

INÉS ROSALES: RETOS COMERCIALES⁽¹⁾

Una tarde de enero de 2003, Juan Moreno, llegaba a su oficina tras una trascendental reunión con el Director General de Compras de una importante cadena de distribución alimentaria en la que había recibido la propuesta de ser el proveedor de su marca propia. Habían acordado que volverían a hablar en el plazo de una semana y, para entonces, Juan debería haber tomado una decisión definitiva.

Pensativo, volvió a sacar los datos de ventas de su empresa por enésima vez en los últimos días. El gráfico no daba lugar a interpretaciones. El número de unidades⁽²⁾ vendidas de su producto estrella -“Las tortas de aceite Inés Rosales”- había sufrido una disminución de un millón de paquetes en los dos últimos años. La visión de la cuenta de resultados no mejoró, precisamente, su estado de ánimo. Los márgenes se estaban reduciendo y parecían haber entrado en una espiral sin fin.

A pesar de esto Juan Moreno creía con fe ciega en su producto y en la fuerza de su marca. Casi todos los días recibía correos electrónicos de clientes satisfechos demandándole información sobre cómo adquirirlo en los lugares más recónditos. De hecho, el más reciente provenía de una consumidora de Osaka (Japón). (Ver Apéndice I: Textos de correos electrónicos recibidos de clientes)

Juan Moreno se preguntaba qué podía hacer en su calidad de Director General y principal accionista de Inés Rosales S.A. ¿Sería un suicidio renunciar a la propuesta? ¿Aceptar la propuesta permitiría la supervivencia de la marca? ¿Sería compatible un enfoque hacia el volumen y otro hacia potenciar la marca o uno acabaría absorbiendo al otro? Por otra parte, ¿debía continuar dependiendo de un único producto tan artesanal como en sus orígenes? ¿Existirían segmentos de mercado, aún sin explotar, para un producto de calidad? ¿Debería desarrollar algún tipo de acciones comerciales enfocadas a este respecto? ¿Cómo financiarlas? En definitiva, ¿qué debería hacer para garantizar la viabilidad futura de la empresa?

Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Profesor Antonio Villafuerte Martín y D^a Silvia Rodríguez (DEA 2002), como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Julio 2006. Instituto Internacional San Telmo, España.

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

Rev. 12/09/06.

⁽²⁾ A lo largo del texto por unidad de venta se entiende el paquete de seis tortas de aceite.

HISTORIA DE LA EMPRESA

No se conocía con certeza la fecha en que Inés Rosales⁽³⁾ había comenzado a comercializar las denominadas *tortas de aceite* más allá del entorno geográfico de Castilleja de la Cuesta⁽⁴⁾, pero se creía que había sido entre 1910 y 1915. Basadas en una de las múltiples recetas de la repostería popular local, las tortas de aceite tenían la ventaja de resistir sin secarse durante más tiempo que otros productos, como el pan o los bizcochos. Inés Rosales, ayudada por otras mujeres de escasos recursos económicos, inició la fabricación de las tortas de aceite subcontractando los tiempos muertos de los hornos de pan locales, vendiéndolas luego en el Nudo de la Pañoleta (Camas, Sevilla), importante cruce de caminos de diligencias, y en la antigua Estación de Córdoba de Sevilla. La venta en estos lugares contribuyó a la rápida difusión del producto en la región y pocos años más tarde las “tortas de aceite de Inés Rosales” formaban parte de la memoria histórica andaluza.

En marzo de 1985, tras múltiples avatares y varios cambios de propiedad, Inés Rosales S.A. llegó a manos de un grupo de socios liderado por Juan Moreno Tocino (quien durante los últimos cinco años había dirigido una empresa del mismo sector). Juan Moreno reconocía que no había hecho una compra razonada y se había dejado llevar por la idea de *“hacerse con una marca que conocía desde niño”*.

Cuando Juan entró por primera vez en la sala de fabricación de la empresa, el 22 de marzo de 1985, su primera impresión fue de asombro:

“Era impensable que una marca y un producto de tan conocido prestigio estuvieran apoyados en unas instalaciones que se asemejaban mas a una herrería que a una fabrica de productos alimenticios”.

