operación para la que había buscado el apoyo del Credit Suisse First Boston como entidad especializada en fusiones y adquisiciones de empresas.

Una vez iniciado el proceso de venta, y ante la petición de un posible comprador (Inversiones Ibersuizas), los directivos españoles anunciaron su intención de optar a la misma además de seguir las indicaciones que la propiedad hiciese para realizar la operación con cualesquiera otros candidatos. Hubo cuatro ofertas y, finalmente, Asko se decidió por la presentada por Inversiones Ibersuizas y un grupo de directivos de la empresa en noviembre de 1991.

Ibersuizas adquirió el cuarenta por ciento y el resto lo fue por ocho directivos, una parte individualmente y otra a través de Ajino, sociedad constituida por razones de operatividad y control. La operación se realizó sin financiación ni avales de OMSA, ya que los directivos obtuvieron financiación de la propia Ibersuizas; con el objetivo de limitar el endeudamiento de los nuevos accionistas se decidió acudir a la bolsa de valores, conservando Ibersuizas un veinte y los directivos un treinta y uno por ciento. El acuerdo alcanzado fue que el grupo directivo debía permanecer unido entre sí y con Ibersuizas para tener el 51% y garantizar la continuidad en la gestión, además de los contratos de tecnología con Oscar Mayer Foods Corp.

En mayo de 1992 se realizó una oferta pública de suscripción de acciones de OMSA, con emisión de nuevas acciones por valor de 22,6 millones de euros a fin de obtener la difusión accionarial suficiente y solicitar posteriormente la admisión a cotización en la bolsa