

FACCMOTO¹

En los primeros días de enero de 1994, D. José Peral, Gerente de Faccmoto, S.A. trataba con su socio D. Alberto Arias, Director Comercial de la Compañía, el montante del riesgo y los días de aplazamiento de pago a conceder a un potencial nuevo cliente.

“Estoy de acuerdo contigo, decía Peral, en que no podemos demorar más la contestación sobre el pedido de Almacenes de Repuestos, S.A., pero acaban de llegar los informes comerciales que he solicitado y necesitamos saber de qué empresa se trata y cuáles son sus datos más importantes. Hemos de ver si nos interesa o no entrar en relaciones comerciales con ellos, en las que sería necesario conceder un límite de crédito y unas determinadas condiciones de pato”.

“Para ir adelantando te diré, proseguía Peral, que he contactado con los dos Bancos queme dijiste que trabajaban en los que tenemos cuenta, manifestándome ambos que se trata de un negocio familiar que les tienen concedidas líneas de descuento de papel, por cierta, con devoluciones mínimas”.

Faccmoto, S.A., había sido creada a final de los años 80, por varios socios de los cuales dos de ellos, los Sres. Peral y Arias (con un 15% de participación cada uno), tenían como directivos una actuación directa en la gestión de la Compañía.

Desde su fundación su objeto social había sido la fabricación de accesorios para motocicletas, habiendo conseguido una acreditada reputación entre los fabricantes

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Joaquín Justel Delgado, 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 de 1994, 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.

por su apreciada calidad, competitivo nivel de precios y exacto cumplimiento de los plazos de entrega.

Los ejercicios cerrados hasta la fecha resultaron con unos beneficios que hacían atractiva para sus accionistas, la inversión en Faccmoto, S.A. (ver estados financieros en Anexo 1).

Hasta finales de 1993 prácticamente la totalidad de su fabricación había sido destinada a empresas fabricantes de motocicletas y a contadas cadenas de almacenistas de repuestos de reconocida solvencia.

Durante el año 1992 había llevado a cabo un fuerte proceso de renovación y modernización de sus medios de producción del que resultó un exceso de capacidad que, aunque no significativo, trataban de aprovechar al máximo, sobre todo teniendo en cuenta que cualquier aumento de producción le supondría solo los adicionales costes variables, fundamentalmente materias primas. De ahí la necesidad de ampliar su cartera de clientes que tenía como objetivo optimizar los resultados en 1994.

El pedido de Almacenes de Repuestos, S.A. (ALRESA)

Del mismo, se desprendía los siguiente:

1. ALRESA se comprometería a realizar un volumen anual de negocios aproximado de 11 Mill. De ptas., y con cierta linealidad en los suministros, lo que no descartaba que en ciertas ocasiones pudieran producirse pedidos excepcionales dentro del total previsto.
2. A cambio de lo anterior, ALRESA pedía un contrato de distribución, limitando a FACCMOTO el número de distribuidores en su ámbito de actuación a los ya existentes.
3. El plazo de pago sería a convenir, (mínimo 60 días fecha factura), mediante cheque nominativo, siendo el día de pago fijo, el 25 de cada mes.

A la recepción del mismo, Peral convino con Arias en pedir los mencionados informes comerciales al objeto de tener algunas referencias en las que basar la conveniencia o no de establecer relaciones comerciales.

Sin embargo, en su conversación empezaron a tener en cuenta algunos aspectos como los siguientes:

1. Ambos estaban de acuerdo en que sería interesante aprovechar la capacidad ociosa disponible, ya que, con solo gastar en la materia prima

adicional, el resultado de la compañía podría verse incrementado con el consiguiente aumento de la rentabilidad.

2. Arias quería sacar fruto de sus esfuerzos en encontrar un “distribuidor” en una zona donde prácticamente no tenían implantación alguna y ALRESA podía ser candidato adecuado para establecer una relación comercial duradera que a su vez completara las posibles ventas adicionales de Faccmoto, S.A. no cubiertas hasta ahora.
3. Sin embargo, Peral no estaba convencido, hasta no tener mayor información del potencial cliente, del impacto sobre el negocio en general pudiera tener la concesión de un determinado nivel de riesgo en unas condiciones de pago determinadas.

Pasado un rato, sonó el timbre del fax y comenzó a entrar el esperado informe comercial cuyo contenido puede leerse en el anexo 2.

Ambos socios tras leer el mismo, hicieron los siguientes comentarios:

“Verás José que el informe viene a decir lo que te había anticipado tras la visita que les hice, comentaba Arias. Tienen un gran espíritu comercial y son muy trabajadores; en solo un año, han logrado duplicar la cifra de facturación y según te han dicho los Bancos el papel que giran es bueno”.

“En eso estoy de acuerdo, respondió Peral, pero creo que podríamos dedicar un mínimo de tiempo a ver con más detalle las cuentas del informe y el impacto que tendría en las nuestras el llevar a cabo este negocio; es más quizás deberíamos proponer otro medio de pago a ALRESA”.