

# [C] CAS EMPRESARIAL

## DE L'OBSERVATORI DE MERCATS EXTERIORS



## Europastry

### Introducció de l'empresa

Europastry és l'empresa líder del mercat espanyol de masses congelades per a fleca i pastisseria (amb una quota del 38%) i una de les cinc empreses més grans del sector en la Unió Europea.

Les seves vendes s'han quadruplicat en poc més de sis anys fins a assolir els 275 milions d'euros. El 2007, Europastry preveu superar els 300 milions d'euros de facturació (amb un ebitda de 45 milions). L'empresa exporta el 15% de la seva producció a països com Portugal, França, Alemanya, Itàlia, el Regne Unit, els EUA, Puerto Rico, Mèxic o el Japó, entre d'altres.

Europastry és un gran equip de 2.300 persones. Mitjançant una xarxa de més de 160 distribuïdors a escala nacional, l'empresa serveix els seus productes a 35.000 clients de les àrees de la fleca, restauració i supermercats.

Les inversions executades per Europastry durant l'últim lustre han estat molt substancials, ja que han superat els 130 milions d'euros. Gràcies a això, l'empresa té avui dia nou centres de producció a Espanya, equipats amb tecnologia capdavantera i amb una capacitat anual de producció de 126.950 t de pa precuit i de 61.610 t de pastisseria ultracongelada. Té a més centres logístics amb capacitat per a 10.000 palets. Entre juny i setembre de 2007 inaugurarà la seva primera planta de producció a Portugal, de manera que consolidarà la seva presència en el país lus, on és líder del mercat amb una quota del 30%.

El grup Europastry s'estructura en dues àrees de negoci:

- **Àrea professional**, que representa el 92% de la facturació i es dedica a la producció i distribució de masses congelades per als professionals dels sectors de la fleca, hostaleria, restauració, càtering i cadenes de distribució, operant amb les marques Fripan, Frida i Yaya María. Comercialitza unes set-centes referències en el sector dels congelats, especialment en la fleca (200), pastisse-

### Raó social

EUROPASTRY, SA  
 Plaça Xavier Cugat, 2  
 08174 Sant Cugat del Vallès (Vallès Occidental)

### Any de fundació

1987

### Activitat

Elaboració i venda de masses congelades per a fleca i pastisseria

### Nre. de treballadors

2.300

### Facturació anual

275 milions d'euros

### Principals països on exporta

La Unió Europea, Finlàndia, Dinamarca, els EUA, Puerto Rico, Mèxic o el Japó

### Principals marques

Fripan, Vaya Maria, Frida

### Punts destacats

- L'aposta per la innovació com a motor de creixement
- Automatització de la producció
- Anticipació a les necessitats del client
- Vocació de creixement i inversió amb aliances i adquisicions d'empreses
- Equip humà motivat amb una clara vocació innovadora
- La sortida a borsa com a repte de futur per al seu desenvolupament internacional

## Principals marques d'Europastry



ria (450) i rosques (50). Les vendes de pa congelat suposen el 50% de la facturació del Grup; per canals de distribució, el 60% de les vendes es destinen al mercat tradicional de fleques, un 20% arriba des del mercat hostaler i un 20% es comercialitza per canals de distribució (hipermercats, etc.).

- **Àrea retail** que representa el 8% de la facturació per mitjà d'El Molí Vell, empresa comercial dedicada a la venda de pa, brioixeria, especialitats (pastisseria, entrepans, sandvitxos...) i a la degustació de cafè i que arriba als clients per mitjà d'una xarxa de botigues pròpies. En l'actualitat, disposen de 150 locals, dels quals 40 són franquícies.

## Evolució de l'empresa des del punt de vista de la innovació

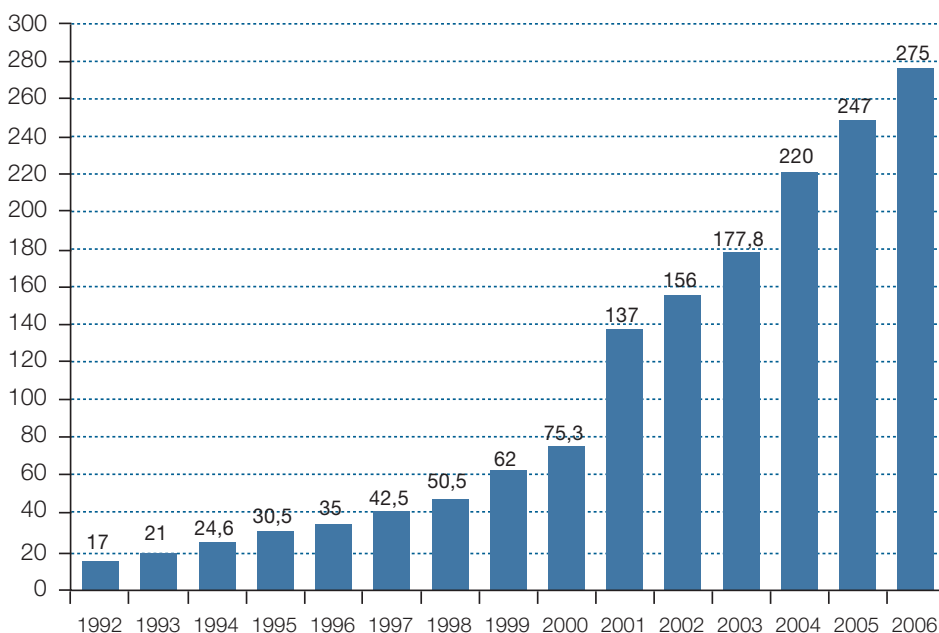
Al llarg dels seus 20 anys d'història, Europastry ha experimentat una expansió ràpida, que coincideix amb l'explosió de masses congelades a Espanya, la tècnica de la qual va introduir el seu fundador Pere Gallés al mercat espanyol a mitjan la dècada de 1980.

