ASN-18
Julio de 1996

Typhoon Computers GmbH

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

Do Not Copy or Post

3 de noviembre de 1995. El director general de Typhoon Computers en Viena, Jeff Tsao, mientras revisaba la lista de clientes, expresaba una gran preocupación:

> «Nuestro director de ventas, Andy Fok, lleva con nosotros casi un año, pero hasta hoy, ha concentrado sus esfuerzos únicamente en 30 o 40 cuentas, las mismas que se le proporcionaron el día que llegó. Estoy muy preocupado. En este sector, donde los componentes de ordenador se perciben cada vez más como productos básicos, no hay garantía de la lealtad del cliente. Es tal la sensibilidad al precio que cualquier competidor que pueda ofertar un dólar más barato en ciertos artículos, podría llevarse una cuenta fácilmente. Siendo un mercado tan cambiante y competitivo, la desaparición de distribuidores es muy alta. La rotación de clientes está entre el 30 y el 40%. Es esencial desarrollar nuevos clientes para reemplazar a los que se van a perder».

El mismo día, mientras comía con un amigo, Andy comentaba:

> «Mi director general siempre me está presionando para que consiga clientes nuevos. Entiendo perfectamente sus preocupaciones, y estoy totalmente de acuerdo con sus argumentos, pero mantener esas treinta cuentas me ocupa diez horas al día y seis días a la semana. Si los auxiliares de ventas, que se suponía me iban a ayudar en el seguimiento de los clientes, cambian cada seis meses, ¿cómo puedo tener tiempo de viajar, reunirme con clientes potenciales y lograr nuevas cuentas? Una gran parte de mi tiempo lo dedico a enseñar a los nuevos auxiliares. Nunca he sido recompensado por ello. He comentado a Jeff varias veces que debe permitirles dedicarse a su tarea y no llenarles de responsabilidades distintas a la función de ventas. La empresa ha alcanzado un tamaño en el que las funciones tienen que estar más definidas. No puede seguir teniendo empleados polivalentes cuando, actualmente, el negocio es mucho más grande que cuando empezó hace dos años».

Caso preparado por Luis Go, MBA 1996, bajo la supervisión del profesor Rafael Fraguas, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Julio de 1996.

Copyright © 1996 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesep.com, escriba a iesep@iesep.com 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: 4/12/17

A mediados de 1995, en un intento de frenar su alta rotación, la empresa puso en marcha un sistema trimestral de incentivos que afectaba al personal que no era remunerado a comisión. Irónicamente, después de aplicar por primera vez el sistema en el tercer trimestre de 1995, algunas personas a las que se les aplicó, renunciaron a sus trabajos, incluyendo el auxiliar de ventas que había logrado el mayor incentivo.

En julio de 1995, Jeff contrató otra directora de ventas, Paula Fu y le dio el encargo de que desarrollara nuevas cuentas en todo el territorio de ventas, poniéndola en competencia directa con Andy. Pensaba que quizás esto pondría presión sobre Andy para mejorar y lograr nuevos clientes.

El director de H&J Computers, la mayor empresa de ordenadores de la República Checa, el Sr. Jirasek, fue visitado por Paula con motivo de la feria Invex Computer de Brno. Tras una breve reunión, fue devuelta rápidamente a Viena y el Sr. Jirasek habló por teléfono con Jeff para decirle:

> «¿Qué estáis haciendo? Tu nueva directora de ventas, Paula, vino esta mañana y me enseñó la lista de empresas que quería visitar. El 90% me están comprando a mí. Peor, pretendía ofrecer los mismos precios que Andy me está dando a mí. ¿Qué significa todo esto?»

H&J Computer era el principal cliente que Typhoon tenía en la República Checa. Era uno de los tres distribuidores principales de componentes de ordenador, suministrando alrededor del 20% de la demanda de hardware de ordenadores personales (PC) en su país. Jeff Tao se quedó muy preocupado acerca del daño ocasionado por Paula y empezó a sopesar posibles soluciones a través de una reestructuración organizativa y una política de incentivos.

El sector del ordenador personal (PC) en Europa Central

Europa Central incluye Polonia, República Checa, República Eslovaca, Hungría, Eslovenia, Croacia, Serbia, Bosnia, Macedonia, Rumania y Bulgaria. Aunque geográficamente Austria está ubicada en Europa Central, su entorno político y económico es más parecido al de Europa del Oeste. Históricamente, la mayoría de esos países formaron parte del imperio austro-húngaro. El imperio se extendía por el norte hasta el sur de Polonia y por el sur hasta Serbia y Bosnia. Austria tenía muchos lazos tradicionales, culturales y familiares con esos países y los reforzó durante el período de la «guerra fría», manteniendo una política de neutralidad.

