

ARANCO: SERVICIALIZACIÓN, UN VIAJE SIN RETORNO

ARANCO: SERVITIZACIÓN, UN VIAJE SIN RETORNO

Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesora Marisa Martínez Jiménez, con la ayuda de la asistente de investigación Daniela Galué, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2023. Fundación San Telmo, España.

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

ARANCO: SERVITIZACIÓN, UN VIAJE SIN RETORNO¹

Era una tarde de noviembre de 2022 y Gaizka y Asier se despedían en las oficinas de Aranco. Al día siguiente, Asier volaba a Burdeos, en Francia. Allí tenían prevista la realización de una demo en las instalaciones de uno de los líderes mundiales en logística. Se jugaban mucho. Si salía bien, suponía poner el primer pie fuera de la Península Ibérica, con un contrato de tres años por importe de 1,2 millones de euros anuales, y acelerar su implantación en el país vecino. Habían enviado una de sus máquinas y todo estaba listo. Aunque tenían confianza en su modelo, no podían evitar un cierto nerviosismo. El responsable de la empresa en España había elevado muchísimo las expectativas de sus colegas franceses.

Aranco era una pyme familiar española especializada en servicios de embalaje industrial con más de 35 años de experiencia. Durante tres décadas habían desarrollado en Iberia un posicionamiento sólido, habiendo facturado en 2021 20,82 millones de euros. Además de la central, en Valencia, tenían cinco delegaciones con las que cubría España y Portugal (ver Anexo 1: Aranco en cifras y Anexo 2. Ubicaciones).

MODELO DE NEGOCIO

Aranco ofrecía servicios integrales para el enfardado² de palés, en sectores esenciales como la gran distribución, la logística, la industria farmacéutica o la de alimentación y bebidas.

A diferencia de cómo funcionaba tradicionalmente el resto del sector, no vendía máquinas ni rollos de film, sino el servicio de enfardado y cobraba por uso.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesora Marisa Martínez Jiménez, con la ayuda de la asistente de investigación Daniela Galué, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © agosto 2023. Fundación San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² El enfardado es la operación por la que se aseguran las cargas sobre el palé mediante la utilización de film plástico. Se hace necesario para aquellos productos que requieren de una mayor protección contra agentes externos, ya que el film plástico ejerce de barrera lateral, al tiempo que facilita su manipulación. La operación de enfardado se realiza desplegando una bobina de film estirable y envolviendo con él la carga de abajo arriba.

Su servicio SIE+ (Servicio Integral de Enfardado) incluía la cesión de envolvedoras Aranco sin coste ni cuotas para sus clientes, así como su mantenimiento y asistencia técnica. También el uso de su Web Cliente, una herramienta *online* con datos e información relevante del proceso de enfardado, que se obtenían gracias a la conectividad de las envolvedoras. Sus clientes pagaban en función de los metros de film estirable que consumían y que también era proporcionado por Aranco.

Para clientes que disponían de envolvedoras propias de otros fabricantes en buen estado de uso en el momento de entrar en contacto con Aranco, y hasta el momento que necesitasen su reposición, disponían del servicio SOD+ (Servicio de Optimización y Datos), por el cual, gracias a un dispositivo que se colocaba en la máquina, eran capaces de obtener sus datos de consumo. Al igual que en el caso anterior, los clientes pagaban en función de los metros de film utilizados.

Aranco diseñaba y fabricaba sus propias máquinas envolvedoras. También producía el film estirable que utilizaba en ellas, a partir de un producto semi-elaborado. Los servicios de Aranco, ayudaban a los clientes a mejorar la productividad de sus líneas de producción, digitalizar sus procesos y ahorrar costes.

HISTORIA DE LA EMPRESA

Aranco no siempre fue una empresa de servicios, ni tampoco un fabricante. En sus inicios, se dedicaban a la comercialización tanto de máquinas envolvedoras como de film estirable, siguiendo las prácticas habituales del sector.

La empresa fue fundada por Luis Lara Rodríguez, que después de trabajar varios años para Dow Chemical, empresa del sector químico, decidió montar su propia compañía en 1988.

A finales de los años 90, el mercado estaba muy maduro. El enfardado era una actividad auxiliar, y además la última de la línea, por lo que las empresas solían prestarle poca atención. El parámetro que decidía la compra era casi exclusivamente el precio, tanto de la máquina, como del film, cuyos pedidos normalmente eran mensuales (de forma excepcional, contaban con algún compromiso de compra anual, pero sin que figurase incluido en un contrato vinculante). La contratación se reducía a auténticas subastas.

Cobremos por uso: la idea del fundador

Una mañana de 1997, Luis se reunió con Gaizka y Asier —ambos se habían incorporado hacía poco tiempo a la compañía— para trasladarles una idea.

“Ya sé cómo vamos a romper este círculo vicioso en el que estamos metidos. Vamos a convertirnos en una empresa de servicios. Y nuestro servicio se llamará Servicio Integral de Enfardado”.

