

EUROPASTRY: LA INTERNACIONALIZACIÓN¹

"Mi ambición no es económica, nunca hemos repartido un duro². Mi ambición es la satisfacción personal de seguir adelante".³

D. Pere Gallés Payás. Fundador de Europastry, 1931-2010.

"Hay que tomar ya una decisión, Jordi, ¡de la próxima semana no puede pasar! Si queremos participar en la subasta para comprar la empresa, tenemos cuatro semanas para entregar la carta de intenciones con una oferta preliminar y antes tenemos que llevarlo al Consejo. Es una oportunidad interesante. Tienen una buena fábrica para pan precocido, con una ubicación inmejorable para abordar los mayores mercados de Europa, que podríamos complementar con bollería desde Barcelona. Pero, ¿es la oportunidad que buscábamos? Ahí está la clave. Pensémoslo con calma el fin de semana, el lunes lo vemos y decidimos qué hacer".

Tras esta conversación telefónica, de camino a casa al final de una semana de enero de 2012, Jordi Gallés, Presidente del Grupo Europastry, y Jordi Morral, Consejero Delegado, se emplazaban para tomar una decisión que podía dar un impulso importante a la internacionalización del Grupo. Debían decidir si participar o no en el proceso de adquisición de Panibel⁴, una fabricante belga de masas congeladas de pan.

Tras la conversación, Jordi Gallés no pudo evitar pensar en los últimos dos años al frente de la empresa, en los que había asumido la Presidencia tras el fallecimiento de su padre. El vertiginoso crecimiento experimentado entre 1996 y 2008, a una media anual por encima del 15% (descontando el efecto de la adquisición de Frida en 2002), se había moderado a partir de 2009 (Anexo 1). La crisis había afectado al consumo, pero Jordi pensaba que la desaceleración tenía también mucho que ver con la maduración del mercado español.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor José Antonio Boccherini Bogert, con la colaboración de D^a. Anyllú Vidal Romero, asistente de investigación, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Septiembre 2014, San Telmo Business School. 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 de San Telmo Business School.

² Coloquialmente, la moneda de cinco pesetas (antes de la introducción del euro en España).

³ Gallés, M, "Panadero visionario – Pere Gayés Payás", *La Vanguardia*, 19 abril 2010 (//hemeroteca.lavanguardia.com/preview/2010/04/19/pagina-35/81574529/pdf.html, consultada el 20 de abril de 2012).

⁴ El nombre de esta empresa, así como todos los datos, descripciones e informaciones relativos a la misma que contiene este caso, han sido modificados para preservar la confidencialidad.

Pere Gallés, fundador de Europastry, siempre había dicho que Francia, donde el crecimiento se moderó ya antes de la crisis, era un indicador avanzado de lo que pasaría aquí, y la penetración de las masas congeladas de pan y bollería en España había alcanzado ya un nivel similar a la del mercado francés.

La desaceleración, por tanto, ya se veía venir en 2008. Hasta entonces, las masas congeladas ganaron terreno frente a otros métodos de preparación y el mercado creció rápidamente, a pesar del descenso del consumo de pan en España. Europastry apostó por salir a cotizar en la bolsa española, pero tuvo que posponer estos planes en enero de 2008 por la inestabilidad de los mercados financieros, ante la incipiente crisis económica. Se decidió entonces continuar potenciando la innovación y consolidar la capacidad productiva en España y se potenciaron las exportaciones, que impulsaron el negocio internacional hasta los 43 millones de euros en 2011⁵.

Aunque el crecimiento de las exportaciones, sobre todo de *doughnuts*, *muffins* y bollería, era meritorio, Morral y Gallés pensaban que había que hacer algo para conseguir una aportación más relevante del negocio internacional. La reciente apertura de las oficinas comerciales de Holanda, Miami y Rumanía había contribuido a acelerar las ventas, por lo que quizás había que seguir apostando por esa vía. Pero la oportunidad de adquirir Panibel podía proporcionar un salto mayor y era una operación que podía ser asumida por Europastry.

Pero ambos tenían sus dudas, pues la adquisición supondría un esfuerzo muy importante. Cuando surgió la oportunidad, llevaban un tiempo explorando otras opciones, todavía incipientes, además de haber tenido siempre un ojo puesto en el mercado europeo: establecerse con una fábrica en Miami para abordar el mercado de EE.UU., abordar el mercado latinoamericano, una posible *joint venture* con un fabricante turco de productos de panadería, o incluso establecer una fábrica en Europa para atender los mercados del Este. Además, podría haber una oportunidad en Corea. ¿Era buena opción la de Panibel? ¿Qué fortalezas y vías de crecimiento aportaba al grupo? ¿Qué riesgos tenía? ¿Era la oportunidad que habían estado esperando? Tenían clara la necesidad prioritaria de internacionalizarse, pero Gallés y Morral eran conscientes de que la decisión de Panibel, en definitiva, les obligaba a reflexionar sobre la pregunta de base: ¿cuál debía ser su estrategia de internacionalización?

