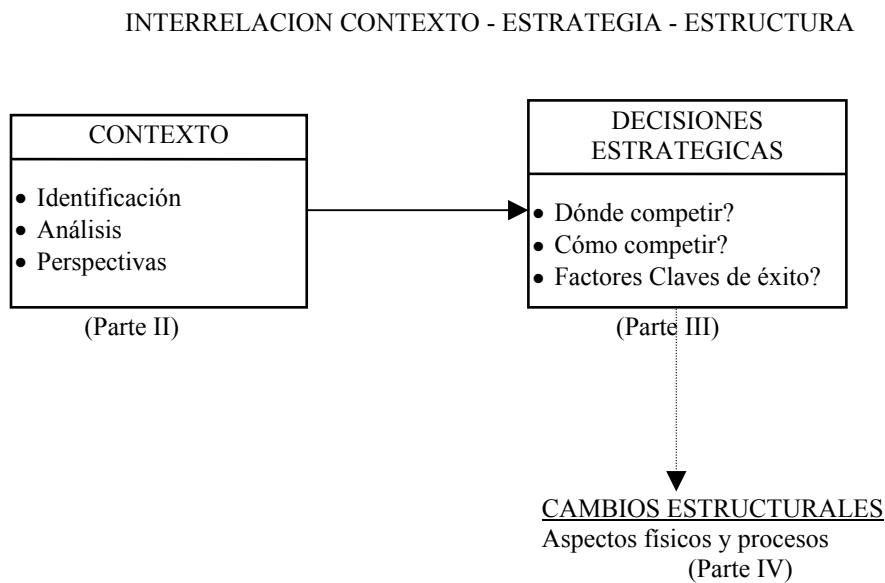


## 6. LA RELACION: CONTEXTO, ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA

El análisis del contexto está motivado por el deseo de generar y evaluar opciones estratégicas. Cuando cambia el contexto, la empresa revisa su estrategia.

Veamos un ejemplo. En los años 90, las empresas argentinas comenzaron a observar que el entorno nacional (baja inflación, mayor apertura de la economía, privatizaciones, desregulación de mercados, etc.) e internacional (Mercosur, etc.) se modificaba. Las empresas comenzaron a hacerse preguntas estratégicas: ¿hay que reemplazar la tecnología? ¿debemos buscar un socio extranjero? ¿es necesario cambiar algunos productos?. Los cambios estratégicos llevaron a modificaciones estructurales: abrir una oficina en Brasil, modificar la organización de ventas, etc.

La interrelación cambio de contexto, cambio de estrategia y cambio de estructura es continua. En la **Figura 3.18**, se la plantea en forma general.



*(Nota: en los capítulos siguientes se observará que hay una interrelación entre los tres aspectos. Así, por ejemplo, la estructura limita la selección de estrategias).*

Figura 3.18

Algunos autores hablan de la noción de “Strategic fit” o “Strategic stretch”, para explicar el desarrollo de estrategias que surjan de la comprensión del entorno y la adaptación de los recursos de la empresa para aprovechar las oportunidades que aparezcan.

## 7. CASO Y PREGUNTAS DE INTEGRACIÓN

---

### CASO: REPOSTERÍA MARTINEZ - PRIMERA PARTE

*Escrito por María Concepción García Gómez  
Universidad Complutense de Madrid*

*El caso ha sido seleccionado del libro “Casos de Dirección Estratégica de la Empresa” de J. E. Navas López y L. A. Guerras Martín, publicado por la Editorial CIVITAS en 1998. La reproducción ha sido autorizada por la Editorial.*

#### 7.1. INTRODUCCIÓN

Repostería Martínez nace hace ya cuatro décadas de la mano de don Epifanio Martínez y de su esposa Digna Ruiz a partir de un pequeño obrador con seis empleados. Actualmente se ha convertido en la empresa española líder en la producción y distribución de productos de repostería con una facturación, en 1996, de 14.000 millones de pesetas, más de mil empleados, tres avanzadas plantas de producción y una potente estructura comercial.

El rápido crecimiento de esta empresa, pionera en muchos aspectos como el envasado individual de sus productos de repostería, se basa en los esfuerzos continuados realizados por toda la familia, es el tesón, la fidelidad a la calidad y al servicio, así como en la imparable diversificación de la producción, pero atendiendo siempre a las demandas del mercado. Sus plantas cuentan con la tecnología más avanzada y en una planta piloto se investigan día a día nuevos productos.

El éxito de Repostería Martínez podría llevar a la deducción de que la repostería industrial es un sector fácil. Sin embargo, no hay nada más alejado de la realidad. Se trata de un sector muy atomizado, con la demanda estancada y un fuerte exceso de capacidad de producción. Por esta razón, antes de analizar la evolución de Repostería Martínez vamos a exponer la estructura del sector.

#### 7.2. ESTRUCTURA DEL SECTOR

El sector de la pastelería industrial se caracteriza por el alto grado de competencia en el mercado interior, lo que ha provocado una fuerte “guerra de precios” dentro del mismo. Si a esto se unen los años de crisis, se observa cómo se ha producido una caída en la rentabilidad de las empresas, viéndose obligadas algunas de ellas a presentar suspensión de pagos o incluso a abandonar su actividad, en estos últimos años. Así, por ejemplo, durante 1996 desaparecieron dos empresas barcelonesas, Especialidades San Jorge y Europea de Bollería y presentaron suspensión de pagos de Hornos López y El Quiteriano.

Dentro del sector, el producto de mayor venta en términos de volumen es la magdalena, pues representa más de un 40 por 100 del total de la pastelería industrial. Al igual que ocurre con el resto del sector, el mercado español de magdalenas ha caído en unos niveles de dura competencia y ha generado una imagen entre los consumidores de ser un producto de bajo precio. A pesar de los intentos por reactivar el mercado lanzando magdalenas con adiciones de chocolate o mermelada, la situación sigue siendo extrema.

Por otra parte, se trata de un subsector con una estructura bastante atomizada. Solo cinco empresas acaparan algo más de 50 por 100 del mercado y son las únicas que tienen una presencia consolidada a nivel nacional. Estas empresas son El Quiteriano, cuya principal marca es “Heras Bareche”, Dulcesa con “Dulcesol”, la Bella Easo, Unipasa, con su marca “Mildred” y Repostería Martínez (**Figura 3.19**). Además de reunir entre todas la mayor parte de la cuota de mercado, también se reparten la mayoría de las ventas en las grandes cadenas de distribución. En estas cadenas, la marca más vendida es “La Bella Easo”, seguida de “Martinez” y “Dulcesol”, aunque todas ellas se ven superadas por la marca blanca, que tiene una cuota superior al 20 por 100.

El resto del mercado lo comparten, en función de sus dimensiones, pequeñas empresas de carácter regional. La supervivencia de estas empresas ha sido posible gracias a las características del canal de comercialización de este sector, ya que al menos la mitad del mercado de magdalenas, se canaliza a través del comercio tradicional, donde aún se impone la venta a granel y es atendido a través de mayoristas. La dispersión geográfica de estos establecimientos tradicionales ha permitido a las compañías de carácter regional mantener unos costes, tanto de transporte como de personal, ajustados y acceder a sus mercados más cercanos.

Sin embargo, esta situación está cambiando. Las grandes superficies pretenden salvar la intermediación de los mayoristas, de forma que los servicios de transporte hasta el punto de venta cada vez más sean asumidos por los fabricantes. Sin embargo, en España, al contrario que en el resto de Europa, no existe aún una extensa infraestructura de plataformas logísticas donde los fabricantes puedan entregar sus pedidos, por lo que deben acudir directamente al establecimiento, aumentando así los gastos de transporte, sobre todo para las pequeñas empresas.

**REPARTO DEL MERCADO ESPAÑOL DE MAGDALENAS**  
(Volumen comercializado)

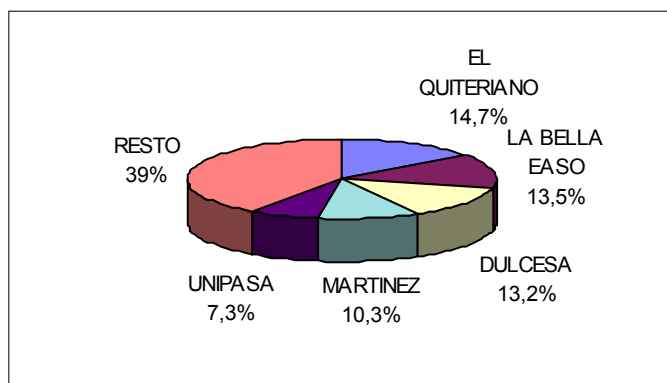


Figura 3.19

Además, la posición de las empresas fabricantes frente a la distribución es muy débil, debido fundamentalmente a dos razones. En primer lugar, la mayoría de los fabricantes del sector son empresas de carácter familiar que no cuentan con el apoyo financiero de los grandes grupos, a excepción de Panrico (participada al 50 por 100 por la multinacional británica Allied, aunque los socios españoles están intentando comprar ese porcentaje) y La Bella Easo (que pertenece al 100 por 100 de 1996 al grupo belga Eurobake). En el segundo lugar, la mayoría de las empresas tienen una capacidad de producción instalada muy superior al volumen que realmente fabrican. Esto las obliga a sacrificar el margen comercial a cambio de una mayor ocupación de esa capacidad, por lo que los beneficios deben conseguirse a través de una adecuada política de costes.

El alto grado de competencia existente en el mercado interior ha presionado a las empresas españolas a salir fuera de las fronteras e internacionalizarse. El principal destino ha sido tradicionalmente la Unión Europea, aunque también está empezando a tener importancia los países del Este, Rusia y Latinoamérica, sobre todo Brasil. En la **Figura 3.20** aparecen los principales países destinatarios de las magdalenas españolas durante 1996.

Precisamente, el éxito que está teniendo esta estrategia para las empresas del sector se debe en gran medida a la mala situación del mercado interior, la cual ha obligado a los fabricantes a automatizar los sistemas productivos, consiguiendo fabricar a costes muy bajos. Esto les permite ofrecer el producto en los mercados exteriores a precios muy competitivos. En especial, han tenido una gran aceptación las magdalenas rellenas, y en general todas las magdalenas españolas, por resultar más ligeras que las magdalenas francesas y que otros artículos de pastelería similares de otros países.

