

## **HERRAJES VILADRICH<sup>(1)</sup>**

Al comenzar el año 2006, Ernesto Puig había prometido que éste sería el mejor año de su vida. Pero en el mes de marzo, las cosas no parecían ir en el camino adecuado. Ernesto empezaba a tener problemas con el principal socio de su empresa que era, además, su suegro.

Ernesto era director general de Herrajes Viladrich, S.L., una pequeña empresa comercial de tornillería, especializada en el suministro a la industria del automóvil, motocicletas, aeronáutica y naval. Antes de hacerse cargo de la empresa, se había formado como ingeniero técnico industrial en Barcelona y había comenzado en 1998 a trabajar en Fundiciones Viladrich, S.A., empresa propiedad al 100% de su suegro (Jordi Viladrich) y el hermano de éste, Ramón, ya jubilado.

Ernesto había demostrado ser un eficaz comercial que logró rápidamente convertirse en director de ventas. Su habilidad en la dirección del equipo de agentes comerciales y los éxitos comerciales le ayudaron a gozar de plena confianza de Jordi Viladrich actual Gerente de Fundiciones Viladrich.

Durante los años 2002 y posteriores, había fraguado una buena amistad con Mónica Viladrich, hija de Jordi que, habiendo terminado la carrera de Administración y Dirección de Empresas, se ocupaba de la Administración de Fundiciones Viladrich. Finalmente. A mediados de 2005 Ernesto y Mónica se casaron.

Ernesto siempre había creído que la actividad productiva de Fundiciones Viladrich, y la visión excesivamente conservadora de su suegro, les impedía poder afrontar una parte muy grande del mercado de tornillería. Sólo se vendían productos fabricados en la fundición aunque el mercado consumía muchas piezas estándar que no se producían en la fundición.

---

<sup>(1)</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo. España.

Preparado por D. Josep Mor Figueras (Colaborador Científico del área de Finanzas), como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © Abril 2006. Instituto Internacional San Telmo, España.

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento, sin autorización escrita por el Instituto Internacional San Telmo.

Debido a su insistencia y a la posición que había alcanzado en la empresa, su suegro Jordi accedió a la constitución de una filial que se denominó Herrajes Viladrich, S.L.. La empresa se creó en 2004 con un capital social de 60.000 € que fueron aportados en un 80% por Fundiciones Viladrich, S.A., un 15% por Mónica y el 5% restante por Jordi. Dado el carácter dominante de Jordi y para evitar la desconfianza que esta idea podía provocar en ciertos clientes preferentes de la Fundación, Jordi le dejó muy claro a Ernesto que la Dirección de la compañía estaría a cargo suyo, siendo la única competencia de Ernesto la comercialización y apertura de mercado mientras que los criterios de aceptación de clientes, pagos y stocks serían los que el departamento de Administración de la Fundación creyera oportunos. Con objeto de ahorrar costes, el departamento de Administración de la fundición se ocuparía también de las tareas de administración y control de Herrajes Viladrich.

La idea de comercializar tornillos y arandelas al mercado que tan bien conocía fue un rotundo éxito, consiguiendo en el primer año de ejercicio unas ventas que rozaron los 4 millones de euros y que ascendieron hasta los 6,83 millones en 2005 (Ver anexos 1).

Hasta 2005, Herrajes Viladrich compraba a distintos proveedores nacionales y, en menor medida, a algunos productores italianos para vender a la industria nacional. Habitualmente, el sistema de compra se hacía al precio convenido con el fabricante. Éste precio era el de tarifa a la que se aplicaba un descuento que se solía pactar anualmente y, salvo compras extraordinariamente grandes, quedaba fijado de antemano.

Por otro lado, gracias a los sistemas de planificación de la producción que tenían sus clientes, Ernesto podía conocer anticipadamente las compras que necesitaba realizar y el calendario de entregas, lo que le permitía programar el servicio a los clientes casi desde la fábrica de su proveedor. Esto afectaba muy positivamente al volumen de stocks. Sólo necesitaba mantener algunas partidas de seguridad o residuales.

