

ÁDIVIN BEACH FLAG (A)¹

"Rodearos de un equipo para crear algo único, extremadamente bien realizado, y que nadie pueda hacer mejor que vosotros. O bien me convertía en filósofo de la empresa, explicando en clase toda la sabiduría de este consejo, o bien lo ponía en práctica desarrollando con un grupo de empleados excelentes la más rentable fábrica de banderas del mundo."

Así encabezaba Juan Antonio Moreno, director general de Ádivin Beach Flag, el documento titulado *"Plan de Cambios Cíclicos para el Crecimiento Continuo"* de su empresa, que entregaba orgulloso a todo aquel que se incorporaba a su equipo de trabajo.

Juan Antonio había estudiado Filosofía en la Universidad de Málaga, pero su inquietud por los negocios, después de una temporada impartiendo clases en instituciones educativas, le hizo adentrarse en el mundo de la empresa. Un amigo le convenció para incorporarse a un proyecto de comercialización de banderas textiles en la capital de la Costa del Sol allá por el año 2004.

Después de casi diez años inmersos en la venta de banderas, el protagonista se encontraba pensativo en su despacho a principios de 2013 haciendo un repaso de ese tiempo. Habían transcurrido unos años, especialmente los últimos, en los que la crisis había campado a sus anchas por el panorama empresarial español haciendo estragos en la mayoría de las compañías. La suya no iba a ser una excepción. Juan Antonio era consciente de que debía darle otra vuelta de tuerca a la empresa para volver a la senda de los beneficios constantes después de que casi tuviera que tirar la toalla por los malos resultados de la última temporada. Notaba que la sostenibilidad futura de Ádivin Beach Flag estaba en entredicho, porque otro envite parecido al de los últimos años podría ser mortal y acabar con la compañía. Su principal cliente estaba desapareciendo poco a poco, y debía descubrir nuevos clientes y mercados que le hicieran remontar el vuelo. Seguramente no podría hacer las cosas del mismo modo que hasta ese momento.

LOS COMIENZOS DE UNA AVENTURA

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el asistente de investigación D. José María Camacho Baena, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © mayo 2018, 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 medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. 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 email a la dirección casos@santelmo.org.

Ádivin Beach Flag comenzó su andadura el 4 de febrero de 2004, justo el mismo día en que empezó *Facebook* a rodar. Feliz coincidencia que ojalá pudiera augurar una suerte de éxitos similar. Durante muchos meses su único trabajador fue el propio Juan Antonio, que ostentaba el 50% de las acciones, y su amigo el otro 50%. Juan Antonio estaba al frente del negocio como gerente y su socio solo intervenía en algunas gestiones comerciales.

El socio de Juan Antonio se dedicaba al mundo de la publicidad y poseía una agencia de comunicación en la ciudad. Como consecuencia del negocio publicitario mantenía un continuo trato con promotores inmobiliarios y constructores, que le hacían multitud de encargos de publicidad y marketing. Esa relación con el entorno inmobiliario le hizo vislumbrar una nueva oportunidad de negocio con buen desarrollo, que consistía en la venta de las banderas. Esas enseñas ondearían delimitando los solares que poseían los promotores y que posteriormente se llenarían de edificios. Esa estampa, de banderas al viento, inundaría los paisajes de la Costa del Sol y otras partes de España durante un buen número de años, fruto del próspero panorama económico que especialmente se vivió en esa zona costera a comienzos del año 2000.

Los inicios de la nueva compañía fueron muy halagüeños, entre otras cosas, porque el negocio inmobiliario se había convertido en una locomotora potentísima. Era capaz de hacer crecer multitud de negocios auxiliares como sucedía con las banderas publicitarias.

PRIMEROS PASOS Y PRIMEROS CLIENTES

Los promotores inmobiliarios en 2004 compraban muchos solares, antes incluso de que tuvieran vendidos los edificios que construirían o de tener los proyectos cerrados en firme. El origen de este modo de proceder fue auspiciado en gran parte por la facilidad de obtención del crédito bancario para construir. Eso les obligaba a tener que delimitar visiblemente las parcelas con la enseña de sus promotoras, donde más tarde levantarían sendos edificios y urbanizaciones.

Aunque ese tipo de banderas publicitarias eran el negocio principal y originario de la empresa, también vendían banderas de otro tipo. Los clientes que generaban esos pedidos eran las agencias de comunicación y rotulistas principalmente, y empresas de organización de eventos. También vendían banderas a instituciones o empresas que requerían de imagen corporativa y por supuesto también vendían a particulares.

Al principio vendían toda clase de banderas, incluso hechas a medida y con todo tipo de especificaciones que les pedían los clientes. Sobre todo los clientes particulares que hacían pedidos de lo más dispares: tamaños variados, formatos distintos, hoyuelos en una y otra parte de las banderas, tejidos de distintas calidades y con todo tipo de diseños... Las empresas o instituciones públicas o privadas que les compraban directamente banderas con su imagen corporativa también solían ser muy puntillosos

en las indicaciones que realizaban acerca de cada diseño. La mayoría de las veces tenían problemas con esa clase de pedidos porque los clientes no manejaban *softwares* de diseño y hacía que Ádivin tuviera que volver a contrastar con el cliente cada solicitud. En el **anexo 1** se pueden ver los tipos de banderas que se comercializaban desde Ádivin Beach Flag.

El desarrollo inmobiliario iba tan rápido, que ese impulso hizo que Ádivin Beach Flag tuviera que crecer al mismo ritmo. De este modo, establecieron acuerdos con distribuidores de telas y mástiles en España, que después eran suministrados directamente a los propios promotores y/o a los rotulistas y agencias de comunicación a los que aquellos les encargaban las banderas.

Desde el primer momento el principal objetivo comercial fue el sector de la construcción. En muchas ocasiones eran los promotores y constructores principalmente quienes hacían pedidos directamente a Ádivin y otras veces a través de agencias de publicidad o rotulistas. Para estos últimos se tenía una tarifa más económica que las que se ofrecían al resto de clientes, incluidos los promotores. La empresa no controlaba con exactitud el volumen de pedidos de cada cliente de manera habitual.

Aun así Juan Antonio había comenzado a vislumbrar con la puesta en marcha de la empresa y la recepción continua de pedidos que los rotulistas, impresores gráficos y organizadores de eventos se interesaban por sus banderas más que otros clientes, fundamentalmente por el buen servicio que se les prestaba y la rapidez de entrega. También eran quienes menos quebraderos de cabeza suponían para Ádivin.

Entre 2004 y 2008 el modo de proceder de Ádivin Beach Flag fue el que se describe a continuación. Importaba mástiles de fibra de vidrio desde Suecia y los vendían e instalaban en Málaga. Las banderas las compraban a fabricantes españoles, y más tarde a fabricantes chinos; llegaban en el plazo de dos semanas a Málaga por avión, para después venderlas. A simple vista no era un modelo de negocio demasiado complejo. Era el clásico negocio de compra y venta, generando el mayor margen económico posible mediante una buena compra y una mejor venta.

Durante el 2004 facturó 106.600 euros, prácticamente todo en Málaga. Con esas primeras ventas, a finales de 2004, se lanzaron a la compra de un camión especialmente pensado para transportar mástiles para los montajes.

En 2005 ya había dos trabajadores en Ádivin. Y Juan Antonio empezó a visitar a rotulistas y agencias de publicidad de toda Andalucía. La acción comercial de los primeros años consistía en anuncios en Páginas Amarillas y en visitas comerciales que realizaba Juan Antonio personalmente. La facturación de ese año ascendió a 449.000 euros.