Un cliente dedicado al cartonaje le había comentado que necesitaba renovar sus enfardadoras automáticas, pero que no tenía dinero disponible para la inversión.

“Sé que estas máquinas no me aguantan más. No paran de darme problemas, pero el enfardado no es crítico para mí, así que siempre hay otras prioridades. ¿No podríais vosotros alquilarme una máquina y yo os compro el film?”.

Tras escuchar a su padre, los hermanos argumentaron que era imposible medir el consumo de film de una máquina. Pero Luis descolgó el teléfono delante de sus hijos, llamó al proveedor de las envolvedoras y le preguntó si era posible instalar en ellas un tacómetro. Al colgar, miró a sus hijos y les dijo: *“Tenéis un problema. Es posible”.*

Aunque era controvertida, la idea gustaba a los clientes. Con este servicio, eran capaces de proteger su CAPEX³ y convertirlo en OPEX⁴, en una actividad que no era la esencial para su negocio. Sin embargo, no fue sencillo demostrar que el servicio era mejor que la compra. El sector estaba acostumbrado a buscar la máquina más barata posible y luego a negociar el precio del film en euros/kilo. Los comerciales de Aranco tuvieron que hablarles de euros/metro y promover un nuevo discurso: de precio a coste.

La idea encanta al cliente... pero los números no salen

Las dificultades de promover ese nuevo discurso no eran su única barrera. La idea era buena, pero debía ser rentable. Para empezar, supuso un endeudamiento para Aranco, que debía adquirir las máquinas. Además, se dieron cuenta de que las máquinas del mercado eran poco robustas y de una calidad media (el negocio real de los fabricantes era la posventa y la reposición). Y, para terminar, al ser una actividad nueva, no habían tenido en cuenta todos los costes asociados o habían errado en su dimensionamiento, así que la idea, tal y como estaba concebida, no era rentable.

³ CAPEX: es la contracción de la expresión inglesa *capital expenditure* (gasto en capital), que es la inversión en inmovilizado fijo que realiza una empresa para adquirir, mantener o mejorar su activo no corriente.

⁴ OPEX: es la contracción de *operational expenditure* (gasto operativo), es decir, los gastos en los que incurre la empresa en su gestión del día a día.

Sin embargo, cada vez estaban más convencidos de que era una buena idea. Habían abierto delegación en Barcelona en 2002 y en Madrid en 2003 y veían mercado para su modelo.

Al tener incluidos el mantenimiento y la asistencia técnica dentro del servicio, sabían lo que fallaba de los modelos de los fabricantes. El siguiente paso vino de forma natural, ¿podrían fabricar ellos las máquinas que necesitaban?

Ser fabricante... para vender servicios

En ese momento, en 2006, su fabricante de máquinas envolvedoras fue adquirido por su competidor⁵. Aquello les animó a desarrollar su primera máquina, convirtiéndose en fabricantes de envolvedoras, pero no para venderlas, sino para explotarla. Sabían lo que querían: una máquina robusta y de alta calidad que les permitiera reducir sus costes de mantenimiento y reposición. Para conseguir esto, acudieron a proveedores de otros sectores, como los de automoción, jardinería y electricidad. *“Los que están en el sector del embalaje no nos van a fabricar una máquina distinta”*. La máquina envolvedora fue el primer gran proyecto de I+D de la casa: *“un bordado a mano”*.

Ese mismo año decidieron abandonar la comercialización de máquinas y film que habían estado simultaneando hasta el momento con su nueva línea de negocio, y dedicarse 100% al servicio. *“Envolvedoras a 0 €”* fue el reclamo que empezaron a utilizar en las ferias del sector y así se dieron a conocer en el mercado.

Dos años más tarde, la rentabilidad había mejorado. Como vendían en distintas regiones, el coste del mantenimiento y la asistencia técnica era elevado, pues, ante cualquier problema, requería el desplazamiento de personal técnico. Pensaban: *“con esta dependencia, la empresa no es escalable”*. Decidieron emprender un nuevo proyecto de I+D llamado “Máquinas conectadas”. Estas máquinas serían capaces de reportar información a Aranco y les permitiría gestionar parte del mantenimiento y asistencia técnica de forma remota. Aquí contaron con la ayuda del CDTI⁶ y buscaron como socios de desarrollo a una empresa de electrónica que trabajaba para sectores como la construcción, o los túneles de lavado. De nuevo, colaboradores no pertenecientes al mundo del embalaje.

Cada “máquina conectada” enviaba información de la avería a un puesto de controlador, situado en la central de Aranco, quien podía proporcionar instrucciones telefónicas a los operarios de la empresa donde estaba situada la máquina. Resolvían en remoto el 20% de las averías. Y en caso de necesitar reparación externa, proporcionaban al técnico que acudía para la reparación información precisa sobre el fallo que debía solventar.

⁵ ITW Mima Packaging Systems, es una división europea de la multinacional ITW, especializada en la fabricación y comercialización de máquinas de enfundado y films estirables.

