
Estrategias de expansión de una empresa familiar catalana: Agrolimen, 1937-2007¹

● JAVIER MORENO-LÁZARO
Universidad de Valladolid

Introducción

Agrolimen, una de las grandes corporaciones transnacionales más jóvenes del globo, cumplió en 2007 siete décadas de existencia. Para entonces, y a pesar de sus modestos orígenes y de la corta trayectoria por la que había transitado, figuraba entre las más potentes empresas españolas de la alimentación. Su implantación en el mercado mundial superaba a la de firmas como *Chupa-Chups*, *Nutrexpa* o *Panrico*, nacidas casi simultáneamente y en el mismo entorno empresarial catalán.

Agrolimen conservaba por entonces su naturaleza familiar. Los hermanos Carulla eran propietarios de más de dos tercios del capital y asumían buena parte de las responsabilidades de gestión. Aun cuando participaban sus socios de algunas empresas cotizadas, *Agrolimen* resolvía sus necesidades de financiación lejos del “parqué”.

En este texto presento un esbozo de la historia de *Agrolimen* desde su fundación hasta 2007. En él vierto una primera interpretación de las causas de su éxito incontrovertible y de su internacionalización tan acelerada. Sostengo que la integración vertical, la mercadotecnia y la innovación gerencial fueron determinantes. Al tiempo, entiendo que los excelentes resultados obtenidos en el exterior obedecieron a que los Carulla fueron capaces de hacer valer, en mercados de países atrasados que sufrían procesos de desregulación, la experiencia adquirida en España en circunstancias económicas similares.

1. He podido realizar este trabajo gracias a mi pertenencia al proyecto de investigación VA-050-A06, dirigido por Ángel García Sanz y financiado por la Junta de Castilla y León. Soy tributario de las sugerencias formuladas por los evaluadores anónimos que juzgaron este trabajo, así como por las que me hicieron llegar Núria Puig y Eugenio Torres.

Fecha de recepción: Enero 2009
Versión definitiva: Abril 2009

Revista de Historia Industrial
N.º 41. Año XVIII. 2009. 3.

Precisamente, la consideración de una firma manufacturera y de servicios de estas características puede contribuir a un conocimiento más ponderado del fenómeno de la apertura de la empresa hispana al mercado mundial, únicamente abordado de manera sistemática en lo que hace a las eléctricas, constructoras, empresas de telecomunicaciones y a las entidades bancarias.

Adicionalmente, revela que las firmas familiares no fueron en absoluto ajenas a este proceso. *Agrolimen* forma parte de la extensa lista de compañías vertebradas en torno al parentesco que buscaron en el exterior un cauce para su fortalecimiento. Su estudio puede esclarecer los criterios de elección de los mercados y los instrumentos de que hicieron uso para acceder a ellos.

En la reconstrucción de esta historia he tenido que subsanar las carencias de información contable y cuantitativa de la empresa. Debido a que se trata de una compañía no cotizada y sujeta, por tanto, a unas obligaciones más laxas de divulgación de sus cuentas, he obtenido los datos que aquí presento de documentos muy dispersos. Con todo, entiendo que su consulta permite dar respuesta a los interrogantes planteados y reconstruir de manera cabal la trayectoria, tan singular, de esta firma.

Las necesidades de guerra y el nacimiento de *Gallina Blanca*

El término “compuesto alimenticio”, un tanto ampuloso, se refiere a las conservas deshidratadas y concentrados cárnicos o vegetales para sopas. En España, desde antiguo, estos productos, nacidos en la Prusia de la Ilustración, habían sido empleados casi exclusivamente en la alimentación de los soldados, tanto acuartelados como en campaña².

Fracasados los intentos del legendario químico Proust de obtener cubitos de sopa, España dependió tradicionalmente de suministros del exterior. Más en concreto, a la empresa británica *Liebiniz*, establecida en Fray Bentos (Uruguay), la Intendencia adquirió desde mediados del siglo XIX los jugos o extractos de carne, y a firmas alemanas las sopas vegetales.

El nacimiento de la suiza *Maggi* en 1889 revolucionó por completo el sector en el conjunto de Europa. Siguiendo el modelo de *Nestlé*, integró desde 1909 verticalmente la obtención de primeras materias en una granja de su propiedad. Al tiempo, su gama de productos, presentados ya en envases atractivos, se dirigía también a los hogares, evitando así la dependencia extrema de la demanda de Ejércitos, hospitales y centros benéficos³.

Las primeras firmas españolas nacieron en la década de 1920, al amparo del crecimiento de la renta disponible⁴. Cataluña, una vez más, se anticipó al resto de

2. Lauda (1859).

3. Sobre *Nestlé*, véase Heer (1991).

4. Véase OEPM, patentes 50.739, 51.607, 52.178, 52.242 y 52.264.

España. La pionera fue *Tex-Ton*, fundada en Barcelona en 1928 por Santiago Torodó, merced a la concesión de una licencia alemana. Ya en 1932, *Manufacturas Españolas Dubler, S.A.*, una empresa dedicada a la elaboración de fibra artificial y a la impresión de tejidos en San Boi de Llobregat (Barcelona), comercializó sus cubitos⁵. Algunos fabricantes de conservas riojanos y navarros también aventuraron sus recursos en este nuevo negocio, siguiendo la estela de *Hijos de Trevijano* (Logroño, 1934). El vitoriano Práxedes Ochoa Laza alcanzó también cierta notoriedad. Al margen de las citadas iniciativas, en torno a 1930 se encontraban en activo otras fábricas de menores dimensiones, en La Coruña, Cabra (Córdoba) y Cádiz.

Sin embargo, *Maggi* se adueñó a partir de 1929 del mercado español⁶. En 1935, producía en torno al 65% de los 155 millones de cubitos consumidos en el país. De hecho, a comienzos de 1936 sus responsables maduraron el proyecto de establecerse en España. El estallido de la guerra lo impidió.

A diferencia de lo sucedido con otros bienes de consumo (como las galletas), el “bando nacional” no tuvo mayores dificultades en el aprovisionamiento de compuestos alimenticios durante la Guerra Civil, en tanto que, haciendo uso de los convenios de *clearing* firmados con anterioridad por el Gobierno de la República con Suiza, pudieron importar a gran escala “cubitos” *Maggi*. Aun así, y como muestra de la magnitud de la demanda militar, la producción de la factoría navarra de *El Coci* se multiplicó por 4,6 durante el conflicto⁷.

Por el contrario, el bando republicano no podía atender en el exterior sus apremiantes necesidades de suministro, debido al boicot comercial impuesto por Alemania y a la carencia de divisas. En tales circunstancias, afloraron en Barcelona pequeños obradores donde se elaboraban estas mercancías en condiciones tecnológicas muy primarias, para abasto del Ejército y de las clases medias (cuadro 1). Entre ellas, destacó desde el primer momento la fábrica de Barcelona de Lluís Carulla Canals (1904-1990), que intervino en el mercado desde 1937 con el distintivo de *Gallina d’Or*, primero, y *Gallina Blanca*, después⁸. Carulla, abogado de formación, era hijo del farmacéutico Artur Carulla Ambrós, que regentaba un establecimiento en la calle Diputación. Pero la suya no era una farmacia convencional. Se trataba de un laboratorio industrial trasladado en 1923 desde su localidad natal (L’Espluga de Francolí), donde fue levantado en 1913. Allí, Carulla fabricaba complejos vitamínicos, muy acreditados en toda España (*Vigorina Carulla*, *Yogordán* y *Citocán*), diseñados por Valentí Carulla, catedrático de Terapéutica y rector de la Universidad de Barcelona⁹. La decisión de su hijo de extender

5. OEPM, patente 125.492.

6. Sus productos, no obstante, estaban registrados en España desde 1889 (OEPM, patentes 9.709, 10.597, 16.346, 28.179 y 33.913).

7. AGA, Nuevas Industrias, legajo 5.308, expediente 1.090.

8. OEPM, marca 110.049.

9. Muntanyola (1977), p. 24. Carulla promocionó estos productos a través de publicidad postal y visitas domiciliarias a 20.000 médicos de toda España.

los negocios a la elaboración de compuestos alimenticios tuvo, pues, poco de improvisada. Se trataba de conseguir algo en lo que el barcelonés Jaume Santiverri Pamiés había fracasado en 1912: aprovechar sus conocimientos farmacéuticos y dietéticos para producir un caldo concentrado de alto contenido proteínico y a precio muy asequible¹⁰.

CUADRO 1

FÁBRICAS DE COMPUESTOS ALIMENTICIOS VEGETALES ESTABLECIDAS EN BARCELONA DURANTE LA GUERRA CIVIL

Propietario	Razón social
Salvador Feilla	Opos
Joan Pujol Aleu	Nakay
Enric Mir Rosell	Caldolla
Lluís Carulla Canals	Gallina Blanca
Ramón Mora Massip	Menú
Salvador Pla Robot	Nati
Enric Suariach García	Enuno

Fuente: AGA, Nuevas Industrias, legajo 5.308, expediente 1.090.

Así pues, Lluís Carulla se olvidó de su primitiva intención de preparar las oposiciones a notarías para, con el apoyo financiero de su madre, Montserrat Canals, montar en 1937, en el Paseo de Gràcia, una pequeña planta con medio centenar de personas y equipada para la elaboración de sus cubitos¹¹. Surgía así una empresa de altas miras en un entorno colectivizador y hostil a la iniciativa privada, tanto más si tenía implicaciones estratégicas¹². Mientras otros colegas suyos huyeron a Mallorca, Carulla permaneció en Barcelona tratando de conseguir vehículos para el transporte de materias primas desde las granjas de la Cataluña interior, bregando con las autoridades republicanas a fin de garantizar la recepción exterior de carne e imponiendo a duras penas una disciplina laboral propia de tiempos de sosiego¹³.

El cubito en cuestión estaba compuesto por extracto de carne argentina (onza y media) y de legumbres, verduras y hortalizas secadas al vacío. Una vez disuel-

10. OEPM, marcas 51.607 y 52.242.

11. Cabana (2000a).

12. La reflexión, pronunciada durante un homenaje en el Palau a Lluís Carulla con ocasión de la celebración del centenario de su nacimiento, se debe a Narcís Serra.

13. Gancho (1987).

to en agua y hervido, se obtenía un caldo de sabor muy similar al de gallina y con un contenido de 85 calorías¹⁴. En 1938, se incorporó a su gama un nuevo producto de composición muy similar: el denominado *Sop*.

La audacia del joven Carulla fue premiada con un éxito más que notable en una ciudad expuesta entonces a grandes penurias alimenticias, especialmente tras el bombardeo de la planta de *Dubler*. A ello contribuyó, sin duda, lo moderado del precio del producto (25 céntimos el cubito) y las cuantiosas ventas a la Intendencia republicana. Pero también obedeció a una certera promoción, diseñada por Carulla, un apasionado de la publicidad y admirador de la trayectoria de *Campbell*¹⁵. Para dar a conocer el nacimiento de sus caldos el industrial contrató la portada entera de *La Vanguardia*, promovió la emisión de un concierto conmemorativo en las dos emisoras de radio de la ciudad y encargó un cartel al mejor publicista español del momento, Matra, impreso por Martí Mari¹⁶. Y todo eso en pleno asedio de Barcelona.

***Gallina blanca* y la política alimentaria autárquica, 1939-1951**

Concluido el conflicto, el Gobierno adoptó, en la medida de las menguadas posibilidades de la economía española, el mismo modelo alimentario aplicado por el Gobierno alemán para el Ejército y otros sectores de la población, en torno al consumo de extractos de levadura, compuestos alimenticios, complejos vitamínicos y leche condensada¹⁷. Ello requería una oferta anual de 500 millones de cubitos de sopa.

El Ministerio de Industria tuvo entre sus prioridades conseguir la plena autosuficiencia nacional en el suministro de estos caldos concentrados. *Maggi*, que ya había intentado infructuosamente en 1937 erigir una planta en Rentería, se percató de las enormes posibilidades de beneficio que brindaba esta orientación de la política alimentaria¹⁸. En 1941 solicitó la apertura de una fábrica en Barcelona, que, al decir de los propios funcionarios de la Dirección General de Industria, tendría dimensiones faraónicas¹⁹.

La Administración franquista no podía confiar la ejecución de estos planes, de alto valor estratégico, a una empresa extranjera²⁰. La solicitud de *Maggi* fue desestimada, como la presentada por un testaferro suyo, Domingo Betanzos Fernández (representante de una ignota *Productos Alimenticios Nacionales, S.A.*) que

14. *La Vanguardia*, 28 de Noviembre de 1937.

15. Corling (1994).

16. Gancho (1987), p. 20.

17. AGA, Industria, legajo 71/5396, expediente 4.755.

18. AGA, Industria, legajo 71/5399, expediente 3.698.

19. AGA, Nuevas Industrias, legajo 5.308, expediente 1.090.

20. San Román (1999).

ambicionaba levantar la planta en Santander²¹. En su lugar, el Ministerio procuró el nacimiento de una industria en manos españolas mediante la concesión de privilegios. Carulla fue uno de los elegidos. Él habría de elaborar a gran escala extractos vegetales, contribuyendo así, según sus propias palabras, a la consecución de la “*Autarquía patria*”, a la que se prestó²².

La ubicación de su fábrica en Barcelona contravenía abiertamente los dictados en materia de localización industrial imperantes. El Ejecutivo tuvo que hacer de la necesidad virtud, en tanto que ningún otro industrial español, carente de la formación científica de la familia Carulla, estaba en condiciones de cumplir con el encargo. Para los Carulla, catalanistas de prosapia, no debió de resultar nada fácil acceder a los favores oficiales. Pero ante un negocio de tal magnitud no cabían consideraciones extraeconómicas.

