

TÍTULO: *“Turrónes Picó, una empresa familiar con expectativas internacionales”*

SEUDÓNIMO: *“Capitán América”*

ENTREVISTADO: Virgilio Picó Velasco

CARGO: director general



AUTORES DE LA ENTREVISTA:



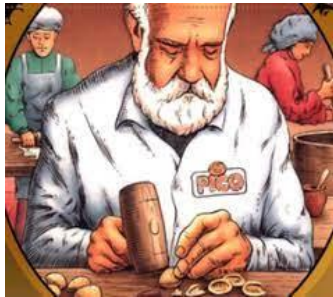
José Antonio Crespo Madrid



Ferrán Marco Sellés

DEPARTAMENTO UNIVERSITARIO:

Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de Alicante.



BREVE HISTORIA DE TURRONES PICÓ

Turrones Picó es una empresa familiar ubicada en Jijona, población donde se concentra la mayor producción mundial de turrón. El origen de esta empresa se sitúa en los años 20, cuando Antonio Picó Mira abre el primer obrador. A principios de los años 50, tras el parón por la Guerra Civil, retoma su actividad coincidiendo con la incorporación a la empresa de los hijos de la familia. Con la segunda generación el pequeño obrador se convierte en fábrica y empieza a comercializar sus turrones y dulces por diferentes puntos de la geografía española. En 1977 la empresa se traslada a una nueva factoría, de 5.000 metros cuadrados de superficie, desde la cual consolida su introducción en el mercado nacional e internacional, convirtiéndose en una de las marcas de turrón más conocidas y apreciadas por los consumidores.

Actualmente la empresa cuenta ya con la cuarta generación en sus puestos de dirección y ha logrado estar presente en más de 15 países, tanto de Europa como de América, África y Oceanía. Forma parte del Consejo Regulador de la Indicación Geográfica Protegida Jijona y Turrón de Alicante, lo que supone el aval de que tanto el proceso de producción como los ingredientes utilizados responden a unas altas exigencias de calidad.

El proceso de elaboración de sus productos sigue guiándose por la misma «receta» de siempre y sus trabajadores son lo más importante ya que son la mejor garantía para que el turrón se siga haciendo con las pautas heredadas generación tras generación. La materia prima es otro aspecto fundamental en la elaboración de los diversos turrones y dulces, y por ello dispone de una línea propia de producción de almendra para realizar la selección y el repelado de este fruto seco, algo que les diferencia del resto de fabricantes.

Está en la vanguardia tecnológica y todos sus productos son un auténtico placer para el paladar desde los turrones de calidad suprema hasta los llamados artesanos hechos con un mayor porcentaje de almendra y un proceso de elaboración más lento y reposado. Sus instalaciones situadas en un entorno como Jijona nos revelan por qué un producto tan natural y mediterráneo como el turrón cuenta con las propiedades más saludables en el sector del dulce.

PERFIL DEL ENTREVISTADO

Virgilio Picó forma parte de la cuarta generación familiar en la dirección de la empresa jijonense.

Cursó, entre 2013 y 2018, el grado de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad de Alicante, donde también realizó cursos sobre crowdfunding y bitcoin. Posteriormente, realizó el máster en MBA en la ICADE Business School de Madrid durante 2018 y 2019.

En 2012, inició su carrera laboral en Turrónes Picó dentro de la fábrica y el almacén. Y, tras pasar por todos los departamentos de la empresa, ocupa el puesto de director general desde el año 2020.

PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

1. En un sector tan homogéneo como el del turrón, ¿qué estrategia competitiva sigue su empresa para obtener una ventaja sobre sus competidores?

Realmente, es una mezcla de varias estrategias.

En primer lugar, en el sector de la alimentación es muy importante ser competitivos en costes, sobre todo en una industria como la del turrón que es un sector maduro. Pero, verdaderamente, nuestra empresa siempre ha apostado por una estrategia de diferenciación, dándole mucha importancia a nuestra marca e intentando atribuirle un valor añadido a nuestro producto a través de la calidad, cuidando los procesos y las materias primas, e invirtiendo en publicidad.

Por tanto, si me tuviera que quedar con una de las dos te diría que lo más importante es la diferenciación, pero sin perder nunca de vista los costes.

2. ¿Qué ventajas e inconvenientes tiene el hecho de que la mayoría de las fábricas de turrón estén concentradas en el municipio de Jijona?

Desde mi punto de vista, es positivo por muchas cosas, aunque en un principio parezca que no.

Se ha desarrollado toda una industria de servicios complementarios al sector del turrón alrededor de las fábricas. Dentro del mismo polígono, hay fabricantes de cajas de cartón para embalar nuestro turrón, hay procesadores de almendra que también ayudan a abastecer a las fábricas, hay fábricas de etiquetas... Con ello quiero decir que, si todo este sector no estuviera concentrado en un único punto, no se hubiera desarrollado tanto esta industria complementaria.