⁶ CDTI es una Entidad Pública Empresarial, dependiente del Ministerio de Ciencia e Innovación, que promueve la innovación y el desarrollo tecnológico de las empresas españolas.

Este avance no sólo proporcionó una reducción de costes, también convirtió el modelo en escalable y permitió una configuración más liviana y operativa de las delegaciones. Cada una de ellas contaba con un delegado, que se ocupaba de las relaciones con el cliente y un coordinador especialista, que trabajaba ayudado por técnicos autónomos repartidos por el territorio de la delegación.

No se detuvieron ahí. Había que seguir mejorando. Era el turno del film. El que el mercado demandaba no era el que ellos necesitaban. Identificaron y consolidaron la relación con un proveedor de producto intermedio para la fabricación de film, más caro, pero de mayor calidad⁷, que permitía su estirado hasta lograr un espesor mínimo de 6 micras frente a 15-17 habituales. Y montaron una planta de estirado para su transformación en rollos de film especialmente fabricados para sus envolvedoras.

Se estaban convirtiendo en una fábrica... para ofrecer servicios. A medida que el modelo se expandía y fortalecía, su balance se iba estropeando y la devolución de los préstamos requeridos para financiar las inversiones hizo necesario incluso el aval de sus propiedades. Toda esta evolución coincidió con la crisis económica de 2007-2014 en España. La propiedad y la gestión estaba totalmente en manos de los miembros de la familia, sin la participación de inversores externos. Pero confiaban en su modelo.

A partir de 2014, comenzaron a recibir viento a su favor: una nueva generación, más consciente de las ventajas de la externalización, empezó a entrar en escena. La demanda que siempre habían intuido finalmente se estaba materializando:

“Si miras sólo el valor de las compras, no vamos a discutir que somos más caros, pero cuando contabilizas todos los costes, incluidos mantenimiento, averías, pérdidas de tiempo por paradas, mermas... el resultado es el inverso. Pero hay que dar un salto. Nuestra idea es convencer a nuestros clientes de que dejen de comparar precios de film y pasen a analizar el coste por palé”.

El dato, un nuevo elemento valorado por el cliente

La cercanía al cliente, que les inspiraba sobre posibles soluciones y la creación de mecanismos eficientes para conseguir la rentabilidad de esas soluciones eran las palancas que hacían evolucionar la empresa. La innovación, la receta para conseguirlo. Aranco invertía constantemente en I+D+I, aunque no de forma uniforme en el tiempo. Su mayor proyecto había requerido una inversión de tres millones en cuatro años.

En una de las visitas de Asier a uno de sus clientes más importantes, compartió un dato interno relacionado con el mantenimiento de las máquinas. Y le sorprendió mucho el interés que despertó con esto en el usuario.

⁷ La calidad en el film está en función de su resistencia y flexibilidad.

“Me interesa muchísimo tu información. A ti te está ayudando a mejorar rendimientos. Pero para mí son datos de productividad de mis líneas”.

Aparecía en escena un nuevo elemento de valor en el servicio: el dato. En un principio, decidieron compartir con sus clientes. la herramienta interna de mantenimiento que venían usando. Sin embargo, esta versión beta no estaba pensada para el usuarios externos y, aunque invirtieron en su desarrollo y adaptación con un *partner* especialista en sistemas, después de cinco o seis meses, seguía sin convencerles. Habían elegido un enfoque equivocado y también un socio inadecuado para su desarrollo. Las cosas no siempre salían a la primera.

“Teníamos que desarrollar una web con orientación al cliente, que les aporte un valor claro. Empezamos de cero”.

Buscaron otra empresa especialista y desarrollaron la Web Cliente en ocho meses, utilizando metodologías ágiles.

Los clientes solían disponer de datos de todo el proceso de su cadena de suministro, pero al llegar al final de línea, perdían el control. Por ello, esta herramienta suponía un gran avance y un elemento de diferenciación para el servicio de Aranco. Proporcionaba al cliente acceso en tiempo real e información relevante de su proceso de enfardado, con datos económicos, productivos y técnicos. Aunque había supuesto una nueva inversión y aportaba ventajas adicionales, no la comercializaban aparte (aunque hubo quien les recomendó hacerlo).

“Queremos dar un servicio integral. Y esto forma parte de ese servicio. Uno de nuestros clientes ya nos ha solicitado que trabajemos en la integración de nuestros datos con su cuadro de mando. Ese es el siguiente paso en cuanto a la propuesta de valor al cliente. Además, internamente también queremos seguir trabajando el dato. Tenemos en marcha un proyecto con la universidad para explorar las posibilidades del mantenimiento predictivo a partir de una especie de gemelo digital” (ver Anexo 3: Servicios de Aranco).

En el último año habían incorporado microchips en sus rollos de film estirable, para conseguir su trazabilidad. Esto les permitía, en el caso que hubiese algún defecto de fabricación, identificar rápidamente las tiradas afectadas y la máquina o la partida de material que las había generado, minimizando el impacto del fallo. Los defectos eran coste.

