

## DISTRIBUIDORA OFIPRO: LA GESTIÓN DEL RIESGO DE CLIENTES <sup>1</sup>

El 23 de mayo de 2013, Antonio González, director general de Distribuidora Ofipro S.L. (OFIPRO), acababa de leer el informe comercial que Infor-axesor había preparado sobre su empresa (ver Anexo 1). Se lo había enviado Eduardo Barrera, amigo suyo desde la infancia, que era director financiero de uno de sus principales proveedores. Eduardo le había insistido en que lo mirara con detenimiento, y le había anunciado que le llamaría para comentarlo.

La inquietud y la sorpresa de Antonio eran mayúsculas ante la cantidad de cosas que podían saberse de su empresa leyendo detenidamente un informe de ese tipo. Pensaba *“Espero que sea porque yo conozco la empresa y sé lo que hay detrás, que si no...”*.

Aunque conocía la existencia de esos informes, hasta entonces no había dado demasiada importancia a toda esa información, que consideraba un poco farragosa y difícil de entender. Por otra parte le preocupaba la insistencia de su amigo Eduardo: no le gustaría tener problemas con Eficient Toner, empresa con la que trabajaba y que suministraba a OFIPRO, entre otros, uno de sus productos más rentables, la tinta para impresora. Pensó *“les hemos comprado 415 mil euros durante 2012 y, aunque hemos tenido problemas para atender a tiempo vencimientos de otros proveedores, a Eficient Toner no les hemos fallado nunca”*.

Dejó el informe comercial sobre su mesa y se dispuso a abordar otro tema que le preocupaba esa mañana: el Consejo de Administración le había pedido su opinión sobre si debían seguir trabajando con la empresa aseguradora de crédito a clientes.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Francisco J. Caballero, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Marzo 2014. Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

Querían discutir el asunto en la reunión que el Consejo de Administración tendría al día siguiente y Antonio sabía que el tema sería delicado y que las notas que él estaba preparando levantarían ampollas.

Los problemas de cobro a los clientes eran cada vez mayores y seguramente algo no se estaba haciendo bien en OFIPRO. Con demasiada frecuencia había oído decir a su padre y sus tíos eso de que *“lo importante es conocer al cliente y no hay que darle tantas vueltas a los procedimientos”*.

## LA EMPRESA

OFIPRO era una empresa familiar con más de 50 años de historia, que servía material de oficina y papelería y, además, impresoras y fotocopiadoras a numerosas empresas, despachos profesionales, colegios, clínicas y asociaciones en las provincias de Cádiz, Córdoba, Huelva y Sevilla. Era distribuidora en exclusiva de algunas prestigiosas marcas y, en palabras de uno de sus fundadores ya jubilado, Don José González, *“gozamos de gran prestigio en nuestra área de influencia gracias al buen trato que hemos dado a nuestros clientes estos cincuenta años”*.

En 2012 vendió un total de 2,5 millones de euros a casi 1.200 clientes en las cuatro provincias y áreas limítrofes. Recibían los pedidos a través de internet y teléfono y además contaban con 5 vendedores responsables del seguimiento de los clientes existentes y de la captación de nuevos. Con una plantilla de 18 empleados, incluidos los 5 vendedores, tenían su sede y almacén en el Polígono Los Espartales, una zona muy bien comunicada junto al aeropuerto de Sevilla. Disponían de una nave de 2.500 metros cuadrados, comprada hacía 15 años, y de una flota de vehículos para reparto.

La dirección general la ocupaba Antonio González desde 2002, fecha en la que su padre, D. José, se jubiló. Antonio, licenciado en derecho, era el responsable de la gestión diaria de la empresa y mensualmente rendía cuentas al Consejo de Administración, del que formaban parte su padre, sus tíos, Ramón y Pedro González (también jubilados desde 2004 y 2006, respectivamente), y Rafael Cortés, asesor fiscal de la familia desde hacía más de 15 años. Históricamente su padre y sus tíos se habían repartido las funciones en la empresa de forma que José se ocupaba de la coordinación general, Ramón de la parte comercial y Pedro de la logística y las relaciones con proveedores. En mayo de 2013, Antonio contaba con la ayuda de dos colaboradores, el responsable de la administración, que era licenciado en Empresariales, y un jefe de almacén, técnico en informática.

## INFORMACIÓN SOBRE LAS VENTAS

Las ventas habían crecido de forma significativa hasta 2008, fecha en la que se alcanzó la cifra récord de 4 millones de euros. Ese año los beneficios fueron también de récord: 350 mil euros.

Los ejercicios 2009, 2010 y 2011 reflejaron perfectamente la atonía en la que entró la actividad económica en España, y especialmente en Andalucía. Fueron ejercicios de bajada continua de ventas (una media del 10% cada año), con estrechamiento de los márgenes y con crecientes problemas de cobro a clientes. En 2012 la tendencia se agravó, sobre todo en el empeoramiento de los plazos de cobro a clientes y el porcentaje de fallidos.

Antonio sabía que, de los 1.200 clientes activos de OFIPRO, aproximadamente 50 suponían el 50% de las ventas y compraban de media de 20 a 25 mil euros por año. Otros 150 clientes compraban más de 5 mil euros año y el resto compraban cantidades inferiores a 1.000 euros al año. Diariamente se recibían de 5 a 10 pedidos y estos pedidos, cada vez más frecuencia, solicitaba apertura de cuenta para poder hacer pago aplazado o pedían aumento del límite, si ya había cuenta abierta.

Para analizar la cuenta de resultados Antonio utilizaba el cuadro de análisis adjunto que le indicaba los gastos y costes fijos y variables en referencia al valor de las ventas (*datos referidos a 2012*):

Descripción	Total	Variable	Fijo
Ventas	100%		
Aprovisionamiento	62%	62%	
Gastos de personal	24,35%	10%	14,35%
Otros gastos explotación	4,4%	2,2%	2,2%
Amortización	5,63%		5,63%
Intereses	5,75%		5,75%
Beneficio sobre ventas	-4,5%		

Se suponía que todos los pedidos, en especial los de clientes nuevos, debían ser autorizados por Antonio pero en numerosas ocasiones el trabajo diario le impedía ocuparse de este tema y lo delegaba en el responsable de administración. Por otra parte, desde 2007 se trabajaba con una aseguradora de crédito, empresa que evaluaba a los clientes y, poco a poco, reconocía Antonio, la decisión del crédito a conceder a cada cliente concreto se había ido traspasando a la aseguradora de crédito.

Aunque mantener los plazos de cobro pactados era una batalla constante, los fallidos históricamente no habían sido un problema. Sin embargo, en 2012 habían aumentado hasta el 3,5% de las ventas y Antonio estaba seguro de que esa era la razón de la intransigencia de la aseguradora de crédito. Pensó *“nos están cobrando el 0,64% de*