Del mismo modo, si debemos mencionar un inconveniente diría que existe una competencia muy directa, ya que todos los fabricantes nos encontramos muy cerca y todos nos conocemos, lo que puede ser incómodo en ciertas ocasiones. En conclusión, para mí resulta un factor ventajoso, porque ha permitido crear un clúster industrial alrededor del sector, lo que permite que en períodos muy cortos de tiempo podamos abastecernos de todo lo que necesitamos para elaborar nuestro producto.

3. ¿Qué ventajas proporciona la Indicación Geográfica Protegida Jijona y Turrón de Alicante a los productores que cuentan con este distintivo?

Supone un sello de calidad que nosotros tenemos muy interiorizado y llevamos a gala cada vez que tenemos oportunidad.

En este sentido, contamos con una norma común que a todos los fabricantes nos exige cumplir una serie de requisitos en lo que se refiere a los procesos de

elaboración, los porcentajes de materia prima, compromisos con el origen de esa materia prima...

Por tanto, es una garantía adicional que se le da a tu producto. Y, si cuando el consumidor ve un sello de Jijona, sabe que se están cumpliendo unos estándares de calidad, de entrada tiene una mayor confianza a la hora de comprar esos productos.

Para nosotros, supone un mecanismo de defensa respecto a otros artículos sustitutivos que, posiblemente, no cumplan los mismos estándares y requisitos de materia prima.

4. El turrón es un producto con mucha estacionalidad que, especialmente, se consume en Navidad. ¿Cómo hace frente Turrónes Picó a este problema para poder sobrevivir en los meses en que las ventas disminuyen considerablemente? *En este caso, debemos decir que la estacionalidad es cierta. Pero entendemos que, si no fuera así, el producto no se cogería con tantas ganas en su momento. Por un lado, tiene unas connotaciones malas porque condiciona mucho la forma de planificar la producción, de modo que hay una gran intensidad en unos períodos de tiempo cortos, lo que obliga a la empresa a tener una capacidad de reacción muy importante.*

Pero, por otro lado, lo que la empresa procura es desarrollar líneas complementarias para permitir mantener cierto nivel de actividad durante el resto de meses del año. Nuestra empresa presta servicios complementarios a otras industrias, colaborando con productos semielaborados o materias primas para otros sectores, como puede ser el turrón líquido para la elaboración de helados, artículos de repostería y el suministro de procesados de almendra a otras industrias.

Además, tenemos algunos productos que se venden todo el año en otros mercados, como por ejemplo los chocolates que, aunque no sean nuestro producto más habitual, nos permiten desestacionalizar la demanda con otra gama de productos.

5. Tal y como hemos mencionado, el turrón es un dulce consumido principalmente durante la Navidad y las fechas próximas. En este sentido, ¿cuál considera que es su principal producto competidor (sustitutivo)? ¿Qué acciones desarrollan en la empresa para combatirlo?

En lo que refiere a la Navidad, desde hace unos años se han incorporado artículos de importación como los panettones, algunos chocolates o mazapanes alemanes, que se han intentado introducir en el mercado navideño español como sustitutivos de un producto tan tradicional como es el turrón.

Nuestra empresa siempre intenta recalcar, por un lado, el valor tradicional del turrón, y, por otro, que nuestro producto está elaborado con materias nobles. Es un producto mucho más saludable, porque un turrón con denominación de origen de Jijona, como mínimo va a llevar un 64% de almendra, miel y un poco de azúcar, por lo que las grasas saturadas son mínimas.

Además, suelen tener unos precios bastante ventajosos, ya que puedes encontrar un producto de calidad a un precio muy razonable.

6. Ante los importantes cambios tecnológicos que se han producido en los últimos tiempos, ¿cómo habéis adaptado el proceso de producción a estos avances?

En este sentido, debo decirte que lo hemos hecho a dos velocidades.

En cuanto a la elaboración del turrón, la confección del mismo es muy poco automatizable. Muchos procesos se mantienen fieles a los procesos artesanales con los que se empezó a elaborar, ya que implican una serie de conocimientos por parte del maestro turronero que son difíciles de mecanizar.

Además, las materias primas, aun siendo estándares, pueden tener porcentajes de grasa distintos, como en el caso de la almendra. En estos casos, el conocimiento del maestro turronero permitirá que, jugando con las temperaturas, los tiempos y los procesos de cocción, se alcancen productos bastante similares entre una partida y otra.

Sin embargo, en lo que se refiere a los procesos de envasado y de cortado, sí que se han podido mecanizar más, por lo que la mayoría de los esfuerzos de inversión en nuevas tecnologías han ido enfocados a dichos procesos.

7. En relación con la expansión hacia mercados internacionales, los alimentos son productos muy dependientes de la cultura y costumbres de cada país. Por este motivo, ¿han seguido una estrategia internacional multipaís para adaptarse a los mercados locales o, por el contrario, han optado por una estrategia global sin modificar en absoluto los productos que comercializan?