SECTOR Y COMPETENCIA

La subida de los costes de producción, la protección del medioambiente o la falta de materias primas que afectaban a las cadenas de suministro eran solo algunos de los retos a los que las compañías hacían frente en 2022.

Un año en el que el conflicto en Ucrania, el riesgo de recesión, el encarecimiento de la energía, la inflación o la presión para el cumplimiento de los criterios ESG⁸ añadían incertidumbre a un escenario ya de por sí complicado. Por eso, las compañías buscaban soluciones que les ayudasen a reducir costes y, si era posible, a mantener sus compromisos con la sostenibilidad.

El sector del embalaje se había convertido en los últimos años en un sector demonizado desde un punto de vista de sostenibilidad medioambiental, dado el alto consumo de plástico que implicaba el uso de film estirable. En enero de 2023 entraba en vigor un impuesto que gravaba el plástico de un solo uso: 0,45 euros por kilogramo neto de plástico no reciclado. Este arbitrio suponía un fuerte revés para las empresas del sector, afectando directamente a su margen. España era el único país de la Unión Europea que no había aplazado su implantación, que llegaba en un mal momento a pesar de que la ratio de reciclaje de envases plásticos en nuestro país (51,4%), estaba por delante de la de Alemania, Francia, Italia y de la del conjunto de la Unión Europea (ver Anexo 4: reparto del mercado español del envase y embalaje en 2021 por segmentos).

La industria del *packaging*, indicador directo de actividad para las empresas como Aranco y su competencia, había crecido un 15% en 2021, en parte gracias a la recuperación de la actividad post-COVID y en parte por la repercusión de la subida de materias primas.

Aranco competía con empresas de fabricación y venta de maquinaria, distribuidores y empresas de venta de film o de ambos. Alguna de las más grandes se había apuntado a la fórmula de ofrecer servicios iniciada por Aranco, pero sin exclusividad o sin maquinaria propia y específicamente desarrollada para ello. Había quien había incluido en su argumentario de ventas el siguiente comentario: “*nosotros como Aranco, pero más barato*” (ver Anexo 5: Competidores de Aranco en Iberia).

EL CLIENTE DE ARANCO

En otoño de 2022, Aranco tenía 1.700 involucradas repartidas por la geografía Ibérica, pero su cliente medio no era cualquier empresa que enfardase palés. Era necesario un consumo mínimo de 15.000 €/año para que fuese rentable (había costes de transporte y montaje, y se instalaba una capacidad mínima que había que compensar).

Además, para Aranco era deseable que el potencial cliente tuviese un grado adecuado de profesionalización en su equipo y de integración de sus departamentos. Logística, *retail* y farmacia eran los sectores a los que pertenecían la mayoría de sus clientes.

⁸ Criterios ESG (*Environmental, Social and Governance*), son los factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo que se tienen en cuenta para invertir en una compañía.

“Si solo hablamos con los departamentos de compras, es complicado que vean los beneficios de nuestra propuesta. Pero en empresas donde la comunicación entre compras, producción y sistemas es elevada, entienden el modelo inmediatamente, porque identifican los ahorros que genera. Las compañías más avanzadas están trabajando en romper silos y ganar eficiencia donde antes no miraban. Esas son las empresas que nos interesan” (ver Anexo 6: Clientes de Aranco).

Estaban trabajando con una consultora para diseñar un *mix* entre *marketing* no tradicional y ventas, con el objetivo de elegir bien a sus posibles clientes, clientes a los que interesase su propuesta de valor. Cuando contactaban con una empresa, Aranco realizaba un diagnóstico que ponía a disposición de los clientes, cuantificando el ahorro y sugiriendo un plan de optimización de flujos de trabajo. A partir de ahí, generaban la propuesta. Si a la empresa le parecía interesante, montaban una demo con los equipos especificados y los productos del cliente en sus instalaciones. *“Cuando conseguimos que el cliente nos pruebe, el contrato tiene muchísimas posibilidades de ser aceptado”*. De hecho, el 95% de sus clientes, repetía. Eran necesarios, como mínimo, dos contratos de cuatro años para amortizar una máquina⁹.

ESTRUCTURA Y CULTURA EN ARANCO

Tras la retirada profesional del fundador en 2005¹⁰, los hermanos Gaizka y Asier, ejercían el liderazgo de forma colegiada. El primero, CEO, se encargaba de forma más directa de todo lo que ocurría puertas adentro y Asier, un año menor y director comercial, de todo lo que ocurría de puertas hacia fuera. Durante años, fueron ellos dos quienes llevaron el peso de la compañía. Cuando se incorporó Gari, diez años menor que sus hermanos e interesado en el *marketing*, lo enviaron a abrir la delegación de Barcelona.

“El ser de la familia, no te exime de ir al frente. Es la mejor manera de conocer al cliente y el encaje con nuestro modelo”.