Durante el año 1996, las ventas de los productos españoles de pastelería industrial en los mercados internacionales han experimentado un nuevo impulso. La exportación a crecido un 17 por 100 y son cada vez más las empresas que se internacionalizan, hasta tal punto que está empezando a desplazarse la “guerra de precios” más allá de nuestras fronteras. En la **Figura 3.21** puede observarse la tendencia creciente del volumen de comercio exterior de magdalenas desde 1992 hasta 1996.

**PAISES DESTINATARIOS**  
de las Magdalenas españolas en 1996

<u>País</u>	<u>%</u>
Rusia	15,7
Francia	14,1
Portugal	12,0
Reino Unido	11,0
Alemania	9,5
EE.UU.	7,9
Canadá	6,3
Italia	4,5
Otros	19,0

Figura 3.20

La facturación externa acumulada por los 27 principales exportadores nacionales del sector se acerca a los 13.000 millones de pesetas. A este incremento han contribuido nuevas empresas que han iniciado su aventura internacional durante 1996. La mayoría de ellas son compañías de tipo medio, como Productos Agustín, Productos Alimenticios Lomai y Pastelería Ballabriga, aunque también destaca el comienzo en el negocio internacional de una de las grandes, Repostería Martínez. Como veremos a continuación, esta última inició en 1996 su proceso de internacionalización, y aunque lo hizo dos años después que sus principales competidores, consiguió que las exportaciones representasen en ese año el 5 por 100 de sus ventas.

De entre las empresas que ya realizaban operaciones internacionales, destaca la subida del 54 por 100 en sus exportaciones de Unipasa, que se coloca como el segundo operador internacional después de El Quiteriano. Asimismo, hay que destacar las exportaciones del grupo Panrico, en particular en el caso de las magdalenas, ya que vende el 50 por 100 de su producción en países de la Unión Europea.

### COMERCIO EXTERIOR DE MAGDALENAS Y OTROS DULCES SIMILARES (Tm.)

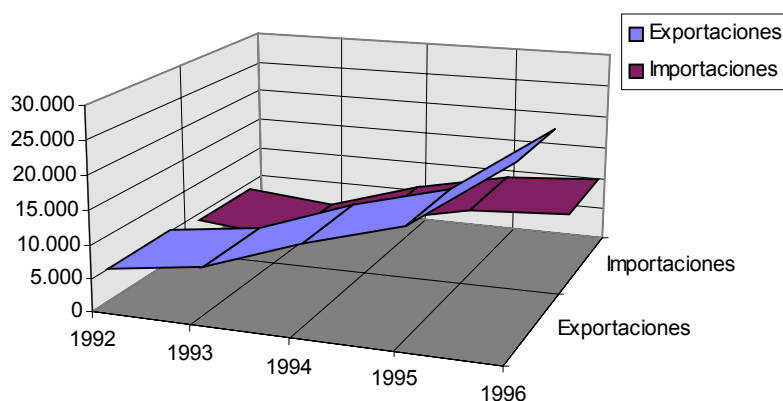


Figura 3.21

Sin embargo, resulta imposible la exportación de su producto estrella, el “Donuts”, puesto que al tratarse de un producto fresco de corta caducidad debe comercializarse en áreas regionales cercanas a su planta de fabricación. Esto explica que Panrico sea una de las pocas empresas del sector que opta por la inversión directa en el exterior. Hasta el momento, posee plantas propias en Portugal, concretamente en Lisboa, Oporto y Madeira y, desde finales de 1996, también en Pekín. Este último proyecto se desarrolla a través de la filial Beijing Panrico Food, participada en un 25 por 100 por una sociedad pública del gobierno chino, y ha supuesto una inversión inicial de 300 millones de pesetas. Su rival en pan de molde, Bimbo, ha decidido seguir los pasos de su principal competidora, para lo cual ha invertido 1.500 millones de pesetas en la construcción de una planta en Portugal, desde donde abastecer el mercado de dicho país y el noroeste español.

Como contrapartida, algunas de las empresas pioneras en el negocio internacional han repetido o descendido sus exportaciones durante 1996. Entre ellas destaca el caso de Castello, que incluso se vio obligada a clausurar una delegación abierta en Hungría. Más sorprendente ha sido la suspensión de pagos presentada por El Quiteriano en octubre de 1996 como consecuencia de diversos impagos presentados en Rusia y en Brasil y por el endeudamiento contraído para hacer frente a un desembolso de 1.000 millones de pesetas para la puesta en marcha de una fábrica en Buenos Aires.

Sin embargo, la internacionalización no es la única opción elegida por las empresas del sector para hacer frente a la crisis. Algunas de ellas han optado además por la diversificación. Así por ejemplo, Panrico ha adquirido una fábrica de Industrias Galaxia para entrar en el negocio de los snacks y los frutos secos y está preparando nuevas inversiones destinadas al mismo objetivo.

Panrico no es el único caso. Unipasa ha optado por las pastas de té y los hojaldres, para lo cual adquirió a finales de 1996 el 60 por 100 de la empresa Concepción López (ahora denominada Pauni Medina) y por invertir 400 millones de pesetas en duplicar la capacidad de producción de croissants de su filial Pauni en Huesca. El propósito de todo esto es tanto atender la demanda externa como aumentar la asistencia a sus empresas comerciales asociadas con productos de fabricación propia y con una gama de artículos más amplia.

### 7.3. ORIGENES DE REPOSTERIA MARTINEZ

El nacimiento de Repostería Martínez se produce a mediados de los años cincuenta cuando Epifanio Martínez, un pasiego emprendedor y con buena vista para los negocios, incorpora a su negocio de ultramarinos, situado en una solitaria venta al norte de Burgos (la venta de Orbaneja), un rudimentario horno refractario de panadería. En muy poco tiempo consigue aumentar la producción y vender el pan en veinte kilómetros a la redonda. Sin embargo, a partir de 1960 comienza la despoblación de esa zona. La mayor parte de la población emigra a ciudades industriales, sobre todo las cuencas industriales del País Vasco, llegando incluso a desaparecer pueblos enteros.

Ante una situación, Epifanio y su mujer, Digna Ruiz, deciden emigrar a zonas más pobladas, buscando sobre todo asegurar a sus siete hijos, aún muy jóvenes. La familia Martínez se desplaza a San Roque de Riomiera (Cantabria), donde Epifanio alquila una panadería con negocio de ultramarinos y almacén de piensos. Aunque el negocio va bien, pronto esta comarca pasiega se queda pequeña para los sueños de expansión de don Epifanio, por lo que, tres años después, decide trasladarse a Santander.

Don Epifanio y su mujer tienen las ideas muy claras: junto a sus hijos han formado un buen equipo, para ellos el mejor, y hay que seguir trabajando y motivándose con nuevos retos.

El primer negocio en Santander en una panadería en la cuesta de la Atalaya que, a los pocos meses, se amplía con la adquisición de una cafetería y otra panadería más en la misma ciudad. En ese mismo año (1963) y en pleno boom de los sesenta, se amplía el negocio con la compra de un pequeño obrador de pastelería, siendo aquí donde realmente nace Repostería Martínez. Este obrador de 250 metros cuadrados de seis trabajadores constituye la entrada de la familia Martínez en el sector de la repostería. Don Epifanio manda a su hijo Luis al frente del obrador y reparte entre el resto de sus hijos la responsabilidad y el trabajo de ambos negocios, que ya dan ocupación a quince trabajadores, aunque la producción se vende íntegramente en Santander.

Pronto el obrador se rentabiliza. En apenas cinco años, la unión y el trabajo distribuido entre hermanos ha conseguido convertir los pequeños negocios artesanales en una empresa con futuro. Las pastas han dado paso a la fabricación de palmeras, bollos, magdalenas, sobaos pasiegos y una larga lista de productos y, además, el mercado absorbe el 100 por 100 de la producción. Por esta razón, la familia se plantea la posibilidad de ampliar el negocio de repostería, aunque sin abandonar la actividad de panadería.

### 7.4. CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

En 1973 se construye la primera planta de fabricación de Repostería Martínez con una extensión de 1.400 metros cuadrados, y a la que se incorporan las más modernas técnicas de fabricación y de investigación y desarrollo. Se constituye la sociedad limitada Hermanos Martínez, a partes iguales, y unos años más tarde el patriarca cede todo el control y la propiedad a sus hijos.

El crecimiento es constante y supera las expectativas más optimistas, abriéndose nuevos mercados. A pesar de que la red comercial se extiende ya por toda la cornisa cantábrica y por las provincias de Burgos, Valladolid y Palencia, la familia Martínez quiere alcanzar todo el territorio nacional. Esto implica una fuerte inversión para incrementar la producción y los Martínez se plantean la elección entre dos alternativas: ampliar la fábrica actual o construir una nueva factoría. Optan por esta segunda, con el propósito de facilitar la comunicación con los nuevos mercados a los que se pretende llegar.

De esta forma, en 1975 y con una inversión cercana a los 200 millones de pesetas, se construyen en Briviesca (Burgos) tres naves que ocupan una superficie de 7.500 metros cuadrados. En ellas se ponen en funcionamiento varias líneas de producción totalmente automatizadas, intentando mantener la tradición y el carácter artesanal, pero sin dejar de introducir más modernas técnicas de producción y de investigación y desarrollo. Año tras año se han ido sucediendo diferentes ampliaciones, tanto en la propia factoría, que actualmente ocupa unos 40.000 metros cuadrados, como en las instalaciones y maquinarias dedicadas a la producción. Continuamente se han ido renovando e implantando nuevos equipos para dotar a los medios productivos de la tecnología más avanzada en el mundo de la fabricación de repostería industrial.

A principios de la década de los noventa, cuando la demanda una vez más supera a la producción, la familia Martínez se planteó la posibilidad de abrir una nueva planta de fabricación. Así en 1993 inauguró una nueva fábrica en El Espinar (Segovia), creando la filial Bollería Gusten. Bollería Gusten cuenta con cinco líneas de producción automáticas de repostería industrial, una producción actual de aproximadamente 4.500 toneladas al año y un nivel de empleo de 112 personas. Fabrica con marca Martínez y utiliza toda la red de servicios de Repostería Martínez.

