

ALIMENTOS CONGELADOS S. A.¹

Había transcurrido un trimestre desde que Antonio Perea se había incorporado a la empresa como director general, habiendo descubierto la infinidad de complicaciones que rodeaban a la misma. Tanta era la información que estaba recopilando que necesitaba hacer una parada en el camino para asimilarla y poner en orden las ideas.

Esta era la reflexión que hacía tras un intenso día, cuando las niñas se habían acostado y el silencio se había apoderado del salón. Aunque quería disimularlo, su mujer pudo reconocer en su cara un gesto de preocupación: “¿qué te has encontrado hoy en la empresa?”. Casi sin pensarlo, Antonio le respondió:

“Este mediodía me ha llamado el director de administración para comunicarme que dentro de dos días se marcha de la empresa. A través de un familiar tiene la oportunidad de trabajar en EEUU y no la puede desaprovechar. Me ha dicho que lo sentía mucho porque por fin había alguien que estaba entrando en profundidad en la empresa...”

ALIMENTOS CONGELADOS S.A.

Alimentos Congelados era una empresa dedicada al almacenamiento, conservación, comercialización y distribución de toda clase de mercancías congeladas. Con domicilio social en Málaga (donde estaban todos los servicios centralizados: comercial, administración, personal,...), tenía también delegaciones de venta en Sevilla (donde estaba el almacén central), Málaga, Madrid y Vigo, siendo su ámbito de actuación principalmente Andalucía y Madrid.

El origen de Alimentos Congelados se situaba en torno a los años cincuenta, fruto de la fusión de dos empresas del sector. La primera de ellas, fundada en 1949, fue adquirida

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Profesor Juan Pérez Gálvez y D^a Macarena Selva Morán, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

por la empresa matriz en los años ochenta para fusionarla con la empresa de productos congelados que, por aquel entonces, tenía en propiedad.

La evolución de la cifra de ventas, margen bruto y resultado de explotación se presentan en el Anexo 1.

El producto

La empresa comercializaba aproximadamente 1.100 referencias distribuidas en distintas familias: elaborados, aves, carnes, precocinados, verduras, cefalópodos, mariscos, merluzas y pescados varios. La familia de productos del mar era la que tenía un mayor peso y presencia en el histórico de ventas de la empresa. El resto era ampliación de la gama. En el anexo 2 se presenta la evolución de ventas por familias de producto.

La gestión de este tipo de artículos era compleja, ya que había que tener en cuenta las fechas de envasado, caducidad y consumo preferente. Complicándose especialmente en el caso de las familias de productos del mar, en la que, además de tener en cuenta los factores anteriores, había que añadir la escasa diferenciación del producto y de las cajas procedentes de los barcos. A su vez, el criterio de los armadores en cuanto a formas de presentación y diferencias de tamaño, calidad y precio dificultaban enormemente el tratamiento de los mismos. Había que añadir una nueva variable, el lote, que era el nombre que se asignaba a la partida en función del barco que capturaba el producto. Todo lo anterior determinaba que se multiplicaran por seis o siete muchas de las referencias de los productos del mar, alcanzando las 3.500 referencias.

El aprovisionamiento

Las fuentes de aprovisionamiento eran varias: mayoristas, elaboradores de gran tamaño, compras en subastas y armadores.

En la operación de compra tenía una enorme importancia el conocimiento de los productos, su procedencia, las diferencias de sabor y textura y las aplicaciones en la cocina. Todos estos aspectos variaban, a su vez, en función de las aguas de procedencia, de la época de captura, del armador, etc.

Era un oficio de años de experiencia y trato directo con el producto y con el mercado, ya que las oscilaciones de precios eran, en algunos momentos, inesperadas al alza o a la baja. Todo dependía de muchas variables, entre ellas; movimientos especulativos de grupos armadores, escasez de capturas, abundancia de las mismas o situación de los stocks en las cámaras frigoríficas. De manera que había productos que se podían comprar una semana a un precio determinado y al cabo de los días sufrir una devaluación/revaluación que, en ocasiones, llegaba hasta al 30%.

La familia de precocinados (croquetas, buñuelos, calamares romana, fritura de rabas, etc.) así como las verduras y patatas, estaban más estandarizadas. Teniendo a un proveedor de confianza y sabiendo el contenido y procedencia de la materia prima, no tenía ninguna dificultad en comparación con la de los productos directos de la captura del mar. La empresa mantenía acuerdos con fabricantes que le hacían los productos con su marca. Cuando había subidas de precios, éstas eran anunciadas con antelación. No había costumbre de almacenar en exceso para especular con estos movimientos.

La compra en subasta era uno de los puntos fuertes de la empresa y uno de sus factores de diferenciación respecto a otros competidores, aunque cada vez era más habitual encontrar a pescaderos en las mismas. La concesionaria de la subasta exigía la aportación de un aval bancario que garantizara el buen fin de la operación, puesto que en el momento de “parar una partida” (precio y kilogramos) ya se consideraba una venta en firme. Sin embargo, Alimentos Congelados no necesitaba aval bancario dada su seriedad demostrada durante años. La compra en subasta y cuatro proveedores representaban el 25 % de la cifra de compras de la empresa. Las importaciones eran prácticamente nulas.

Era práctica habitual en el sector comprar partidas de mercancías en Vigo² directamente a los armadores. Provisionalmente, estas compras se almacenaban, hasta su posterior traslado a instalaciones propias o hasta su venta, en los frigoríficos: instalaciones logísticas de almacenamiento, que cobraban por la descarga, por los movimientos de entrada y salida y por periodos de permanencia. El precio por utilización del almacén estaba alrededor de 0,028 €/Kg. para los movimientos y de 0,040 €/Kg. para la estancia de mes o fracción de mes, todo ello para palets³ completos. Aunque no era habitual, los costes por el servicio de picking⁴ pasaban a cotizarse sobre 0,0169 €/Kg. Existían operadores en el mercado, que careciendo de instalaciones propias, utilizaban los frigoríficos de terceros como plataformas de almacenamiento.

El almacenamiento

La empresa contaba con almacenes en las delegaciones, siendo el de Sevilla el más importante. Éste actuaba como centro logístico de distribución y almacén regulador de los demás.

Las mercancías se descargaban en Sevilla, se procedía a darles entrada en el sistema y ubicarlas en el almacén. La capacidad de estas instalaciones era de aproximadamente unos 2.400 palets. Diariamente se hacía una reposición con un camión propio de 22.000 kgs a la delegación de Málaga y, a través de un operador logístico, se enviaba a

² Puerto más importante de entrada de pescado de la Península.

³ Palet: Base de madera o plástico, con medidas estándar (1200x800cm) que se utiliza para colocar mercancías y facilitar su movimiento en bloque, así como su almacenamiento en estanterías.

⁴ Picking: Proceso de coger unidades sueltas de distintas referencias en un almacén para preparar un pedido.