



ENVASES DE PLASTICO, S.A. (A)

A principios de febrero de 1990, Jordi Sabadell, consejero delegado de Envases de Plástico, S.A., (EdP, S.A.), se reunió con su socio, Juan Carlos Ruiz, con el objeto de discutir los problemas de financiación que atravesaba su empresa. EdP era líder en el mercado español de fabricación de envases de PET (1), a pesar de que el mercado crecía más lentamente de lo que ellos habían supuesto. El reto que suponía mantener a la empresa en expansión era difícil porque, además, las pérdidas mensuales se iban acumulando y perjudicaban aún más la cuenta de resultados, algunos accionistas se mostraban inquietos por la marcha de la empresa y era necesario invertir en equipos para estar presente en nuevos sectores.

Los primeros años de EdP (1987-1989) habían transcurrido con alguna complicación que esperaban solucionar con una nueva reorientación. EdP necesitaba capital para poder financiar la compra de una nueva máquina que les serviría para cumplir con un contrato que ya tenían firmado. El coste de la misma alcanzaba el importe de 80 millones de ptas., aproximadamente. Buscaron la financiación en varias entidades bancarias, pero vieron bien claro que no les iban a conceder el crédito. Los bancos consideraban que la empresa ya estaba suficientemente endeudada y suponía mucho riesgo financiarla, ya que todavía no había generado beneficios.

Caso de la División de Investigación del IESE.

Preparado por Cristina Pallàs, investigadora asociada, bajo la supervisión del profesor Pedro Nuño, como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Febrero de 1998.

Copyright © 1998, IESE.

Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del IESE.

- (1) El PET era un polímero termoplástico que se ablandaba y plastificaba, pudiendo ser conformado una o varias veces por efecto combinado de la presión y la temperatura. Era reciclable y habitualmente se utilizaba en la fabricación de envases para los sectores de bebidas carbónicas, aceite, cosmética, farmacia y productos de limpieza.

Última edición: 4/5/99

Los dos socios, después de estudiar detenidamente la situación, vieron que la única opción que tenían a su alcance era recurrir a la ayuda que les podía prestar la compañía de capital riesgo Axis con una ampliación de capital. Jordi se puso en contacto con Pedro Goenaga, director de Axis, y confiaba convencerlo para que entrara en EdP. En caso contrario, Jordi y su socio Juan Carlos no sabían a qué otra fuente de financiación acudir para no dañar más los resultados de la empresa. Axis era una empresa de capital de riesgo que había sido lanzada por el grupo del Banco de Crédito Industrial. Uno de los altos directivos de Axis, Pedro Goenaga, también era ex alumno del programa Master del IESE, y por eso Jordi y Juan Carlos confiaban que les resultaría más fácil la comunicación y que su proyecto sería entendido y valorado adecuadamente.

El nacimiento de la idea

Los orígenes de EdP, S.A. habría que buscarlos en la ilusión emprendedora de dos jóvenes graduados del IESE. Jordi Sabadell y Juan Carlos Ruiz entablaron amistad durante el curso del Master de 1987, pero cuando lo finalizaron cada uno siguió su propio camino: Juan Carlos, ingeniero industrial, trabajaba para una empresa en Bilbao, y Jordi, economista, daba clases de Política de Empresa en el IESE, como profesor.

Después de su trabajo de verano del Master del IESE en la empresa de plásticos de su padre, Jordi Sabadell empezó a dar forma a una idea que le rondaba por la cabeza: fabricar y suministrar envases de PET a la industria farmacéutica y a otros mercados distintos al de bebidas refrescantes. Para ello, contaba con el conocimiento que de este sector tenía a través de su padre, Delfín Sabadell, quien dirigía Sarbo-Europlastic, S.A., una pequeña empresa dedicada a fabricar botellas de plástico por extrusión soplado (1) destinado al sector farmacéutico, que en 1987 facturó 125 millones de ptas.. Jordi trabajó duro y empezó a aprender cómo funcionaba. Además, estudió la oportunidad de negocio, a pesar de que las empresas que a finales de los ochenta integraban el sector –en su mayoría familiares y sin voluntad innovadora– parecían haber decidido que el envase de PET no era viable para aplicaciones en farmacia y cosmética. En el sector se consideraba que las inversiones en maquinaria y moldes sólo estaba justificadas en España para realizar pedidos de series superiores a 10 millones de unidades de envases al año. Estos volúmenes de producción sólo se alcanzaban en los sectores de bebidas carbónicas y agua mineral.

