

SIG COMBIBLOC¹

INTRODUCCIÓN

El 9 de junio de 2024 se celebraron elecciones al Parlamento Europeo, cuyos resultados habían generado cierta incertidumbre en lo referente a las políticas de sostenibilidad de Europa hasta el año 2030.

Durante los últimos años, la llamada “agenda verde” de la Unión Europea había influido de forma significativa en las estrategias de las empresas, y había generado no poco rechazo en determinados e importantes sectores de la economía que criticaban la excesiva y restrictiva regulación y sus consecuencias, sobre todo la pérdida de competitividad frente a Estados Unidos y China.

SIG² había puesto un especial énfasis en la estrategia de sostenibilidad de sus procesos industriales que, en algunas ocasiones, le restó competitividad comercial, pero la empresa tenía que crecer, para lo que necesitaba entrar en nuevos mercados o nuevas categorías. La empresa quería aumentar su cuota en categorías diferentes a la leche y también, territorialmente, en un mercado que consideraba muy importante: Portugal.

La Península Ibérica, integrada por España y Portugal, se consideraba una unidad de negocio para SIG, donde se denominaba Iberia, a efectos internos. La leche³ ostentaba el 75% del volumen de negocio de SIG en este mercado, seguida del 20% de los denominados *food* (cremas de verduras, tomate frito, caldos o sopas y otros líquidos) y del 5% de zumos y vinos.

No obstante, este porcentaje de la leche presentaba una tendencia decreciente como consecuencia de la disminución del consumo⁴ motivada tanto por el descenso de la natalidad, como por el mercado creciente de las bebidas vegetales. El mercado de los zumos envasados también mostraba tendencia decreciente, por el rechazo de los

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor José Luis García del Pueyo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © agosto 2024. Fundación 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación 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 correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² El Grupo SIG englobaba SIG Combibloc, Scholle IPN y Bossar

³ Los envases de cartón se usan para el 90% de la leche envasada, en formato de un litro, principalmente. La botella de plástico ostenta el resto del mercado, pero en este formato el envase predominante es la botella de 1,5 litros.

⁴ El consumo de leche había disminuido en España durante la última década desde unos 100 litros por persona y año hasta algo menos de 75.

consumidores hacia el azúcar o los alimentos procesados, y el del vino no terminaba de despegar en envases de cartón, salvo en *bag in box*⁵. El segmento *food* era el que presentaba perspectivas más halagüeñas.

SIG Y EL ENVASADO ASÉPTICO

SIG eran las siglas de la empresa industrial Schweizerische Industrie Gesellschaft — Compañía Industrial Suiza— fundada en 1853 en la localidad alemana de Schaffhausen y con sede central actual en la ciudad suiza de Neuhausen.

La empresa fue fundada inicialmente para fabricar vagones de ferrocarril, pero con el paso de los años fue entrando o saliendo de otros sectores, como el diseño de herramientas para la construcción, el mantenimiento industrial, los embalajes o la industria armamentística ligera.

La división ferroviaria de SIG fue vendida en 1995 a la empresa italiana Fiat y en 2000 se integró en la francesa Alstom; también en ese año fue vendida la división de armas ligeras de SIG Arms.

SIG se centró desde ese año en la tecnología del envasado, especializada en proveer soluciones asépticas para líquidos y alimentos, con un proceso de tres fases, por lo que se definían como *system suppliers* o suministradores integrales de sistema (véase Anexo 1: Cronología de SIG. “Lo más destacado de nuestra historia”).

La empresa ocupaba la segunda posición mundial en los segmentos de mercado de envases asépticos de cartón y *pouches*⁶, y la primera en *bag-in-box*.

El mercado europeo del envasado de bebidas aséptico en cartón tenía un volumen de 29.300 millones de litros. El principal segmento era la leche con 18.400 millones de litros, seguido de los zumos —9.200 millones— y el *food* con 1.700 millones de litros.

El mercado de envases de leche líquida en España alcanzaba aproximadamente los 3.150 millones de litros, el de zumos 660 millones y alrededor de 610 millones el segmento *food*. En el mercado español, SIG ostentaba una cuota de mercado aproximada del 26 %, frente al 24% que tenía en el mercado mundial de esta categoría de envases.

⁵ El *bag-in-box* es un tipo de envase para líquidos compuesto por una caja de cartón que incluye una bolsa de plástico formada por varias láminas de material, para proteger su contenido de la oxidación y de la luz. Su capacidad suele oscilar entre 2 y 10 litros y el líquido es dispensado mediante un pequeño grifo. Este tipo de envase proporciona un gran ahorro de material de envasado frente a la alternativa de envases individuales. De uso frecuente para vino, agua o refrescos, es una tendencia creciente en el canal de hostelería y en el de celebración de eventos.

⁶ El *pouch* o bolsa es un envase flexible de material plástico muy utilizado en la industria alimentaria porque permite someter a los alimentos a esterilización en autoclave. Este envase protege de la humedad, el oxígeno y la luz, y resulta fácil de llevar por los consumidores.