

Altas Cumbres S.A. (ALCUSA)⁽¹⁾

En un bonito pueblo de la Sierra de Huelva, una fría mañana del recién comenzado mes de Enero de 1999, los tres principales accionistas de ALCUSA que trabajaban en la empresa, se habían reunido para examinar las cuentas de 1998 que Laura la contable se había preocupado en cerrar rápidamente (ver **Anexo 1**), junto a las cifras que habían presupuestado para el año que comenzaba, (ver **Anexo 2**).

Las ventas habían ascendido a 730,9 Millones de Pesetas con un resultado después de impuestos de 51,2 millones de los que pensaban repartir como dividendos aproximadamente un 80%, tal y como venían haciendo habitualmente para remunerar también al resto de socios familiares que no trabajan en la empresa.

Deberíamos tomar una decisión acerca de incrementar el negocio para hacerlo más rentable, ya que no podemos tener instalaciones que no están utilizadas al máximo y, de otra parte, es necesario que aumentemos los dividendos para contentar al resto de la familia que pone algunos reparos con los importes que venimos repartiendo, decía Carlos (Director General y responsable comercial).

A propósito de eso, continuó Juan (responsable de compras y de fabricación), tengo conversaciones para comprar una cierta cantidad de piezas en sangre con la que podríamos aumentar nuestra producción un 15 por ciento más de lo habitual. Aunque he dejado bien claro que tendría que consultar con vosotros, en cualquier caso la decisión la debemos tomar rápidamente ya que estamos al límite de tiempo y se nos podría ir la operación.

(1) Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo. España.
Preparado por el Profesor Joaquín Justel Delgado del Area de Finanzas. Septiembre de 2000.

En el momento en que Miguel (responsable administrativo y financiero), el tercer socio, se disponía a intervenir llegó el aviso de una llamada urgente para Juan. Este se ausentó para atender la llamada, quedando la conversación interrumpida.

Pasados unos minutos volvió Juan diciendo:

Era Fernández el gerente del matadero, diciendo que o decidimos la compra o dispondrá de la mercancía de la que habíamos hablado, tan pronto la tenga preparada.

Fue entonces cuando intervino Miguel:

Ya veo que hemos de darnos prisa para tomar la decisión de ampliar o no nuestro volumen de actividad y no debemos olvidar que de acuerdo con la última conversación que tuvimos sobre este asunto, si decidiéramos ampliar, habremos de hacer inversiones por unos 50 millones de pesetas a pesar de que tengamos alguna capacidad sobrante, pero descompensada en cámaras y otros elementos.

A su vez dispondríamos de la ventaja, puesta de manifiesto el otro día por ti, de que aprovechando toda la capacidad disponible, para cada punto que aumentemos la producción, solo se incrementarán el 0,8 por ciento los gastos de personal y generales, siendo el resto de gastos proporcionales a las ventas. ¿No es así?

Por otra parte, lo que compremos ahora no lo podremos vender hasta dentro de dos años aproximadamente.

Carlos, que en esos momentos estaba hojeando los papeles con las notas que constituían la base del presupuesto del año 1999, reclamó la atención de los demás:

Desde ayer estoy repasando las notas que me han pasado desde contabilidad con las cifras previstas para este año sin contemplar una posible ampliación de nuestras actividades. Creo que sería prudente que trabajemos conjuntamente, para ver el impacto que una hipotética ampliación supondría sobre nuestra situación financiera.

Me preocupa saber qué nuevos recursos vamos a necesitar de nuestros bancos, que no parecen muy dispuestos a dar nuevos créditos a pesar de las garantías que a algunos de ellos les tenemos otorgadas los principales accionistas y si con la ampliación ganaremos más dinero para poder repartir más dividendos.

Pues no hablemos más y pongámonos a trabajar, dijo Juan.

La empresa

ALCUSA había sido fundada hacía mas de un siglo por antepasados de los actuales propietarios, haciendo de ella una vocación familiar que se había transmitido de generación en generación, aunque recientemente algunos de los familiares propietarios se habían separado del negocio adquiriéndoles los tres socios que trabajaban en la empresa sus correspondientes participaciones.

En 1998 habían llevado a cabo una remodelación y reparación de las instalaciones por lo que recurrieron a un crédito hipotecario de 100 millones de Ptas.

La empresa da ocupación a unas 25 personas fijas en total contratando además personal eventual en los periodos punta.

El producto

Tradicionalmente se dedican a la producción de jamones y paletas de cerdo ibérico de bellota y de recebo, así como a la elaboración de embutidos, resultante del despiece de la matanza.

El cerdo ibérico es una raza autóctona de la Península Ibérica que produce una excelente carne, criándose en dehesas en régimen de libertad y alimentándose durante la montanera⁽²⁾ de bellotas, hierbas y plantas aromáticas dentro de su medio natural, limitado a un reducido numero de provincias preferentemente en ciertas zonas de la parte occidental y suroccidental del país. (ver Figura 1).



Figura 1: Cerdos en la montanera

⁽²⁾ Montanera: Pasto de bellota o hayuco del que dispone el ganado de cerda en los montes o dehesas.-Tiempo en que está pastando.