



Panadería Los Compadres:

A POR OTROS CINCUENTA AÑOS DE EXCELENCIA

EL RELEVO GENERACIONAL EN UNA EMPRESA FAMILIAR COMO ES LA PANIFICADORA LOS COMPADRES COMENZÓ COMO UNA DURA TRAVESÍA QUE, TRAS MESES DE INTENSO TRABAJO PARA PROPICIAR LA INTERIORIZACIÓN DE UN CAMBIO DE GESTIÓN ADAPTADO A LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO, PRESENTA UNAS INTERESANTES PERSPECTIVAS A CORTO, MEDIO Y LARGO PLAZO. MÁS, CUANDO LA EMPRESA FUE FUNDADA HACE CINCUENTA AÑOS POR D. ARTURO ALFONSO, UN EMIGRANTE RETORNADO QUE, COMO TANTOS ESPAÑOLES DURANTE LA GUERRA CIVIL, «HIZO LAS AMÉRICAS», RESIDIENDO DURANTE TRECE AÑOS EN LA CAPITAL DE REPÚBLICA DOMINICANA, SANTO DOMINGO.

➤ Lo que comenzó siendo una humilde pero fructífera panadería, que cerró por el inicio de una contienda civil, acabó siendo en la isla de Tenerife un referente en la producción y distribución de pan para todo el archipiélago canario. Una panificadora que inició su trayectoria con un humilde horno de leña y que ahora, de la mano de sus herederos, se prepara para dar el salto al mercado peninsular, un reto sin precedentes protagonizado por una panadería canaria, y así celebrar su medio siglo.

La singular historia de Arturo Alfonso es la de un emprendedor que hasta el último día de su vida trabajó por y para Los Compadres. Su recorrido es rememorado con emoción por parte de sus hijos y nieta, quienes asumieron la gerencia completa, aproximadamente hace unos seis años, tras su inesperada pérdida. No obstante, las múltiples dificultades que se encontraron en el sector, agudizadas por la crisis económica que abrió nuevos canales de distribución y una mayor competencia, y el propio desafío que supone tomar el control de forma tan abrupta de un negocio de estas características, hicieron necesaria la intervención de Tactio, mediante el consultor Ernesto Plaza. El consultor ha trabajado con ellos, codo con codo, para dotarles de la me-

todología y el sistema necesarios para consolidar el legado familiar, pese a los sacrificios personales que, confiesan, conlleva la decisión de administrar ellos mismos la panificadora.

PIONERO Y DE CARÁCTER INNOVADOR

Conscientes de la fuerte influencia que ejerce la figura del fundador, Arturo Alfonso, el equipo directivo, ahora más cohesionado y con la energía necesaria para superar con éxito esta nueva etapa, se inspira en su espíritu luchador, emprendedor e innovador. “Cuando volvió a Tenerife no tenía nada. Junto a mi madre [narra Mérida Alfonso, presidenta y administradora mancomunada] comenzó a elaborar pan y a regalarlo para darse a conocer”. Anécdotas que forjaron el carácter y que sentaron las bases de cada una de las iniciativas que contribuyeron a su aprendizaje como empresario. De hecho, antes de adquirir su primera panadería intentó cumplir con su trabajo como agricultor, pero estaba claro que su camino era otro: “contaba que él intentaba sembrar café, las semillas típicas que se utilizaban en Santo Domingo, pero no salía nada de la tierra—comenta sonriente su nieta, Ariadna Barrera Alfonso, directora del departamento financiero—, hasta que decidió ofrecerle al capataz [del gobierno] hacer pan, que es lo



De izquierda a derecha: Ariadna Barrera Alfonso, Arturo Alfonso, Mérida Alfonso, Harry Alfonso, Ernesto Plaza

“PARA MI PADRE ERA IMPORTANTE NO REDUCIR COSTES EN LAS MATERIAS PRIMAS. SOLO POSEEMOS UNA PRIMERA CALIDAD DE PRODUCTOS Y ESTAMOS INICIANDO LA FABRICACIÓN PARA OTROS MANTENIENDO ESTE VALOR”



Para celebrar su medio siglo, Los Compadres ha ampliado su línea de productos y se prepara para su expansión en España

que él realmente decía que sabía hacer”. Ese fue el punto de partida de la panadería domingueña.

