

ESTRATEGIA CORPORATIVA

Caso de estudio:

Conservas S.A. es una empresa familiar líder del sector conservero en España con una clara vocación de crecimiento tanto en el mercado doméstico español como a nivel internacional debido a la fuerte cultura de internacionalización presente en el equipo directivo y que han sabido trasladar a los mandos intermedios de la empresa. De hecho, en los últimos tiempos la plantilla del área internacional se ha visto reforzada con la incorporación de un experto en comercio internacional contratado con las ayudas que el Gobierno regional concede anualmente.

La empresa está cerca de cumplir 100 años y se está convirtiendo en un referente tanto a nivel nacional como internacional con presencia en casi todos los caladeros mundiales, pero sin perder su esencia de empresa familiar y teniendo muy claras sus bases fundamentales: Que el servicio sea muy bueno y el producto de la mejor calidad.

Las ventas del año pasado superaron los 10 millones de euros, siendo su negocio principal la fabricación y comercialización de anchoas. Si bien, es un producto conocido, durante los últimos años, la empresa está realizando una fuerte inversión en campañas publicitarias y promociones en el producto, para tratar de convertirse en una marca de referencia, al menos en España.

La empresa dispone de instalaciones productivas en España, Marruecos, y Perú y sus productos son consumidos en más de 20 países de todo el mundo. La empresa también cotiza en bolsa.

La empresa comenzó su expansión internacional con la entrada en el mercado americano, mediante la creación de una empresa conjunta denominada PERUANA DE CONSERVAS, que posteriormente pasó a ser una filial del grupo. Esta decisión con la que los directivos no estaban inicialmente muy convencidos, resultó esencial para entrar en el mercado americano.

Entre los años 1999 y 2000, la empresa Conservas S.A. compra COLIRE (empresa francesa situada en la localidad del departamento de los Pirineos Orientales muy conocida por la calidad de su pescado azul y que en el año 1994 había sido declarado lugar de interés gastronómico.) La empresa COLIRE dispone de gran reputación, pero problemas en la sucesión familiar ocasionaron su venta. También adquiere en ese mismo periodo la empresa española DELICIAS dedicada a la comercialización de productos delicatessen y dirigida a un público con alto poder adquisitivo.

En el año 2001 Conservas S.A. lleva a cabo una de las operaciones más relevantes del sector alimenticio español, con la adquisición de las conocida ARLECO S.A. y CANTABRICO S.L. La adquisición de Cantábrico S.L. le permite ampliar su gama de productos con la fabricación y comercialización de pates, atún, mejillones en conserva, productos congelados, todos ellos

relacionados con la actividad tradicional de la empresa. Sin embargo, este no es el caso de Arleco, la empresa se dedicaba a la fabricación y venta de queso fresco. La compra de esta empresa se vio como una oportunidad de entrar a comercializar un nuevo producto, dentro del sector de la agroalimentación. Los directivos que apoyaron la compra entendían que al tratarse de un producto alimenticio no habría mucha diferencia con respecto a lo que había sido su trayectoria hasta la fecha.

En el año 2006 y como consecuencia de los resultados obtenidos decide iniciar un proceso de reestructuración de sus negocios encaminado a reforzar la competitividad del grupo mediante el rediseño de su cartera de productos y la captura de sinergias.

En el año 2006, el grupo se fija como objetivo: hacer de Conservas S.A. la compañía líder en soluciones saludables de alimentación para lo que diseña una nueva estrategia apoyada en tres pilares básicos:

- El enfoque hacia el core business,
- La optimización de las actividades consideradas estratégicas para el negocio, y con alto valor añadido,
- El crecimiento y la generación de valor para el consumidor y sus accionistas, considerados sus stakeholders clave.

Decide plasmarlo en toda la documentación escrita de la empresa y diseña un plan de formación específico para sus trabajadores con la idea de hacerles partícipes de los nuevos valores de la organización. Además, diseña campañas de publicidad dirigida a informar a los consumidores.

Como consecuencia de estos nuevos pilares en los que se sustentará a partir de ahora la empresa se decide llevar a cabo la siguiente actuación: desinvertir en el negocio de los quesos. El negocio no estaba obteniendo malos resultados, pero se consideró necesario focalizar la actividad de la empresa en aquellos negocios considerados estratégicos, especialmente de cara al futuro próximo, ya que las expectativas de los analistas económicos no eran muy optimistas para España. A tal fin, decide deshacerse de Arleco S.A. que es comprada por un grupo empresarial presente en la misma Comunidad Autónoma dedicado a la producción de leche y queso.

En el año 2007, el grupo vende COLIRE a la multinacional Smith Foods, uno de los socios de referencia del grupo. COLIRE aportaba una imagen de prestigio importante al grupo a nivel europeo, pero las cifras no alcanzaban los niveles objetivo establecidos. La operación de venta se cerró con un pago de 18 millones de euros basándose en la siguiente premisa justificativa: “solo vamos a estar presentes en países con potencial y donde podamos ocupar los puestos número uno o dos de los segmentos en que compita”.

En base a esta información, comentar cuales han sido las principales decisiones de la estrategia de la empresa.