Después de la caída del «telón de acero» y la desintegración del régimen comunista, la energía emprendedora de esos países se activó casi de inmediato. Jóvenes, muchos de ellos recién salidos de la universidad, tomaban dinero prestado de sus parientes y vecinos, viajaban hasta Singapur para comprar uno o dos ordenadores, traérselos como equipaje personal y venderlos a un precio cinco o diez veces superior del precio original. De esta manera empezaron muchos de los negocios locales de ordenadores de estas regiones. Desde entonces, con la rápida occidentalización de las prácticas de negocios, muchos se adaptaron y transformaron en organizaciones más grandes y más profesionales.

Aunque los mercados de PC en Europa Central eran muy sensibles al precio y llevaban medio año de retraso desde el punto de vista tecnológico, en relación a los mercados de Norteamérica,

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

Do Not Copy or Post

éste no era el factor clave para el éxito de los distribuidores locales. La afluencia de enormes cantidades de inversión extranjera, estimuló un crecimiento tremendo en las economías de Europa Central, lo que provocó una exigencia para la automatización de las oficinas. El mayor problema de los suministradores locales para cubrir la demanda fue la escasez de capital para poder financiar las importaciones. Muchos de los distribuidores locales estaban recién establecidos y muy poco capitalizados. Con unas tasas anuales de interés del 14-15%, era muy poco atractivo pedir préstamos para financiar inventarios. Es más, la inestabilidad de las monedas locales suponía un gran riesgo para las empresas locales. Por ello, los distribuidores e importadores locales trataban de buscar socios extranjeros que pudieran proporcionarles unas entregas de artículos «just in time» y evitar así los inventarios, o con unos términos de pagos favorables.

Taiwan dominaba la fabricación de los componentes clave para el segmento de bajo precio del PC. En 1994, producía el 83% de las «placas base» a nivel mundial (la pieza en la que todos los procesos se coordinan con la unidad central), el 80% de los ratones, el 51% de los monitores, el 49% de los teclados, el 70% de las cajas y cerca del 40% de las tarjetas de video e interface (Fuente: Dataquest).

Mientras que muchas empresas taiwanesas advirtieron la necesidad de estar cerca de los clientes y los mercados, y por ello establecieron subsidiarias en el extranjero, la mayoría de los almacenes y centros de servicio todavía trabajaban desde Taiwan. Los hombres y mujeres de negocios taiwaneses eran muy conservadores. Con el conocimiento tan limitado que tenían de los mercados de Europa central, no enviaban mercancías hasta que no la habían cobrado previamente.

La mayoría de los importadores de Europa Central no podían invertir en un contenedor de veinte pies de monitores o teclados a recibir en 60 o 90 días. Un contenedor de veinte pies, podía llevar 300 monitores, 4.000 unidades de teclado, 800 cajas, o 10.000 tarjetas de interface. El envío por mar era la manera más económica de importar productos voluminosos y de bajo coste desde Asia. El transporte aéreo tardaba cinco días pero el coste diferencial hacía que los productos no fueran competitivos en precio. Por ejemplo, para un monitor con un coste de unos 230 $ USA y unos 15 Kg. de peso, el coste del transporte aéreo era de unos tres-cuatro dólares por kg., mientras que un contenedor de veinte pies costaba entre 4.500-5.000 $ USA independientemente de su contenido. Por ello, aun cuando los precios eran más altos en Alemania o Austria en comparación con la importación directa desde Taiwan, era todavía atractivo enviar un camión al otro lado de la frontera y comprar los artículos necesarios, especialmente para pequeños volúmenes o solución de imprevistos.

Typhoon Computer GmgH

Historia de la empresa

Typhoon Computer fue fundada por Jeff Tsao y, su socio, Dieter Blutsch, en enero de 1992. Jeff llegó a Europa ocho años antes. Trabajó como director de ventas en la oficina alemana de AUVA Computers y después fue trasladado a Austria, antes de establecerse por su cuenta. AUVA Computers era un fabricante de PCs y componentes de PCs. Conocía muy bien el

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

Do Not Copy or Post