En 1939, el Ministerio de Industria renovó el permiso de fabricación de conservas alimenticias de que disfrutaba Lluís Carulla, incumpliendo la propia legislación que había dictado y, lo que es más sorprendente, admitiendo la validez administrativa de un permiso dado por el Gobierno “rojo” durante la Guerra Civil²³. En 1940, la empresa amplió sus instalaciones y trasladó la fábrica a la calle Aragón.

El respaldo público no se quedó ahí. En 1941, se permitió a Carulla organizar en Tortosa la denominada *Granja Agropecuaria Modelo* en la que, siguiendo el modelo de *Maggi*, se obtendrían las materias primas que precisaba para la elaboración de sus sopas²⁴. De poco sirvieron las protestas de los pescadores de Sant Carles de la Rápita, cuyos derechos seculares creyeron alienados. Carulla, tras acogerse a los subsidios incluidos en los Planes de Colonización, hizo una obra colosal. Lo que era hasta entonces un “*pedazo estéril en estado yermo y de secano, lleno de matorrales, desniveles y terrenos salinos*”, en el que todavía eran perceptibles los daños sufridos durante la batalla del Ebro, mudó en una explotación agropecuaria única en España, plenamente electrificada, dotada de dos elevadores de aguas, varios kilómetros de un canal de riego de hormigón de tres metros de alto, gallineros, pocilga, vaquerías, cámaras frigoríficas, viviendas de empleados, viveros, barcazas y barcos motores.

Carulla contó con la ayuda técnica desinteresada de la Granja Escuela de Barcelona, la Misión Biológica de Galicia y la Granja Agrícola de Jerez, todas ellas al servicio de la causa de conseguir la autosuficiencia española en el suministro de caldos. Al tiempo, el Ejecutivo facilitó la importación de semillas exóticas, argumentando su contribución a la diversificación de cultivos: pasto del Jordán, trébol de Alejandría, remolacha y zanahorias europeas, así como maíz y soja (cultivo entonces desconocido en España) de Estados Unidos. Con estos productos, convenientemente tratados mediante vapor, obtuvo Carulla sus cubitos *Gallina Blanca*. Para

21. Gancho (1987), p. 17.

22. AGA, Industria, legajo 71/5396, expediente 4.755.

23. AGA, Nuevas Industrias, legajo 5.987, expediente 29.832 y OEPM, patente 220.049.

24. Véase AGA, Nuevas Industrias, legajo 5.987, expediente 29.832.

su transformación, Carulla empleó, al parecer, las técnicas facilitadas en 1939 por un fabricante de Estrasburgo durante una visita a Llívia²⁵.

Otros empresarios, en su mayor parte catalanes, entre los que ya despuntaron los hermanos Rierá Marsá, disfrutaron, particularmente desde 1943, de similares favores de una Administración prendada de las virtudes alimenticias de los cubitos de extractos vegetales (cuadro 2). Incluso permitió a firmas españolas que produjesen (a muy pequeña escala) con licencia de *Maggi* y de *Pótax*²⁶. Un capitán del Ejército, el ingeniero industrial Eugenio Ubandizaga, elaboró desde 1939 los productos de esta última firma en Madrid, prueba añadida de las implicaciones estratégicas de estas inversiones²⁷. Pero *Gallina Blanca* se deshizo pronto de esta competencia que, en otros casos, como en el de *Laboratorios Funk, S.A.*, de Manlleu, el propio Ministerio desactivó²⁸.

Una vez más, Carulla empleó nuevos instrumentos de márketing para relegar a sus rivales. El caldo *Gallina Blanca* era dispensado en pequeños kioscos repartidos en las ciudades de mayor tamaño del país²⁹. Carulla adaptó en 1945 un viejo instrumento publicitario introducido por *Chocolates Ametller* en la década de 1930: los cromos. *Gallina Blanca* editó hasta cinco millones de los llamados “gallicromos”, enciclopedias temáticas coleccionables. Tal fue la demanda de estos libros ilustrados que Carulla hubo de crear un departamento propio para su edición y distribución³⁰.

En torno a 1945, Carulla había conseguido producir cubitos para caldo en calidad y cantidad similares a los que lo habría hecho *Maggi*, cumpliendo con los deseos del Gobierno³¹. Pero sus pretensiones iban mucho más allá: ambicionaba organizar una *Unilever* o una *Procter & Gamble* a la española, es decir, una gran empresa en torno a los negocios de la alimentación y a los de la higiene personal³².

A tal efecto, en 1943, comenzó la distribución del dulce para niños *Perlineta*. En 1945, estableció en la calle Padilla de Barcelona una planta pasteurizadora de leche que vendía a restaurantes y hoteles de la capital catalana, junto con un comprimido de vitamina C³³. A estos productos se añadieron el *Guisarroz*, un aditivo para la paella, *Maizcrem*, una papilla infantil, flanes, sales salínicas empleadas en

25. Cabana (2000a), p. 403. Con todo, no hay, que yo tenga constancia, testimonio documental ni de una transferencia de patente ni del uso de cualquier otra ajena.

26. En 1947, *Maggi* consiguió una mayor presencia en el mercado español (aunque mínima) tras su alianza estratégica con *Nestlé* (OEPM, marcas 694.533 y 144.960).

27. AGA, Nuevas Industrias, legajo 5.308, expediente 1.090.

28. AGA, Nuevas Industrias, legajo 4.755, expediente 5.396.

29. Gancho (1987), p. 30.

30. Gancho (1987), p. 32.

31. Fuente (1946).

32. Jones (2005), Swasy (1993) y Dyer, Dalzell y Olegario (2005).

33. En realidad, Carulla comenzó con el negocio algunos años antes, en 1941, en que adquirió 60 vacas. Hasta 1945 contrató el embotellamiento de la leche a Miguel Puigdoménech (AGA, Nuevas Industrias, legajos 5.987, expediente 29.832 y legajo 4.5658).

CUADRO 2

LA FABRICACIÓN DE CUBITOS DE SOPA EN ESPAÑA EN 1943
(PRODUCCIÓN EN MILLONES DE UNIDADES)

Razón social	Marca	Localidad	Provincia	Producción
P. Ochoa		Vitoria	Álava	n.d.
Alimentos por Extractos		Barcelona	Barcelona	30
J. Pujol Aleu	Nakai	Barcelona	Barcelona	15
J. Pujol Borotau	Potax	Barcelona	Barcelona	50
L. Carulla	Gallina Blanca	Barcelona	Barcelona	n.d.
M. Zabala Cervera	Maggi	Las Franquesas	Barcelona	n.d.
Dubler		Sant Boi	Barcelona	75
Productos Nati		Barcelona	Barcelona	6
S. Fillela	Ops	Barcelona	Barcelona	n.d.
Industrias Riera Marsá	Riera Marsá	Barcelona	Barcelona	n.d.
C. Derqui	Fas	Cádiz	Cádiz	n.d.
Hijo de Trevijano	Eto	Logroño	La Rioja	50
E. Uzandaga	Potax	Madrid	Madrid	n.d.
Bariaín y cía	Coci	Olite	Navarra	35

Clave: n.d. No disponible.

Fuente: AGA, Nuevas Industrias, legajo 4.755, expediente 5.396.

la potabilización del agua y extractos para la elaboración de refrescos. En 1949, completó su proyecto empresarial agroalimentario con la compra de la fábrica de regaliz de José Torrens Perera y la de caramelos de David Pueyo. Para entonces de sus instalaciones, repartidas entre Barcelona y Tortosa, donde trabajaban 165 personas, salían 50.000 kilogramos de cubitos de caldo y 30.000 de caramelos al año³⁴.

Su incursión en el negocio de los preparados para la higiene fue mucho más modesta, a pesar de la experiencia que atesoraba Carulla en el negocio farmacéutico. En 1949 comenzó la producción de absorbentes de la celulosa, similares a los *Tampax* fabricados desde 1936 en Estados Unidos, con la marca *Evax*, que distribuía exclusivamente en Barcelona³⁵. Fue sólo el primer paso.

34. AGA, Nuevas Industrias, legajos 5.987, expediente 29.832.

35. OEPM, marca 222.709.

El *avecrem* llama a la puerta (1952-1958)

A pesar de que *Gallina Blanca* disfrutaba de una posición hegemónica en el mercado nacional prácticamente infranqueable, Lluís Carulla acometió a comienzos de la década de 1950 la transformación radical de su empresa para anticiparse a las alteraciones en la composición de la demanda que ocasionarían a medio plazo la eliminación del racionamiento y el aumento de los ingresos familiares. Estas transformaciones giraron en torno a la modernización organizativa, la diversificación y la internacionalización. La empresa fue pues pionera en España en la planificación estratégica y la primera en barruntar, cuando todavía estaban latentes las ominosas secuelas de la escasez de la postguerra, los vertiginosos cambios en el mercado interno que se avecinaban y las posibilidades del exterior.

En lo que hace a los cambios institucionales, en 1957 fue creada la compañía *Inmuebles y Servicios Industriales, S.A.* (más tarde *Gallina Blanca*), con un capital de 15 millones de pesetas, en la que Carulla dio entrada al abogado barcelonés Antonio Ramírez López³⁶. Entre los objetivos de la empresa se encontraban la compra-venta de inmuebles, la prestación de servicios financieros, la generación de energía eléctrica y la construcción de canales de riego.

La diversificación no llegó a tanto y Carulla se ciñó en estos años a las inversiones en la alimentación. El industrial escogió las nuevas líneas de negocio atendiendo a los cambios en los hábitos de consumo en los hogares españoles y la aparición de las grandes superficies comerciales, que él intuía inminentes³⁷. La empresa tendría que dar respuesta a la necesidad de aligerar el tiempo empleado por la mujer en la cocina y a la demanda de productos alimenticios no perecederos por parte de las grandes empresas de distribución. Ello exigió levantar una nueva planta, inversión que contó, una vez más, con el respaldo público. La Administración hizo caso omiso a la orden de 22 de noviembre de 1953 y a las protestas del I.N.I, cercenando los privilegios monopolísticos concedidos a la *Empresa Nacional de Industrialización de Residuos Agrícolas*³⁸. En 1955 levantó la fábrica de Sant Joan Despí diseñada por el ingeniero industrial Arnau Izard³⁹. Un año más tarde desembolsó algo más de 160.000 pesetas en la construcción en Tudela (Navarra) de una factoría única en su género en España, dedicada a la obtención de extractos vegetales, y de una segunda en Corcubión (Coruña), a la de harinas cárnicas y preparados hidrosolubles⁴⁰.

Poco antes, en 1952, *Gallina Blanca*, había comenzado la venta de sopas de sobre con el distintivo de *Sopinstant*. La empresa no sólo facilitaba la elaboración

36. Esa fue la denominación original de la empresa y no *Gallina Blanca* (RMB, hoja 5.259).

37. AGA, Nuevas Industrias, legajo 6873, expediente 62.728.

38. AGA, Nuevas Industrias, legajo 6.809, expediente 65.079.

39. Gancho (1987), p. 43.

40. La planta navarra, mediante el uso de calor, era capaz de reducir en un 92% el peso de las hortalizas, conservando sus propiedades nutrientes (AGA, Nuevas Industrias, legajos 6.5650, expediente 54.667, 6.653 y legajo 58.390)

de caldos, sino que proporcionaba, convenientemente deshidratados, todos los componentes de la sopa. En 1954 nació su nuevo producto estrella: *Avecrem*⁴¹. La idea no pudo ser más simple y afortunada. Dado que no había conseguido arraigar en España una empresa dedicada a la fabricación de caldos y jugos de carne de vaca, convenía obtenerlos de carne de pollo, mucho más barata⁴². Sofía Loren ofició de madrina de este compuesto alimentario cuya contribución a la mejora dietética de la población española es difícil de exagerar⁴³. Bobby Deglané divulgó sus virtudes en el programa radiofónico semanal patrocinado por la empresa⁴⁴.

Al *Avecrem* le salió muy pronto un competidor: *Starlux*, de la guipuzcoana *Caldos Rápidos, S.A.*, empresa proyectada por el inquieto fabricante de salazones de pescado de origen italiano Salvador Orlando, quien en 1954, tras constatar el éxito de una crema enlatada de anchoas, decidió dedicarse también a la preparación de compuestos alimenticios⁴⁵. Orlando emprendió esta aventura en compañía de un compatriota suyo, Danilo Fossati, el propietario de *Star*, una empresa nacida en 1948 en Muggio, a imagen y semejanza de *Gallina Blanca*. Con Fossati y con Ramón González Echevarría formó la mencionada sociedad mercantil en 1956, con un capital de 750.000 pesetas⁴⁶. En ese año, salió de su planta, en la que trabajaban solo 14 personas, el primer cubito de extracto de carne *Starlux*.

Sin embargo, no fue enemigo en un primer momento para el *Avecrem* que, en sus tres variantes (pollo, gallina y pechuga), según el propio Carulla, suscitó en el corto plazo una “*demanda arrolladora*”. No en balde, la producción de *Gallina Blanca* se multiplicó por 25 tras su lanzamiento (cuadro 3). Se jactaba el industrial, con razón, de haberse anticipado a las propias directrices del Ministerio de Comercio, con cuyos responsables tenía una relación muy cordial. *Gallina Blanca* producía un bien alimenticio de alto contenido nutriente, salubridad controlada y accesible para todos los bolsillos, que facilitaba y abarataba los guisos de los españoles⁴⁷. Y ello por no mencionar su utilidad en la alimentación de las tropas. Más no se podía pedir.

