IEEM
ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

LEG-017

Distribuidora Norte Austral

Una mañana de marzo

Rubén Ferrari llegó temprano aquella mañana de marzo a la oficina de Distribuidora Norte Austral, como acostumbraba desde hacía casi veinte años. Sobre el escritorio encontró una carpeta con documentación que no esperaba.

Federico Batista la había dejado la tarde anterior, con una nota de cinco palabras: «Para leer despacio, por favor». La carpeta contenía una denuncia impresa, firmada por Mariela Ruiz, administrativa del área de Compras, y una hoja con cifras subrayadas a lápiz. En la denuncia se solicitaba revisar cómo el área de Compras seleccionaba a los proveedores de envases para la marca propia de la empresa, y cómo se aprobaban y pagaban los pedidos.

Ferrari conocía a Mariela Ruiz, autora de la denuncia. Su relación con Gustavo Iriarte era más prolongada: trabajaban juntos desde hacía quince años.

La empresa

Rubén Ferrari había iniciado la actividad de distribución a comienzos de los años noventa, con un camión que él mismo conducía y con dos clientes en Montevideo. Pagaba a sus proveedores con cheques a treinta días. En el momento de los hechos, Distribuidora Norte Austral era una distribuidora mayorista con 240 empleados, dos sedes y una facturación anual de aproximadamente USD 46 millones. Además de distribuir, comercializaba alimentos secos con la marca propia «Norte A». Compraba esos alimentos a granel y los fraccionaba en el depósito de Canelones.

Caso de la División de Investigación y Análisis del IEEM preparado por Gabriela Machado como base de discusión en clase y no como ejemplo de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Noviembre, 2026. Prohibida su reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del IEEM. Derechos reservados, IEEM, Universidad de Montevideo.

Dato	Detalle
Actividad	Distribución mayorista de alimentos secos, bebidas y artículos de limpieza. Los alimentos de la marca propia «Norte A» se fraccionaban en el depósito de Canelones.
Sedes	Oficinas centrales en Montevideo y depósito en Canelones
Empleados	240
Facturación anual	USD 46 millones
Clientes	Almacenes y autoservicios (50 % de las ventas), supermercados regionales (40 %), un importador alemán (3 %) y otros clientes, como establecimientos gastronómicos e instituciones (7 %)
Órgano de administración	Directorio de cinco miembros: Rubén Ferrari, presidente y socio fundador; y Jorge Ibarra, socio fundador; Martín Olivares, socio desde hacía quince años; Lucía Pereyra, directora independiente; y Verónica Ferrari, directora.

Tres áreas de la empresa intervenían en los hechos descritos:

- Ventas, a cargo de Martín Olivares, había registrado un crecimiento que el directorio valoraba especialmente.
- Administración y Finanzas, a cargo de Federico Batista, concentraba las tareas de contabilidad y pagos. Dentro de esa área funcionaba un equipo de auditoría interna integrado por dos personas. El equipo revisaba la contabilidad y los pagos, y reportaba a Batista.
- Compras dependía del gerente Gustavo Iriarte, quien reportaba a su vez a Martín Olivares, responsable comercial. La empresa había adoptado esa estructura para coordinar la negociación con proveedores y clientes. El área compraba cajas de cartón, film, precintos y envases para el fraccionamiento de los alimentos de marca propia. También contrataba servicios de transporte y mantenimiento. Tenía a su cargo la relación con los proveedores.

Los principales responsables de la empresa mantenían relaciones de trabajo de varios años. La composición del equipo de Compras se había mantenido estable durante ese período. La empresa tenía un código de conducta y una política de conflictos de interés que se había aprobado años atrás. No tenía un área de cumplimiento: Administración gestionaba las declaraciones de conflictos de interés, las firmas de documentos y el canal de denuncias, junto

con sus restantes responsabilidades y sin personal dedicado exclusivamente a esas funciones. Esas tareas no estaban sujetas a una revisión independiente del área.

El procedimiento de compras exigía obtener al menos dos cotizaciones para pedidos superiores a USD 10.000. Las excepciones debían ser justificadas por Iriarte y aprobadas por Olivares. El depósito confirmaba la recepción de la mercadería y Administración cotejaba esa constancia con la orden de compra y la factura antes de pagar. Batista autorizaba los pagos. La política de conflictos de interés exigía declarar los vínculos personales o económicos con proveedores antes de intervenir en su selección; no se había establecido una actualización periódica de las declaraciones.

