

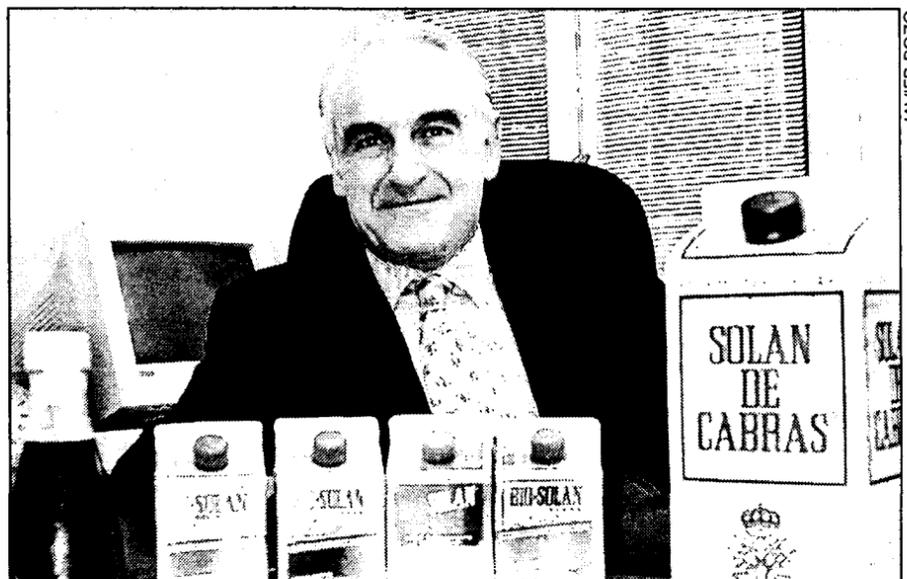
## RADIOGRAFÍA EMPRESARIAL: "BALNEARIO Y AGUAS DE SOLÁN DE CABRAS"

## Óscar Fernández, un hombre ligado al sector de bebidas

Óscar Fernández de Pinedo ocupa el cargo de director general de Balneario y Aguas de Solán de Cabras desde el pasado mes de septiembre, tras haber acumulado una experiencia de casi treinta años en el sector cervecero, donde se inició en La Cervecería del Norte como director gerente y luego como subdirector, entre 1971 y 1975.

Posteriormente estuvo tres años en Unión Cervecería, como director de la Zona Este y Director Financiero, antes de incorporarse como director gerente a la compañía Mahou, donde estuvo veinte años, desde 1979 hasta 1999. Tras la salida de esta compañía, en marzo de este año entró a formar parte del equipo directivo de Solán de

Cabras, donde actualmente ocupa el cargo de director general. Óscar Fernández es licenciado en Ciencias Económicas y profesor mercantil, además de realizar estudios de post grado en el IESE, Inside-Deusto y el Instituto de Empresa. Casado y con dos hijos, es un gran aficionado a los deportes, especialmente al ciclismo, la natación y el ski.



Óscar Fernández de Pinedo llevaba casi treinta años trabajando en el sector cervecero.

ÓSCAR FERNÁNDEZ DE PINEDO, DTOR GRAL DE SOLÁN DE CABRAS

## “Una nueva gestión empresarial, principal sinergia con Damm”

F. J. LLANA NIETO  
Cuenca

Ha pasado más de un mes desde que se formalizara oficialmente la compra de las dos terceras partes de Solán por parte de Damm. Aunque todavía es pronto, ya se han empezado a tomar las primeras decisiones, encaminadas a obtener una mayor optimización de los actuales recursos y la evolución de una empresa familiar y regional a otra de carácter nacional.

P.- ¿Cuáles son las principales actuaciones realizadas desde que “desembarcó” Damm en Solán de Cabras el pasado mes de septiembre?

R.- En primer lugar, tengo que decirle que empecé en esta empresa en el pasado mes de marzo, cuando los accionistas que había en aquel momento consideraron oportuna mi incorporación a un equipo directivo con la intención de que éste evolucionara desde un carácter familiar a otro independiente, profesional. No obstante, esto no quiere decir que el anterior no lo fuera. En este periodo se ha confeccionado un nuevo equipo para afrontar este

importante reto en Solán.

P.- Sin embargo, hasta el mes de septiembre no se solucionaron los problemas legales.

R.- Efectivamente existía esa incertidumbre, pero para mí lo que es básico es crear un equipo directivo con el que me identifique, en este caso un Comité de Dirección, que permita tener una unidad de criterio en la gestión. Para lograr ésto hemos hecho un gran esfuerzo en coger direc-

tivos con experiencia -aunque sean de otros sectores- que nos aporten experiencia en productividad; organización; desde el punto de vista de mercado, su conocimiento de distribuidores; marketing, experiencia en innovación y lanzamiento de productos, etc.

