

Amaralia (A) De helados y chocolates

En enero de 2007, Manuel Cortez, director general y accionista de Amaralia, reflexionaba, pensativo, sobre el futuro de su empresa, mientras tomaba un café en su despacho con su buen amigo Gabriel Dolá:

«Gabriel, lo que no quiero es perder el control. No me interesa tanto crecer en facturación como mantener la rentabilidad, vivir con una cierta tranquilidad y no tener problemas».

La dirección debía decidir en qué sectores centrar su actividad en los años siguientes, tras haber pasado de ser un negocio dedicado a la distribución de helados a una pequeña empresa diversificada. Manuel pensaba que había llegado el momento de concretar más claramente la estrategia a seguir. Hasta entonces, pensaba que la tenía clara, pero ahora se daba cuenta de la necesidad de plasmarla por escrito y pulirla. Era necesario definir las medidas a tomar para mantener la rentabilidad y velar por el desarrollo futuro de la empresa.

Historia de la empresa

Amaralia era una empresa familiar. Comenzó su actividad en 1970, cuando Rafael Cortez y su mujer, Matilde Amaral, consiguieron un contrato para la distribución de Helados Alacant en algunas ciudades de la costa gerundense¹. Era un negocio de bajo riesgo y escasos costes (tan sólo el alquiler de una cámara frigorífica y cinco personas) que fue razonablemente bien durante quince años, lo cual les permitió vivir con tranquilidad y acumular un pequeño capital. En 1984, la empresa ya facturaba 1 millón de euros aproximadamente. Un año después, Rafael compró una nave a las afueras de Roses, provincia de Gerona, y Amaralia comenzó a fabricar y distribuir helados de marca blanca, además de conservar el negocio de la distribución de Helados Alacant.

¹ De Gerona, provincia situada en el nordeste de España.

Caso preparado por el profesor Alberto Fernández y Raúl Ibáñez, profesor del Instituto Internacional San Telmo, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Marzo de 2014.

Copyright © 2014 IESE y San Telmo. Para pedir copias de este documento dirijase a IESE Publishing a través de www.iesep.com, escriba a iesep@iesep.com, envíe un fax al +34 932 534 343 o llame al +34 932 534 200.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.



El negocio de helados fue muy fructífero durante los ochenta y hasta inicios de los noventa. Por esas fechas, las ventas totales alcanzaron los 3,5 millones de euros, de los cuales el 60% provenían de los helados de fabricación propia, que daban un margen mayor. La capacidad productiva utilizada rondaba el 70%, pero las cámaras frigoríficas trabajaban al máximo de su capacidad de abril a septiembre, hasta el punto de que en algunos momentos incluso se alquilaron cámaras frigoríficas adicionales.

Durante los noventa empezó a notarse cierta crisis en el sector turístico de la costa catalana, así como una mayor competencia, que hizo que las ventas, y sobre todo los márgenes, bajasen sensiblemente. Esto impulsó a la dirección de la empresa a pensar en la diversificación hacia nuevos negocios (véase el Anexo 1).

La empresa siempre había tenido buenos resultados. En el año 2006 obtuvo un beneficio de alrededor de 300.000 euros sobre unas ventas de casi 7 millones; la rentabilidad sobre recursos propios se situaba en torno al 13%, aunque disminuyendo, pues los nuevos negocios habían supuesto nuevas inversiones, pero sus beneficios adicionales todavía no se habían consolidado.

El negocio de los helados

En 2006, la empresa fabricaba y comercializaba helados de marca blanca y de marca Amaralia, además de distribuir helados de las marcas Alacant y Häagen-Dazs. Sus clientes eran, principalmente, empresas del canal horeca (hoteles, restaurantes y *catering*).

Los helados tradicionales de fabricación propia con marca blanca y marca Amaralia eran productos más bien baratos y de bajo margen, pero de una calidad aceptable. La calidad del helado dependía de la materia prima utilizada, de la cantidad de aire que contenía (a menos aire, mayor calidad) y del tipo de aceite utilizado, siendo el vegetal mejor que el animal (véase el Apéndice 1 para una descripción más detallada sobre la fabricación de helados). Amaralia había analizado sus helados y los de la competencia y consideraba que sus productos, dentro de la gama de helados de bajo precio, eran de muy buena calidad, especialmente debido a la materia prima utilizada.