Fue en 2018, tras el proceso para redactar el protocolo familiar —auxiliados por una consultora externa—, cuando ambos hermanos se dieron cuenta de que su principal debilidad estaba, en ese momento, en la dirección.

“Habíamos estado trabajando en el modelo de negocio y en la digitalización de la empresa, pero nos estábamos quedando atrás en estructura directiva y en organización. Estábamos creciendo mucho, queríamos crecer aún más y nosotros éramos el principal cuello de botella.”

⁹ El contrato mínimo de una máquina semiautomática era de cuatro años, y el de una automática de cinco.

¹⁰ Aunque el padre delegó la gestión ordinaria de la empresa, continuó desempeñando un papel activo en la estrategia y participando en los Comités de Dirección hasta su fallecimiento.

Fue uno de los retos del plan estratégico 2018-2021: crear un equipo directivo potente. Ambos hermanos habían realizado programas de perfeccionamiento directivo en una de las mejores escuelas de negocios del país, con sede central en Barcelona, y conocían la importancia de la formación, la profesionalización y el talento. Eran conscientes de la importancia de la debida coherencia entre estrategia y ejecución, teniendo no sólo al cliente sino también al empleado en el centro de la gestión. Idearon el equipo directivo que necesitaban pensando en su crecimiento futuro, promocionando a algunos colaboradores e incorporando especialistas con experiencia y visión donde lo necesitaron (ver Anexo 7: Organigrama 2022). Los nuevos fichajes comentaban:

“No nos vamos a engañar: este no es un sector que atraiga. Pero cuando conoces el proyecto, te enamoras. Estar en una empresa donde cabe la anticipación, la planificación no va reñida con la innovación y se promueve la excelencia, es un lujo. Venía de trabajar en un líder de la automoción. Pero, ¿de qué sirve trabajar en una empresa conocida cuando ni hay buen ambiente ni hay reto?”.

“He estado en empresas muy interesantes y de renombre. Y en todas, todo era para ayer. Cuando llegué aquí, no fue fácil frenar. En Aranco quieren que tengas tiempo para pensar. No me extraña que la comparen con un Volvo. Es la primera vez que considero que esta es la empresa donde me gustaría jubilarme”.

Como parte del plan figuraba también la centralización de sus instalaciones, que estaban repartidas en distintas ubicaciones. En 2021 habían inaugurado una nueva sede, con tres edificios, oficinas, servicios auxiliares (comedor, sala de usos múltiples...) y una amplia nave industrial donde se alojaba el almacén, la planta de rebobinado de film, los talleres, el laboratorio y el *showroom*¹¹.

“Hemos dedicado mucho tiempo al diseño de las instalaciones. Además de consideraciones medioambientales y de bienestar del personal, queríamos que fuesen un refuerzo a nuestra cultura y valores. Y acercar la parte industrial al resto, para potenciar la unión y coordinación en el diseño y desarrollo de proyectos. También hemos buscado la mejora de la productividad, utilizando mapas de calor para la relación entre áreas, a fin de optimizar sus operaciones. Preferimos hablar de áreas en lugar de departamentos, que es un término que nos recuerda a silos. Nosotros buscamos espacios abiertos y de cooperación” (ver Anexo 8: Misión visión y valores).

En Aranco era muy habitual ver trabajando a personas de otras empresas, que venían a colaborar en proyectos concretos. Era una forma de mantener una estructura ligera (44 personas en febrero 2023), y al mismo tiempo, abordar cuestiones diversas y complejas.

¹¹ Las máquinas involucradas eran fabricadas con la patente de Aranco en una subcontrata de mecanizado.

“Sabemos de nuestro negocio, pero buscamos ir de la mano de los mejores partners. No se puede tener una visión miope si queremos seguir creciendo”.

SOSTENIBILIDAD EN ARANCO

Formando parte de un sector que utiliza el plástico como materia prima, la sostenibilidad era algo que les afectaba directamente:

“Tenemos la suerte de que nuestro cliente es B2B y entiende que, por el momento, el plástico es necesario. No hay otro material que sea capaz de igualar su función de aislamiento y protección. Ya es increíble que, con 80 g de film, podamos envolver un palé de 300 kg. Nuestro enfoque en la eficiencia nos ha beneficiado. Pero está claro que no podemos pararnos ahí. Nuestro film es reciclable 100%, pero el reto está ahora en que el film que utilizamos pueda proceder, al menos parcialmente, de material reciclado”.

En 2021 lanzaron una línea de films reciclados llamada EcoFilm, que contenía diferentes porcentajes de materia prima reciclada PCR (reciclado postconsumo).

“Existen soluciones, pero se necesita film de más espesor y por tanto más coste, para llegar al mismo nivel de resistencia”.

