



### ENVASES DE PLASTICO, S.A. (B)

Era un día de enero de 1998 cuando Jordi Sabadell se entrevistó con un antiguo profesor suyo en el IESE. Jordi le había llamado dos semanas antes y le había pedido reunirse con él para poder intercambiar algunas impresiones sobre la marcha de su empresa. Aunque hacía años que no mantenían ningún contacto, para Jordi era muy importante contar con el consejo de su antiguo profesor. Jordi confiaba en él y quería exponerle las preocupaciones que afectaban a Envases de Plástico, S.A., (EdP, S.A.), y, en concreto, la oferta de compra que habían recibido por parte de una poderosa multinacional del sector de envases de PET. Esta empresa pretendía conseguir una mayor presencia en el mercado de PET en el sur de Europa e incorporar la tecnología que EdP había desarrollado. Algunas grandes compañías habían seguido de cerca la evolución de EdP y eran conscientes que los resultados que habían obtenido la hacían altamente atractiva (véase Anexo 2).

Jordi Sabadell y su socio, Juan Carlos Ruiz, dudaban qué camino seguir. Podían escuchar las ofertas que recibían y aceptar las que compensaran la venta de la compañía, o bien mantenerse firmes en su posición de control en la gestión de EdP y continuar creciendo. Para ellos, la segunda opción era la que más se ajustaba a los criterios que, desde sus inicios, habían inspirado su aventura empresarial.

---

Caso de la División de Investigación del IESE.

Preparado por Cristina Pallàs, investigadora asociada, bajo la supervisión del profesor Pedro Nueno, 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.

Ultima edición: 4/5/98

## Introducción

En los primeros años, EdP incorporó nueva maquinaria y vio cómo aumentaban los pedidos. Jordi y Juan Carlos vieron la necesidad de invertir para seguir creciendo, y por esta razón recurrieron a varias ampliaciones de capital durante el período 1990-1993, que hicieron posible la entrada de nuevos socios en el accionariado. Para Jordi Sabadell y Juan Carlos Ruiz, consejeros delegados de EdP, era una buena época. No sólo la empresa iba bien, su relación personal era excelente, y eso se notaba. Por primera vez, en 1991, empezaron a obtener beneficios, aunque fuera modificando aspectos de su estrategia inicial, como cambiar los sectores a los que se dirigían. En numerosas ocasiones habían discutido este aspecto, pero decidieron que lo mejor para la marcha de la empresa y de ellos mismos era llevar a cabo este cambio de dirección.

En este año, el éxito que ambos empezaron a vislumbrar les hizo convencerse de sus posibilidades. Dirigieron sus ventas a mercados masivos que les permitieron obtener importantes ingresos y volúmenes de producción regulares. En estos mercados masivos no se valoraban los diseños de las preformas, pero sí las cantidades de envases y si tenían un precio competitivo. EdP también había explorado el ámbito de los mercados de pequeños volúmenes. En estos tirajes, el diseño era el aspecto más tenido en cuenta por parte del cliente, porque el diseño era el elemento que diferenciaba al producto y a la marca. En cualquier caso, el planteamiento de sus objetivos, añadido a una alta intensidad competitiva, contribuyeron a que mantuvieran su posición de liderazgo en el sector.

## Los primeros contactos

EdP, S.A. había sufrido algún traspies en sus primeros años de vida, pero supo hacer frente a los vaivenes de su puesta en marcha. La buena sintonía que existía entre Jordi y Juan Carlos les ayudó a afrontar mejor los problemas. Además, en el sector de envases de PET se habían producido numerosos cambios que estaban reorganizando el panorama empresarial, y las expectativas de futuro justificaban nuevos proyectos e inversiones en las que se habían embarcado tanto empresas nacionales como multinacionales.

En febrero de 1990, EdP firmó un contrato con Cobecsa, compañía del sector de refrescos que fabricaba la gaseosa Konga, por el que EdP pasaba a suministrarles durante los siguientes tres años 26,5 millones de envases fabricados en PET para sus productos de las plantas embotelladoras de Zaragoza y Madrid. Jordi y Juan Carlos tenían que cumplir con este compromiso. En marzo de 1990, la compañía de capital riesgo Axis notificó a Jordi y Juan Carlos que entraba en EdP. Era una respuesta que habían estado esperando con impaciencia, ya que representaba el capital que necesitaban para seguir adelante con su idea de negocio. Axis entró en EdP con 67,5 millones de ptas., adquiriendo el 22% del capital.

