

## **DAISY Y JULIO LOMAS (B) <sup>(1)</sup>**

### **EVOLUCION DEL NEGOCIO DE DAISY**

Durante 1986 el sector se recuperó y 1987 constituyó un ejercicio excepcional, sobre todo en el subsector de vaqueros. Se introdujo con gran fuerza un nuevo lavado: "la nieve". Por medio de productos químicos y muchas horas de lavadora, se obtenía una prenda con un aspecto totalmente diferente a las anteriores, muy usada y con imagen de nieve, debido a las motas blancas sobre el fondo azul. Este nuevo lavado revolucionó la industria e hizo que la demanda se disparase; en ese momento no importaba la marca sino el lavado. En el mercado no había suficiente producto, pues se había formado un cuello de botella en las lavanderías (el tiempo de lavado era cuatro o cinco veces mayor que el empleado en el clásico stone-washed).

Fue un año en el que la máxima preocupación era encontrar lavanderías. Ninguna gran marca dió abasto ese año, todos podían haber facturado prácticamente el doble... si hubiesen contado con el producto. Paradójicamente el año no fue tan bueno en cuanto a resultados económicos, dado que el proceso de lavado era mucho más caro que el clásico y por razones comerciales los precios de venta se mantuvieron estables. Aunque las ventas aumentaron, el margen bruto se redujo de manera significativa.

Don Mariano Yago comenzó a considerar de nuevo la conveniencia de fabricar en el exterior; los costes de personal en España eran muy elevados y estos costes representaban casi el 70 por ciento del coste total del producto de confección. El problema radicaba en cómo cerrar las plantas en España, pues aunque los sindicatos lo permitiesen, el volumen de las indemnizaciones lo hacía inviable. En cualquier caso se inició la producción en el Próximo Oriente, en una fábrica de confección con capacidad teórica de un millón de prendas por año, y se pusieron las bases para una nueva instalación en el Magreb, donde el coste de una persona/día ascendía a un dólar. Por otra parte, se decidió invertir en la modernización de la mayoría de las plantas de telares por un montante total de 3.000 millones de pesetas.

A principios de 1988, el fenómeno de la "nieve" murió en España tan rápidamente como había nacido. Mientras que en Europa el fenómeno fue lento, no produciéndose una demanda desaforada en un año sino extendiéndose durante tres, en España tras la tempestad (año

---

<sup>(1)</sup>Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo.

Preparado por D. Luis Pire y el Profesor José Luis Lucas Tomás, 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.

1987) vino la calma (año 1988) y el mercado cayó un 40 por ciento. Esto afectó fuertemente a Daisy que ahora trabajaba de manera destacada para el mercado nacional, que suponía ya el 70 por ciento de sus ventas totales. El Anexo 1 contiene datos sobre el comercio exterior del sector textil español.

Las ventas de las delegaciones extranjeras no habían cesado de bajar. Alemania, debido a la marca "Beautiful", era la delegación más importante, facturando cerca del millón de prendas anuales. Francia había iniciado un fuerte declive y su volumen de ventas era inferior al medio millón de prendas. Holanda se había estancado en las 300.000 y el resto de los países tenían volúmenes inferiores. Lo que había sido el gran activo de la compañía a finales de los años 70 se contemplaba ahora como un problema. Las delegaciones estaban perdiendo dinero en sus respectivos países, pagando mal la mercancía que se les enviaba desde la central y presionando muy fuerte para obtener un buen precio de transferencia. Esto último, unido a la desaparición de la desgravación fiscal (12 por ciento) en 1986 como consecuencia de la entrada de España en la C.E.E., hizo que Daisy trabajase con muy escaso margen, incluso nulo en sus operaciones de exportación. Por otra parte, la imagen de marca se había deteriorado en el extranjero debido a la escasa inversión en publicidad desde 1985. El Anexo 2 contiene información sobre la producción textil de los países de la C.E.E. y el Anexo 3 sobre la evolución de los tipos de cambio de las principales monedas.

A finales de 1988 el mercado no se recuperó, y Daisy se vió obligada a regular el empleo de todas sus instalaciones y cerrar la fábrica que producía los productos Beautiful (200 empleados). A ello se vino a unir la denuncia del contrato por parte de Young People de la licencia Beautiful-Alemania, pues al no cumplirse las previsiones de ventas Daisy no pudo acogerse a la revisión automática del mismo; así pues, se perdería el mercado alemán a principios de 1990. Sin embargo sí se consiguió la renovación de la licencia para España hasta 1993.