Sens dubte, la innovació més important d'Europastry va ser l'aposta pel pa precuit, un producte nou que aportava un valor enorme per a les fleques i amb el qual han liderat el canvi del pa fresc al congelat, en un sector en què el consum de pa en global està estancat. Però Europastry també ha portat a terme altres innovacions al llarg de la seva història que li han permès d'arribar a la seva situació de lideratge d'avui dia i ha definit una sèrie d'apostes realment innovadores per als pròxims anys.

**“El motor de creixement d'Europastry ha estat la seva aposta per la innovació en el sector de l'elaboració del pa, tradicionalment relacionat amb la fabricació artesanal. Aquesta aposta per la innovació es manté des dels inicis de l'empresa, en ser pionera en la fabricació de pa precuit mitjançant un sistema idèntic al de l'elaboració tradicional. I s'ha convertit en el pilar de la companyia, obsessionada amb la necessitat de desenvolupar productes nous al mercat, sense renunciar a la qualitat pròpia dels productes artesanals.”**

Pere Gallés, fundador d'Europastry

## Vendes netes d'Europastry, 1992-2006 (en milions d'euros)



En les pàgines següents es resumeix la història de l'empresa i destaquen aquelles innovacions més rellevants per a l'empresa i el sector, tractant d'explicar les motivacions que van portar a prendre les decisions d'innovació i inversió i les conseqüències que aquestes van representar per a la diferenciació i expansió del grup. En aquest sentit, es poden distingir diverses etapes en l'evolució de l'empresa:

**I. Els orígens.** Europastry neix per cobrir la necessitat a les botigues d'El Molí Vell de proveir un producte de qualitat homogènia i millorar el servei (amb horaris d'obertura més amplis, etc.). Aquestes botigues havien experimentat una ràpida expansió, gràcies a una concepció de fleca molt innovadora en el seu moment.

**II. Els primers 10 anys. Expansió en un mercat de demanda.** En aquesta etapa, es perfecciona i s'industrialitza l'elaboració del pa precuit, únic a Espanya i es decideix comercialitzar-ho a tercers, amb una gran acceptació al mercat. En aquests primers 10 anys, Europastry opera en un mercat de demanda, sense gairebé competència, on l'objectiu principal és incorporar capacitat (com més màquines millor) i per això no dubta a obrir el seu accionariat a socis externs que aporten finançament per a l'expansió.

**III. Els següents 10 anys. Expansió en un mercat d'oferta.** En aquesta etapa, creix la competència al mercat, per la qual cosa, a més de continuar incrementant la capacitat productiva i logística, duen esforços importants per conèixer les necessitats dels clients, innovar en nous productes i solucions i incorporar-les en el portafoli (destaca la introducció dels doughnuts, els quals en cinc anys s'han convertit en la referència número u de l'empresa, per davant del pa precuit). És una etapa de creixement notable, amb nous canvis en l'accionariat i diverses adquisicions d'empreses que porten al lideratge del mercat espanyol, on desenvolupen una forta capilaritat.

**IV. El futur.** De cara al futur es plantegen importants innovacions, tant en l'àrea professional com en l'àrea de detall, inclosa la sortida possible a la borsa per continuar finançant el creixement.

**“En aquests 20 anys hem estat capaços de consolidar un gran negoci i de fer realitat molts dels nostres somnis. Que potser algú podia sospitar, quan vam començar el 1987, que algun dia vendríem pa precuit als Estats Units, croissants a França o que seríem el fabricant europeu més gran de doughnuts congelats? Però encara ens queda molt per fer.”**

### I. Els orígens

Els orígens d'Europastry es remunten a 1963 quan es va iniciar la cadena de forns de fleca que més tard s'anomenaria El Molí Vell. Aquell any, Pere Gallés, tercera generació de flequers del petit poble de muntanya barceloní anomenat Castellterçol, inaugurà el seu primer establiment en un barri nou de Badalona. En els 10 anys següents va comprar i va modificar fleques, especialment als barris de nova construcció, amb un creixement sostingut que li va permetre assentar les bases d'allò que més tard seria la cadena de botigues El Molí Vell.

**“Al poble, el negoci estava estancat i en el cinturó industrial feia falta molt de pa.”**

Pere Gallés

Dotze anys després de la primera fleca fora del poble, s'obre el primer forn que es va dir El Molí Vell i la seva característica més innovadora era que comercialitzava el pa i la pastisseria en un escenari de *boutique*, amb mostradors de fusta i vidre atractius en un ambient de tipus rústic i amb una il·luminació molt càlida.

En aquells anys encara quedaven moltes fleques tradicionals amb mostradors de marbre, amb llums fluorescents i magatzem de farina a la mateixa botiga. Els forns El Molí Vell van tenir un impacte molt positiu en el públic per la novetat que representaven, tant per la presentació i la decoració de les botigues, com per la qualitat dels seus productes. El creixement va ser espectacular i en alguns forns hi havia habitualment cues de clients a la vorera i cotxes aturats en doble filera, a l'espera del seu torn per comprar.