41. OEPM, marca 288.458.

42. El Ejecutivo, con el impulso de Carrero Blanco, encomendó al INI la explotación de una patente de fabricación de caldos de carnes del profesor de la Universidad de Valladolid Teófilo Gaspar y Arnal. Los resultados fueron penosos. Véase Gómez Mendoza (1995).

43. Gancho (1987), p. 48.

44. Joaquín Soler Serrano tomó el testigo en la década de 1960.

45. OEPM, marca 312.574, AGA, Nuevas Industrias, legajo 6.802, expediente 64.771.

46. RMGUI, hoja 3.788 y RMB, hoja 14.592.

47. AGA, Nuevas Industrias, legajo 6.653, expediente 58.390.

CUADRO 3

PRODUCTOS OBTENIDOS EN LA PLANTA DE *GALLINA BLANCA* EN SANT JOAN DESPÍ EN 1958

Producto	Unidad	Producción
Caldos y sopas	Kilogramos	1.287.000
Extracto de regaliz	Kilogramos	300.000
Caramelos	Kilogramos	30.000
Chicle	Kilogramos	200.000
Flanes	Unidades (30 gr)	7.500.000
Polvos Carbónicos	Bolsas	30.000.000
Alimento Gallina Blanca	Botes (350 gr)	1.800.000
Leche pasteurizada a granel	Hectólitros	37.500
Leche pasteurizada en bolsa	Hectólitros	19.500
Horchata	Hectólitros	3.000

Fuente: AGA, Nuevas Industrias, legajo 6873, expediente 62.728

Competencia e innovación, 1959-1972

Merced a la relajación de las restricciones a la apertura de nuevas fábricas de compuestos alimenticios dispuesta en 1959 por la Dirección General de Industria, *Gallina Blanca* perdió la cómoda posición en el mercado de que disfrutó hasta entonces.

Gracias a ello, y a la tímida liberalización de las inversiones extranjeras dictada el 27 de julio de ese año, Fossati pudo inyectar más recursos en la empresa que fueron destinados a una ampliación de su fábrica⁴⁸. Un nuevo producto, el “*doble concentrado de carne Starlux*”, arrebató cuota a *Gallina Blanca*, particularmente entre las familias más acaudaladas. *Caldos Rápidos* exploró también otras líneas de negocio en las que no había reparado Carulla. El lanzamiento en 1967 de una crema de cacao, *Nocilla*, fortaleció extraordinariamente a la empresa vasco-italiana⁴⁹. Su tomate frito en conserva, fabricado desde 1971 en una planta de Miajadas (Cáceres), se encontró con muchas menos dificultades de penetración que los cubitos de extractos de carne⁵⁰.

En 1959, *Riera Marsá* edificó dos nuevas fábricas en Montornés del Vallés

48. AGA, Nuevas Industrias, legajo 6.760, expediente 63.131.

49. OEPM, marca 545.691.

50. OEPM, marca 646.695.

51. AGA, Nuevas Industrias, legajo 6.778, expediente 63.308.

(Barcelona) y Tordesillas (Valladolid)⁵¹. En 1963, la firma, especializada, al margen de los cubitos, en la fabricación de alimentos infantiles, y muy reconocida por su flan *Royal* y su potaje *Liebig*, se integró (junto con *Artiach*) en la multinacional alimentaria estadounidense *Nabisco*, cuya división española pasó a presidir Riera Marsá⁵². Finalmente, en 1961 *Maggi* fue autorizada a establecerse en Valladolid⁵³.

Aun cuando el mercado, parafraseando a Carulla, absorbía con avidez estos productos y había espacio para todos, la pérdida del monopolio obligó al industrial a cambiar por completo de estrategia.

La primera respuesta pasó por la diversificación, con la fabricación de extractos de levadura, ácido glutamínico, zumos concentrados *Zúmix*, cortezas de cerdo *Crece*s y goma de mascar *Dunkin*⁵⁴. A la altura de 1964, *Gallina Blanca* no sólo comercializaba café soluble, con el distintivo de *Bunti*, sino un sucedáneo, *Afin*⁵⁵. Desde 1971, *Agrolimen*, a través de su filial *Rifacli*, explotó una fábrica de galletas en L'Espulga⁵⁶.

Resultaba también preciso reducir la brecha abierta por Fossati, tras la incorporación en su planta de modernas máquinas empacadoras italianas y alemanas⁵⁷. Carulla reformó su factoría de Sant Joan Despí, a la que en 1960 fueron trasladadas las instalaciones fabriles de Barcelona y Tortosa⁵⁸. Para entonces la factoría, con una plantilla superior a las 400 personas, era conocida ya cómo "la cocina de España".

Carulla recabó el patrocinio financiero y técnico de una empresa extranjera, para poder seguir el ritmo que imprimía la competencia. En 1964 entró en su accionariado la firma de Ohio *Borden*, la mayor productora del mundo de margarina y buena conocedora del mercado de caldos en el que también concurría⁵⁹.

De nuevo Carulla revolucionó el panorama publicitario español con una campaña televisiva encargada en 1959 a *Estudios Moro (Movirecord)*, los creadores de la *familia Telerín*, de enorme impacto, incluso fuera de España: "El

52. *Industrias Riera Marsá* se convirtió entonces en una firma constructora e inmobiliaria que promovió en 1966 en Montornés el primer polígono industrial agroalimentario privado de España, la Ciudad Riera Marsá, donde se alojó, precisamente, *Starlux*.

53. AGA, Nuevas Industrias, legajo 6.889, expediente 67.635.

54. AGA, Nuevas Industrias, legajos 6.653, expediente 58.391 y legajo 6.873, expediente 62.728; y OEPM, patentes de la 251.294 a la 251.298 y 295.011.

55. OEPM, marcas 355.745 y 457.369.

56. Moreno (2001), pp. 222-223, RMB hoja 17.350 y RMT, hoja 212. Fue la única inversión materializada que proyectó Carulla para su localidad natal, en la que pretendió levantar un gran enclave fabril adscrito a la firma *Tecla Sala, S.A.* (Muntanyola (1970), p. 41).

57. AGA, Nuevas Industrias, legajo 6.760, expediente 63.131.

58. AGA, Nuevas Industrias, legajo 6.653, expediente 58.391.

59. RMB, hoja 5.259.

60. Una gallina insinuante se exhibía ante los gallos del corral antes de acabar en la cazuela y convertirse en *Avecrem*.

Burlusque”⁶⁰. A ella siguió la diseñada por Leopoldo Pomés en 1967 y su “tía Leo”⁶¹. La repercusión de los concursos televisivos patrocinados por la empresa fue, si cabe, mayor. Y es que en la promoción del producto empleó Carulla una parte nada desdeñable del excedente empresarial⁶². Tal era su fascinación por la mercadotecnia que habilitó en la fábrica de Sant Joan un espacio donde visionar campañas publicitarias propias y ajenas.

La producción a gran escala de *Avecrem*, tal y como requería una demanda en continuo crecimiento, exigía el suministro diario de aves que las pequeñas granjas, muy dispersas en el espacio y explotadas por empresas escasamente mercantilizadas, no podían satisfacer. Y, lo que es peor, estas condiciones de aprovisionamiento de materias primas encarecían un producto que ya no gozaba de una posición tan placentera en el mercado. *Gallina Blanca* corría el riesgo de morir de éxito. Carulla debía integrar verticalmente el engorde de gallinas y pollos.

A tal efecto, organizó en 1959 y 1960 en Sant Joan Despí, Sant Fost y Vilanova i la Geltrú sendas granjas avícolas con salas de incubadoras y gallineros⁶³. Pero ni su ubicación era adecuada ni su producción suficiente, por lo que Carulla hubo de levantar una nueva planta en Arganda del Rey (Madrid) en 1962, asociado con la empresa estadounidense *Arbor-Acres Farm Inc.* Nació así, propiamente, la primera empresa avícola de nuestro país, cuyas innovaciones organizativas y tecnológicas fueron pronto adoptadas por firmas de La Meseta y, en particular, de Valladolid⁶⁴.

La explotación de esta factoría acarreó un nuevo problema, la obtención de pienso para el engorde de aves, que, de nuevo, Carulla solventó mediante la integración vertical⁶⁵. En 1963, creó *Gallina Blanca Purina, S.A.*, con un capital de un millón de pesetas y el concurso de *Raslton Purina* de Estados Unidos, aprovechando la liberalización de las inversiones extranjeras dictada ese año⁶⁶. Una empresa familiar española recababa capitales en el exterior a fin de garantizar su continuidad. Pero, en esta ocasión, lo hacía para asegurar el suministro de materia prima y no para innovar en la producción final, mucho más común⁶⁷. En 1964, era bendecida por el abad del Monasterio de Poblet la planta de Els Monjos, en la comarca del Alt Penedés, organizada por la nueva compañía⁶⁸.

Gallina Blanca Purina pretendía también satisfacer las necesidades alimenticias de rumiantes y cerdos. Con tal objetivo, levantó dos nuevas fábricas en Torrejón de Ardoz (Madrid), en 1965, y en Dos Hermanas (Sevilla), un año más tarde. Para conseguir que veterinarios y productores consintiesen el cambio de los forra-

61. Pérez (1999).

62. Cabana (2000a), p. 180.

63. Gancho (1987), p. 53.

64. Dávila (1988).

65. *Gallina Blanca* (1970).

66. RMB, hoja 8.425.

67. Fernández y Puig (2007).

68. Dávila (1988).

jes y piensos convencionales por nutrimento granulado (*checker*) fue precisa la labor de persuasión de toda una red regionalizada de comerciales, única, por lo tupida y organizada, en España. A fin de garantizar la colocación de sus productos, *Gallina Blanca Purina* montó una granja en Masquefa, en la comarca de L'Anoia, donde criaba verracos 9-90, cuyo cruce con las cerdas autóctonas facilitaba a través de las granjas multiplicadoras repartidas por la Península⁶⁹. Gracias a todo ello, en 1970, *Gallina Blanca Purina* estaba entre las mayores productoras de pienso de Europa.

Carulla intuyó también las posibilidades que brindaba el mercado europeo, tras la aprobación del Plan de Estabilización y la convertibilidad de la peseta. En 1959, montó una nueva planta en Tudela dedicada exclusivamente a producir jugo de tomate para su exportación a Gran Bretaña. La Diputación Foral de Navarra cedió gratuitamente los 65.000 metros cuadrados de terreno donde se izaron las instalaciones y eximió a Carulla del pago de tributos durante 19 años⁷⁰.

Para entonces, *Gallina Blanca* ya había comenzado la exportación a Brasil y a Argentina (en este caso, asociada con *La Campagnola*) de unos productos elaborados en la planta de Sant Joan, pero totalmente adaptados a las singularidades de la demanda local⁷¹. Fue la primera empresa de alimentación española en cruzar el océano y en tratar de lucrarse de la boyante coyuntura por la que atravesaba entonces la economía latinoamericana.

Por último, Carulla dio un nuevo impulso a su negocio de productos de higiene, todavía embrionario, con el nacimiento, en 1966, de los “*Dodots*”, un pañal para niños, persuadido por el “*baby boom*”⁷². Para promocionar este nuevo producto empleó los mismos instrumentos publicitarios de que hizo uso en el alumbramiento del “*Avecrem*”.

Todas estas transformaciones obligaron a un profundo cambio organizativo, ensayado en 1961 con la formación de una división comercial autónoma. En 1965, Carulla creó el primer *holding* en la industria alimentaria española, *Agroalimen*, con un capital de cinco millones de pesetas, en el que se integraron las subsidiarias fundadas hasta entonces por la familia⁷³. Carulla cedió responsabilidades gerenciales a Jaume Camps (en cuestiones técnicas), Francesc Vilaseca (en las financieras) y Francisco Fernández Payán de Tejada (en el *márketing*)⁷⁴.

En 1971, Carulla abandonó la presidencia de la compañía, a fin de facilitar el cambio generacional. Su yerno Jaume Tomàs Sabaté asumió la dirección efectiva de la firma. Desde entonces, Carulla se dedicó con mayor empeño al mecenazgo cultural de corte profundamente catalanista (él fue uno de los promotores del *Òmnium Cultural*, en 1961). Carulla rescató en 1972 a la *Editora Barcino*, funda-

69. Véase Dávila (1988).

70. AGA, Nuevas Industrias, legajo 6.760, expediente 63.131.

71. Gancho (1987).

72. OEPM, marca 515.557.

73. RMB, hoja 10.858.

74. Fernández (1996).

da en 1924 por el filólogo Casacuberta, a punto de naufragar entonces en el costumbrismo folclórico tan del gusto de las autoridades⁷⁵. Un año más tarde, creó la *Fundación Jaume I*, que dirigía desde su retiro familiar en Premià.

Como resultado de los cambios gerenciales, organizativos y productivos que arbitró, su empresa no tenía ya nada que ver, a principios de los años setenta, con las otras grandes firmas patriarcales catalanas de la alimentación. *Agrolimen* ya había transitado hacia una corporación agroalimentaria equiparable en sus dimensiones y organización a las que operaban en su mismo segmento de mercado en el resto de Europa occidental.

Crisis económica e internacionalización, 1973-1985

La primera crisis del petróleo, materializada en un descenso del consumo de carne de vaca y de ternera, tuvo unos resultados devastadores para *Gallina Blanca Purina*, por culpa de la caída de la demanda de piensos. La firma contagió sus dificultades a la empresa hermana. Los caldos y cubitos de los Carulla resultaron menos competitivos que los de *Starlux*. Por primera vez, *Gallina Blanca* fue rebasada en ventas por su rival (gráfico 1). La alianza con la *Borden* no había servido para diversificar significativamente la línea de productos, cerrado el paso por *Unilever* y la propia *Starlux*⁷⁶. Los Carulla no podían fiar ya su periplo empresarial a la fortaleza del *Avecrem*.