Como consecuencia de todo ello se planteó la necesidad de vender parte de los activos de la empresa. Al no encontrar a nadie dispuesto a considerar la entrada en el negocio de la confección, se hizo preciso vender la división textil, modernizada recientemente; en mayo de 1989 se produjo la venta por 4.000 millones de pesetas, cantidad que permitió rebajar la deuda con los bancos y reducir la plantilla en 700 personas.

En abril de 1990, tras la imposibilidad de vender la sociedad, Daisy presentó la solicitud de suspensión de pagos por problemas de tesorería. El valor del activo empresarial declarado superaba los 13.500 millones de pesetas del que destacaban 3.400 millones como valor de materiales e instalaciones, 2.250 millones en cartera accionarial, 600 millones en derechos de explotación de marcas, 3.000 millones de existencias, 3.500 millones pendientes de cobro y 50 millones en caja. Entre los principales acreedores de la sociedad estaban algunos organismos públicos por un montante de 1.250 millones y seis entidades bancarias con créditos que oscilaban entre los 200 y los 300 millones de pesetas cada una. El propio presidente presentó también suspensión de pagos personal por tener avalados individualmente un total de 1.500 millones de pesetas. Tras la suspensión se presentó un expediente de regulación de empleo de 750 trabajadores de los 1.300 con que Daisy contaba en la fecha.

Don Mariano, como presidente de Daisy, manifestó que se había llegado a esta situación por la oferta masiva de artículos procedentes de Extremo Oriente, la posición de fuerza de la peseta en el mercado monetario internacional y la pérdida de competitividad a causa de la economía sumergida existente en el sector de confección textil.

El presidente dejó la compañía y fue nombrado director general su hijo. Asimismo se constituyó un consejo de asesores, con los que ya se había contado para la presentación de la suspensión de pagos, que se responsabilizó de la gestión con los bancos acreedores, de los que se obtuvieron determinadas líneas de descuento e, incluso, préstamos de campaña, vitales para la supervivencia de la compañía.

A principios de 1990, Daisy contaba con tres fábricas de confección en España y las exportaciones eran prácticamente nulas, tras decidir la gerencia concentrar sus fuerzas en el mercado nacional. La mayoría de las delegaciones fueron vendidas a los propios empleados de cada país, haciéndose cargo Madrid de las deudas y de los problemas de stock, con el acuerdo de continuar usando la marca Daisy en régimen de licencia. Francia, al contar con unos activos importantes, se vendió a un grupo europeo. La marca Daisy en el extranjero se puso en venta.

Tras la suspensión de pagos, los proveedores dejaron de servir tejidos y fornituras excepto que el pago se realizase al contado; el servicio se retrasaba por ello y las ventas eran cada vez más difíciles de realizar.

## **LA TRAYECTORIA DE DON JULIO LOMAS**

Julio Lomas se hizo cargo de la dirección general de Beautiful-España a finales de 1985; dicha compañía disponía de una fábrica de confección con 200 empleados y un equipo de ventas y comercial de 30 personas. Las ventas ascendían a 700 millones de pesetas. Con el apoyo del director financiero de Daisy Julio consiguió créditos por valor de 180 millones de pesetas.

Durante 1986, el sector fue recuperándose y Julio se dedicó a intentar cambiar la imagen de Beautiful en el mercado nacional. Al mismo tiempo intentó lograr que la fabricación se adaptase a las nuevas necesidades del mercado. Conceptos como la calidad habían evolucionado de forma importante. En Beautiful se rechazaba un pantalón porque no pasaba las pruebas de resistencia; sin embargo, se consideraba como un fallo no crítico que las etiquetas estuviesen cosidas al revés, cosa comercialmente nefasta. Julio trató de explicar la diferencia que él veía entre calidad intrínseca del producto y la calidad extrínseca. La primera era la que se hacía desde siempre en la fábrica (resistencia, tensión de hilo, costuras, etc.); la segunda hacía referencia a la apariencia del producto (etiquetaje correcto, lavado uniforme, plegado adecuado, que no hubiese pequeños hilos sueltos ...), en definitiva, fallos que no afectaban a la estructura del producto, a su bondad como tal, pero que comercialmente podían inducir al consumidor al rechazo. Al consumidor no le interesaba que el pantalón aguantase una presión de 2 ó 3 kgs., sino solamente que no se rompiese con el uso normal y que el pantalón "le gustase"; la apariencia era el quid de la cuestión.