En el sector no había grandes problemas para el cobro de las cuentas de clientes. Por otro lado, para poder financiar las ventas realizadas a grandes grupos de la automoción, el banco le concedió una línea de descuento para los efectos de este tipo de clientes de 1,35 millones euros.

### **Sobre los planes de ventas y el nuevo escenario planteado por Ernesto**

Ernesto había observado el mercado y veía que la compañía no estaba desaprovechando todas las posibilidades de generar más beneficios. El margen bruto teórico que tenía pactado con sus proveedores, que él creía bastante bueno si se comparaba con los otros comercializadores de su sector, era del 20% sobre ventas, aunque si se restaban devoluciones y partidas defectuosas quedaba alrededor del 18% real (ver anexos 1 y 2).

Desde que asistió a una conferencia sobre la “*deslocalización*” de la producción había estado analizando la posibilidad de comprar materiales en China o India y los contactos que allí estableció le garantizaban unos precios con los que podría obtener un margen bruto del 50%.

Ernesto estudió detenidamente las posibilidades de suministro, las calidades de los productos y las condiciones con las que podría trabajar. Seguro de que sus clientes no pondrían objeciones, y contando con que el bajo volumen de existencias en almacenes y que el amplio horizonte de planificación de las compras le permitían un rápido cambio en las fuentes de aprovisionamiento, hizo un cálculo preciso de la rentabilidad y diseñó un plan de actuación. Todo podría quedar arreglado para el arranque del ejercicio 2006. La empresa definitivamente se adaptaría al nuevo sistema a lo largo de ese ejercicio.

No todo eran buenas noticias, porque el servicio de transporte con sus nuevos suministradores tardaría 90 días entre la carga en el puerto de origen y la descarga en el Puerto de Valencia o Barcelona. No obstante, Ernesto no creía que esto supusiera un problema ya que al conocer con un año de antelación el programa de entregas a sus clientes se podía arreglar ajustando las fechas de los pedidos.

Otro problema que había resuelto era la financiación bancaria de las compras. Si bien el proveedor pretendía cobrar un 30% por anticipado en el momento de la recepción del pedido (que coincidía con el inicio de la producción), y el 70% restante en el momento del embarque, Ernesto consiguió pactar el pago completo en el momento del embarque, debiendo garantizar con un aval bancario, bajo depósito financiero, un total de 150.000 € a los que tendría acceso el proveedor en caso de anulación de pedidos ya fabricados.

Los primeros datos le parecían muy optimistas y estableció un plan basado en los siguientes puntos, que presentó a los accionistas de la compañía.

- ✓ Hacerse cargo, como Dirección General, de la compañía con un fuerte incentivo basado en el BAIT obtenido.
- ✓ Sustituir, para toda la campaña 2006, los proveedores europeos (básicamente españoles) por chinos e hindúes.
- ✓ Incorporar a la fuerza de ventas un director comercial del que dependiera el equipo de ventas al completo.
- ✓ Abrir nuevos nichos de mercado, aprovechando la mejora de los márgenes, con la voluntad de acaparar lo más rápidamente posible el mercado español.
- ✓ Reforzar la base financiera de la empresa con un aumento de capital de medio millón de euros en efectivo para poder afrontar el aval bancario solicitado por los nuevos proveedores.

Según sus cálculos, asumir los gastos de administración y control de la empresa y las mejoras en el área comercial supondrían un incremento de gastos generales de la empresa de unos 140.000 €. En la reunión del consejo convenció a los socios de que estos gastos quedarían compensados totalmente por la mejora en el volumen de ventas y las mejoras del margen. Las expectativas de negocio quedaban reflejadas en la cuenta de resultados provisional que se muestra en el anexo 1.

La presentación convenció a los socios que aceptaron las condiciones de Ernesto. No obstante, convinieron que hacer la aportación de capital señalada les parecía precipitado, por lo que optaron por limitar la ampliación de capital a los 150.000 € necesarios para avalar a los proveedores y después ya decidirían nuevas ampliaciones, según se hiciera necesario.