Hemos apostado por una estrategia global, que habrá que analizar y hacer autocrítica en el sector para ver lo eficaz que ha resultado.

Es cierto que, por la corriente cultural, desde mediados del siglo XX se fueron abriendo unos mercados importantísimos en América Latina, como era el mercado de Cuba, Argentina, Paraguay y otros países de esta zona. Pero, lamentablemente, estos mercados se han visto afectados constantemente por las adversidades económicas de esos países.

La inestabilidad económica y política de esta región ha lastrado su desarrollo, por lo que no nos hemos podido expandir todo lo que se pretendía hacia estos mercados que son próximos culturalmente.

Por ello, esta estrategia global requiere reflexionar y pensar si nuestros productos, cambiando una serie de matices, serían exportables a otras regiones con mercados amplios que explorar.

8. Respecto a la creciente subida generalizada del nivel de precios que estamos viviendo, ¿cómo afronta y prevé su empresa la próxima campaña de venta de turrón?

En el sector y en la mayoría de las industrias existe una gran incertidumbre, debido a los constantes incrementos de precios de casi todos los insumos que tiene la empresa, desde el ámbito energético, que ha llegado a cuadruplicar sus precios, hasta el gas, del que somos grandes consumidores en la industria por todo el proceso de cocción del turrón.

También hay un entorno de grandes dificultades en todos los plásticos derivados del petróleo, que se utilizan en algunos procesos de envasado y donde no hay ninguna alternativa a día de hoy, aunque se están desarrollando más artículos biodegradables con los que la empresa está experimentando.

La almendra también está sufriendo bastante, debido a que el cambio euro/dólar, que condiciona el precio de la materia prima en Estados Unidos, está encareciéndose bastante. Así como el azúcar o el cartón, los cuales han incrementado sus precios en los últimos meses.

En este contexto de tanta inflación, las empresas estamos intentando contener al máximo esas subidas de precios, siendo conscientes de que el consumidor admite las subidas de precio que puede. Y, ante estas situaciones adversas, las empresas debemos ser las primeras en apretarnos el cinturón para intentar trasladar las subidas más pequeñas posibles al mercado.

A partir de ahí, es una incógnita cómo se comportará el consumidor, aunque es cierto que pensamos que, al ser un producto que se consume en una única época del año y bastante resiliente, podremos capear bien estas dificultades al igual que hicimos en la época de la pandemia.

9. A parte del nivel de inflación, ¿cómo está afectando el conflicto bélico actual al desarrollo habitual de las actividades de la empresa?

En parte sí que nos está afectando, porque vivimos en un mundo muy interconectado que está ocasionando que una pieza de dominó de la otra punta del mundo acabe afectando a otra pieza aquí, que desconocíamos que tenía conexión.

En ese aspecto, el incremento del coste del gas y del combustible, que viene motivado por esta guerra, está aumentando tanto los gastos de producción como los de transporte por carretera.

Otro ejemplo sería las plantaciones de remolacha que había por Europa, que tras procesarlas se convierten en azúcar, lo cual nos está afectando en el aumento del coste de las materias primas.

En resumen, aunque en un primer momento parecía que no había interconexiones, éstas comienzan a aparecer conforme avanza verticalmente en los procesos, y descubres que hay vinculaciones que no considerábamos a priori.

10. En cuanto a la Responsabilidad Social Corporativa, cada vez más importante para los clientes, ¿realiza la empresa alguna acción en este sentido? ¿Cuáles?

Desde hace 3 años, la empresa está focalizando todas sus campañas publicitarias en un mensaje que, realmente, tiene una parte importante de Responsabilidad Social Corporativa, que es la defensa del mundo de las abejas. Nosotros intentamos defender que sin abejas no habría miel, y sin miel no habría turrón. Además, queremos concienciar a la sociedad de que la abeja es un ser vivo importantísimo para muchas otras cosas.

Todo ello lo respaldamos con otro conjunto de acciones, como colaboraciones con la Asociación Española de Apicultores y la organización de actos y eventos, siempre en esa dirección de que nuestro producto y el mundo de las abejas vayan de la mano.

11. Por último, ¿qué expectativas y objetivos tiene establecidos la empresa para el futuro a corto y largo plazo?

A corto plazo, dado el contexto actual, queremos salvar esta campaña de Navidad en las mejores condiciones posibles, poder servir a todos nuestros

clientes en tiempo y forma, y ofrecerles un producto con la calidad a la que están acostumbrados.

A largo plazo, un objetivo importante para la empresa sería consolidarse en una serie de mercados internacionales distintos a los habituales, que permitieran un flujo de producción más estable. También queremos avanzar en la tecnificación y digitalización de la empresa para aprovechar el desarrollo de las nuevas tecnologías.

Somos conscientes de que estamos trabajando en un sector muy maduro con escaso crecimiento, por lo que un buen objetivo sería romper esa dinámica y volver a tomar una senda de crecimiento, siendo la mejor opción la expansión internacional, ya que, a nivel nacional, el mercado prácticamente ha tocado techo.