Además de la distribución de Helados Alacant, en 1992, empezó a distribuir los de una marca de mucho más prestigio, Häagen-Dazs, con la idea de mejorar el servicio a sus clientes ampliando la gama. La distribución de Helados Alacant siempre había proporcionado unos márgenes razonables, aunque el volumen de ventas había disminuido en la última década debido a la fuerte competencia y a la pérdida de exclusividad en algunas zonas, repercutiendo ello en una sensible disminución de sus márgenes. Por su parte, la distribución de Häagen-Dazs comenzó con la idea de poder ofertar un producto de mayor calidad, aunque tanto el volumen de ventas como los márgenes siempre fueron relativamente bajos.

Desde 2002, Amaralia había empezado a fabricar y comercializar helados «de montaña» (al estilo italiano), más cremoso, de mayor calidad (con más leche y menos aire) y con mayor valor añadido. Buscaba llegar a los mismos clientes del helado tradicional, pero pretendían que valorasen un producto de mayor calidad y vistosidad. Para ello, Miguel Cortez, hermano de Manuel y director comercial de la compañía, había trabajado en el diseño del helado italiano, generando una gama de productos distintos y añadiendo tres nuevos sabores (limón,

mandarina y melocotón) a los cinco sabores tradicionales (vainilla, chocolate, fresa, nata y café). El precio medio de venta a sus clientes, en 2006, era de 1,60 euros por unidad media, a diferencia del helado tradicional, que se vendía a tan sólo 1,05 euros.

Desde principios de los noventa, la facturación del negocio de los helados había ido disminuyendo su peso relativo, siendo, en 2006, de aproximadamente 3,7 millones de euros. Esta cifra representaba alrededor del 50% de la facturación total de la empresa². Y en cuanto a los márgenes, en los últimos años, la presión del canal horeca para mantener o incluso disminuir un poco el precio había hecho que éstos, en su conjunto, también disminuyesen (véase el Anexo 2).

El negocio de los chocolates

Desde 1999, como parte de su proceso de diversificación, Amaralia había empezado a fabricar figuras de chocolate que vendía a pastelerías; principalmente, eran lo que en Cataluña se conoce como «monas de Pascua». Era un producto estacional, que se diseñaba principalmente durante el último trimestre del año y se fabricaba y vendía desde enero hasta Semana Santa.

La producción del primer trimestre representaba el 80% de las ventas anuales del negocio del chocolate. El resto del año, se mantenía una pequeña producción y venta para encargos y eventos especiales (como comuniones, fiestas infantiles y, sobre todo, Navidad).

Su producto era de una excelente calidad. Dado lo que representaba el precio del chocolate sobre el precio total del producto, no tenía sentido rebajar la calidad de la materia prima.

Fabricaba por encargo de las pastelerías, las cuales vendían el producto como propio. Manuel Cortez creía que las pastelerías encargaban figuras de chocolate a Amaralia por dos razones. En primer lugar, porque no daban abasto con los productos de fabricación propia en las épocas de alta demanda; y en segundo, por la gran calidad del chocolate y un excelente diseño que hacían muy atractivas las «monas» de Amaralia.

El negocio del chocolate en Amaralia había aumentado notablemente su facturación desde 1999, aunque desde 2005 se había empezado a notar un cierto estancamiento de las ventas (véase el Anexo 3). Los márgenes eran buenos. Manuel Cortez pensaba que era un producto a impulsar, pues no consumía cámaras frigoríficas y aportaba un margen considerable. Se preguntaba, no obstante, si sería bueno, dada la calidad del producto, comercializarlo con la marca Amaralia.

El negocio de las cafeterías

En 2001, continuando con la estrategia de diversificación y aprovechando sus buenas relaciones con los proveedores de sus otros negocios, la familia Cortez decidió invertir en cafeterías. Compró una cafetería en Roses, a la que siguieron otras tres en poblaciones

² El negocio consolidado incluía los helados, los chocolates y las cafeterías.