

¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.<sup>1</sup>

## LA EMPRESA

A finales de 2020 Enrique Fernández, director general de NutriAvance, estaba preparando la reunión de consejo de administración en la que presentaría un avance del cierre contable de 2020 y en la que había decidido introducir una propuesta de inversión que él creía fundamental para la continuidad del negocio. Tenía el temor de que se la rechazaran ya que algún consejero, cuando le había comentado la idea inicial, le dijo que era completamente oportunista.

Enrique no las tenía todas consigo. Aunque había hablado con una parte de los consejeros sobre sus planes y creía que su posición sería favorable, tenía muchas dudas sobre si podría finalmente convencer a los consejeros que representaban al socio mayoritario de la empresa.

La compañía era uno de los principales transformadores alimentarios del país, con dos ramas de actividad (divisiones); Vegetales (fundamentalmente tomate) y Cárnicos (principalmente del porcino).

Cada uno de los procesos de producción se llevaba a cabo en una planta distinta; la transformación del tomate se realizaba en la planta de Montoliu, provincia de Lérida, que era una planta antigua y prácticamente al límite de su capacidad de producción. La planta de cárnicos se encontraba en Lérida; era una planta muy moderna que se encontraba aproximadamente al 50% de su capacidad.

---

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

Copyright © agosto 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).

NutriAvance era propiedad de tres socios<sup>2</sup>. Uno de ellos, un grupo cooperativo, asumió la gestión operativa del negocio. Los tres la habían adquirido en 2013 con el deseo de desarrollar un proyecto estratégico que pretendía mejorar la capacidad de añadir valor a una de las ramas del grupo cooperativo<sup>3</sup>. En 2020 las personas que promovieron aquella idea ya no estaban relacionadas con el negocio. Ninguna tenía responsabilidades en el consejo y los principales protagonistas estaban jubilados. El propio Enrique se había incorporado a la compañía hacía escasamente un año y medio, proveniente de una de las divisiones del grupo cooperativo.

La idea original que motivó la unión de los tres socios para comprar NutriAvance era incorporar una marca líder en su sector, conocida por el público, que debía ser la pieza del puzle que completaría todo el proceso de generación de valor; en el caso de la cooperativa, nacía en el campo e integraba, así, prácticamente todos los eslabones de la cadena de valor.

Aunque eran tres socios, dos de ellos habían asumido el compromiso de venta al grupo cooperativo una vez NutriAvance estuviera estabilizada.

## LOS ANTECEDENTES

En los primeros años tras la adquisición la empresa no generó beneficios, perdió parte de la cuota de mercado y se sumió en diversos problemas. Ante esto el consejo decidió sustituir a los principales directivos, cosa que realizó a finales de 2018. Posteriormente le encargó a Enrique la dirección general, la ejecución de su decisión y darle un nuevo enfoque a la gestión. En el encargo no había muchos más detalles, directrices ni consignas.

Enrique tenía 42 años, era ingeniero agrónomo y conocía a la perfección el grupo y los procesos industriales. De hecho, había desarrollado su carrera profesional en el grupo asumiendo otras veces retos difíciles, siempre con muy buenos resultados, lo que le había hecho ganar la confianza del presidente y de casi todos los miembros del consejo rector de **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** Sin embargo, este era el primero de sus retos que no tenía carácter eminentemente técnico y, aunque le habían dado la posibilidad de crear su propio equipo, la escasez de presupuesto, debido a las pérdidas, le limitaban. Además, su falta de experiencia en la gestión de un asunto global como el que tenía entre manos hacía que, en la práctica, fuera objeto de un seguimiento muy intenso por parte del consejo de administración.

---

<sup>2</sup> El socio mayoritario, AVANCES CAPITAL —con el 42%— era un fondo de capital riesgo de titularidad pública cuya motivación era contribuir a que las empresas de la región pudieran mejorar la capacidad de generar valor. En segundo lugar, se situaba el grupo cooperativo COGEAL —con un 39% del capital— y finalmente una entidad financiera local, Caja Rural, aportaría el 19% restante. Todos ellos contaban con dos miembros en el consejo.

<sup>3</sup> La empresa anteriormente había sido propiedad de empresas multinacionales, como KRAFT o UNILEVER.

Las primeras actuaciones de Enrique al llegar a la empresa fueron la confección de un análisis de la situación para posteriormente realizar un plan de actuación y reestructuración. Con respecto al análisis, en el ANEXO 1, se puede ver un extracto de las conclusiones del informe. Por su parte, la reestructuración, supuso el despido de prácticamente todos los directivos de la empresa, con excepción del director comercial y de los responsables de producción de las plantas. Unos meses más tarde, también se produciría la salida del director comercial.

### **ACTUACIONES EN 2019, 2020 Y PLANES PARA 2021**

A lo largo de 2019 y 2020 pusieron en práctica diversas medidas para tratar de solucionar los problemas detectados (ver ANEXO 1) y, para aquellos que no fuera posible una solución a corto plazo, las actuaciones previstas tenían por objeto mitigar sus efectos. Entre ellas, se realizó un aumento de capital de 1,6M suscrito por todos los accionistas según su participación en la empresa. Una parte de este capital se destinó a saldar deuda financiera.

Uno de los problemas que atacaron era la innovación de los productos, así como la mejora tanto de su imagen como de la comunicación de la calidad del producto. Pretendían conseguir la captación de nuevos clientes que permitiera diluir la dependencia que mantenía sobre unos pocos. Y era sobre este aspecto sobre el que versaría el plan que iba a presentar en el próximo consejo.

Durante 2019 y 2020 el principal accionista (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) había mostrado varias veces su preocupación por la infrautilización de la planta de cárnicos y el hecho de que, de alguna manera, los beneficios generados por la división de Vegetales estuvieran financiando la de Cárnicos. En su opinión, era necesario crecer en la línea de cárnicos y así se lo había hecho saber a Enrique en los distintos consejos. De hecho, en varias ocasiones, había pedido la preparación de informes referentes a cómo iba evolucionando el grado de utilización de la planta de cárnicos.

El fin del ejercicio 2020 estaba muy próximo y los datos estimados para el cierre de la cuenta de explotación se podrían tomar como prácticamente definitivos. En el ANEXO 2 se muestran las cuentas de resultados comparativas de 2016 a 2020 que se iba a presentar en el consejo y el análisis realizado por los responsables de la compañía. Estos eran esencialmente los documentos con los que Enrique explicaría que se habían conseguido consolidar los beneficios gracias a los menores costes de estructura motivados por la reestructuración del conjunto de directivos afrontada en 2019 que, tras el coste de asumirla, en 2020 mostraba ya los importes salariales sin indemnizaciones.

Para Enrique era muy relevante el hecho de que en 2020 se hubiera podido mejorar el beneficio operativo (EBIT) en 2,3M con respecto al año anterior; y que se hubiera mejorado el volumen de NOF y la rotación del Activo No Corriente (ANC).