

Exprimiendo dinero de Parmalat

Francesca Toninato
Josep Tàpies

Exprimiendo dinero de Parmalat

«Parmalat reitera la solidez de sus perspectivas económicas y financieras.» Con este comunicado oficial del 11 de noviembre de 2003, Calisto Tanzi, presidente, director general y accionista mayoritario de Parmalat, y su mano derecha y director financiero, Fausto Tonna, respondían descaradamente a las dudas crecientes del mercado respecto a la compañía.

En realidad, en la sede central de Parmalat en Collecchio (Parma), los altos directivos de la empresa estaban intentando desesperadamente salvar al grupo, negociando para ello una inyección de capital de 3.000 millones¹ de euros procedente de fondos de compra apalancada, de Blackstone y KKR, y de la división de banca de inversión del Deutsche Bank.

A finales del año 2003, el Grupo Parmalat era la octava mayor empresa industrial de Italia y probablemente una de sus más internacionales. Con más de 37.000 empleados, 139 centros productivos en treinta países de los cinco continentes, unos ingresos superiores a los 7.600 millones de euros a finales de 2002, un EBIT de unos 600 millones de euros y una capitalización

bursátil de 2.300 millones² de euros, Parmalat era una de las mayores compañías alimentarias de todo el mundo y uno de los líderes más conocidos en el sector de la leche UHT (véanse los **Anexos 1 y 2**).

Antes de esto, eran muy pocos los analistas que habían manifestado alguna duda respecto a la solidez financiera del Grupo, y en cualquier caso, ninguno podía imaginar las dimensiones de los problemas financieros que muy pronto se descubrirían.

¹ *Il Corriere della Sera*, 27 de diciembre de 2003.

² Web corporativa de Parmalat.

Caso preparado por Francesca Toninato, investigadora asociada, bajo la supervisión del profesor Josep Tàpies. Enero del 2005. Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2005 IESE. Traducción de este copyright © 2005 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.



La historia de Parmalat

El Grupo Parmalat fue fundado por Calisto Tanzi, un empresario y «patrón» local hecho a sí mismo. En 1961, Tanzi, entonces un joven y ambicioso hombre de negocios, heredó de su padre el negocio familiar. La empresa, Ditta Tanzi Calisto e Hijos, había sido fundada por su abuelo, Calisto senior, y se dedicaba principalmente a la comercialización local de salsa de tomate y del famoso «prosciutto di Langhirano». Melchiorre Tanzi, el padre de Calisto junior, había trabajado mucho para ampliar el ámbito comercial de la empresa. Sin embargo, a principios de la década de los sesenta, sus problemas de salud le obligaron a dejar el control del negocio en manos del mayor de sus dos hijos, Calisto junior (véase **Anexo 3**).

Así que a los 22 años, Calisto junior dejó sus estudios universitarios para tomar el liderazgo de una pequeña empresa con unos ingresos de unos 100.000 euros y una implantación comercial de ámbito regional. Sin embargo, insatisfecho con las perspectivas del negocio que había heredado de su padre, Calisto enseguida se dejó guiar por tres intuiciones: la primera era que la empresa necesitaba una marca más atractiva, una marca que los clientes pudieran relacionar con una alimentación auténtica; la segunda, que el producto que ofrecía era demasiado limitado. La región de Parma ya era famosa por su queso, el parmesano, y Tanzi pensaba que el negocio lechero también podía beneficiarse de esa reputación tan consolidada. Por último, el área de Parma era demasiado pequeña para lograr un tamaño rentable, por lo que había que implantarse en otras zonas. Así que Tanzi fundó Deitelat Latte (predecesora de Parmalat) para entrar en el negocio lechero, y extendió la actividad de su empresa a Toscana y Liguria, dos regiones italianas cercanas.

Sin embargo, el verdadero punto de inflexión en la aventura empresarial de Tanzi llegó en 1968. Cinco años antes, en un viaje privado a Suecia, Tanzi había entrado en un supermercado y había visto que la leche no se vendía en las tradicionales botellas de vidrio, sino en cartones de plástico fabricados por la empresa sueca Tetra Pak. Este nuevo envase, junto con la nueva tecnología UHT³ descubierta en 1968, sentaron los cimientos de su imperio. En 1968, Tanzi cambió el nombre de la empresa, que pasó a llamarse Parmalat, y empezó a producir y distribuir la leche UHT. Gracias al uso de un proceso que garantizaba una mayor conservación de la leche sin necesidad de mantenerla en frío, la empresa revolucionó literalmente todo el negocio lechero italiano. De hecho, en esa época el mercado de la leche estaba muy fragmentado debido a la corta duración del producto fresco.