Localizados en el mismo emplazamiento en el que puso en marcha el primer horno, hace ya cincuenta años, y cuyas instalaciones han crecido poco a poco, Arturo Alfonso se atrevía con innovaciones, adelantándose a su tiempo: “él era muy sabio y le gustaba hacer sus pruebas, como la de cocinar su propio pan de molde con una lata, cuando todavía ese tipo de producto no se conocía en las Islas”, comenta orgullosa Mérida. Igualmente, tuvo claro que sus hijos tenían que ayudar y conocer los entresijos de la panadería: “desde meter y sacar el pan del horno, empaquetar y repartir... y hasta pintar; aprobaras o suspendieras, cada verano nos tocaba trabajar aquí hasta que nos envié a estudiar al extranjero unos años”, cuenta divertido Arturo Alfonso, hermano de Mérida.

Consciente de que estaba a la vanguardia y en la búsqueda de la eficiencia para maximizar los recursos, introdujo técnicas y maquinaria de diseño propio sin patentar y que regalaba a sus conocidos, ya que estaba seguro de que lo fundamental, por encima de la ingeniería, era la superioridad

de sus productos. En este sentido, su principal elemento diferenciador frente a la competencia, y que se ha mantenido durante medio siglo, es la calidad: pan fresco, elaborado con los mejores ingredientes y servido el mismo día. Asimismo, conservan uno de los valores esenciales de su fundador: primera calidad de productos. “Para mi padre era importante no reducir costes en las materias primas. Solo poseemos una primera calidad de productos y estamos iniciando la fabricación para otros manteniendo este valor”, subraya Harry Alfonso, gerente de Los Compadres.

También sostienen su propia red de distribución, al igual que los 130 trabajadores —de tres generaciones— que pertenecen a la plantilla, la cual se niegan a externalizar, a pesar de ser una tendencia para abaratar. Cabe resaltar que conocen a cada uno de sus trabajadores y sus circunstancias personales, ya que muchos de ellos heredaron el puesto de trabajo de sus progenitores. Se convirtieron, podría decirse, en una gran familia de panaderos.

LO PARTICULAR PARA SOBRESALIR

Su buque insignia es el pan de molde sin corteza creado mediante maquinaria propia, una idea adaptada del consu-



△ Ariadna Barrera Alfonso, directora del departamento financiero y nieta del fundador, desea mantener la imagen tradicional de marca

Los Compadres continúa utilizando la maquinaria construida por su fundador Arturo Alfonso, con mejoras tecnológicas

▽



“LO FÁCIL PARA NOSOTROS HUBIERA SIDO VENDER, PERO SEGUIREMOS SIENDO LOS COMPADRES”



mo del pan en Sudamérica. Mantiene su particular método que conlleva un mayor esfuerzo económico, según explica el director de producción, Alfonso González: “de 900 gramos de pan, sacamos 450 sin corteza, ya que extraemos la parte más tierna. El resto se descarta”. Además, el departamento de ventas hace seguimiento exhaustivo de las materias primas, entre las que destaca el agua, de fuentes naturales propias, con un PH muy controlado en su laboratorio que asegura que las condiciones de fabricación sean las óptimas con análisis diarios microbiológicos. En lo que se refiere al medioambiente, cualquier desecho es tratado antes de ser vertido, lo que contribuye a la protección del frágil ecosistema canario.

Aun así, el equipo está adaptándose a las necesidades del mercado, mejorando otros productos y poniendo el foco de atención en un pequeño nicho pero alto en valor, y así celebrar su cincuenta aniversario con nuevas variedades, sin perder la excelencia y el concepto propio que los caracteriza. Utilizan ingredientes habituales en boutiques y no en la panificación industrial. La imagen de la marca, con sutiles variaciones para darle un toque contemporáneo, es la mis-

ma que hace cincuenta años, y así seguirá en los próximos, aunque constantemente reciban propuestas para un nuevo diseño del panadero, pero que consideran que eliminaría uno de los rasgos que hace única a esta panificadora.

