

IBÉRICOS DE VALDERROMERA¹

A mediados de enero de 2011, Pablo Saborido, director financiero de la sociedad Ibéricos de Valderromera, S.L., empresa productora de jamones de cerdo ibérico, con el último cierre de las cuentas del 2010 en sus manos se planteaba cómo presentar sus necesidades financieras a un nuevo banco con ciertas garantías de éxito.

Su banco habitual le había anunciado recientemente que no podría mantener los niveles de deuda concedidos a corto plazo y que, en un plazo de seis meses, tendría que ajustarse a un máximo de 5 millones de euros.

Pablo sabía que el sector bancario estaba ocupado en resolver sus propios problemas; sin embargo, la noticia de su banco le llegaba por sorpresa. Para ajustarse a la coyuntural caída de ventas, las líneas de financiación de corto plazo habían sido renegociadas en el año 2008 ampliándose y constituyendo una garantía hipotecaria sobre el patrimonio de la sociedad. Ahora tenía la oportunidad de hablar con otra entidad que tenía abiertas líneas de financiación para su sector. Por desgracia la cita era con Enrique, un analista que tenía fama de ser muy meticuloso a la hora de analizar la información. Por eso, la presentación de Pablo debía ser clara y concisa en la definición del problema de la empresa y realista en las opciones de futuro, sin fisuras. La impresión que pudiera obtener Enrique sobre el control y dominio de las cuentas de la sociedad por parte del director financiero de la empresa, era un aspecto importante a tener en cuenta. Debía quedar claro que la situación estaba bajo control. Con estas ideas, Pablo se puso a preparar un informe para presentarlo ante una entidad financiera con la que no había tenido relación de negocio hasta ese momento.

LA EMPRESA

Ibéricos de Valderromera, S.L., con más de 60 años de vida, era una empresa que explotaba fincas rústicas (dehesas de su propiedad) en sus vertientes ganadera y forestal. En cuanto a la explotación ganadera, la sociedad se dedicaba al engorde de cerdos ibéricos, a su sacrificio y

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por D. Manuel Aguilera, Asistente de Investigación y el profesor Isauro López Polo, 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 © Diciembre 2011, 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.

Última revisión Octubre 2012

despiece, a la producción de jamones y paletas, a la fabricación de embutidos y a la venta de carne fresca. El producto que representaba la mayor parte de su cifra de negocios era el jamón ibérico con denominación de origen. Desde el inicio del engorde del cerdo hasta la venta de los jamones, producto estrella de la sociedad, el proceso total podía durar 3 años.

Ibéricos de Valderromera, S.L. había realizado, en los últimos 10 años, inversiones en instalaciones y maquinaria por valor de unos 8 millones de euros con el objeto de satisfacer el incremento de la demanda.

Para el desarrollo de su actividad la sociedad disponía, en enero de 2011, además de las dehesas, de instalaciones industriales en dos ubicaciones diferentes, sobre las que se seguían realizando inversiones de mantenimiento, ampliación y pequeñas inversiones de mejora para conservar el inmovilizado en perfectas condiciones de funcionamiento.

Vendían sus productos bajo dos marcas diferentes: Una para servir a grandes superficies y almacenistas, y otra para clientes individuales y al público en una tienda abierta en sus instalaciones industriales. La tienda era frecuentada por los visitantes de la zona y, también, hacía alguna venta por teléfono o Internet. Las ventas más importantes se concentraban en las grandes superficies, con las que mantenían buenas relaciones comerciales basadas en un magnífico reconocimiento de la calidad de sus productos.

Ibéricos de Valderromera, S.L., al igual que muchas empresas del sector, desde el año 2001 hasta el 2007, había experimentado un importante crecimiento, llegando a duplicar la cifra de negocios en esos 6 años. La tendencia había sido de crecimiento constante, desde los casi 5 millones de euros de ventas del año 2001 a los más de 9 millones en 2007. A partir del 2008 (ver Anexo 1) la cifra de negocios empezó a caer. Esta situación, generalizada en el sector, no se podía achacar a la gestión de la sociedad ni a problemas con la calidad del producto. Sin embargo, Pablo no entendía muy bien por qué algunos competidores estaban sorprendentemente tranquilos con la situación. Tenía la sensación de que el exceso de producción de piezas ibéricas en la zona, el descenso del consumo debido a la crisis económica del país, el descenso de ventas en todos los canales y el ajuste de precios no parecía afectar a todos por igual.

Como consecuencia de la crisis del sector, algunos clientes importantes habían cambiado sus políticas de compras. Por ejemplo, las grandes superficies habían pasado del pago anticipado de las piezas para la campaña, a pagar las piezas a 90 días desde la fecha de factura. Pablo pensaba que esta política de las grandes superficies había llegado para quedarse, así que, aunque el sector en 2011 recuperase sus niveles de actividad anteriores, no resultaba prudente considerar que la corriente de cobros proveniente de la gran superficie fuera a comportarse como lo hacía en el pasado. Pensaba que las fuerzas en este canal habían cambiado. Quizás era el momento de dirigir las ventas otros canales o países en busca de mejores condiciones comerciales y de cobro.

La costumbre de cobrar por anticipado había llevado a la sociedad a no estudiar cómo financiar sus inversiones porque los bancos siempre habían estado dispuestos a incrementar las líneas de financiación, sin preocuparse mucho de cuál era el destino de los fondos.

Pablo no sabía bien qué podía haber pasado en los últimos meses, pero las líneas de financiación de circulante estaban agotadas y la tesorería disponible no era suficiente para acometer las compras previstas de cerdos de vida. La mayor preocupación de Pablo era iniciar

adecuadamente la nueva campaña y, para eso, necesitaba comprar animales suficientes y empezar a engordarlos. Era imprescindible compensar la reducción del riesgo de su actual banco con la apertura de nuevas líneas de financiación en otro banco. En el Anexo 2 se detalla la deuda que mantenía la sociedad y su coste medio de financiación en enero de 2011.

Con estas reflexiones y una idea de las ventas para los próximos años (ver Anexo 3), Pablo tenía que montar sus previsiones y una presentación al banco, para obtener los recursos que pensaba necesitaría la empresa en el futuro inmediato. Como se trataba de un banco desconocido para él, estaba convencido que también le pedirían 3 años de datos históricos, por eso pensó que era preferible llevar ese trabajo de análisis ya preparado, para ganar tiempo y ahorrar trabajo a los analistas del banco.

Pablo pensaba que, además de explicar la situación de la empresa y la razonabilidad de su viabilidad financiera, sería conveniente ir con un plan concreto de financiación y unas proyecciones que mostraran con claridad la capacidad de la sociedad para atender los gastos de intereses y la devolución de la deuda. Sabía que la noche iba a ser larga. □