

LA DECISIÓN DE RAQUEL¹

Raquel Parrilla, Directora Adjunta de Transportes Miguel Parrilla, estaba exhausta tras la última discusión con su padre, Miguel Parrilla, fundador y Director General de la empresa, acerca del desempeño de uno de los trabajadores del departamento de Administración.

Llevaban trabajando codo con codo desde que se incorporó a la empresa tras terminar sus estudios universitarios. Siempre siguiendo sus pasos y ejecutando todas sus directrices, justo lo que él veía conveniente para el desarrollo de la compañía.

Raquel ya se había visto en situaciones parecidas a la que vivía ahora. Estaba cansada de todo eso. En las ocasiones en la que había una confrontación por desavenencias acerca del negocio, Miguel se quejaba a su hija: “¡Me estás quitando la vida!”. Raquel comentaba:

“Es muy difícil cuando se mezclan los sentimientos y el vínculo entre padre e hija. Él estaba muy unido a mí y esa relación tan fuerte pasaba factura al negocio”.

Ella no podía parar de pensar cómo avanzar. Ya había intentado hablar con su padre en varias ocasiones, pero siempre terminaban discutiendo. Esta tensión estaba afectando no sólo a su relación, sino también, a la buena marcha de la empresa, confundiendo incluso a los trabajadores, que no sabían a quién debían hacer caso.

La cabeza le daba mil vueltas: se planteaba el dejar la empresa y buscar un trabajo por cuenta ajena, o montar su propia empresa... pero para ella lo más importante era el bienestar de su familia, de su padre. La situación en ese momento, tal y como estaba, no era sostenible.

TRANSPORTES MIGUEL PARRILLA

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por la asistente de investigación María Garrido Illescas, bajo la supervisión del profesor Antonio-Abad Hidalgo Pérez, 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 © 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.

Transportes Parrilla S.L., era una empresa familiar que se dedicaba al transporte de mercancías. Fue fundada por dos hermanos, Enrique y Miguel Parrilla, padre y tío de Raquel respectivamente. Su sede se encontraba en Camas, Sevilla.

Al principio sólo daban servicio a pequeñas empresas de la zona, pero pronto, gracias a las dotes comerciales de Enrique, consiguieron dos grandes clientes: Gallina Blanca y Nestlé.

El negocio estaba en auge, pero la diferencia de caracteres entre los hermanos provocó que aquella sociedad se disolviese y Miguel Parrilla fundara su propia empresa, Transportes Miguel Parrilla.

Durante los siguientes años, la empresa fue creciendo: Miguel invirtió en la compra de más camiones, realizando también un significativo desembolso para la compra de unos terrenos y una nave para el desarrollo de su actividad, siempre con el objetivo de crecer. Sin embargo, la rentabilidad del negocio no podía hacer frente a estas inversiones. Este desfase, unido a varios siniestros que afectaron a las mercancías, provocó que la empresa entrase en una profunda crisis, que duró más de diez años.

Ese periodo crítico coincidió con la entrada de Raquel en la empresa. En sus propias palabras:

“Para mí fue como una bofetada. Nada más salir de la Universidad me enfrentaba a una empresa en quiebra técnica. Cada viernes acababa la semana moralmente agotada y pensando que era imposible que superásemos aquella situación. Fue un periodo en el que vivíamos al día y no teníamos capacidad para concebir una visión a largo plazo de negocio”.

En sus inicios en la empresa, Raquel contaba con la ayuda de su hermana M.^ª del Mar. Pero pasado un tiempo, llegó a no sentirse cómoda en la empresa; en un primer momento, Raquel decidió sentarse con ella para ayudarla a buscar un camino que la llenase. Finalmente, su hermana se desligó del negocio y tomó la decisión de emprender su carrera profesional al margen del negocio familiar.

De esta forma, quedaron Raquel y su padre al frente de la gestión del negocio y en el accionariado, Raquel ostentaba el 54%, su padre Miguel el 35% y su hermana M.^ª del Mar el 11%.

Tras varios años buscando soluciones para salir de aquella situación de crisis, se consiguió vender las instalaciones, con lo que por fin alcanzaron la capacidad para empezar a pagar deudas y responder a los proveedores. Como decía Raquel, *“fue como empezar de cero”*.

Superada la crisis y con una mayor estabilidad, empezaron a diversificar los clientes. Hasta ese momento, Nestlé representaba el 80% de las ventas de Transportes Miguel Parrilla. Siendo conscientes del riesgo que eso suponía, habían logrado ampliar la cartera

con nuevos clientes como García Baquero, El Corté Ingles, Pascual, o Mercacolonia S.L., consiguiendo así que la aportación de Nestlé en su facturación quedase en un 22%.

VALORES DE TRANSPORTES MIGUEL PARRILLA

Desde los inicios, el esfuerzo y la constancia eran los principales valores de la compañía. Raquel había crecido con esa filosofía; ella misma recordaba como su padre, desde pequeñas, muchas mañanas las levantaba abriendo las persianas y con la misma frase: *“¡A levantarse, que el dinero no cae del cielo!”*

“Nos hizo muy conscientes del sacrificio, de que, si algo queríamos conseguir en la vida, tendría que ser acompañado de esos valores de esfuerzo y constancia. Él fue el vivo ejemplo de ello.”

Al cliente lo situaban en el centro del negocio, destacando el valor del servicio y la formalidad. Raquel contaba que, en ocasiones, su padre olvidaba que los servicios tenían que ser rentables, en su afán de satisfacer al cliente. Mostraba verdadera pasión por sus clientes y su negocio.

Otros de los valores que siempre se destacó fue la transparencia y la honestidad ante clientes y proveedores. Gracias a ello, Transportes Miguel Parrilla se creó un buen cartel de formalidad y seriedad, que tanto les ayudó luego a abrir nuevas puertas a nuevos clientes.

Cuando Raquel se incorporó a la Dirección, tuvo clarísimo que esos valores seguirían constituyendo el ADN de su empresa. Su objetivo, además de mantenerlos con el propio ejemplo, era hacerlos más visibles, trabajando mucho más su comunicación interna y externa.

RAQUEL EN LA EMPRESA

Raquel sentía una gran admiración por su padre. Todo lo que sabía del negocio era gracias a él. Su padre siempre quiso que estuviera presente en cada reunión que mantenía: con clientes, proveedores de transporte, concesionarios de camiones, socios financieros, equipo de trabajo, ...

El sector del transporte era y es un sector fuertemente masculinizado: según la Comisión Europea, la cuota femenina en transporte y logística alcanza solamente un 22% en Europa y en España la cifra disminuye hasta el 19%.

Gracias a las enseñanzas de su padre, había conseguido entrar en este sector liderado por hombres. Miguel se caracterizaba por su transparencia y honestidad con sus clientes; esa seguridad del buen servicio que transmitía Miguel es lo que Raquel tomó como ejemplo para seguir tratando con los clientes e ir captando otros nuevos.