En su lugar, la familia dio prioridad a la fabricación de piensos. A fin de contener el descenso de las ventas, *Gallina Blanca Purina* lanzó los destinados al cebado de conejos, cuya carne era adquirida de forma masiva por las familias españolas en esos años de carestías y estrecheces. También debía beneficiarse del aumento del consumo de embutidos menos nobles ocasionado por la situación económica⁷⁷. Para ello, fueron edificadas nuevas fábricas en Dos Hermanas (Sevilla, 1973), Benavente (Zamora), Silla (Valencia, 1977), Marcilla (Navarra, 1976) y Mérida (Badajoz), adquirida en 1984 al *Banco Español de Crédito*. No por casualidad, todas ellas eran provincias con una fuerte implantación de la ganadería porcina o de la industria de transformados cárnicos⁷⁸. De hecho, la empresa contribuyó a abaratar los costes de establecimiento de criaderos de cerdos y de la obtención de ganado de pesebre con la introducción de las explotaciones inglesas al raso, conocidas como “*camping*”. En 1976, revolucionó el sistema de alimentación del ganado vacuno, tan resentido por la crisis, con la comercialización de un pienso esparcible en los pastos: la *Camperina*⁷⁹. *Gallina Blanca Purina*

75. Manent (2004).

76. Wilson (1968), p. 189.

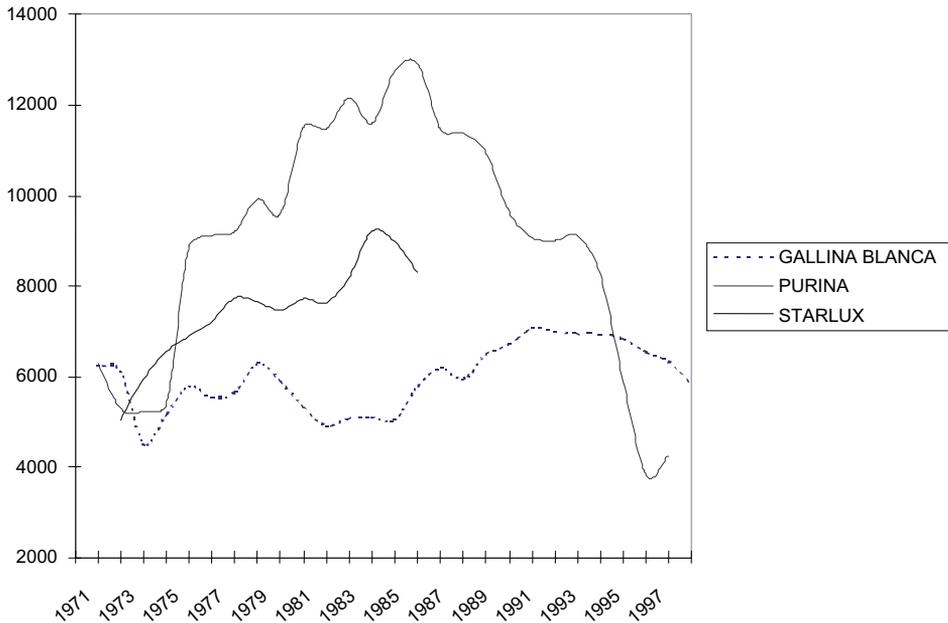
77. Moreno (2009).

78. Publicaciones Alimarket (1984), p. 250.

79. Dávila (1988).

GRÁFICO 1

EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS DE LAS EMPRESAS ALIMENTICIAS DE LOS CARULLA Y DE STARLUX, 1971-1998 (EN PESETAS DE 1980)



Fuente: *Fomento de la Producción* (1971-1998) y elaboración propia. He empleado el deflactor implícito del PIB de Alcaide (2000).

elaboró también, desde 1979, alimentos para mascotas⁸⁰. Las cifras representadas en el gráfico 1 evidencian que Carulla obtuvo en el corto plazo recompensa por esta apuesta, en detrimento del *Avecrem*.

En segundo lugar, y constatada la esclerosis de las sopas y cubitos, Carulla indagó las posibilidades de otras ramas de la industria alimentaria mejor remuneradas. En 1976, nació *General de Confitería Novac, S.A.*, participada por Andrés Puig, Alfredo Casals y José María Tamayo. La firma elaboró en las plantas de Alcarràs (Lleida), Tarazona (Zaragoza) y Santa Pèrpetua de Mogada (Barcelona) los caramelos “*Solano*” y el chicle “*Trex*”⁸¹. Todavía mayor repercusión tuvo su incursión en el negocio de los refrescos con la fabricación desde 1974 de *Trinaranjus* por la nueva filial EMCASA, titular de una factoría con 600 trabajadores

80. Camps (1992).

81. RMB, hoja 31.656 y OEPM, marcas 6.786 y 1,020.981.

en Sant Joan Despí⁸². Carulla dio a conocer a la nueva empresa patrocinando las quinielas futbolísticas. Ya en 1984 se incorporó al *holding Miel Española*, con instalaciones en El Cañaveral (Cáceres), compradas al INI⁸³.

Había llegado también el momento de que la división de productos para la higiene alcanzase plena autonomía y que sus productos consiguiesen una implantación total en el territorio nacional. Los Carulla estaban en unas condiciones inmejorables para hacerlo, debido a su conocimiento del segmento del mercado femenino, que la firma había estudiado como ninguna otra en España.

En febrero de 1978, el mayor de los hijos de Lluís Carulla, Jordi, formó con un capital inicial de 100.000 pesetas y junto con Alfredo Casals y Victor Gay, *Nou Woven*, una desafortunada razón social, resultado de un aparatoso juego de palabras en catalán e inglés que, no tardó en ser cambiada por *Árbora, S.A.*⁸⁴. De nuevo los Carulla se asociaron con una empresa estadounidense, *Procter & Gamble*. Con su auxilio tecnológico y comercial, consiguieron un crecimiento exponencial de las ventas de “*Evax*” y “*Dodots*”. Es más, los Carulla firmaron un convenio con la *Tambrands* para distribuir en exclusiva en España los productos con la marca “*Tampax*”. En la venta de pañales y compresas, los Carulla no encontraron competidor serio.

Entre tanto, la nueva espiral inflacionista desatada en 1981 castigó todavía más a *Gallina Blanca*. Pero, al margen de los efectos en sus ventas de la coyuntura, saltaba a la vista que el *Avecrem* había tocado techo en España, debido a la mejora de las condiciones materiales de vida de la población. Para colmo de males, *Maggi* reanudó en ese año la elaboración de cubitos de sopa, abandonada desde hacía algún tiempo.

Así pues, la empresa debía buscar clientes en el exterior, particularmente en mercados en una situación similar a la que contempló el desarrollo de *Gallina Blanca*; esto es, fuerte crecimiento demográfico y *estandarización* de los hábitos de consumo de las familias de clase media-baja. De ello se ocupó una nueva subsidiaria, *Preparados Alimenticios (Pasa)*, constituida en 1978⁸⁵.

En ese año comenzaron a distribuirse las sopas y caldos *Gallina Blanca* en Sierra Leona. En 1983 los Carulla levantaron la primera planta en el exterior: la de Senegal. Para entonces, *Gallina Blanca* operaba ya en 15 países del África negra, Argelia, Emiratos Árabes, Baharein, Kuwait, Arabia Saudita, Egipto y Japón, con la marca *Jumbo*. Ya a comienzos de la década de 1980 los Carulla prepararon un segundo desembarco en América. México, superadas las secuelas de la devaluación de 1976, fue el primer destino elegido. *Agroalimen* se anticipó en la exploración de este mercado en casi diez años a firmas alimenticias como *Cam-*

82. OEMP, marca 749.116.

83. Publicaciones Alimarket (1984), p. 263 y Cuervo y Cuervo (1997), p. 146.

84. RMB, hoja 38.471.

85. RMB, hoja 38.668.

pofrió o *Nutrexpa*. En 1983, las exportaciones a México suponían un 10% de la facturación de *Gallina Blanca*.

El crecimiento de *Agrolimen* forzó nuevos cambios gerenciales, diseñados por Fernández Payán, quien sustituyó a Jaume Tomàs Sabaté en 1977 en la gestión efectiva de la compañía, que adoptó entonces una organización multifuncional. Un “directorio” formado por especialistas en diferentes áreas actuaba como órgano consultivo de cada uno de los departamentos⁸⁶.

Integración europea y diversificación (1986-1995)

En 1986, Lluís Carulla recibió de Felipe González la medalla al Mérito del Trabajo. Mas la empresa no pasaba entonces por sus mejores momentos. La extensión de la peste porcina en España había agudado las expectativas que suscitó la incorporación a la CEE, en tanto que frenó en seco el crecimiento de *Gallina Blanca Purina* (gráfico 1), todavía el “buque insignia” del grupo. Tras la entrada en 1989 de la *Danone* en su accionariado, *Starlux*, beneficiada de las sinergias que comportaba su pertenencia a la poderosa multinacional francesa, arrinconó aún más al *Avecrem*⁸⁷. A duras penas, *Gallina Blanca* mantenía el pulso gracias a la ventas en el mercado exterior. Los Carulla no pudieron aclimatarse a un mercado tan competitivo como el de los refrescos, en manos de grandes transnacionales, y en 1989 vendieron *Trinaranjus* a la *Schweppes*. La incursión de Carulla en la industria galletera también fracasó. En 1988, *Rifaclí* se declaró en suspensión de pagos, una situación concursal por la que jamás había atravesado una firma de la familia⁸⁸.

En medio de circunstancias tan difíciles para la empresa, Lluís Carulla falleció en 1990. Sus hijos Lluís y Artur Carulla i Font, sin mayor disidencia interna, se hicieron cargo de la dirección de *Agrolimen*.

Los hermanos trataron de evitar el declive de los negocios de alimentación animal integrando verticalmente su distribución, hasta entonces a cargo de *Dis-mark*. Incluso adquirieron al *Grupo Guyo-Mar 'h* su planta en Uxes (La Coruña)⁸⁹. Mayores logros obtuvieron, a tenor de los datos glosados en el gráfico 1, en su intento de revitalización de *Gallina Blanca*, mediante la renovación tecnológica de la planta en Sant Joan Despí y la comercialización de productos pre-cocinados (consomé, gazpacho y sopa).

Los Carulla engrandecieron a *Árbora*, todavía excesivamente volcada en la elaboración de derivados de la celulosa, mediante la creación de las filiales *Nova*

86. Gancho (1987), p.108.

87. Por esta razón no detallo sus ventas en el gráfico 1 desde esta fecha, ya que las cifras disponibles se refieren a las del conjunto de la corporación.

88. RMT, hoja 1.121.

89. Publicaciones Alimarket (1991), p. 452.

Cosmetics, que lanzó la línea *Genesse*, y la cadena de establecimientos de perfumería *Sophi Noel*⁹⁰. La decisión de invertir en esta rama no pudo ser más afortunada. En 1991 la empresa más joven del *holding* generaba ya un 53% de su facturación y sus ventas se mostraban mucho más firmes que las de compuestos alimenticios y piensos (gráfico 2). El dominio del mercado español de productos de protección sanitaria por parte de *Agrolimen* se acrecentó tras la toma del control en 1992 de *Ausonia*, nacida en Barcelona en 1929 y dedicada originariamente a la fabricación de polvos de talco⁹¹. La adquisición del 50% de sus acciones fue acordada con su propietaria, la italiana *Finaf*, una empresa familiar controlada por los hermanos Higinio y Francesco Angelini, especializada en la elaboración de productos farmacéuticos y de maquinaria, tras su fusión con la filial de la *Procter & Gamble* en Italia⁹². De resultas de este acuerdo, *Agrolimen* pasó a comercializar en España un 61% de los pañales infantiles desechables y un 57,7% de los productos de higiene femenina⁹³. En sus instalaciones en Montornés del Vallés (Barcelona), Jijona (Alicante) y Mequinenza (Zaragoza) obtenía también polvos de talco, jabones, aceites esenciales, insecticidas, productos capilares y de limpieza industrial.

Los hermanos Carulla emplearon también sus recursos en la producción y venta de cavas y licores, con las empresas *Reservas Mont-Ferrant* y *Roger Goulart*⁹⁴. En 1993, nació una nueva división de *Gallina Blanca Purina*, la *Ralston Purina España*, dedicada a la fabricación de los cereales para el desayuno *Weetabix*, con licencia de una firma británica⁹⁵.

Simultáneamente, los Carulla maduraron su participación en un nuevo negocio: las cadenas de comida rápida. La idea de invertir en el sector surgió de la misma observación de los cambios en la alimentación de los españoles que auspició el nacimiento del *Avecrem*. Si entonces las mujeres españolas, cargadas de hijos y de responsabilidades en el hogar, no tenían tiempo material de ocuparse de la elaboración de condimentos, ahora, ni ellos ni ellas lo tenían para comer siquiera en casa. Montar una cadena de restaurante de comida rápida, pero ajustados sus menús a los gustos nacionales, se les figuraba un filón.

