IESE Business School
Universidad de Navarra

DPO-224
Junio del 2011

Grupo Frinsa

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

«Una de las ventajas más importantes que hemos sabido conservar en nuestra empresa, a pesar del crecimiento experimentado en los últimos años, ha sido el ambiente informal de siempre, pero ahora tenemos planteado un reto mayor: consolidarnos y demostrar que el equipo directivo es capaz de dar la talla, en un ambiente turbulento y metidos en una crisis económica que parece no acabar nunca». Así se manifestaba, en noviembre del 2010, José Pellegrini, director general y accionista, junto a su padre, de la empresa Frinsa, una de las tres empresas más importantes de España en la elaboración de atún y mariscos.

La realidad era que ese mismo equipo directivo, con la visión empresarial de José y su impulso constante y cercano, había logrado un crecimiento espectacular en los últimos años, con una rentabilidad más que notable. La facturación pasó de poco más de 80 millones de euros en el año 2001 a superar los 314 en al año 2010 (véase **Anexo 1**) y la plantilla, de menos de 500 trabajadores a 1.750, formada en su gran mayoría por mujeres.

Como todo líder creativo e inquieto, José pensaba en la realidad actual de la empresa envuelta en la crisis económica, y en si el equipo humano había crecido a la misma velocidad y estaba preparado para responder a los retos actuales. En su opinión, los directivos descansaban demasiado en él, confiados en que tomaría las decisiones adecuadas para que el negocio siguiera en la línea ascendente. Esta situación no le gustaba nada y le preocupaba de manera especial. Se sentía demasiado solo en esa tarea de visionar el futuro de la empresa y empujar a toda la organización en esa dirección. Por ello, había que conseguir que los primeros niveles directivos formalizaran sus objetivos y asumieran su responsabilidad, es decir, «se pusieran las pilas», lo cual no había logrado hasta ahora. Hay que esforzarse cada día para sacar la empresa adelante en unos tiempos especialmente complicados.

Caso preparado por el Profesor Sandalio Gómez, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Junio del 2011.
Este caso se ha escrito con la colaboración de la Cátedra SEAT de Relaciones Laborales, IESE.

Copyright ©2011 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing a través de www.iesep.com, escriba a iesep@iesep.com, envíe un fax al +34 932 534 343 o llame al +34 932 534 200.
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.

Última edición: 20/3/12
2-411-021

> «Es necesario actualizar conocimientos y exigir más responsabilidad y, sobre todo, compromiso a los dos primeros niveles directivos, así como seguir incorporando personas jóvenes y bien preparadas, que suban el nivel y nos ayuden a estar a la altura que nos exige la empresa en estos momentos. Tienen que ser capaces de salir de su área y pensar en términos de empresa global, de un proyecto que tenemos que sacar entre todos. El dinero me ha demostrado, una y otra vez, que no es, ni mucho menos, lo que más motiva a un directivo a tomar decisiones pensando en la empresa y en su futuro. Ni *bonus*, ni *stocks options*, ni nada por el estilo, sirven para lograrlo; al revés, solo sirven para que piensen en su propio beneficio y además a corto plazo.»

José estaba convencido de que debía reforzar alguna de las áreas que empezaban a dar señales de cierta asfixia, sin perder la ventaja competitiva de mantener un equipo directivo reducido y un buen clima entre ellos. Así se lo planteó a Mariano Blanco, director de recursos humanos, y le sugirió que hablara con Pedro Aguiló, un profesor que conocían bien por haberles dado clase y que tenía mucha experiencia en estos temas, para pedirle que les hiciera un chequeo y les ayudara a afrontar la situación actual.

Mariano, además de director de recursos humanos, se había convertido con el tiempo en un asesor de José, quien escuchaba todas sus opiniones y le consultaba muchas decisiones. Mariano, preocupado con los mismos temas que José, se apresuró a contactar con Aguiló.

Situación del mercado del atún en España

El mercado del atún mantenía su crecimiento en unidades y en facturación, a pesar de la crisis económica (véase **Anexo 2**) Las características de este mercado en España en los últimos años han cambiado radicalmente debido al crecimiento imparable de las marcas blancas[1]. Una de las razones de este crecimiento ha sido la actuación de Mercadona, cadena de supermercados líder en España, que ha impuesto un crecimiento continuado de las marcas blancas, a través de su propia marca blanca para los productos de alimentación, Hacendado, que le suministra la empresa Jealsa en exclusiva. El conjunto de las marcas blancas representaba el 66%, más o menos, del mercado.