La idea comercial de Tanzi demostró muy pronto ser todo un éxito. En 1970, los ingresos de Parmalat alcanzaban ya unos 3 millones de euros, y a lo largo de la década de los setenta la ambición y la visión para los negocios de Tanzi llevaron a la empresa a superar con creces este nivel de ingresos. Tras la liberalización del mercado italiano de la leche, Tanzi se embarcó en una agresiva estrategia de crecimiento y diversificación, que lo llevó a entrar en el negocio de otros productos lácteos (yogur, mantequilla, nata), así como en el negocio de los postres. Además, centró la mayor parte de sus esfuerzos en el campo del marketing y la comercialización. De hecho, durante esos años Parmalat creó una extensa red de distribución y potenció la marca mediante el patrocinio de numerosos deportistas y acontecimientos deportivos. En este sentido, destaca sobre todo el patrocinio de varios equipos de Fórmula Uno, que hizo que la marca fuera muy conocida tanto en Europa como en Sudamérica, y permitió que la empresa alcanzara una facturación de 150 millones de euros a finales de 1980.

³ «Ultra High Temperature» (tratada a temperatura muy elevada).



Sin embargo, no fue hasta la década de los ochenta cuando la empresa logró un peso importante en la industria alimentaria y se convirtió en una multinacional. En esa época, Tanzi consolidó la presencia de su compañía en Sudamérica, sobre todo en Brasil, y entró en los mercados estadounidense, alemán, francés, e incluso en el nigeriano. Al mismo tiempo, se aceleró la estrategia de diversificación del grupo mediante la adquisición de numerosas marcas en el sector de los zumos o de la panadería, como Santal, Grisbi y Mister Day.

Los resultados no tardaron en llegar. En 1985, Parmalat había conseguido una cuota del 25% en el mercado italiano de la leche, mientras que sus más cercanos competidores, Ala y Granarolo, le seguían con un 4,5% y un 4,3%, respectivamente. Además, Parmalat también era el líder, con la marca Chef, en el sector de la nata UHT, con una cuota de mercado del 26%. La cifra de negocios consolidada de la empresa alcanzó 360 millones de euros en 1984, 410 millones de euros en 1985, 460 millones de euros en 1986, y 480 millones de euros en 1987.

Los ochenta también fueron años de iniciativas de diversificación no relacionadas con la actividad principal de la empresa que no tuvieron éxito. Así, la compañía entró en el negocio televisivo, muy probablemente con la intención de cultivar sus conexiones políticas⁴, por medio de Euro TV, en 1982. Más adelante, en 1987, adquirió Odeon TV⁵. En esa época, Tanzi negoció también con Fininvest la adquisición de Rete 4, una cadena de televisión de ámbito nacional. Sus planes eran crear un tercer grupo televisivo italiano, que supusiera una alternativa a la RAI, la emisora estatal, y a Fininvest, propiedad de Berlusconi⁶. Sin embargo, las negociaciones nunca llegaron a buen puerto y Odeon TV resultó ser un desastre financiero. Más tarde Parmalat se deshizo de esta emisora, pero a cambio de unas pérdidas considerables.

Los primeros problemas financieros de Parmalat empezaron a presentarse a finales de los ochenta. De hecho, al parecer el Grupo estaba descapitalizado y tenía problemas de liquidez. Las causas de esos problemas habría que buscarlas en los reducidos márgenes de explotación del Grupo y en su enorme nivel de endeudamiento, necesario para financiar la estrategia de diversificación y crecimiento⁷. A finales de 1987, la deuda financiera de Parmalat era de unos 150 millones de euros, y sus intereses pasivos eran de 23 millones de euros, más del doble que su flujo de caja.

En 1989, Parmalat vivió su primera crisis financiera. Los efectos de esta crisis llegaron a otras multinacionales alimentarias, y Kraft contactó con Tanzi para presentarle una oferta de adquisición por un importe cercano a la cifra de negocios de la empresa. Sin embargo, Tanzi, que probablemente recibió el apoyo y los ánimos de sus banqueros y de sus contactos políticos⁸, decidió no vender.

El plan de Tanzi para superar la crisis consistió en sacar la empresa a bolsa. Sin embargo, dados los estrictos requisitos impuestos por Consob, la comisión italiana del mercado de valores, primero fue necesario realizar numerosas operaciones financieras. En 1989, Tanzi había adquirido, a través del holding familiar Coloniale, el 51% de Fcn, una empresa que cotizaba en bolsa, propiedad de Giuseppe Gennari. Ese mismo año, vendió a Fcn el 20% de Parmalat, que previamente había adquirido a su madre, Angiolina Fontanesi. Más tarde, en agosto de 1990, vendió otro 35,4% de Parmalat a Fcn, por unos 283 millones de euros. Por último, Fcn cambió

⁴ *Il Corriere della Sera*, 28 de diciembre de 2003.

⁵ Canales de televisión local italianos.

⁶ Franzini, Gabriele, «Il crac Parmalat», Editori Riuniti, Roma, 2004, pág. 24.

⁷ *Ibidem*, págs. 28-29.

⁸ *Il Corriere della Sera*, 9 de febrero de 2004.