### Evolució d'Europastry al llarg dels seus 20 anys d'història



### 1. Els orígens

- 1963. Inici cadena de forns de fleca
- 1975. Primer forn «El Molí Vell»
- 1980. Primer contacte amb el pa congelat
- 1985. Elaboració pa precuit amb tecnologia pròpia

El 1980, durant un dels seus viatges a França per visitar les fires del sector, Pere Gallés va conèixer el pa ultracongelat en massa en cru, abans de la fermentació i li va semblar una idea revolucionària en la qual raïa el futur del sector. Això no obstant, amb el sistema francès no es podien fer servir llevats mare, per la qual cosa es perdia molta qualitat i era terriblement lent l'acabat del producte a les botigues. Per aquest motiu, van decidir avançar més enllà i millorar la qualitat del producte i es van començar a fer multitud de proves fins que el 1985, després de nombrosos problemes, atesa la novetat, van aconseguir elaborar el primer pa precuit.

**“El 1980, durant un dels meus viatges a França per visitar les fires del sector, vaig veure el pa ultracongelat en massa cru, abans de la fermentació. Em va causar una gran impressió i vaig pensar que hi raïa el futur del negoci. Vam fer les nostres pròpies proves per millorar tant el procés com la qualitat final del pa i el 1985 ho vam aconseguir, vam crear un pa en el qual es respectaven totes les fermentacions naturals i, a mitja cocció, es refredava i es congelava, de manera que es convertia en un producte no perible de llarga durada, que podia viatjar i estava disponible en qualsevol moment i amb només 10 minuts de segona cocció.”**

Pere Gallés

### II. Expansió sense gairebé competència. Primers 10 anys (1987-1997)

Europastry es funda el 13 de maig de 1987, davant la necessitat de crear un obrador central de pastisseria congelada per al subministrament de les botigues El Molí Vell. Va començar fabricant croissants ultracongelats en cru només per a les botigues El Molí Vell, sense comercialitzar-los a cap altre establiment.

Un any més tard, per augmentar l'eficiència i l'economia de costos mitjançant instal·lacions més grans i locals més ade-

quats, van inaugurar la planta de Sant Joan Despí i després de fer les primeres proves de pa precuit amb èxit, van decidir comercialitzar els seus productes amb la marca Fripan. Els primers clients van ser els anomenats “punts calents” (despatxos de pa) i els supermercats on El Molí Vell tenia franquícies.

**“Hi ha opcions que poden canviar la vida de les empreses i no hi ha dubte que, per a Europastry la decisió de fabricar pa precuit va ser afortunada, tant pel moment en el qual es va iniciar, com per la qualitat que exigim per al producte. Vam fer bona la frase del llibre: Encertar en el temps amb el producte idoni que necessita el mercat.”**

Pere Gallés

El pa precuit va ser una veritable revolució, ja que ocupava un nínxol de mercat que no existia fins llavors. No va caler cap tipus de publicitat, ja que els arguments al seu favor eren tants que gairebé es venia sol. Només calia donar-ho a conèixer i, en aquest sentit, l'equip tècnic de demostradors de Fripan va portar a terme una tasca fonamental, formant clients en les noves tècniques i ensenyant-los els secrets del nou producte.

El 1990, després de no poques dificultats i algun problema tècnic, es va inaugurar la primera línia automàtica de pa precuit a Barberà, una instal·lació pionera a Europa, amb maquinària dissenyada i adaptada per Europastry per a una producció de 4.000 *baguettes* l'hora. Malgrat aquesta xifra de producció notable, resultava impossible satisfer la demanda d'aquest tipus de producte per part del mercat.

### 2. Expansió sense gairebé competència. Primers 10 anys (1987-1997)

- 1987. Fundació d'Europastry per a la pastisseria congelada
- 1988. Comercialització a tercers amb la marca Fripan
- 1989. Comercialització de pa precuit
- 1990. Primera línia automàtica de pa precuit
- 1991. Primeres vendes a Alemanya
- 1992. Subministrador en els Jocs Olímpics de Barcelona
- 1994. Nova planta a Guadalajara
- 1994. Entrada de nou soci
- 1997. Premi a la innovació i la tecnologia

**“La posada en marxa de la línia automàtica de pa precuit va ser per la seva innovació, una autèntica revolució i una gran aventura. Va desbordar totes les nostres previsions i va començar la cursa imparabile de creixement continuat per atendre les vendes de pa, que es van convertir en motor de les de pastisseria. Sens dubte, el pa precuit va propiciar posteriorment la reconversió del sector.”**

El 1991 van començar les primeres vendes a Alemanya, on es van trobar amb distribuïdors més que receptius que desconeixien el pa precuit i ràpidament es van adonar dels avantatges del producte d'Europastry davant dels del pa congelat en cru tipus francès que ja utilitzaven.

El 1992, els Jocs Olímpics de Barcelona van ser la presentació de pa precuit a escala internacional, quan van abordar amb èxit el gran repte de garantir el subministrament de pa per al macroesdeveniment sense problemes. Per això, van fabricar tots els tipus de pa que se'ls va sol·licitar un mes abans de començar els Jocs i van emmagatzemar tots els palets als magatzems cedits per l'organització.

El 1995 van inaugurar la planta d'Azuqueca de Henares (Guadalajara), com a fruit d'una decisió estratègica de situar una planta al mig d'Espanya per millorar el subministrament de la zona nord d'Espanya i Portugal.

