

DON JOAQUÍN MALDONADO Y LAS CRISIS (A) ¹

LA CARRERA DIRECTIVA: 1967 - 1993

Nacido en Granada en 1943 en el seno de una familia de pequeños comerciantes, Joaquín fue el primer miembro de la misma en alcanzar la universidad. Estudió Profesorado Mercantil en su ciudad natal y Ciencias Económicas en Madrid, completando la formación con un MBA de una conocida escuela de negocios de Barcelona, en una de las primeras promociones.

Durante las últimas semanas del master uno de los profesores le exploró sobre su posible interés de iniciar una carrera académica en la institución, a lo que se mostró receptivo, pero entre que no llegaba a materializarse en una oferta concreta y que realmente tenía deseos de trabajar en empresas, en septiembre de 1967 se incorporó a un grupo textil catalán como adjunto al director general.

Se trataba de una empresa familiar, de primera generación, en la que su fundador y propietario único ejercía la gerencia. La compañía era importante en el sector de confección, con líneas de pijamas, jerseys, polos, vestidos y corsetería, y hacía un año y medio que había iniciado una nueva actividad dedicada a tejidos especiales. La plantilla total superaba las seiscientas personas, con fábricas en Barcelona y poblaciones cercanas. La empresa ganaba dinero, crecía a fuerte ritmo y tenía una sólida presencia en el mercado, donde era calificada como innovadora en producto e imaginativa en sus planteamientos comerciales.

Por deseo expreso del propietario, Joaquín dedicó los dos primeros meses a leer y poner orden en los numerosos documentos de varios años, desde estudios de mercado hasta las actas del comité de dirección semanal. A continuación fue haciéndose cargo de un creciente número de asuntos variados que le encomendaba su jefe –desde la organización del lanzamiento de un nuevo producto hasta la preparación de los consejos- y asumió la coordinación entre producción y comercial de los tejidos especiales, donde existía un déficit crónico de entregas. A los pocos meses contrajo matrimonio, siendo su esposa también oriunda de Granada.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España y de la AESE (Lisboa). Preparado por el Profesor José Luis Lucas Tomás, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

A comienzos de 1969 se le encargó la dirección comercial del área de tejidos, algo que al principio le inquietó porque sus preferencias nunca habían ido por los temas comerciales y se desenvolvía mucho mejor en cuestiones de índole económica y organizativa; en poco tiempo se ambientó y empezó a encontrar sumamente interesante su nueva ocupación, que le permitía vivir muy directamente el negocio, tomar muchas decisiones y mantener un buen nivel de relaciones humanas. Aprovechando que hablaba francés e inglés se le encomendó también la exportación, siempre de los tejidos, empezando a viajar con frecuencia por el extranjero. El paso inmediato fue intervenir en el diseño de los productos, ya que detectaba continuamente las necesidades del mercado. Esto lo hacía en sesiones de trabajo con el director de fábrica y otros técnicos, iniciándose así una colaboración muy estrecha que duró muchos años.

El ritmo de trabajo se lo marcaba cada persona con mucha libertad y se apreciaban más los resultados que el modo de conseguirlos, pero en general era bastante intenso, con frecuentes viajes, numerosas reuniones y épocas punta derivadas de la estacionalidad del negocio. Maldonado desarrolló el hábito de largas jornadas cuando permanecía en Barcelona.

En 1973 fue nombrado apoderado y consejero, empezando a asistir a las reuniones semanales del consejo, de las que levantaba acta y en las que se abordaban toda clase de temas tratados con mucho detalle. El estilo para los directivos era de amplia delegación apoyada con una buena información para los medios de la época, con gran libertad de iniciativas y apertura para plantear cualquier asunto.

Las remuneraciones de los ejecutivos se componían de un sueldo fijo más una cantidad a final de año decidida por el consejo en función de los resultados económicos del ejercicio y de la valoración personal de los distintos miembros, aceptando casi siempre la propuesta formulada por quien era su jefe. Al pasar a ser consejero, Joaquín continuó con su mismo sueldo y empezó a percibir una participación en los beneficios del 0,5% en la división de confección y del 2% en la de tejidos, que en los años buenos llegaba a representar el 40% de sus ingresos.

