



Instituto Internacional
San Telmo

PI-154

GATE GOURMET

Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de la asistente de investigación D^a Anylu Vidal Romero, para su uso en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Diciembre de 2014, 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: Octubre 2015

Esta documentación ha sido **redactada** gracias a las aportaciones de las Empresas patrocinadoras de los Miembros del Consejo Asesor del Departamento de Empresas Alimentarias, compuesto en **diciembre de 2014** por: AECOC, AGRÍCOLA SAN MARTÍN, AGRO SEVILLA ACEITUNAS, ALIA CAPITAL PARTNERS, CAJA RURAL DEL SUR, CAMPOFRÍO, CARREFOUR, COCA-COLA IBERIAN PARTNERS, CORPORACIÓN ALIMENTARIA PEÑASANTA, COVAP, COVIRÁN, DEOLEO, EUROPASTRY, FIAB, FRIMANCHA INDUSTRIAS CÁRNICAS, GONZALEZ BYASS, GRUPO EBRO FOODS, GRUPO IFA ESPAÑOLA, GRUPO LUIS SIMÕES, GRUPO NETCO, GRUPO RIBEREBRO, GRUPO SOVENA, GRUPO YBARRA ALIMENTACIÓN, HEINEKEN ESPAÑA, LA CÍA BRANDING & PACKAGING, LANDALUZ, MAHOU-SAN MIGUEL, MAKRO, MERCADONA, NESTLÉ ESPAÑA, OSBORNE Y CÍA., RABOBANK, SAT ROYAL, WILLIAMS & HUMBERT.

GATE GOURMET¹

"The starting point for improvement is to recognize the need²".

Masaaki Imai, padre de la filosofía *Kaizen*, o de mejora continua.

A principios de febrero de 2014, David de la Torre se disponía, como cada semana desde hacía ya algún tiempo, a embarcar en el avión que lo llevaría a Londres. David era, desde 2008, Director General de Gate Gourmet en España (GGE) y había sido recientemente nombrado Director General en Reino Unido e Irlanda (manteniendo su puesto en España). David sabía que gran parte de los motivos que le llevaron a este nombramiento había sido el éxito en la implantación del proyecto *+Madrid* en España.

Ya en su asiento, decidió no abrir el portátil y aprovechar el viaje para reflexionar sobre los frenéticos tres años anteriores y, sobre todo, para ordenar sus ideas sobre el futuro de la compañía. En Londres le esperaba una importante reunión en la que se debía decidir, entre otras cosas, los próximos pasos de la filial española. Tenía más de dos horas por delante y en su cabeza rondaban varios interrogantes:

"Tras el camino recorrido en la implantación de +Madrid, ¿se habrá producido realmente el cambio de mentalidad que necesitamos? ¿Este cambio permanecerá? ¿Cómo debemos seguir avanzando en el campo de la mejora continua? ¿Es nuestro modelo de negocio sostenible teniendo en cuenta la demanda actual y las expectativas de futuro o tendremos que diversificar hacia otras líneas de negocio? Dada la situación del sector de la aerolíneas, ¿qué perspectivas realistas de crecimiento tenemos?"

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez del Instituto Internacional San Telmo, y con la colaboración de la asistente de investigación D^a Anylu Vidal Romero, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Diciembre de 2014, 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: Octubre 2015

² Reconocer la necesidad es el punto de partida para mejorar.

ANTECEDENTES

Gate Group y Gate Gourmet España

Gate Group era el principal proveedor mundial independiente de productos, servicios y soluciones relacionadas con la experiencia a bordo de los pasajeros. El grupo, con sede en Suiza, estaba especializado en el aprovisionamiento y la logística de productos y servicios a bordo. Entre sus clientes se encontraban las principales aerolíneas, estando sus negocios divididos en “*Airline Solutions*”³ y “*Product and Supply Chain Solutions*”⁴. Gate Group servía más de 200 millones de comidas al año para sus más de 270 clientes en unos 120 aeropuertos de todo el mundo, con una facturación total de cerca de 3 billones de francos suizos⁵.

Gate Gourmet España (GGE) era la filial española. Empezó a operar en 1978 como empresa 100% pública, pasando después a pertenecer a Iberia⁶. Posteriormente, en 1985, pasó a llamarse Iberswiss y era gestionada por Gate Gourmet, que poseía el 30% de las acciones, manteniéndose el resto en manos de Iberia. Desde 2004, la totalidad de la propiedad pasó a GGE. Este cambio en el accionariado coincidió con la supresión, por parte de Iberia, del catering gratuito para la clase turista en vuelos de corta duración. Se firmó un contrato con Iberia para la prestación de servicios en exclusiva por un plazo de siete años.

