

Diablesa (A)

El 3 de septiembre de 1993, Juan Ollero, gerente y accionista de Distribuidora Aragonesa de Bebidas Lácteas y Efervescentes, S.A. (Diablesa), fue a visitar a Valero, director en Calatayud de la Caja de Ahorros del Moncayo. El motivo de la reunión era solicitar un préstamo de 25 millones de pesetas con amortizaciones mensuales en 5 años.

A principios de 1993, Ollero decidió aumentar el número de cámaras frigoríficas de la compañía al objeto de adquirir la concesión de dos nuevos productos congelados de Nestlé. La Caja de Ahorros del Moncayo concedió a Diablesa un préstamo en condiciones ventajosas para esta ampliación, por un importe de 40 millones de pesetas, a 5 años. El coste de esta ampliación fue de 47.680.000 pesetas. Ahora solicitaba un crédito de 25 millones para mejorar su fondo de maniobra.

Diablesa, creada en 1990 y situada en Calatayud, distribuye bebidas y productos alimenticios de las principales marcas del país (véase Anexo 1). El período de pagos a proveedores varía con el tipo de productos:

Producto	Días de pago
Leche	15
Congelados	30
Coca-Cola	al contado (3 o 4 días)
Resto	45

Los accionistas son Juan Ollero, Rodolfo Orti, y sus respectivas esposas, con un 50% de capital para cada familia. Juan es el gerente y, Rodolfo, el director comercial. La compañía tiene 18 empleados.

Caso preparado por el profesor Josep Tàpies, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Enero de 1986. Revisado en septiembre de 1994.

Copyright © 1987, IESE. Para pedir copias de este documento dirijase a IESE Publishing en www.iesep.com, escriba a iesep@iesep.com o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 9/1/17



La Caja de Ahorros del Moncayo, de pequeña magnitud, se esforzaba últimamente en conseguir reputación de caja progresiva. Para alcanzar esta meta, animaba a sus empleados para que agudizaran su ingenio a fin de obtener nuevas inversiones, siempre que los riesgos no pareciesen demasiado peligrosos, concediendo créditos a aquellas compañías que estaban en situaciones que hacían dudar a otros. Con esta política pretendía establecer firmes relaciones con sus clientes, lo que a la larga resultaría beneficioso para la caja.

Las relaciones entre la agencia de la Caja de Ahorros del Moncayo en Calatayud y Diablesa habían sido siempre muy buenas desde su fundación.

Diablesa había tenido un crecimiento espectacular en los tres años de funcionamiento, debido principalmente a una zona de concesión amplia, selección continua de proveedores –productos líderes– y creación de un equipo de ventas coherente. En 1991 tuvo unas ventas de 437 millones de pesetas, y unos beneficios de 16.900.000 pesetas. En los Anexos 2 y 3 se presentan las cuentas de resultados y balances de 1992 y los siete primeros meses de 1993.

El cobro de las ventas dependía fundamentalmente del tipo de cliente, aunque el plazo no solía superar los 30 días.

No se hacían descuentos, pero sí promociones, durante las cuales las compras de los clientes se bonificaban mediante la entrega de género adicional de regalo. Dichas campañas se realizaban de común acuerdo con el suministrador, que acostumbraba cubrir el 100% de los gastos.

Como primer paso para la concesión del crédito, el director de la agencia solicitó una Memoria de Diablesa que relatara sus objetivos de ventas, política de costes y gastos futuros, así como su situación financiera. Juan Ollero preparó un informe conteniendo sus previsiones, en el que exponía las políticas a seguir para conseguir sus objetivos. Del informe merece la pena destacar algunos aspectos que configuraban las líneas esenciales del plan: no acometer nuevas inversiones en inmovilizado, transformar créditos a corto por otros de similar cuantía a mayor plazo, incremento del grado de utilización de los sistemas informáticos en los procedimientos de gestión y el sistema de información, selección cuidadosa de los productos distribuidos en función de su rotación (saneamiento), y análisis y control constante del volumen de créditos a deudores. En el Anexo 4 aparece un resumen del informe presentado, en lo relacionado a ventas y márgenes futuros.

Más tarde, el director de la agencia pidió información a agencias y bancos que trabajaban con Diablesa. He aquí un resumen de lo recibido.

Informes de agencia

Nada se sabe de la sociedad informada que le sea perjudicial. Se desenvuelve con normalidad en sus actividades y compromisos de pago.



Informes de banco

No constan anotaciones en las listas de impagados, ni a nombre de la empresa ni de sus componentes; en pagos, viene cumpliendo con corrección y se le viene tratando en asuntos de mutuo interés.

RAI total tres últimos años:	NO
RAI año actual:	NO
Ultimo RAI:	NO

Por último, un representante de la caja visitó la empresa y escribió un informe cuyo extracto aparece en el Anexo 5.

Con toda esta información, Valero estaba en su despacho meditando cuál debía ser su posición ante el comité de riesgo, que se reunía aquella tarde para decidir qué hacer.

Do Not Copy or Post