Un año después, en 1994, los Martínez apuestan una vez más por el futuro y abren una nueva fábrica en Santander, así como la sede de las oficinas centrales equipada con las últimas y más sofisticadas instalaciones.

En definitiva, en sus tres últimas décadas, Repostería Martínez ha registrado un crecimiento constante. Tal y como se puede ver en la **Figura 3.22**, en los últimos diez años ha llegado a multiplicar por once su facturación y en los últimos seis la ha triplicado. Si en 1985 era de 1.334 millones de pesetas, en 1990 superaba los 5.521 millones de pesetas y en 1996 alcanzaba los 14.000 millones de pesetas.

**FACTURACIÓN**  
de la Repostería Martínez

<u>Año</u>	<u>Millones de Pesetas</u>
1985	1.334
1990	5.521
1995	12.700
1996	14.000

Figura 3.22

La cartera de productos de Repostería Martínez se distingue por su variedad: más de 280 referencias, distribuidas en las siguientes categorías: sobaos, bollería, pastas, magdalenas, bizcochos, bóer, croissants, hojaldres, productos de navidad, pastelitos, rosquillas y otros.

Esta cartera se divide en dos unidades de negocio: granel y empaquetados. En cuanto a la primera (venta en expositores en régimen de libre servicio), Martínez cuenta con más de 30.000 expositores, más de 225 productos propios y en continua renovación y una estructura de abastecimiento a todos ellos que confirma el liderazgo de la empresa en esta modalidad de venta.

En cuanto a los productos empaquetados, cuenta con 120 formatos diferentes, siendo líder absoluto en el mercado del sobao y ocupando el segundo puesto nacional en el de magdalenas, según Nielsen 96.

La mayoría de los productos Martínez se diferencian por presentarse envasados individualmente, de forma que su conservación y manipulación se realiza en unas buenas condiciones de higiene.

## 7.5. LA PANADERÍA

Además de la repostería, el grupo Martínez ha ido manteniendo otras actividades empresariales, como la fabricación de pan, que fue el inicio de su andadura empresarial. Por ello, paralelamente al crecimiento que ha ido experimentando la actividad de la repostería, se ha ido desarrollando la actividad panadera.

La pequeña panadería con la que don Epifanio sentó las bases de la empresa, también se había quedado pequeña. Por esta razón, en 1980 la familia Martínez compró el 100 por 100 de las acciones de la panadería con mayor cuota de mercado de Santander: Panaderías Unificadas Santanderinas (Panusa), una cooperativa fundada en 1975 por 18 fabricantes de pan y que ahora gestiona Clemente Martínez. Con esta adquisición, el grupo pasó a ser líder del sector en Cantabria, con 3.500 toneladas de producción, 70 empleados y una facturación que superaba los 500 millones de pesetas. Actualmente, la facturación está próxima a los 1.000 millones de pesetas y cuenta con 100 trabajadores.

Por tanto, con su tradicional filosofía de trabajo y de reinversión de resultados, la familia Martínez también ha mantenido su esfuerzo inversor en la actividad de panadería, uno de los sectores alimentarios más castigado por los cambios en los hábitos de consumo.

La causa de este éxito ha sido que el grupo ha sabido adaptarse a las nuevas demandas. La actividad, que en un principio estaba basada en la producción panadera tradicional, ahora atiende tanto a la fabricación artesanal como a las diversas variedades de pan fresco. Asimismo, ha orientado su actividad hacia la fabricación de pan y repostería congelada para su comercialización en más de 20 puntos calientes (aproximadamente 13 propios y el resto franquiciados) en Santander.

Recientemente ha sido homologada por la franquicia americana Subway como proveedor para toda Europa de masa congelada de pan, razón por la cual está exportando ya masa congelada a varios países europeos entre los que se encuentran Portugal, Austria o Italia.

### 7.6. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Repostería Martínez es consciente de que la situación del mercado interior no es muy favorable, ya que las ventas permanecen estancadas y el mercado tiende a buscar precios bajos. Ante esta circunstancia, la empresa debe conseguir que su marca sea reconocida por los consumidores y que pueda situarse en un segmento de calidad.

Por ello, Repostería Martínez centra su estrategia en lograr la más alta calidad para sus productos. En este sentido, se dirige un avanzado Sistema de Gestión de Calidad que culminará previsiblemente a finales de este año con la certificación de la Norma ISO 9002. Al mismo tiempo, Repostería Martínez ha impulsado el desarrollo de diversos programas de investigación en colaboración con las Universidades de Burgos, Navarra y Cantabria. Esta actividad investigadora asegura la mejora continua de los procesos productivos de Repostería Martínez, así como de los productos finales de dichos procesos.

Asimismo, ha desarrollado el lanzamiento de una segunda marca denominada “Dulcemar”. Esta estrategia de contar con dos marcas en el mercado, en distintas bandas de precio al público, puede indicar una de las tendencias que se acusarán en el futuro: la decantación del mercado hacia los productos de oferta o hacia aquellos con marca reconocida y cuidada presentación.

Por otra parte, al continuo esfuerzo por lograr productos diferenciados, costes competitivos y mejoras en la distribución, Repostería Martínez ha añadido recursos de marketing para dotar de valor añadido a sus productos, realizando diversas promociones al consumidor (sorteo de viajes, bicicletas, maillots...), así como publicidad en televisión. De hecho, Repostería Martínez es una de las pocas empresas de repostería, exceptuando a “Donuts”, que apoya su marca mediante campañas publicitarias en televisión.

Según hemos visto, la entrada de esta empresa en un sector tan atomizado se hizo con discreción, hasta el punto de que su imagen corporativa era relativamente poco robusta. Para consolidar dicha imagen de marca y transmitir los valores de calidad y confianza, decidieron reforzar su campaña de publicidad en televisión incorporando a ella a alguien que transmitiese con su personalidad dichos valores.

Así, en 1997 Miguel Induráin une su imagen a la de Repostería Martínez, convirtiéndose en el protagonista del anuncio en televisión. Efectivamente, Miguel Induráin comunica fácilmente los valores de marca de Repostería Martínez: una marca de calidad, de confianza, próxima, tradicional, familiar, pero a la vez también una marca moderna y actual. Desde el punto de vista publicitario, ofrece grandes posibilidades para lograr:

- notoriedad frente a saturación del medio televisivo,
- credibilidad del mensaje frente a problemas de eficacia de la publicidad, y
- resonancia de la marca en todos los medios de comunicación.

Debido al éxito conseguido con la campaña publicitaria de 1997 (más de 180 millones de impactos), Repostería Martínez y Miguel Induráin han decidido continuar su colaboración durante 1998. La alta notoriedad del personaje, junto con la campaña de relaciones públicas desarrollada por Repostería Martínez, han permitido que el nuevo anuncio publicitario haya tenido un importante eco en los medios de comunicación.

Este nuevo anuncio se ha rodado en el área del Montseny en Barcelona, un lugar muy conocido por ser un paraje natural muy utilizado por los deportistas catalanes. A diferencia del primero, es éste sí hay pedales, ya que muestra a Miguel Induráin paseando en bicicleta con su “hijo”, el cual llega a deshincharle una rueda para conseguir un sobao. Esta nueva campaña se inició en febrero de 1998 y la segunda parte continúa a partir de setiembre de 1998.

Por otra parte y con la finalidad de conocer mejor el posicionamiento de su marca tras las actuaciones desarrolladas, recientemente Repostería Martínez encargó a Eco Consulting una investigación de mercado. Los resultados indican que Repostería Martínez es reconocida por los consumidores como una marca de calidad. Esta imagen es homogénea en toda España, presentándose incluso en las zonas de menor implantación de Martínez. También se pone de manifiesto que los atributos de marca que identifican a Repostería Martínez son los siguientes:

- Calidad: es el principal valor de marca de Repostería Martínez, aunque no lo capitaliza en el sector. Es un concepto esencial, pero difícil de explicar para el consumidor, quien lo relaciona con: sensación de fresco, aspecto y presentación del producto en el lineal y experiencia reiterada del producto (“es la marca que uso siempre”).
- Envasado individual: El envase individual es una característica altamente valorada y que el consumidor relaciona con calidad (buena conservación) y comodidad (momentos de consumo alternativos).
- Variedad: Repostería Martínez posee una gran variedad de productos.

### 7.7. EXPORTACIÓN

La familia Martínez tiene como objetivo aumentar las exportaciones, con la intención de que representen el 25 por 100 de las ventas de la empresa. Para ello, se está realizando un análisis de la posición competitiva de la empresa más allá del mercado español, planteándose Europa como un mercado homogéneo en el cual los gustos en pastelería de los consumidores son muy similares, exceptuando Inglaterra e Italia que son países más galleteros.

Como se ha señalado anteriormente, Repostería Martínez no había apostado con claridad por la exportación hasta el año 1997. Durante principios de los noventa basó su crecimiento en el mercado español, mientras que otros fabricantes de pastelería ya realizaban un considerable negocio fuera de nuestras fronteras. Sólo cuando se ha ralentizado este crecimiento interior Repostería Martínez ha decidido dar el salto internacional. Durante el año 1996, las exportaciones representaron tan sólo un 5 por 100 sobre las ventas, pero el propósito a medio plazo es alcanzar un 25 por 100, dirigido especialmente al mercado centroeuropeo, ya que se considera que Sudamérica y otros mercados emergentes son demasiado distantes y arriesgados. Actualmente está presente en Alemania, Francia, Portugal, Bélgica, Gran Bretaña, Polonia y Rusia

La exportación se está encaminando hacia grandes superficies, a través de plataformas, y el suministro de producción a otros fabricantes extranjeros, que demandan artículos sólo fabricados en España, como magdalenas o croissants rellenos. Además, Repostería Martínez cuenta con tecnología para desarrollar gran cantidad de nuevos productos que puedan ser solicitados por la clientela europea.

