M-1391
Febrero del 2022

La profesionalización de la red de ventas en The Veteran Tree

Julián Villanueva

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

En marzo de 2022, Jim Heisser, director ejecutivo y fundador de The Veteran Tree Co, estaba reflexionando sobre los buenos resultados que su compañía había alcanzado en los últimos años. El crecimiento histórico en ventas y la rentabilidad eran algo de lo que estar orgulloso, y, tras el desastroso año 2020 para el sector (debido a la pandemia), en 2021 la compañía había vuelto a crecer fuertemente. Jim sentía que lo que había empezado como una pequeña operación con humildes metas estaba, ahora, haciéndose muy grande. Volverse grande no era malo, pero Jim se preguntaba si su manera de gestionar su fuerza de ventas debería de cambiar. Después de todo, las empresas más exitosas solían tener una dirección más sofisticada. ¿Qué decisiones se necesitaban? ¿Debería cambiar algo? ¿O mejor seguir actuando de la misma manera?

The Veteran Tree Co.

Jim Heisser fundó The Veteran Tree (en adelante, TVT) en el verano de 2009, cuando tenía 46 años. En ese momento, Jim se había quedado sin trabajo después de dedicar cinco años de su vida a una *start-up* fallida. Reflexionando sobre sus más de 20 años de experiencia, a veces por cuenta ajena, y, otras, como inversor —siempre, en *start-ups* digitales—, pensaba que había trabajado demasiado sin apenas resultados. Ante la imposibilidad de encontrar un empleo por cuenta ajena bien remunerado, decidió invertir todos sus ahorros en una última aventura empresarial.

Su padre había tenido una pequeña tienda en la que vendía todo tipo de utensilios de cocina (vajillas, cuberterías, cristalerías, etc.), que había heredado su hermano, y Jim pensó que podría empezar a vender dichos productos a hoteles y restaurantes. Cuando aún era un estudiante, solía pasar parte de sus vacaciones ayudando a su padre, y le llamaba la atención cuando ocasionalmente vendían a algún restaurante que se inauguraba en alguna localidad cercana. Los importes de esas transacciones eran sustancialmente mayores que los obtenidos con un cliente medio.

Caso preparado por el profesor Julián Villanueva. Febrero del 2022.
Este caso está basado en el caso "Deodar", M-1209, de Julián Villanueva y Victoriano Vila, IESE, 2008.
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 © 2022 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: 16/2/22

Jim era, además, un amante de la buena comida, y muy aficionado a la cocina internacional. Con el conocimiento sobre esos productos y el sector, él mismo podría visitar algunos restaurantes y hoteles con un pequeño catálogo de productos. Finalmente, decidió fundar su propia compañía, y empezó a visitar hoteles y restaurantes en Santa Ana y otras localidades de Orange County.

En 2021, las ventas alcanzaron los 11,5 millones de dólares, con un margen bruto del 33%. El EBIT fue de 1,3 millones. Las partidas de gastos más importantes eran las de salarios (fuerza de ventas, personal de la central…), amortización del centro de distribución, diseño e impresión del catálogo, y las delegaciones, con sus respectivos *showrooms*. La empresa no tenía deuda a largo plazo.

El mercado del equipamiento para la hostelería

Cuando abría un restaurante, el dueño tenía que gastar una cantidad sustancial de dinero en el equipamiento necesario para preparar y servir la comida. Los utensilios más caros eran los de la cristalería, cubertería y vajilla. La calidad y el diseño de estos eran de vital importancia para los restaurantes que querían posicionarse en un segmento de nivel alto o medio-alto. Antes de su apertura, un restaurante debía gastar aproximadamente 18.000 dólares en esos productos. Después de la apertura, la cantidad gastada se reducía a aproximadamente 3.000 dólares. Cada cinco años o menos, la cantidad gastada podía ser sustancialmente incrementada si, por ejemplo, se reemplazaba la vajilla.

Aunque Santa Ana no era de las ciudades más ricas de California, Orange County era un condado de alto poder adquisitivo, y algunas de sus ciudades estaban repletas de hoteles y restaurantes de perfil alto. Los restaurantes de perfil alto solían pertenecer a un empresario propietario de un único establecimiento, aunque algunos habían conseguido abrir unos cuantos más. Sin embargo, muchos de los hoteles de perfil alto pertenecían a empresas más grandes. En los productos en los que competía TVT, las cadenas de hoteles solían permitir a los chefs y al personal del hotel decidir tanto el producto como el proveedor. Sin embargo, uno de los contactos de Jim en una de las grandes cadenas le había advertido sobre rumores de que el departamento central de Compras se ocupase de esa categoría. Los restaurantes de hoteles eran habitualmente mucho más grandes que un restaurante medio.

