

TAISI Y LA SUCESIÓN NO PLANIFICADA¹

A principio del año 2015, Ruth Lázaro, hija mayor de José María, fundador de la empresa José María Lázaro S.A., reflexionaba sobre los siguientes pasos a dar para cerrar lo que ella denominaba *“el relevo generacional familiar con el correspondiente relevo laboral de los protagonistas de la historia de la empresa”*.

Aunque había pasado por situaciones muy duras y difíciles, en las que tuvo muchas dudas sobre su participación en la empresa familiar y sobre su capacidad como directiva, ahora se sentía segura y con muchas ganas de acometer todos aquellos cambios que la empresa necesitaba para consolidarse y crecer con mucha fortaleza.

LA EMPRESA

José María Lázaro S.A., más conocida por sus marcas comerciales TAIISI y FALAGUERA, se dedicaba a la fabricación de conservas de frutas. La empresa estaba localizada en Calatayud (Zaragoza) y producía básicamente mermeladas, frutas en almíbar, frutas confitadas y rellenos de fruta para la industria alimentaria.

El origen de la empresa se remontaba a los inicios del siglo XX, cuando el padre y el tío de José María se dedicaban a la venta de plantas de viveros y a la fabricación de las primeras conservas de frutas que se hacían en la ciudad. Los hermanos habían heredado la vocación empresarial de su madre, mujer muy emprendedora con negocios ganaderos y agrícolas. Los hijos de ambos hermanos, José María y su primo Francisco, se incorporaron al negocio y posteriormente, en el año 1969, la distinta visión del negocio les llevó a firmar un protocolo familiar y a repartirse la empresa:

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesores Eduardo Olaya Estefan y Miguel Soto Araneta, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Octubre 2016, 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. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

trabajadores, clientes y productos, siguiendo desde entonces caminos paralelos. José María montó entonces las instalaciones en las que, todavía en la fecha de redacción del caso, se ubicaba la empresa. Estas instalaciones les permitieron crecer en volumen, industrializar procesos y diversificar en productos.

La empresa desarrollaba una multitud de productos de fruta elaborada, destinados a clientes industriales y pastelerías:

- Fruta confitada, entre otros productos cerezas rojas y verdes, discos de naranja, picadillo de frutas, etc.
- Fruta en almíbar, con productos como filete de manzana, kiwi en rodajas, discos de naranja, cerezas, etc.
- Mermeladas y rellenos: ofrecían una amplia gama de mermeladas y rellenos de todas las frutas tales como albaricoque, cereza, frambuesa, fresa, melocotón, mora, naranja, manzana, piña, etc., que se empleaban para rellenar magdalenas, hojaldres, croissants, etc.

También ofrecían frutas conservadas en ácido sulfuroso y cereza fresca, para su posterior transformación por otros industriales. Uno de los factores de éxito de la empresa era la enorme flexibilidad y versatilidad de sus procesos de producción, que les permitía desarrollar productos a la medida de las necesidades del cliente.

La producción se destinaba tanto al mercado español como al internacional. Entre sus clientes se contaban las empresas de referencia en los distintos sectores de la alimentación, tanto en España –Europastry, Chocolates Lacasa, La Estepeña, Grupo Siro, Industrias Rodríguez, Donuts Panrico, Chocoter, Codan, Delaviuda, Arruabarrena, etc.– como en Europa –Cloetta Italia, Sandro Vanini, Cesarín, Italcanditi, Smet Chocolates...—. En el Anexo 1 puede verse un cuadro con la evolución del negocio de Taisi entre los años 2008 y 2014.

La industria de conservas de frutas podía considerarse muy madura, con competencia fuerte y márgenes bajos (en el Anexo 2 puede consultarse información sobre los principales competidores de la empresa). El cliente tenía gran poder de negociación, por lo que la eficiencia en los procesos era cada vez más importante. Taisi había iniciado algunos caminos de investigación e innovación, buscando diferenciarse de la competencia: aportar soluciones a trastornos como la obesidad, diabetes o la celiaquía, la preocupación por los valores nutricionales, alargar la vida de los productos de forma segura y sin deterioro de sus características organolépticas, la utilización de alternativas naturales de conservación buscando una “etiqueta limpia”² y el desarrollo de nuevos envases.

² Etiqueta limpia se refiere a un producto sin conservantes, colorante ni aditivos

LA FAMILIA

José María nació en Calatayud en el año 1942, estudió Perito Químico en Zaragoza y posteriormente Tecnología de Alimentos en Valencia. Allí conoció a Inocencia Torres, con quien se casó en 1968.

José María era un emprendedor nato: le apasionaba iniciar nuevos proyectos y asumir riesgos. Al incorporarse a la empresa familiar –entonces dirigida por su padre y su tío– y tras la finalización de sus estudios, se volcó en el desarrollo de las exportaciones, en parte como forma de ganar su posición y reivindicarse ante su padre, con el que tenía frecuentes diferencias.

Inocencia estudió Filosofía y Letras y vivió un año en Francia coincidiendo con los movimientos de la toma de La Sorbona y la huelga general en mayo del 68. Este periodo de su juventud marcó su orientación, compartida con José María, de no buscar el enriquecimiento ni el interés en la propiedad privada de ningún medio de producción. Para los dos la empresa tenía que ser una fuente de desarrollo social y nunca debía tener el enriquecimiento personal como objetivo principal. En la medida en que la empresa generó beneficios, José María invirtió en nuevos negocios inmobiliarios construyendo, en asociación, viviendas unifamiliares y oficinas y desarrollando fincas agrícolas.

Inocencia, a diferencia de José María buscaba la seguridad en el plano profesional, aunque también era emprendedora y luchadora como mujer pionera: estudiaba, trabajaba y defendía derechos e intereses de las mujeres y de los trabajadores. Por eso no aceptó la invitación de su marido a trabajar con él en la empresa, a pesar de la insistencia de su suegro; ella prefirió mantener la independencia económica y profesional y se dedicó a la enseñanza. Tampoco tuvo nunca participación en la propiedad de la empresa.

Del matrimonio Lázaro Torres nacieron dos hijas: Ruth (1972) y Noemí, 6 años menor. En 1983 se produjo la separación del matrimonio y durante unos años las hijas convivieron en los dos hogares separados, manteniéndose la armonía entre los padres.

En 1990, Ruth se desplazó a Zaragoza para estudiar la Diplomatura en Trabajo Social y al año siguiente se mudaron Inocencia y Noemí a esa ciudad. En 1993, al terminar su diplomatura, Ruth se trasladó a Madrid a estudiar Sociología. Desde allí se desplazaba a Calatayud los fines de semana y períodos vacacionales para encontrarse con su padre, con su novio y sus amigos. En noviembre de 1996, regresó a su ciudad natal para incorporarse a la empresa familiar y contraer matrimonio con Esteban, natural de Calatayud y maquinista de ferrocarriles. En el año 2007 nacen sus dos hijas.

Noemí estudió Filología Alemana en Madrid donde conoció a Fernando, compañero de estudios con el que se casó más adelante. Al obtener Fernando plaza como profesor de instituto, la familia se trasladó a Pamplona. Allí Noemí inició su formación en aspectos de crecimiento personal: constelaciones familiares, *rebirthing*, registros *akáshicos*...