



PRODUCTOS LACTEOS TAMBORIL, S.A. (*)

En los primeros días de febrero de 1985, Felipe Aguirre –asesor financiero de Plus Consulting, S.A.– recibía en su despacho a Marcos de la Pernía, quien, por las facultades resolutorias que poseía, representaba de hecho la máxima dirección de Productos Lácteos Tamboril, S.A.

Marcos de la Pernía tenía 23 años y se había convertido en la máxima autoridad de la empresa al tener, de hecho, la representación de la parte del capital social que correspondía a su madre, hermanos y algunos otros miembros de su familia. El traspaso de la titularidad del capital social aún no se había completado legalmente, aunque no cabía ninguna duda de que pronto iba a cumplimentarse el trámite al que la imprevista muerte de su padre (menos de un mes atrás) había dado origen.

Hasta el momento de asumir las responsabilidades actuales, Marcos había estado estudiando ingeniería industrial, con la idea de incorporarse en el futuro al departamento de producción de la empresa que dirigía su padre, Jaime de la Pernía.

La inesperada muerte de su padre le había colocado en un lugar para el que no se sentía excesivamente capacitado. A esto se sumaba, por otra parte, la forma excesivamente personalista de su padre para llevar adelante el negocio, lo que en la práctica dejaba a Marcos sin nadie de confianza con quien consultar la marcha de la empresa.

La reunión con Aguirre se había centrado en torno a la gran preocupación que Marcos manifestaba respecto a la situación financiera de la empresa. En particular, temía que su inexperiencia pudiera permitir que el director financiero –del que tenía serios reparos– llevase una gestión no ya poco ortodoxa, sino incluso perjudicial para los intereses familiares que tenía a su cargo.

(*) Caso de la División de Investigación del IESE.

Preparado por Eugenio Pendás, MED-2º, supervisado por el profesor Josep Tàpies, como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Enero de 1986.

Copyright © 1987, IESE.

Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del IESE.

Última edición: 2/2/99

Sus temores al revisar los balances de la empresa aumentaban con el recuerdo de la actitud de su padre, quien solía ocultar los problemas de dinero a la familia para evitarles preocupaciones.

A tal extremo habían llegado las preocupaciones de Marcos que decidió tratar el tema con un amigo de la familia, que fue quien finalmente le sugirió la conveniencia de efectuar la consulta para estudiar los estados contables de la empresa y evaluar la posibilidad de llevar a cabo una auditoría.

Este mismo abogado, en su carácter de amigo personal de su padre, se permitió prevenir a Marcos contra una excesiva precipitación en su modo de actuar, y le recordó que sus conocimientos contables y financieros no iban más allá de un par de ocasionales cursos que su padre le había obligado a tomar unos años atrás. Por último, reflexionaron juntos que si bien era cierto que debería defender los intereses familiares de su propia falta de experiencia, no debería hacer del director financiero una víctima de esa misma inexperiencia.

Durante la entrevista con el consultor, Marcos puso en su conocimiento algunos detalles de la historia de Productos Lácteos Tamboril, S.A. Así, por ejemplo, supo que la empresa surgió a principios de la década de los sesenta, cuando merced al fuerte crecimiento experimentado, Francisco de la Pernía –abuelo de Marcos– decidió abandonar la forma unipersonal bajo la cual explotaba su establecimiento lechero.

En ese momento, Francisco solicitó la colaboración de dos familiares suyos para que le ayudaran en la parte administrativa financiera y en la comercialización de los productos. A cada uno de ellos los habilitó con un 10% de las acciones de la recién formalizada sociedad anónima.

De los dos hijos que tuvo Francisco, sólo Jaime, el menor de ellos, se interesó por continuar con el negocio. El mayor había manifestado una temprana vocación por las ciencias puras, y después de obtener su doctorado en bioquímica se incorporó como investigador al Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

Bajo la conducción de Francisco, la empresa siguió creciendo hasta convertirse en la principal procesadora y elaboradora de productos lácteos de la región. El cambio de la dirección, que quedó en manos de Jaime de la Pernía, se produjo a principios de los setenta, época por la cual Francisco comenzó a planificar su retiro.

