

DISTRIPLAS USA, INC.

Después de muchos años dedicado al mundo de la empresa, William Clark había dado con el negocio de su vida: la distribución de un producto procedente de Taiwan para uso industrial, que funcionaba como sustitutivo de otro de mucho mayor coste y con menores prestaciones desde el punto de vista de su utilidad.

Tras arduas negociaciones con la empresa oriental, consiguió la exclusiva para la comercialización y distribución en EE.UU. durante cinco años, prorrogables por otros tres si ambas partes estaban de acuerdo. Para la elaboración del contrato, había recibido el asesoramiento de un prestigioso bufete de abogados neoyorquino especializado en Derecho Internacional Privado, mientras una firma de Taipei se encargaba de representar a la otra parte.

William metió todo el dinero que había ahorrado a lo largo de su ajetreada vida empresarial en este proyecto convencido, como estaba, de que éste iba a ser el negocio de su vida, según sus propias palabras. Tenía una fe absoluta en el producto y en sus posibilidades de mercado. Estaba convencido de que no podía fallar. Conocía el sector. Había sido vendedor y distribuidor del producto al que pretendía sustituir y con el que iba a competir. No tenía dudas de que el suyo era superior en todo y de que iba a batir a la competencia con facilidad.

Una vez realizados todos los trámites y preparativos, Distriplas USA comenzó a operar el 1 de Abril de 2.010. El momento había llegado. William reunió a su equipo de ventas que, con él mismo a la cabeza, se lanzó a la calle dispuesto a ir a por todas.

La estrategia de marketing era simple. Consistía en una campaña de Marketing Directo en tres fases: 1) Envío de un mailing a todas las empresas que en la costa Oeste consumían el producto. 2) Seguimiento de la recepción de dicho envío e intento de concertar una cita a través de una acción de Telemarketing encargada a una empresa especializada en marketing telefónico. 3) Visita de un vendedor a todas las empresas que contestaran directamente al mailing y después a las que accedieran a una entrevista como consecuencia del telemarketing. William, por su parte, iría visitando a todos sus antiguos clientes.

Durante sus años de vida empresarial, nuestro protagonista había vivido muchas experiencias, algunas de ellas muy desagradables; por ejemplo, los impagados, culpables -entre otras cosas- del cierre de la primera compañía que montó. Desde entonces aprendió una lección, y decidió no volver a pasar por lo mismo. En lo sucesivo, aseguraría sus ventas con empresas de caución. Esto tenía algunos inconvenientes, como la supervisión de a quién se podía vender y a quién no, y un límite en el crédito que se podía dar a cada cliente. No sólo tenía inconvenientes, también tenía costes: exactamente el uno por ciento de las ventas, que significaban un punto menos de margen de contribución. Este, era de un 23% sobre ventas una vez deducido el coste del producto, el transporte y el seguro de cobro, que eran todos los costes variables.

(1) Este caso ha sido elaborado como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Preparado por el profesor Miguel López Ferreras, en Agosto de 2014. Prohibida su reproducción.

Abril fue un mes de trabajo intenso, comenzaron a llegar pedidos, y la mercancía fue entregada. William no quiso saber cuánto sumaban las ventas hasta el día 30. Conteniendo la respiración fue sumando las facturas junto a George Newman, el contable, hasta totalizar la cantidad de 72.000 dólares.

No estaba mal. Sobre todo teniendo en cuenta que era el primer mes. En realidad esperaba menos. Con veinte mil dólares de gastos fijos mensuales, el resultado arrojaba unas pérdidas de 3.440 dólares. Pero lo mejor de todo era la aceptación que el producto estaba teniendo y el ritmo al cual se estaban produciendo los pedidos, es decir, las enormes expectativas de ventas que, tal como habían previsto, se estaban generando.

Las inversiones en activo fijo habían ascendido a 100.000 dólares. Se había conseguido un aplazamiento en los pagos del mismo debido a la confianza que los proveedores de bienes de equipo tenían en William, a quien conocían desde hacía años. Así, pagaría 10.000 dólares cada uno de los diez primeros meses, empezando desde Abril de 2.010.

La mercancía venía por mar en contenedores que quedaban depositados en la aduana del puerto de San Francisco. Cuando necesitaba producto, Distriplas llamaba a Taiwan desde donde le informaban de la cantidad de stock disponible en el puerto. Para retirar algún contenedor de la aduana, debía realizar previamente el pago del mismo en la cuenta bancaria que la compañía asiática tenía abierta en el Bank of America.

En Mayo, las ventas crecieron un 25%, alcanzando los 90.000 dólares. Eso significaba que habían entrado en beneficios al segundo mes de comenzar las operaciones de la empresa. William estaba eufórico.

Otro éxito importante del equipo comercial de Distriplas es que habían conseguido realizar esas ventas imponiendo un plazo de cobro de 30 días, período cortísimo si se tiene en cuenta que la competencia, ya asentada en el sector, cobraba a 60 días y algunos incluso a 75 días (dos plazos de 60 y 90).

En Junio, las ventas aumentaron otro 25%, llegando a 112.500 dólares, los beneficios obtenidos el mes anterior se multiplicaron por siete. En Julio crecieron “sólo” un 20% (135.000) y el beneficio se duplicó (Anexo I). Las previsiones para Agosto eran que continuara el aumento de facturación en el entorno del 25%.

La empresa había arrancado con una caja de setenta mil dólares, más que suficiente, según William para ir funcionando sin problemas. No obstante, y a instancias de George -el contable- había solicitado un crédito por un máximo de cincuenta mil dólares, el cual le fue concedido sin ninguna dificultad por su banco de siempre, autorizándolo -incluso- de forma verbal a excederse un 20% del límite, pagando, eso sí, intereses por descubierto.

El 28 de Julio, William decidió que se merecía unas vacaciones. Al día siguiente salió con su mujer rumbo al Caribe; el día 9 recibió una llamada de George. “Vuelve inmediatamente. No podemos servir mercancía y el director del banco llama todos los días preguntando por ti”.

ANEXO I

DISTRIPLAS USA, S.L. CUENTAS DE RESULTADOS POR MESES

(En dólares)

	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
Ventas	72.000	90.000	112.500	135.000
- Costes Variables	55.440	69.300	86.630	103.950
= Margen Contrib.	16.560	20.700	25.880	31.050
- Gastos de Estructura	19.000	19.000	19.000	19.000
- Amortización	1000	1000	1000	1000
=Beneficio	-3.440	700	5.880	11.050