

DISTRIBUCIONES ALIMENTARIAS DEL SUR, S.L.¹

En junio de 2016, en ocasión de un encuentro organizado por el Círculo de Empresarios de una ciudad andaluza, Tomás Martín conoció a Daniel Villares, propietario de ALESIA, S.A., una importante distribuidora mayorista de productos de droguería y alimentación implantada en todo el sur de España. Tomás, que desde hacía tiempo deseaba montar con su esposa una tienda de alimentación y conveniencia en su barrio, mantuvo una amplia conversación con Daniel explorando las posibilidades de hacer negocios y llegar a un posible acuerdo comercial. Tomás y su esposa Clara habían trabajado muchos años en el sector de la distribución por lo que confiaban en su experiencia para lanzarse a establecer su propia empresa.

Durante todo ese verano Tomás y Clara estuvieron trabajando en el proyecto de negocio, una tienda de alimentación y conveniencia, pero con una cuidada selección de productos y una especial orientación al perfil de los clientes del barrio, la gran mayoría de alto poder adquisitivo. Encontraron un local de unos 400 metros cuadrados que se alquilaba y que estaba muy bien acondicionado para este propósito; además, pensando en contar con un apoyo financiero, invitaron a Vicente García, hermano de Clara, a participar en el proyecto como socio capitalista. Vicente, que trabajaba como director económico y financiero de una importante multinacional, mostró plena disposición a incorporarse en el emprendimiento.

Tras pactar un preacuerdo de aprovisionamiento con Daniel Villares, el 1 de octubre de 2016 Tomás y Vicente constituyeron una sociedad limitada, Distribuciones Alimentarias del Sur, aportando 50.000 € de capital, representado por 5.000 acciones de 10 € cada

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San telmo, España. Preparado por el profesor Raúl Ibañez Trianteno, para su uso en clase , y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Julio 2017, 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.

una, desembolsado a partes iguales por cada uno de los socios. Los gastos de notaría y constitución ascendieron a 650 € que también se desembolsaron en el mismo acto.

Durante el mes de octubre Tomás cerró un acuerdo con el Sr. Fernández, propietario del local que se alquilaba, pactando una renta mensual de 4.500 € al mes más una fianza por el valor de dos meses. También acordaron firmar el contrato el día 1 de noviembre, fecha en que se entregaría el local, de manera que Tomás y Clara pudieran abrir la tienda antes de la Navidad y aprovechar las ventas de fin de año.

Una empresa de instalaciones y acondicionamientos pasó una oferta llave en mano para preparar el local con todo su equipamiento: electricidad e iluminación, puertas de entrada, pintura, servicios, estanterías, góndolas, equipos de frío, caja registradora, muebles para una pequeña oficina, así como otros utensillos auxiliares. El presupuesto total sumaba 180.000 € a pagar en seis mensualidades, de diciembre de 2016 a mayo de 2017. Ambos socios estuvieron de acuerdo y comprometieron la obra bajo el compromiso de que se entregase antes del 15 de diciembre.

Tomás llegó a un acuerdo con ALESIA, S.A. para el suministro de la mercancía bajo las siguientes condiciones: un suministro inicial por valor de 75.000 € para la apertura del establecimiento, pagaderos en cuatro plazos con un periodo de carencia de 60 días a contar desde la fecha del servicio (prevista para el día 1 de diciembre); y a partir de allí, los pedidos semanales debían ser pagados a los 60 días a contar desde su recepción en tienda.

Consideraron que serían necesarias tres personas para apoyar al matrimonio en la atención al público y las operaciones internas de la tienda; el sueldo estipulado más la seguridad social arrojaría un coste de 15.000 € anuales cada uno. Asimismo, Tomás y Clara se asignaron una retribución cuyo coste total para la sociedad sería de 30.000 € por cada uno, todo de común acuerdo con Vicente.

Los tres ayudantes se contrataron y dieron de alta el día 1 de diciembre y la tienda abrió finalmente al público el día 9, después de un intenso trabajo en el puente de la Constitución y la Inmaculada, que aprovecharon para completar los últimos detalles del acondicionamiento del local y ubicación del pedido inicial de mercancía que se había recibido unos días antes.

En la tarde del día 2 de enero de 2017, Clara, Tomás y Vicente tuvieron una reunión para evaluar la situación de la empresa. Tomás aportó información resumida sobre los cobros y pagos realizados y el saldo de la cuenta corriente del banco a 31 de diciembre de 2016 (Anexo 1); también indicó que el inventario de mercaderías existente en esa fecha ascendía a 69.500 € según el sistema informático y unos controles que había realizado; que las ventas del mes de diciembre, todas al contado, habían sido 122.000 €; las compras de mercaderías de diciembre realizadas con posterioridad al pedido inicial fueron de 77.000 €, cifra que, según el acuerdo, todavía estaba pendiente de pago a ALESIA, S.A. Finalmente Tomás señaló que los pagos en concepto de electricidad,

impuestos, teléfonos, internet y demás servicios varios del mes de diciembre habían ascendido a 2.850 € en total.

Vicente había escuchado atentamente pero juzgó que la información proporcionada era insuficiente para evaluar los primeros meses de vida de la empresa. Por ello, aprovechando sus conocimientos contables, decidió preparar un Balance de la sociedad a 31 de diciembre de 2016, así como la Cuenta de Resultados desde su constitución hasta el cierre del año, para después comentarlo con Tomás y Clara.

Antes de dar por concluída la reunión, Vicente solicitó a Tomás y Clara que hicieran unas previsiones para el año 2017. Dos días más tarde, Vicente recibió una nota que decía lo siguiente:

”Querido Vicente, después de pensarlo con Clara, hemos hecho una lista de lo que podríamos esperar del negocio en 2017. No nos ha sido fácil y está un tanto desodernada, pero puede ser una referencia bastante aproximada en base a nuestra experiencia y al primer mes de actividad de la tienda. Esperamos no olvidarnos de nada, aunque el tema de impuestos no lo hemos tenido en cuenta porque no sabíamos cómo hacerlo, por lo que quizá tú nos lo cometas después con más detalle.

Previsiones 2017:

- *Según los acuerdos establecidos, a lo largo de 2017 debemos pagar:*
 - *Las cantidades pendientes del stock inicial de ALESIA, S.A., así como las compras semanales que vayamos haciendo en base a los 60 días pactados.*
 - *Las mensualidades correspondientes a las inversiones en instalaciones y equipamiento del local.*
- *Pensamos que las ventas para el año 2017 serán 1.440.000 €, de las cuales aproximadamente el 90% las cobraremos al contado y el restante 10% en un plazo de promedio de 30 días, debido a las ventas con tarjeta y algunas cuentas corrientes que seguro nos pedirán los clientes.*
- *Estimamos que el margen bruto promedio será del 32%, por lo que el valor de la mercancía correspondiente a dichas ventas, a precio de coste, ascenderá a 979.200 €. No obstante, las existencias en la tienda creo que tenderán a aumentar ligeramente durante el año, con lo cual la cifra de las compras a realizar será aproximadamente 1.000.000 €.*
- *A finales del mes de enero quizá sea necesario tomar un préstamo bancario por valor de unos 50.000 € para atender a necesidades de caja.*