Hicieron falta dos intentos fallidos hasta dar con la fórmula: *Kentucky Fried Chicken España*, junto con la *Pepsico*, de la que no tardaron en deshacerse, y *Pizza World*, que no llegó a rebasar las fronteras de Cataluña⁹⁶. Por fin, en 1991, fundaron *Pans & Company*, cuyo éxito animó a la creación en 1993 de una segunda cadena de restaurantes italianos, *Pastifiore*. Ambas firmas fueron adscritas

90. Publicaciones Alimarket (1998), p. 395.

91. OEPM, marca 77.632.

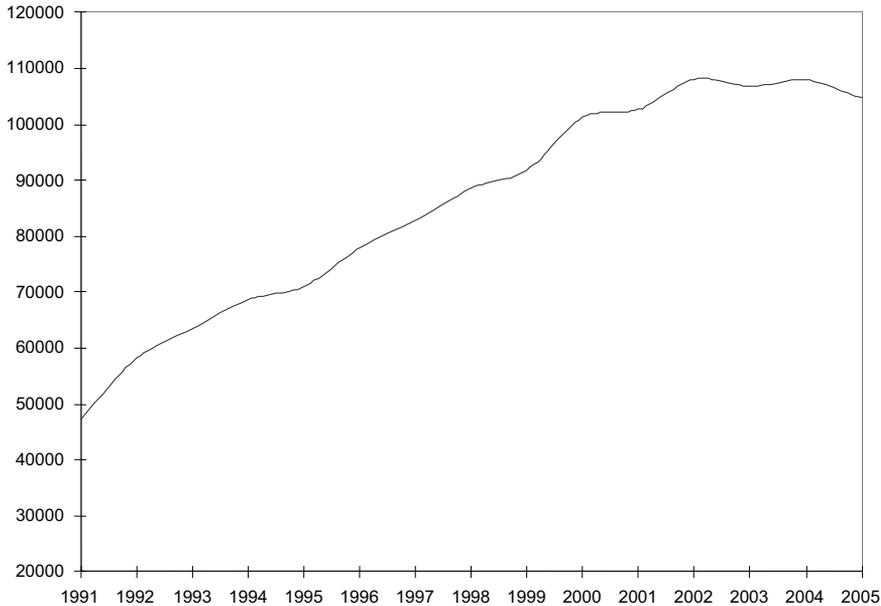
92. Tribunal de Defensa de la Competencia (1992).

93. Tribunal de Defensa de la Competencia (1992), p. 24.

94. No en balde, eran herederos de una familia de viticultores de Sant Esteve de Sesrovires (Cabana (2000), p. 403, Muntanyola (1970) y Publicaciones Alimarket (1995), p. 425).

95. Publicaciones Alimarket (1995), p. 351 y OEPM, marca 676.405.

96. Publicaciones Alimarket (1991), p. 466.

GRÁFICO 2**VENTAS DE *ÁRBORA & AUSONIA*, 1991-2005 (MILLONES DE PESETAS CORRIENTES)**

Fuente: Publicaciones Alimarket (1991-2006) y elaboración propia.

a las nuevas filiales *Mixor* y *Circol*, respectivamente. Así las cosas, en ese año *Agrolimen* aglutinaba ya a una veintena de empresas muy bien situadas en los mercados en que estaban presentes (gráfico 3).

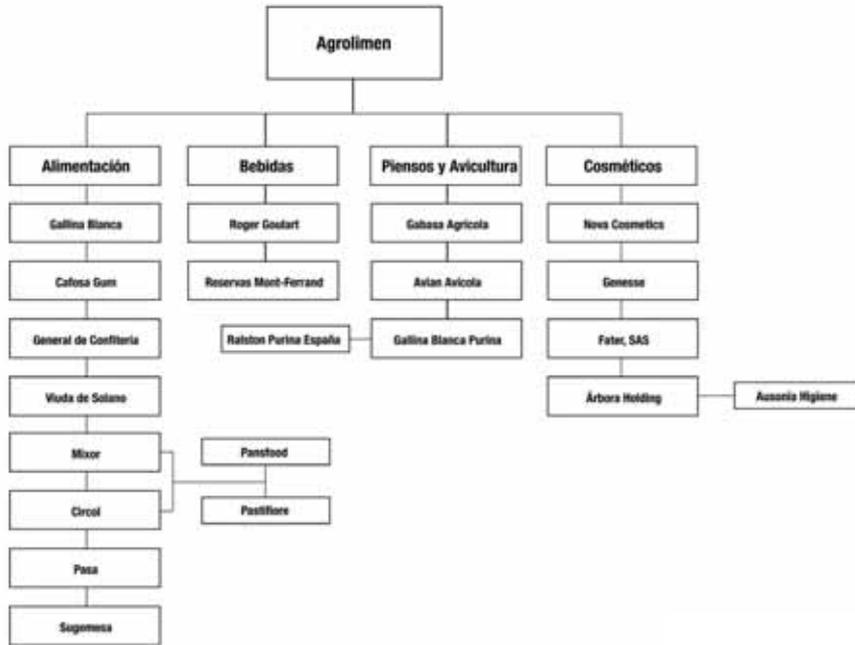
***Agrolimen* en la era de la globalización, 1996-2006**

Desde mediados de la década de 1990 y hasta 2006 la empresa vivió un proceso simultáneo, y aparentemente contradictorio, de reducción de su dependencia tecnológica y financiera del exterior y de internacionalización. Como resultado de ello *Agrolimen* se liberó de la tutela de las firmas estadounidenses que guiaron sus primeros pasos: *Borden* y *Raslton Purina*.

Tal fue la respuesta a las serias dificultades por las que atravesó desde 1996 *Gallina Blanca Purina*, tras ser detectados en España los primeros casos del mal de las vacas locas (gráfico 1), lo que precipitó la salida de la empresa de *Ralston Purina*. Ello provocó el abandono en ese año de la producción de piensos, para

GRÁFICO 3

EL ENTRAMADO EMPRESARIAL DE LA FAMILIA CARULLA EN 1993



Fuente: Registro Mercantil de Barcelona.

ocuparse exclusivamente de la de alimentación de mascotas y, hasta 1999, de cereales de desayuno⁹⁷.

Los Carulla decidieron, también en abril de 1997 poner fin al maridaje con *Borden*, que todavía ostentaba un 41% del capital, después de 40 años de colaboración⁹⁸. Su lugar en el accionariado lo ocuparon los fondos de inversión holandeses *Merimare Investment Amsterdam* (18,01%) y *Venelpark* (13,66%)⁹⁹.

Ambas decisiones forzaron una completa reordenación del *holding* familiar. En 1997, se aprobó la fusión de *Árbora* y *Auxonia*, nueva compañía de la que un año más tarde se desgajó *Nueva Cosmética*, cedida a *Myrurgia* de la familia Puig¹⁰⁰. También fue reestructurada la línea de confitería, desde 1999 agrupada en *Joyco*.

97. *Ralston* creó una nueva empresa, con los activos desgajados de la anterior, bajo la denominación de *Purina España*. *Gallina Blanca Purina* sólo conservó las instalaciones de Els Monjos (Publicaciones Alimarket (1998), p. 110).

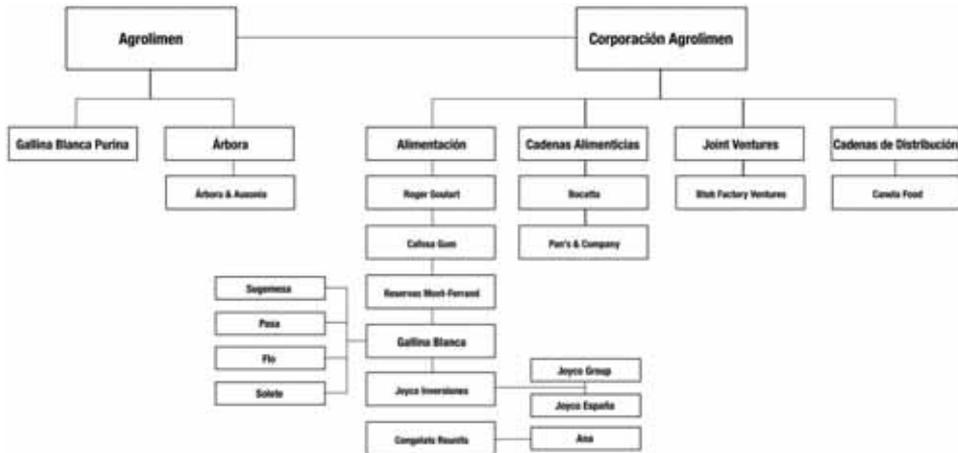
98. Publicaciones Alimarket (1997), p. 356.

99. Publicaciones Alimarket (2003), p. 13.

100. Publicaciones Alimarket (1998), p. 395.

GRÁFICO 4

EL ENTRAMADO EMPRESARIAL DE LA FAMILIA CARULLA EN 2000



Fuente: Registro Mercantil de Barcelona.

Ya en 2000 las empresas de los Carulla fueron distribuidas en dos nuevos *holdings* con arreglo al grado de control que la familia tenía en cada una de ellas: las controladas al 100%, en *Agrolimen*, y aquéllas en las que compartían la propiedad, en *Corporación Agrolimen* (gráfico 4)¹⁰¹.

A fin de preservar su naturaleza familiar, los propietarios de la empresa, a pesar de sus enormes dimensiones y necesidades de financiación, eludieron su salida a Bolsa. Pero, eso sí, acudieron al parqué para proseguir en su política de integración vertical a través de dos sociedades de capital-riesgo: *Agrolimen Inversiones*, creada en 2002, y, ya en 2005, *Quercus Equity* (en alianza con *Ahorro Corporación*, una de las promotoras de la compañía aérea de bajo coste *Clickair*)¹⁰². Asimismo, los Carulla formaron, junto con el Banco Santander Central Hispano, *BTOB Factory Ventures*, volcada en los negocios de correo electrónico y portales de internet.

En medio de estos cambios organizativos, la familia hubo de encarar una caída de sus ingresos de explotación desde 2001 en adelante (cuadro 4). Las secuelas económicas del 11-S y, muy especialmente, la crisis financiera latinoamericana desvelaron un problema que la empresa arrastraba desde antiguo: una rentabilidad muy baja, en relación con la obtenida por sus competidoras, a causa del escaso margen de beneficio en la venta de unos productos poco sofisticados a consumidores de reducido nivel de renta.

101. Publicaciones Alimarket (2000), p. 405.

102. Los Carulla tenían también participaciones en las empresas de capital riesgo *Catalana de Inicatives*, *Nexus Capital* y *Marco Polo Investments* (Publicaciones Alimarket (2003), p. 13.).

CUADRO 4.

RENTABILIDAD ECONÓMICA DE *CORPORACIÓN AGROLIMEN* Y DE SUS RIVALES, 1998-2007 (EN PORCENTAJES)

	Unilever España	Unilever UK	Sara Lee	Agrolimen
1998		14,0		
1999	10,2	16,5		
2000	0,5	2,2		1,5
2001	4,5	3,7		0,9
2002	-9,9	5,2	6,1	1,3
2003	-0,7	8,1	12,3	1,3
2004	-1,7	5,2	11,6	2,9
2005	-1,3	10,0	4,4	0,9
2006	-0,9	13,3	8,6	0,9
2007	18,1	13,8	9,9	0,1

Fuente: *Amadeus* y elaboración propia.

Los ingresos que procuraba *Arbora & Auxonia*, a pesar de su moderación (gráfico 2 y anexo), aliviaron la situación. Incluso la empresa de los Carulla se mostró más firme que su socio (gráfico 5). De hecho, *Árbora & Ausonia* salió fortalecida tras el acuerdo de distribución, firmado en 1997 con *Procter & Gamble*, de *Tampax*, el principal competidor de *Evax*, cuya propiedad efectiva pasó a ostentar en 2006¹⁰³. Su presencia internacional, con todo, se limitó a Portugal.

Bien distintas eran las cosas en las otras ramas de negocio. La comparación de los resultados de *Gallina Blanca* y su rival italiana, *Star*, revela las dificultades que estaba padeciendo la firma catalana (gráfico 6). En el mercado español había tocado techo, tanto más tras la irrupción de la *Pepsico* con sus caldos *Alvalle*. Los intentos de los responsables de mercadotecnia de *Corporación Agrolimen*, empeñados en la difícil tarea de la “*renovación intelectual*” del *Avecrem* con la campaña “*cueces o enriqueces*”, tuvieron unos frutos más bien pobres (cuadro 5)¹⁰⁴. Y ello a pesar de los problemas que arrastraba *Starlux* (cuadro 4)¹⁰⁵. La división de restauración, entre tanto, atravesaba por penalidades aún mayores (anexo).

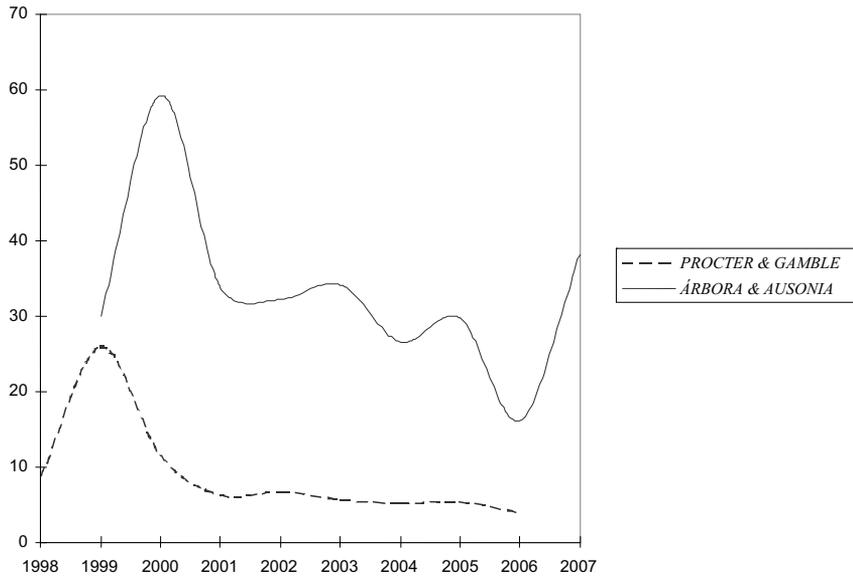
103. Dirección General de Defensa de la Competencia (2007). Obviamente la *Procter & Gamble* no perdió el control de *Tampax*, en tanto que accionista de *Árbora & Ausonia*.

