

## DISTRIBUCIONES SINTRA Y SU GOBERNABILIDAD<sup>1</sup>

El mes de marzo de 2023 había servido para que la familia propietaria del grupo de empresas Sintra se aclarara sobre la necesidad de darle un empuje a la profesionalización del consejo de administración y a la reestructuración de las empresas. Pedro, el presidente del consejo, por solicitud de David, director general de las empresas del grupo, se había comprometido a tener, al menos, las ocho reuniones anuales que se definían en el protocolo familiar.

Desde que se firmó el protocolo familiar tres años antes (el Anexo 1 presenta la estructura del Protocolo), se habían logrado avances muy importantes tales como la definición y consolidación de la nueva estructura directiva de la empresa, el cambio en la estructura societaria del grupo y la profesionalización de los órganos de gobierno de las empresas.

David, el mayor de los tres hermanos y director general de las tres empresas del grupo, y José, el menor, eran los que estaban más convencidos de seguir consolidando este proceso de transformación y de la necesidad de celebrar esas ocho reuniones anuales del consejo de administración. Los problemas surgidos con la implantación del nuevo programa informático habían retrasado las posibilidades de contar con toda la información clave del negocio, desarrollar oportunamente los cuadros de mando, cuantificar los índices de gestión y diseñar la información económica y financiera adecuada para analizar durante las reuniones del consejo.

Reflexionando sobre su comité de dirección, a David le preocupaban tres temas:

1. El director comercial, persona muy relevante en el éxito de los negocios, se jubilaría en los próximos meses.
2. El director del Departamento de Logística, creado hace dos años, se había retirado de la empresa hacía unos meses y, aunque David había cubierto ese puesto el mes pasado, el nuevo directivo aún tenía que consolidarse.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Eduardo Olaya Estefan, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © abril 2023, 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)

3. José, el hermano menor, que dirigía una de las empresas del grupo hasta hacía seis meses, se estaba encargando ahora de una nueva responsabilidad: el desarrollo de nuevos negocios, con el objetivo de diversificar más el grupo.

Por tanto, era necesario y muy relevante resolver la situación de esos tres cargos directivos, pertenecientes al comité de dirección.

Además, durante el desarrollo del protocolo familiar habían aparecido, nuevamente, heridas familiares del pasado que no se pudieron cerrar en su momento. En ocasiones los directivos familiares no separaban convenientemente su condición de propietario de la de trabajador de la empresa, lo que frenaba a David a la hora de tomar algunas decisiones. La razón principal de estas dificultades familiares las generaba el resentimiento de la esposa de Pedro, que creía que su marido trabajaba más horas y con mayor dedicación que David.

Desde que iniciaron el proceso de profesionalización del consejo de administración se habían logrado avances importantes. Ahora parecía que era el momento oportuno para dar un paso más. David, cómo director general, reflexionaba sobre los avances del consejo y sobre la necesidad de consolidar su comité de dirección. ¿Qué prioridad debía darle a cada uno?

## HISTORIA DEL GRUPO DE DISTRIBUCIONES SINTRA

El grupo inició su andadura con la primera empresa en junio del año 1963, abriendo una distribuidora de leche en un barrio cercano a Lisboa en el que había cuatro vaquerías. El fundador, padre de los tres hermanos Gutiérrez, compraba leche natural recién ordeñada. Haciendo gala de su espíritu de innovación, vendía tres tipos de leche: la *premium*, con tapón dorado, una leche de más calidad que le añadían menos agua de lo acostumbrado en el sector en esos años; la normal, con tapón de aluminio; y, con tapón azul, la que contenía menos grasa, que años después sería la desnatada.

Dos años después de iniciar el negocio el Gobierno emitió un decreto que cambiaba radicalmente las características del negocio. Las consecuencias de esta ley fueron muy duras ya que desaparecieron las pequeñas vaquerías y la leche se tenía que comprar directamente a las centrales, con la consiguiente reducción de márgenes. Además, tenían la obligación de montar la cadena de frío (cámara de frío en el establecimiento y en las furgonetas de reparto). Todo esto supuso un coste y una inversión muy alta que llevó a los padres fundadores a vender el piso en el que vivían. Con este dinero pagaron las reformas necesarias y las indemnizaciones a los trabajadores que tuvieron que despedir. La familia fundadora —Jesús, su esposa María y sus tres hijos— se vieron obligados a vivir en una habitación que había detrás de las instalaciones de la empresa y que, a su vez, durante la jornada laboral, utilizaban de almacén.

