

APEX Y PAPAS VIDAL: CRECER EN TIEMPOS DE CRISIS¹

Santiago Sala, Director General y accionista de Aperitivos y Extrusionados (Apex), estaba preparando una próxima reunión del Consejo de Administración en la que deberían marcarse lo que serían las principales líneas estratégicas de la empresa para los próximos cinco años, una vez que se habían superados los objetivos del anterior plan de negocio.

Durante los últimos seis años, Sala había liderado el proceso de integración en una sola empresa de tres fabricantes españoles de aperitivos con crecimientos en ventas y rentabilidad muy por encima de la media del sector. Desde la primera adquisición hasta la fecha habían trabajado muy duro tratando de ser relevantes para sus clientes, haciéndose un hueco en todos los canales de venta junto al líder -Matutano-, los fabricantes locales y las marcas de distribuidor. Habían alcanzado un tamaño interesante. En esos momentos, ocupaban la segunda posición en el *ranking* de empresas del sector español de aperitivos con sus marcas propias, siendo además el líder en marca de distribuidor, y ello con una amplia diversificación en productos y canales de venta, con más de 600 clientes repartidos por toda la geografía española. Su volumen de operaciones facilitaba la escala necesaria para competir en costes, invertir en sus fábricas y generar recursos suficientes para desarrollar la innovación y el marketing necesario en un sector tan dinámico.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Miguel A. Soto Araneta, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Abril 2016, 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. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el -34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

Pero si se comparaba con Matutano (Grupo Pepsico) o con las grandes empresas europeas de aperitivos, comprobaba que seguía siendo demasiado pequeño. Había conseguido dar un salto: de 12 a 50 millones de euros de venta. Pero, ¿sería capaz de continuar creciendo por encima de sus competidores manteniendo la rentabilidad?

Santiago se sentía muy cómodo con sus socios actuales: Clave Mayor, SODENA y otros socios minoritarios, que habían aportado al proyecto solidez y conocimiento experto en financiación, estrategia, comercialización y operaciones. Pero, ¿eran los compañeros de viaje que necesitaría en el futuro? ¿Podría seguir satisfaciendo sus expectativas una vez cumplido el Plan de Negocio por el que entraron?

APEX EN 2014

Apex era, en el año 2014, una de las principales empresas españolas de aperitivos. Con unas ventas próximas a los 50 millones de euros y cerca de 250 trabajadores. Era la empresa del sector que mayor crecimiento había experimentado en los últimos cinco años (ver Anexo 1: crecimiento de las principales magnitudes de Apex).

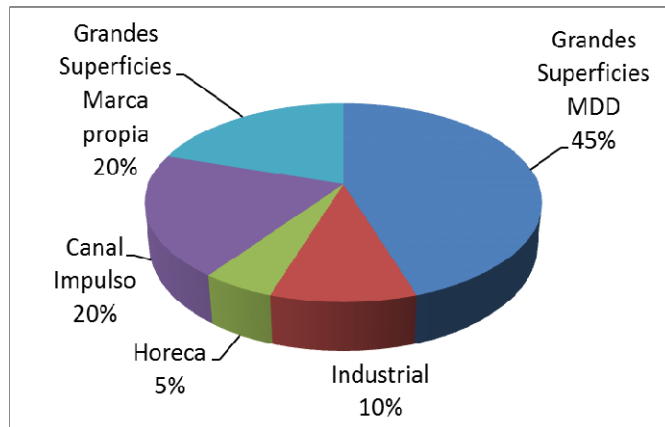
Apex fabricaba y distribuía patatas fritas (50%), aperitivos extrusionados² (30%), aperitivos fritos³ (10%), y especialidades de frutos secos (10%). Sus marcas ocupaban una posición destacada, tanto en el mercado de impulso como en la gran distribución: Aspil, Aspitos, Mooskys, Patatas fritas Vicente Vidal, Santa Clara, Marinas, Abrego... (El Anexo 2 presenta algunos de los productos y formatos con marca de Apex). Por volumen de negocio, Apex ocupaba el segundo puesto en ventas con marcas propias después de la multinacional Pepsico.

Pero, además, Apex era el líder en fabricación de marcas de distribuidor (MDD) en España (45% de las ventas en 2013). Entre sus clientes se encontraban los principales distribuidores de alimentación nacionales y regionales.

Las ventas de Apex se realizaban en los diferentes canales según la siguiente distribución:

² Aperitivos extrusionados: los ingredientes (sémolas y harinas de maíz, arroz, trigo, patata y agua) son mezclados hasta alcanzar una perfecta homogeneización y humedad en una extrusora. Por acción de la presión y la temperatura, la mezcla se funde formando una masa muy flexible que se adapta a la boquilla en la salida de la máquina. Al pasar por la boquilla, la masa se expande formando figuras diferentes. Por último el producto se hornea al tiempo que se añade el aroma.

³ Aperitivos fritos (pellets): El proceso es similar a la extrusión explicada anteriormente. La diferencia es que en este caso el producto experimenta diferentes cambios de temperatura en la extrusora, de forma que la masa se enfría a la salida de la boquilla evitando la expansión. Con ello se obtiene una masa similar a la pasta de la sopa. Posteriormente, el producto se fríe, provocando su expansión de forma que aumenta el tamaño y se obtiene una textura esponjosa y crujiente muy característica. Tras la fritura se añade el aroma. Apex compraba los pellets a fabricantes especializados, realizando en sus instalaciones la fritura, aromatización y envasado.



Apex contaba con dos instalaciones productivas. En Ribaforada (Navarra) tenía una factoría de 14.000 m², con una capacidad de producción para 7.000 Ton/año de sémolas de cereales, especializada en la fabricación de una amplia gama de aperitivos extrusionados de cereales y especialidades de frutos secos (maíz, habas...). En Riego de la Vega (León) poseía una factoría especializada en procesar patatas fritas y *snacks* fritos. La fábrica ocupaba 18.000 m² y tenía una capacidad de producción de 30.000 toneladas de patatas. Así mismo, la empresa contaba con una delegación comercial en Ribarroja (Valencia).

Para alcanzar esta posición de mercado, Santiago Sala y su equipo habían recorrido un largo camino en el que habían combinado la adquisición de empresas con el crecimiento orgánico, buscando la complementariedad de productos, mercados y canales y las sinergias derivadas de ganar escala en un sector altamente atomizado. A continuación, se describe la evolución del proyecto de Apex desde el año 2007 hasta 2014.

DE DIRECTIVO A EMPRESARIO: UN MBO

Santiago Sala se había incorporado al grupo Borges⁴ en enero de 1999, tras licenciarse en Ciencias Económicas y Empresariales y cuatro años de experiencia profesional en una empresa de servicios. Dentro de Borges, inició su carrera como *controller* financiero de la filial Uriarte Iturrate⁵, ascendiendo posteriormente a adjunto a la dirección de esa empresa.

En mayo del año 1999 Borges adquirió la empresa navarra Aperitivos y Extrusionados (Apex). Apex producía y comercializaba aperitivos, dirigidos principalmente al mercado infantil y juvenil, bajo la marca Aspil, y frutos secos bajo la marca Abrego. En el

⁴ El Grupo Borges era una empresa familiar propiedad de la familia Pont, con posición importante en frutos secos y aceite de oliva y otros negocios agroalimentarios. La facturación del Grupo Borges ascendía en aquella época a 300 millones de euros, con un 50% de las ventas fuera de España.

⁵ Dedicada al envasado y comercialización de frutos secos para MDD.