Sin embargo, no contemplan la posibilidad de montar instalaciones de producción en otros países, ya que cuentan con capacidad suficiente en sus fábricas de Briviesca (Burgos), Santander y El Espinar (Segovia). A pesar de esto, la empresa está llevando a cabo un estudio sobre el mercado chino que, de ser positivo, podría llevar a la construcción de una planta en dicho país.

### 7.8. ESTRATEGIAS FUNCIONALES

#### *Logística y distribución*

Una de las claves para que la conocida afirmación de “recién hechos” sea una realidad es el sistema de logística desarrollado en Repostería Martínez. El sistema denominado “rotación de servicios” (Pedido-Producción-Carga-Punto de Venta) garantiza que los productos lleguen a los lineales de los establecimientos en perfectas condiciones.

El proceso se inicia a primera hora de la mañana, cuando los treinta y cinco camiones de la empresa se dirigen a las cincuenta delegaciones repartidas por todo el territorio español. Desde allí, 650 vehículos de reparto abastecen a más de 80.000 puntos de venta.

La red comercial era hasta hace poco tiempo propia. Sin embargo, la logística de la compañía está en pleno cambio. Los vehículos de reparto de cada delegación son propiedades de la empresa, pero la distribución desde el almacén de productos terminados hasta los almacenes de las delegaciones actualmente se realiza de forma mixta: parte es transporte propio y parte está subcontratado.

#### *Política financiera*

Desde sus comienzos, la familia Martínez ha llevado a cabo una política de reinversión de los beneficios en el negocio. Siempre han tenido un carácter emprendedor, pero con una idea clara: “los bancos, de lejos”.

Por ello, sólo invierten cuando disponen de la mayor parte del capital y tienen como premisas la liquidez y el pago a corto plazo. Intentan incorporar tecnología punta, pero siempre dentro de una economía saneada.

Precisamente, la solidez económica de esta empresa les está facilitando la rápida salida hacia los mercados europeos.

#### *Política de recursos humanos*

Una característica de Repostería Martínez ha sido el carácter paternalista de la empresa. Los siete hermanos, en los que se basan todas las tareas de alta dirección, han sabido transmitir a todas las personas que forman parte de la empresa el espíritu familiar inculcado por su fundador. Esto ha dado lugar a un clima de nula conflictividad laboral, en el que destaca la integración y la colaboración entre los más de 1.100 trabajadores que, repartidos por toda España, forman la plantilla de esta empresa.

### 7.9. ESTRUCTURA DEL GRUPO: PROPIEDAD Y GESTIÓN

El grupo está formado por tres empresas: Panusa, Repostería Martínez y Bollería Gusten. La matriz, Panaderías Unificadas Santanderinas, S.A. (Panusa), es propietaria de la mayoría de las acciones de Repostería Martínez y Bollería Gusten, aunque, en cualquier caso, la totalidad del capital pertenece a los hermanos Martínez Ruiz. Don Epifanio Martínez delegó hace años en sus hijos e incluso les entregó su participación. La toma de decisiones está muy consensuada entre los siete hermanos, pero cada uno lleva las riendas de una parte de la empresa.



De esta forma, Luis, hasta septiembre de 1997 director general de Repostería Martínez, se encarga de la dirección financiera y comparte con Nicanor la gestión comercial y el control de las rutas de venta. Clemente gestiona la panadería Panusa, mientras que Ana regenta, junto a su marido, la Repostería Santanderina. Jesús está al frente de la producción en la factoría de Briviesca (Burgos) e Isabel controla el marketing de la empresa. Por último, Epifanio hijo supervisa la maquinaria y el desarrollo de nuevas tecnologías.

Sin embargo, aunque los siete hermanos dirigen en bloque la sociedad se han visto obligados a gestionar una transición gradual desde una cultura y un modelo de gestión de tipo familiar, válido hasta hace una docena de años cuando la empresa era pequeña, hacia una concepción más profesional, sin que ello genere tensiones o ponga en riesgo la cohesión entre ellos, que ha sido la base de su dinamismo. Internamente, el reto más difícil es adaptar la gestión a la creciente complejidad producida por el continuo crecimiento de las ventas, la presencia en nuevos mercados y la ampliación de la oferta de productos.

Por esta razón, así como para consolidar el desarrollo de la sociedad y facilitar la entrada de la nueva generación, los hermanos Martínez decidieron que era fundamental profesionalizar la gestión, aunque intentando mantener lo más valioso de la cultura familiar. Así, desde hace dos o tres años, se ha dado entrada en el Consejo de Administración a consejeros externos en asesoramiento empresarial y, en septiembre de 1997, se decide cubrir el puesto de dirección general, hasta ese momento ocupado por Luis Martínez, por un profesional también externo.

Pensando en el futuro, los siete hermanos, que tienen catorce hijos, algunos de ellos ya trabajando y otros en proceso de formación, han firmado un protocolo familiar que determinará la futura gestión. Este protocolo actúa como una “constitución interna” que regula y limita la actuación de los familiares en la empresa para intentar que “no entre nadie que no haya demostrado su capacidad”.

**DATOS ECONÓMICOS DEL GRUPO REPOSTERÍA MARTÍNEZ**  
(en millones de pesetas)

	Repostería Martínez		Bollería Gusten			Pan. Unif. Santanderinas		
	1995	1996	1995	1996	1995	1996		
Ventas.....	12.700	13.300	731	1.605	481	560		
Exportación.....	400	644	---	---	---	---		
Cash-flow.....	861	798	-3	194	---	---		
Resultados.....	393	342	-134	8	47	36		
Inversión.....	693	180	1.500	386	---	---		
Producción (1).....	30.263	30.106	---	3.450	---	---		
Capital .....		320		525		376		
Reservas.....		3.322		---		322		
Accionistas.....	Familia	Martínez Ruiz	Familia	Martínez Ruiz	Familia	Martínez Ruiz		
Plantilla media.....		942		110		76		

(1) En Tm.

Figura 3.23

**7.10. PERSPECTIVAS DE FUTURO**

En Repostería Martínez no se descartan aspectos tales como la diversificación, la alianza con otras empresas o incluso la adquisición de compañías. Sin embargo, por ahora sólo se plantean ir hacia productos afines, siempre dentro de la repostería, investigando en nuevas coberturas y rellenos. Este es el objetivo de su planta piloto, en la que se desarrollan nuevos productos, intentando, de esta forma, adelantarse a las necesidades del consumidor.

Por otra parte, se encuentran dispuestos a realizar alianzas con otras empresas, principalmente con la finalidad de compartir costes fijos. Aunque no lo descartan, no consideran prioritaria la adquisición total o parcial de otras sociedades y se rechaza totalmente cualquier posibilidad de entrada de nuevos accionistas en la empresa: “Martínez es una de las principales compañías familiares del país y éste es un tesoro que esta familia quiere conservar”.

## **PREGUNTAS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN**

---

(Aclaración: las preguntas están formuladas por el autor de este libro)

1. ¿Cuáles son los principales aspectos del contexto (macro y microentorno) que tiene que tener en cuenta el grupo Panaderías Unificadas Santanderinas S.A. para la selección de la estrategia a partir de 1998? ¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas? ¿Cómo pueden describirse los diferentes mercados (panadería, repostería, etc.) desde la óptica de la Economía Industrial? ¿Cómo dibujaría el modelo de las cinco fuerzas de Porter?
2. ¿Cuál es la orientación de la empresa a principios de 1998? Defina en pocas palabras la visión, misión y los principios rectores. ¿Cuál sería el equivalente de esta orientación general para usted como individuo? ¿Cuál fue la orientación general en los años '60, en el período '70-'80 y entre 1990 y 1996?
3. En función de esa orientación general: ¿cuáles piensa que son los objetivos de mediano plazo de la empresa y las metas para los años 1998 y 1999?
4. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de Repostería Martínez y las *core competencies* del grupo Panaderías Unificadas Santanderinas?
5. De acuerdo con lo sucedido en el período 1990-96, ¿cómo describiría la estrategia seguida?
6. En función de las oportunidades que el medio presenta para el grupo empresario: ¿cuáles son las opciones estratégicas? ¿Son factibles? ¿Implican riesgos? ¿Son atractivas para los accionistas (dueños)?
7. ¿Cómo cree que la empresa pasará de la situación de principios de 1998 a una futura definida por los objetivos que mencionó al contestar la pregunta 3?  
¿Es capaz de definir con precisión:
  - la estrategia general del grupo Panaderías Unificadas Santanderinas,
  - la estrategia de cada unidad de negocios (Repostería Martínez, Bollería Gusten y Panusa)?¿Hay sinergia entre los negocios?  
¿Puede hacer un análisis equivalente para usted mismo, como persona?
8. ¿Qué utiliza el grupo empresario: visión u oportunismo estratégico?  
¿Hay *strategic intent* (persistencia estratégica)?
9. ¿En qué punto del reloj de Bowman están Repostería Martínez, Bollería Gusten y Panusa?
10. Dibuje el diagrama de Abell para Repostería Martínez.  
¿Qué le sugiere? Haga el mismo diagrama para alguno de los competidores importantes (El Quiteriano, La Bella Easo, Dulcesa).
11. ¿Cree que el posicionamiento de Repostería Martínez es correcto?  
Teniendo en cuenta las ideas de Al Ries ¿criticaría la cantidad de productos que posee la empresa?  
¿Considera que habría que eliminar o agregar alguno?
12. Defina a partir del marco técnico de Treacy y Wiserna qué busca Repostería Martínez.

