

## Diablesa (B)

En la mañana del 11 de julio de 1994, Juan Celdrán intentaba decidir qué camino seguir con el asunto Diablesa.

Era preciso tener las ideas claras en la reunión que por la tarde iba a tener la comisión de riesgo de la Caja de Ahorros del Moncayo, acerca del préstamo de 65 millones ya concedidos y de la nueva petición de 50 millones más.

### Antecedentes

En octubre de 1993, tras un estudio de ventas, márgenes brutos, cuentas de resultados y necesidades financieras de los próximos años, presentado por Diablesa, Distribuidora Aragonesa de Bebidas Lácteas y Efervescentes, S.A., y con información del departamento de análisis financiero, se les concedió una ampliación de 25 millones sobre un préstamo de 40 millones de pesetas previamente concedido para cubrir una inversión en material frigorífico. La ampliación había sido avalada por los cuatro socios de Diablesa.

Inicialmente, la salud de Diablesa parecía más que razonable. Sin embargo, a los 6 meses, Juan Celdrán, director del departamento de análisis financiero de la Caja de Ahorros del Moncayo, recibió con cierto estupor la noticia de que los socios habían formado una comunidad de bienes y posteriormente habían solicitado acogerse a los beneficios legales de la suspensión de pagos; la empresa continuaba su marcha normalmente y respondiendo a todas sus obligaciones. De todas formas, se decidió reunir la comisión de riesgo para estudiar una situación que parecía preocupante.

La primera reunión tuvo lugar el 16 de mayo de 1994 entre Juan Celdrán, Valero, el director de la agencia de Calatayud y Fernando Moreira, asesor jurídico de la Caja. Se intentó averiguar cómo afectaría a Diablesa la suspensión de pagos de sus socios, ya que en un principio la situación parecía debida a razones externas a la marcha de la distribuidora.

---

Caso preparado por el profesor Josep Tàpies, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Enero de 1986. Revisado en septiembre de 1994.

Copyright © 1987 IESE. Para pedir copias de este documento dirijase a IESE Publishing en [www.iesep.com](http://www.iesep.com), escriba a [iesep@iesep.com](mailto:iesep@iesep.com) 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.

Última edición: 6/11/17



El director de la agencia de Calatayud aportó información sobre nuevas inversiones en inmovilizado, concretamente en mejoras y reformas de la red de camiones, en la unidad de congelados y en paletización, que le tranquilizaban sobre el futuro de la empresa, pues –según sus palabras– cuando una empresa invierte 40 millones, en una coyuntura económica como la actual, es porque tiene expectativas de salir adelante.

Sin embargo, Moreira, con el pesimismo que le era habitual, expuso sus puntos oscuros:

«El primero son los rumores, ¡bueno, no exactamente rumores!, sino información oficiosa acerca de que el embotellador de Coca-Cola va a romper el contrato de distribución con Diablesa por informalidades en los pagos. Si esta ruptura se confirma, creo que le afectará seriamente. En segundo lugar, como me comentó Juan Celdrán anteriormente, no han conseguido tampoco la distribución de los artículos que pretendían de Nestlé. Por último, en el estudio<sup>1</sup> tan detallado que nos presentaron, demasiado perfecto a mi entender, exponían claramente que no necesitarían nuevas inversiones y, justo al mes de presentado, se embarcan en otros 40 millones de pesetas.

»Vosotros pensaréis lo que queráis, pero a mí, con lo que os he dicho y con una situación de suspensión de pagos de los socios, hay demasiadas cosas que no me cuadran.»

La reunión acabó con el compromiso de reunirse antes de 15 días, habiendo hablado antes de esta fecha el director de la agencia de Calatayud, y Juan Celdrán, con los socios de Diablesa, y trayendo una opinión formada de qué hacer a la vista de su postura.

## Una reunión con Diablesa

Celdrán se entrevistó con Juan Ollero, director gerente de Diablesa, quien confirmó los problemas con Coca-Cola, que cortarían el suministro a partir del 1 de junio, y la falta de acuerdo con Nestlé para la distribución de los congelados, por un cambio en las políticas de esta última en la distribución de sus congelados.

Sin embargo, Juan Ollero expuso que habían conseguido la distribución de nuevos productos: congelados, precocinados y productos de limpieza del hogar. Mostró los nuevos contratos con los proveedores y Celdrán apreció en el almacén un importante stock de los nuevos productos. Por eso habían necesitado reconvertir la flota de camiones y mejorar la paletización.

A la hora de hablar del crédito concedido, Ollero manifestó que se encontraban con una falta de liquidez, debido a los reajustes que estaban realizando, y necesitaban un nuevo crédito de 50 millones de pesetas para el circulante, como ya habían manifestado al director de la agencia de Calatayud.

Durante la entrevista aseguró que los problemas de los socios no afectaban para nada a la empresa, ya que ellos, además de considerarla un negocio, pensaban que cumplía una importante labor social, pues habían creado numerosos puestos de trabajo. Se mostró dispuesto

---

<sup>1</sup> Había sido realizado por dos Master de una conocida escuela de negocios española. Por lo general, Moreira y Celdrán no hacían mucho caso de las cuentas de resultados de previsión, porque tradicionalmente no coincidían con la realidad. Se fijaban fundamentalmente en las ventas y en las inversiones requeridas. Además, Moreira tenía siempre la sensación de que la información contable, en sí, no servía nunca para mucho y era, además, enormemente aburrida.

a permitir un examen exhaustivo de Diablesa por parte de la Caja, para el cual se aprovecharía la completa informatización de Diablesa.

## La última reunión de la Caja

El 1 de junio de 1994 tuvo lugar una reunión entre Moreira, Celdrán y el director de la agencia de Calatayud.

Normalmente, la Caja de Ahorros del Moncayo no investigaba exhaustivamente los créditos fallidos de menos de 8 millones de pesetas, debido al alto coste de una investigación en profundidad (que podía subir a más de un millón y medio de pesetas) y a la falta de seguridad de conseguir un resultado positivo (descubrir que hubiera habido falsedad, alzamiento de bienes, etc., por parte de los prestatarios).

No obstante, debido a la importancia del crédito concedido a Diablesa, la Caja de Ahorros del Moncayo comenzó un estudio legal de la actuación de la empresa y los socios desde el momento de la concesión del crédito.

Las medidas adoptadas fueron intentar conocer la actual situación de la empresa y su viabilidad. Este aspecto sería estudiado por el departamento de Celdrán.

Moreira continuaría con el estudio legal de la situación de suspensión de pagos de la comunidad de bienes de los socios-propietarios-fiadores. Era significativo que, con un patrimonio declarado de 394 millones, sin cargas apreciables según estaba comprobado por los estudios previos a la concesión del crédito, en menos de un año se hallase en una situación financiera crítica.

## El futuro se presenta complicado

A raíz de los informes en poder de Juan Celdrán, conseguidos por sus colaboradores en junio y primeros de julio, véanse **Anexos 1, 2, 3 y 4**, y sin conocer aún resultados positivos acerca de la situación de suspensión de pagos de los fiadores (sólo tenía idea de que jurídicamente estaba perfectamente preparada), debía presentar una nueva propuesta que sirviese de base al comité de riesgos para tomar una decisión