

LA IBENSE: EL RESURGIR DE UNA MARCA¹

“El éxito es aprender a ir de fracaso en fracaso sin desesperarse”

Winston Churchill

El 2 de octubre de 2016, el Consejo de Administración de La Ibense Bornay se reunía en las instalaciones de esta empresa de helados y postres en Jerez de la Frontera (Cádiz), para evaluar la marcha del negocio y debatir sobre su futuro. Para esta empresa, considerada la más antigua de España en su sector, los últimos meses habían resultado alentadores después de que, a mediados de 2015, el grupo inversor Sainberg Investments se hiciera con el 100% de la compañía, que había presentado concurso de acreedores en 2014.

Sainberg Investments tenía un perfil de socios profesionales y experimentados en la gestión empresarial, siendo sus fundadores y principales accionistas Pedro Sainz de Baranda² y Jaime Bergel Sainz de Baranda³.

La campaña de verano de 2016 había sido un éxito y era factible alcanzar a final de año los cinco millones de euros de facturación. Además, se acababa de cerrar un contrato de licencia de uso con la marca de turrónes Delaviuda, para lanzar en la campaña de Navidad una gama de helados, lo que podía incrementar las ventas en esa época del año.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor José Luis García del Pueyo y la asistente de investigación Carmen Gómez González, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © junio 2018, 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. 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.

² Ingeniero de Minas por la Universidad de Oviedo, Doctor en Ciencia de materiales por Rutgers University y MBA por el MIT. Hasta 2014 fue el CEO de Otis Elevator Company, una multinacional con 64.000 empleados y líder mundial en su sector. Es consejero de varias sociedades industriales e inversor en empresas medianas españolas con dificultades financieras.

³ Ingeniero Civil por la Universidad de Texas, inicio su carrera en el Sector Financiero donde llegó a ser presidente de Merrill Lynch para España y Portugal. En 2003 fundó Gala Capital, uno de los mayores fondos de *Private Equity* en España. Además de ser presidente de Gala Capital, es socio director de HIG en Europa, también entre los mayores fondos de *Private Equity* del mundo.

No obstante, y a pesar de que los peores tiempos parecían haber pasado, quedaban muchas dudas por resolver. Los miembros del consejo se preguntaban qué camino seguir de cara a la campaña de 2017 para alcanzar su objetivo estratégico de lograr unas ventas de siete millones de euros. El reto, sin embargo, no quedaba ahí. Para los años sucesivos debían duplicar la facturación y alcanzar unas ventas de diez millones de euros en 2021 y de catorce en 2024. A tenor del comportamiento del sector en los últimos años y todo lo acontecido en la empresa que dirigían, sabían que aún les quedaba mucho por hacer y que el camino para conseguirlo no sería fácil.

Álvaro Astilleros, director general, comentaba en el Consejo:

“Este verano ha quedado demostrado que La Ibense tiene futuro. Es una marca conocida, sinónimo de calidad, de innovación y con un prolongado saber hacer en el sector heladero. 2016 ha sido un buen año. Hemos crecido un 40% en lo que va de ejercicio y un 100% en los dos meses de campaña. También hemos incorporado nuevos puntos de venta, tanto en heladerías como en el canal de libre servicio o retail y nuestra presencia internacional, va en aumento. Este año podemos alcanzar un volumen de ventas superior a los cinco millones de euros y el millón de litros de helado, pero nuestro objetivo a tres años es duplicar esta facturación, y eso puede ser más complicado.

Tenemos potencial para ello y nuestra fábrica dispone de capacidad industrial para conseguirlo. Pero, ¿cómo podemos alcanzar el objetivo de duplicar las ventas para el año 2021? Hay varias alternativas de decisión y estamos tomando medidas para reflotar la empresa, pero ¿son las adecuadas para lograr ese objetivo? ¿Existirán otras vías para poder alcanzarlo?”

