

IBERICA DE COMPONENTES ELECTRONICOS, S.A. ⁽¹⁾ I.C.E.S.A.

A finales de octubre de 1994, Alejandro Gato, fue contratado como Director Financiero de Ibérica de Componentes Electrónicos, S.A. (I.C.E.S.A.). A las pocas semanas de incorporarse a la Compañía se dio cuenta de que no existían políticas definidas en las relaciones bancarias de la compañía; I.C.E.S.A. trabajaba con más de seis entidades financieras de forma continuada, pero sin un claro reparto del negocio y sin que las condiciones con cada una de ellas estuvieran claramente establecidas.

Por otra parte, en los últimos días había recibido a representantes de varios Bancos y Cajas de Ahorros con los que ICESA no trabajaba, que le comunicaron sus deseos de entablar relaciones de negocio con la misma. De entre estas entidades Alejandro Gato preseleccionó dos, una por ser ya conocida por él en su anterior trabajo con magníficas relaciones personales ya probadas y la otra por la seriedad profesional de sus planteamientos.

Para contar con criterios que le ayudaran a clarificar la política a seguir, Alejandro Gato trabajó durante dos tardes con el Jefe de Tesorería repasando la historia de las relaciones mantenidas con las seis entidades que trabajaban regularmente con ICESA. Llegó a la conclusión de que solo cuatro de ellas merecían ser tenidas en cuenta para el establecimiento de su futura política bancaria.

"Estimo que con 3 ó 4 entidades estaríamos en un nivel adecuado para nuestro negocio bancario, decía Alejandro a su Director General. Trabajar solo con una o dos entidades tiene sus riesgos, pero trabajar con más de tres o cuatro no tiene sentido por que se echa agua al vino".

(1) Caso preparado por el Profesor Joaquín Justel, Profesor Colaborador del Area de Finanzas del Instituto Internacional San Telmo, con fecha de Abril de 1995.
Este caso ha sido preparado para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.
Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.
Copyright © 1995. Instituto Internacional San Telmo.

HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

I.C.E.S.A. (propiedad al 100% de American Electronics, Inc. un conglomerado mundial con más de 800 millones de dólares de facturación consolidada), había sido creada en España en 1985. Casi todos los ejercicios económicos se cerraron con resultados más que aceptables y siempre cumplió todos sus compromisos aún en los dos ejercicios en que pasó dificultades. De acuerdo con la política de su matriz, había mantenido una clara transparencia de comunicación e información, tanto hacia su matriz como hacia el exterior.

Su objeto social es la fabricación de componentes electrónicos con destino al mercado español y al de exportación, trabajando con licencia de American Electronics Inc., fabricando con alta calidad y fiabilidad en sus entregas.

Su buena reputación le hacía especialmente atractiva para las entidades bancarias que veían en ella una fuente de inversión, así como eventuales excesos de tesorería. La incorporación de Alejandro Gato, con gran prestigio profesional, añadía atractivos para establecer o estrechar relaciones financieras a largo plazo.

En los primeros días de noviembre Alejandro Gato y sus colaboradores empezaron a trabajar para hacer un esquema de las operaciones bancarias que tendría que realizar en el año 1995, en función del presupuesto de operaciones, ya aprobado, que se incluye como Anexo 1.

Además celebró entrevistas con las seis entidades financieras que había preseleccionado a fin de establecer relaciones permanentes con las que fueran definitivamente seleccionadas.

En dichas entrevistas, Alejandro entregó los datos del Anexo 1 y pidió a todos sus interlocutores una oferta que recogiera las mejores condiciones con las que cada entidad estaba dispuesta a trabajar con ICESA.

El 15 de noviembre tenía sobre su mesa, preparada por su secretaria, la información que aparece en los Anexos 2 y 3. Con ella, Alejandro debía decidir en los próximos días con cuales de las seis entidades trabajaría, de acuerdo con su idea de no rebasar el número de cuatro a la vez que hacer un reparto del negocio bancario de ICESA. negocio bancario que ICESA podría ejercer.

ANEXO 1

Operaciones financieras de ICESA (cifras en millones de ptas.)

Presupuesto 1995

Ventas nacionales (incl. IVA)	5.197
Ventas de export. (en divisas)	1.120
Devoluciones de efectos	52
Compr. de mat. primas (incl. IVA)	2.385
Pagos de Sum. Serv. ext. (incl. IVA)	1.949
Pagos de nóminas	392
Pagos de Seguros Sociales	196
Pagos de IRPF y Sociedades	314
Pagos de IVA	119
Pago de dividendos a la matriz	275

NOTAS DE INTERES

- * Las ventas nacionales casi en su totalidad se cobran a través de efectos aceptados o pagarés y algunos recibos negociables, a un promedio de 105 días fecha factura, siendo las plazas libradas las principales capitales de provincia del país.
- * El papel objeto del párrafo anterior se descuenta a un promedio de 40 días según las necesidades de tesorería de cada momento y abonados en las cuentas de crédito de que disponía ICESA.
- * El nominal de los efectos librados es de alto importe.
- * El porcentaje de papel devuelto venía siendo históricamente del 1%.
- * Los gastos financieros para soporte del circulante, ascenderían en el ejercicio de 1994 a casi el 3% de la cifra neta de negocios, porcentaje que Alejandro Gato pretendía bajar.
- * El importe estimado de ingresos de pagarés a su vencimiento se estima en 200 mill./año (igual consideración que los cheques).