Las personas

Rubén Ferrari, 68 años, presidente y socio fundador

Había fundado la empresa y dirigido su crecimiento desde el comienzo. Seguía gestionando personalmente muchas de sus relaciones comerciales. Confiaba en quienes conocía desde hacía décadas, y eso le había dado buenos resultados durante mucho tiempo. Consideraba que la confianza en las personas era más importante que los procedimientos y la documentación.

Lucía Pereyra, 52 años, directora independiente

Había trabajado en el área de finanzas de una cooperativa y era la única integrante del directorio que pedía documentos antes de opinar. Algunos integrantes interpretaban sus pedidos de documentación como una señal de desconfianza.

Martín Olivares, 49 años, director, socio desde hacía quince años y responsable de Ventas

Consideraba que sus resultados comerciales respaldaban su criterio de gestión. Pensaba que negociar con proveedores y clientes era parte del oficio y que quienes pedían reglas estrictas no entendían cómo funcionaba el mercado. Por su doble función de director y responsable comercial, las decisiones y los problemas de Compras involucraban directamente su gestión.

Jorge Ibarra, 63 años, socio fundador y director

Había trabajado con Ferrari desde los primeros años y había estado quince años a cargo del depósito de Canelones. Había dejado la gestión cinco años antes y conservaba su participación en el capital. Lo unía a Ferrari una amistad de más de treinta años.

Verónica Ferrari, 41 años, directora e hija de Rubén Ferrari

Había ingresado al directorio dos años antes y no desempeñaba funciones ejecutivas en la empresa. Participaba poco en las discusiones y no solía expresar una posición propia sobre los asuntos de gestión tratados por el directorio.

Federico Batista, 44 años, gerente de Administración y Finanzas

Llevaba la contabilidad y los pagos y tenía a cargo la auditoría interna, integrada por dos personas. Además, se ocupaba de los temas formales de cumplimiento, sin dedicación exclusiva. Era metódico y procuraba verificar la información antes de formular conclusiones. Consideraba insuficiente la dotación de su equipo para atender las responsabilidades asignadas.

Gustavo Iriarte, 57 años, gerente de Compras

Reportaba a Martín Olivares, responsable comercial. Llevaba quince años en la empresa y gestionaba personalmente la relación con los proveedores. Era generoso con su tiempo y había desarrollado relaciones con proveedores que otros integrantes de la empresa no mantenían. Muchos de sus colegas consideraban que su intervención era decisiva para resolver dificultades operativas.

Mariela Ruiz, 31 años, administrativa de Compras

Llevaba cuatro años en la empresa y registraba las facturas que llegaban al área. Era cuidadosa en su trabajo y prestaba atención a los procedimientos, aunque preguntaba poco en las reuniones.

Las tensiones entre ellos eran conocidas, aunque rara vez se discutían abiertamente. Ferrari confiaba en Iriarte. Batista dependía de Ferrari para tomar decisiones. Olivares esperaba que el área de Compras facilitara las negociaciones comerciales. Pereyra solicitaba información y tiempo para analizar las propuestas antes de aprobarlas, lo que generaba diferencias con otros integrantes del directorio. Ruiz conocía los procedimientos de Compras, pero no tenía autoridad para aprobar operaciones ni modificarlos.

La denuncia

La denuncia había llegado por el canal interno, un buzón de correo que administraba el área de Administración. Mariela Ruiz la había firmado con su nombre. Batista la había leído dos veces antes de entregársela a Ferrari. Con su nota había querido señalar que requería un examen cuidadoso, sin pronunciarse sobre la veracidad de su contenido. Consideraba necesario analizarla y quería evitar que los hechos denunciados se presentaran al directorio como ya verificados.

Ruiz había señalado que, durante los seis meses anteriores, tres compras de envases se habían adjudicado al mismo proveedor sin que en los expedientes constaran cotizaciones alternativas. Los pedidos sumaban USD 84.000. Su hoja adjunta identificaba las órdenes de compra, las facturas y los pagos correspondientes. En dos operaciones, el pago se había realizado antes de que se incorporara al expediente la constancia de recepción. Ruiz no sabía si la mercadería

había llegado antes y el registro se había completado después, ni si existían otras cotizaciones archivadas fuera del sistema.

Los hechos descritos todavía no habían sido verificados. La denuncia no identificaba un beneficio personal de Iriarte ni afirmaba que los envases no se hubieran recibido. Batista había comprobado que las órdenes, facturas y pagos figuraban en el sistema, pero aún no había revisado las autorizaciones de excepción ni solicitado explicaciones a los responsables.