Davant del creixement de l'empresa, les necessitats de finançament van portar a l'entrada en l'accionariat d'un nou soci: Asesores Bursátiles de Madrid, que va resultar determinant per a l'expansió de la societat.

**El 1997 la Generalitat de Catalunya concedeix a Europastry el Premi a la Innovació i la Tecnologia amb el qual reconeix la tasca duta a terme en el desenvolupament de les masses mare, uns llevats que permeten elaborar pans sense additius ni conservants, i aconseguir una simbiosi perfecta entre la saviesa secular i la sofisticació tecnològica i aplicar els processos tradicionals a una línia de producció automàtica.**

### III. Expansió amb competència. Últims 10 anys (1997-2007)

El 1998 es va accelerar l'activitat internacional i es va crear la filial Europastry France, i l'any 1999 van inaugurar la fàbrica de Rubí (Barcelona) com a fruit d'una decisió estratègica per abordar el creixement esperat per als anys següents. Aquesta planta va quedar totalment destruïda per un incendi, dos anys després, la qual cosa va suposar un gran entre-

banc, que van aconseguir superar en un temps rècord (9 mesos i 16 dies) amb una nova planta, millor que l'anterior.

El 2000, amb l'objectiu de poder oferir una varietat més gran de referències de pans rústics, l'empresa va entrar a participar en el Forn San Fiz de Begonte, a Lugo, per a l'elaboració del *pan galego*. I l'any 2002, Europastry va adquirir el seu principal competidor al mercat de les masses congelades, Frida Alimentaria, la qual cosa li va proporcionar una nova dimensió i li va permetre consolidar el seu lideratge a Espanya i Portugal.

També el 2002 van inaugurar la primera línia de *doughnuts* congelats, pionera al mercat espanyol, la qual cosa va suposar una nova innovació de les masses congelades amb un gran avantatge competitiu per al consumidor. Gràcies al concepte de descongelar i llest, el *doughnut* pot ser consumit sempre acabat de fer, i es converteix en un producte estrella amb un creixement constant.

El 2003, es va produir un nou canvi en l'accionariat, propiciat per la sortida d'Inveralia que havia entrat a formar part de l'accionariat el 2001 i l'entrada com a accionista del Banc Sabadell.

El 2004 van aprovar un ambiciós “Pla d'Inversions 2005-07” que ascendia a 75 milions d'euros (una mitjana de 25 milions d'euros l'any), imprescindible per a la creació de noves plantes de producció i dels nous centres logístics, suports necessaris per respondre l'imparable creixement de les seves vendes.

El 2005, van adquirir Palmapan, empresa líder al mercat balear del pa precuit, així com líder a Espanya en la fabrica-

### 3. Expansió amb competència. Últims 10 anys (1997-2007)

- 1998. Es crea la filial Europastry France
- 1999. Inauguració de la fàbrica de Rubí
- 2000. Entrada participació a empresa de Lugo per elaborar *pan galego*
- 2001. Incendi de la planta Rubí
- 2002. Adquisició competidor Frida
- 2002. Inauguració primera línia de *doughnuts* congelats
- 2003. Nou canvi en accionariat
- 2004. Aprovació pla inversions 05-07
- 2005. Compra Palmapan
- 2005. Recanvi generacional
- 2006. Canvi accionarial, Frifood
- 2007. Marca Dots, Baguettele, Bread House, Inauguració fàbrica a Portugal

ció del pa envasat en atmosfera protectora. Amb aquesta adquisició, Europastry va ampliar la seva capacitat de producció de pa precuit en 18.000 tones més l'any, de manera que va aconseguir una dimensió que el situa entre els grans grups europeus d'aquest sector.

**La revista nord-americana *Science News*, en el seu número d'octubre de 2005 afirma: "El pa precuit és la idea més innovadora i prometedora del sector del pa vist el creixement i el boom de les vendes als Estats Units dels últims 4 anys."**

També el 2005 arriba el recanvi generacional i es nomena conseller delegat d'Europastry Jordi Morral i director general Jordi Gallés, fill del fundador.

L'abril de 2006 inicien la comercialització de productes de V Gamma Free Food, per complementar els seus productes amb plats precuinats llestos per consumir després d'escal·lar-los. Actualment, disposen d'unes cinquanta referències al mercat.

D'altra banda, en l'àrea del detall, al llarg del període 1996-2000, El Molí Vell es va anar adaptant a les necessitats del consumidor apostant per un nou concepte: les botigues amb degustació al punt de venda, una estratègia que es dirigeix cada vegada més cap al camp de l'hostaleria en oferir un servei complementari de cafeteria. La marca també es va adaptar als nous temps: colors més càlids, connotacions més emotives i espais més propers al client, per fer-los sentir com a casa.