13. Dibuje el Tablero de Control equilibrado de R. Kaplan y D. Norton en forma vertical, señalando en cada perspectiva los aspectos que han contribuido al éxito de Repostería Martínez y los temas que, en su opinión, hay que mejorar.
14. ¿Cumple R. Martínez con todas las “lecciones” de las Empresas Campeonas Ocultas?
15. ¿Cree que la expansión internacional se está realizando bien? ¿Por qué?
16. ¿Qué opinión le merecen las estrategias funcionales?
17. ¿Está usando a pleno el grupo Panaderías Unificadas Santanderinas las posibilidades de la tecnología informática en la estrategia empresaria?
18. Analice la vinculación entre contexto, estrategia y estructura en Panaderías Unificadas Santanderinas, antes y después de septiembre de 1997. Haga el dibujo de la interrelación.  
¿Qué le sugiere el análisis hacia el futuro? ¿A qué atribuye que la empresa haya nombrado un director general externo y encargado un estudio de mercado a una consultora?
19. La empresa rechaza totalmente cualquier posibilidad de entrada de nuevos accionistas y no considera prioritaria la adquisición parcial o total de sociedades. ¿Cree que esas decisiones surgen de un correcto análisis estratégico, o son producto de aspectos internos, estructurales?
20. ¿Cómo influyen en este caso los aspectos culturales? ¿Las decisiones estratégicas hubiesen sido diferentes en otro país?

## CASO: REPOSTERIA MARTINEZ - SEGUNDA PARTE

*La profesora María Concepción García Gómez de la Universidad Complutense de Madrid actualizó el caso en la nueva edición del libro mencionado (Editorial CIVITAS, año 2000). La reproducción ha sido autorizada.*

En esta segunda parte del caso se analizan los hechos posteriores a la adquisición de la empresa por parte de Bimbo en el año 1999.

### 7.11. ESTRUCTURA DEL GRUPO ANTES DE LA COMPRA

En 1999 Repostería Martínez se había convertido en un grupo formado por tres empresas: Panusa, Repostería Martínez y Bollería Gusten. La matriz Panaderías Unificadas Santanderinas S.A. (Panusa) era propietaria de la mayoría de las acciones de Repostería Martínez y Bollería Gusten, aunque en cualquier caso la totalidad del capital pertenecía a los hermanos Martínez Ruiz ya que don Epifanio Martínez había delegado hace años en sus hijos a los que, incluso, les había entregado su participación.

Aunque el capital pertenecía al 100% de los hermanos Martínez Ruiz, desde Setiembre de 1997 el puesto de director general se había ido cubriendo por profesionales externos y, dos o tres años antes, se había dado entrada en el Consejo de Administración a consejeros expertos en asesoramiento empresarial. Todas estas actuaciones tenían como objetivo gestionar una transición gradual desde una cultura y un modelo de gestión de tipo familiar hasta una concepción más profesional que se adaptase a la creciente complejidad producida por el continuo crecimiento de las ventas, la presencia en nuevos mercados y la ampliación de la oferta de productos.

Sin embargo, la atomización del sector y la falta de una estructura internacional había provocado en los últimos años fuertes tensiones entre los accionistas de Repostería Martínez, al tiempo que los intentos para situar al frente de la compañía a profesionales ajenos al accionariado familiar no habían funcionado de la manera prevista. Las diferencias que habían ido apareciendo entre los hermanos Martínez sobre el futuro de la empresa terminan en el mes de marzo del año 1999 con la firma de un acuerdo para la venta de Repostería Martínez.

### 7.12. BIMBO COMPRA REPOSTERÍA MARTINEZ

De esta forma, el 25 de marzo de 1999, Bimbo S.A. y su casa matriz The Earthgrains Company (NYSE-EGR)<sup>1</sup> anuncian la adquisición de Repostería Martínez. Con la nueva situación, la gama de pastelería suponía el 35% de las ventas de la filial de Earthgrains, que además pasaba a controlar el 43% de dicho mercado. La operación de la compra sólo se refiere a Repostería Martínez y Bollería Gusten, no estando incluidos dentro de la misma Panusa (instalada, como hemos visto, en Santander), al tratarse de una panadería tradicional. En el acuerdo se establece, además, que Luis Martínez presidente de la Repostería Martínez, y otros directivos de la empresa permanecerán al frente de la gestión y reportarán a Xavier Argenté, consejero delegado de Bimbo.

Bimbo S.A., era en ese momento un grupo de empresas dedicada a la fabricación y comercialización de productos de panadería, bollería y pastelería. Había sido la empresa introductora del pan de molde en España, siendo además líder en España en los mercados de pan, bollería y pastelería infantil y líder en bollería y número dos de pan de molde en Portugal.

Bimbo había nacido en Barcelona en 1964, aunque las raíces de la marca se remontan a una iniciativa empresarial de unos mejicanos con ascendencia catalana, los cuales habían fundado en Méjico en 1945 una empresa dedicada a la fabricación de pan de molde. En 1971, la compañía americana Campbell Taggart adquirió el 50% de las acciones de Bimbo, siendo esta empresa a su vez adquirida por Anheuser-Busch en 1982. Sin embargo, en 1996 abandona el sector del pan y Campbell Taggart se transforma en Earthgrains Company.

Las principales marcas que Bimbo comercializa son:

- En pan y bollería “BIMBO”, “Silueta”, y “Semilla De Oro”.
- En bollería dulce, bollería rellena y bizcochos: “Madame Brioche”, “Bony”, “Tigretón”, “Pantera Rosa”, “Círculo Rojo” y “BimboCao”.

---

<sup>1</sup> The Earthgrains Company, con sede en St. Louis (Missouri), es uno de los principales fabricantes de pan de molde, bollería y masas refrigeradas de los Estados Unidos Actualmente tras la compra en noviembre de 1999 de Metz Baking Company por más de 100.000 millones de pesetas (600 millones de euros), se ha situado como la segunda panificadora de Estados Unidos. Esa operación junto con la española, confirman la voluntad de expansión y crecimiento de esta empresa en los mercados en los que opera.

Como puede observarse, por tanto, Bimbo y Repostería Martínez eran dos empresas complementarias tanto desde el punto de vista de los productos como desde el punto de vista de la distribución y de los consumidores.

Por otra parte ambas compañías eran líderes en sus respectivos mercados y tenían una fuerte imagen de marca y un reconocido prestigio entre sus clientes y consumidores por lo que la combinación de ambas compañías tenía como objetivo aprovechar lo mejor de cada una, de manera que las dos juntas fueran más fuertes y tuvieran una mayor capacidad de crecimiento que por separado. Tras la adquisición el nuevo grupo ostenta el liderazgo tanto del sector de panadería y bollería, con una cuota de mercado de 56,7% como del sector de pastelería y repostería, con una cuota del 43,9 %

### a. Beneficios derivados de la adquisición

Como una primera aproximación y conociendo las actividades que ambos grupos de empresas venían desarrollando por separado, podemos concluir que la lógica dominante de la adquisición está en la generación de todo tipo sinergias (de ventas, operativas, financiera y de inversiones y de dirección), tanto por compartir recursos (fábricas, almacenes, recursos humanos, canales de distribución, marcas, tecnologías...) como por la transferencia de conocimientos y habilidades, ya que ambas empresas estaban muy bien situadas y tenían una larga experiencia en sus respectivos mercados siendo líderes en determinados segmentos de los mismos. Concretamente, las principales ventajas de esta adquisición para ambas empresas pueden resumirse del siguiente modo:

- En primer lugar, los productos Martínez pueden aprovechar la potente red de distribución de Bimbo, puesto que van dirigidos a consumidores similares, lo que les permitirá aumentar sus ventas tanto a nivel nacional como internacional.
- En segundo lugar, Bimbo tendrá la oportunidad de incrementar sus ventas en el canal de hostelería, restauración y cafeterías en el que Repostería Martínez había adquirido una importante penetración.
- Además, en la categoría de pastelería, Repostería Martínez tiene una cuota de mercado muy importante en uno de los segmentos con mayor tasa de crecimiento dentro de la categoría del dulce como es el segmento de productos para desayuno en el que se incluyen productos tales como bollos, magdalenas, *croissants*, sobaos. Con la adquisición, se consigue un doble efecto positivo en este tipo de productos, ya que por una parte, la gama de productos para desayuno de Repostería Martínez complementará la gama de productos para desayuno Bimbo, compuesta principalmente por bollería dulce y productos de brioche y, por otra parte, la utilización de la capacidad de producción y la experiencia de Repostería Martínez en este segmento permitirá ampliar y potenciar la venta de productos de brioche en el mercado español.
- Otro segmento en el que Repostería Martínez posee una importante cuota de mercado es el de pastelitos. Concretamente es muy fuerte en el segmento de pastelería familiar y de surtido, mientras que Bimbo tiene una gran presencia en el segmento de pastelitos infantiles. Con esta adquisición, Bimbo tendrá el 40% de cuota de mercado en pastelería, manteniendo la marca Martínez y las actuales de Bimbo para esta gama de productos.
- Por último Bimbo aportará las importantes inversiones realizadas en los últimos años en tecnología de la información en la red de ventas, el sistema de gestión SAP e iniciativas tecnológicas con clientes.

### b. Procesos de integración

Al ser dos compañías complementarias, las sinergias que se obtengan de la adquisición, supondrán una mejora de la rentabilidad y de las oportunidades de crecimiento de ambas empresas. Sin embargo, para poder generar sinergias es necesaria la integración, razón por la cual Bimbo inició, inmediatamente después de la compra, un proceso de reorganización de la estructura basado en la especialización de las fábricas y en la unificación de las redes comerciales de ambas compañías. Efectivamente, la integración de las modernas fábricas de Repostería Martínez aumentará la eficiencia en producción mientras que la reorganización de los sistemas de venta y distribución de pan y pastelería redundará en un mejor servicio y satisfacción al consumidor.

Ahora bien, la integración de los procesos de fabricación, de los sistemas de ventas y distribución y de las funciones corporativas de ambas compañías suponían incurrir en unos costes extraordinarios considerables. En este caso, se estimó que serían de alrededor de 3.000 millones de pesetas (aproximadamente 18 millones de euros), los cuales fueron aportados totalmente y de una sola vez por la matriz The Earthgrains Company en el momento de la compra. El proceso de consolidación de ambas compañías iba dirigido hacia la maximización de la producción en las fábricas más modernas y eficientes, la fusión de las redes comerciales y la integración de las funciones corporativas y sistemas de gestión.

