

## TUTTI PER LA PASTA (B)<sup>1</sup>

¡Mira que fallar el despertador precisamente hoy! Son las 9,15 de la mañana cuando aparece en la puerta de la vivienda del Sr. Pérez el taxi llamado por su esposa mientras él finalizaba su aseo matutino. "*Rápido, a Serrano, 121, por favor*", indica el Sr. Pérez aún ocupado en comprobar el estado del nudo de su corbata. Con un "*no se preocupe usted; el tráfico en Madrid un 31 de julio nos permitirá llegar en cinco minutos*" le contesta el taxista. Durante el viaje D. José da un último vistazo al orden del día del Consejo de Administración convocado para las 9,30 horas de hoy y recuerda, brevemente, las circunstancias que han motivado su convocatoria, así como los acontecimientos que se han producido durante este mes.

\*\*\*\*\*

Las 9.05 de la mañana. La escasez de tráfico provocado por la falta de los veraneantes se nota en Madrid. Siguiendo el ritual matutino, el Sr. Pérez deposita el café en un extremo de su mesa, vuelve la hoja del calendario mientras piensa "ya estamos a nueve de julio ... en tres semanas estará de vacaciones!...", y empieza a dar lectura a la parte "interesante" del correo que María, su secretaria, le entregó tras deseárselo buenos días mostrando una amplia sonrisa. Tras pasar los sobres uno tras otro, prestó atención a una carta enviada por fax, procedente de Pisa, cuya traducción es la siguiente:

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por los profesores Joaquín Justel Delgado y David Moreno Utrilla y supervisado por el profesor José Luis de Leiva Hidalgo, del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Noviembre 1993, 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](mailto:casos@santelmo.org).

*Pisa, 8 de julio de 1993*

*Estimado Sr. Pérez,*

*Tenemos el agrado de dirigirnos a Vd., en su condición de Administrador único de RASA, con objeto de comunicarle que el canon correspondiente al Know-How del segundo trimestre de 1993 no ha sido pagado aún.*

*De hecho, estamos sorprendidos no solamente por el mencionado impago, sino porque los pagos efectuados desde el inicio de la explotación del restaurante han sido inferiores a los presupuestados (11,63 millones presupuestados frente a menos de 7,93 millones cobrados). Mi Consejo de Administración está preocupado por las noticias acerca de la difícil situación por la que atraviesa RASA. Alguno de los administradores han oído que el restaurante no esta operando correctamente, por lo que dicho Consejo ha pedido que elaboremos un informe sobre la situación financiera y comercial de RASA.*

*Por consiguiente, hemos decidido enviar a los Sres. Di Casstri y Bernasconi, quienes tienen el encargo de elaborar dicho informe. El Sr. Di Casstri estudiará la situación comercial de la sociedad, así como sus perspectivas de futuro. El Sr. Bernasconi analizará la situación financiera y realizara una previsión realista de los próximos meses, así mismo estudiará las principales tendencias financieras que puedan derivarse del balance y cuenta de resultados de la sociedad a 30 de junio de 1993. Ambos llegarán a Málaga el próximo 10 de julio.*

*A la vista de los informes debería convocarse una reunión del Consejo de Administración de Tutti Española, SA., en el que se tomen las medidas oportunas. Seria conveniente, en consecuencia, recibir la información oportuna referente al Consejo mencionado no más tarde de la primera semana de agosto.*

*Por favor, tenga en cuenta que estas personas han sido autorizadas a analizar toda la información relacionada con RASA. Por tanto, le rogamos les facilite la información más detallada.*

*Como de costumbre, no dude en ponerse en contacto con nosotros si necesitase mayor información sobre el contenido de esta carta.*

*Muy atentamente,*

*G. Fidalgi  
Director General de Operaciones  
Tutti per la Pasta, Spa.*

Tras leer la carta, el Sr. Pérez repasó mentalmente las dificultades atravesadas por RASA durante los últimos meses, al tiempo que telefoneó al Sr. Gómez, con objeto de comentarle la inminente llegada de los expertos italianos, así como que preparase unos estados financieros cerrados a 30 de junio de 1993 y le pidió que se pusiese a disposición de los expertos italianos durante el tiempo que permanecieran en Málaga.

Tras la conversación telefónica, revisó el expediente de la reunión del Consejo de Administración celebrada el 17 de abril de 1993, en la que se analizó la situación real de la sociedad RASA a 31 de marzo de 1993. Recordó al efecto el informe presentado por el Sr. Gómez, cuyo contenido cabe extractar en los siguientes extremos:

- 1.- Situación económica al 31 de marzo de 1993 (Anexo 1 y 2).
- 2.- Al analizar las ventas, se concluía en dicho informe que, si bien las mismas habían sido menores a las esperadas, y consiguientemente los beneficios obtenidos, también era cierto que en dicho período se obtuvieron por primera vez resultados no negativos.
- 3.- También merece destacar que el coste medio de las ventas se había reducido al 39%, en vez del 42% que se incluía en las previsiones iniciales para el período.
- 4.- Como consecuencia de las menores ventas y en el supuesto, poco probable, de no alcanzar las ventas previstas (suponiendo que se mantuviesen en la línea de los últimos tres meses 85 %), podría ser necesaria una inyección adicional de tesorería de unos 5 millones de pesetas. Consecuentemente solicitaba autorización para negociar con el banco la concesión de un préstamo por dicho importe con vencimiento 30 de septiembre de 1993 (lógicamente avalado por Tutti Española S.A.).
- 5.- Recomendaba el informe realizar un esfuerzo significativo en el plano publicitario invirtiendo 3 millones de pesetas en dar a conocer el establecimiento y premiando la asiduidad de los clientes.
- 6.- Por último, insistía el Sr. Gómez en las buenas perspectivas futuras del establecimiento de Málaga. En este sentido mantenía como razonables las previsiones efectuadas en el plan de viabilidad, a pesar de no haber alcanzado en el primer trimestre el 100% del presupuesto (aportaba como dato que el último trimestre de 1992 fue muy malo).

Los acuerdos tomados en dicho Consejo fueron:

- 1.- Continuar con la explotación del establecimiento.