

## **OLEOSIERRA, ¿CÓMO GESTIONAR LAS RELACIONES CON CLIENTES FRENTE AL COVID-19?<sup>1</sup>**

La tarde del 17 de marzo de 2020, Jaime Martínez, director general de OleoSierra, reflexionaba sobre la reunión que había mantenido aquella mañana el comité de dirección de la empresa. La reunión había sido convocada específicamente y con carácter de urgencia para abordar las medidas que debían adoptar ante el confinamiento decretado por el Gobierno de España con motivo de la pandemia de coronavirus (COVID-19)<sup>2</sup>. En la reunión se manifestaron posturas muy dispares dentro del equipo directivo, especialmente en lo relativo a las decisiones que debían tomar respecto a la relación con los clientes de HORECA, que suponían el mayor volumen de facturación de la empresa.

Su hermano Roberto, que ejercía como director comercial, había presentado una serie de propuestas orientadas a apoyar a estos clientes en esos momentos difíciles, pero el resto de los asistentes a la reunión no lo veían claro, especialmente Lola Hernández, la directora administrativo-financiera, que era quien se había mostrado más contraria a los planteamientos de Roberto.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los profesores Miguel Soto Araneta y Antonio Villafuerte Marín, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © noviembre 2021. Fundación 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación 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 correo electrónico a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

<sup>2</sup> El Gobierno español, reunido en sesión extraordinaria el sábado 14 de marzo de 2020, declaró el estado de alarma en respuesta al número creciente de casos de COVID-19 durante la pandemia de 2020. Esto conllevó como principal medida la imposición de una cuarentena nacional, que entró en vigor a las 00:00 horas del domingo 15 de marzo. Esta cuarentena obligaba a todos los ciudadanos españoles y extranjeros residentes en España a mantenerse confinados en sus residencias habituales. Las restricciones incluían la clausura de comercios no esenciales, como bares, restaurantes, discotecas, cafeterías, cines, negocios comerciales y minoristas. Se exceptuaban diversas situaciones, como adquirir alimentos y medicinas, acudir a puestos de trabajo considerados esenciales o atender emergencias.

Jaime había salido preocupado de la reunión por la extrema rapidez con la que había sobrevenido la situación, así como por el gran impacto que iba a tener sobre el negocio, especialmente en las finanzas. La propuesta de Roberto implicaba poner en riesgo importantes recursos, al mismo tiempo que desbordaba el ámbito de la dirección comercial por sus implicaciones estratégicas. No se trataba sólo del negocio en sí, sino de cuestiones que afectaban a los valores de la empresa familiar e incluso a su supervivencia: tenía que definir cuál debía ser la relación con los clientes en ese contexto tan especial, pero sin dejar de considerar su impacto a medio y largo plazo, tanto en los clientes como en la relación entre los propios socios e, incluso, en la viabilidad futura de la empresa. No cabía duda; tenían que tratarse en una reunión del consejo de administración que debía convocar de inmediato.

Necesitaba pensar y desarrollar un criterio propio que le permitiese hacer las recomendaciones más oportunas al consejo.

## **OLEOSIERRA**

OleoSierra había sido fundada en 1985 por Esteban Martínez, constructor y promotor inmobiliario de Toledo que, habiendo hecho cierta fortuna, decidió invertir en olivar.

En 2020 OleoSierra poseía unas 800 hectáreas de olivos repartidas en diferentes parcelas en las provincias de Toledo y Ciudad Real, así como una almazara con los últimos avances en tecnología de producción y envasado de aceite de oliva virgen extra. La mayor parte de la explotación estaba en regadío y, aunque algunas parcelas eran de tipo semi-intensivo, la mayoría estaban en marcos tradicionales.

Esteban falleció en 2005 y, desde entonces, sus hijos se habían hecho cargo del negocio. Jaime (50 años) ejercía como director general en ambos negocios; Carmen (38) se encargaba de la gestión comercial y administrativa de la empresa inmobiliaria, mientras que Roberto (48) y Juan (45) se dedicaban al negocio olivarero como director comercial y de producción respectivamente. Todos, junto a Doña Carmen (78), su madre, que poseía el 58% de las participaciones, configuraban el consejo de administración de ambas empresas. El 42% de las participaciones se repartía por igual entre los 4 hermanos.

La actividad de construcción y promoción inmobiliaria se había reducido al mínimo a raíz de la crisis económica del año 2008. Mantenía algunas existencias de suelo sin desarrollar, de difícil venta, y una pequeña promoción de cuatro viviendas ya vendidas y prácticamente terminadas con la que se esperaba cubrir gastos y pagar las deudas en curso.

Oleosierra se aprovisionaba en un 90% del aceite producido por sus propios olivos; el 10% restante lo adquiría de proveedores del entorno para necesidades puntuales. En 2019 facturó unos 3 millones de euros. En los meses que llevaba 2020 habían superado

ligeramente la facturación equivalente del año anterior, por lo que llevaban vendido aproximadamente el 15% de la producción de aceituna de la campaña<sup>3</sup>.

La empresa había logrado varios premios y menciones internacionales de gran prestigio, especialmente en la última década, y solía posicionar sus precios por encima de la media del sector para calidades similares.

El 53% de la facturación anual se hacía a más de 200 establecimientos del sector HORECA (bares, restaurantes y servicios de *catering*) de España, principalmente en Toledo, Madrid y Bilbao. El resto de la facturación se repartía de la siguiente forma: 25%, a tres cadenas nacionales de supermercados; 10%, a clientes de exportación de diferentes países (entre los que se encontraban diez de la UE y cinco no europeos); 2%, venta *online* a través de su web propia y 10% correspondía a ventas a granel de aceite de inferior calidad.

Lola y su equipo habían desarrollado un sistema contable muy preciso que les permitía tener una idea bastante acertada de la rentabilidad por tipo de clientes. De esta forma, considerando el campo, la almazara y el envasado como centros de coste, la contribución media (incluyendo los costes directos) del canal HORECA y de exportación se encontraban en torno al 22%; en alimentación, alrededor del 20%; en la venta *online*, un 40% y en la venta a granel, un 8-10%.

Los clientes de HORECA y de exportación solían pagar a 60 días de la fecha de factura, los de alimentación, a 90 días y los de granel e internet, al contado. La empresa no había tenido impagados notables, salvo un cliente asiático que presentó concurso en 2009, dejando 20.000 euros por pagar. A partir de entonces decidieron asegurar los cobros de los clientes internacionales más nuevos o dudosos mediante una empresa de aseguramiento. Sin embargo, apenas habían tenido necesidad de usarlo. Los clientes nacionales no estaban asegurados; según Roberto: *“los grandes son tan grandes y solventes que no hace falta asegurarlos, y en los pequeños el riesgo es tan bajo que no merece la pena”*.

Jaime, Roberto y Juan conformaban el comité de dirección junto con Lola (directora administrativo-financiera y persona de confianza de la familia) y Fernando Robles (responsable de campo y también persona de confianza de la familia). La plantilla de la empresa se completaba con cinco personas en administración, dos comerciales que apoyaban a Roberto en el negocio nacional y de exportación, tres empleados fijos en almazara y envasado, y otros seis fijos en campo, a los que se sumaban trabajadores

---

<sup>3</sup> La campaña de producción de aceite en OleoSierra terminaba normalmente en el mes de diciembre. El aceite se iba envasando a lo largo del año natural, según las previsiones de ventas que eran bastante estables durante todo el año. Cuando se estimaba, hacia el mes de julio, que las ventas del año iban a superar la producción propia, se compraba aceite en el mercado.