ORIGEN Y FIN

La Ibense Bornay fue fundada en 1892 por Carlos Bornay, un emprendedor alicantino que comenzó a desplazarse cada verano desde su tierra natal, Ibi (Alicante) hasta Sanlúcar de Barrameda (Cádiz), para vender en las playas de este municipio el helado que elaboraba su mujer. El nombre La Ibense representaba el gentilicio de la localidad alicantina de Ibi, y por tanto se trataba de un nombre genérico.

A principios del siglo XX uno de sus hijos, José Bornay, junto a su mujer Josefa Picó, decidió instalarse en Sanlúcar de Barrameda donde adquirió un pequeño obrador que contaba con una confitería. De este modo, comercializaba helados en verano y pasteles en invierno.

En 1965, La Ibense Bornay se introdujo en la producción industrial cuando Carlos Bornay, nieto del fundador, y su mujer María se hicieron cargo del negocio familiar. Para ello, compraron una planta de 12.000 metros cuadrados en la localidad gaditana. El

matrimonio Bornay viajaba con frecuencia al extranjero para visitar fábricas y asistir a ferias del sector a pesar de no ser usual por aquella época en España. Gracias a estas acciones comerciales, La Ibense contactó con sus primeros clientes extranjeros y comenzó a principios de los años setenta a exportar a Europa. En 1978, inició sus exportaciones a los Estados Unidos, favorecidas por la buena imagen que sus helados tenían en la base militar norteamericana de Rota.

En la década de los años ochenta, La Ibense fue distinguida con varios premios internacionales y apareció en numerosos artículos de la prensa especializada internacional. A principios de los años noventa la empresa alcanzaba ya unas ventas cercanas a los seis millones de euros.

En 1992 comenzaron sus primeros problemas financieros. Por un lado, habían invertido bastantes recursos para vender, de manera exclusiva, sus helados en el recinto de la Exposición Universal de 1992 en Sevilla. Carlos y María pensaron que aquel acontecimiento les ayudaría a ganar imagen y notoriedad ante los consumidores de otros países y conseguir, además, importantes ventas entre los millones de visitantes que esperaba la Exposición. Sin embargo, las previsiones no se cumplieron y se produjo un importante quebranto financiero.

Además, la fortaleza de la peseta a comienzos de los años noventa con relación al dólar y otras monedas afectó a la rentabilidad de las exportaciones que, en aquel momento, suponían una cifra cercana al 30% del total de las ventas. En 1993 las pérdidas ascendieron a 1,2 millones de euros y, en junio de 1994, la situación era tan difícil que algunos aconsejaron incluso el cierre de la empresa.

La Ibense, que había pasado en esta etapa a ser propiedad de los cinco hijos de Carlos y María, afrontó un proceso de saneamiento intenso y volvió a ser una empresa rentable.

En 2006 las ventas superaron los diez millones de euros de facturación. Se decidió entonces que era el momento de vender el solar de sus antiguas instalaciones en el centro de Sanlúcar de Barrameda y construir una nueva fábrica en el Parque Científico Tecnológico Agroindustrial de Jerez de la Frontera (Cádiz), a unos 30 kilómetros de su anterior ubicación. La nueva fábrica se inauguró en 2009.

Esta fábrica tenía 8.500 m² de superficie —sobre una parcela de 21.000, preparada para futuras ampliaciones— y estaba dotada con la última tecnología de frío, lo que le otorgaba la posibilidad de elaborar 15 millones de litros de helado y 1 millón de unidades de pastelería. Se habían extremado los procesos y sistemas de seguridad alimentaria con certificados como BRC, IFS, FDA y Halal.

El presupuesto para su construcción era de doce millones de euros, pero el coste final fue algo superior a los diecisiete millones de euros. Además, la empresa constructora que adquirió las antiguas instalaciones de Sanlúcar, presentó concurso de acreedores y sólo pagó uno de los ocho millones de euros que se habían acordado en esta operación inmobiliaria. Por otro lado, la crisis económica internacional hizo que el consumo de