DISRUPTIR EL MODELO DE GESTIÓN

Soltar las riendas de la empresa o incluso delegar no fueron opciones válidas para el que fuera dueño y gestor de Los Compadres. Esta situación no permitió que la actual directiva pudiese familiarizarse con las particularidades de la dirección y que se sintieran desorientados, creándose vacíos en la cúpula. Tras unos años intentando equilibrar la ruta por sí mismos, recurrieron a Tactio, que se convirtió en la necesaria brújula para profesionalizarse: “la consultora ha sido muy eficaz, pero para nosotros ha sido clave la figura de Ernesto Plaza, ya que él ha encajado muy bien en nuestra filosofía y valores. Nuestra empresa es complicadísima, somos muy familiares y estamos pocos profesionalizados. Lo fácil para nosotros hubiera sido vender, pero seguiremos siendo Los Compadres, ya que es nuestra herencia”, asegura la directora financiera y nieta del fundador, Ariadna Barrera. El plan estratégico de crecimiento ha introducido, entre otros



◀ La panificadora dispone de su propio laboratorio para mantener los máximos estándares de calidad. Teresa Pérez es la responsable de calidad y de laboratorio

“DE CADA KILO DE PAN PERDEMOS EL 60% PARA OFRECER EL MEJOR PRODUCTO. SI SE QUIERE HACER BIEN, HAY QUE HACER ESTE ESFUERZO ECONÓMICO”



El pan de molde sin corteza es el producto estrella de Los Compadres, inspirado en el consumo de pan latinoamericano ▶



cambios, mandos intermedios y nuevas figuras que disrupten el modelo anterior. De esta manera se ha contribuido a que puedan enfrentarse a las grandes corporaciones asentadas en Canarias, ganando terreno y debilitando o haciendo desaparecer a otras marcas regionales, anterior competencia de la panificadora tinerfeña.

La principal amenaza en el sector, que Tactio detectó como debilidad para Los Compadres, son los canales de distribución de las cadenas de supermercados y grandes superficies, que importan su propio pan o han priorizado a los mismos distribuidores, sin tener en cuenta si fabricaban o no en Canarias. Su fuerte tradición en el archipiélago y sus recursos —que fueron mermando hasta complicar la situación financiera— ayudaron a que resistiera estas vicisitudes, pero la estabilidad de la empresa estaba comprometida hasta la intervención de Tactio. Todavía inmersa en la primera fase del plan estratégico y tras meses de negociación, la panificadora se convertirá en proveedora de los principales lineales de venta de una de las mencionadas cadenas. Así, en un año, pasó de ser una debilidad a convertirse en fortaleza y los resultados de este ejercicio han repuntado, pero no están en el

punto deseado. El plan, por tanto, recoge entre sus apartados principales, que Los Compadres sea una opción alternativa, desplazando por calidad y servicio a otros fabricantes que hasta la fecha lo estaban haciendo y eliminando el riesgo-proveedor que tendría el mercado.

De igual manera, la mejora de los procesos también ha sido otro asunto fundamental de este proyecto de crecimiento, sustentado en la potenciación, por parte de la consultoría, del 'know-how'. De esta forma, con al apoyo de los nuevos mandos, la gerencia proseguirá de forma autónoma. Cabe señalar que es habitual que toda empresa familiar sea resistente al cambio. Sobre todo, cuando en este caso, ha sido necesario modificar un complejo sistema de gestión de su fundador, tarea extraordinariamente difícil, ya que costaba hacer entender que la situación no es la misma que hace veinte años y que se requiere una formación continua. Por si fuera poco, el factor comparativo desgasta: un escollo salvable gracias al abordaje profesional de Tactio. Ahora, más seguros de sí mismos, la gerencia se atreve con la introducción de nuevas líneas de producto en toda la geografía española y una mayor expansión en Canarias. ■