104. Palacio y Mula (2000) y *La Vanguardia*, 28-I-2008.

105. En 1998 se hizo con ella la estadounidense *Bestfoods* que, transcurridos solo dos años, la vendió a *Unilever*. La anglo-holandesa cedió *Nocilla* a *Nutrexpa* y cesó la fabricación de cubitos *Starlux* para promocionar la marca propia, *Knorr*.

GRÁFICO 5

RENTABILIDAD ECONÓMICA DE *ÁRBORA & AUSONIA* Y DE *PROCTER & GAMBLE ESPAÑA*, 1998-2007 (EN PORCENTAJES)



Fuente: RMB, cuentas de *Árbora & Ausonia*, *Amadeus* y elaboración propia.

CUADRO 5

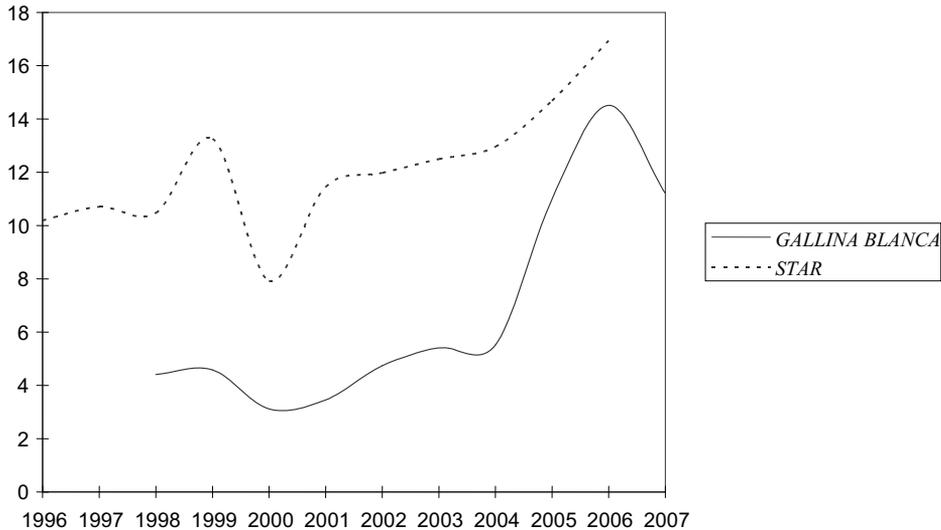
CUOTA DE MERCADO DE *AGROLIMEN*, 1998-2003 (EN PORCENTAJES)

SEGMENTO	1998	2003
Sopas de sobre	61	55
Cubitos de caldo	47	45
Alimentos deshidratados	59	68
Pasta fresca	-	29

Fuente: Publicaciones Alimarket (1999), p. 372 y (2003), p. 315.

GRÁFICO 6

RENTABILIDAD ECONÓMICA DE *GALLINA BLANCA* Y *STAR*, 1996-2007 (EN PORCENTAJES)



Fuente: RMB, cuentas de *Corporación Agrolimen*, *Amadeus* y elaboración propia.

Los responsables de *Agrolimen* diseñaron una estrategia para superar estas contingencias basada en la integración vertical (cuadro 6). Con la adquisición de *El Pavo*, fundada en 1898 y pionera en la fabricación (en 1911) de canelones, la empresa compensó la caída relativa de las ventas de otros productos alimenticios. También contribuyó a esta mejora la adquisición de *Bicentury*, una empresa de productos dietéticos domiciliada en Quart (Girona) que también operaba en Portugal e Italia. La incorporación al grupo de *Consorcio de Jabugo* le abrió las puertas del lucrativo negocio de los transformados cárnicos, tanto en España como en México y Japón¹⁰⁶. En el caso de *Europastry*, dedicada a la fabricación de pan congelado para su venta en grandes superficies, la inversión respondió a la voluntad de los Carulla de ayudar a empresarios de su entorno, los Gallés, que recuperaron el control de la panificadora en 2001¹⁰⁷.

106. Moreno (2009) y *ABC*, Madrid, 5-10-2007.

107. Publicaciones Alimarket (2001), p. 365.

CUADRO 6

FIRMAS ALIMENTICIAS ADQUIRIDAS POR *CORPORACIÓN AGROLIMEN*, 2000-2007

Firma	Razón social	Actividad	Año
Europastry	Fripan	Fabricación de pan	2000
Flo	El Pavo	Pastas para sopa	2000
Congelats Reunits	La Sirena	Congelados	2000
Solete Spania	Solete	Envasado de Gazpacho	2000
Illa de Gracia	Illa de Gracia	Producción de cítricos	2002
Fulpresa	Flupresa	Tortillas Congeladas	2004
Central de Cocinados Catar	Catar	Comida precocinada	2004
Biocentury	Biocentury	Productos dietéticos	2005
Consorcio de Jabugo	Jamón de Jabugo	Curado del jamón	2007

Fuente: Publicaciones Alimarket (2000-2007), *pássim*; y elaboración propia

Por el contrario, los Carulla fracasaron en dos operaciones a las que atribuyeron una enorme importancia estratégica, con las que aspiraban a no perder posiciones en el mercado alimentario en plena fiebre de fusiones, incitada por *Sos-Cuétara* y *Ebro-Puleva*. La primera de ellas fue la malograda absorción de *Chupa-Chups* por *Joyco* en 2002, que acabó precipitando el paso de la empresa de los Bernat a manos italianas. Ya en 2005 *Quercus* no pudo formalizar la compra de *Corporación Alimentaria Peñasanta*, titular de la mayor empresa láctea de España, *Central Lechera Asturiana*¹⁰⁸.

En lo que hace a las cadenas de comida rápida, en 1999, cuando se daba por seguro un cambio de manos de *Pans & Company*, la familia Carulla fundó una nueva filial, *Caffe di Fiore* en 1999 y, un año más tarde, adquirió la principal competidora de *Pans & Company*, *Bocatta*, en manos de *Mercapital*¹⁰⁹. En 2003 todas estas firmas fueron agrupadas en *Eat Out Grup*, a la que se incorporaron desde entonces y hasta 2008 once cadenas más de comida italiana, turca, vasca, tejana y convencional¹¹⁰. No menos importancia tuvo la creación en 2000 de *Foodlasa*, junto con *Aldeasa*, encargada de la gestión de áreas de restauración de aeropuertos y estaciones ferroviarias¹¹¹.

La minoración de los ingresos en España obligó, al tiempo, a relanzar el pro-

108. Publicaciones Alimarket (2006), p. 14.

109. La firma fue creada en 1986 por el grupo catalán *Frankfurtgesiona*, propietario de las hamburgueserías *Pokins*.

110. *Cinco Días*, Madrid, 21-V-2008.

111. Publicaciones Alimarket (2000), p. 405.

ceso de internacionalización. El crecimiento de *Gallina Blanca* rondó el prodigio. A la altura del año 2000 ya estaba extendida al conjunto del continente africano, las repúblicas bálticas, la antigua URSS, Oriente Medio, China, Japón y América Latina, donde detentaba cuotas de mercado superiores al 50%.

Los avances conseguidos en Europa, un mercado declinante y en manos de *Unilever*, *Maggi* y *Star*, fueron mucho más modestos. Los Carulla trataron de aumentar su presencia en el continente mediante la compra, en 2005, de la italiana *Star*, operación que finalmente sus propietarios rechazaron. *Gallina Blanca* no tuvo más alternativa que parapetarse, sobre todo en las Islas Británicas y Francia, en la cohorte que conformaba la población inmigrante de origen africano que ya conocía la marca *Jumbo*.

En la mayor parte de estos países (sobre todo en América Latina), *Agrolimen* distribuyó productos obtenidos en España. De hecho, las fábricas del grupo en Bollobar (Huesca), Alcañiz (Teruel) y Olérdola (Barcelona) estaban dedicadas exclusivamente a la elaboración de caldos concentrados para el exterior¹¹². Las barreras arancelarias y los problemas financieros que ocasionaban los intercambios comerciales con países al margen de la ortodoxia financiera internacional, obligaron a levantar fábricas propias en China, de la subsidiaria *Huizhou China*, Rusia (*Europe GB Food Rusia*), Ucrania (*Europe GB Food Ukraine*) y Argelia¹¹³. En otros casos, bastó con firmar alianzas estratégicas con firmas autóctonas (caso de Irán, con *Amedeh Laziz*, y de Kenya, con *Carlton Foods*) o recurrir a la cesión de franquicias (Argelia, Senegal, Mali, Burkina Faso, Guinea Conakry y Sierra Leona)¹¹⁴.

En 1999, los Carulla acometieron la internacionalización de *Joyco*, con la construcción en China de la mayor fábrica de goma de mascar básica del mundo y la toma de control de una empresa confitera en México. En sólo cuatro años, los Carulla levantaron once fábricas en esos dos países, Filipinas, Colombia, Polonia, India y Estados Unidos. Así las cosas, *Joyco* era ya en 2003 la segunda mayor productora de chicle del mundo. Pero competir con las grandes firmas estadounidenses sin la compañía de *Chupa Chups* era una quimera. Así las cosas, se desprendieron en 2005 de todos los activos de *Joyco* en favor de *Wrigley*. Tan sólo quedó al margen del acuerdo la filial de México, en cuyo accionariado entró la *Bimbo* de la familia Servitje, catalanes de origen¹¹⁵.

Más fortuna tuvieron los Carulla en la extensión en Europa de sus empresas dedicadas a la fabricación de alimentos para mascotas. Y ello merced a la compra en 2001 de *Friskies España* a *Nestlé* y de las divisiones de la firma suiza dedica-

112. De hecho, la empresa abandonó en 2004 el proyecto de edificar una fábrica en Cuba.

113. Publicaciones Alimarket (2004), p.13.

114. Publicaciones Alimarket (2004), p. 323. Para gestionar los cobros y pagos, dado que sus monedas no siempre eran convertibles, contrató con una empresa francesa, mucho más acostumbrada a este tipo de transacciones al menos en la francofonía, la *Fleury Michon*, con la que firmó una *joint-venture*.

115. Publicaciones Alimarket (2004), p.14. La panificadora mexicana pertenecía a la familia Servitje, cuyos componentes emigraron desde Barcelona a México entre 1904 y 1936.

das a este giro en Italia y Grecia en 2002. En ese mismo año, pasó a controlar algunas de las marcas de *Royal Caning* y *Mastered Food*, lo que le abrió las puertas de los mercados de Francia, Alemania, Austria y Bélgica¹¹⁶. La *Affinity Petcare*, nueva filial dedicada a esta actividad que agrupó a estas firmas y a *Gallina Blanca Purina*, nació como la tercera empresa europea del sector.

La internacionalización de *Eat Out Grup* no fue fácil, debido a la competencia de las grandes cadenas de Estados Unidos y a la especialización de sus subsidiarias en la venta de alimentos demasiado autóctonos. Los Carulla se limitaron inicialmente a los países de Mediterráneo, con hábitos alimenticios similares a los españoles. En 1997, *Corporación Agrolimen* abrió el primer establecimiento en Portugal, país en el que se consolidó tras la absorción de *Bocatta*, presente en ese mercado desde 1996. En el año 2002 tomó las riendas de una cadena típicamente lusitana: *La Loja das Sopas*, creada de 1995¹¹⁷.

Tras estos primeros pasos, muy prudentes, la *Eat Out Grup* se fijó en 2006 un objetivo mucho más ambicioso: establecerse en Oriente Medio. Allí procedió a la apertura simultánea de 84 establecimientos¹¹⁸. Para entonces contaba con un total de 550 restaurantes y 85 millones de clientes en ocho países. Los Carulla obtuvieron premio a su perseverancia con unos resultados muy halagüeños (anexo), por lo que se replantearon algunos proyectos postergados a comienzos de la década: intentar la conquista del mercado de América Latina, iniciada con un primer restaurante en Guatemala, y sopesar su irrupción en el de Alemania y Francia.

Epílogo: la alianza de los Fossati y los Carulla

A la altura de 2007, en un apesurado balance, los Carulla habían conseguido recuperar con *Gallina Blanca* la hegemonía en el mercado nacional de sopas y caldos concentrados, así como dado a conocer sus productos en medio mundo; convertirse en una de las mayores empresas del globo dedicadas a la fabricación de alimentos para mascotas; disipar todas las incertidumbres sobre la conveniencia de mantener en explotación su cadena de establecimientos de comida rápida; y afianzar su posición prácticamente monopólica en el mercado de absorbentes de celulosa en la Península Ibérica. En febrero de ese año, *Agrolimen* pasó a controlar la alemana *Thomas Verkersechnik*, de Solingen. De la empresa de Badalona creada a tal efecto, *Ódena*, salió el panel luminoso de Nasdaq en Times Square, todo un símbolo del progreso de la corporación¹¹⁹. El nombre de *Quercus* sonaba por entonces como una de las empresas candidatas a poner a salvo *Iberia* de las

116. *La Vanguardia*, Barcelona, 5-V-2002 y *Cinco Días*, Madrid, 3-5-2002. La *Masterfood* fue obligada por las autoridades europeas a desprenderse de estas marcas, a fin de garantizar la competencia en el sector, marcas que acabaron en menos de *Agrolimen*.

117. Publicaciones Alimarket (2003), p. 13.

118. *La Vanguardia*, Barcelona 3-VII-2006.

119. *El País*, Madrid, 2-II-2007.

apetencias de *British Airways*. Artur Carulla, vicepresidente del Círculo de Economía, miembro del *Consejo de Administración de Repsol-YPF*, *Telefónica* y en la órbita financiera del *Santander*, era uno de los empresarios más influyentes de España.