La actividad principal de GGE era la compra, preparación, transformación, producción, y distribución de comidas, bebidas y demás productos y servicios de catering, que eran solicitados por las aerolíneas. Los servicios de catering englobaban tanto el suministro de los productos ofrecidos a los pasajeros y la tripulación, como las operaciones de transporte, carga y descarga; además de otras operaciones necesarias para el suministro a bordo.

Existían dos tipologías de servicio de catering:

- Servicio tradicional de catering (STC): Aquél en que el servicio de catering estaba incluido en el precio del billete. La compañía aérea era la encargada de la compra y pago del servicio ofrecido a sus pasajeros. Este servicio se dividía en comidas *Premium* (para las clases *business* y primera), que aportaba

³ Incluía todo lo relacionado con las actividades en el aeropuerto: la preparación de la comida y la carga y descarga de los aviones, etc. *Airline Solutions* suponía, en 2013, el 82% de los ingresos y el 79% de EBITDA de Gate Group.

⁴ Se encargaba del diseño, obtención y entrega de los productos a la aerolínea, centrandose sus actividades principalmente fuera del aeropuerto, como aprovisionamiento global y soluciones para la cadena de suministro, comida ya elaborada y envasada, diseño y producción de los utensilios de servicio para el pasajero, aprovisionamiento de los artículos de higiene, etc.

⁵ Unos 2,4 billones de euros, aproximadamente.

⁶ Aerolínea española, fundada en 1927. En 2014 era la aerolínea líder en tráfico de pasajeros entre Europa y América Latina. Tenía su sede social en Madrid y había cotizado en la Bolsa de Madrid desde abril de 2001 hasta enero de 2011. Entonces, tras su fusión con British Airways, fue sustituida por su matriz y accionista único de la compañía, *Airlines Group*.

posicionamiento y diferenciación, y Turista, que aportaba volumen. El STC representaba más del 80% de los ingresos de GGE.

- Servicio a bordo de pago (SBP): Correspondía al servicio de catering no incluido en el precio del billete. Si el pasajero quería comida y/o bebida, debía comprarlo en la aeronave como un servicio adicional. Si bien la venta se realizaba y cobraba por la tripulación, el pago se realizaba a GGE.

GGE desarrollaba su actividad en dos centros productivos, localizados en los aeropuertos Adolfo Suárez - Barajas (Madrid) y El Prat (Barcelona).

SITUACIÓN DEL ENTORNO Y DE GATE GOURMET ESPAÑA EN 2010

El transporte aéreo constituía una actividad vital para la economía española. El sector turístico era el mayor de la economía española y tres de cada cuatro turistas llegaban a España en avión. El aeropuerto de Madrid cerró 2010 como el cuarto aeropuerto con más tráfico aéreo de Europa y el de Barcelona como el décimo⁷. Además, por su posición geográfica en el extremo sur de Europa y la existencia de dos archipiélagos (Baleares y Canarias), España dependía críticamente del transporte aéreo. El anexo 1 muestra la evolución de pasajeros en los aeropuertos españoles.

Las compañías aéreas constituían el motor del sector, ya que el resto de los agentes de la industria dependían de ellas. La profunda crisis económica que sacudía España desde el año 2008 había condicionado muchas decisiones de los últimos años. El cambio de hábitos en los consumidores y la consolidación del fenómeno *low-cost*⁸ estaban afectando significativamente a las aerolíneas. El anexo 2 muestra la evolución de pasajeros de las cinco principales compañías aéreas.

La reducción general del número de pasajeros en los vuelos había supuesto la quiebra de algunas aerolíneas, fusiones o alianzas entre otras y la supresión de ciertos servicios a los pasajeros, lo que afectaba negativamente al número de bandejas requeridas por ellas. Las únicas compañías que habían incrementado el número de pasajeros eran Ryanair y Vueling, ambas de bajo coste.

En este contexto, las aerolíneas tradicionales comenzaban a adoptar medidas como la reducción de rutas no eficientes, creación de filiales de bajo coste, fusiones y alianzas. Como consecuencia se realizaron algunos EREs⁹.

⁷ Fuente: AENA, Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea. Es la entidad pública empresarial encargada de la navegación civil aérea y de los aeropuertos civiles en España.

⁸ Genéricamente, se le llamaba *low-cost* a aquellos modelos de negocio que apostaban por ofrecer un precio relativamente bajo a los consumidores, normalmente, centrándose en el beneficio básico de su oferta de valor y desarrollando modelos operativos muy eficientes.

⁹ Expediente de Regulación de Empleo.