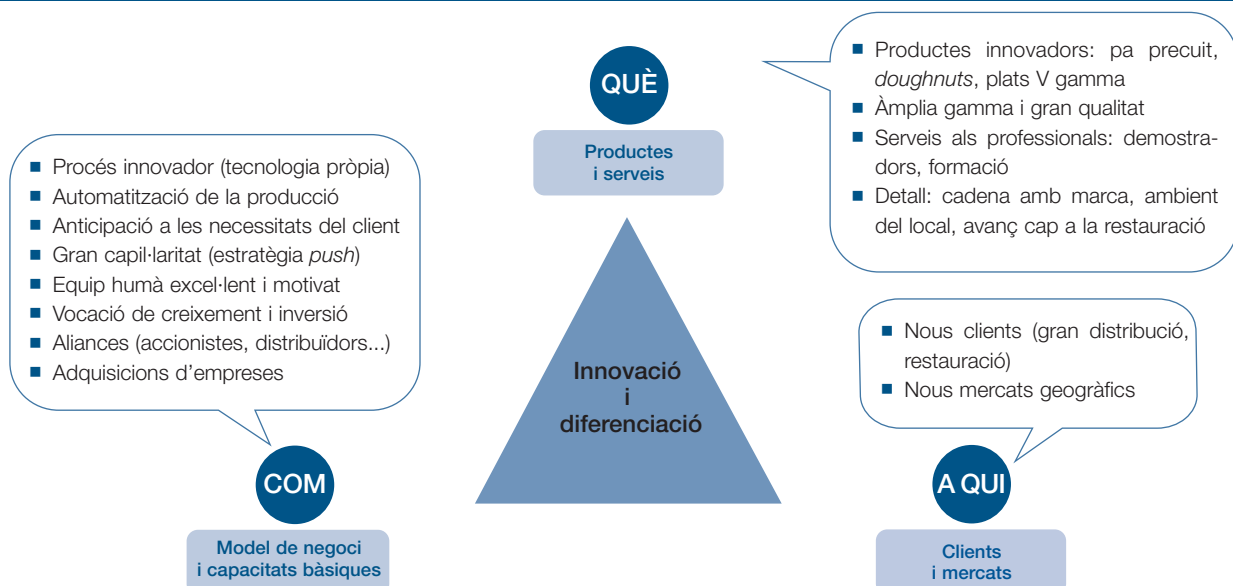
**El 2005 Europastry va ser la primera empresa espanyola classificada en el rànquing de les 100 empreses europees amb un creixement més gran i generació de llocs de treball, elaborat per l'associació Europe's 500 i publicat per la revista *Business Week*. Europastry va ocupar el 26è lloc, gràcies al fet que durant el període 2001-2006 el creixement de vendes va ser del 115% i es van crear més de 1.100 llocs de treball.**

#### IV. El futur

De cara al futur, Europastry manté projectes importants d'expansió i innovació, entre els quals cal destacar:

- L'increment de la seva capacitat productiva i logística, amb projectes importants d'inversió a Vallmoll, Rubí i la nova planta de Portugal.
- L'expansió de la seva marca "Dots", nou producte estratègic de la companyia del qual aquest any 2007 esperen assolir la xifra de 160 milions d'unitats al mercat, la qual cosa els consolidaria com a primer fabricant europeu d'aquest producte. Europastry vol competir amb els donuts de Panrico en les cadenes de distribució.
- L'increment de la penetració en el lineal de congelats dels supermercats, de manera que consoliden la venda al consumidor final de productes de "descongelar i llest", que es pugui consumir com a "acabat de fer a casa".

#### D'acord amb quines innovacions s'ha diferenciat Europastry?



4. El futur

«Fins a on pot arribar Europastry durant els propers 20 anys? Anhels i projectes no ens manquen: innovar en els nostres productes per ser encara més forts a Espanya i Portugal, créixer als mercats internacionals, crear una xarxa de distribució multiproducte o explotar a fons el negoci de les botigues.

Seguirem innovant. Continuarem apostant per nous sabors, noves formes, noves textures, noves maneres d'entendre aquest negoci. I no deixarem de créixer.»

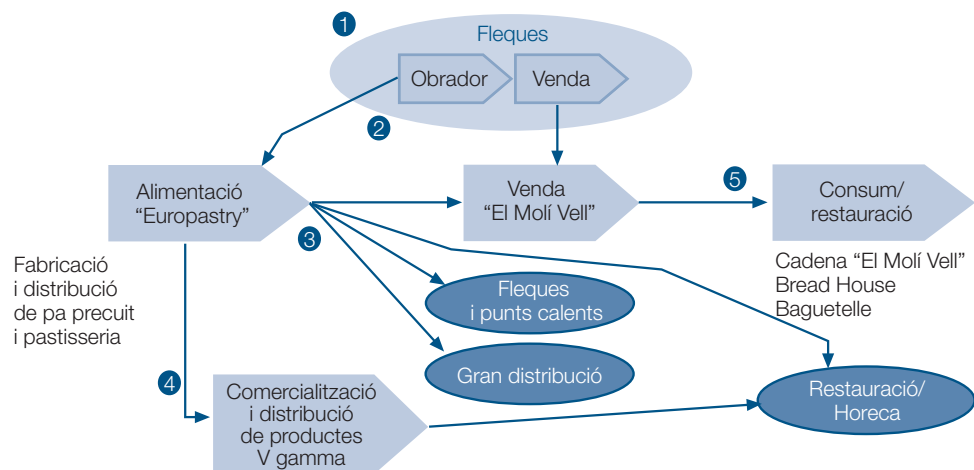
Jordi Gallés

- La consolidació de la nova línia de negoci basada en la comercialització de plats preparats congelats en *foodservice* (V gamma), emparada sota l'enssenya "Fridood". Fins ara, Europastry està treballant amb aquesta línia en les àrees de Catalunya, Balears i Llevant, però el seu pla de negoci pretén l'expansió nacional a mitjà termini.
- L'expansió dels seus nous models de botigues de carrer, que complementen l'oferta que actualment duu a terme a través de la seva enssenya "El Molí Vell". Aquests nous conceptes es desenvolupen sota les marques "Bread House" i

"Baguette". La primera desenvoluparà el model *casual food*, especialitzat en venda i degustació de productes de pa, pastisseria i principalment de plats de V gamma, mentre que "Baguette" treballa sobre un concepte similar a "El Molí Vell" i serà l'enssenya emprada per l'empresa per a l'expansió dels seus establiments de carrer fora de Catalunya.

