IESE
Universidad de Navarra
Barcelona-Madrid

0-790-004
L-5

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

CARMELA, S.A. (*)

Cuando faltaban sólo unas pocas semanas para la Navidad de 1990, el Dr. Grassl, director ejecutivo de Carmela, contemplaba los desafíos que la compañía tendría ante sí durante la última década del milenio. Grassl había sido nombrado director ejecutivo tres años y medio atrás, cuando Carmela había sido adquirida por Timmus, la gran multinacional americana. Timmus, con su variada gama de productos, absorbió la empresa española, que se dedicaba exclusivamente a la producción de piezas de plástico para el sector de la automoción, a fin de introducirse en el lucrativo sector español del automóvil (véase el Anexo 1 para el organigrama).

Desde el cambio en la propiedad de la empresa, los resultados económicos de Carmela habían sido satisfactorios, si bien Grassl veía muchos indicadores de un posible deterioro en un futuro próximo. Sin embargo, lo que más le preocupaba era saber si el paquete de medidas que él deseaba implantar para transformar el carácter de Carmela de una compañía tradicional de pequeña población que dependía básicamente de un solo producto, en el de un negocio moderno y competitivo basado en una gama de productos mucho más amplia, se vería coronado por el éxito. La compañía, desde los soldadores hasta los trabajadores de montaje, los contables y la gente del marketing –de hecho toda la plantilla pertenecía a las áreas de producción, marketing, finanzas o personal– había de convertirse en partícipe de estos cambios. La alternativa, estaba claro, era que la compañía continuara siendo rentable durante algunos años más, hasta que su base tradicional de clientes se hubiera desgastado. Entonces, no habría ya lugar para una compañía como Carmela en el mercado.

Grassl veía que Carmela dependía de tres grandes clientes tradicionales, y que dos de ellos estaban en aquel momento siendo sometidos a un proceso de reconversión. Un cliente había sido adquirido por una gran empresa alemana de automóviles y estaba sometido a una reestructuración (esta empresa representaba el 65% de las ventas de Carmela). Para Grassl era evidente que Carmela no podría seguir dependiendo de esta compañía en el futuro.

(*) Caso de la División de Investigación del IESE.
Preparado por el profesor Brian Leggett con la colaboración de Thomas Brennecke. Marzo de 1990.

Copyright © 1990, IESE.
Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del IESE.

Ultima edición 3/95.

El segundo cliente, una corporación francesa, estaba teniendo problemas en su mercado nacional, debido a la creciente competencia japonesa, y había trasladado parte de su producción a sus fábricas francesas. Para colmo, había que añadir el descenso en las ventas de coches debida a la guerra del Golfo.

Cuando se mencionó por primera vez la idea de la diversificación, había tenido una acogida poco entusiasta. Muchos ejecutivos opinaban que Carmela se encontraba en buena situación a pesar de la actual confusión en el sector del automóvil, y que los cambios no eran sino un esfuerzo por parte de la compañía matriz por obtener un mayor control sobre el gobierno rutinario de su nueva filial española.

Grassl decidió enfrentarse al desafío cara a cara, y organizó una serie de presentaciones en toda la fábrica, en un esfuerzo que en principio debía servir para convencer a los empleados de todos los niveles de que la compañía debía hacer frente al futuro y, en segundo lugar, de que la seguridad de Carmela se encontraba en el seno de la organización Timmus. Para que le ayudara a realizar este esfuerzo, hizo que Tom Gorman, un especialista en comunicación corporativa de la compañía matriz, fuera a Barcelona para ayudarle a organizar las presentaciones. El mismo se encargaría de realizar la presentación a la alta dirección, mientras que otros ejecutivos y directivos cuidadosamente seleccionados realizarían la presentación al resto de la plantilla. Una de estas personas, Jon Echevarria, el jefe de fábrica, quien había mostrado cierta simpatía ante la necesidad de cambio, fue elegido para realizar la presentación ante un grupo de supervisores de fábrica. Grassl asistiría a esta presentación y tomaría parte en la sesión de preguntas y respuestas. Consideraba vital esta presentación debido a la posición estratégica que ocupaban los supervisores en la organización.