EdP invirtió en la compra de una máquina más productiva que cualquiera de las que tenían. Esta máquina la dedicaron para abastecer a la empresa de refrescos Cobecsa de envases de material plástico de diferentes capacidades y con los estándares de calidad que ofrecían las botellas de PET. EdP efectuó las inversiones en maquinaria y moldes con el fin de llevar a cabo los suministros. La decisión de pasar al sector de bebidas carbónicas venía marcada por la necesidad de suplir la lentitud en la introducción del PET en los mercados no masivos (farmacia, cosmética, productos del hogar). Pero Jordi y Juan Carlos se equivocaron en sus previsiones, porque los márgenes cayeron por debajo de lo esperado, ya que en 1990 el sector de bebidas carbónicas no creció al ritmo previsto y dejó de ser interesante financieramente, aunque en EdP se continuaron produciendo envases para el mismo hasta 1993.

En cualquier caso, con mucho control del gasto, salarios bajos, aumento de los pedidos y gran esfuerzo, las cosas les iban mejor. La buena marcha de la empresa había permitido a EdP expandirse y consolidarse también en el mercado de fabricación de envases de PET para clientes de «custom molding», su principal objetivo.

No había duda que era un sector prometedor. Jordi y Juan Carlos hablaban en sus múltiples conversaciones, dentro y fuera de la empresa, sobre los niveles de producción que no dejaban de crecer. Esta coyuntura tenían que aprovecharla y apostaron por firmar otros nuevos pedidos. British Petroleum España contrató la fabricación de un millón de envases de PET cristal; la sociedad Cosmohogar, S.A. encargó que le sirvieran seis millones de unidades de envases especiales durante 3 años y, antes de las Navidades de 1990, la empresa de farmacia y cosmética, Pierre Fabre Medicament, acordó con EdP que ésta le suministraría para sus fábricas en Francia diez millones y medio de unidades de envases de botellas para las líneas de productos de las marcas Klorane y Ducray. Tras esta firma, Jordi y Juan Carlos vieron cómo otro de sus objetivos estaba a punto de alcanzarse: la salida al mercado exterior.

### **Mirando hacia atrás**

En 1990, EdP elaboró una pequeña gama estándar de envases destinados al sector de farmacia y de productos del hogar que, por sus características, era de tiradas cortas. Esto les permitió uniformizar la producción y ahorrar en costes. La experiencia en ventas y el conocimiento que habían alcanzado de los clientes ayudó a EdP a fabricar más adelante unas gamas estándar mucho más completas que partían de distintos modelos de preformas (véase Anexo 8). En 1991, EdP obtuvo sus primeros beneficios, que ascendieron a 72,6 millones de ptas. El sector mayoritario al que dirigían sus ventas era el de bebidas carbónicas (véase Anexo 4). El incremento en ventas fue de más del 60% con respecto al año anterior.

Los nuevos encargos obligaron a EdP, en 1992, a invertir en moldes para diseños exclusivos y a alquilar una nueva nave industrial (2.000 m<sup>2</sup>) para almacenar productos acabados y producir exclusivamente en la que ya lo hacían. En consecuencia, los gastos logísticos fueron mayores, porque el producto acabado debía transportarse de una nave a otra. También incrementaron sus equipos básicos con la compra de nueva maquinaria. Esto les permitió lanzar al mercado envases en PET para productos farmacéuticos, y diseñar y fabricar moldes con tecnología propia según el proceso ISB (1).

Este «know how» les permitió atender el mercado español de series cortas, ya que no tenían que comprar los moldes en Japón. Esto les otorgó una ventaja tecnológica frente a sus competidores y les permitió adecuar su capacidad a las necesidades del mercado. En ese mismo año, EdP adquirió una máquina para fabricar botellas de PET especialmente difíciles, aunque las ventas no aumentaron espectacularmente (de 405 a 453 millones de pesetas).

Para el siguiente ejercicio, Jordi y Juan Carlos compraron dos máquinas grandes destinadas a la fabricación de botellas de aceite para Agribética, que se colocarían en la sede de esta empresa en Sevilla. Este cliente era el más importante que tenían y representaba el 17,33% de las ventas que EdP realizó en 1993. Existían otros compradores de sus productos, pero los diez primeros clientes representaban el 59% de las ventas. Muchos de ellos eran cautivos de EdP por tener un envase exclusivo, y otros, por la gama que ofrecía EdP. Era,

---

(1) ISB: inyección por soplado biorientado.