Sin embargo, a los Carulla les inquietaba la continuidad de la empresa en manos de la familia, compuesta por seis hermanos (Montserrat, Mariona, Aurelia, Lluís, Artur y Jordi). Desde antiguo, los Carulla habían costado estudios en ESADE sobre el cambio generacional y la supervivencia de la empresa. Tal fue su interés en el particular que los Carulla llegaron a crear consultoras en Madrid (*Instituto Empresarial de Asesoramiento y Servicios Internacionales*) y Barcelona (*Asesoría y Consultoría de la Empresa Familiar*) ocupadas en la resolución de problemas gerenciales en la empresa familiar¹²⁰.

Ahora se trataba de buscar soluciones para la propia y encarar la incorporación a ella de la tercera generación. La primera decisión consistió en repartir las tareas directivas entre los hermanos, con el fin de evitar cismas (cuadro 7). Por otra parte, los Carulla delegaron responsabilidades de gestión en administradores procedentes de dos empresas familiares de perfil productivo similar, que habían resuelto con éxito el problema de la sucesión: *Puig* y *Bacardí*.

Restaba comprometer a los herederos en la marcha de la corporación sin necesidad de formar protocolos, tan aparatosos como inútiles, y dar forma institucional más vinculante al “consejo de familia”. A tal efecto, los Carulla emplearon una fórmula inédita en España. Cada uno de los seis hermanos firmó una sociedad patrimonial participada por sus hijos (19 en total), cuyo capital se componía de sus acciones en *Corporación Agrolimen* y *Agrolimen*¹²¹.

La férrea voluntad de mantener *Agrolimen* en manos de la familia tenía sus costes, sobre todo los de financiación, inherentes a la oposición de los Carulla de sacarla a Bolsa. Es más, ni siquiera así conjuraban la amenaza de perder el control de la empresa, ante la beligerancia de las empresas de capital-riesgo europeas, y en especial de la *Appax*, convertida en un gigante a costa de firmas familiares catalanas, en unos años delicados para *Agrolimen*. Los Carulla no podían permanecer ajenos a los cambios institucionales que había traído consigo la integración económica ni replegarse en torno a la coraza del parentesco en tanto cesaba el chaparrón de ofertas de compras, mientras otros grupos alimenticios españoles participaban en grandes operaciones de concentración. La decisión era más perentoria que nunca, en tanto que el esfuerzo inversor realizado en los últimos años no había tenido todavía los resultados esperados (cuadro 4).

120. *Fomento de la Producción* (2007).

121. *Expansión*, Madrid, 2-IV-2007.

CUADRO 7

EL REPARTO DE RESPONSABILIDADES GERENCIALES ENTRE LOS HERMANOS CARULLA FONT EN LAS EMPRESAS FAMILIARES, 2007.

COMPAÑÍA	ACCIONISTA			
	Montserrat C.F	Mariona C.F.	Artur C.F.	Lluís C.F.
<i>Agrolimen Inversiones</i>			A	P
<i>Árbora</i>			A	A
<i>Árbora & Auxonia</i>			A	VP
<i>Ardit</i>			P	
<i>Asesoría y Consultoría de la Empresa Familiar</i>		A		
<i>Bocatta 2000</i>			P	
<i>Cafosa Gum</i>			P	A
<i>Carulla</i>			P	A
<i>Congelats Reunits</i>				AP
<i>Corporación Agrolimen</i>				P
<i>Dalmases Inversiones</i>		AU		
<i>Editorial Barcino</i>	P			
<i>Flo</i>				AP
<i>Foodstation</i>			A	
<i>Fundación ESADE</i>			A	
<i>Gallina Blanca</i>				P
<i>Instituto Empresarial de Asesoramiento y Servicios Internacionales</i>				A
<i>Investigación Desarrollo y Especialidades Médicas</i>			A	
<i>Laorjami</i>		AU		
<i>Larrad01</i>		AU		
<i>Lluís Carulla Font</i>				P
<i>Nexus Capital</i>			A	
<i>Norlon 2000</i>			A	P
<i>Pans & Company Inter.</i>			P	
<i>Pansfood</i>			P	
<i>Piantro</i>			AP	
<i>Preparados Alimenticios</i>			P	

(continúa)

CUADRO 7 (continuación)

COMPAÑÍA	ACCIONISTA			
	Montserrat C.F.	Mariona C.F.	Artur C.F.	Lluís C.F.
<i>Reserva Mont Ferrant</i>			AP	AP
<i>Ridere</i>			AP	AP
<i>Ridere</i>				AP
<i>Ripen</i>				AP
<i>Scientific Research Corp.</i>			P	
<i>Servicios Generales de Asesoría y Consultoría 2000</i>		A		
<i>Sugeme</i>				P
<i>Sugepa</i>			P	A
<i>The Eat Out Grup</i>			P	

Claves: A: Administrador; AP: Apoderado; AU: Administrador Único; P: Presidente; VP: Vicepresidente.
Fuente: *Fomento de la Producción* (2007) y elaboración propia.

La fórmula escogida para crecer manteniendo la esencia familiar de la empresa fue la fusión con *Star*. Los Carulla partían de una posición negociadora más sólida, gracias a la recuperación de los resultados de *Gallina Blanca* (gráfico 7 y anexo), incitada por la demanda de los inmigrantes. *Gallina Blanca* era ahora una empresa de dimensiones algo menores, pero más solvente y saneada (cuadro 8). Bajo estas premisas, los Carulla y los Fossati reanudaron las conversaciones en 2006, presionadas las dos por las apetencias de *Appax* sobre ambas firmas, con una nueva premisa sobre la mesa: debía tratarse de una fusión en pie de igualdad y no de una absorción.

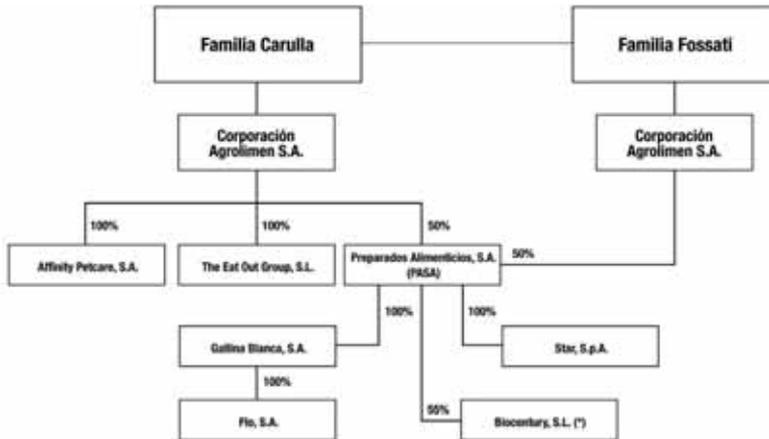
CUADRO 8

INDICADORES DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA DE *STAR*
Y *GALLINA BLANCA* EN 2006 (EN MILES DE EUROS Y PORCENTAJES)

Indicador	Star	Gallina Blanca
Ventas	415.911	176.840
Beneficios antes de impuestos	44.293	13.346
Capital fijo	261.158	126.467
Empleados	674	460
Margen de beneficio	10,6	10,3
Ratio de solvencia	49,1	55,5
Liquidez	1,0	1,4

Fuente: *Amadeus* y elaboración propia.

GRÁFICO 7

ORGANIGRAMA DE EMPRESAS INTEGRADAS EN *CORPORACIÓN AGROLIMEN* EN 2008

Fuente: RMB, cuentas de *Corporación Agrolimen*, *Amadeus* y elaboración propia.

La operación, que hermanó la suerte de dos familias hasta entonces rivales, fue aprobada en noviembre de 2007¹²². Ambas familias acordaron un intercambio igualitario de sus acciones en *Pasa* y *Star* (gráfico 7). *Gallina Blanca* mejoró en España, en tanto que pasó a explotar en Mijadas la fábrica de tomate en conserva y a participar de los ingresos de las empresas pesqueras de los Fossati. Pero sobre todo ganó presencia en Europa, merced al prestigio de las marcas *Star* y *Grand'Italia*.

Nació pues una gran corporación alimenticia europea, la tercera del globo en la fabricación de “auxilios culinarios”, con una fuerte implantación en España, Italia, Holanda, América Latina, África, China y los países integrantes de la antigua Unión Soviética, en cuyo devenir fiaron las dos sagas su presencia en el mundo de los negocios. Habría que remontarse a los años de la Gran Depresión para encontrar operaciones similares, precisamente en las que se vieron involucradas empresas que fueron un modelo para Lluís Carulla Canals: *Unilever* y *Procter & Gamble*.

Conclusiones

Agrolimen constituye uno de los mayores logros, tanto en la esfera institucional como en la productiva y la comercial, de la empresa española en la segunda

122. *La Vanguardia*, Barcelona, 28-I-2008 y Dirección General de Defensa de la Competencia (2008).

mitad del siglo XX y uno de los que mejor ejemplifica su proceso de internacionalización.

Es cierto que *Agroalimen* contó en sus primeros años de vida con un fuerte respaldo público (algo poco común entre las empresas catalanas de la alimentación), que sancionó su dominio en el mercado nacional excluyendo la competencia de firmas extranjeras. Pero no lo es menos que la firma de los Carulla supo, haciendo uso de capacidades propias, plantar cara a estas empresas una vez atenuadas las barreras que padecían e incluso ponerse a su altura. De ahí su excepcionalidad.

Lluís Carulla tuvo muy claro desde el primer momento la empresa que quería crear: una réplica española de *Unilever* y *Procter & Gamble*. De esta suerte, la planificación estratégica de su firma se guió, casi desde que inició la producción de cubitos de sopa a muy pequeña escala, por la integración vertical como instrumento de crecimiento y por la necesidad de seguir el modelo de *Nestlé* o *Maggi*.

Agrolimen fue capaz de adaptarse muy en el corto plazo a los cambios en el montante de la demanda, auxiliada tecnológicamente por las firmas estadounidenses cuya organización aspiraba a adoptar. Las prospecciones de mercado efectuadas por los Carulla desde los comienzos de sus empresas estuvieron entre las más certeras y acabadas efectuadas en España. Y, lo que es más importante, proporcionaron un conocimiento de los hábitos de consumo de sus clientes muy útil en el largo plazo.

Los Carulla, inspirados precisamente en las experiencias de las firmas estadounidenses, fueron los primeros empresarios españoles en hacer uso de la publicidad en medios audiovisuales. En realidad, el *Avecrem* está tan unido a la historia de la radio (y de la televisión) como a la de la alimentación de los españoles. La cuestión no es baladí. No se explica el éxito tan repentino de sus productos sin la ayuda de estas promociones, como tampoco el desarrollo de la radio comercial española sin ese puente con las empresas manufactureras a través del encargo de campañas publicitarias que construyó Carulla.

La firma supo también compatibilizar su condición familiar con la innovación gerencial. *Agrolimen* es, en cuanto tal, el primer *holding* formado en la industria agroalimentaria española. A la altura de 1970 ninguna otra empresa familiar productora de bienes de consumo tenía una estructura de gestión tan sofisticada.

La empresa tuvo desde 1959 la internacionalización como uno de sus pilares. *Agrolimen*, en este sentido, fue capaz de aplicar las enseñanzas adquiridas en España en los años del *desarrollismo* para expansionarse, transcurridas dos décadas, en países emergentes y adoptar plenamente la economía de mercado, lo que desvela, a mi juicio, una de las claves del éxito de las empresas manufactureras en el exterior; esto es, su experiencia. Al tiempo, revela una inclinación de la gran empresa agroalimentaria familiar a su crecimiento en el exterior, como poco, tan intensa como la de las grandes corporaciones que no tenían este perfil.

Por último, el éxito de *Agrolimen* obedeció a la política de colaboración con

otras firmas catalanas. Dicho en otras palabras, los Carulla, los Bernat y los Puig fueron en el mercado mundial de la mano. A tenor de los acuerdos firmados con los mexicanos Servitje, se puede concluir que las estrategias de colaboración con las grandes empresas familiares catalanas incluyeron también a las que lo eran de origen. Eso sí, esta anuencia de voluntades no se manifestó en instituciones más sólidas, como revela el fracaso de la fusión entre *Agrolimen* y *Chupa Chups*.

Siglas y referencias

AGA: Archivo General de la Administración.
OEPM: Oficina Española de Patentes y Marcas.
RMGUI: Registro Mercantil de Guipúzcoa.
RMB: Registro Mercantil de Barcelona.
RMT: Registro Mercantil de Tarragona.

BIBLIOGRAFÍA

- ALCAIDE INCHAUSTI, Julio (2000), “Series históricas españolas: 1898 a 1998”, en VELARDE FUERTES, Juan, (coord.), *1900-2000. Historia de un esfuerzo colectivo. Cómo España superó el pesimismo y la pobreza*, Madrid, Fundación BSCH/Planeta, tomo II, pp. 645-712.
- AMADEUS (1990-2007), Bruselas, Bureau van Dijk Electronic Publishing.
- BOZZER, Marco (2006), “Innovación continua de productos”, *Manutención y almacenaje: Logística, distribución, transporte*, (410), pp. 52-56.
- CABANA I VANCELLS, Francesc (2000a), “Lluís Carulla i Canals”, en TORRES, Eugenio (eds.): *Los 100 empresarios españoles del siglo XX*, Madrid, Lid.
- (2000b), *37 anys de franquisme a Catalunya: Una visió econòmica*, Barcelona, Portic.
- CAMPS RABADÍ, Jaime (1992), *Historia de los alimentos para animales de compañía y su importancia socio-económica. Informe técnico a veterinarios*, Barcelona, Gallina Blanca Purina.
- CORLIG, Douglas (1994), *America's Favorite Food: The Story of Campbell Soup Company*, Nueva York, N.H. Abrams.
- CUERVO, Álvaro y CUERVO GARCÍA, Álvaro (1997), *La privatización de la empresa pública*, Madrid, Encuentro.
- DÁVILA, Ana María (1988), *Gallina Blanca Purina, 25 aniversario*, Barcelona, Gallina Blanca Purina.
- DIRECCIÓN GENERAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA (2007), *Informe N-06129 A&A/ Negocio Tampax*, Madrid, Ministerio de Economía y Hacienda.
- (2008), *Informe N-06141 Findim/Agrolimen/Pasa*, Madrid, Ministerio de Economía y Hacienda.
- DYER, Davis, DALZELL, Frederick y OLEGARIO, Rowena (2005), *Procter & Gamble. Los 165 años de P&G construyendo marcas*, Barcelona, Granica.