Uno de los mayores problemas o inconvenientes que aparecen cuando se integran dos compañías complementarias es la existencia de solapamiento entre las instalaciones de los compradores, lo que suele dar lugar a procesos de reestructuración traumáticos, con la consiguiente aparición de fuertes conflictos. Sin embargo, en el caso que nos ocupa esto no sucedió porque desde un primer momento la empresa compradora manifestó su voluntad de conseguir el proceso de consolidación de la nueva empresa sin cerrar ninguna fábrica ni de Martínez, ni de Bimbo. Al contrario, desde que se produjo la adquisición, la nueva compañía ha realizado importantes inversiones que han dado como resultado una ampliación de la línea de producción y un incremento de la plantilla, así como mejoras significativas en las instalaciones productivas y en la formación del personal. Los aspectos más destacables del proceso de integración son los siguientes:

- En Octubre de 1999, seis meses después de anunciarse la adquisición el Grupo Bimbo realiza una inversión de más de 600 millones de pesetas (aproximadamente, 3,606 millones de euros) para la adecuación y ampliación de las fábricas de Repostería Martínez en Briviesca (Burgos) y de Bollería Gusten en El Espinar (Segovia). En Briviesca, la inversión fue de 465 millones de pesetas (unos 2,794 millones de euros) dirigida a la instalación de una línea de producción y a la mejora de las instalaciones complementarias para la fabricación de productos de pastelería y de nuevos productos de brioche.

Este tipo de producto estaba siendo comercializado hasta entonces por Bimbo con la marca “Madame Brioche”, únicamente en Cataluña y estaba siendo fabricado en Francia. Sin embargo, el éxito de las ventas conseguido animó a la compañía a comercializarlo en todo el territorio nacional y, aprovechando las fábricas de Repostería Martínez a fabricarlo en España. A partir de ese momento tanto Repostería Martínez como Bollería Gusten asumieron la fabricación de “Madame Brioche”.

Por esta razón, los 137 millones de pesetas (aproximadamente 824.000 euros) restantes se invirtieron en la fábrica de Bollería Gusten en El Espinar con objeto de adecuar y mejorar estas instalaciones productivas para la fabricación también de nuevos productos de la gama brioche. EL lanzamiento de “Madame Brioche” en todo el territorio nacional tuvo lugar a principios del año 2000 apoyado por una campaña publicitaria en televisión, acciones en los puntos de venta y promociones al consumidor. Esta gama de productos consta de cuatro variedades, dos de las cuales son bollos (Briochettes y Bollos de Brioche) y las otras dos son productos de hojaldre (*Croissants* Parisinos y *Chocolatiers*)

- Un mes después, Catdes, S.A., concesionaria para Canarias de Bimbo integra la comercialización y distribución de los productos de Repostería Martínez. Esta empresa dispone de una fábrica propia en Aguimes (Gran Canaria) y una sólida organización comercial dotada de importantes recursos logísticos que aseguran una excelente distribución, lo que lo convierte en el primer fabricante de pan y bollería en las Islas Canarias. La intención de esa operación de comercialización y distribución por Catdes, S.A. de los productos de Repostería Martínez es aprovechar el excelente servicio que se da a los clientes, conjugando las experiencias de ambas compañías lo que permitirá racionalizar la distribución en un mismo territorio con una mejor utilización de los medios. Con la integración se conseguirá una mejor presencia de la nueva fuerza de ventas, consolidando aún más la participación de los productos Bimbo y Repostería Martínez.
- A las inversiones realizadas por Bimbo durante los últimos meses de 1999, hay que sumar las inversiones que tanto Repostería Martínez como Bollería Gusten tenían previsto realizar durante el año 2000. Concretamente, Repostería Martínez anunció el mes de abril del año 2000, por medio de su recién nombrado director general Juan Antonio Quintana, una inversión superior a los 225 millones de pesetas (aproximadamente 1,350 millones de euros) en la mejora de sus instalaciones productivas y en la formación del personal de su planta de producción de Briviesca, en la provincia de Burgos. Paralelamente Bollería Gusten, realizaría una inversión que superaba los 80 millones de pesetas (480.000 euros) durante ese ejercicio según datos facilitados por su director general Carlos Sainz.

### c. Estructura del grupo después de la integración

Como parte de este proceso de reestructuración se constituyó Earthgrams Iberia Corporativa, S.L., que cuenta con once centros de producción en la Península Ibérica, diez de ellos en España y uno en Portugal. Esta nueva empresa desarrolla las funciones de cabecera de un grupo que ha quedado finalmente constituido por siete compañías: Bimbo, S.A.; Bimbo Martínez Comercial, S. L.; Bimbo Productos Alimentares, Lda; Repostería Martínez, S.A.; Bollería Gusten, S.A.; Pimad, S.A., y Catdes, S.A. (ver **figura 3.24**).

Esta nueva estructura refleja las principales finalidades que habían sido planteadas para el proceso de reestructuración, es decir, la especialización de las fábricas (cada fábrica se centra en determinadas líneas de producto, independientemente de que sean marcas de Bimbo o de Repostería Martínez), la unificación de las redes comerciales, de ventas y de distribución y la integración de las funciones corporativas.

A modo de resumen a continuación se recogen las principales actividades que desarrollan cada una de las empresas del grupo:

- *Earthgrains Iberia Corporativa, S.L.* es la cabecera del grupo. Asume las funciones corporativas desde la sede central en Barcelona.
- *Bimbo S.A.* posee seis fábricas de pan y bollería que cubren todo el territorio peninsular español y las Islas Baleares.
- *Bimbo Martínez Comercial, S.L.*, es la empresa comercial que distribuye los productos de las marcas Bimbo y Martínez.
- *Bimbo Productos Alimentares, Lda.*, distribuye los productos Bimbo en Portugal desde 1992 y cuenta, desde setiembre de 1998, con una nueva fábrica en Albergaria a Velha, dotada de los medios industriales y tecnológicos más avanzados para abastecer el mercado de dicho país y el noroeste español.

Estructura del grupo después de la integración

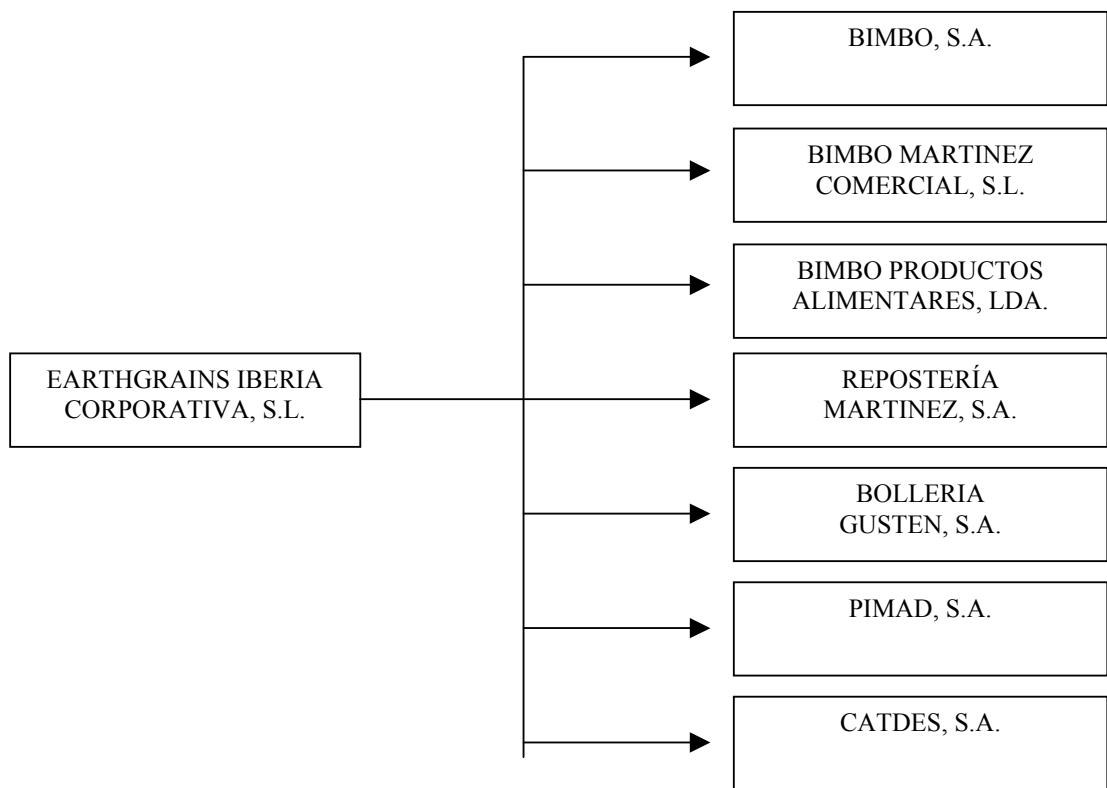


Figura 3.24

- *Repostería Martínez, S.A.*, dispone de una planta de producción en Briviesca (Burgos), con veinte líneas de producción de pastelería y bollería dulce, con las marcas Martínez y Bimbo.
- *Bollería Gusten, S.A.*, posee fábrica en El Espinar (Segovia), compuesta de seis modernas líneas de gran capacidad de producción de hojaldres y pastelería. Esta empresa está especializada en la fabricación de hojaldres y en la pastelería infantil.  
  
Esta última gama de productos, con marca Bimbo, ha actualizado recientemente su imagen. Así, desde enero del año 2000, las tres marcas de pastelería infantil, “Bony”, “Tigretón” y “Pantera Rosa”, están siendo comercializadas bajo el nombre “La Pandilla”, con un logotipo que unifica esta categoría de productos en la que la compañía es líder<sup>2</sup>. El lanzamiento de esta nueva imagen se ha reforzado con una campaña publicitaria en televisión.
- *Pimad, S.A.*, es la compañía del grupo dedicada a la fabricación de productos de panadería para clientes institucionales y marca de distribuidor y posee una fábrica en Azuqueca de Henares (Guadalajara).
- *Catdes, S.A.*, como hemos visto anteriormente, es la concesionaria de Bimbo y Repostería Martínez para las Islas Canarias. Posee una fábrica propia en Agüimes (Gran Canaria) y una sólida organización comercial con importantes recursos logísticos que aseguran una excelente distribución en todas las islas del archipiélago, lo que la convierte en líder en el sector en las Islas Canarias.