El negocio de tejidos especiales fue experimentando un considerable auge, con fuerte aumento en la facturación y una rentabilidad sostenida alta, siendo conducido por el director de fábrica y Joaquín Maldonado con gran autonomía. Por el contrario, la confección se hacía cada vez más difícil y los resultados iban disminuyendo.

En 1977 el propietario del grupo decidió iniciar negocios en Sudamérica y a partir de entonces dedicó mucha atención a los mismos con estancias cada vez más largas fuera de España. Las magnitudes en esos momentos eran las siguientes (en millones de pesetas):

deseaban la presencia del equipo de su padre, mientras que la marcha de la compañía no hacía más que empeorar y sus ingresos personales descendían de forma alarmante.

Decidió no precipitarse ni aceptar lo primero que se le presentara sino tomar el tiempo suficiente hasta encontrar algo que resultase razonable. La búsqueda duró más de diez meses, resolviéndose finalmente gracias a un antiguo profesor que era asesor en su nuevo lugar de trabajo. Joaquín se consideró afortunado de poder encontrar otro empleo interesante a los 45 años.

A principios de 1989 Maldonado se incorporó como director comercial a un importante operador logístico. Se trataba de la primera firma transitaria de España, con una consolidada red mundial de corresponsales de transporte y una destacada actividad como agente de aduanas. Contaba con 20 delegaciones en el territorio nacional, una filial en Singapur y otra en Nueva York, con una plantilla conjunta de 700 personas y una red de almacenes propios amplia y bien situada en la península, más otros en alquiler. La facturación consolidada superaba los 50.000 millones de pesetas, de los que aproximadamente un 75% correspondían a los derechos de arancel e IVA que se ingresaban en la Aduana por cuenta de los clientes.

La compañía celebraba los cincuenta años de su fundación, siendo propiedad de cinco ramas familiares descendientes de los creadores. El consejo estaba integrado por los socios, casi todos de bastante edad, más dos consultores externos. Las delegaciones más importantes tenían como directores a accionistas o hijos de accionistas. Maldonado dependía directamente del socio que ocupaba la dirección general y su cargo era de nueva creación, ubicado en la central, que se encontraba en Barcelona. Hasta entonces la acción comercial había sido llevada directamente por cada delegación, con una coordinación precaria o inexistente. La empresa quería profesionalizar su equipo de ejecutivos y Maldonado fue uno de los primeros fichajes que se realizaron con este propósito.

Desde el primer momento el director general le fue encargando diversos asuntos adicionales a los propios de la dirección comercial, como la auditoría y el seguimiento económico de la filial de Nueva York (dirigida por uno de sus hijos), la organización de almacenes en Barcelona, el análisis de un proyecto de inversión para un nuevo almacén y temas puntuales diarios. El clima de trabajo era de bastante desorden, algo no infrecuente en el sector, y pronto se dio cuenta de la ingente tarea de reorganización que hacía falta en todas las áreas. La facturación seguía creciendo y se notaba que la tesorería era abundante, los resultados sólo los conocían los accionistas quienes decían que las cosas iban bien pero que había que prepararse para la desaparición de las aduanas en 1993 cuando se iniciara el Mercado Único; la empresa se encontraba en expansión, con inversiones importantes en nuevas áreas de negocio y edificios. Maldonado continuó con los horarios de trabajo a los que estaba acostumbrado, nada habituales en la compañía y que causaron extrañeza, pero que necesitaba ante las continuas peticiones del director general y los frecuentes embrollos con los que se encontraba. La remuneración estaba fijada en una cantidad neta anual (así era para todo el mundo en la compañía, y muy común en el ramo) más un bono a fin de año que decidía el director general y que no dependía de unos parámetros conocidos por el