EUROPASTRY: LÍDER ESPAÑOL DE MASAS CONGELADAS DE PAN Y BOLLERÍA

Con una cuota de mercado por encima del 35% en valor, el Grupo Europastry, fundado en 1987, era el líder del mercado español de masas congeladas de pan y bollería. El grupo había multiplicado por 10 su volumen de negocio en los últimos 15 años, hasta alcanzar en 2011 unos ingresos ordinarios de 369 millones de euros y un EBITDA de 46 millones de euros. Los Anexos 2 y 3 muestran la evolución de los estados financieros del grupo y del EBITDA. El Anexo 4 muestra la estructura y el mix de ventas.

⁵ De estas ventas, 22 millones eran de exportación desde España y 21 millones de la filial portuguesa.

I. La creación de Europastry

Pere Gallés (1931-2010) era un emprendedor con tradición de panadero. Hijo y nieto de panaderos, heredó la panadería familiar de Castellterçol (provincia de Barcelona). *"Yo quería ser arquitecto y no me seducía mucho continuar con la panadería, por el esfuerzo y la total dedicación que exigía, pero mi padre me dio un consejo que resultó providencial: «quédate en casa haciendo pan, que siempre te ganarás la vida y no pasarás hambre»"*. A los 16 años, tras regresar del internado, se puso a aprender el oficio, ayudando a su padre a amasar y hornear el pan cada noche y yendo al monte a buscar leña o a los molinos a cargar harina durante el día, tras dormir unas horas.

A los 30 años se trasladó a Barcelona y dos años más tarde abrió su primer establecimiento, para lo cual tuvo que pedir ayudas y créditos e, incluso, vender el Seat 600 para pagar una letra del horno. Los siguientes años los pasó comprando panaderías, que más tarde se convertirían en la cadena de tiendas El Molí Vell.

En 1984, en una feria del sector en Francia, a Pere Gallés le llamó la atención el pan ultracongelado antes de la fermentación. La idea podía ayudar a simplificar el proceso en sus tiendas y unificar la calidad y Pere se puso a experimentar. El primer resultado fue la creación de un obrador central en Sant Boi del Llobregat para suministrar croissants y bollería ultracongelada cruda (sin fermentar ni cocer) a las tiendas El Molí Vell. Este fue el inicio de Europastry, que se fundó el 13 de mayo de 1987. Pronto, Europastry empezó a vender sus productos de bollería a otras tiendas competidoras.

El intento de utilizar el proceso para fabricar pan fue más difícil, pues al congelar la masa antes de la fermentación⁶, las levaduras perdían parte de su actividad y el pan no era de buena calidad. Por eso, Gallés pensó que congelar el pan después de la fermentación, e incluso a media cocción, produciría mejor calidad y acortaría aún más el proceso en la tienda. Nadie en el mundo lo había hecho antes y fue complicado, pero finalmente, en 1989, el proceso estuvo listo y Pere se dio por satisfecho.

Se empezó a comercializar con la marca Fripan, fabricándose en la planta de Sant Joan Despí, que se inauguró ese mismo año. El éxito superó todas las expectativas.

El producto ofrecía muchas ventajas para los panaderos: mejoraba su calidad de vida y reducía los requisitos de formación, permitía ajustar mejor la producción a la demanda y las tiendas podían aumentar su gama de productos, con pan recién hecho todo el día. El proceso en la tienda duraba menos de 40 minutos: 15 para descongelar el pan y entre 10 y 25 para hornearlo. Los competidores copiaron rápidamente el proceso.

El único inconveniente del proceso era el transporte, que se encarecía por el incremento de volumen del pan una vez fermentado y precocido.

⁶ Los ingredientes básicos del pan son harina, agua, sal y levadura. Su elaboración consta de cuatro pasos: 1) amasado, en el que se forma una pasta homogénea y sin grumos; 2) formación, en el que se corta la masa y se le da forma; 3) fermentación, que puede durar entre 2 y 5 horas (o más), durante el cual las levaduras hacen que la masa casi duplique su volumen y 4) cocción a 200-220° C durante un tiempo entre 15 minutos y varias horas.