Para terminar, la **figura 3.25** recoge la ficha técnica de Repostería Martínez y Bollería Gusten después del proceso de integración, tan sólo un año después de la adquisición. A juzgar por los datos, la conclusión es que el balance es tremendamente positivo si tenemos en cuenta que se han realizado y está previsto seguir realizando importantes inversiones, se han ampliado las líneas de producción y se ha incrementado la plantilla. En el futuro, el objetivo sigue siendo el crecimiento, consolidado el liderazgo del que disfruta el grupo en el sector de la bollería y la pastelería y buscando expandir mercados.

### 7.13. EL FUTURO DE LA PANADERÍA

Siete meses después de la venta de Repostería Martínez al grupo Bimbo, en octubre de 1999 los hermanos Isabel, Clemente, Jesús y Epifanio Martínez Ruiz crean la compañía Pan-Star a partir de la antigua Panusa la cual, como acabamos de ver, no había entrado en la operación anterior. Su capital inicial fue de 3,99 millones de pesetas (unos 24.000 euros), posteriormente ampliado en abril de 2000 a 1.060 millones de pesetas (aproximadamente 6,37 millones de euros) y su objeto social fue definido como “fabricación de pan con masas congeladas y su posterior distribución”.

#### *Ficha técnica de Repostería Martínez y Bollería Gusten en abril de 2000*

DATOS	REPOSTERIA MARTINEZ	BOLLERIA GUSTEN
Fecha de construcción de la planta.....	1975	1993
Fecha de inicio de la producción.....	1976	1995
Superficie total de la planta de fabricación	30.000	13.100
Líneas de fabricación.....	19	5
Plantilla.....	462	131
Producción en 1999 (tonelaje).....	24.927	6.600
Producción prevista 2000 (tonelaje).....	29.300	7.557
Inversiones en 1999 (millones de pesetas).....	400	200
Inversiones en 2000 (millones de pesetas).....	225	80
Certificado ISO 9002.....	Si	Si

Figura 3.25

<sup>2</sup> Además del nuevo nombre también se han actualizado los logotipos de los productos. De esta forma, el “Bony” está ahora representado por un mono en lugar de antiguo oso, el “Tigretón” por un tigre y la “Pantera Rosa” es la pantera de siempre pero con un aspecto más actual y dinámico.



Por tanto, una parte de los hermanos Martínez Ruiz ha decidido continuar con el negocio original de panadería, aunque reorientando su actividad hacia un segmento de mercado, el pan derivado de masas congeladas, con gran potencial de desarrollo futuro y que actualmente acapara más del 6% del consumo de pan en España.

Continuando con los objetivos de crecimiento que han caracterizado su etapa en Repostería Martínez, en enero del año 2000 los hermanos Martínez Ruiz han comprado el 90% de Nuevos Desarrollos Panaderos (Nudespa) a través de Pan-Star, por dos mil millones de pesetas (unos 12,02 millones de euros) El capital de esta empresa estaba repartido antes de la operación de la siguiente forma:

- El 33,18 % del capital pertenecía a varios fondos de capital riesgo liderado por la gestora Natwest, actual Bridgepoint Capital.
- El 66,82% restante estaba en manos de tres directivos, José Joaquín Monlcón, Antonio García Moreno, y Angel Vicente Pérez, y del empresario Alberto Martí, presidente de la empresa y propietario de la compañía valenciana Productos Lorno, la actual explota la cadena de panaderías Lorno.

Pues bien, los hermanos Martínez han comprado toda la participación de los fondos y el 56,82% del capital en manos de los directivos y de Martí, pasando a controlar, por lo tanto, el 90% de Nudespa. El 10% restante permanece en manos de los directivos quienes, además han continuado al frente de la gestión de la empresa.

*Facturación de Nudespa  
(millones de euros)*

AÑO	FACTURACIÓN
94	3,44
95	5,32
96	6,55
97	9,13
98	11,17
99	13,82

*Fuente: Expansión (12/5/2000)*

Figura 3.26

Nudespa se dedica a la fabricación de bollería y masas de pan congelado, lo que complementa la actividad que Pan-Star venía desarrollando desde su creación. La empresa adquirida facturó 2300 millones de pesetas en 1999 (aproximadamente, 13,82 millones de euros). La **figura 3.26** recoge la evolución de la facturación de Nudespa entre 1994 y 1999.

## **PREGUNTAS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN**

(Aclaración: las preguntas están formuladas por el autor de este libro)

1. ¿Después de leer la primer parte del caso, esperaba Ud. que la empresa fuera vendida?
2. ¿Cuál es la orientación de la empresa en el año 2000?. Defina en pocas palabras la visión, misión y principios rectores?. ¿Cambió la orientación de la que existía en el período de 1990-96?
3. En función de esa orientación general: ¿Cuáles piensa Ud. que son ahora los objetivos de mediano plazo y las metas para los años 2001 y 2002?
4. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de Repostería Martínez en el año 2000 y las “core competencias” del grupo Earthgrains Iberia Corporativa, S.L.? Tiene Repostería Martínez más o menos ventajas competitivas que hace unos años?
5. De acuerdo a lo ocurrido entre 1996 y 1998 ¿cómo describiría la estrategia general elegida? y la seguida a partir de Abril de 1999?
6. En función de las oportunidades que el medio presenta para el grupo empresario Earthgrains Iberia Corporativa: ¿Cuáles son las opciones estratégicas? ¿Son factibles? ¿Involucran riesgos? ¿Son atractivas para los accionistas?
7. ¿Cómo piensa Ud. que la empresa va a pasar de la situación del año 2000 a una futura deseada por los objetivos que Ud. mencionó al contestar la pregunta 3?  
Es capaz de definir con precisión:
  - la estrategia general de Earthgrains Iberia Corporativa.
  - la estrategia de cada unidad de negocios (Bimbo, Bimbo Martínez Comercial, Bimbo Productos Alimentares, Repostería Martínez, Bollería Gusten, Pimad y Catdes). ¿Hay sinergia entre estas unidades de negocio?
8. ¿Qué utiliza el grupo empresario en el año 2000: visión u oportunismo estratégico? Hay un “Strategic intent” (persistencia estratégica).
9. ¿En qué punto del reloj de Bowman está Repostería Martínez y Bollería Gusten en el año 2000?
10. Dibuje el diagrama de Abell para Repostería Martínez en el año 2000. Tiene algún cambio con el que dibujó para la situación anterior a 1998?. Haga el mismo diagrama, si puede, para alguno de los competidores importantes.
11. Analice Ud. el efecto de la compra realizada por Bimbo. Cree usted que fue beneficiosa?. Si posee el libro “Resultados. La Fórmula para crecer en el vértigo competitivo”, vaya a la página 146 y lea el tema de Fusiones, Adquisiciones y Alianzas estratégicas. Conteste estas preguntas:
  - ¿Cuáles fueron los motivos del vendedor y el comprador?.

- ¿Cuáles fueron las sinergias que el comprador (BIMBO) pensaba aprovechar?
  - ¿Fueron bien realizadas las distintas etapas del proceso? En especial, la última, la integración. ¿Cuáles fueron los principales problemas y beneficios?
12. Defina según el enfoque del Treacy y Wiserna qué busca Repostería Martínez en el año 2000. ¿Cambió con respecto a la situación anterior a 1998?
  13. ¿Por qué cree Ud. que Panusa no formó parte de la adquisición que hizo BIMBO? ¿Qué opinión tiene Ud. de lo que están haciendo los hermanos Martínez Ruiz a través de Pan-Star? ¿Cómo definirá la orientación, los objetivos y la estrategia de esta empresa? ¿Cuáles son sus ventajas competitivas? ¿Cree Ud. que las decisiones tomadas surgen de un correcto análisis estratégico o son más producto de situaciones personales o familiares?
  14. ¿Cómo se ve la expansión internacional en el año 2000 con respecto a la existente antes de 1999?
  15. Repostería Martínez y Bollería Gusten eran empresas familiares españolas y ahora son unidades de negocio de una empresa multinacional. ¿Cómo piensa Ud. que van a influir los aspectos culturales en el futuro? ¿Podrá la empresa multinacional lograr lo que no pudieron hacer los directores generales externos a la familia Ruiz que dirigieron la empresa entre septiembre 1997 y marzo 1999?
  16. Haga la siguiente investigación en Internet. Vaya a [www.earthgrains.com](http://www.earthgrains.com) y vea las características del grupo. Estudie los cuadros de resultados y balances. Luego vaya a [www.bimbo.com](http://www.bimbo.com), vea la historia de la empresa y el impacto de la compra de Repostería Martínez. Por último, para completar la información, vaya a [www.reposteriamartinez.com](http://www.reposteriamartinez.com).  
A qué conclusiones llega? Descubrió algún dato que no haya sido presentado en este caso y que Ud. juzgue relevante?

## SINTESIS

*“Cuando una superioridad absoluta no es posible, usted debe producir una superioridad relativa en un punto decisivo, usando hábilmente lo que tenga”.*

*Karl von Clausewitz, “En Guerra”, 1832.*

*“Induzca a sus competidores a no invertir en aquellos productos, mercados y servicios en donde usted va a hacer las mayores inversiones... ésta es la regla fundamental de la estrategia”.*

*Bruce Henderson,*

*fundador del Boston Consulting Group.*

La elección de una estrategia es una tarea creativa y durante las dos últimas décadas ha habido proliferación de ideas y teorías sobre el tema. Poco a poco se han ido clarificando los conceptos.

Desde el punto de vista de la transformación empresarial interesa enfatizar que la estrategia de una empresa cambia cuando el contexto se modifica substancialmente. Interpretar el cambio estratégico implica, entre otras cosas, definir los conceptos, estudiar los componentes de la estrategia y conocer las diferentes clasificaciones e investigaciones.

En la analogía médica la estrategia está relacionada con las decisiones de nuestra mente, con lo que queremos hacer, con nuestras prioridades y con la forma en que proyectamos el futuro. La estrategia empresarial es algo más que eso.