En octubre de 1987, Jordi se puso en contacto con Juan Carlos para hablar en Zaragoza, a medio camino entre ambos, sobre el proyecto. Durante los tres meses siguientes se reunieron prácticamente cada fin de semana. Habitualmente quedaban citados en una cafetería situada frente a la Basílica del Pilar. Recordaban haber estudiado en el Master un caso en el que una persona, sin dinero propio y con un proyecto viable, había decidido montar una empresa. La inquietud por emprender que habían adquirido a partir de sus estudios en el Master del IESE, la ausencia de responsabilidades familiares y la falta de sensación de riesgo fueron algunos de los factores detonantes que les empujaron a dar el paso decisivo.

En los siguientes encuentros que ambos mantuvieron se estableció una buena relación personal y desarrollaron un sistema de comunicación que les sirvió para conocerse mejor y para saber afrontar los problemas empresariales que más tarde iban a surgir. Ambos se trasladaron a vivir a Zaragoza. Eligieron esta ciudad, principalmente, por dos motivos: uno,

(1) La extrusión por soplado era una técnica de fabricación de envases de plástico por la que un material plastificado fluía por extrusión formando un tubo entre dos semimoldes que lo aprisionaban y, al recibir aire a presión, se aplastaba contra las paredes de los moldes adoptando la forma deseada.

porque era el lugar de nacimiento de Juan Carlos, y otro, más profesional, porque estaba bien situada para prestar adecuado servicio a los posibles clientes de Barcelona, Madrid, País Vasco y Levante.

Los dos compañeros decidieron ponerse en marcha lo más pronto posible y constituyeron su empresa a finales de 1987. Adquirieron una sociedad que no había desarrollado actividad, pues así podían disponer de una sociedad registrada en sólo 12 horas. Le cambiaron el nombre, y esto les permitió iniciar su actividad en 1987 y así acogerse a lo largo del siguiente año a las exenciones fiscales por inversiones. La ley de Presupuestos Generales del Estado preveía unas desgravaciones por inversiones efectuadas por la adquisición de activos fijos. La sociedad EdP, S.A. se fundó el día de Nochebuena de 1987, con la aportación inicial de 1 millón de pesetas por parte del padre de Jordi Sabadell, y de otro tanto por parte de uno de los profesores que los emprendedores habían tenido en el IESE. Estas cantidades se destinaron para pagar los sueldos iniciales de arranque de Jordi y Juan Carlos, y también sirvieron para que pudieran visitar empresas de otros países que ya desarrollaban el PET en su producción.

Desde un principio, Jordi y Juan Carlos tuvieron claro que las responsabilidades de dirección de la empresa debían estar repartidas al 50%. El primero se encargaría de las relaciones comerciales y financieras, y el segundo tendría a su cargo la parcela de producción. Ambos compartían la dirección general. También pactaron con todos los accionistas hacerse progresivamente con el 25% de las acciones a medida que la sociedad fuera generando beneficios que demostraran la viabilidad de sus ideas.

El PET

El PET (polietilentereftalato) se desarrolló en 1941 y comenzó utilizarse en la elaboración de fibras sintéticas. A mediados de los años sesenta se empezó a usar para fabricar películas para embalar, y en 1976 se empleaba como material para hacer botellas. En España, el sector fabricante de envases de PET se implantó a principios de los ochenta. En esa época, el sector de envasado y embalaje reclamaba, cada vez más, mayores cantidades de materiales plásticos.

El PET estaba patentado como una fibra formada a partir de un polímero. Esta materia prima se distribuía en gránulos de forma cilíndrica irregular de color blanco y de unos tres milímetros de tamaño. Este producto era transportado en camiones cisterna y almacenado en silos a la espera de entrar en la fabricación de botellas. Con anterioridad a este proceso de transformación, el PET gozaba de un alto grado de cristalinidad. Sus moléculas estaban muy organizadas y ligeramente ramificadas, lo que le confería un color blanco mate. Tras el proceso de fabricación de envases se evitaba la cristalización mediante un enfriamiento rápido, obteniendo un PET amorfo. Se presentaba como un material ligero y resistente al impacto y la compresión, era idóneo para envasar bebidas carbónicas y para otros productos agresivos gracias a su efecto barrera frente a gases y aromas. También contaba con una transparencia y un brillo que realizaba el producto que contenía sin afectar a sus características principales. Sus ventajas fundamentales respecto a plásticos como el PVC (policloruro de vinilo), PE (polietileno de alta densidad) o el PP (poliprolileno) eran las siguientes: el PET presentaba una excelente claridad y transparencia, buena resistencia a los agentes químicos habituales, alta resistencia a la compresión y al impacto, baja permeabilidad a gases y vapores, buena procesabilidad, bajo peso en comparación con otros materiales como el vidrio, posibilidad de coloración por la adición de colorantes, así como una excelente reciclabilidad.