

## TOSTADEROS SOL DE ALBA: EL PROYECTO MEXICO<sup>1</sup>

El 23 de octubre de 2011, a la vuelta de su viaje de diez días a México, J. Carlos Barragán, Director General de Tostaderos Sol de Alba, fabricante y distribuidor de pipas y maíz tostado con sede en Granada, España, comentaba:

*“Puede que sea el viaje mas provechoso que he realizado jamás. Me he entrevistado con 18 posibles distribuidores, importadores o clientes finales. La presentación de nuestro producto, especialmente diseñado con sabores para el mercado mejicano, ha sido un éxito. En México no conocen el maíz tostado, y cuando lo ven y prueban quedan encantados. La cadena Seven Eleven, con 1.200 tiendas en el país, quiere firmar con nosotros una exclusiva. Pero son muchas las dudas que me planteo. Los márgenes parecen muy buenos, pero todos quieren precio en pesos, nada de euros. Los plazos de pago no son largos, pero ¿Cómo podré financiar esas exportaciones? ¿Cotiza el peso mexicano en los mercados internacionales para asegurar el cambio? ¿Como fijar precios a un año para firmar un contrato de venta? ¿Con qué banco debo gestionar todo eso? He estudiado la posibilidad de abrir una oficina comercial en México, con un español que lleva viviendo allí tres años, y con el que me entiendo perfectamente, y puedo contratar un operador logístico o un distribuidor, pero ¿Cuál es la forma más adecuada de facturar las pequeñas entregas que me exigen las cadenas de distribución como Seven Eleven? ¿Es todo esto compatible financieramente con nuestro posible proyecto de fabricar en Argelia para abastecer a nuestro actual mercado argelino?”*

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Esteban Jiménez Planas, 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 © Febrero 2012, 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.

Revisado Febrero 2016.

## LA HISTORIA<sup>2</sup>

José Barragán Rabaneda nació en 1937 en un pequeño pueblo al noroeste de Granada, en el sur de España. Mayor de cuatro hermanos, quedó huérfano a los 8 años. Teniendo que trabajar desde muy pequeño, apenas tuvo formación académica. A los 16 años se trasladó a Madrid en busca de oportunidades, empezando a trabajar en una mantequería, donde aprendió el oficio de tendero. Pronto empezó a trabajar como comercial en la multinacional Henkel, para el lanzamiento de un detergente de lavadoras, cuando en España el parque de lavadoras era todavía incipiente, ascendiendo posteriormente a delegado de Madrid y las dos Castillas, con un equipo comercial a su cargo.

En verano de 1968, ya casado y con dos hijos, y con el objetivo de volver a su ciudad natal, realizó un estudio de mercado en Granada, en el que detectó las posibilidades del sector de las golosinas, en un entorno de alta natalidad y de desarrollo de la clase media. Decidido a montar un negocio como distribuidor de golosinas, en 1969 abandonó su trabajo como delegado comercial en la multinacional Henkel para fundar Almacenes Barragán Espinar, consiguiendo, entre otras, la distribución de la incipiente marca “Conguitos” y de “Pipas La Pilarica”, fabricadas en Zaragoza. En pocos años consigue convertir la empresa en un referente de la distribución de frutos secos y golosinas en la provincia de Granada, alcanzando en el mercado de pipas una cuota cercana al 100%.

En 1970 José Barragán ofreció a su hermano Manuel el 50% del negocio. Dos años más tarde un incendio destruye toda la mercancía, desastre del que consigue reponerse en poco tiempo gracias a la ayuda de sus proveedores.

En el año 1978 se declaró en quiebra el fabricante de su producto estrella, Pipas Tostaval. José Barragán, para evitar su desabastecimiento, viajó a Valencia para regresar con cuatro máquinas prestadas por el mismo fabricante, junto con unas bobinas de bolsas para envasarlas y el teléfono para comprar las pipas a granel. De esta forma José Barragán se convirtió en fabricante de pipas tostadas, usando provisionalmente la misma marca de su anterior proveedor.

En 1982 constituyó Tostaderos Sol de Alba S.A., comprando un terreno y construyendo una nave de 2.000 m<sup>2</sup>. A partir de entonces, Tostaderos Sol de Alba pasó a ser el fabricante de pipas tostadas, y Almacenes Barragán el distribuidor de dicho producto, junto a otra gran variedad de golosinas, en el mercado de Granada y provincias vecinas.

---

<sup>2</sup> Si el lector conoce el caso Tostaderos Sol de Alba: Inversión en Argelia puede pasar a leer el apartado “El Proyecto México”, en la página 6, ya que los tres siguientes apartados coinciden con los del mencionado caso.

En 1986 se incorporó a la empresa J. Carlos Barragán Espinar, hijo del fundador. Su hermano José Antonio se incorporó tres años después.

En los años 90 empezó a cambiar el mercado español de golosinas. Apareció Grefusa, que mediante publicidad en televisión consiguió una parte importante del mercado. Los cambios hicieron que fuesen desapareciendo algunos distribuidores locales de golosinas. En 1990 Tostaderos Sol de Alba realizó una mejora en calidad y en presentación, con un nuevo envase de mejor imagen y conservación que sustituyó la tradicional bolsa de plástico transparente.

En 1991 un distribuidor de golosinas de Ceuta, ciudad española del norte de África, visita Tostaderos Sol de Alba, atraído por el nuevo envase en color azul que encuentra en un viaje de vacaciones a Málaga. La operación la gestionó J. Carlos Barragán, que atendió al cliente ya que su tío Manuel estaba ocupado atendiendo a un proveedor. En aquella época aún parecía mas importante gestionar una exclusiva de un proveedor que a un potencial cliente de exportación.

El distribuidor vendió unos sacos de prueba a un marroquí que lo pasó a Marruecos, siendo de tal éxito el producto que repite la operación con 200 sacos, iniciándose así el desarrollo comercial de Tostaderos Sol de Alba en el mercado marroquí. En 1996 buscaron replicar el mismo modelo en Melilla.

A principios de 1999 Manuel Barragán Rabaneda planteó a su hermano José que no quería seguir en el negocio: “O me compras o te compro”. José no quería la separación, pero en aquellas fechas estaba reciente la experiencia de un competidor, con problemas familiares y litigios continuos entre hermanos. Por ello, nombraron a un “hombre bueno”, su asesor fiscal, y con un protocolo muy estudiado, con la intermediación de los dos hijos de José y por la otra parte Manuel y su hijo, con duras reuniones semanales, en seis meses acordaron la separación. José compró a Manuel. A continuación se produjo, en parte, el relevo generacional, pasando la gestión a los hijos, J. Carlos y José Antonio Barragán Espinar.

También en 1999 Tostaderos instaló una línea para la fabricación de maíz frito<sup>3</sup>, inicialmente con problemas tecnológicos para obtener la textura ideal. Fue muy posteriormente, en septiembre de 2009, cuando realizaron una gran mejora en ese proceso.

## **LA EXPORTACIÓN**

Tras la experiencia de venta en Ceuta, en 1996 un holandés dedicado a la distribución de frutos secos contactó con Tostaderos Sol de Alba. El posible comprador holandés había conocido el producto en un viaje a Marruecos, y pensó que la población

---

<sup>3</sup> En España el maíz tostado se conocía por una marca comercial denominada “Kikos”.