Por distintas conversaciones familiares, Marcos sabía que en manos de su padre la empresa había tenido que sobrellevar durante los últimos años una intensa lucha con otra empresa rival. Esta empresa recibía el apoyo de otra de ámbito nacional que nunca había podido acceder a una porción significativa del mercado regional, ampliamente dominado por Productos Lácteos Tamboril, S.A.

La estrategia que Jaime había ido desarrollando y siguiendo se había desplegado en todo el ámbito de la empresa y afectaba a los procesos de compras, la distribución del producto, la maquinaria utilizada, etc.

Durante los últimos años, la labor del departamento de comercialización y marketing había sido muy activa: se habían lanzado continuamente nuevos productos y rediseñado la presentación de otros ya tradicionales (cambiándoles sus envases, la cantidad de sus contenidos, etc.). Inclusive su padre había iniciado conversaciones con varias importantes empresas lácteas de otros países para adquirir derechos sobre sus patentes. Esta política de

compra de patentes, en opinión de Jaime, le permitiría seguir prescindiendo de un departamento de investigación y desarrollo, mientras que, por otra parte, de esta manera podrían dedicarse a producir únicamente aquellos productos nuevos que ya hubieran tenido éxito en otros mercados.

En lo que respecta al departamento de producción, los cambios más significativos estaban contenidos en un amplio plan de inversiones destinado a automatizar aún más los procesos de producción, elaboración, envasado, etc. Este plan se terminó de cumplimentar íntegramente durante 1984, por lo que durante ese año la atención de su padre en lo referente a producción y distribución se había concentrado en el rediseño de las rutas de recolección de leche y el de la posterior distribución de los productos que se elaboraban. El presupuesto del plan de inversiones no pudo ser totalmente cubierto con los fondos provenientes de un crédito concedido por una institución oficial, sumamente generoso tanto en lo tocante a su coste como a las condiciones de amortización.

En materia de compras, en los últimos años se verificaron algunos cambios en los plazos de pago a los productores de leche, lo que afectaba bastante la rentabilidad del negocio. El proceso de compra era uno de los puntos cruciales en la gestión del negocio: el aprovisionamiento debía estar permanentemente garantizado con un producto homogéneo, de modo que no afectase las características del producto.

Los productores de leche solían ser leales en lo referente al mantenimiento del aprovisionamiento, pero en un mercado sumamente competitivo tenían muchas formas de expresar su disconformidad con el comprador, lo que incidía directamente en la calidad de la materia prima o en el proceso de recolección que se veía excesivamente prolongado. En este sentido, la imaginación de los productores no tenía límites.

Por todo esto, el proceso de compras constituyó uno de los principales focos de atención en la estrategia diseñada por Jaime, quien además de preocuparse del aprovisionamiento y la calidad estaba muy interesado en mantener un equilibrio entre un plazo que fuera lo suficientemente corto como para mantener una posición competitiva en sus compras y lo suficientemente prolongado como para no alterar la situación financiera de la empresa.

Estrechamente vinculado a esto estaba todo lo relacionado con el área financiera. En esta materia había dispuesto independizar del departamento de administración las operaciones vinculadas a cobros y pagos, el seguimiento de las cuentas de clientes, la negociación con los bancos, etc. Para hacerse cargo en forma exclusiva de todo esto se había contratado, hacía casi un año, a Fernando González Huerta, con el cargo de director financiero. Pese a tener solamente 32 años, el nuevo director financiero poseía una interesante experiencia de casi 15 años en la banca.

Por varios motivos, González Huerta no mantenía relaciones excesivamente cordiales con el resto del personal. El director administrativo expresaba ciertos celos profesionales ante el recorte de sus funciones, y varios empleados con cargos intermedios y bastante antigüedad en la empresa lo veían como un «paracaidista», puesto que esperaban el ascenso de algunos de ellos o la incorporación de alguien proveniente del mismo sector.

Marcos tampoco recordaba que su padre hubiera hecho algún comentario elogioso de González Huerta; por el contrario, parecía estar de acuerdo con el resto del personal de la empresa en que la actitud de éste no facilitaba una relación amistosa; en su actitud resultaba presuntuoso, pedante y excesivamente seguro de sí mismo.