Auditoría interna no había revisado esas operaciones ni había recibido la denuncia. Su trabajo del último año se había concentrado en conciliaciones contables y documentación de pagos; no había evaluado la selección de proveedores ni el cumplimiento de la política de conflictos de interés. Batista debía decidir si le encargaba la revisión, aunque parte de los controles cuestionados correspondía a su propia área.

La denuncia llegó al directorio en su reunión de abril. Ferrari informó sobre su recepción y planteó la necesidad de examinarla. El directorio encargó a Batista que reuniera antecedentes para la reunión de mayo y postergó hasta entonces la decisión sobre cómo proceder. No definió el alcance de la revisión, quién debía realizarla, ni qué medidas correspondía adoptar mientras tanto.

Al terminar la reunión, el directorio no contaba con un análisis de los hechos. Tampoco había resuelto cómo debía intervenir Olivares, de quien dependía el área cuestionada, ni quién debía mantener el contacto con Ruiz.

Pedidos externos

Durante la semana posterior a la reunión de abril, la empresa recibió dos solicitudes de información que debía responder antes de la siguiente sesión ordinaria del directorio.

El importador alemán que representaba el 3 % de las ventas pidió un certificado firmado por el directorio que confirmara que la empresa contaba con un programa anticorrupción vigente y efectivamente implementado. Solicitó recibirlo en quince días como requisito para autorizar el siguiente embarque de Norte Austral. El contrato comercial vencía en noventa días y el cliente también había condicionado su renovación a la presentación de esa documentación.

El banco con el que la empresa mantenía una línea de crédito de USD 3 millones solicitó información similar. La línea vencía en sesenta días, pero el banco había fijado un plazo de veinte días para recibir los antecedentes necesarios para evaluar su renovación. La empresa aún no tenía confirmación de que pudiera renovarla si presentaba información incompleta o con salvedades.

El cuestionario del cliente alemán era más exigente que el del banco. Además de anticorrupción, preguntaba si la empresa verificaba a sus contrapartes mediante consultas a listas restrictivas, cómo protegía los datos personales de sus clientes y si contaba con un código de conducta que sus proveedores y empleados hubieran firmado. También solicitaba evidencia

de debida diligencia sobre cada proveedor cuyas operaciones hubieran representado más del 10 % del gasto total en compras del último ejercicio cerrado, confirmación de que los directivos no tenían conflictos de interés sin declarar y una descripción del canal de denuncias y de las medidas de protección de los denunciantes.

Batista debía identificar qué afirmaciones podía respaldar con documentación y elevar al directorio los puntos que requerían su decisión. La existencia del código de conducta y de la política de conflictos de interés no le permitía, por sí sola, confirmar la implementación de todos los controles solicitados.

Cuestiones pendientes

Con esos plazos, Ferrari debía decidir si convocaba una sesión extraordinaria antes de mayo para resolver cómo se analizaría la denuncia, qué medidas se adoptarían durante la revisión y qué respuestas podían autorizarse para el cliente y el banco. El directorio tenía varias cuestiones pendientes:

- Qué deficiencias presentaban los controles de selección de proveedores, aprobación de compras y autorización de pagos.
- Si se habían cumplido los procedimientos de compras y la política de conflictos de interés, y qué información faltaba para determinarlo.
- Qué podía afirmar la empresa frente a clientes y bancos, y con qué respaldo.
- Qué medidas correspondía adoptar para proteger a la denunciante y cómo debía comunicarse la empresa con ella.
- Qué debía encargar el directorio a la gerencia, con qué alcance y en qué plazo.
- Si la auditoría interna debía seguir reportando a la gerencia de Administración y Finanzas o pasar a depender directamente del directorio o de uno de sus integrantes independientes.

Preguntas para la discusión

1. ¿Qué riesgos enfrentaba la empresa en ese momento en los planos legal, reputacional, financiero y de personas? ¿Cuál era el más urgente?

2. ¿Qué habría implicado supervisar el asunto, además de recibir un informe? ¿Qué debía quedar registrado en el acta?

3. ¿Cómo podía verse afectada la confianza de los empleados si la denunciante sufría consecuencias adversas por haber informado de los hechos? ¿Qué debía hacer el directorio para que otros empleados pudieran denunciar sin temor a represalias?

4. ¿Qué debía resolver el directorio en esa etapa, con la información disponible? ¿Qué documentos o declaraciones no estaba en condiciones de firmar todavía y por qué?