

## TONALÁ & PRIVÉE: HIGH STREET MODA <sup>(1)</sup>

A mediados de Enero de 2012, Jaime Abreu, director general de Tonalá, se dirigía así a su consejero y amigo Alberto Genil tras la reunión en que discutieron el cierre económico del año 2011:

*“Es una satisfacción haber cerrado con beneficios después de todo lo que hemos luchado para conseguirlo. Es una buena noticia, de acuerdo, pero tú bien sabes, como yo, que nos quedan muchas cosas por hacer si queremos que se mantengan en el futuro”.*

Partiendo casi desde cero, allá por el año 2005, Tonalá había conseguido hacerse un hueco en el sector de la moda textil femenina, con una marca reconocida, con estilo propio y muy bien acogida por las tiendas multimarca a las que se dirigía. Las ventas no habían dejado de crecer desde los inicios. Con su sede en Sevilla, España, estaba vendiendo en casi todo el territorio nacional e iniciándose en algunas operaciones de exportación. En 2010 y en 2011 llegó a sus cotas más altas de facturación superando los dos millones de euros, lo que había sido todo un logro dada la dureza con que la crisis económica estaba azotando a España y a Europa (ver Anexo 1 con la evolución de la facturación de la empresa para el periodo 2005-2011).

*“Como te decía, me preocupa la continuidad y el ser capaz de consolidar la marcha de la empresa porque la situación está muy complicada y me temo que va a continuar todavía por un tiempo. Aunque estoy convencido de que no lo estamos haciendo mal y de que hay negocio, también sé que no es suficiente. Todos los que estamos en Tonalá somos conscientes de los retos que tenemos por delante”,* continuaba Jaime.

---

<sup>(1)</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Raúl Ibáñez Trianteno del Instituto Internacional San Telmo con la colaboración de D. Francisco Carmona Márquez, EMBA 2006 IIST, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Julio 2013, 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.

Tenían muchas ideas y proyectos en marcha: el reciente lanzamiento de una nueva marca, las ventas fuera de España, las mejoras en la fuerza de ventas, entre otras, pero la adversa coyuntura económica y, sobre todo, la alta incertidumbre sobre su evolución futura causaba en todos una sensación de inseguridad que era muy difícil de controlar. De hecho, en las semanas anteriores habían tenido noticias, por parte de colegas del sector, de que algunas tiendas estaban anulando los pedidos para el verano 2012 ante las negativas previsiones de ventas, lo cual sería casi una catástrofe para estas empresas que, como Tonalá, ya habían realizado las compras en firme y estaban recibiendo las prendas de sus proveedores por esas fechas.

Mientras se dirigía a casa en su coche, Jaime repasaba mentalmente todos los temas que habían salido en la reunión con Alberto y una sonrisa asomaba en su cara. Veía claro que, otra vez más en su vida empresarial, era hora de hacer una pausa para relanzarse con más fuerza todavía. Estaba convencido que Tonalá valía la pena.

Era viernes ya y necesitaba el fin de semana para descansar y recuperar fuerzas. El lunes sería otro día.

## **JAIME ABREU: SU PERFIL EMPRENDEDOR Y SU DESEMBARCO EN EL SECTOR DE LA MODA**

La historia de Jaime en los negocios venía desde sus épocas de estudiante cuando, explotando discotecas, se vio con unos ingresos más que apetecibles para un chico de su edad. Posteriormente, tras regresar de Estados Unidos con un *Bachelor in Business Administration* bajo el brazo y con casi 30 años, aunque con ciertas incertidumbres, empezó a buscar nuevos horizontes para su futuro profesional. Le gustaban los negocios y ya había recogido algunas lecciones de sus vivencias anteriores. *“A veces en los negocios el éxito se alcanza haciendo unas pocas cosas muy bien, pero se te puede esfumar si no estás atento, sobre todo si no haces algo diferente y cada vez con más frecuencia”*, señalaba Jaime.

En el verano de 2001, la llegada a España de un primo suyo que residía en México fue el primer paso de un camino que acabaría llevándolo al sector de la moda textil femenina.

Acompañando a su primo a realizar unas entregas de artesanía mexicana para una tienda de decoración, Jaime entabló conversación y echó un vistazo a la documentación de la carga; tal fue su sorpresa cuando descubrió que los márgenes que se aplicaban eran entre 8 y 15 veces el precio en origen de los artículos.

Al poco tiempo Jaime y su primo estaban abriendo su primera tienda de artesanía mexicana en un centro comercial de El Puerto de Santamaría, Cádiz, España; a la que

pronto siguió otra. También empezaron a vender a otras tiendas de decoración con el apoyo de dos comerciales que contrataron. Corrían buenos años y todo se vendía.

Por el tipo de producto, los catálogos eran imprescindibles para la venta y Jaime decidió elaborarlos de una forma creativa; quería impactar. Se trasladó a los pueblos artesanos de México para fotografiar los productos con sus artesanos en los talleres donde desarrollaban su trabajo. En los catálogos creaba “una historia” para cada artículo de manera que el comprador sentía que tenía algo original y único.

Trataba de seleccionar cuidadosamente los artículos a comprar para optimizar el transporte y los stocks. También veía imprescindible estar muy cercano a las tiendas y a posibles clientes vía mailing, visitas y participando en todas las ferias de artesanía, decoración y regalos que se celebraban en España.

Posteriormente fue ampliando su oferta de artesanía con muebles, plata y con algunas prendas textiles con un toque étnico, que se habían puesto de moda en las tiendas de decoración.

En 2003, tras asistir a la Feria Intergift<sup>1</sup> de Madrid, en su inquietud comercial, se acercó a los stands de la SIMM<sup>2</sup> que se celebraba en el mismo recinto, encontrando un sector en ebullición que lo animó a completar su línea de productos con chales, curtas de playa y bolsos. Preguntando e investigando fue localizando proveedores en Vietnam y en la India a los cuales poder acudir directamente.

Le apasionaba estudiar los negocios, observar qué hacían los demás, aplicar el sentido común, tratar de innovar, aprender y avanzar. Esta actitud de reflexión permanente le llevó a la conclusión de que en el textil, *“si aciertas en la forma de hacer las cosas y si eres capaz de ofrecer algo diferente, hay un negocio con mucho más potencial y recorrido”*, señalaba Jaime. Así, a mediados de 2004, tras investigar la oferta, competencia, marcas líderes y márgenes, aún sabiendo que llegaba tarde, decidió ir abandonando paulatinamente la artesanía para centrarse en el textil de moda.

Iniciando el año 2005, después de solucionar algunas cuestiones pendientes y cerrar un acuerdo de desvinculación de su socio de la artesanía, dispuso todo el dinero que tenía ahorrado para lanzar este nuevo emprendimiento en solitario. Junto a su esposa Isabelle, viajaron hasta la India donde, en pocos días, contrataron una colección de camisas y fulares a partir de las muestras ofrecidas por los proveedores. Combinando modelos, texturas y estampados, procuraron completar una colección armónica con un “toque y estilo propio”. De esta manera tenía en marcha la colección Invierno 2005 y con ella arrancaba su nueva empresa y la marca Tonalá. Decididamente se había lanzado al mundo de la moda textil femenina.

---

<sup>1</sup> Salón internacional del regalo de Madrid

<sup>2</sup> Salón internacional de la moda de Madrid.