Pronto iniciaron la diversificación del negocio; empezaron a vender y a repartir —además de leche— refrescos, cerveza, vino y gaseosa. Por aquel entonces su principal competidor sólo vendía leche. La furgoneta de reparto se quedó pequeña y tuvieron que ampliar considerablemente la capacidad logística. En 1968 la empresa contaba con doce camiones de reparto y era el principal distribuidor de leche en Lisboa; también vendía a distribuidores en

un radio de 100 km, aproximadamente. María, que trabajó desde el inicio con su marido, controlaba las cuatro furgonetas que repartían a domicilio, atendiendo directamente al consumidor final.

En abril de 1975 empezaron a vender leche de otros proveedores. Uno de ellos trataba, sin éxito, de introducir en el mercado la leche en *brik*, con el problema de que el producto caducaba en sus almacenes. Una vez más, utilizaron la enorme creatividad y picardía de Jesús para superar el reto: una serie de personas de confianza frecuentaban las tiendas de una zona determinada pidiendo leche en *brik*. Ante la negativa, abandonaban el local sin efectuar ninguna compra; días después, Jesús entraba ofreciendo la leche envasada en el nuevo sistema.

En 1976 se trasladaron a un almacén de 600 m<sup>2</sup>. Ese año tuvo lugar la primera huelga en el sector lácteo. Durante dieciocho días nadie repartió leche en Lisboa, excepto Distribuciones Sintra. Debido a la acción de los piquetes, que les pincharon ochenta y cinco ruedas y les rompieron tres motores, se cargaban los camiones escoltados por la Policía Nacional. Como consecuencia de esta huelga incrementaron las ventas; pasaron de 50.000 a 102.000 cajas mensuales.

En el año 1977 construyeron un almacén en un polígono cercano. Empezaron a tener frecuentes desencuentros con el proveedor de la leche en *brik* y en 1979 empezaron a comercializar otras marcas. Lamentablemente, a los dos meses de comenzar, surgieron problemas con partidas de leche de mala calidad de los nuevos proveedores. La empresa tardó dos meses en solucionar este problema; en ese tiempo perdieron un 40% de las ventas lo que les supuso, una vez más, un paso atrás.

A partir de aquel momento se diversificó en más líneas de productos y en los dos años siguientes se cogió la distribución de bodegas de vino —Cava Segura Viudas y Vinícola de Castilla, propiedad de Rumasa— y de otros productos. Llegó a tener en 1982 un equipo de trece comerciales dedicados a estas nuevas líneas.

En febrero de 1983 el Gobierno Español expropió Rumasa y quitó la distribución a la mayor parte de los distribuidores, entre ellos Distribuciones Sintra, lo que provocó una bajada del 70% de las ventas de vinos y licores, y el despido de varios trabajadores.

Durante años Jesús había introducido en el mercado luso diferentes marcas de leche y siempre tuvo el deseo de tener su propia marca. En septiembre de 1983, junto con otro socio conocido de la familia desde hacía bastantes años, compraron una central lechera en Extremadura (España), situada en la frontera con Portugal. A los pocos meses surgieron problemas con el socio, que no respetó la política de inversiones acordada, así que la familia vendió su parte. Todo esto ocasionó fuertes pérdidas ya que se había hecho una gran inversión en la frontera para desarrollar este proyecto. Esta situación llevó a la empresa nuevamente a un estado de quiebra financiera técnica. Para solventar el grave problema, tuvieron que efectuar despidos de trabajadores con importantes indemnizaciones y vender parte del patrimonio, incluida la casa familiar, algunos terrenos y la nave de Lisboa. Gracias a la unión de la familia y al esfuerzo