Aunque este era su punto crítico y estaban trabajando en él, habían decidido apostar por la sostenibilidad de forma integral, siendo uno de los pilares de la empresa junto con las personas y la innovación. Hacía un año, con ayuda de una consultora especializada, habían realizado su primer plan director de sostenibilidad con un horizonte temporal de cuatro años a partir de un estudio de materialidad, para convertirse en una de las organizaciones que liderase la sostenibilidad en el sector del embalaje industrial en España (ver Anexo 9: Sostenibilidad en Aranco: matriz de materialidad, cuadro de mando y algunas magnitudes 2021).

EL PLAN ESTRATÉGICO 22-25

Habían ajustado el modelo, tenían una estructura preparada... y era el momento de volar. En su plan estratégico 2022-2025, a diferencia del plan anterior, además de Gaizka y Asier ya había participado su equipo. Se habían propuesto duplicar la facturación, abriendo su actividad a cuatro nuevos mercados: Francia, Alemania, Holanda y Reino Unido. Habían llamado a este plan 5 x 2: doblar la facturación con presencia en 5 mercados internacionales (ya operaban en Portugal).

Contaban para su ejecución con la incorporación de un fondo de inversión, que acababa de acceder al 25% de las participaciones. Ya habían pretendido entrar 3 años antes, pues llevaban años siguiendo el desarrollo de la compañía, pero Gaizka, mostrándoles su plan estratégico 2018-2021, les había dicho: *“si lo cumplimos, volveremos a hablar.”* Y así había sido.

La idea era replicar la misma estructura que tenían en España, con equipos formados por un delegado comercial y un técnico que coordinase a un equipo de mecánicos especialistas apoyados desde la central. En Aranco se habían puesto a estudiar francés y alemán: *“si vamos a estar orientados a los clientes, tenemos que entenderlos en su idioma”*.

Los hermanos estaban ilusionados, pero al mismo tiempo no dejaban de plantearse una y otra vez algunas cuestiones: ¿era demasiado agresivo este plan?, ¿sería entendido su modelo en el extranjero?, ¿cómo soportaría la estructura actual semejante crecimiento?, ¿serían capaces de transmitir su cultura a equipos de otros países?

Mientras, seguían con otros planes de innovación en la cabeza.

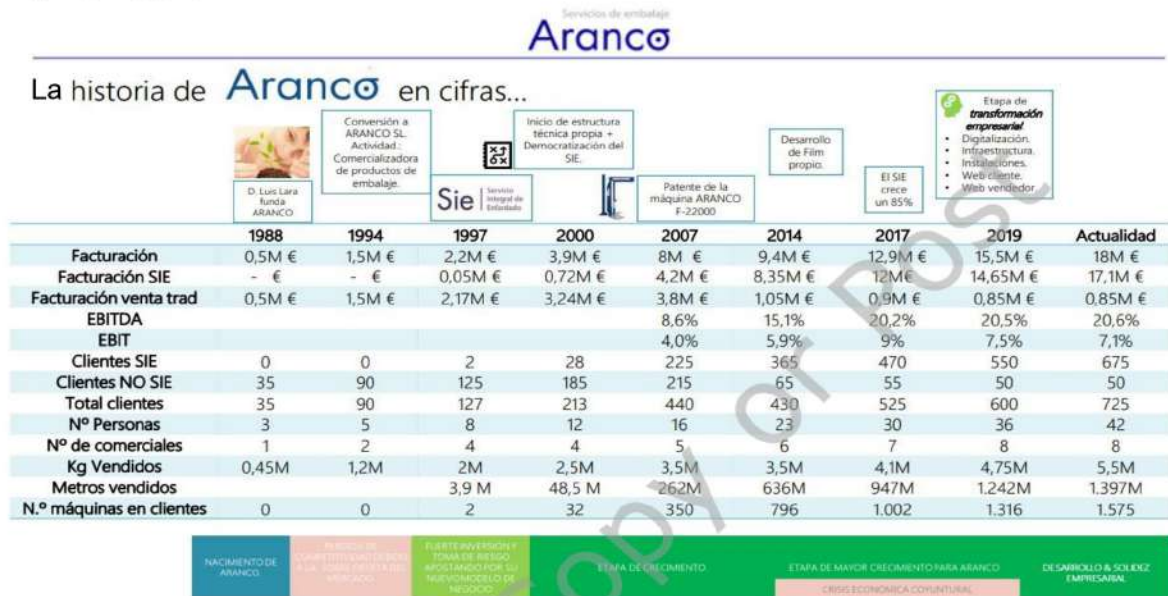
“No podemos pararnos. Tenemos que seguir buscando la fórmula para añadir valor al servicio que damos al cliente. El mercado nos evalúa constantemente y la competencia nos copia”.

Esta actitud generaba igualmente otras preguntas difíciles de resolver: ¿seremos capaces de seguir en la vanguardia del sector?, ¿dónde nos va a llevar el tema de la sostenibilidad?, ¿qué más podemos hacer con el dato?

“Gaizka, si la prueba sale bien, me han comentado que nos quieren ver en Chile...”.