P.- ¿Significa ésto que el anterior equipo no lo tenía?

R.- No. Tenga en cuenta que nosotros nos hemos encontrado con una empresa saneada desde el punto de vista económico y con un posicionamiento cualitativo muy importante. Sin embargo, lo que pretendemos es ampliar la dimensión regional a una nacional.

R.- ¿Y no va a ser difícil, con la actual estructura?

R.- No va a ser fácil, pero tampoco imposible. Hay que presentar a los accionistas -tanto de Damm como a la familia Del Pozo- un proyecto que sea... ilusionante.

Evidentemente, el agua por sí misma es regional, por el origen de sus manantiales. Sin embargo, Solán tiene unas posibilidades potenciales de crecimiento a nivel nacional muy grandes, tanto por el prestigio hacia los consumidores como por sus propiedades mineromedicinales. Lo que se trata es difundir algo genuino de Cuenca en todo el territorio nacional, de tal forma que si en un sitio nos admiten una penetración de más del 4%, entrar allí y venderlo, dejando satisfechos a los consumidores.

P.- ¿Y cómo van a hacerlo?

R.- El corazón de Solán es su marca acreditada de agua mineral; todo lo demás son cosas secundarias, que pueden ser interesantes, aunque el agua es su materia prima. La forma de aumentar la penetración es presentarlo adecuadamente. Creo que hay unas posibilidades importantes en hostelería, a pesar de que es un mercado más competitivo y en el caso de Solán está estancado. Precisamente, esta es una de las principales sinergias con Damm, ya que es un gestor de la hostelería extraordinario, de los más importantes de



A la izquierda, la botella con la que servían el agua a la Casa Real. A la derecha, envases actuales.

España, con una red de distribuidores específicos para este segmento.

P.- ¿Y tienen previsto potenciar también determinadas zonas geográficas?

R.- En principio no tenemos ninguna excepción. El desarrollo tiene que ser gradual y a nivel nacional...

Obviamente en algunas zonas tendremos más facilidad de penetración que en otras, en función de la competencia.

P.- Usted se está refiriendo sobre todo al agua. ¿Qué va a pasar con el resto de productos?

R.- Bio-Solán ha sido un éxito de lanzamiento e innovación. En estos momentos estamos estudiando potenciar las cuatro variedades e incluso complementarlo con algún otro nuevo sabor, ya que creemos que como alternativa o complemento al agua es un producto interesante.

P.- ¿Podría concretarme los principales destinos de las inversiones previstas?

R.- Todavía es pronto. En

principio lo que estamos haciendo es un análisis de la situación industrial de la empresa para intentar adecuar la planta -desde el punto de vista fabril- y fortalecer así los diferentes aspectos. No obstante, quiero decirle que

“ ”  
“Estamos estudiando potenciar las cuatro variedades de Bio-Solán”

también vamos a invertir en otros temas como investigación, desde el punto de vista de mercado; de producto, logístico, de distribución... Todo esto lo hemos valorado en torno a 1.200-1.300 millones de pesetas anuales, que se pueden distribuir en unos 800 ó 1.000 millones para el área industrial y el resto a todo lo que he mencionado anteriormente.

P.- ¿Qué actuaciones concretas se pueden hacer desde el punto de vista de las actuales instalaciones?

R.- Solán de Cabras vendió el año pasado 142 millones de litros, pero las posibilidades son mucho mayores,

en torno a los 200 millones. La forma de conseguir ésto son muy variadas, desde una mejora de la productividad; rediseño de algunas líneas; ocupar mejor los espacios; hasta una organización de la producción, ya que estamos hablando de un producto con una gran estacionalidad.

P.- ¿Significa esto que la eficiencia productiva de la planta esta infrautilizada hasta ahora?

R.- No. Si estamos hablando de un negocio que generó el pasado año un beneficio de 1.270 millones, es muy difícil decir ésto. Yo lo que digo es que hay aspectos que se pueden mejorar, para incrementar la producción si el mercado lo acepta.

P.- Ustedes han previsto un desarrollo futuro de Solán muy optimista. Si esto no se cumple, ¿puede entrar capital extranjero en el accionariado de la empresa?

R.- El grupo Damm es de las pocas empresas de alimentación y bebidas cuyo capital es nacional. Nosotros no vamos a realizar una inversión alocada en Solán de Cabras, sino que aplicaremos unos criterios más profesionales y eficientes, así de simple.