



Universidad de Navarra

F-783  
0-205-012

## PressClipping (D): la negociación

Florian Wällering, director de la oficina del banco ING en Frankfurt, estaba preparando una propuesta de condiciones bancarias para PressClipping.

El director de PressClipping le había solicitado una propuesta de precios y condiciones al objeto estudiar su selección como proveedor financiero de la empresa. También le había mencionado que estaba descontento con sus actuales proveedores financieros y con sus relaciones bancarias. Quería limitar el número de bancos con los que operaba, reducir sus costes financieros, incrementar su volumen de financiación bancaria y tener una operativa bancaria más ágil y de calidad. Por este motivo le había solicitado una lista de condiciones bancarias y disponibilidades de crédito.

La dirección regional del banco en Alemania tenía unos ambiciosos objetivos de crecimiento para 2004. Para facilitar este crecimiento habían implantado un sistema de retribución basado en el crecimiento del beneficio generado por cada cliente. Los directores de agencia tendrían la capacidad de negociar precios y comisiones, y su retribución estaba basada en el beneficio generado por cada cliente. El banco proporcionaba una lista de costes y precios de referencia (véase **Anexo 3**). El margen que el director negociaba sobre estos precios influía en el beneficio imputable a la agencia.

---

Caso preparado por el Profesor Javier Santomá, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Noviembre de 2004.

Copyright © 2004, IESE. Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, llame a IESE PUBLISHING al 34 932 534 200, envíe un fax al 34 932 534 343, escriba a Juan de Alós, 43 - 08034 Barcelona, España, o a [iesep@iesep.com](mailto:iesep@iesep.com)

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.

Ultima edición: 28/2/08



El beneficio imputable a una cuenta se medía con el modelo del **Anexo 4**. Además de sumar los márgenes por comisiones, por intereses y por «float», la dirección del banco tenía especial interés en crecer en productos crediticios, por lo que ofrecía un «bonus» adicional del 20% sobre el margen financiero si la cuenta de un cliente superaba el límite de 50.000 euros el margen por intereses (véase **Anexo 4**).

Florian sabía que PressClipping estaba considerando otras propuestas, así que tenía que presentar una propuesta muy equilibrada si quería tener la oportunidad de empezar a operar con la empresa. El beneficio que generaría con la operación iba a depender de tres variables: la cantidad de productos distintos que le vendiera a PressClipping, el volumen pactado de los mismos y el precio que negociara. Respecto al volumen de negocio generado por PressClipping, esta empresa le había hecho llegar una memoria de sus actividades y el balance y cuenta de resultados previsionales para el año 2004 (véanse **Anexos 1 y 2**).

El banco también le había facilitado una hoja interactiva que le permitía simular el beneficio generado por cada propuesta.

Do Not Copy or Post

## Anexo 1

### Balance previsional 2004 (en miles de euros)

| ACTIVO                                |              |
|---------------------------------------|--------------|
| Caja y c.c.                           | 25           |
| Inversiones financieras a corto plazo | 75           |
| Clientes                              | 1.961        |
| Clientes en «factoring»*              | 1.897        |
| Existencias                           | 1.537        |
| Inmovilizado                          | 2.690        |
| <b>Total activo</b>                   | <b>8.185</b> |
| Avales                                | 511          |
| PASIVO                                |              |
| Pólizas de crédito                    | 1.533        |
| Proveedores                           | 902          |
| «Factoring»*                          | 1.897        |
| Hacienda pública                      | 229          |
| Préstamos a largo plazo               | 3.150        |
| Capital                               | 320          |
| Reservas                              | 154          |
| <b>Total pasivo</b>                   | <b>8.185</b> |
| Avales                                | 511          |

\*El «factoring es con recurso».