Desde un punto de vista práctico, el lector puede considerar que lo que se denomina “estrategia” es una “fórmula de éxito” que implica definir (al menos) la orientación general de la empresa, los objetivos, la estrategia general (que engloba un conjunto de negocios) y la estrategia de cada negocio en particular. Esto permite posteriormente generar planes, programas, proyectos y presupuestos.

La interrelación entre contexto, estrategia y estructura se describe en la **Figura 3.27** a través de un ejemplo sencillo.

También en ese esquema se definen un mínimo de componentes de la estrategia, que sintetizan lo descripto en este capítulo.

### A. ORIENTACION

Implica definir visión, misión y valores (principios rectores)

### B. OBJETIVOS

Lo que se desea lograr (que luego se especificará en metas)

**C. ESTRATEGIA GENERAL**

Implica considerar aspectos como:

- Visión u oportunismo estratégico
- “Strategic Intent” (persistencia estratégica)
- Orientación general o estrategia genérica
- Asignación de recursos entre unidades de negocio
- “Timing “ rapidez, sorpresa, continuidad.
- Nivel de satisfacción del cliente que se busca.  
Grado de proximidad al cliente.

**D. ESTRATEGIA A NIVEL DE CADA NEGOCIO**

Requiere establecer:

- el mercado dónde va a competir.
- los productos / servicios a vender.
- las armas competitivas a usar
- el nivel de inversión
- la tecnología a emplear
- las estrategias funcionales

**E. PLANES**

Posteriormente se definirán metas, planes, programas proyectos y presupuestos

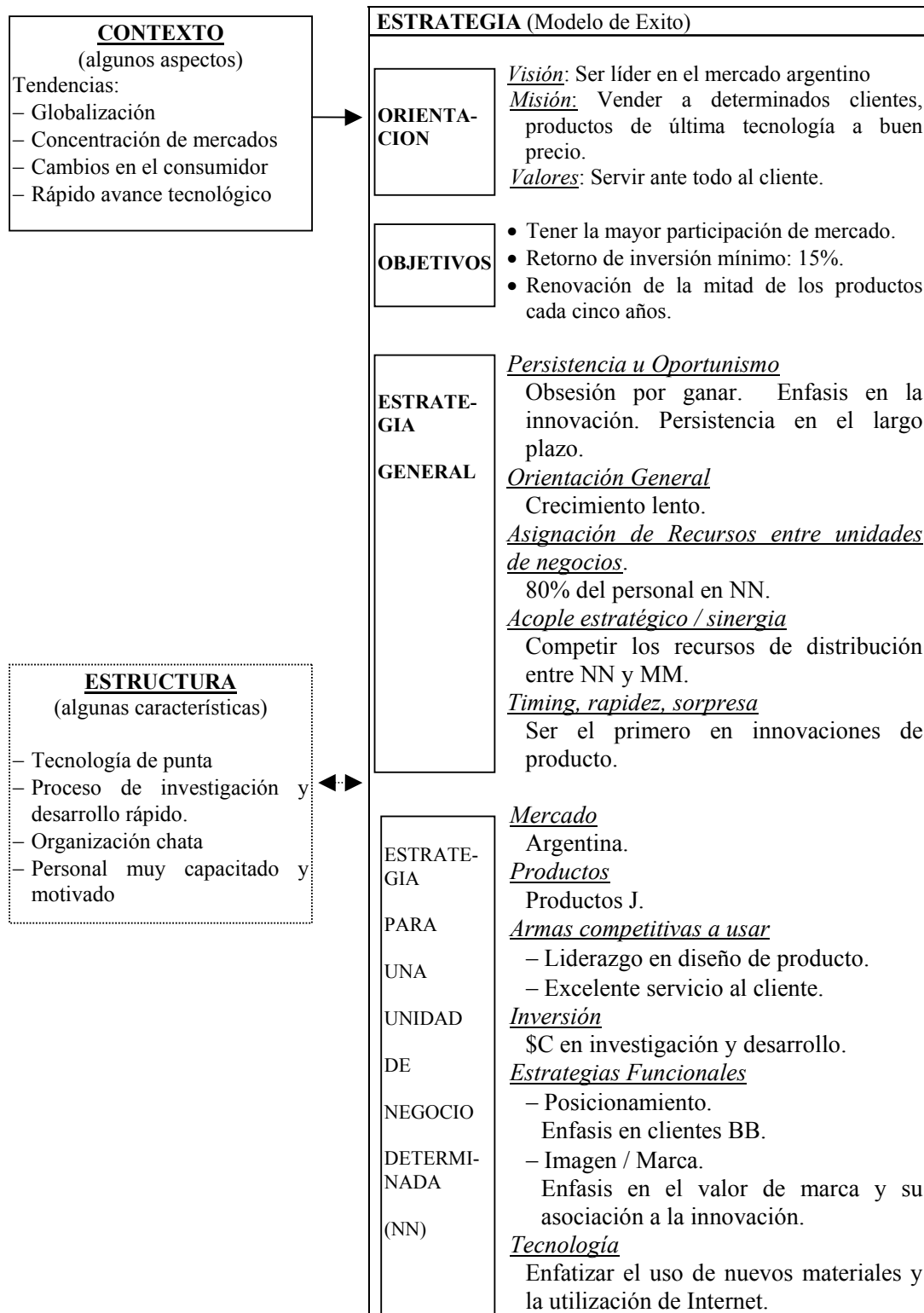


Figura 3.27



## APENDICE EN INTERNET

[www.biasca.com/results](http://www.biasca.com/results)

Probablemente uno de los mejores lugares de Internet en este tema sea el “Strategic Management Club On Line” ([www.strategyclub.com](http://www.strategyclub.com)) creado por el Profesor Fred David. Ofrece información, conexiones, software, casos y ayudas metodológicas. Otros lugares de interés recomendables están en el cuadro que sigue.

TIPO DE LUGAR	NOMBRE	URL	CONTENIDO
APÉNDICE DE LIBROS	Libro <i>Strategic Management</i> de Thompson-Strickland	<a href="http://www.mhhe.com/thompson">www.mhhe.com/thompson</a>	Links, software, casos, juegos.
CASOS Y VÍDEOS	Films for Humanities and Sciences	<a href="http://www.films.com">www.films.com</a>	Videos
	Sinergy Media Communication	<a href="http://www.i-case.com">www.i-case.com</a>	Casos
	Darden Graduate School of Business Administration. University of Virginia	<a href="http://www.darden.virginia.edu">www.darden.virginia.edu</a>	Casos
ASOCIACIONES PROFESIONALES	Strategic Management Society	<a href="http://www.virtual-indiana.com/sms">www.virtual-indiana.com/sms</a>	Tiene socios en diferentes países del mundo. Posee publicaciones y organiza conferencias.
PLANES DE NEGOCIOS	The Planning Resource Center Business Plans.	<a href="http://www.Bplans.com">www.Bplans.com</a>	Ejemplos de planes de negocios.
	EPYMES	<a href="http://www.epymes.com">www.epymes.com</a>	Creado por Telecom para pequeñas empresas, tienen ayudas para realizar planes de negocio.
CONSULTORAS	Strategy & Business, Sponsored by Booz, Allen & Hamilton	<a href="http://www.strategy-business.com">www.strategy-business.com</a>	Artículos y comentarios sobre libros de estrategia. Intercambio de ideas. Revista Strategy + Business
LUGARES PARA EMPRENDEDORES	Info Worth	<a href="http://www.infoworth.com">www.infoworth.com</a>	Accesos a expertos, consultores, software, libros

También se puede recurrir a Foros con el “Strategy Alert” de la Universidad de Harvard que le indican las novedades sobre el tema (adhiérase con un E-Mail a [strategy@HBSP.com](mailto:strategy@HBSP.com)).

En el Apéndice en Internet se colocarán periódicamente:

- menciones a artículos o libros que incorporen conceptos nuevos en temas de estrategia.
- “links”, nuevas conexiones a sitios en Internet, útiles para análisis y definición de estrategias.
- lista de bibliografía sobre administración estratégica.

Algunos libros y revistas recientes de Administración Estratégica son:

LIBROS DE TEXTO

<u>AUTOR(ES)</u>	<u>TITULO</u>	<u>EDITORIAL</u>	<u>AÑO</u>	<u>WWW</u>
F David	Strategic Management 8/e	Prentice Hall	2000	prenhall.com/davidsm
A. Thompson A. Strickland	Strategic Management 12/e	Irwin	2000	mhhe.com/thompson
J. Rabin G. Miller B. Hildreth	Handbook of Strategic Management 2/e	M. Dekker	2000	dekker.com
G. Johnson K. Scholes	Exploring Corporate Strategy - Text and Cases	Prentice Hall	1999	prenhall.com

LIBROS ESPECÍFICOS

<u>AUTOR(ES)</u>	<u>TITULO</u>	<u>EDITORIAL</u>	<u>AÑO</u>	<u>WWW</u>
S. Floyd B. Wooldridge	Building Strategy from the Middle	Sage	2000	sagepub.com
A. Thakor	Becoming a Better Value Creator	University of Michigan Business School	2000	umbooks.com
A. T. Kearney	Sustaining Corporate Growth	St. Lucie Press	2000	crcpress.com
E. Dudik	Strategic Renaissance	American Management Association	2000	amanet.org
J. Bryson	Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations . Revised Edition	Jossey - Bass	1999	pfeiffer.com
J. Anderson J. Narus	Business Market Management	Prentice Hall	1999	prenhall.com

ENCICLOPEDIAS

<u>AUTOR(ES)</u>	<u>TITULO</u>	<u>EDITORIAL</u>	<u>AÑO</u>	<u>WWW</u>
D. Channon	The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Strategic Management	Blackwell Publishers	1999	blackwellpub.com
S. Zahara	Research in Strategic Management	Information Age Publishing	2001	infoagepub.com

REVISTAS

<u>TITULO</u>	<u>EDITORIAL</u>	<u>WWW</u>
Business Strategy Review	Blackwell Publishers	blackwellpub.com
(Editada por la London Business School. Indice y abstracts en <a href="http://www.london.edu/bsr">www.london.edu/bsr</a> )		
Leader to Leader	Drucker Foundation	pdf.org/leaderbooks/L2L
(la revista ofrece algunas secciones gratuitamente en Internet)		