En 1985 la empresa sufría un grave problema de pérdidas económicas. Los costes de personal eran altos, al ser un proceso manual que necesitaba una numerosa plantilla, y las ventas habían experimentado una evolución negativa en los años anteriores a la compra. En opinión de Juan, esto se debía a la inadecuada elección de los canales de comercialización y, sobre todo, a los cambios introducidos por la anterior propiedad en el envoltorio de las tortas. Para reducir los costes de producción, a primeros de los años ochenta se había decidido sustituir el liado manual, con papel parafinado tradicional por una bolsa de plástico en la que cada torta se introducía de forma automatizada:

“Éste es un producto que el mercado percibe como tradicional. Con el cambio de sistema de liado se perdieron aquellos consumidores que buscaban este atributo y no se atrajo, prácticamente, a nadie. Lejos de ganar, la impresión era que el producto había sufrido una drástica reducción de imagen y de calidad. El aceite de la torta traspasaba el plástico en el que estaba envuelta, manchaba el

⁽³⁾ Inés Rosales Cabello, Castilleja de la Cuesta, 1892 – 1934.

⁽⁴⁾ Municipio de 15.800 habitantes ubicado a 6 Km. de Sevilla.

cartoncillo del empaquetado y se ponía rancio al contacto con el aire, llegando incluso a producir un olor desagradable. Mi primera decisión al frente de Inés Rosales fue restituir la presentación original, reimplantando el liado individual, a mano, con papel parafinado”.

EL SECTOR DE LA PASTERERÍA INDUSTRIAL EN ESPAÑA

Durante la última década, el mercado de pastelería industrial española se había caracterizado por padecer un marcado estancamiento del consumo nacional de estos productos con fluctuaciones interanuales poco significativas -el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) había situado, al cierre del 2001, las ventas totales del sector en unas 202.728 toneladas (+1,36%)-, la pérdida de varios países como destinos de las exportaciones, si bien durante el ejercicio 2001 se había apreciado un ligero repunte gracias a la recuperación de varios mercados exteriores (+13,9% en valor, +6,1% en volumen). En todo caso el mercado español de pastelería presentaba un marcado carácter importador. Así, en 2001, las importaciones habían experimentado un fuerte crecimiento (+11% en volumen, 33% en valor).

Dichas condiciones habían abocado a una reordenación del sector, que parecía dividido en dos grupos asimétricos que se movían a un ritmo muy desigual. Por un lado las grandes compañías finalizaban sus procesos de fusión (Bimbo-Martínez) o reorganización (Panrico), lanzaban al mercado nuevas referencias de éxito (la gama de brioches de La Bella Easo) o abordaban la renovación y ampliación de sus instalaciones (Dulcesa). Por otro, se encontraban las compañías más pequeñas, que sufrían una difícil coyuntura. (Ver Anexo 1: Principales operadores nacionales)

El escaso crecimiento del sector era explicado por los principales operadores por una serie de factores, entre los que destacaban el descenso de la población infantil, en su doble papel de principal consumidor de estos productos e introductor de los mismos en los hogares, y la dificultad de los fabricantes para adaptarse a las nuevas pautas de consumo, que primaban los productos bajos en calorías y enriquecidos. Sin embargo, gran parte de las empresas estaban comenzando a reformular sus catálogos, sustituyendo las grasas poli-insaturadas por otras de origen vegetal.

Por grupos de productos, según los datos de IRI España⁽⁵⁾, durante el período mayo 2001-2002 y continuando la tendencia de los últimos años, destacaba el notable crecimiento del consumo de bollería frita⁽⁶⁾ (14,1%), acompañado de un incremento en su precio medio del 5,1%. Asimismo, resultaba relevante comprobar que referencias tan novedosas como el brioche (+33%) o el pan de leche (+9,2%), habían comenzado a padecer ya un descenso de sus precios medios, del 2,6% y el 1,8% respectivamente. Por otra parte, los productos “clásicos”, como la magdalena (primer producto del

⁽⁵⁾ Empresa consultora cuyo ámbito de estudio se centra única y exclusivamente en la distribución moderna.

⁽⁶⁾ Entre otros, a la categoría bollería frita, pertenecen productos como los donuts y todas sus variantes, xuxos, y productos tradicionales como rosquillas, pestiños...