

INÉS ROSALES: PROCESO DE INNOVACIÓN¹

En enero de 2003, Juan Moreno analizaba con preocupación los últimos datos de ventas y los estados financieros del Grupo (ver Anexo 1: Evolución de las ventas de tortas de aceite; y el Anexo 2: Estados financieros del Grupo Inés Rosales).

Su producto estrella, “Las tortas de aceite de Inés Rosales”, retrocedía en el mercado, con una disminución de un millón de paquetes de seis tortas, en los últimos dos años. La cuenta de resultados no era mucho más esperanzadora, los márgenes se habían estrechado de tal forma, que de seguir así la tendencia podría llegar a estrangular la empresa. Se sentía apesadado por “la tenaza de los precios y de los costes unitarios”, que se cerraba un poco más cada año, y no había manera de frenarla.

Observando las cajas listas para el embarque, en las que se podía leer el lema de la compañía: “Las legítimas y acreditadas tortas de aceite de Inés Rosales”, su desasosiego se incrementó aún más. La historia de la empresa abarcaba la totalidad del siglo anterior y apenas iniciado el siglo XXI, se planteaba las siguientes cuestiones:

“¿Permitiría el nuevo siglo la supervivencia de una empresa apoyada fundamentalmente en un solo producto de proceso artesanal, tan artesanal como en sus orígenes? ¿Existía alguna manera de bloquear la tenaza? ¿Había alcanzado la torta de aceite el último estadio, en cuanto a madurez del producto y se dirigía, como los datos de ventas apuntaban, camino del agotamiento definitivo? ¿Se debía

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Raimundo Gómez del Sol del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de la asistente de investigación D^a Silvia Rodríguez Bouzo (DEA 2002), para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Abril 2004, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, o registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

preparar una sustitución, o era posible reinventar el producto? ¿Cuál debía ser la estrategia para lograr la ansiada supervivencia?”.

Juan Moreno, en su calidad Director General y principal accionista de la compañía, sabía que era él quien debía responder a estas preguntas. Pensó que, repasando la historia de la compañía, podría encontrar algunas respuestas.

Antecedentes

No se sabe con certeza la fecha en la que Inés Rosales² comenzó a comercializar las denominadas *tortas de aceite* más allá del entorno geográfico de Castilleja de la Cuesta³, pero se cree que fue 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 por 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 subcontratando 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 estación de Córdoba, en 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 ya parte de la memoria histórica andaluza.

En marzo de 1985, tras múltiples avatares y varios cambios de propiedad (ver Apéndice 1: Evolución Histórica de la Empresa), Inés Rosales S.A. llega a manos de un grupo de socios liderado por Juan Moreno Tocino (que había dirigido una empresa del mismo sector durante los últimos cinco años), haciéndose con el control de la misma, tras una serie de cambios en la estructura del accionariado.

Juan Moreno reconocía no haber hecho una compra razonada.

“La verdad es que me enamoré de la idea de hacerme con la fábrica de un producto que conocía desde niño. Todo se produjo rápidamente. En ese momento tenía pocos datos fiables sobre la situación real de Inés Rosales. Ni siquiera conocía las instalaciones. Un balance de sumas y saldos fue el único documento contable que se aportó en la operación de compra. Tan solo tenía una enorme confianza en el producto y la marca, y ese fue mi mayor aliciente para afrontar el reto”.

² Inés Rosales Cabello, Castilleja de la Cuesta, 1892 – 1934.

³ Municipio de 15.800 habitantes ubicado a 6 Km. de Sevilla.

Situación en que se encontró la empresa

Juan Moreno entró por primera vez en la sala de fabricación el 22 de marzo de 1985, y 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”.

La empresa tenía un grave problema de pérdidas económicas. Por una parte, los costes de personal eran altos ya que al ser el proceso muy manual se necesitaba una plantilla numerosa. Por otra parte, 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 en el empaquetado:

“Este es un producto percibido por el mercado como tradicional. Con el cambio de empaque perdíamos a todos aquellos consumidores que buscan este atributo, y no ganábamos prácticamente a nadie. Lejos de ganar, la realidad era que el producto había sufrido una drástica reducción de imagen y de calidad. El aceite de la torta traspasaba el papel en el que estaba envuelta, manchaba el cartoncillo del empaque y se ponía rancio al contacto con el aire, produciendo un olor desagradable”.

El procedimiento de fabricación, si bien modernizado bajo la administración anterior, requería mejoras. Las instalaciones de Castilleja de la Cuesta eran antiguas y muchos de los equipos se encontraban obsoletos.

El proceso tradicional de fabricación de la torta de aceite, consistía en lo siguiente: en primer lugar se efectuaba la adición de componentes de forma manual, seguida de un amasado mecánico. La masa resultante se terminaba de afinar manualmente, y era depositada en un recipiente de barro, por un ayudante. Alrededor de una mesa de madera se colocaban 6 *labradoras*⁴ quienes, tomando un trozo de masa del recipiente de barro ubicado en el centro de la mesa, *labraban* las tortas. El labrado consistía en hacer presión y deslizar hacia atrás y adelante el canto de la mano derecha sobre un trozo de masa que tenía en la palma de la mano izquierda, hasta lograr un disco de aproximadamente 125 mm. de diámetro y de 1,5 a 2,5 mm. de espesor. Dicho disco, que quedaba pegado en la mano izquierda, era golpeado suavemente sobre el azúcar contenido en un recipiente ubicado a la izquierda de la labradora, azúcar que serviría de decoración al tostarse la torta. Luego, con un ligero giro de muñeca, la torta era depositada sobre una bandeja metálica de 40 x 60 cm., colocada delante de la labradora.

⁴ Según la terminología de la zona, la labradora es la operaria dedicada a la elaboración de la torta.