

GRUPO LA DORIA: UN AÑO DESPUÉS DE LA ADQUISICIÓN DE PA.FI.AL, ¿CÓMO SEGUIR CRECIENDO DE FORMA MÁS RENTABLE?¹

“Esta es una historia en color: rojo, el color de la vida y de su majestad el tomate, señor sin rival de este mundo que gira entorno a su forma y su aroma, llenando el futuro de todos los territorios”.

Extracto del libro *Tierras, gentes, empresas, nuestra historia*, editado para celebrar el 60º aniversario del Grupo La Doria.

Una mañana de invierno, Antonio Ferraioli, CEO de La Doria, conducía desde Cava de’ Tirreni a su despacho en Angri. Durante las vacaciones había tenido oportunidad de reflexionar sobre los cambios que se habían producido en la empresa en los últimos dos años y los resultados presentados en 2015. No cabía duda de que la adquisición de Pa.fi.al había fortalecido el posicionamiento de la compañía en el mercado, había mejorado los objetivos económicos globales y había tenido un impacto positivo en la rentabilidad de las acciones. Antonio esperaba que el plan estratégico trienal 2016-2018 representara otro hito en el crecimiento de la compañía.

La Doria era un grupo italiano líder en alimentación y bebidas que elaboraba productos a base de tomate, verduras enlatadas, zumos de fruta y salsas listas para el consumo (véase el Apéndice 1), fundamentalmente para marcas de distribuidor (en adelante, MDD). Era el proveedor principal de grandes cadenas de supermercados, tanto en Italia como en el extranjero; generaba aproximadamente el 93% de su facturación a través de este canal. Antonio era perfectamente consciente de las dificultades que entrañaba este modelo de negocio, entre ellas: el coste de la materia prima, la estacionalidad de la producción agrícola, las operaciones con productos que se habían convertido en *commodities* sin una marca potente que les añadiera valor o la presión de trabajar con múltiples divisas y clientes.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Miguel Ángel Llano Irusta 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 © agosto 2017, 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.

Era enero de 2016 y Antonio se enfrentaba al reto de mantener la situación saneada que actualmente tenía la compañía y de continuar creciendo sin renunciar a nada de lo que habían logrado hasta el momento. Sin embargo, había riesgos inherentes al negocio que le preocupaban constantemente: ¿cómo podía La Doria expandir su crecimiento en MDD en los mercados nacionales e internacionales? ¿Cómo podía elevar la cuota de mercado de sus marcas compitiendo con la oferta de MDD? ¿Era plausible invertir en el desarrollo del segmento *premium*? ¿Se podía elevar el valor añadido cambiando la combinación de productos vendidos? ¿Era posible expandir las líneas de producto manteniendo un bajo impacto medioambiental? Al salir del automóvil, el frío aire de la mañana en su rostro le hizo sentirse vigorizado y listo para empezar a trabajar en los próximos proyectos de La Doria.

HISTORIA DE LA DORIA: 1954 - 2016

La Doria fue fundada en 1954 por Diodato Ferraioli y su esposa Anna La Mura. Sus primeras operaciones empezaron en el territorio del Agro Nocerino Sarnese², uno de los centros de transformación de tomate más importantes de Italia. Los Ferraioli tenían siete hijos; Antonio, el mayor, recordaba con cariño los veranos de su infancia en los años cincuenta y sesenta en la casa familiar, que estaba encima de las oficinas:

“Observábamos cómo cargaban los cajones de tomates en los carros, las operaciones de descarga y las primeras fases de la producción. Todo lo que rodeaba la fábrica de Angri, hasta lo que abarcaba la vista, eran campos de tomates San Marzano³ y, para mis hermanos y para mí, el verano estaba impregnado del dulce aroma de los tomates”.

