

BRITO, S.A. (A)¹

“Aprobar esta nueva inversión de 700.000 euros es como jugar a la siete y media, o te quedas corto o, lo que es peor, te pasas. Las veces que aciertas, naturalmente, atribuyes el resultado a tu “visión”, perspicacia y habilidad, olvidando si la suerte te ha sonreído”.

Así reflexionaba el presidente de BRITOSA, D. Eugenio Brito al analizar el último proyecto de inversión presentado por sus directores de producción y comercial, a finales de diciembre de 1998. Estaba convencido de que probablemente obtendría un beneficio razonable con la ayuda de la participación en un mercado interesante, aún por descubrir.

Confuso con los números de lo que iba a ganar la empresa con esta operación, pidió a su director financiero un estudio completo de la nueva máquina y su rentabilidad.

LA EMPRESA

El abuelo de D. Eugenio Brito, eminente metalúrgico, había fundado la empresa en 1940 para dedicarse a la fabricación de útiles para máquinas herramienta. La crisis de los años 70 y el crecimiento y especialización de la industria aconsejaron al padre de D. Eugenio reducir el campo de actuación; desde entonces la empresa se dedicó, íntegramente, al suministro de la industria aeronáutica de pequeñas piezas y herramientas de alta precisión sobre la base de aleaciones especiales y procedimientos de fabricación de alta tecnología. En los últimos años también era proveedor de los fabricantes de coches y motos de gama alta, en todo el mundo.

¹ Caso de la división de investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por 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 © Enero 2002. 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.

Ultima revisión Enero 2012.

Para ir por delante de la competencia y de las exigencias de los clientes, los técnicos de BRITOSA solían trabajar con sus suministradores de maquinaria en la mejora de éstas, manteniendo así una ventaja competitiva en el sector.

La empresa había dado beneficios económicos desde sus inicios, a pesar del cambio paulatino de productos y de los altibajos propios del mercado.

EL PROYECTO

La nueva inversión consistía en la adquisición de un sofisticado túnel de templado y doblado de aleaciones especiales en atmósfera inerte capaz de producir piezas curvas hasta 330º sin grietas, ni siquiera microscópicas.

Los departamentos de comercial y producción creían que este túnel podría permitir a la empresa mantener su ventaja competitiva en sus mercados tradicionales y abrir una nueva línea de negocio: instrumental quirúrgico para quirófanos y prótesis metálicas de alta resistencia y precisión.

Los fondos necesarios para la compra, instalación y puesta en marcha de la maquinaria eran de 700.000 euros.

La previsión de ventas, estimación de gastos e inversión en circulante, en miles de euros, eran:

	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Ventas	200	500	600	700	500
Gastos	90	200	270	350	250
Necesidades operativas de fondos (N.O.F)	40	100	120	140	100

Las previsiones y estimaciones se habían hecho con un horizonte de 5 años porque se esperaba que a esa fecha sería necesario generar nuevas ventajas competitivas para poder mantenerse en el mercado y poder conseguir la rentabilidad del 15 por ciento, después de impuestos (tasa impositiva 35%), que BRITOSA pedía a sus negocios.

