

TENNESSEE FURNITURE COMPANY (1)

En el verano de 2014, John Fairbanks se encontraba en una situación problemática. Hacía un mes que se había incorporado a la dirección de la Tennessee Furniture Company, empresa dedicada a la fabricación de muebles tapizados cuya comercialización se realizaba fundamentalmente en la costa este de los Estados Unidos, y ya se encontraba con serias dificultades más de tipo personal que empresarial.

El hecho de haber terminado los dos últimos ejercicios con pérdidas había llevado a los propietarios de la empresa a poner la gerencia en manos de un profesional -Mr. Fairbanks-abandonando la familia las riendas del negocio. Este había sido dirigido desde su fundación por Robert Nashville, ahora con 67 años de edad, conduciéndolo de ser un pequeño taller con tres obreros y él mismo, a una próspera compañía con más de 80 trabajadores a principios del 2010. Además de Mr Nashville se habían incorporado en los últimos años a la dirección sus hijos Bob y Samuel, pero ello no había evitado la aparición de números rojos en la Cuenta de Resultados. Precisamente el ejercicio de 2013 se había cerrado con unas pérdidas de 140.000 \$, y a partir de ese momento se inició la búsqueda de un directivo que asumiera la dirección de la Tennessee.

Los primeros contactos con John Fairbanks tuvieron lugar en Marzo de 2014. En aquel momento, John trabajaba como adjunto al Director General de una empresa fabricante de componentes para la automoción en el área de Detroit. Había estudiado Economía en la Universidad de Chicago y contaba con nueve años de experiencia profesional acumulada en dos empresas. Consideró interesante la oportunidad de alcanzar la gerencia de una empresa aunque fuese de tamaño considerablemente menor que aquella en la que se encontraba trabajando en ese momento. De manera que aceptó la oferta de Mr. Nashville, y se incorporó en el mes de Junio a su puesto como nuevo Director General.

El Balance a 31 de Diciembre de 2013 y la Cuenta de Resultados del mismo año se presentan en los Anexos 1 y 2.

Durante años, Mr. Nashville había conseguido hacer crecer su empresa a base de elaborar un producto competitivo, a buen precio, con una distribución muy selectiva en tiendas que no presentaran problemas de morosidad y haciendo gran énfasis en el diseño. Inicialmente, era él quien imaginaba y decidía las terminaciones, acabados y formas; posteriormente -y ante una súbita caída de las ventas- fue ayudado por su esposa, quien demostró tener un enorme gusto y capacidad para el diseño de mobiliario tapizado. Cuando la señora Nashville enfermó y no pudo dedicarse más al negocio, se contrató personal especializado para la fase de diseño, con resultados aceptables.

Las ventas se realizaban a través de representantes independientes que no percibían ningún sueldo fijo, sino una comisión del 5% sobre las ventas. Estos agentes eran responsables de la morosidad de los clientes, cargándose los impagos sobre las comisiones pendientes de satisfacer. Este sistema había hecho que en los últimos años desapareciesen todos los problemas relativos al cobro de la mercancía entregada, debido a la precaución inducida a los representantes.

A pesar de los dos años consecutivos de pérdidas, la situación no era dramática. Pero continuar así un año más podría llegar a complicar las cosas. No había problemas para conseguir más financiación bancaria, pues las relaciones con el Tennessee Manufacturing Bank siempre habían sido fluidas y amistosas, no habiendo incumplido Mr. Nashville ninguno de sus compromisos de pago.

En cuanto a su política financiera, la compañía pagaba a sus proveedores a 60 días, aunque se sabía que en el sector había quien pagaba incluso a 90 días sin recargo; también se daban casos de pagos a 45 días, si bien en estos casos se trataba de empresas nuevas en el sector. La Tennessee tenía fama de empresa formal y buena pagadora entre sus proveedores.

Los clientes pagaban a una media de 60 días, más o menos. En algunas ferias del mueble, varios colegas de Mr. Nashville presumían de cobrar a 30 y 45 días, sobre todo si el producto era comercial y tenía aceptación en el mercado.

Cuando John Fairbanks se hizo cargo de la empresa comenzó por estudiar detenidamente todos los datos disponibles, con la finalidad de acotar los puntos débiles de la misma e iniciar la elaboración de un plan de acción. Visitó al director del Tennessee Manufacturing Bank, a algunos proveedores y a varios clientes; repasó detenidamente las cuentas de la compañía con la ayuda del contable, el minucioso y excelente profesional Mr. Bean, y mantuvo varias entrevistas con los Directores de Producción, Ventas, Financiero y Compras.

En cuanto al activo fijo, la previsión era realizar inversiones por un importe igual al valor de las amortizaciones, de forma que la cifra relativa a los elementos de aquél no se esperaba que sufriera ninguna variación.

A mediados de Julio, Mr. Fairbanks ya había perfilado y redactado un plan de acción que presentó al Consejo de Administración de la empresa, presidido por Mr. Nashville. “A través de la puesta en práctica de este plan”, afirmó John, “la compañía volverá a los beneficios”. Los detalles del plan se contemplan en el Anexo 3.