- El desenvolupament continuat de nous productes que els permetin adaptar-se a les necessitats dels clients, que exigeixen productes pràctics, sans i alhora amb valor afegit per al paladar. En aquest sentit, els nous productes en el futur abordaran les diferents tendències que s'observen en els gustos del consumidor, com són:
  - El desig per productes *delicatessen*, d'alta qualitat, sabor i format diferencial. "Els consumidors estan cansats de menjar sempre el mateix, per això busquen noves alternatives que satisfacin els seus paladars."
  - La preocupació per la salut, amb productes biològics i funcionals, enriquits amb fibra, vitamines, amb ingredients de moda com la soja o rics en calci i omega-3.
  - La demanda d'una "tornada als orígens", amb productes elaborats mitjançant receptes d'abans i seguint l'elaboració artesanal.

Evolució d'Europastry en la cadena de valor

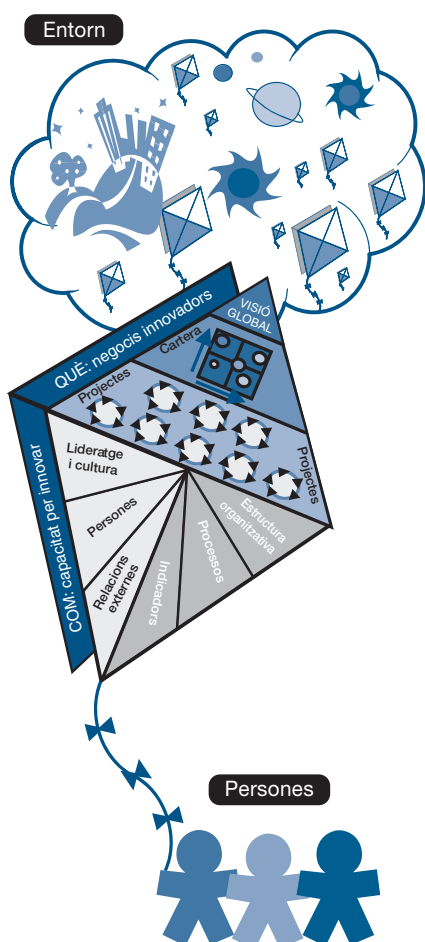


- 1 L'empresa desenvolupa una cadena de fleques a les zones noves de Barcelona.
- 2 Se separa el negoci en dues baules de la cadena: d'una banda, la fabricació de pa i pastisseria congelada (es crea Europastry i la marca Fripan) i, de l'altra, la venda del producte a les botigues "El Molí Vell".
- 3 S'inicia la comercialització dels productes d'Europastry als altres clients diferents d'"El Molí Vell" (altres fleques i punts calents, la gran distribució i al sector de restauració).
- 4 S'inicia la comercialització de productes no fabricats per Europastry aprofitant la seva xarxa de distribució, amb productes innovadors que cobreixen necessitats importants dels seus clients de la branca Horeca.
- 5 S'avança en l'àrea de detall o venda de pa cap a la restauració, inclosa la degustació de cafè i l'oferta posterior d'esmorzars, menjars i berenars introduint noves marques Bread House i Baguette.

– En l'àrea de la restauració es demanen dues coses bàsiques: rapidesa i agilitat. Tant els consumidors com els proveïdors estan, en aquest sentit, marcats per un canvi continu i una acceleració en els temps de la seva ingesta, de manera que, particularment el canal Horeca, demanen productes que agilitin el seu servei.

A més d'aquests importants projectes d'expansió, Europastry considera una bona opció, la sortida a borsa en un futur pròxim, com a impuls per al seu desenvolupament internacional.

Com es pot apreciar en les pàgines anteriors, moltes han estat les innovacions portades a terme per Europastry al llarg de 20 anys. En el quadre anterior es destaquen de forma resumida les més importants, aquelles que han marcat allò que és avui el grup i que l'han diferenciat d'altres empreses. També es presenta un esquema que resumeix com ha evolucionat Europastry al llarg de la cadena de valor.



### Com decideixen cap a on anar (quins negocis innovadors desenvolupar i quins projectes portar a terme)

#### Com defineixen la visió global:



A Europastry elaboren un pla estratègic cada 2-3 anys, ja que es tracta d'un sector en el qual els canvis se succeeixen molt de pressa. La seva estratègia diferencial es basa en:

- Ser molt capil·lars, amb una forta capacitat de distribució, treballant colze a colze amb la distribució per posar els productes prop del client (estratègia *push* i no *pull*). En aquesta línia, en els últims anys han triplicat la xarxa de distribució fins a arribar a l'actualitat a 160 distribuïdors a escala nacional i a 35.000 clients, on el client més important no supera el 3% de la facturació.
- Oferir qualitat: productes bons en sabor i amb formats *delicatessen* (format petit amb productes d'alta qualitat), àmplia gamma, serveis de demostració i formació, agilitat en la logística i procés de venda excel·lent.
- Creïxer d'acord amb dos eixos: mercat (créixer en productes actuals) i innovació (créixer en productes nous).
- Estratègia segons mercats:
  - **Espanya:** incrementar la capil·laritat i incrementar la gamma.
  - **A l'àmbit internacional:** "estratègia de taca d'oli", créixer al sud d'Europa (França, Itàlia i Portugal), sobretot via adquisicions, ja que es tracta d'un mercat camí de la consolidació i els espais ja són limitats. A l'àmbit internacional és fonamental l'adaptació local, la qual cosa exigeix forts esforços en R+D, els quals a la llarga resulten profitosos per ampliar la gamma a Espanya.