Mercadona mantiene el liderazgo de ventas en el mercado. En el atún, el 90% de sus ventas proceden de su marca blanca. El resto de marcas tradicionales se habían limitado prácticamente a tres, que habían ido progresivamente perdiendo terreno: Calvo, con el 11,5%; Isabel, con el 5,5%; y Albo, con el 5,1% (véase **Anexo 2**). Las marcas más pequeñas iban poco a poco desapareciendo, al no encontrar ni siquiera un hueco en las estanterías de los supermercados, ocupadas por sus respectivas marcas blancas.

En definitiva, Frinsa no hacía más que seguir la tendencia generalizada de apostar por las marcas blancas, negociando contratos de tres años de duración con cadenas de

[1] Marca blanca: marca propia que una cadena de supermercados crea con base en un contrato de suministro con proveedores de distintos productos y que se ofrecen a un precio inferior al de las marcas existentes. Por ejemplo: la cadena de supermercados Mercadona, en España, ha creado su marca propia para alimentos, que se denomina Hacendado y que ofrece todo tipo de productos.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

supermercados líderes en toda Europa: Carrefour, Día y Alcampo, hasta dedicar a ello el 97% de su facturación. De esta manera conseguía una base sólida de crecimiento, a pesar de las incógnitas que presentaba el consumo en la Unión Europea. Sin embargo, estos contratos, ajustados en precios, obligaban a estrechar los márgenes.

La marca propia que mantenía Frinsa era prácticamente testimonial, ya que solo representaba el 3% de su facturación y estaba dirigida al sector alto del consumo, eso sí, ofreciendo un producto de gran calidad y variedad de atún y de diversas clases de mariscos.

En la primera entrevista con Pedro Aguiló, después de explicarle lo que esperaban de él, Mariano se sinceró desde el inicio: «Pedro, estoy recordando y aplicándonos una de las preguntas que nos hacías en clase referida a una empresa: es la hora de que los directivos demostremos nuestra capacidad para gestionar una empresa que en poco más de seis años ha llegado a tener una plantilla de 1.750 trabajadores y a facturar por encima de los 300 millones de euros. En mi opinión, se hace necesario formalizar unas políticas de recursos humanos, y de relaciones laborales, que den coherencia a las decisiones y envíen un mensaje claro a toda la plantilla de que se sabe adónde se va y por qué camino: el de la formación, el esfuerzo y el reto permanente de mejora. Los márgenes tan ajustados que impone la marca blanca nos obligan a una mejora continua de la productividad y a estar atentos para actualizar precios en cuanto las circunstancias nos lo permiten. Nos va la vida en ello.

»Como nos habéis repetido en clase, en nuestra empresa hay que cambiar todo lo que haya que cambiar, seguía animado Mariano, pero, ¡ojo!, sin cambiar lo que no haya que cambiar, porque a veces se olvida este pequeño detalle. Tanto afán de cambio puede arrasarlo todo, lo malo y lo bueno, como la quimioterapia cuando combate el cáncer; si no se hacen las cosas con sentido común, estamos perdidos Es evidente que hemos de mejorar la preparación, la creatividad y la ilusión por hacer las cosas cada vez mejor, en especial los directivos y mandos, que son la clave del funcionamiento de la empresa.

»A la hora de plantear la formalización de unas políticas de recursos humanos vamos a encontrar dificultades y hasta un claro rechazo. Algunos, no creen del todo en ellas; otros, tienen miedo a perder el buen ambiente actual o a que su situación profesional se pueda complicar. La verdad es que, a pesar de mi esfuerzo por encauzar poco a poco la realidad humana, no he conseguido grandes logros. La fuerte presencia y personalidad de José, la relación tan personal con los directivos más veteranos y la cultura de la empresa no han facilitado las cosas. A pesar de ello, estoy convencido que es el momento de afrontar con criterios definidos las situaciones nuevas que están ya encima de la mesa y que requieren una respuesta clara. Es una de las razones por las que hemos acudido a ti. Pensamos que es necesario: mejorar la mentalidad empresarial de nuestros directivos; mantener el clima informal actual; y definir unas políticas de recursos humanos.

»En nuestra opinión, dentro del equipo directivo y de los mandos de primer nivel, algunos han llegado a su techo hace años, aunque no sean capaces de reconocerlo, y otros dan muestras de estar superados por la envergadura actual de la empresa y no se les puede pedir más. Gestionar estas situaciones, sin crear tensiones, teniendo en cuenta la cultura de la empresa, resulta más que complicado, por eso tu ayuda nos va a resultar fundamental.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post