ANEXO 1
ARANCO EN CIFRAS

a) La historia



b) Estados financieros

	Real Año 2019	Real mes Año 2020	Real mes Año 2021
Balanza de Situación			
A) ACTIVO NO CORRIENTE	10.211.714,11	12.757.467,41	14.115.800,61
I. Inmovilizado intangible	887.656,7	1.395.013,2	1.731.456,6
II. Inmovilizado material	9.165.078,4	11.159.432,5	12.321.942,1
III. Inversiones inmobiliarias			
IV. Inversiones empresas grupo			
V. Inversiones financieras a largo plazo	13.538,3	9.338,3	7.838,3
VI. Activos por impuesto diferido	144.742,6	193.683,8	52.593,5
VII. Deudas comerciales no corrientes			
B) ACTIVO CORRIENTE	7.120.734,41	7.775.951,11	9.455.403,51
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta			
II. Existencias	2.305.631,6	2.666.450,1	3.487.793,2
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	3.639.605,4	4.381.934,2	5.375.671,7
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	888.341,9	692.135,6	564.135,6
V. Inversiones financieras a corto plazo			
VI. Periodificaciones a corto plazo			
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	87.195,6	35.431,0	27.803,6
TOTAL ACTIVO	17.331.950,52	20.533.418,52	23.571.204,12

	Real Año 2019	Real mes Año 2020	Real mes Año 2021
Balanza de Situación			
A) PATRIMONIO NETO	8.478.935,44	8.439.180,62	7.846.981,02
A-1) Fondos propios	5.391.147,81	6.282.283,77	7.351.094,43
I. Capital	482.392,65	482.392,65	482.392,65
II. Prima de emisión			
III. Reservas	4.136.037,36	4.808.755,15	5.671.891,11
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)			
V. Resultados de ejercicios anteriores			
VI. Otras aportaciones de socios			
VII. Resultado del ejercicio	772.717,80	991.135,97	1.196.810,62
VIII. (Dividendo a cuenta)			
IX. Otros instrumentos de patrimonio neto			
A-2) Ajustes por cambio de valor	(16.513,14)	(8.268,25)	(2.800,04)
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	104.301,57	165.175,10	197.686,63
B) PASIVO NO CORRIENTE	4.310.035,17	6.445.022,94	6.431.540,60
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta			
II. Provisiones a largo plazo			
III. Deudas a largo plazo	4.285.153,00	5.390.775,99	6.055.645,00
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo			
V. Pasivos por impuesto diferido	34.772,17	55.058,37	65.895,50
VI. Periodificaciones a largo plazo			
VII. Deuda con características especiales a largo plazo			
VIII. Acreedores comerciales no corrientes			
C) PASIVO CORRIENTE	7.622.089,71	8.648.384,74	8.807.682,08
I. Provisiones a corto plazo			
II. Deudas a corto plazo	5.468.647,03	5.715.888,87	6.525.261,82
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo			
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	2.064.442,68	2.932.505,37	3.362.713,00
V. Periodificaciones a corto plazo			15.708,00
VI. Deuda con características especiales a corto plazo			
TOTAL PASIVO	11.927.120,04	15.238.430,62	15.271.124,28

c) Inversión

	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Inversión INTANGIBLE	420.104,26	780.763,05	570.721,6
Inversión Im. TANGIBLE	2.830.977,66	3.882.962,55	3.454.314,6
TOTAL	3.251.081,92	4.663.725,60	4.025.036,2

ANEXO 2 UBICACIONES

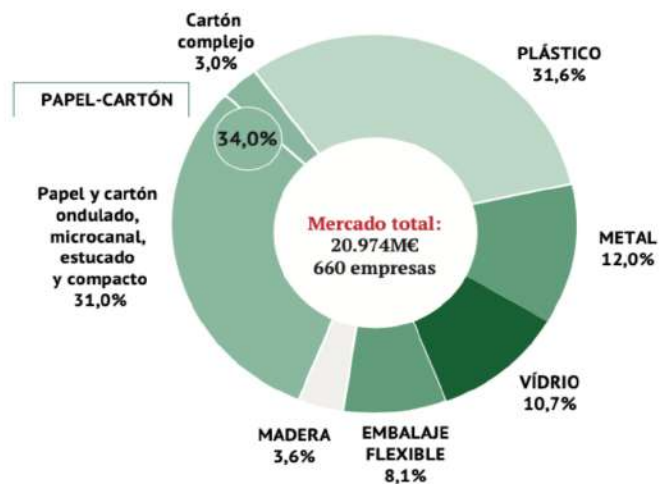


ANEXO 3 SERVICIOS DE ARANCO



ANEXO 4 REPARTO DEL MERCADO ESPAÑOL DE ENVASES Y EMBALAJE EN 2021 POR SEGMENTOS

Fuente Alimarket diciembre 2022.