- FERNÁNDEZ PÉREZ, Paloma y PUIG RAPOSO, Nùria (1997), “Bonsáis in a Wild Forest? A Historical Interpretation of the Longevity of Large Spanish Family Firms”, *Revista de Historia Económica*, XXV (3), pp. 459-497.
- Fomento de la Producción (1971-1989), Barcelona, Fomento de la Producción.
- Fomento de la Producción (2007), *Las 2000 mayores empresas españolas de la alimentación*, Barcelona, Fomento de la Producción.
- FUENTE IRUROZQUI, Manuel (1946), *Síntesis de economía española: Geografía económica de España*, Diana, Madrid.
- GALLINA BLANCA (1970), *Norma de alimentos y manejo de las reproductoras Arbor Acre*, Madrid, Gallina Blanca.
- GÓMEZ MENDOZA, Antonio (1995), “Hacia una economía del frío: El Plan de Red Frigorífica Nacional”, Documento de Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid.
- GANCHO HERNÁNDEZ DE LA HUERTA, Claudio (1987), *Gallina Blanca ya es de Oro, 1937-1987*, Barcelona, Gallina Blanca.
- HERR, Jean (1991), *Nestlé. Ciento veinticinco años. De 1866 a 1991*, Vevey, Nestlé.
- JONES, Geoffry (2005), *Renewing Unilever. Transformation and Tradition*, Oxford, Oxford University Press.
- LAUDA, Nicasio de (1859), *Memoria sobre la alimentación del soldado. Necesidad de mejorarla y reglas que deben observarse para la confección de los ranchos de guarnición y en campaña*, Madrid, Imprenta de Manuel Álvarez.
- MANET I SEGIMÓN, Albert (2004), “El mecenes Lluís Carulla i Canals”, *Revista de Catalunya*, (199), pp. 3-4.
- MORENO LÁZARO, Javier (2001), “La dulce transformación. La fabricación española de galletas en la segunda mitad del siglo XX”, *Revista de Historia Industrial*, (19-20), pp. 205-246.
- (2009), “Formación e internacionalización de la gran empresa cárnica española. Campofrío, 1944-2008”, *Investigaciones de Historia Económica* (9), pp. 105-140.
- MUNTANYOLA, Ramón (1970), *Monserrat Canals de Carulla, 1879-1952. Esbós biogràfic*, Barcelona, Edigraf.
- PALACIO, Anabel y MULA, Ana Isabel (2000), “Pocas expectativas en el mercado de caldos, sopas y cremas”, *Super Aral Lineal*, 33 (1140), pp. 104-119.
- PÉREZ, Marina (1999), “La gallina de los cubitos de oro. 62 años de publicidad de *Gallina Blanca*”, *El Publicista*, 15, pp. 39-42.
- FERNÁNDEZ PAYÁN DE TEJADA, Francisco (1996), “Gallina Blanca, reorganización y cohesión social”, *La Factoría* (1).
- PUBLICACIONES ALIMARKET (1983-1992), *Anuario*, Madrid, Alimarket.
- PUBLICACIONES ALIMARKET (1993-2007), *Informe anual. Industrias perecederas*, Madrid, Alimarket.
- SAN ROMÁN, Elena (1999), *Ejército e industria: El Nacimiento del I.N.I.*, Barcelona, Crítica.
- SWASY, Alecia (1993), *Soap Opera: The Inside History of Procter & Gamble*, Nueva York, Sima & Schuster.

TRIBUNAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA (1992), *Informe: Expediente de concentración económica C -10/92. Notificante: Procter & Gamble, Finaf, Árbora Holding, S.A.*, Madrid, Tribunal de Defensa de la Competencia.

WILSON, Charles (1968), *Unilever 1945-1965. Challenge and Reponse in the Post-war Industrial Revolution*, Londres, Cassell & Co, Ltd.

ANEXO

INDICADORES ECONÓMICO-FINANCIEROS DE LA SITUACIÓN DE
LAS PRINCIPALES EMPRESAS INTEGRANTES DE *AGROLIMEN*
(1988-2007)

Año	Rentabilidad económica	Solvencia	Liquidez	Margen de beneficio	Rendimiento activos totales	Margen ebitda
Corporación agrolimen						
1999	n.d.	90,9	0,7	n.d.	0,0	n.d.
2000	1,5	28,8	0,5	54	2,9	28,4
2001	0,9	23,6	0,5	0,0	5,5	-35,9
2002	1,3	22,0	0,3	48,3	1,5	-40,4
2003	1,3	38,0	0,2	55,9	1,3	-22,6
2004	2,9	64,6	0,3	-134,1	0,6	n.d.
2005	0,9	61,4	0,7	-295,5	-1,2	n.d.
2006	0,9	62,2	0,3	-163,1	-0,4	n.d.
2007	0,1	79,5	0,2	n.d.	0,1	n.d.
Preparados Alimenticios						
2006	9,4	73,1	1,3	9,9	9,4	16,0
2007	3,9	60,4	1,2	6,9	3,9	14,2
Arbora & Ausonia						
1999	30,0	50,6	1,0	16,4	30,0	23,3
2000	59,2	57,5	1,3	21,6	35,5	28,9
2001	33,8	61,2	1,4	22,0	33,7	29,7
2002	32,2	59,3	1,0	19,6	32,2	27,7
2003	34,1	66,8	0,8	21,9	34,2	29,8
2004	26,5	68,3	1,2	19,0	26,6	27,3
2005	29,7	37,0	1,0	19,5	29,9	27,3
2006	16,1	36,4	0,8	20,9	30,5	29,1
2007	38,2	45,4	0,8	22,6	38,4	26,4
Gallina Blanca						
1998	4,4	37,7	1,4	4,0	4,6	6,0
1999	4,6	38,0	1,5	4,7	4,4	7,3
2000	3,1	36,9	1,5	3,1	3,1	5,4
2001	3,5	40,7	1,1	2,7	3,5	4,4
2002	4,7	37,5	1,2	3,5	4,7	6,0

(continúa)

ANEXO (continuación)

Año	Rentabilidad económica	Solvencia	Liquidez	Margen de beneficio	Rendimiento activos totales	Margen ebitda
Corporación agrolimen						
2003	5,4	34,3	1,0	4,2	5,4	6,2
2004	5,5	35,4	1,0	4,3	5,5	6,4
2005	11,0	39,3	1,2	8,9	11,0	10,9
2006	14,5	55,6	1,5	10,4	14,5	12,2
2007	11,2	59,6	1,7	8,7	11,2	10,1
FLO						
1999	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	-0,7	n.d.
2000	-0,9	100,0	45,4	n.d.	-0,9	n.d.
2001	0,8	47,5	0,0	n.d.	0,8	n.d.
2002	1,3	32,2	0,5	2,4	1,3	10,2
2003	5,0	37,4	0,4	10,7	5,0	21,4
2004	3,9	43,0	0,4	7,8	3,8	22,7
2005	2,8	44,6	0,4	5,6	2,8	20,4
2006	2,3	43,9	0,4	4,6	2,3	19,7
2007	4,4	48,4	0,5	8,5	4,4	23,0
Biocentury						
2000	-2,3	-4,1	0,7	-24,6	-3,4	14,4
2001	1,6	55,9	0,4	4,5	1,8	37,4
2002	0,5	58,0	0,4	1,7	0,8	13,3
2003	4,7	61,2	0,3	11,7	5,8	25,2
2004	0,3	7,7	0,1	10,0	0,7	22,5
2005	1,7	36,9	0,9	4,0	2,2	11,1
2006	-0,2	39,0	0,3	-0,6	-0,2	10,6
2007	0,2	38,0	0,3	0,4	0,2	8,8
Reserva Mont Ferrant						
1998	1,6	46,5	0,6	4,7	4,7	15,36
1999	-3,0	34,6	0,5	-5,5	-8,2	2,7
2000	-9,2	20,7	0,4	-19,4	-43,3	-8,1
2001	-4,1	28,4	0,4	-8,2	-15,5	3,7
2002	-2,4	23,2	0,4	-5,5	-11,4	7
2003	-0,9	22,1	0,5	-0,1	-0,4	11,3

(continúa)

ANEXO (continuación)

Año	Rentabilidad económica	Solvencia	Liquidez	Margen de beneficio	Rendimiento activos totales	Margen ebitda
Corporación agrolimen						
2004	0,9	22,0	0,4	1,8	4,0	13,1
2005	-0,5	22,7	0,4	-1	-2,3	10,3
2006	3,3	24,6	0,4	7,1	15,3	17,6
2007	-2,2	21,3	0,8	-6,1	-14,0	7,1
The Eat Out Group						
2000	-0,3	91,2	0,1	n.d.	-3,3	n.d.
2001	-3,7	87,0	0,2	-73,3	-3,7	-67,6
2002	-3,2	76,8	0,2	-65,4	-3,3	-55,7
2003	-0,4	71,1	0,1	-73,8	-3,6	-46,8
2004	-1,0	47,7	0,7	-17,7	-1,0	-9,1
2005	-0,2	51,8	0,6	-5,1	-0,3	6,9
2007	2,1	51,5	0,7	21,0	2,1	41,0
Pansfood						
1998	7,1	48,5	0,1	6,0	7,2	11,6
1999	7,4	35,6	0,2	6,1	7,5	15,7
2000	1,7	41,0	0,2	n.d.	1,7	10,2
2001	4,6	37,3	0,3	n.d.	4,6	10,5
2002	-4,3	25,8	0,3	n.d.	-4,4	7,0
2003	1,0	52,9	1,0	n.d.	1,9	10,8
2004	9,4	58,5	1,6	n.d.	9,4	14,5
2005	4,8	62,0	1,3	n.d.	6,4	11,7
2006	8,3	59,1	1,8	n.d.	8,2	12,7
2007	1,4	50,4	1,6	n.d.	1,4	6,2
Bocatta						
2001	3,1	69,2	0,7	6,6	3,1	10,1
2002	4,0	74,7	0,7	9,8	4,5	18,1
2003	6,1	77,3	1,0	11,4	6,1	19,6
2004	4,5	84,1	1,5	7,9	4,5	15,4
2005	0,0	87,1	2,3	2,8	1,6	17,7
2006	4,1	90,9	3,9	8,8	4,2	18,5
2007	-2,8	84,5	2,8	-6,6	-2,8	4,7

(continúa)

ANEXO (continuación)

Año	Rentabilidad económica	Solvencia	Liquidez	Margen de beneficio	Rendimiento activos totales	Margen ebitda
Corporación agrolimen						
Pans And Company International, S.L.						
1998	n.d.	n.d.	1,1	41,7	14,6	n.d.
1999	-28,7	n.d.	n.d.	-8,1	-29,6	n.d.
2000	-42,5	99,6	16,2	-65,6	-42,0	9,1
2001	-135,5	n.d.	0,4	n.d.	n.d.	21,3
2002	-56,3	42,2	0,4	n.d.	-56,2	55,0
2003	-15,3	55,6	1,1	-51,8	-15,3	99,7
2004	-5,3	57,2	1,2	8,7	-5,0	-39,3
2005	0,7	57,4	1,4	2,2	0,9	n.d.
2006	22,5	71,9	2,5	42,7	22,4	n.d.
2007	50,2	81,3	4,6	93,7	50,2	-26,5
Affinity Petcare						
2002	12,3	46,1	1,1	9,4	12,7	13,7
2005	1,6	56,0	0,9	1,1	1,1	8,2
2006	4,6	58,1	0,8	3,1	4,1	9,9



Expansion strategies of a Catalanian family firm: Agrolimen, 1937-2007

ABSTRACT

The purpose of this paper is to identify the keys of the *Agrolimen* success in its short history. Vertical integration, marketing and change in management explain the prodigious growth of this firm, born as a small war business which became at the end of the 20th century one of the most important food and toilet preparations companies of Europe, without losing its familiar condition. This text emphasises its continuous exploration of new product, the help of the publicity, the separation between ownership and administration and the use in its presence in emerging markets of the experience acquired in Spain.

KEY WORDS: Business History, Soup, Toilets Preparations, Family Firm, Spain.



Estrategias de expansión de una empresa familiar catalana: Agrolimen, 1937-2007

RESUMEN

El propósito de este trabajo es identificar las claves del éxito de *Agrolimen* en su corta historia. La integración vertical, la mercadotecnia y el cambio gerencial explican el prodigioso crecimiento de esta firma, nacida como un modesto negocio de guerra que se convirtió a finales del siglo XX en una de las más importantes firmas dedicadas a la fabricación de alimentos y productos de higiene de Europa. El texto enfatiza en su exploración continua de nuevos productos, la ayuda de la publicidad, la separación entre propiedad y gerencia y en el empleo de la experiencia adquirida en España en su presencia en mercados emergentes.

PALABRAS CLAVE: Historia Empresarial, Sopa, Productos de higiene, Empresa familiar, España.