El tamaño del mercado era desconocido, ya que nadie lo había medido de una manera profesional. Hacerlo requeriría poner juntos a varios distribuidores para contratar una firma de investigación de mercado, que estaba muy fragmentado y era tradicional en cuanto a prácticas de dirección. Jim estimaba que en California había más de 200 distribuidores, la mayoría de ellos pequeños negocios familiares, con ventas inferiores a un millón de dólares. No obstante, existía otro competidor del tamaño de TVT, y otros dos que facturaban aproximadamente la mitad.

Jim supo que el mercado estaba creciendo, pues el número de hoteles y restaurantes que abrían había sido impresionante en los últimos años, excepto en 2020, cuando irrumpió con fuerza la pandemia de COVID-19. Aunque no disponía de una base de datos completa de todos los restaurantes, se enteraba de las aperturas a través de contactos en el sector. En California había 5.020 hoteles y moteles, y más de 23.000 restaurantes de servicio completo (véase el Anexo 3).

Do Not Copy or Post

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Dirección de la fuerza de ventas para TVT

Poco después de fundar TVT, la estrategia de Jim pasó por concentrarse solo en hoteles y restaurantes de perfil alto y medio-alto, porque esos eran los menos orientados al precio y los más interesados en una buena relación con alguien en quien poder confiar. Se calculaba que los hoteles y restaurantes que podrían estar interesados en la oferta de TVT eran aproximadamente el 40% del total.

Inicialmente las ventas habían crecido sin problemas, y, en 2011, la rentabilidad era suficientemente buena para Jim. En 2012, las ventas a restaurantes bajaron por primera vez, porque el tiempo dedicado a las grandes cuentas le impedía visitar los restaurantes con la frecuencia con la que debería. Jim decidió contratar a Cristel González, una amiga de la infancia, que trabajaba como empleada en una tienda local de libros que acababa de cerrar. Las ventas a restaurantes se recuperaron rápidamente, y TVT empezó a contratar más personas dedicadas a ventas, abriendo oficinas en Los Ángeles y San Francisco, además de la que ya tenía en Orange County. Cada una de esas oficinas estaba dirigida por un director de Ventas del Distrito (DSM, por sus siglas en inglés), y tenía al menos otro comercial que reportaba al DSM. TVT invirtió en desarrollar un *showroom* en esas tres oficinas. Otro *showroom* y un gran centro de distribución estaban en la sede oficial de la compañía en Santa Ana.

La empresa distribuía cerca de 4.000 referencias, y editaba un impresionante catálogo de papel que repartía gratuitamente a sus clientes, además de tenerlo disponible en formato electrónico. También disponía de una página web en la que se podían hacer pedidos, pero apenas se usaba, ya que los clientes preferían tocar y ver el producto, recibir consejo, y hacer el pedido al comercial. TVT distribuía grandes marcas, como Villeroy & Boch o Mikasa, además de su propia marca que, en cualquier caso, representaba menos del 10% de las ventas. En el sector era muy poco frecuente que una marca diese al distribuidor exclusivas geográficas.

A Jim le gustaba la gente joven, y por eso contrataba a comerciales con experiencia limitada o sin ninguna. Buscaba personas con estudios de grado medio y buena presencia. Los comerciales recibían un salario fijo y una comisión del 2,35% de sus ventas. Cada comercial tenía derecho a un coche de empresa, teléfono móvil y ordenador. Véase su salario en el Anexo 1. El sueldo fijo medio por comercial era de 40.000 dólares al año. Los gastos (teléfono, coche, dietas…) eran de 15.000 dólares de media por comercial.

No había ninguna política formal de formación en TVT, pero cada DSM debía formar individualmente a cada comercial. Los DSM también eran comerciales con un salario fijo y una comisión por lo que ellos vendían. No recibían comisión por lo vendido por los comerciales que dependían de ellos, ya que el tiempo dedicado a su equipo se compensaba en su mayor salario fijo. Jim dividía cada distrito en varios territorios, y asignaba uno a cada comercial.

En 2019, TVT tenía nueve personas repartidas en tres distritos, y otras cuatro en territorios aún demasiado pequeños como para tener un DSM o una oficina (San Diego, Palm Springs, Sacramento y Las Vegas, véase el Anexo 2). A partir del año 2013 se habían contratado a seis comerciales, que abandonaron la compañía al poco tiempo. Dentro del distrito de San Francisco había dos territorios y, en el de Los Ángeles, tres (uno para cada comercial). Jim pensaba que algunos territorios tenían un gran potencial, y podrían merecer nuevas contrataciones (véase el Anexo 3).

El día a día de un comercial de TVT era difícil de predecir. Por tanto, era muy complicado establecer un plan de visitas semanal. Por ello, los responsables no preparaban ninguna ruta. Los comerciales visitaban a los clientes que planeaban una apertura y les proporcionaban servicio y consejo, aunque a veces la cuenta iba a un competidor. Las inauguraciones de la mayoría de los hoteles eran fáciles

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post