

5.1. EUROPASTRY.



Introducción de la empresa

Europastry es la empresa líder del mercado español de masas congeladas para panadería y bollería (con una cuota del 38%) y una de las 5 mayores empresas del sector en la Unión Europea. Sus ventas se han cuadruplicado en poco más de seis años hasta alcanzar los 275 millones de euros. En el año 2007 Europastry prevé superar los 300 millones de euros de facturación (con un ebitda de 45 millones). La empresa exporta el 15% de su producción a países como Portugal, Francia, Alemania, Italia, Reino Unido, USA, Puerto Rico, México o Japón, entre otros.

Europastry es un gran equipo de 2.300 personas. A través de una red de más de 160 distribuidores a nivel nacional, la empresa sirve sus productos a 35.000 clientes de las áreas de la panadería, restauración y supermercados.

Las inversiones ejecutadas por Europastry durante el último lustro han sido muy sustanciales, superando los 130 millones de euros. Gracias a ello, la empresa cuenta hoy en día con 9 centros de producción en España, equipados con tecnología punta y con una capacidad anual de producción de 126.950 Tms. de pan precocido y de 61.610 Tms. de bollería ultracongelada. Cuenta además con Centros Logísticos con capacidad para 10.000 palets. Entre junio y septiembre de 2007 inaugurará su primera planta de producción en Portugal, consolidando así su presencia en el país luso, donde es líder del mercado, con una cuota del 30%.

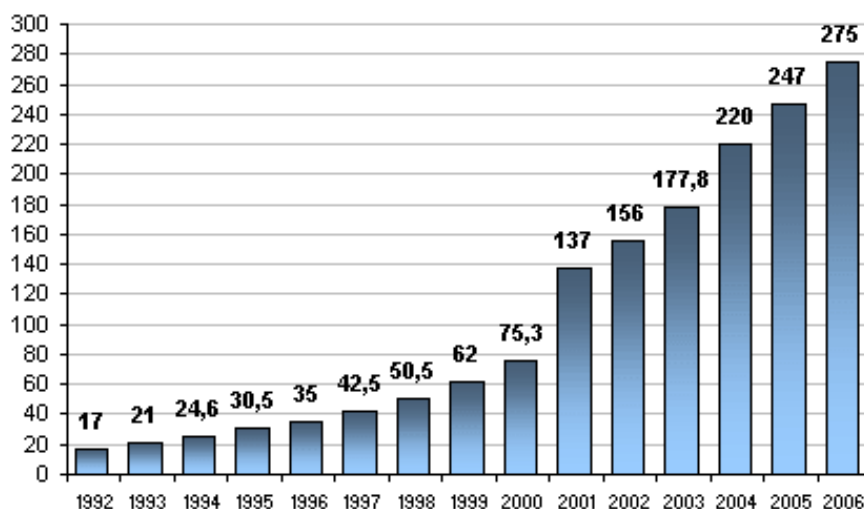
El grupo Europastry se estructura en dos áreas de negocio:

- **Área Profesional**, que representa el 92% de la facturación, y se dedica a la producción y distribución de masas congeladas para el profesional de los sectores de la panadería, hostelería, restauración, catering y cadenas de distribución, operando con las marcas Fripan, Frida y Yaya María.

Comercializa unas setecientas referencias en el sector de los congelados, especialmente en la panadería (200), bollería (450) y roscas (50). Las ventas de pan congelado suponen el 50% de la facturación del Grupo; por canales de distribución, el 60% de las ventas se destinan al mercado tradicional de panaderías, un 20% llega desde el mercado hostelero y un 20% se comercializa a través de canales de distribución (hipermercados, etc.)

- **Área Retail**, que representa el 8% de la facturación a través de El Molí Vell, empresa comercial dedicada a la venta de pan, bollería, especialidades (pastelería, bocadillos, sandwiches...) y a la degustación de café, y que llega a los clientes a través de una red de tiendas propias. En la actualidad cuentan con 150 locales, de los cuales 40 son franquicias.

Ventas netas de Europastry 1992-2006
(en millones de euros)



Principales Marcas de EUROPASTRY



Evolución de la empresa desde el punto de vista de la innovación



A lo largo de sus 20 años de historia Europastry ha experimentado una rápida expansión, que coincide con la explosión de masas congeladas en España, cuya técnica introdujo su fundador, Pere Gallés, en el mercado español a mediados de los 80.

Sin duda la innovación más importante de Europastry fue la apuesta por el pan precocido, un producto nuevo que aportaba un enorme valor para las panaderías, y con el que han liderado el cambio del pan fresco al congelado, en un sector donde el consumo de pan en global está estancado. Pero Europastry también ha llevado a cabo otras innovaciones a lo largo de su historia que le han permitido llegar a su situación de liderazgo de hoy en día, y ha definido una serie de apuestas realmente innovadoras para los próximos años.

En las páginas siguientes se resume la historia de la empresa destacando aquellas innovaciones más relevantes para la empresa y el sector, tratando de explicar las motivaciones que llevaron a tomar las decisiones de innovación e inversión, y las consecuencias que éstas supusieron para la diferenciación y expansión del grupo. En este sentido, se pueden distinguir varias etapas en la evolución de la empresa:

El motor de crecimiento de Europastry ha sido su apuesta por la innovación en el sector de la elaboración del pan, tradicionalmente relacionado con la fabricación artesanal. Esta apuesta por la innovación se mantiene desde los inicios de la empresa, al ser pionera en la fabricación de pan precocido mediante un sistema idéntico al de la elaboración tradicional. Y se ha convertido en el pilar de la compañía, obsesionada con la necesidad de desarrollar productos nuevos en el mercado, sin renunciar a la calidad propia de los productos artesanales. Pere Gallés, Fundador de Europastry.

- I. Los orígenes:** Europastry nace para cubrir la necesidad en las tiendas de El Molí Vell de proveer un producto de calidad homogénea y mejorar el servicio (con mayores horarios de apertura, etc.). Dichas tiendas habían experimentado una rápida expansión gracias a una concepción de panadería muy innovadora en su momento.
- II. Los primeros 10 años. Expansión en un mercado de demanda:** En esta etapa se perfecciona e industrializa la elaboración del pan precocido, único en España, y se decide comercializarlo a terceros, con una gran aceptación en el mercado. En estos primeros 10 años, Europastry opera en un mercado de demanda, sin apenas competencia, donde el objetivo principal es incorporar capacidad (cuantas más máquinas mejor), y para ello no duda en abrir su accionariado a socios externos que aporten financiación para la expansión.
- III. Los siguientes 10 años. Expansión en un mercado de oferta:** En esta etapa crece la competencia en el mercado, por lo que además de continuar incrementando la capacidad productiva y logística, realizan importantes esfuerzos para conocer las necesidades de clientes, innovar en nuevos productos y soluciones e incorporarlas en el portfolio (destaca la introducción de los doughnuts, que en 5 años se ha convertido en la referencia nº1 de la empresa, por delante del pan precocido). Es una etapa de notable crecimiento, con nuevos cambios en el accionariado y diversas adquisiciones de empresas que le llevan al liderazgo del mercado español, en el que desarrollan una fuerte capilaridad.
- IV. El futuro.** De cara al futuro se plantean importantes innovaciones tanto en el área profesional como en el área de retail, incluyendo la posible salida a bolsa para continuar financiando el crecimiento.

Evolución de EUROPASTRY a lo largo de sus 20 años de historia



En estos 20 años hemos sido capaces de consolidar un gran negocio y de hacer realidad muchos de nuestros sueños. ¿Acaso alguien podía sospechar, cuando empezamos en 1987, que algún día venderíamos pan precocido en Estados Unidos, croissants en Francia o que seríamos el mayor fabricante europeo de doughnuts congelados? Pero aún nos queda mucho por hacer.

I. Los orígenes

- 1963. Inicio cadena de hornos de panadería
- 1975. Primer horno "El Molí Vell"
- 1980. Primer contacto con el pan congelado
- 1985. Elaboración pan precocido con tecnología propia

Los orígenes de Europastry se remontan a 1963, cuando se inició la cadena de hornos de panadería que más tarde se llamaría El Molí Vell. Dicho año, Pere Gallés, tercera generación de panaderos del pequeño pueblo de montaña barcelonés llamado Castellterçol, inaugura su primer establecimiento en un barrio nuevo de Badalona. En los 10 años siguientes compró y modificó panaderías, especialmente en los barrios de nueva construcción, con un crecimiento sostenido que le permitió asentar las bases de lo que más tarde sería la cadena de tiendas El Molí Vell.

"En el pueblo, el negocio estaba estancado, y en el cinturón industrial hacía falta mucho pan". Pere Gallés

Doce años después de la primera panadería fuera del pueblo, se abre el primer horno que se denominó El Molí Vell, y su característica más innovadora era que comercializaba el pan y la bollería en un escenario de *boutique*, con atractivos mostradores de madera y cristal en un ambiente de tipo rústico y con una iluminación muy cálida.

En aquellos años aún quedaban muchas panaderías tradicionales con mostradores de mármol, luces fluorescentes y almacén de harina en la misma tienda. Los hornos El Molí Vell tuvieron un impacto muy positivo en el público por la novedad que representaban, tanto por la presentación y la decoración de las tiendas como por la calidad de sus productos. El crecimiento fue espectacular y en algunos hornos había habitualmente colas de clientes en la acera y coches parados en doble fila, en espera de su turno para comprar.

En 1980, durante uno de sus viajes a Francia para visitar las ferias del sector, Pere Gallés conoció el pan ultracongelado en masa en crudo, antes de la fermentación y la pareció un idea revolucionaria en la que radicaba el futuro del sector. No obstante, con el sistema francés no se podían usar levaduras madre, por lo que se perdía mucha calidad y era terriblemente lento el acabado del producto en las tiendas. Por este motivo, decidieron avanzar más allá y mejorar la calidad del producto, y se comenzaron a realizar multitud de pruebas hasta que en 1985, después de numerosos problemas dada la novedad, consiguieron elaborar el primer pan precocido.

En 1980, durante uno de mis viajes a Francia para visitar las ferias del sector, vi el pan ultracongelado en masa crudo, antes de la fermentación. Me causó una gran impresión y pensé que en él radicaba el futuro del negocio. Hicimos nuestras propias pruebas para mejorar tanto el proceso de la calidad final del pan, y en 1985 lo conseguimos, creamos un pan en el que se respetaban todas las fermentaciones naturales y, a media cocción, se enfriaba y se congelaba, convirtiéndose en un producto no perecedero de larga duración, que podía viajar y estaba disponible en cualquier momento, con sólo 10 minutos de segunda cocción. Pere Gallés

II.

Expansión sin apenas competencia

Primeros 10 años
1987-1997

- 1987. Fundación de Europastry para bollería congelada
- 1988. Comercialización a terceros con la marca Fripan
- 1989. Comercialización pan precocido
- 1990. Primera línea automática de pan precocido
- 1991. Primeras ventas en Alemania
- 1992. Suministrador en los Juegos Olímpicos de Barcelona
- 1994. Nueva Planta Guadalajara
- 1994. Entrada nuevo socio
- 1997. Premio a la Innovación y la Tecnología

Europastry se funda el 13 de Mayo de 1987, ante la necesidad de crear un obrador central de bollería congelada para el suministro de las tiendas El Molí Vell. Comenzó fabricando *croissants* ultracongelados en crudo sólo para las tiendas El Molí Vell, sin comercializarlos a ningún otro establecimiento.

Hay opciones que pueden cambiar la vida de las empresas, y no hay duda de que, para Europastry, la decisión de fabricar pan precocido fue afortunada, tanto por el momento en que se inició, como por la calidad que exigimos para el producto. Hicimos buena la frase del libro: "Acertar en el tiempo con el productgo idóneo que necesita el mercado". Pere Gallés

Un año más tarde, para aumentar la eficiencia y la economía de costes mediante instalaciones más grandes y locales más adecuados, inauguraron la planta de Sant Joan Despí, y tras realizar las primeras pruebas de pan precocido con éxito, decidieron comercializar sus productos con la marca Fripan. Los primeros clientes fueron los llamados "puntos calientes" (despachos de pan) y los supermercados donde El Molí Vell tenía franquicias.

El pan precocido fue una verdadera revolución, pues ocupaba un nicho de mercado que no existía hasta entonces. No fue preciso ningún tipo de publicidad, pues los argumentos a su favor eran tantos que casi se vendía solo. Sólo hacía falta darlo a conocer y en este sentido, el equipo técnico de demostradores de Fripan llevó a cabo una labor fundamental, formando a los clientes en las nuevas técnicas y enseñando los secretos del nuevo producto.

En 1990, tras no pocas dificultades y algún que otro problema técnico, se inauguró la primera línea automática de pan precocido en Barberá, una instalación pionera en Europa, con maquinaria diseñada y adaptada por Eurpastry para una producción de 4.000 *baguettes* por hora. A pesar de esta notable cifra de producción, resultaba imposible satisfacer la demanda de este tipo de producto por parte del mercado.

La puesta en marcha de la línea automática de pan precocido fue, por su innovación, una auténtica revolución y una gran aventura. Desbordó todas nuestras previsiones y empezó la imparable carrera de crecimiento continuado para atender las ventas de pan, que se convirtieron en motor de las de bollería. Sin duda, el pan precocido propició posteriormente la reconversión del sector.

En 1991 comenzaron las primeras ventas en Alemania, donde se encontraron con distribuidores más que receptivos, ya que desconocían el pan precocido y rápidamente se dieron cuenta de las ventajas del producto de Europastry frente a las del pan congelado en crudo tipo francés, el cual ya utilizaban.

En 1992, los Juegos Olímpicos de Barcelona fue la presentación de pan precocido a escala internacional, cuando abordaron con éxito el gran reto de garantizar el suministro de pan para el macroevento sin problemas. Para ello, fabricaron todos los tipos de pan que se les había solicitado un mes antes de empezar los Juegos y almacenaron todos los pallets en los almacenes cedidos por la organización.

En 1995 inauguraron la planta de Azuqueca de Henares (Guadalajara), como fruto de una decisión estratégica de situar una planta en el centro de España para mejorar el suministro de la zona norte de España y Portugal.

Ante el crecimiento de la empresa, las necesidades de financiación llevaron a la entrada en el accionariado de un nuevo socio: Asesores Bursátiles de Madrid, que resultó ser determinante para la expansión de la sociedad.

En 1997 la Generalitat de Catalunya concede a Europastry el Premio a la Innovación y la Tecnología, reconociendo el trabajo realizado en el desarrollo de las masas madre, unas levaduras que permiten elaborar panes sin aditivos ni conservantes, logrando una perfecta simbiosis entre la sabiduría secular y la sofisticación tecnológica, y aplicar los procesos tradicionales a una línea de producción automática.

III. Expansión con competencia Últimos 10 años 1997-2007

1998. Se crea la filial Europastry France
1999. Inauguración fábrica de Rubí
2000. Entrada participación en empresa de Lugo para elaborar Pan Galego
2001. Incendio planta Rubí
2002. Adquisición competidor Frida
2002. Inauguración primera línea de doughnuts congelados
2003. Nuevo cambio en accionariado
2004. Aprobación Plan Inversiones 05-07
2005. Compra Palmapan
2005. Recambio generacional
2006. Cambio accionarial, Frifood
2007. Marca Dots, Baguettele, Bread House, Inauguración fábrica Portugal

En el año 1998 se aceleró la actividad internacional y se creó la filial Europastry France, y en el año 1999 inauguraron la fábrica de Rubí (Barcelona), como fruto de una decisión estratégica para abordar el crecimiento esperado para los siguientes años. Esta planta quedó totalmente destruida por un incendio dos años más tarde, lo que supuso un fuerte contratiempo, que lograron superar en un tiempo récord (9 meses y 16 días) con una nueva planta mejor que la anterior.

En el año 2000, con el objeto de poder ofrecer una mayor variedad de referencias de panes rústicos, la empresa entró a participar en el Horno San Fiz de Begonte, en Lugo, para la elaboración del Pan Galego. Y en el año 2002 Europastry adquirió su principal competidor en el mercado de las masas congeladas, Frida Alimentaria, lo que le proporcionó una nueva dimensión y le permitió consolidar su liderazgo en España y Portugal.

También en 2002 inauguraron la primera línea de *doughnuts* congelados, pionera en el mercado español, que supuso una nueva innovación de las masas congeladas con una gran ventaja competitiva para el consumidor. Gracias al concepto de descongelar y listo, el doughnut puede ser consumido siempre recién hecho, convirtiéndose en un producto estrella con un crecimiento constante.

En el año 2003 se produjo un nuevo cambio en el accionariado, propiciado por la salida de Inveralia, que había entrado a formar parte del accionariado en 2001, y la entrada, como accionista, del Banco Sabadell.

En el año 2004 aprobaron un ambicioso "Plan de Inversiones 2005-07", que ascendía a 75 millones de euros (una media de 25 millones de euros al año), imprescindible para la creación de nuevas plantas de producción y de los nuevos centros logísticos, soportes necesarios para responder al imparable crecimiento de sus ventas.

En el año 2005 adquirieron Palmapan, empresa líder en el mercado balear de pan precocido, así como líder en España en fabricación de pan envasado en atmósfera protectora. Con esta adquisición Europastry amplió su capacidad de producción de pan precocido en 18.000 toneladas más al año, logrando una dimensión que lo sitúa entre los grandes grupos europeos de este sector.

También en 2005 llega el recambio generacional y se nombra Consejero Delegado de Europastry a Jordi Morral y Director General a Jordi Gallés, hijo del fundador.

En Abril de 2006 inician la comercialización de productos de V Gama Free Food, para complementar sus productos con platos precocinados listos para consumir después de calentarse. Actualmente cuentan con unas cincuenta referencias en el mercado.

Por otro lado, en el área de retail, a lo largo del periodo 1996-2000, El Molí Vell se fue adaptando a las necesidades del consumidor apostando por un nuevo concepto: las tiendas con degustación en el punto de venta, una estrategia que se dirige cada vez más hacia el campo de la hostelería al ofrecer un servicio complementario de cafetería. La marca también se adaptó a los nuevos tiempos: colores más cálidos, con connotaciones más emotivas, y espacios más cercanos al cliente, para hacerle sentir como en casa.

En el año 2005 Europastry fue la primera empresa española clasificada en el ranking de las 100 empresas europeas con mayor crecimiento y generación de empleo, realizado por la asociación Europe's 500 y publicado por la revista BusinessWeek. Europastry ocupó el puesto 26 gracias a que durante el periodo 2001-2005 el crecimiento de ventas fue del 115% y se crearon más de 1.100 puestos de trabajo.

La revista estadounidense "Science News", en su número de octubre de 2005, afirma: "El pan precocido es la idea más innovadora y prometedora del sector del pan", visto el crecimiento y el boom de las ventas en Estados Unidos de los últimos 4 años.

IV. El Futuro

¿Hasta dónde puede llegar Europastry durante los próximos 20 años? Anhelos y proyectos no nos faltan: innovar en nuestros productos para ser aún más fuertes en España y Portugal, crecer en los mercados internacionales, crear una red de distribución multiproducto o explotar a fondo el negocio de las tiendas.

Seguiremos innovando. Continuaremos apostando por nuevos sabores, nuevas formas, nuevas texturas, nuevos modos de entender este negocio. Y no dejaremos de crecer. Jordi Gallés.

De cara al futuro, Europastry mantiene importantes proyectos de expansión e innovación, entre los que cabe destacar:

- El incremento de su capacidad productiva y logística, con importantes proyectos de inversión en Vallmoll, en Rubí y en la nueva planta de Portugal.
- La expansión de su marca “Dots”, nuevo producto estratégico de la compañía que este año 2007 esperan alcanzar la cifra de 160 millones de unidades en el mercado, lo que les consolidaría como primer fabricante europeo de este producto. Europastry quiere competir con los Donuts de Panrico en las cadenas de distribución.
- El incremento de la penetración en el lineal de congelados de los supermercados, consolidando la venta al consumidor final de productos de “descongelar y listo”, que se pueda consumir como “recién hecho en casa”.
- La consolidación la nueva línea de negocio basada en la comercailización de platos preparados congelados en foodservice (V gama), amparada bajo la enseña “Frifood”. Hasta ahora, Europastry está trabajando con esta línea en las áreas de Cataluña, Baleares y Levante, pero su plan de negocio pretende la expansión nacional a medio plazo.
- La expansión de sus nuevos modelos de tiendas de calle, que vienen a complementar la oferta que actualmente realiza a través de su enseña “El Moli Vell”. Estos nuevos conceptos se desarrollan bajo las marcas “Bread House” y “Baguette”. La primera desarrollará el modelo “Casual Food”, especializado en venta y degustación de productos de pan, bollería y principalmente de platos de V gama, mientras que “Baguette” trabaja sobre un concepto similar a “El Moli Vell” y será la enseña empleada por la empresa para la expansión de sus establecimientos de calle fuera de Cataluña.
- El desarrollo continuado de nuevos productos que les permitan adaptarse a las necesidades de los clientes, que exigen productos prácticos, sanos y a la vez con valor añadido para el paladar. En este sentido los nuevos productos en el futuro abordarán las distintas tendencias que se observan en los gustos del consumidor, como son:
 - El deseo por productos delicatessen, de alta calidad, sabor y formato diferencial. “Los consumidores están cansados de comer siempre lo mismo, por eso buscan nuevas alternativas que satisfagan sus paladares”
 - La preocupación por la salud, con productos biológicos y funcionales, enriquecidos con fibra, vitaminas, con ingredientes de moda como la soja, o ricos en calcio y omega-3.
 - La demanda de una “vuelta al origen”, con productos elaborados mediante recetas de antaño y siguiendo la elaboración artesanal.
 - En el área de la restauración se demandan dos cosas básicas: rapidez y agilidad. Tanto consumidores como proveedores están en este sentido marcados por un cambio continuo y una aceleración en los tiempos de ingesta, de manera que, particularmente el canal Horeca, demandan productos que agilicen su servicio.

Además de estos importantes proyectos de expansión, Europastry considera una buena opción la salida a Bolsa en un futuro próximo, como palanca para el desarrollo internacional.

5. Casos de empresas innovadoras

5.1. EUROPASTRY. Evolución de la empresa desde la innovación

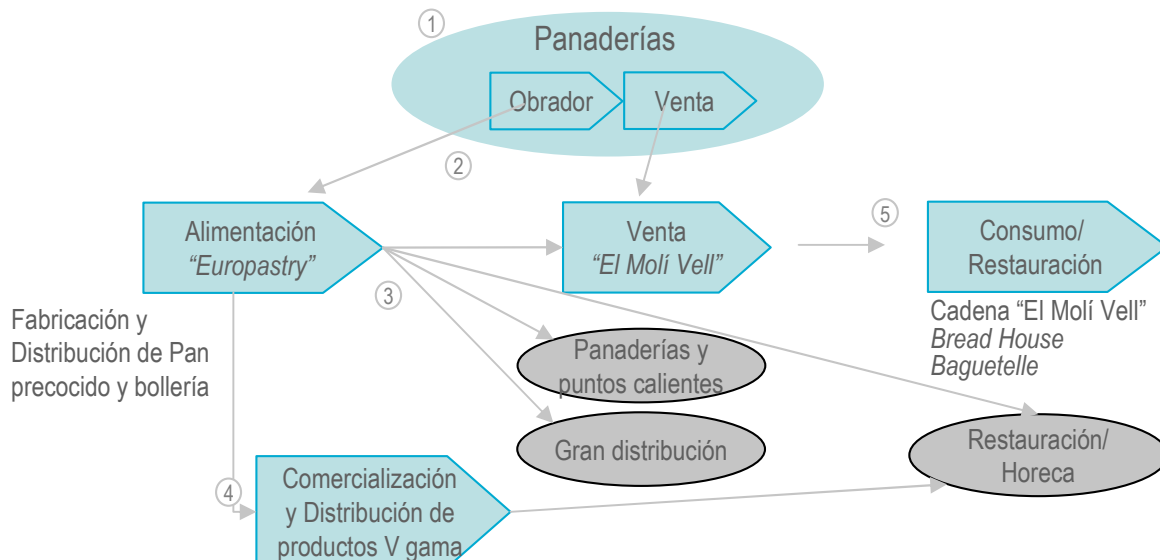
Como se puede apreciar en las páginas anteriores, muchas han sido las innovaciones llevadas a cabo por Europastry a lo largo de 20 años. En el cuadro siguiente se destacan de forma resumida las más importantes, aquellas que han marcado lo que es hoy el Grupo, y que le han diferenciado de otras empresas. También se presenta un esquema que resume cómo ha evolucionado Europastry a lo largo de la cadena de valor.



¿En base a qué innovaciones se ha diferenciado EUROPASTRY?



Evolución de EUROPASTRY en la Cadena de Valor



- ① La empresa desarrolla un cadena de panaderías en las zonas nuevas de Barcelona.
- ② Se separa el negocio en dos eslabones de la cadena: por un lado la fabricación de pan y bollería congelada (creándose Europastry y la marca Fripan), y por otro lado la venta del producto en las tiendas “El Molí Vell”.
- ③ Se inicia la comercialización de los productos de Europastry a otros clientes distintos de “El Molí Vell” (otras panaderías y puntos calientes, la gran distribución y al sector de restauración).
- ④ Se inicia la comercialización de productos no fabricados por Europastry, aprovechando su red de distribución, con productos innovadores que vienen a cubrir importantes necesidades de sus clientes en la rama Horeca.
- ⑤ Se avanza en el área de retail o venta de pan hacia la restauración, incluyendo degustación de café, y ofreciendo posteriormente desayunos, comidas y meriendas, introduciendo nuevas marcas Bread House y Baguette.

Cómo deciden hacia dónde ir (qué negocios innovadores desarrollar y qué proyectos llevar a cabo)



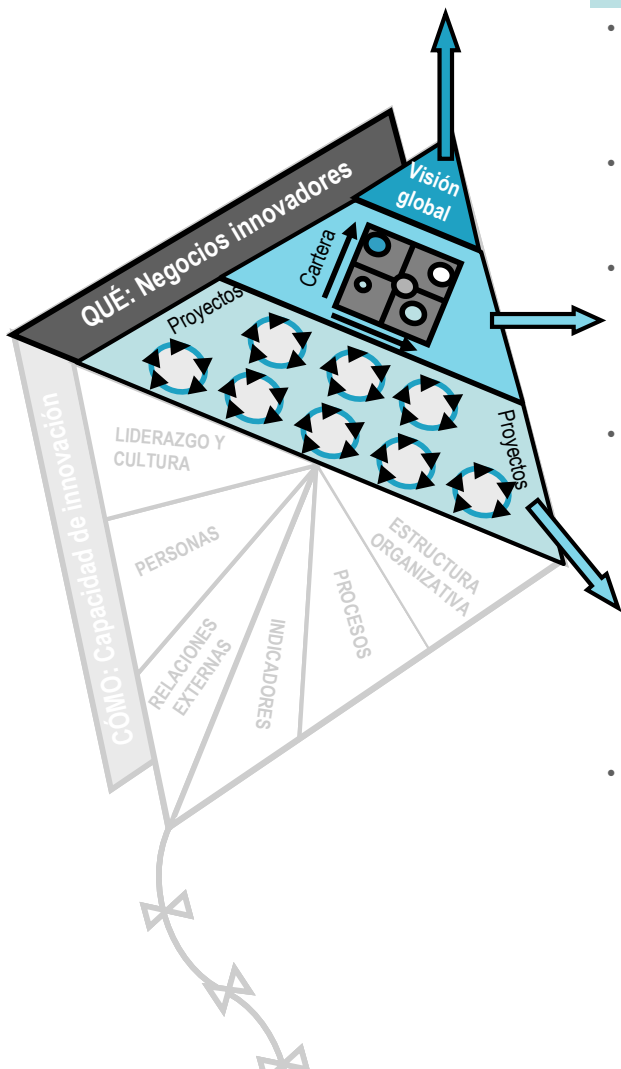
Cómo definen la visión global:

En Europastry realizan un Plan Estratégico cada 2-3 años, ya que se trata de un sector en el que los cambios se suceden muy deprisa. Su estrategia diferencial se basa en:

- Ser muy capilares, con una fuerte capacidad de distribución, trabajando codo con codo con la distribución para poner los productos cerca del cliente (estrategia “push”, no “pull”). En esta línea, en los últimos años han triplicado la red de distribución hasta llegar en la actualidad a 160 distribuidores a nivel nacional y a 35.000 clientes, donde el cliente más importante no supera el 3% de la facturación.
- Ofrecer calidad: productos ricos en sabor y con formatos delicatessen (formato pequeño con productos de alta calidad), amplia gama, servicios de demostración y formación, agilidad en la logística y excelente proceso de venta.
- Crecer en base a dos ejes: Mercado (crecer en productos actuales) e Innovación (crecer en nuevos productos).
- Estrategia según mercados:
 - En España: incrementar la capilaridad e incrementar la gama.
 - A nivel internacional: “estrategia de mancha de aceite”, crecer en sur de Europa (Francia, Italia y Portugal), sobre todo vía adquisiciones, ya que se trata de un mercado camino de la consolidación y los espacios ya son limitados. A nivel internacional es fundamental la adaptación local, lo que exige fuertes esfuerzos en I+D, que a la larga resultan provechosos para ampliar la gama en España.