#### Com gestionen la cartera de projectes i els projectes d'innovació:



A Europastry fan tres campanyes anuals per cada marca (Fripan, Frida i Yaya María) que inclouen el llançament de productes nous amb diferents graus d'innovació, des d'extensions de gamma a productes radicalment nous.

- Les línies bàsiques de desenvolupament de productes nous les estableixen cada quadrimestre, i de manera conjunta, el director general, el responsable d'R+D i el responsable de màrqueting.
- Un cop definides aquestes línies bàsiques, els projectes d'innovació s'assignen a uns equips formats per un *pro-*



*duct manager* (responsable de marca) i un tècnic de l'àrea d'R+D perquè desenvolupin nous productes. En general, operen 3-4 equips simultàniament, i cadascun d'ells porta a terme diversos projectes alhora (entorn de 10 en total).

■ Fan servir un cronograma amb els projectes que van entrant segons les prioritats i la càrrega de treball. La durada dels projectes varia:

– 3 mesos per a una extensió de gamma (per exemple, un nou farcit).

– 6-9 mesos per a una inversió limitada (de menys de 240.000 €).

– 1-1,5 anys per a un producte amb una inversió forta (més gran de 240.000 euros). Per aquests productes que requereixen gran inversió (per exemple, la línia *muffins* va ser de 4 M i la de *doughnuts* 10 M) elaboren un minipla de negoci que faciliti la reflexió interna.

– Tenen dues plantes pilot per a sèries curtes, que els permet veure la resposta al mercat abans de fer la inversió.

Fruit d'aquests processos d'innovació llancen uns 80 productes nous a l'any (i en donen de baixa uns altres 80). No tots són un èxit: als 3 anys en sobreviuen uns 20 (dels 80 llançats). En comptes de fer estudis de mercat, intenten ser més àgils amb un enfocament d'assaig error i s'estimen més llançar cada producte i veure com respon el mercat. Així, inclouen els nous productes en els catàlegs de cada companyia i la força de vendes, (que està orientada i primada en la venda de nous productes), de seguida detecta si aniran bé o no.

**“Si mirem enrere, podem comprovar, amb orgull, que hem assumit reptes que semblaven impossibles i també que hem superat obstacles que, encara que en el seu dia ens van fer sofrir, ens han fet més forts i ens han servit com a exemples paradigmàtics d'aprenentatge.”**

Pere Gallés

### Com desenvolupen una capacitat d'innovació constant

#### Lideratge i cultura:



Des dels orígens d'Europastry destaca el caràcter innovador del seu fundador, el qual ha impregnat la cultura de l'empresa i que ara es manté viu en l'esperit, tant en els directius que han pres el relleu com en el de molts treballadors de l'empresa.

Els trets del lideratge i de la cultura d'Europastry més destacats són:

- La importància de les persones i la feina en equip.
- La innovació com a principal motor de creixement, que els porta a preguntar-se contínuament què necessitaran o voldran els clients en el futur.
- La capacitat de somniar “grans coses” (ganes de créixer i manca de complexos).
- La senzillesa, el llenguatge clar i la humilitat per aprendre.
- La capacitat de superació davant dels obstacles i contratemps possibles que es presenten.

**“Tinc molt clar que Europastry és una empresa amb SORT, en majúscules, per l'equip humà que s'ha format al seu voltant [...]. Hi ha alguna cosa que, per damunt de tot, caracteritza les persones que formem Europastry: la il·lusió per fer d'un projecte comú una cosa gran i revolucionària.”**

Jordi Gallé



#### Gestió de les persones:

A Europastry es valora de manera molt especial l'equip humà que treballa cada dia per servir els clients i contribuir al futur i expansió de l'empresa. Per això, a l'empresa:

- Es manté una comunicació molt oberta a tota l'organització i en tots els sentits, de manera que el màxim nombre de persones puguin participar i aportar idees d'innovació i de millora.
- Tenen lloc diverses reunions l'any, en concret tres amb la força de vendes, per facilitar la interacció i la feina en equip, compartir els nous llançaments del catàleg, exposar inquietuds i proposar solucions a tots els reptes.
- Es potencien les activitats de formació i capacitat de les persones per fer la seva feina.
- S'afavoreix la carrera professional, amb promocions internes i l'assumpció de responsabilitats.
- Hi ha una política de bonus per a les persones més properes a les tasques de venda, que promou la innovació i venda de nous productes.