Los elementos fundamentales de la empresa eran: una significativa implicación familiar, el compromiso con la calidad, el respeto a la tradición y la atención a la comida natural y saludable. De acuerdo con estos principios, La Doria sólo usaba auténticos tomates italianos para obtener una dulzura y textura sin parangón, que sólo se encontraba en los mejores tomates caseros. En 1957 se registró la marca con el nombre de La Doria y se usó para vender tomates pelados y pasta de tomate en el mercado italiano.

Los años 60 fueron fundamentales para la empresa: empezó la integración vertical — con la producción interna de envases de metal y latas— así como la exportación a Reino Unido y Estados Unidos bajo los nombres de marcas importadoras inglesas y estadounidenses. Además, empezó la diversificación de la producción que permitió ofrecer una cartera de productos más amplia al cliente y producir —más allá de los

² Región geográfica de la Provincia de Salerno, situada en la Campania, en el Sur de Italia. Agro Nocerino Sarnese era la principal zona de producción de tomate Marzano, con denominación de origen protegida “Pomodoro San Marzano dell’Agro Sarnese-Nocerino”.

³ Variedad de tomate ciruela que muchos *chefs* consideran el mejor del mundo en su clase. En comparación con el tomate Roma, los tomates San Marzano son más finos y puntiagudos. Tienen una carne mucho más firme, menos semillas y un sabor más intenso y dulce; menos ácido.

meses de verano— otros productos como salsas condimentadas, encurtidos, zumos y frutas en almíbar.

En los años 70 La Doria desarrolló sus ventas en otros mercados extranjeros, incluidos los países árabes, Francia, Alemania y Australia. La primera racionalización de la gama de productos se produjo a finales de la década: descartaron algunos e introdujeron el tomate triturado y el troceado, más innovadores y con mayor demanda.

En la segunda mitad de los 70, La Doria empezó a vender sus productos con marcas de grandes cadenas de supermercados inglesas que estaban experimentando un importante proceso de expansión en esos años. De acuerdo con Andrea Ferraioli, director general de La Doria y hermano de Antonio, *“nuestra misión era proveer a nuestros clientes con productos de alta calidad a precios muy competitivos, alternativos a los de marca”*.

Ya a principios de los 80 algunos de los hijos del fundador entraron en la empresa, al tiempo que se lanzaba un importante plan de inversión. Lamentablemente, sobre el sector acechaba una crisis desencadenada por los incentivos que daba la Comunidad Europea y que habían conducido a la especulación y al fraude, afectando a toda la industria. A la crisis se añadían los serios daños causados por un terremoto que sumió a la compañía en dificultades financieras, forzándola temporalmente a la bancarrota en marzo de 1982.

En 1983, año en el que murió Diodato Ferraioli, sus hijos —Antonio y Andrea en particular— tomaron el control de La Doria. A pesar de la compleja situación, tan sólo un año más tarde la compañía salió de la bancarrota y empezó a reevaluar los planes de inversión que se habían visto interrumpidos. Estos planes incluían la participación de GEPI, una institución pública financiera que entró en La Doria con una participación accionarial del 49%. El plan de expansión trajo consigo la modernización de las fábricas, una mayor automatización, un aumento de la capacidad de producción y la renovación de los talleres de investigación y calidad de la producción.

A finales de los 80, la misión de la compañía fue confirmada y fortalecida. *“Queríamos mantenernos centrados en nuestra actividad principal: la elaboración de productos procesados a base de verduras para las MDD”*, declaraba Antonio.

En 1990 la familia Ferraioli compró a GEPI todas sus acciones, recuperando así el 100% de la compañía. Tres años más tarde, La Doria adquirió la marca ‘La Romanella’ para vender en el sector de los supermercados de descuento que estaban experimentando una gran expansión en aquellos años. Esta década estuvo marcada por un desarrollo sin precedentes, que culminó en 1995 con la salida a bolsa de La Doria, que se convirtió así en la única compañía del sur de Italia que cotizaba en la Bolsa de Milán⁴ (véase Anexo 1).

⁴ Años más tarde, en 2001, La Doria entró en el segmento *Star*, un selectivo de la Bolsa de Milán cuyas acciones responden a exigentes requisitos.