

LAS EMPRESAS DEL SR. FERRER ¹

PRESENTACION

El caso se centra en la historia de las empresas creadas y desarrolladas por D. Manuel Ferrer, nacido en 1920 en el seno de una familia de clase media de Valencia y que había realizado estudios de practicante; la guerra civil española y la posguerra le mantuvieron ligado al ejército durante casi seis años y al licenciarse se decidió por las actividades empresariales; en primer lugar trabajó en la compraventa de maderas, intentando también algunos negocios agrícolas hasta que a principio de los cincuenta entró en el negocio textil.

A lo largo de los años se abordaron diferentes mercados pudiendo resumirse el conjunto de marcas y gama de artículos de la siguiente manera:

- 1ª/. DORIEN.- Marca utilizada para pijamas y exterior, tanto en hombre como mujer, también en ropa de deporte. La gama estaba compuesta por:

Exterior de invierno.- Pullovers y cardigans, jerseys de pico para hombre en máquinas cottons, blusas de mujer, según temporadas vestidos.

Exterior de verano.- Polos, camisetas, vestidos y blusas de mujer, rebecas.

Pijamas.- En mujer, prendas de dos piezas, camisonos y batas; en hombre, sólo pijamas.

Ropa de deporte.- Chandals, sudaderas, bodys de gimnasia y complementos, baño de competición.

1

Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo de Sevilla.
Preparado por el profesor José Luis Lucas Tomás, del Instituto Internacional San Telmo, con fecha de Octubre 1994.
Copyright © 1994, Ediciones Instituto Internacional San Telmo.

Prohibida la reproducción total o parcial, sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo. 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.

- 2ª/. DIANNE.- Marca empleada en corsetería y baño de mujer. Fajas, braguitas elásticas, sujetadores, bikinis y bañadores enteros, pareos.
- 3ª/. DORIENTEX.- Marca para los tejidos de punto de venta a terceros, lisos, jacquards y estampados, en usos para confección (temporadas de verano e invierno), exterior de zapatillas y tapicería.
- 4ª/. MARVEL.- Marca usada en todos los productos de pelo; inicialmente fue empleada para alfombras, ampliándose a los tejidos y también a los artículos de raschels y césped.

La evolución de las diferentes líneas de productos fue la siguiente:

		1975	1980	1985
(Ventas en millones de pesetas)				
Dorien	Empleados	694	624	559
	Ventas	1.404	1.557	1.725
Pelo	Empleados	125	177	172
	Ventas	877	940	873
Raschels	Empleados	--	20	19
	Ventas	--	231	248
Césped	Empleados	9	12	12
	Ventas	64	137	261

En la primera parte del caso se describe la historia del desarrollo de la gama de productos, la actuación en los mercados y el equipo directivo. En la segunda parte se exponen los hechos acontecidos tras el fallecimiento del Sr. Ferrer y el contenido de la entrevista realizada con uno de los colaboradores del empresario.

CREACION Y DESARROLLO DE LA EMPRESA

A. Los productos de la empresa

El Sr. Ferrer adquirió en 1952 una participación en Dorien, compañía dedicada a la fabricación de calcetines de algodón que contaba con una plantilla de 25 empleados, asumiendo a la vez la gerencia de la misma. Al cabo de un tiempo empezaron a utilizarse las fibras sintéticas en los calcetines, lo que prolongaba mucho su vida útil respecto al algodón, por ello pensó que tenía que diversificar; decidió ir hacia prendas exteriores de género de

punto de hombre y de mujer, contrató varios técnicos de la especialidad e inició la compra de máquinas de tejer circulares más las necesarias para el corte, confección y plancha. Las primeras colecciones tuvieron éxito y continuó por ese camino, abandonando definitivamente los calcetines. El crecimiento en las ventas y las nuevas inversiones hicieron discrepar a los socios; los accionistas anteriores deseaban dividendos mientras que Ferrer necesitaba financiación para sostener el crecimiento y quería una reinversión de los beneficios generados para sus proyectos. Decidió comprar las acciones y quedar como único propietario de la compañía. Los pijamas de hombre fueron el próximo paso y, a continuación, se amplió la línea a pijamas de mujer; en ambos casos las colecciones eran exclusivamente de invierno. Muchos años después se hicieron también pijamas de verano.

El Sr. Ferrer centró posteriormente su atención en la corsetería. En aquella época las fajas eran muy artesanas, verdaderos corsés en los que se introducían unas varillas metálicas que daban la rigidez que se buscaba pero suponían una notable incomodidad y acababan produciendo un desplazamiento hacia arriba de la prenda. En el mercado había un elevado número de concurrentes con fabricación muy rudimentaria, de los que sólo unos pocos tenían implantación nacional; también había detallistas corseteros que, a modo de sastres o camiseros, confeccionaban prendas a medida. M. Ferrer pensaba que tenía que haber otra manera de dar la sujeción y mejor figura que la mujer buscaba. En aquel momento se iniciaba el uso de elastómeros, al principio hilos de goma recubiertos de algodón u otra fibra, que podrían proporcionar la elasticidad suficiente para adaptar la prenda al cuerpo. Compró unas circulares con las que desarrolló tejidos y realizó diversos modelos combinando trozos de forma que la elasticidad compensada entre ellos diera la sujeción deseada. Hizo que muchas empleadas usasen las prendas de prototipo, recogiendo sus reacciones. Tras varios meses de trabajo intenso se presentó la primera colección bajo la marca Dianne, acompañada de una campaña de publicidad en las revistas femeninas de la época y algunos periódicos con un slogan que constituyó un gran acierto: "La faja que no se sube". La venta se hizo a través de almacenistas, corseterías y los clientes tradicionales de las otras líneas. A partir de entonces las corseterías empezaron a comprar pijamas de mujer, ampliándose la cartera de clientes.

El diseño estaba bajo el mando directo de M. Ferrer. En uno de sus periódicos viajes a Estados Unidos, a principios de 1964, encontró un tejido que le llamó la atención; se trataba de un artículo con el anverso de pelo y el reverso con una base de género de punto sobre la que estaban anclados los haces de fibras que formaban la cara peluda. En el mercado había diversos tejidos de superficie con pelo pero obtenidos por otros procedimientos y de aspectos muy diferentes a lo que había descubierto; se trataba sin duda de algo desconocido en España. En los meses siguientes trabajó muy concentradamente sobre el tema, localizó al único fabricante mundial de la maquinaria de tejer necesaria y supo que ya habían sido vendidas un buen número de máquinas en diferentes países europeos, pero en España no se había formalizado todavía ninguna venta. A mediados de 1965 se puso en marcha la fábrica de M. Ferrer.

Se diseñó un sólo artículo de alfombras bajo la marca Marvel, que fue lanzado con una campaña en televisión, vallas y revistas que obtuvo una excelente aceptación en el mercado. Partiendo de información y muestras extranjeras se desarrolló una gama de tejidos con diez productos, que podían clasificarse por su aplicación final, aunque con frecuencia se empleaban para más de un uso, de la siguiente manera: