

GRUPO CÁRNICAS BUZÓN: LA GEOPOLÍTICA Y EL POLLO ¹

A comienzos de septiembre de 2022 Ismael Vera Buzón acababa de celebrar sus 50 años cuando ya contaba con 52. No es que fuese un hombre tranquilo, sino que la pandemia del COVID-19 obligó a retrasar dos años la celebración. Durante las vacaciones de agosto no logró desconectar de su trabajo pues sabía que al final de septiembre tendría que afrontar reuniones decisivas con sus principales clientes. La primera cita la tenía agendada para el 30 de septiembre con el jefe de compras de cárnicos de uno de sus más importantes clientes. En esa reunión tenía que lograr repercutir todo lo posible los incrementos de coste a sus precios de entrega (Anexo 1).

Ismael llevaba desde 2000 ejerciendo como director general del grupo Cárnicas Buzón cuya planta principal estaba ubicada en la localidad de Paradas, provincia de Sevilla (España). El resto estaban situadas en Toledo, Granada y Córdoba. La planta principal se había especializado en la producción de platos elaborados a partir de pollo —últimamente había ampliado sus referencias a platos elaborados con carne de pavo y con otros ingredientes (Anexo 2). Sus principales clientes eran operadores de distribución de base alimentaria —principalmente cadenas de supermercados e hipermercados. Fruto de su planificación estratégica había logrado diversificar la cartera de manera que ninguna de sus cuentas o clientes superase significativamente el 5 % sobre el volumen total de ventas.

Entre abril y agosto de 2022 el precio del pollo en origen —principal insumo de la empresa— se había incrementado en España casi en un 20%; de 2,06 €/kg a 2,44 €/kg². El incremento se acercaba al 30% si se tomaba como referencia los precios medios de los pollos de granja vivos en 2021 y 2022³. En el caso concreto de su empresa el incremento en el precio del pollo había sido de casi el 40 % y el del pavo un 27 %. La subida se debía principalmente al encarecimiento de los piensos y de la energía utilizada en las granjas (Anexo 3). Pero no era

¹ Documento de trabajo preparado por el profesor José Manuel Cansino para su uso en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © agosto de 2023, Fundación San Telmo. España.

² Precio correspondiente a la referencia “Pollo, media de canales del 83% y 65% rdto”. Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Accesible en https://www.mapa.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/04b_bme-preciosganaderosabril2022_tcm30-620707.pdf y https://www.mapa.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/08b_bme-preciosganaderosagosto2022_tcm30-631199.pdf

³ Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Índices y Precios Percibidos Agrarios (enero 2020-julio 2022). RESULTADOS EN BASE 2015. Accesible en <https://www.mapa.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/economia/precios-percibidos-pagados-salarios/precios-percibidos-por-los-agricultores-y-ganaderos/default.aspx>

este el principal problema que angustiaba profesionalmente a Ismael. La subida en más de un 40% de la partida de envases y embalajes también impactaba mucho en sus costes de fabricación (Anexo 4).

Los gastos de distribución no eran una excepción. Aunque no con la misma importancia, Ismael ya había surfeado aumentos importantes en su estructura de costes sin hacer resentir gravemente la cuenta de resultados de la empresa. Por ejemplo, en 2012 tuvo que hacer frente a una escalada en el precio del petróleo que se había situado por encima de los 110 \$ el barril de Brent, lo que impactaba no sólo en los costes de distribución sino también en otro de sus insumos productivos clave: los envases de plástico. En esta ocasión, la subida del precio del combustible había aumentado fuertemente sus gastos de distribución pues se dispararon un 63,4 % respecto a la campaña anterior, a pesar de que la “logística inversa”⁴ del grupo era muy baja.

Lo que verdaderamente angustió a Ismael a finales de septiembre de 2022 fue abrir su *ipad* y leer la noticia que avisaba de un posible desabastecimiento de carne de pollo y pavo. Ismael sabía que había que discriminar entre informaciones según la credibilidad de las fuentes, a menudo influenciadas por acciones “lobistas”. No era la primera vez que tenía noticias de este riesgo de desabastecimiento, pero sí la primera vez que la información venía avalada por las tres principales organizaciones agrarias españolas⁵ y coincidiendo además en el tiempo con algunos brotes de gripe aviar. Lo que angustiaba a Ismael, más que el aumento de costes era quedarse sin el suministro de su principal materia prima.

Inmediatamente después de releer la noticia y hacer algunas verificaciones, telefoneó a varios de sus proveedores. Paseando arriba y abajo por la planta donde se ubicaba su despacho y con los auriculares inalámbricos bien ajustados, logró que le atendieran al teléfono al tercer intento.

A bocajarro Ismael preguntó: “¿qué es esto de que no va a haber pollos?” La respuesta fue directa y también en forma de pregunta: “¿qué es esto de que no hay pienso⁶?”

⁴ En este caso la “logística inversa” se entiende como logística de las devoluciones. Más ampliamente el concepto de “logística inversa” se extiende a la gestión del flujo de productos, materiales y recursos desde el consumidor final hasta el origen de la cadena de suministro. En esta acepción más amplia, la “logística inversa” se acerca a la idea de la gestión de residuos con el fin de maximizar su valor y minimizar su impacto ambiental.

⁵ Avinews.com <https://avinews.com/se-preve-desabastecimiento-de-carne-de-pollo-proximos-meses/>

⁶ Hasta el estallido del conflicto con Rusia, España importaba aproximadamente la mitad del cereal destinado a la alimentación animal, un porcentaje que se eleva al 82% en el caso del maíz (cereal que España importaba principalmente de Ucrania). El componente que más contribuye al aumento de costes del sector primario es el pienso, por su elevado peso en la estructura de costes. Este peso fue de un 53,8% del total en 2021. Véase Judit Montoriol (2022). “La guerra en Ucrania condiciona la evolución del sector agroalimentario”. CaixaBank Research. 3 de octubre de 2022. Accesible en <https://www.caixabankresearch.com/es/analisis-sectorial/agroalimentario/guerra-ucrania-condiciona-evolucion-del-sector-agroalimentario>

ANTECEDENTES

Historia del grupo Cárnicas Buzón

Los orígenes del grupo se remontan a los años noventa cuando el padre de Ismael, junto a su tío, decidió montar un matadero de aves: PAFRES. Tomaron la decisión tras muchos años dedicándose a la avicultura y a la venta de carnes frescas. La crisis golpeó duramente esta primera empresa que finalmente liquidaron. En palabras de Ismael *“tuvimos que cerrar la empresa y empezar de menos cero”*. En ese “menos cero” es cuando realmente nace el actual grupo Cárnicas Buzón. El grupo incluye otras cinco empresas además de la matriz: Conservas y derivados SL, Sabor Chef SL, Despieces Toledo SL, Despieces Alhambra SL y Despieces Mezquita SL.

El grupo Buzón es un conjunto de empresas que nació, en las propias palabras de Ismael, *“a raíz de equivocarse muchas veces y de aprender de los errores”*.

“Durante mucho tiempo —continúa Ismael— nos dedicamos única y exclusivamente a la distribución de productos cárnicos y elaborados frescos, productos con mucho volumen, pero de margen bajo. A raíz de las equivocaciones y el devenir de muchos intentos por posicionarnos en el mercado teníamos claro que había que hacer algo diferente a las otras empresas del sector; es por eso que el grupo fue constituyendo empresas de corte diferente y empezamos a especializarnos tanto en empresas de servicio para el sector cárnico como en la elaboración y producción de platos preparados; teníamos que renovarnos y conseguir más rentabilidad con menos volumen”.

Actualmente el grupo se ha consolidado una empresa muy versátil y con gran proyección dentro del sector.

La salida del confinamiento

La salida del cierre de la actividad económica consecuencia de la pandemia del COVID-19 fue asíncrona entre los diferentes países. La actividad económica reacciona de manera diferente a una máquina que comienza a funcionar o se detiene según se encienda o apague. La puesta en marcha de nuevo de los procesos productivos y de la actividad comercial requieren de un tiempo que, además, es diferente dependiendo del sector y de la dispersión geográfica de proveedores y clientes.

Mientras que la reapertura de empresas e infraestructuras de transporte fue progresiva pero continuada en Europa y resto de continentes, grandes potencias comerciales como China mantuvieron una política de “covid 0” que provocó nuevos cierres de sus puertos marítimos en 2021 y 2022. Esto acentuó los problemas de rotura en la cadena de