ANEXO 5
COMPETIDORES DE ARANCO EN IBERIA

Competidor	Países donde actúa	Distribuidor/ Fabricante	Área de negocio			Ventas netas 2019	EBITDA	% EBITDA vs Ventas
			Film	Maquinaria	Servicios			
Aranco	España y Portugal	F/D	x	x	x	15.530 €	3.184 €	20,5%
Controlpack	España	F/D	X	X	X	31.993 €	2.299 €	7,2%
Anexys	España	D	X	X	X	2.096 €	98 €	4,7%
Fijaplast	España	D	X	X	X	11.130 €	259 €	2,3%
Tecnopacking	España	F/D	X	X	X	47.410 €	5.446 €	11,5%
Stockplus	España	D	X	X		9.691 €	408 €	4,2%
Daife	España	D	X	X	X	9.896 €	507 €	5,1%
Silvalac	España	F	X			132.673 €	8.582 €	6,5%
Iberhipac	Italia, España, Rumanía	F	X			27.247 €	1.856 €	6,8%
Polimur	España	F	X			40.544 €	3.297 €	8,1%
Valsay	España	D	X	X	X	8.852 €	582 €	6,6%
Pampols	España	D	X	X	X	17.014 €	205 €	1,2%
Pivalco	España	D	X	X	X	4.404 €	306 €	6,9%

* Miles de Euros

ANEXO 6
CLIENTES ARANCO

Distribución Gran Consumo 	Sector farmacéutico y cosmético
Alimentación y bebidas 	Otras grandes compañías
Sector logístico 	
Sector conservero y frigorífico 	

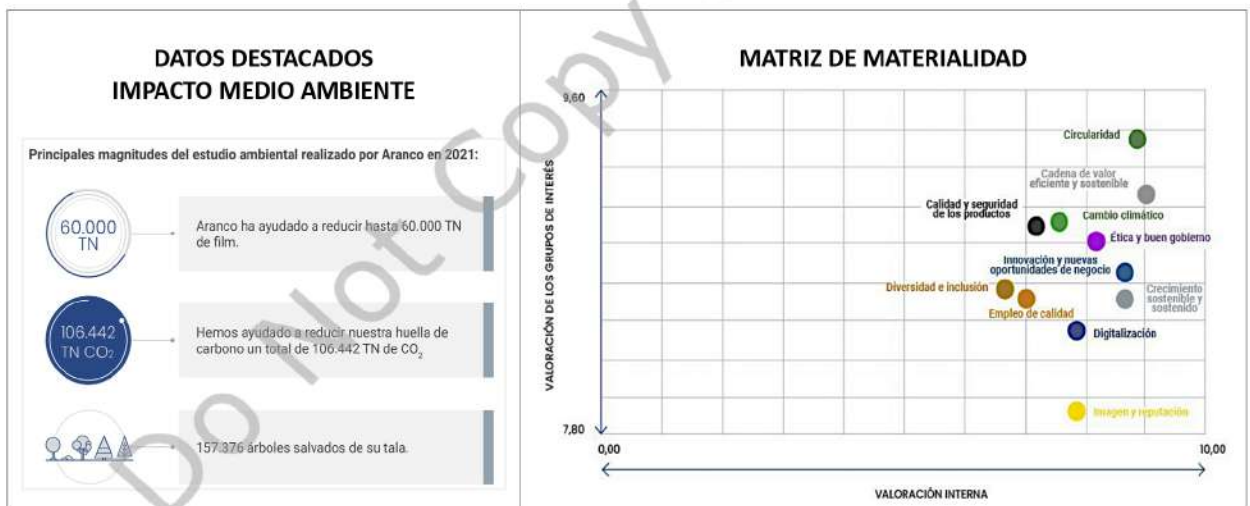
ANEXO 7
ORGANIGRAMA ARANCO 2022

Director General				Director Comercial y Marketing		
Finanzas y Contabilidad	Digital	Producción	Almacén	Innovación y proyectos	Marketing	Pedidos
Personas y Talento	Compras y aprovisionamiento	Sostenibilidad		Desarrollo de negocio	Comercial	A. Técnica y SAT

**ANEXO 8
MISIÓN VISIÓN Y VALORES DE ARANCO**

- Misión** Es transformar el sector del embalaje industrial, llenándolo de valor y productividad, mejorando la vida de las personas y produciendo un impacto positivo en el entorno.
- Visión** Es mejorar nuestro mundo.
- Valores** Compromiso en equipo, proyecto vital, generofianza, inquietud en acción y orientación al cliente.

**ANEXO 9
SOSTENIBILIDAD EN ARANCO: MATRIZ DE MATERIALIDAD, CUADRO DE MANDOS Y ALGUNAS MAGNITUDES 2021**



ANEXO 10
INSTALACIONES CENTRALES DE ARANCO EN MASSAMAGRELL, VALENCIA



VISTA PANORÁMICA DE LAS INSTALACIONES



CENTRO DE BOBINAS



ALMACÉN



COMEDOR



EQUIPO TRABAJANDO EN CLIENTE