

DAISY Y JULIO LOMAS (A)⁽¹⁾

ANTECEDENTES

Daisy era en 1979 una importante empresa textil española con ventas superiores a los 15.000 millones de pesetas y una plantilla de 3.000 personas. Su producto era la ropa sport de algodón, fundamentalmente pantalones vaqueros y pana. La producción rondaba los diez millones de prendas anuales, de los que un 70 por ciento se destinaba a la exportación.

Daisy había sido creada en la década de los cincuenta por Don Mariano Yago que había iniciado su negocio como vendedor de ropa hasta llegar a la instalación de un pequeño taller de confección especializado en ropa de trabajo. Cuando empezó la moda del pantalón vaquero en los años sesenta, Don Mariano se lanzó a la fabricación de este artículo, novedoso en España. En sus principios la empresa se limitaba a comprar la tela vaquera (denim) y a confeccionarla, pero las dificultades con los proveedores le animaron a integrarse verticalmente para garantizar la calidad y el servicio, primero con la fabricación del tejido y posteriormente con el hilado. La decisión más importante de estos años, sin embargo, fue la creación de la marca Daisy y el inicio de su exportación, comenzando por Holanda.

(1)

Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo de Sevilla.
Preparado por D. Luis Pire y el Profesor José Luis Lucas Tomás, con fecha Diciembre de 1991.
Este caso ha sido preparado para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada, de una situación determinada.
Copyright © Diciembre 1991. Instituto Internacional San Telmo.
Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.

A finales de los años setenta las ventas de la empresa tenían la siguiente distribución (en porcentajes):

Mercado español	30
Francia	25
Reino Unido	15
Alemania	10
Países Bajos	10
Países Nórdicos	5
Otros países	5

Además Daisy trabajaba en Portugal, mercado que se autoabastecía con sus propias plantas de fabricación.

La empresa se encontraba en 1979 en una buena situación, derivada de la fabricación de un buen producto, con unos costes laborales bajos con respecto a otros países europeos, y una demanda centrada en dos o tres artículos básicos que permitía la realización de grandes series en producción; asimismo, una moneda no muy fuerte permitía que Daisy, al realizar buena parte de su facturación en divisas, tuviese importantes ventajas competitivas. El Anexo 1 contiene la evolución de los tipos de cambio de las principales monedas.

A comienzos de 1979 D. Mariano se encontraba presionado por su Director de Producción, al que le unía una buena amistad, para profesionalizar la gestión de su negocio. La empresa había crecido y era demasiado para que la dirigiese una sola persona, y más teniendo en cuenta que Don Mariano llevaba muy de cerca todo el tema comercial, lo que le obligaba a desplazarse continuamente a los mercados extranjeros. Más del 30 por ciento de su tiempo lo pasaba fuera de España, realizando viajes muy rápidos, para poder estar también en su despacho de Madrid, donde llevaba todos los asuntos de administración.

Las reuniones eran frecuentes con casi una treintena de ejecutivos, prácticamente todos formados en la propia empresa y que habían ido escalando posiciones conforme ésta se desarrollaba. Los despachos eran siempre sobre temas muy concretos, tratándose fundamentalmente de informaciones sobre lo ocurrido o planteando problemas sobre qué hacer; las sesiones eran informales, manteniéndose con frecuencia en los mismos pasillos de las oficinas o aprovechando los viajes de Don Mariano para visitar las fábricas.

El propio cansancio personal del Gerente, junto con una cierta preocupación por ir preparando lentamente su sucesión (tenía 53 años y gozaba de buena salud), le llevaron a solicitar ayuda a un asesor para tratar de fortalecer su equipo directivo.

EL INTENTO DE FORTALECER EL EQUIPO EJECUTIVO

El asesor, el Sr. Clavero, comenzó su trabajo tratando de entender las tareas que las diferentes personas realizaban y las relaciones entre ellas. Como resultado de ello dibujó un esquema de organigrama tratando de reflejar la realidad de aquellos momentos, que se recoge en el Anexo 2. El consultor comprobó que la organización elaboraba muy poca información escrita y, normalmente, no era de síntesis. Don Mariano era la única persona que conocía todos los datos existentes, y se manejaba con soltura con las informaciones de ventas, compras y producción, pero bastante menos con la económico-financiera.

El Sr. Clavero propuso una estructura hacia la que habría que tender, recogida en el Anexo 3, donde se pretendían fortalecer las áreas de administración-finanzas, stocks y proceso de datos, productos y marketing, que eran las que Don Mariano llevaba más directamente. El área de producción se consideró bien cubierta y se dejaba para un segundo momento el abordar la creación de una dirección global del conjunto de las delegaciones de venta.

Inmediatamente se inició la búsqueda de nuevos ejecutivos que pudiesen incorporarse a Daisy. Don Mariano prefirió que se tratase de personas jóvenes, para que se fuesen haciendo dentro de la empresa; en un primer momento se contrataron varios ejecutivos, un director de marketing, un responsable de los stocks y el proceso de datos, un encargado de elaborar el cuadro de mandos de todas las delegaciones y un controler para apoyar a cualquier delegación que lo necesitase. No fue posible contratar un director financiero, por considerar Don Mariano que se trataba de un área muy sensible, aunque se mantuvieron contactos con varios candidatos de formación y experiencia amplias. El nuevo director de marketing tuvo que dejar la empresa antes de finalizar el año por problemas de entendimiento con las delegaciones y su puesto quedó vacío.

Además de las citadas incorporaciones, se formalizó un comité de dirección, donde quincenalmente se revisaban las diferentes áreas de la empresa y se fijaban programas de trabajo. Don Mariano encontraba muy útiles dichas reuniones, máxime desde el momento en que se descubrió el problema que padecía la delegación alemana, con un fuerte exceso de stocks y una crisis personal de su director. Para solucionar este asunto se nombró nuevo director de Alemania al delegado de Francia, y se envió a París al nuevo controler, para poder suplir las ausencias del delegado.

El consultor propuso acciones para formar al conjunto de ejecutivos ya existentes en Daisy, pero no fueron llevadas a la práctica por estimarse que éstos no disponían de tiempo suficiente.

A mediados de 1980 se incorporó a la empresa un hijo de Don Mariano, como adjunto suyo. El asesor recomendó que se le encargasen trabajos concretos, con responsabilidades ejecutivas, pero no fue atendido. En septiembre de 1980 no se prorrogó la asesoría del Sr. Clavero y su labor se le encargó a una persona que ya venía colaborando con la empresa como miembro de una firma de auditoría, que abandonó para fichar como