

## EUROPASTRY<sup>1</sup>

### **EUROPASTRY POSPONE SIN FECHA SU SALIDA A BOLSA**

*“La elaboradora de masas congeladas EUROPASTRY, S.A. ha suspendido sin fecha su salida a Bolsa, debido a las turbulencias que atraviesa el mercado financiero, que están teniendo un reflejo muy severo en el comportamiento del parqué madrileño. No obstante, la compañía ratificaba en boca de su presidente y fundador Pere Gallés su intención de cotizar en bolsa cuando las entidades que la asesoran, Banco de Santander y Citigroup, lo consideren oportuno. En principio, los planes de la panificadora pasaban por saltar al parqué a finales del pasado ejercicio 2007 o principios de 2008, sacando a bolsa el 40% del capital de la compañía.”*

*Alimarket, 28 de enero de 2008*

Tras regresar de un largo paseo con su inseparable Bread, un magnífico ejemplar de labrador, Pere Gallés, fundador y presidente del Grupo Europastry, no pudo evitar volver a fijarse en el recorte de prensa que desde hace unos días descansaba en lo alto de su mesa, en su despacho personal situado en el barrio barcelonés de Sarriá. Había sido un año agitado para todo el equipo directivo de Europastry, desde que antes del verano anterior se hicieron públicos los planes para salir a bolsa: trabajar arduamente con los asesores financieros, preparar presentaciones y conferencias de inversores, atender a muchos periodistas y, al mismo tiempo, seguir gestionando el día a día (que se plasmó en un crecimiento del 14% en ventas y unas inversiones récord de 45 millones de euros durante 2007) y meditar sobre una decisión que podría transformar radicalmente la empresa, que el año pasado había cumplido 20 años.

La situación de los mercados financieros había trastocado los planes, pero Pere había aprendido durante su vida de empresario y emprendedor que esto siempre podía

---

<sup>1</sup>Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor José Antonio Boccherini Bogert del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Junio 2009, 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, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

pasar. Fue mucho peor cuando, en noviembre de 2001, se quemó por completo, en tan sólo siete horas, la fábrica recién inaugurada de Rubí, en un momento en el que, además, Europastry estaba inmersa en el proceso de compra de Frida (su principal competidor), pero en tan sólo 9 meses se construyó una planta mejor que la anterior. En aquel entonces, a Pere se le quedó grabada una frase que leyó en un libro y que le daría ánimos en muchos momentos difíciles: “de las cenizas de la catástrofe nacen las flores del éxito”. En realidad, posponer la salida a bolsa no era una catástrofe, pero sí un inconveniente, porque sería necesario reajustar los planes de negocio de acuerdo con las capacidades financieras del grupo, en un entorno de restricción del crédito y fuerte subida de los tipos de interés.

Adicionalmente, el retraso planteaba también la necesidad, y la oportunidad, de continuar con el debate estratégico de fondo. Europastry, se había situado entre las 50 mayores empresas de alimentación españolas por volumen de ventas, pero no dejaba de ser una empresa muy joven que había crecido en un segmento de mercado muy favorable. ¿Cómo afrontar lo mejor posible un futuro que, con toda seguridad, se haría más difícil y competitivo a medio plazo a medida que el mercado madurase?, ¿qué estrategia a futuro debía adoptar y cuál era la mejor forma de llevarla a cabo?, ¿seguiría siendo la salida a bolsa la mejor opción?

Pere decidió posponer sus inquietudes para plantearlas en la reunión semanal de seguimiento del próximo lunes con Jordi Morral, Consejero Delegado, y Jordi Gallés, Director General e hijo de Pere, que se celebraría como siempre en ese mismo despacho de Sarriá, y se enfrascó en el estudio de los planos de la ampliación de la fábrica de Vallmoll. Había estado dándole vueltas a un par de ideas para mejorar la disposición de las nuevas líneas y quería estar seguro de que no se le pasaba nada por alto...

