



Estrategia. A finales de los 80, Ybarra comienza un proceso de diversificación e innovación hacia nuevos productos y formatos como fórmula para compensar la madurez de uno de sus principales segmentos: el aceite de oliva. Su última aventura ha venido de la mano de los platos precocinados

Nuevos productos para paliar la madurez del mercado del aceite

ELI GARCÍA VILLALÓN

■ SEVILLA. “Nuestra obsesión de cara al futuro es localizar nuevos segmentos con potencial de desarrollo y alto valor añadido para unirlos a los pilares que, hoy por hoy, sostienen la estructura de Ybarra: el aceite, la mayonesa y las salsas”. Las palabras de Carlos Herrero, director general de Hijos de Ybarra, describen la estrategia que marca los pasos de la empresa andaluza, la cual pasa por una firme apuesta por la innovación “para crecer en un mercado de gran consumo, pero cada vez más maduro y competitivo”.

Con esta consigna, la compañía afincada en Dos Hermanas inició un proceso de diversificación de productos a finales de los 80, que, en los últimos años, ha experimentado una fuerte aceleración. Así, su ritmo de lanzamientos ha sido intenso: a su oferta tradicional (aceite de oliva, aceitunas, mayonesa, vinagre común) ha sumado vinagres especiales (de Jerez, finas hierbas...), salsas (barbacoa, cocktail...), tomates (frito, con cebolla...), sal, conservas vegetales (judías verdes, remolacha...), cremas (zanahora y calabaza, espárragos...), baguettes (ibérica, lomo de sajonia y queso...) y gratinados (jamón de york y queso, berenjena y tomate...).

“Ybarra apuesta por la novedad en el lineal y en el packaging –ha renovado el 100 por ciento de sus envases– para adaptarse a las necesidades y preferencias de los consumidores”, indica Gonzalo Ybarra, director de Marketing de la empresa. Su última aventura ha venido de la mano de los platos precocinados,



Gonzalo Ybarra, Luis Catalina y Carlos Herrero (de izquierda a derecha), de Hijos de Ybarra.

ANTONIO PIZARRO

una experiencia que resumió su director general, Carlos Herrero, en la última sesión de la Plataforma 2i, un foro promovido por Dopp Consultores y gestionado por IND Consultores que pretende potenciar la cultura innovadora en Andalucía.

Ybarra irrumpió en el segmento de los refrigerados el año pasado a raíz de la compra –en diciembre de 2005– de la firma gaditana Quality Food. Tras un periodo de nueve meses de investigación del sector, compra de nueva maquinaria, adaptación del sistema logístico y desarrollo de la gama de precocinados la

■ LAS CIFRAS

El grupo factura 182 millones de euros y emplea a 260 personas

Fundada en 1842, la empresa radicada en Dos Hermanas está presidida por Jaime Ybarra, miembro de la quinta generación familiar, cuenta con nueve sociedades (especializadas en una línea concreta de productos), tiene tres centros de pro-

ducción propios (en Dos Hermanas, Cádiz y Lodosa, en Navarra) y dos compartidos (en Pilas y Lebrija, ambos en Sevilla). El grupo alimentario emplea a 260 trabajadores y, en 2006, registró un volumen negocio de 182 millones de euros.

compañía sacó al mercado, bajo la marca Ybarra Gourmet, dos nuevas familias de productos: baguettes y gratinados de alta calidad.

Se trata de un segmento que registra crecimientos meteóricos en España –ya se consumen 500 millones de kilos al año, según datos de 2006–, que está dominado por las pizzas. Sin embargo, hay otros productos menos maduros que tienen un alto recorrido y que son, precisamente, en los que se centra Ybarra. “Estamos convencidos de que es un sector agroalimentario de futuro”, afirma Luis Catalina, director de Operaciones de Ybarra. Así, tras las baguettes y los gratinados, la firma prevé introducir otras gamas de refrigerados –que aún no desean develar– con el objetivo de “crecer y ser líderes en este nicho de mercado”. Estos lanzamientos tendrán lugar a partir de 2008, ya que este año la compañía asegura que no sacará ningún producto al mercado para que la distribución y los consumidores absorban las últimas novedades.

Junto a la diversificación, la potenciación de la venta exterior también abre oportunidades a la firma. Presente en 72 países, “el grueso de las exportaciones proviene del aceite de oliva y las aceitunas, que pueden ser, a su vez, puerta de entrada de nuevos productos”, vaticinan.

Las alianzas también figuran como una de las líneas estratégicas de Ybarra. Al igual que la que mantienen con Migasa para el envasado de aceite, o con la cooperativa Cobelen para el de aceitunas, a partir de 2007, materializarán otra con Vinagres de Yema (Jerez) para potenciar el segmento de vinagres especiales.

La importancia de la vigilancia competitiva y del análisis y la selección de las ideas

E. G. V.

■ SEVILLA. “Todas las empresas realizan vigilancia competitiva, unas de forma tradicional y otras de manera sistematizada, aunque el ritmo actual de cambios exigirá que lo hagan cada vez más de la segunda manera”. Para Juan Lucas Retamar y Jesús Nebrera, socios de IND Con-

sultores e integrantes del equipo de la Plataforma 2i –promovida por Dopp Consultores–, las compañías deben contar con un sistema organizado capaz de identificar los avances tecnológicos y de negocio que se produzcan en el entorno con el objetivo de reducir riesgos a la hora de tomar decisiones.

Ir a ferias, congresos, estar al tan-

LAS EMPRESAS DE 2I

AGROSEVILLA ACEITUNAS
ASTILLEROS DE HUELVA
HIJOS DE YBARRA
HISPACOLD
LABORATORIOS ZOTAL
SERVINFORM
SYRSA AUTOMOCIÓN
VORSEVI

to de publicaciones especializadas, observar a la competencia... son algunas de las formas. “El reto está en organizar estas señales y ponerlas en valor, no basta con acumular datos”, indica Retamar. Así, habrá que definir los objetivos de la vigilancia, determinar las fuentes a usar, filtrar la información y realizar informes breves que recojan oportunidades,

tendencias... A continuación, se hará llegar esta documentación a las “personas adecuadas de la empresa” para que les facilite su toma de decisiones, y propiciar reuniones más o menos periódicas entre aquellas y los expertos en vigilancia.

“Ideas pueden surgir muchas, pero lo que nunca sobran son los recursos, por ello hay que analizarlas y presentar sólo las mejores ante el comité de dirección junto a su correspondiente plan de negocio”, señala Nebrera. Para ello, habrá que identificar cuáles son las más interesantes para la empresa en función de criterios financieros, estratégicos o de riesgo, entre otros.