**“La nostra força rau en la feina en equip, amb la presa de decisions i les responsabilitats compartides. El desenvolupament dels grans projectes ha d’anar condicionat al compte de resultat i aquest ha de procurar quotes de benestar per a tots perquè ens sentim orgullosos d’Europastry i formem un grup imparabile.”**

Pere Gallés

### Gestió de les relacions externes:



Al llarg dels seus 20 anys d’història, Europastry ha tingut aliances i relacions externes importants que gestiona amb especial dedicació, que han possibilitat la seva ràpida expansió i que han ajudat de manera important els seus esforços d’innovació. Entre aquestes aliances s’ha de destacar:

- Les societats de capital de risc que s’han succeït en l’accionariat d’Europastry i que, a més d’haver aportat finançament per al creixement de l’empresa, han aportat altres valors importants:
  - **AB Assessors:** van contribuir a la professionalització en la gestió.
  - **Ibersuizas:** van ajudar a l’adquisició del seu competidor principal Frida (amb *due diligence*, etc.).
  - **Banc Sabadell:** van aportar el seu coneixement per a la consecució de préstecs bancaris, crèdits sindicats, etc. en bones condicions per finançar les inversions.
- Els 160 distribuïdors amb què operen a l’àmbit nacional, que col·laboren “colze a colze” amb Europastry i comparteixen estratègies, enfocaments i punts de vista en els aspectes més rellevants de l’activitat de l’empresa.
- Els proveïdors de maquinària, amb els quals col·laboren per a la innovació dels processos operatius facilitant la incorporació de noves tecnologies que augmenten el seu grau d’automatització i la seva eficiència.
- El Departament d’Enginyeria Química de la Universitat Autònoma de Barcelona amb qui col·labora estretament el Departament d’R+D d’Europastry per a la creació de noves especialitats que es puguin fabricar de manera totalment automatitzada.
- Unes altres empreses del sector, com per exemple Starbucks, empresa amb la qual van entrar en contacte ara fa set anys i van crear una societat per explotar el negoci a Espanya. Posteriorment, després d’una obertura reeixida

de 3-4 botigues, Europastry va arribar a un acord amistós de sortida, ja que havien d’optar per expandir-se en aquesta societat o invertir en l’expansió mateixa d’Europastry. En l’actualitat, són proveïdors preferencials de Starbucks.

### Estructura organitzativa:



- L’estructura organitzativa d’Europastry està molt orientada al client, la qual cosa facilita, a més d’un servei excel·lent, la recollida d’informació sobre les tendències en els gustos dels consumidors i la innovació en productes i serveis.
- En aquest sentit, disposen de tres unitats de negoci, una per cada marca, de les quals depèn la força de vendes. Cada àrea de negoci té un *product manager* (PM) responsable del portafoli de productes de cada marca, amb uns objectius de vendes totals i d’introducció de nous productes. D’aquesta forma, el PM recull les necessitats, que els va transmetent la seva força de vendes. Aquests *product managers* depenen alhora del director de màrqueting (ja que duen a terme també la funció de *brand manager*).
- També disposen d’una àrea d’R+D en la qual treballen 20 persones (3 en enginyeria, 4 en desenvolupament de producte i 13 en control de qualitat). A Portugal tenen el seu propi Departament d’R+D per al desenvolupament de productes portuguesos (adients per als gustos locals).

### Processos:



Des del punt de vista dels processos de gestió, cal destacar-ne dos que són especialment rellevants per a la innovació a Europastry:

- **El procés de desenvolupament de nous productes**, que s’ha descrit anteriorment en explicar com gestionen la cartera de productes i els projectes d’innovació.
- **El procés de venda i atenció al client**, fonamental per introduir els productes nous al mercat i valorar el seu grau d’acceptació i possibles necessitats de canvi, dins de l’enfocament d’Europastry de provar els nous productes al mercat abans de la seva producció i inversió massiva. En aquest procés participen diferents equips que aporten les seves idees per a la innovació:
  - **Promotors:** primer contacte entre Europastry i el client, que visita el client les vegades que faci falta per atendre les seves necessitats.

- **Televendes:** contacte telefònic permanent amb els clients, el dia i l'hora que vulguin, per informar-los de les novetats i prendre nota de totes les necessitats de producte que calen per servir-los-les l'endemà mitjançant un operador logístic.
- **Tècnics demostradors:** responsables, ja no sols de la formació del personal dels clients en l'elaboració i decoració de tots els seus productes, sinó també de l'assessorament sobre qualsevol aspecte relacionat amb el *merchandising* i la gestió de personal.

A Europastry tenen lloc tres reunions l'any amb la força de vendes: una convenció de negoci anual de dos dies de durada i dues reunions de llançament de catàleg d'un dia de durada. En aquestes reunions es presenten els nous productes que aniran en el catàleg, cosa que facilita la seva comercialització posterior amb èxit i es recullen idees d'innovació per a les properes campanyes.

#### Indicadors:



A Europastry s'utilitzen diferents indicadors que serveixen per avaluar els esforços que duen a terme i sobretot els resultats que obtenen en innovació. Alguns dels indicadors que més utilitzen es mostren a continuació, amb els valors obtinguts els últims anys.

- **Pressupost d'R+D**, que és d'uns tres milions d'euros l'any.
- **Percentatge de vendes dels productes llançats en els dos últims anys sobre el total de vendes.** L'objectiu que es van marcar va ser el 5% i, en realitat, l'indicador es va situar en el 14% el 2006. Quan parlen de "productes llançats" no inclouen *remakes*.
- **Percentatge de creixement de vendes derivat dels productes llançats en els dos últims anys.** El 2006 van tenir un creixement del 15% en les vendes. El 40% d'aquest creixement va provenir de productes llançats en els dos últims anys.
- **El marge per euro venut.** Ara, el marge per euro venut dels productes nous és un 50% superior al marge per euro venut de la resta de productes (un increment de 10 milions en les vendes de productes nous aporta a l'empresa el mateix marge que un increment de 15 milions en les vendes de productes tradicionals).

**“El nostre objectiu és que els nostres productes representin un percentatge alt de les nostres vendes anuals.”**