Tras la lectura del documento que contenía el plan hubo un largo y espeso silencio. Después habló, indignado, Mr. Nashville: “¿Es esto lo que usted quiere hacer? Personalmente, creo que la situación de la empresa es lo suficientemente difícil como para tomar medidas más duras. Yo esperaba de usted medidas quirúrgicas y aparece aquí con retoques cosméticos. Esperaba despidos, campañas agresivas de Marketing, nuevos y revolucionarios sistemas de producción,...no sé, algo drástico, algo importante, algo diferente. Habla usted de unas medidas que, desde luego, yo considero alcanzables, pero dudo mucho que sean suficientes para sacar a la Tennessee de la mala situación en la que se encuentra”.

“Yo considero que esas medidas son suficientes para que, a corto plazo y sin tener que realizar inversiones, la compañía vuelva a tener beneficios”, respondió Mr. Fairbanks.

ANEXO I

TENNESSEE FURNITURE COMPANY

Cuenta de Resultados de 2013
(En \$)

Ventas Netas	8.000.000
Materias Primas	<u>5.600.000</u>
Margen	2.400.000
Sueldos	65.000
Salarios y Gastos de Personal	1.350.000
Comisiones	400.000
Gastos de Transporte y Dietas	35.000
Impuestos Locales	6.000
Seguros	45.000
Electricidad	18.000
Publicidad	120.000
Abogados y Asesores	35.000
Otros Gastos	<u>26.000</u>
Total Gastos	2.100.000
BAAIT	300.000
Amortizaciones	260.000
BAIT	40.000
Gastos Financieros	<u>180.000</u>
BENEFICIO (PERDIDAS)	(140.000)

ANEXO II

TENNESSEE FURNITURE COMPANY

Balance a 31 de Diciembre de 2013

ACTIVO

Caja y Bancos	302.246
Clientes	1.315.068
Existencias	613.698
Elementos de Transporte	550.000
Maquinaria y Enseres	750.000
Edificios	1.430.000
Terrenos	<u>200.000</u>
Total Activo	5.161.012

PASIVO

Periodificaciones	68.000
Proveedores	920.547
Deuda a Corto Plazo	500.000
Deuda Largo Plazo	1.000.000
Reservas	672.465
Capital	<u>2.000.000</u>
Total Pasivo	5.161.012

ANEXO III

PLAN DE ACCION PARA EL RELANZAMIENTO DE LA TENNESSEE FURNITURE COMPANY

La situación actual de la Tennessee Furniture Company requiere la adopción de una serie de medidas que la encaminen nuevamente a la senda de los beneficios. Esto no es imposible de hacer, siempre que se tengan claras las ideas de lo que se pretende conseguir y de cómo se va a conseguir.

Mi intención en el momento actual es alcanzar una mejora del margen operacional que, aunque leve, tenga un efecto significativo sobre la rentabilidad de la empresa. Para ello he establecido como objetivo reducir el coste de las compras en un 2% de las ventas, pasando a ser el 68% de éstas en vez del actual 70%. El Director de Compras, Mr. Harris, me ha expresado su convencimiento de que ello no es imposible, siempre que se negocie con más dureza con los proveedores y/o se reduzca el número de estos, lo que permitiría una mayor concentración en las compras y, por tanto, unas mejores condiciones. Algunos de estos proveedores son viejos amigos de Mr. Nashville, por lo que sería conveniente contar con su visto bueno para acometer negociaciones más duras o prescindir de algunos de ellos.

En segundo lugar, se establece un objetivo de aumentar las ventas un 4%. Esto no parece inalcanzable según el responsable de Ventas, incluso se puede considerar una meta relativamente fácil.

En tercer lugar, abordaremos una nueva política de pago a nuestros proveedores. Hasta ahora se les ha venido pagando a 60 días; sabemos que algunos de nuestros competidores están pagando a 90 días, y que incluso algunos de éstos no tienen la fama de buenos pagadores que tenemos nosotros entre el mercado de suministradores y hasta entre las entidades financieras. Nuestro propósito sería pagar a 75 días, que sería un plazo intermedio entre los 60 actuales y los 90 que parece ser el máximo en el sector. Por otra parte, pienso que alargar el plazo de pago en 15 días no es una medida demasiado dura para nuestros proveedores.

En cuarto lugar, vamos a realizar un esfuerzo por reducir los días de stock de los 40 actuales hasta los 30 por término medio. El director de Producción asegura que puede resultar complicado en principio, pero que ha oído hablar de unos sistemas nuevos de gestionar stocks que permiten reducciones significativas de los mismos, de manera que creemos que será posible.

En quinto lugar, y este es el tema más delicado, vamos a reducir el plazo de pago concedido a los clientes de los actuales 60 días a 50. Sabemos que algunos de ellos están pagando a 30 y 45 días en productos de menos tirón comercial que los nuestros, de manera que este objetivo lo consideramos alcanzable. Mis contactos con los agentes de ventas me hacen sentirme optimista a este respecto. Lo considero posible.

La conjunción de todas estas medidas de forma simultánea, aplicándolas de forma decidida y continuada, debe -a mi juicio- hacer volver a la Tennessee a la situación de beneficios en un periodo no muy largo. Espero la confianza del Consejo de Administración para la rápida aplicación de este Plan de Acción, desde el convencimiento de lo adecuado para la buena marcha de la Compañía y en interés de todos aquellos -trabajadores, clientes, proveedores, bancos y accionistas- que con la misma, de una u otra forma se relacionan.

John Fairbanks.

(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. Prohibida su reproducción.