

CLARITY⁽¹⁾

No era el mejor día de Vicente Pineda. Era un día frío de febrero de 2006 y por la mañana había recibido una llamada de su hijo Alberto pidiéndole una decisión rápida sobre un desembolso de capital que había sido discutido en los meses anteriores y sobre el que no se había definido, intentando forzar que su hijo pidiera un préstamo. En los últimos meses habían planificado el lanzamiento de una nueva línea de productos que debían servir para desarrollar el mercado del sudeste Asiático. Esto se preveía hacer a través de la construcción en España de una fábrica de nueva tecnología que asumiera la prevista “explosión” de ventas de la nueva familia de productos de la empresa. Según Alberto era necesario ponerla en marcha de inmediato y necesitaban tomar urgentemente la decisión de financiación.

Unos meses antes habían buscado dinero en distintas empresas de capital riesgo, pero todas ellas habían dicho que no entrarían en este proyecto. Dada la premura, D. Vicente decidió quedar con su hijo y explicarle cómo veía él la situación.

LA COMPAÑÍA

En 1970, Vicente Pineda constituyó, junto a otros socios, una empresa de productos químicos para el sector textil. Diez años más tarde, se independizó y constituyó QUIMITEX, de la que, junto a su esposa Mercedes Baldó contaba con el 100% de

⁽¹⁾ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Josep Mor Figueras (Colaborador Científico del área de Finanzas), del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © Noviembre 2006. Instituto Internacional San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Última revisión Enero 2017.

capital. El Sr. Pineda era Químico e Ingeniero textil graduado por la Escuela de Ingenieros Industriales (especialidad textil).

Ambos accionistas estaban jubilados desde el año 2000 y la empresa tenía en sus órganos de dirección, a tres de los cuatro hijos del matrimonio. Además, todos ellos trabajaban en la compañía; Alberto Pineda como director general, Isabel Pineda como directora técnica y Teresa Pineda como directora de administración (Ver **Anexo 1**). Por lo que respecta al cuarto hijo, Carlos Pineda, no pertenecía al Consejo, pero se tenía previsto que dirigiese el proyecto de desarrollo en el Sudeste Asiático. Ni Vicente ni Mercedes, ejercían funciones ejecutivas, aunque el Sr. Pineda permanecía cerca de los órganos ejecutivos, según él, para que pudieran aprovechar su experiencia y consejo, y la Sra. Baldó acostumbraba a asesorar en las tareas administrativas.

La compañía contaba con instalaciones industriales en Sagunto, destinadas a la fabricación de diversos productos, todos ellos bajo la marca propia de la empresa. También poseían una Delegación Comercial en Zaragoza, para dar un mejor servicio a los clientes textiles del centro y norte de la península.

QUIMITEX se dedicaba, desde su fundación, al diseño, venta y fabricación de productos químicos auxiliares destinados a la industria textil. Desde el punto de vista tecnológico era una empresa líder en su segmento de actividad en España, con una respetable cuota de mercado y un merecido prestigio forjado a lo largo de los 36 años de presencia en el sector. Esta imagen se había conseguido con el desarrollo de los productos ideados por el Sr. Pineda y posteriormente ampliados y mejorados por el equipo técnico de la compañía. En el año 2006, la compañía tenía una plantilla de 50 empleados.

Los productos que componían el catálogo de la empresa eran una amplia gama de espesantes y fórmulas auxiliares aplicables al sector textil. Asimismo, gracias a los conocimientos técnicos de los procesos textiles y químicos del Sr. Pineda, la empresa había prestado servicios de asesoramiento técnico a innumerables clientes que consumían sus productos. Esto suponía una importante diferencia con respecto a otros fabricantes y competidores internacionales, quienes sólo producían espesantes, sin ningún otro producto auxiliar y, mucho menos, servicios.

La compañía se había convertido en una de las líderes en la fabricación y distribución en España. Sus productos se aplicaban en los procesos intermedios de fabricación, para la fabricación de tintes, la fijación de colores y los procesos de estampación de telas.

DESARROLLO DEL MERCADO

La combinación de conocimientos del mercado textil y químico, así como la predisposición del Sr. Pineda a prestar asesoramiento técnico a sus clientes, fue esencial para poder situarse como una de las más exitosas empresas del sector. Como fuerza de ventas, la compañía tenía una red de visitadores técnicos que visitaban continuamente a los clientes, para asesorarles en la puesta en práctica y uso de los productos, así como para levantar pedidos. Esta red estaba organizada por sectores geográficos, siendo los principales mercados Andalucía, Cataluña y Levante.

A través de esta estrategia habían conseguido tener un conocimiento directo de las necesidades del cliente, y les había permitido adaptar el uso del producto a las condiciones propias del mismo, a través de los adecuados ensayos industriales de aplicación de los productos, normalmente efectuados por el equipo técnico y comercial de QUIMITEX.

Debido a que sus productos podían aplicarse a todos los procedimientos textiles, la empresa había tenido un mercado muy estable entre 1980 y 2000. Gracias a la capacidad de diseñar nuevos productos y adaptarlos a los nuevos sistemas productivos la compañía había obtenido un crecimiento orgánico aceptable para sus accionistas.

LA ESTRATEGIA ADOPTADA POR LA EMPRESA

En los últimos años, los procesos de deslocalización de la industria textil habían puesto las cosas difíciles para QUIMITEX. En opinión de Alberto, gerente de la empresa, existían dos factores fundamentales que habían modificado el panorama del mercado y sus perspectivas de futuro: por un lado, el hecho de que gran parte de los procesos de fabricación se habían trasladado a Pakistán, otros países del sudeste asiático y en menor medida al Magreb y Europa del este; y por otra parte, los cambios tecnológicos en los equipos de producción, las aplicaciones informáticas aplicadas a los procesos de tinte y estampación. La concurrencia de ambos factores había producido importantes cambios en la localización de los mercados consumidores y los productos a usar. Como consecuencia de ello, se les estaba quedando obsoleta tanto la fuerza de ventas como la línea tradicional de productos.

Para poder afrontar estos cambios, QUIMITEX había diseñado una estrategia basada en dos líneas de actuación principales: Establecimiento de pactos de alianza comercial, donde ya tenían un pacto de colaboración comercial con uno de los mayores distribuidores de productos químicos del sudeste asiático y que preveía la posibilidad de intercambiar acciones en 2010. Y por otra parte, el desarrollo de nuevos productos que permitían un buen encaje con las nuevas tecnologías; elementos necesarios para adaptarse a las nuevas condiciones planteadas por el avance en los procesos de fabricación. Dentro de esta línea, la compañía había patentado una familia de productos que englobaba bajo la denominación CLARITY.