

Schneider Drinks (A). Solicitud de préstamo

Jan Stodieck
Heinrich Liechtenstein

El 3 de septiembre de 2003, Werner Schneider, director y copropietario de Schneider Drinks GmbH, visitaba a Schumann, director de la sucursal de Jülich de la Sparkasse Düren, una pequeña caja de ahorros, para solicitar un préstamo de 195.000 euros, que sería devuelto en plazos mensuales durante un período de cinco años.

A principios de 2003, Werner Schneider había decidido incrementar la capacidad de almacenamiento en cámaras frigoríficas a fin de que su empresa pudiera competir eficazmente por los derechos de distribución de dos nuevos productos congelados de Unilever (vendidos bajo la marca Iglo). Sparkasse Düren había concedido a Schneider Drinks un préstamo de 320.000 euros a cinco años con unas condiciones favorables. El coste de la expansión había sido de 372.500 euros. Werner Schneider pedía ahora un préstamo de 195.000 euros para mejorar su fondo de maniobra.

Schneider Drinks, creada en 2000 y con sede en Jülich, distribuía en Alemania marcas líderes de alimentos y bebidas (véase **Anexo 1**). El período de pago a los proveedores variaba con arreglo al tipo de producto:

Producto	Período de pago en días
Leche	15
Alimentos congelados	30
Coca-Cola	en efectivo (3 o 4 días)
Otros	en un plazo de 30 días

Caso preparado por Jan Stodieck, asistente de investigación y el profesor Heinrich Liechtenstein. Julio del 2004. Revisado en diciembre del 2004. Este caso está basado en el caso F-346 del profesor Josep Tàpies.

Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2004 IESE. Copyright de esta traducción © 2004 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu 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: 16/11/20



Werner Schneider y Günther Peters, con sus respectivas esposas, poseían cada uno el 50% de las acciones. Schneider ejercía de director general y Peters de director de ventas. La compañía tenía ocho empleados.

En los últimos tiempos, Sparkasse Düren había estado intentando crearse una reputación de entidad innovadora. Para ello, alentaba a sus empleados a hacer todo lo que pudieran para obtener nuevas inversiones, siempre que los riesgos no parecieran excesivos, concediendo préstamos a empresas cuya posición hacía dudar a otras instituciones de crédito. El objetivo era establecer relaciones firmes con los clientes, las cuales serían rentables para la caja de ahorros a largo plazo.

Las relaciones entre la sucursal de Jülich de Sparkasse Düren y Schneider Drinks habían sido excelentes desde el principio.

Schneider Drinks había experimentado un espectacular crecimiento en sus tres primeros años de operaciones, debido principalmente a su extensa área de franquicias, la constante selección de los proveedores –aquellos que ofrecían productos líderes– y la creación de un equipo de ventas unido. Había sido capaz de conseguir márgenes por encima de la media del sector, ya que operaba en una zona rural con una competencia menos intensa que en el resto de Alemania. En 2001, las ventas supusieron aproximadamente 3,4 millones de euros, con unos beneficios de 132.000 euros. Los **Anexos 2 y 3** muestran el balance y la cuenta de resultados de 2002 y los siete primeros meses de 2003.

El período de cobro de cuentas variaba con arreglo al tipo de cliente, aunque raramente superaba los 30 días.

No hacían descuentos, pero había períodos de promoción durante los cuales concedían bonificaciones a clientes por sus compras en forma de mercancías extra gratuitas. Estas campañas se lanzaban en conjunción con el proveedor, quien generalmente corría con el 100% de los costes.

Como primer paso hacia la concesión del préstamo, el director de la sucursal pidió un informe a Schneider Drinks en el que se detallaran los objetivos de ventas, la política de costes y los futuros gastos, además de su actual situación financiera. Werner Schneider preparó un informe en el que se facilitaban detalladas previsiones financieras y se explicaban las políticas de Schneider Drinks¹. Los aspectos básicos del plan eran: ninguna inversión nueva en activos fijos; conversión de los préstamos a corto plazo en préstamos a largo plazo (reestructuración); mayor uso de sistemas informáticos para apoyar a la dirección y al sistema de información; una selección cuidadosa de los productos distribuidos, según la facturación; y un análisis y control constantes del volumen de cuentas a cobrar. Los **Anexos 4 y 5** ofrecen un resumen de los ingresos de ventas y las previsiones de márgenes brutos.

El director de la sucursal solicitó información a agencias y bancos que tenían tratos con Schneider Drinks. A continuación se presentan dos fragmentos de estos informes.

¹ La §18 KWG regula los requisitos que los bancos necesitan seguir para cualquier préstamo superior a 250.000 euros. En su propio interés, la mayoría de los bancos los cumplen de forma independiente para cantidades de 25.000 o más. En ningún caso los prestatarios deben presentar información financiera en forma de balance y cuenta de resultados. Véase también la nota sobre los requisitos de Basilea II.



Informe de agencia

«Sparkasse Düren ha solicitado a Creditreform (una agencia de crédito que controla los pagos de las deudas de las empresas alemanas) un informe de créditos, y no hay información negativa sobre la compañía en cuestión (Schneider Drinks). Sus actividades comerciales siguen siendo normales y cumple con sus obligaciones de pago.»

Informe bancario

«No hay informes de deudas impagadas, ni bajo el nombre de la compañía ni bajo el de sus propietarios. La compañía siempre ha efectuado sus pagos en los plazos previstos, y el banco ha tenido tratos regulares con la compañía sobre asuntos de interés mutuo.»

Finalmente, un representante de la caja de ahorros visitó Schneider Drinks y redactó un informe (resumido en el **Anexo 6**).

Con toda esta información delante, Schumann se sentó en su despacho preguntándose qué postura habría de adoptar en la reunión del comité de riesgos que se iba a celebrar esa tarde para decidir qué hacer.

Do Not Copy or Post