Cómo gestionan la cartera de proyectos y los proyectos de innovación:

- En Europastry realizan 3 campañas anuales por cada marca (Fripan, Frida y Yaya Maria) que incluyen el lanzamiento de nuevos productos con distintos grados de innovación, desde extensiones de gama a productos radicalmente nuevos.
- Las líneas básicas de desarrollo de nuevos productos las establecen, cada cuatrimestre y de manera conjunta, el Director General, el responsable de I+D y el responsable de Marketing.
- Una vez definidas dichas líneas básicas, los proyectos de innovación se asignan a unos equipos formados por un Product Manager (responsable de una marca) y un técnico del área de I+D para que desarrollen los nuevos productos. En general operan 3-4 equipos simultáneamente, llevando cada uno de ellos varios proyectos a la vez (alrededor de 10 en total).
- Manejan un cronograma con los proyectos que van entrando según las prioridades y la carga de trabajo. La duración de los proyectos varía:
 - 3 meses para una extensión de gama (por ejemplo un nuevo relleno)
 - 6-9 meses para una inversión limitada (de menos de 240.000 €)
 - 1-1,5 años para un producto con una fuerte inversión (mayor de 240.000 euros). Para estos productos que requieren gran inversión (por ejemplo, la línea de muffins fue de 4 mill. y la de doughnuts 10 mill.), realizan un mini plan de negocio que facilite la reflexión interna.
 - Tienen dos plantas piloto para series cortas, que les permite ver la respuesta en el mercado antes de hacer la inversión.
- Fruto de estos procesos de innovación lanzan unos 80 productos nuevos al año (y dan de baja otros 80). No todos son un éxito: a los 3 años sobreviven unos 20 (de los 80 lanzados). En lugar de realizar estudios de mercado, tratan de ser más ágiles con un enfoque de ensayo/error y prefieren lanzar cada producto para ver cómo responde el mercado. Así, incluyen los nuevos productos en los catálogos de cada campaña, y la fuerza de ventas (que está orientada y primada en la venta de nuevos productos) enseguida detecta si van a ir bien o no.



Cómo desarrollan una capacidad de innovación constante en la empresa

Liderazgo y cultura:

Desde los orígenes de Europastry destaca el carácter innovador de su fundador, que ha impregnado la cultura de la empresa y que ahora se mantiene vivo en el espíritu tanto en los directivos que han tomado el relevo como en de muchos trabajadores de la empresa.

Los rasgos del liderazgo y de la cultura de Europastry más destacados son:

- La importancia de las personas y el trabajo en equipo.
- La innovación como principal motor de crecimiento, que les lleva a preguntarse continuamente qué van a necesitar o desear los clientes en el futuro.
- La capacidad de soñar con “cosas grandes” (ganas de crecer y falta de complejos)
- La sencillez, el lenguaje claro y la humildad para aprender.
- La capacidad de superación ante los obstáculos y posibles contratiempos que se presenten.

Gestión de las personas:

En Europastry se valora de especial manera al equipo humano que trabaja cada día para servir a los clientes y contribuir al futuro y expansión de la empresa. Por ello, en la empresa:

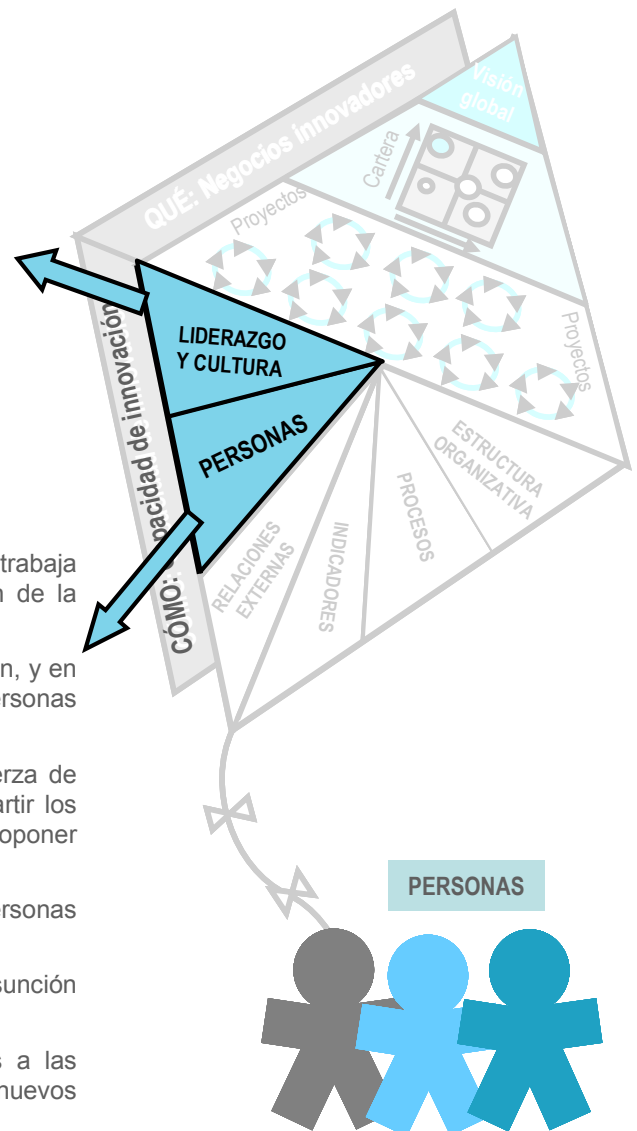
- Se mantiene una comunicación muy abierta en toda la organización, y en todos los sentidos, de manera que el máximo número de personas puedan participar y aportar ideas de innovación y de mejora.
- Se celebran diversas reuniones al año, en concreto 3 con la fuerza de ventas, para facilitar la interacción y el trabajo en equipo, compartir los nuevos lanzamientos del catálogo, exponer inquietudes y proponer soluciones a los retos.
- Se potencian las actividades de formación y capacitación de las personas para realizar su trabajo.
- Se favorece la carrera profesional, con promociones internas y asunción de responsabilidades.
- Existe una política de bonus para las personas más cercanas a las labores de venta, que promueve la innovación y la venta de nuevos productos.