## **EL PAN, ALIMENTO BÁSICO**

*Con vino añejo y pan tierno se pasa el invierno.  
Refrán popular.*

Desde la prehistoria se utilizaban cereales y semillas que, una vez triturados y mezclados con agua, formaban una papilla que se usaba como alimento y se cocía para formar tortas. Las primeras evidencias del uso de levaduras para fermentar la harina datan de la época de los egipcios, que posiblemente la descubrieron por casualidad. Los griegos, que conocieron el invento por sus relaciones comerciales con Egipto, perfeccionaron la técnica del pan, probando diferentes masas (trigo, cebada, avena, salvado, centeno y arroz) y añadiéndoles especias, miel, aceites o frutos secos. En Roma ya había hornos públicos y el pan era un alimento básico de los legionarios, que lo extendieron por las colonias del Imperio. El pan continuó siendo un alimento básico de la edad media (se cree que las palabras inglesas “Lord” y “Lady” provienen etimológicamente de los vocablos que en inglés antiguo significaban “guardián del pan” y “amasadora de pan”). El pan blanco era un privilegio de los ricos y el pan negro de cebada, centeno o avena lo consumía el resto de la población.

Los ingredientes básicos del pan son harina, agua, sal y levadura. El proceso de elaboración del pan consta de cuatro pasos:

- *Amasado*, en el que se forma una pasta homogénea y sin grumos. Durante el proceso de amasado, el gluten de la harina se va haciendo blando y elástico y, gracias a los almidones, se forma una especie de red que retiene los gases que emite la levadura al fermentar los azúcares de la harina.
- *Formación*, en la que se corta la masa y se le da la forma deseada.
- *Fermentación*, durante la cual, a una temperatura entre 24º C y 29º C, las levaduras producen ácido acético, etanol, ácido láctico y CO<sub>2</sub> a partir de los azúcares del cereal, de forma que la masa casi duplica su volumen. Dependiendo de la harina, la cepa de levadura utilizada, la humedad o la presión ambiental y el número de fermentaciones (a veces se hacen dos o más fermentaciones, con lo cual la masa queda más suelta y esponjosa por efecto de los gases que emite la levadura) el proceso de fermentación dura entre dos horas y cinco o incluso más.
- *Cocción* a una temperatura típica de 200-220º C, durante la cual la levadura y las bacterias lácticas mueren, las fibras del gluten se endurecen, se evapora el alcohol producido por la levadura durante la fermentación y se empieza a evaporar el agua de la corteza, que se endurece y, gracias al almidón, adquiere su color tostado característico. La miga se mantiene tierna, porque el interior del pan no alcanza una temperatura superior a los 100º C. Durante el horneado, la evaporación de agua supone la pérdida de entre un 8 y un 14% de la masa. El tiempo de cocción depende del tipo y tamaño del pan y puede durar entre quince minutos y varias horas.

A pesar de ser un alimento básico de la dieta, su consumo está en retroceso en nuestro país. En España el consumo per cápita se situó en 2006 en 53,8 kilos por persona y año, un 17,4% menos que en 1987 (el Anexo 1 presenta algunos datos sobre el consumo del pan y bollería en nuestro país). El descenso en el consumo se explica por la errónea percepción de que el pan engorda<sup>2</sup> (aunque la OMS recomienda un consumo de 90 kg por persona y año) y por el cambio de los hábitos de consumo alimentario: cada vez se cocina menos en casa (y con menos salsas) y el bocadillo de la merienda o de media mañana se tiende a sustituir por la bollería industrial. El consumo de pan presenta además una componente estacional importante, aumentando en los meses de verano hasta un 40%.

El consumo per cápita de pan en España es de los más bajos de Europa, por debajo de países como Alemania (84 kg), Dinamarca (72 kg), Austria y Francia (70 kg), Italia y

---

<sup>2</sup> Según un estudio sobre el consumidor, el 44% de los encuestados declaró que el motivo de reducir su consumo de pan era que el pan engorda. (Alimarket, Monográfico de Masas Congeladas, Septiembre de 2006).