

## Caso Gran pedido.

Roberto Espinosa, principal accionista y gerente de ACEITES DEL SUR, lleva una semana analizando una posible operación muy importante para la empresa, y dentro de 3 días tiene la reunión con el Director de Operaciones de FERMAFOOD.

FERMAFOOD, una multinacional americana de distribución alimentaria, quiere entrar y desarrollar una línea *gourmet* y contacta con ACEITES DEL SUR solicitando un volumen de pedidos de aceite (varios tipos y formatos) para los próximos 3 años (campañas 2020, 2021 y 2022). Esto implicaría para ACEITES DEL SUR incrementar en el plazo de un año su capacidad productiva en un 100%, realizando una inversión de 6 millones de euros (maquinaria fundamentalmente, pues cuenta con terrenos y edificaciones suficientes) y la contratación de alrededor de 40 personas. FERMAFOOD indica que es necesario que ACEITES DEL SUR realice internamente sus pedidos, y no sean atendidos en base a subcontratación.

ACEITES DEL SUR actualmente está formada por una plantilla de 37 personas (la mayoría con contratos indefinidos y con una antigüedad media de 7 años), una cartera de clientes estabilizada y con un alto nivel de fidelidad (aunque en los últimos 3 años se ha reducido en un 30% y ha tenido que vender a granel la producción correspondiente). Las instalaciones y tecnología no son de última generación, pero superan sensiblemente la media de empresas del sector. La empresa tiene una gama de productos diferenciados y buena imagen. Sus costes de producción y comercialización son un 10% más altos que la media, pero sus precios medios de venta son también superiores y sigue siendo una empresa rentable, si bien esta rentabilidad se ha ido reduciendo paulatinamente en los últimos 5 años.

La multinacional americana es de seriedad contrastada y se presta a firmar los acuerdos contractuales necesarios para asegurar el volumen de pedidos de los 3 años; pero una vez finalizada la operación, concluirá su relación.

El director financiero de ACEITES DEL SUR ha realizado estimaciones que ponen de manifiesto que la rentabilidad puede ser interesante (dos puntos por encima de la que actualmente obtiene la empresa). En los cálculos se ha considerado una amortización lineal del inmovilizado, que tiene una vida útil de 15 años.

En los últimos años se está produciendo una paulatina disminución de los márgenes en los eslabones de la producción e industrialización del aceite de oliva. A la crisis inmobiliaria de 2007, le siguió la crisis financiera mundial (con unas restricciones al crédito no sufridas desde hace décadas). Los tipos de interés están en mínimos históricos, situándose actualmente entre un 1%-2% (aunque con exigencia de garantías reales), y con indicios de comenzar su incremento. Por otra parte, a mediados de 2007 se produjo una escalada de precios energéticos, especialmente del petróleo, y desde entonces se producen subidas y bajadas, aunque en una tendencia ascendente.

### Cuestiones:

1. Indica que personas-puestos de ACEITES DEL SUR deberían participar en la valoración de esta operación, y qué persona-puesto-órgano tiene la responsabilidad de decidir. [ACEITES DEL SUR es una SA con un Consejo de Administración formado por los 9 socios, y un Consejo de Dirección formado por el Gerente y los Jefes de Departamento de Producción, Marketing, Gestión de Personas y Administración/Finanzas]
2. Indica qué otra información (interna o externa) es importante para tomar esta decisión (o sea, qué información buscarías si fueses el responsable de tomar la decisión).
3. Haz las suposiciones que consideres adecuadas sobre las variables esenciales (o sea, fija con intuición y sentido común la situación de los datos de la cuestión 2).
4. Señala las alternativas de actuación, identificando sus ventajas e inconvenientes.
5. Y finalmente, ¿qué decisión tomarías si fueses la persona responsable de tomar la decisión?