Tengo muy claro que Europastry es una empresa con SUERTE, en mayúsculas, por el equipo humano que se ha formado a su alrededor (...) Hay algo que, por encima de todo, caracteriza a las personas que formamos Europastry: la ilusión por hacer, de un proyecto común, algo grande y revolucionario.
Jordi Gallés

Nuestra fuerza reside en el trabajo en equipo, con la toma de decisiones y las responsabilidades compartidas. El desarrollo de los grandes proyectos debe ir condicionado a la cuenta de resultados, y ésta debe procurar cotas de bienestar para todos, para que nos sintamos orgullosos de Europastry y formemos un grupo imparable.
Pere Gallés



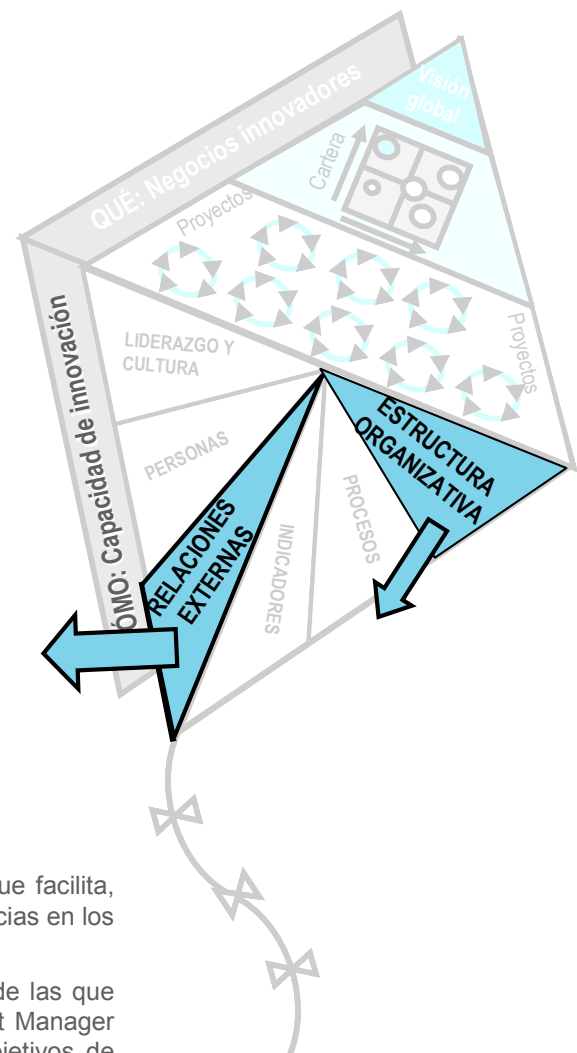
Si miramos atrás, podemos comprobar, con orgullo, que hemos asumido retos que parecían imposibles, y también que hemos superado obstáculos que, aunque en su día nos hicieron sufrir, nos han curtido más y nos han servido como ejemplo paradigmático de aprendizaje. Pere Gallés



Gestión de las relaciones externas:

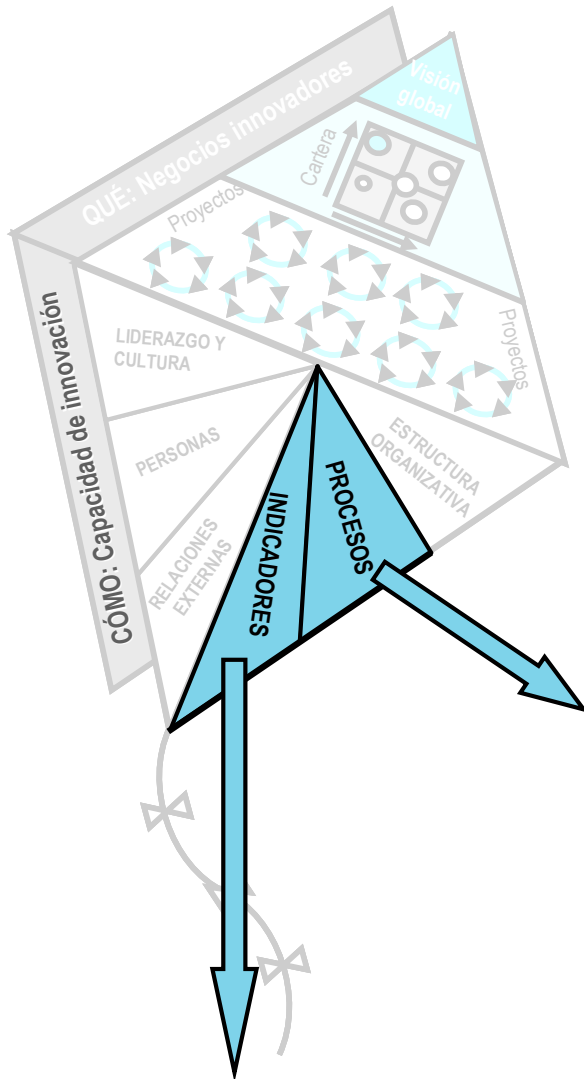
A lo largo de sus 20 años de historia, Europastry ha tenido importantes alianzas y relaciones externas que gestiona con especial dedicación, que han posibilitado su rápida expansión y que han ayudado de manera importante en sus esfuerzos de innovación. Entre dichas alianzas cabe destacar:

- Las sociedades de capital riesgo que se han sucedido en el accionariado de Europastry y que, además de haber aportado financiación para el crecimiento de la empresa, han aportado otros valores importantes:
 - AB Asesores: contribuyeron a la profesionalización en la gestión
 - Ibersuizas: ayudaron en la adquisición de su principal competidor Frida (con due diligence, etc.)
 - Banco Sabadell: aportaron su conocimiento para la consecución de préstamos bancarios, créditos sindicados, etc. en buenas condiciones para financiar las inversiones.
- Los 160 distribuidores con los que operan a nivel nacional, que colaboran “codo con codo” con Europastry y comparten estrategias, enfoques y puntos de vista en los aspectos más relevantes de la actividad de la empresa.
- Los proveedores de maquinaria, con los que colaboran para la innovación de los procesos operativos, facilitando la incorporación de nuevas tecnologías que aumenten su grado de automatización y su eficiencia.
- El Departamento de Ingeniería Química de la Universidad Autónoma de Barcelona, con quien colabora estrechamente el Departamento de I+D de Europastry para la creación de nuevas especialidades que se puedan fabricar de manera totalmente automatizada.
- Otras empresas del sector, como por ejemplo Starbucks, empresa con la que entraron en contacto hace 7 años y con la que crearon una sociedad para explotar en el negocio en España. Posteriormente, tras una apertura exitosa de 3-4 tiendas, Europastry llegó a un acuerdo amistoso de salida, ya que debían optar por expandirse en esta sociedad o invertir en la propia expansión de Europastry. En la actualidad son proveedores preferenciales de Starbucks.



Estructura organizativa:

- La estructura organizativa de Europastry está muy orientada al cliente, lo que facilita, además de un servicio excelente, la recogida de información sobre las tendencias en los gustos de los consumidores, y la innovación en productos y servicios.
- En este sentido cuentan con 3 unidades de negocio, una por cada marca, de las que depende la fuerza de ventas. Cada área de negocio cuenta con un Product Manager (PM), responsable del portfolio de productos de cada marca, con unos objetivos de ventas totales y de introducción de nuevos productos. De esta forma el PM recoge las necesidades, que les va transmitiendo su fuerza de ventas. Dichos Product Managers dependen asimismo del Director de Marketing (ya que realizan también la función de Brand Manager).
- También cuentan con un área de I+D en la que trabajan 20 personas (3 en Ingeniería, 4 en Desarrollo de Producto y 13 en Control de Calidad). En Portugal cuentan con su propio Departamento de I+D para el desarrollo de productos portugueses (adecuados a los gustos locales).



Procesos:

Desde el punto de vista de los procesos de gestión, cabría destacar dos que son especialmente relevantes para la innovación en Europastry:

- **El proceso de desarrollo de nuevos productos**, que se ha descrito anteriormente al explicar cómo gestionan la cartera de productos y los proyectos de innovación.
- **El proceso de venta y atención al cliente**, fundamental para introducir los nuevos productos en el mercado y valorar su grado de aceptación y posibles necesidades de cambio, dentro del enfoque de Europastry de testar los nuevos productos en el mercado antes de su producción e inversión masiva. En este proceso participan distintos equipos que aportan sus ideas para la innovación:
 - **Promotores:** Primer contacto entre Europastry y el Cliente, que visita al cliente cuantas veces haga falta para atender sus necesidades.
 - **Televentas:** Contacto telefónico permanente con los Clientes, el día y a la hora que deseen, para informarles de las novedades y tomar nota de todas las necesidades de producto que precisen para servirselas al día siguiente a través de un operador logístico.
 - **Técnicos Demostradores:** Responsables, ya no sólo de la formación del personal de los Clientes en la elaboración y decoración de todos sus productos, sino también del asesoramiento sobre cualquier aspecto relacionado con el merchandising y la gestión personal.

En Europastry se celebran 3 reuniones al año con la fuerza de ventas: Una convención de negocio anual de 2 días de duración, y dos reuniones de lanzamiento de catálogo de un día de duración. En estas reuniones se presentan los nuevos productos que irán en el catálogo, facilitando su posterior comercialización con éxito, y se recogen ideas de innovación para próximas campañas.

Indicadores:

En Europastry se utilizan distintos indicadores que sirven para evaluar los esfuerzos que realizan, y sobre todo los resultados que obtienen en innovación. Algunos de los indicadores que más utilizan se muestran a continuación, con los valores obtenidos en los últimos años.

- **Presupuesto de I+D**, que es de unos 3 millones de euros al año.
- **Porcentaje de ventas de los productos lanzados en los 2 últimos años sobre el total de ventas.** El objetivo que se marcaron fue el 5% y en realidad el indicador se situó en el 14% en el año 2006. Cuando hablan de “productos lanzados” no incluyen “remakes”.
- **Porcentaje de crecimiento de ventas derivado de los productos lanzados en los dos últimos años.** En el año 2006 tuvieron un crecimiento del 15% en las ventas. El 40% de dicho crecimiento provino de productos lanzados en los dos últimos años.
- **El margen por euro vendido.** En la actualidad, el margen por euro vendido de los productos nuevos es un 50% superior al margen por euro vendido del resto de productos (un incremento de 10 millones en las ventas de productos nuevos aporta a la empresa el mismo margen que un incremento de 15 millones en las ventas de productos tradicionales).

Nuestro objetivo está en que los nuevos productos representen un alto porcentaje de nuestras ventas anuales.