Tom Gorman y Jon Echevarria se sentaron a preparar la presentación, que debía realizarse al cabo de cinco días.

Historia

Carmela fue fundada por dos jóvenes ingenieros industriales en los primeros años cincuenta, y siguió siendo básicamente una empresa familiar con dos accionistas principales hasta su absorción en 1986. Desde el principio, la compañía había logrado establecerse en la producción de piezas de plástico para el sector del automóvil en España. De hecho, la empresa se había convertido en el principal proveedor del mayor productor de automóviles y, más tarde, de otros dos grandes fabricantes extranjeros en España. Carmela se componía de tres factorías en España, con alrededor de 580 empleados. En 1986, fue adquirida por los propietarios actuales, Timmus International.

La decisión de adquirir Carmela formaba parte de una estrategia de expansión elaborada por Timmus. Según la dirección de Timmus, el desarrollo del sector presentaba dos importantes tendencias:

- dado que el sector dependía mucho de los fabricantes de automóviles, la tendencia hacia una creciente internacionalización que se podía observar en las grandes compañías del sector exigía una respuesta adecuada por parte de las industrias proveedoras;

- debido a la necesidad de reducir costes y mejorar el rendimiento económico, los coches modernos incorporaban cada vez más materiales nuevos, tales

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

como plásticos. Esta creciente importancia de los nuevos materiales exigía sustanciosas inversiones en investigación y desarrollo, así como en el desarrollo de productos. Las grandes compañías de automóviles intentaban traspasar estos costes a los proveedores, trabajando con aquellos que se encontraban en condiciones de efectuar las inversiones necesarias en I+D.

Cultura de la compañía

Antes de su adquisición por Timmus, Carmela había sido una típica empresa familiar de tamaño medio. La cultura de dirección era muy similar a la de muchas otras empresas familiares pequeñas o medianas: el «dueño» dirigía la compañía con un estilo paternalista y casi autocrático.

En palabras de Grassl, «el hombre era el gran jefe aquí, aunque vivía en Madrid. Una vez a la semana tomaba el avión para venir aquí, y tan pronto como se encontraba en el aeropuerto de Barcelona, llamaba a la empresa para anunciar su llegada. La gente realmente le tenía miedo, y el equipo de dirección entero se ponía nervioso cuando iba a aparecer el viejo. Era de esos que daban vueltas por la fábrica explicando a los trabajadores qué era lo que debían hacer y cómo debían hacerlo, y que se agachaba para recoger un tornillo que se había caído al suelo.» Por otra parte, la empresa tenía una baja rotación de personal y, en sus 30 años de existencia, nunca había sufrido una huelga. La empresa se había convertido en parte de la vida de cada uno.

Otra característica del modo en que se llevaba el negocio era la forma en que se trataban las relaciones con los clientes. Grassl decía: «Carmela siempre sabía con mucha antelación la fecha en que debía efectuar la entrega de una nueva pieza determinada. De hecho, Carmela muchas veces era incapaz de suministrar puntualmente. Cuando esto sucedía, uno de los ejecutivos de ventas que estaban al cargo de esta cuenta en particular cubría la compañía invitando al jefe de compras de la compañía cliente a cenar y explicándole el problema. Mediante este estilo de relaciones personales, se eliminaban las dificultades. De hecho, este sistema funcionaba estupendamente durante los primeros 30 años de existencia de la compañía.»

No obstante, estaba claro que tras la absorción en 1986, el estilo de dirección de Carmela experimentaría importantes cambios.

Cambios

En marzo de 1986, Grassl fue nombrado nuevo director ejecutivo de Carmela. Antes de este nombramiento, Grassl había sido el director de marketing en la factoría alemana de Timmus, en Hamburgo. Como no sabía hablar español, intentaba lleva el negocio hablando en inglés. Desafortunadamente, él era el único miembro extranjero del equipo de dirección, lo que causaba no pocos problemas, pues muchos miembros del equipo se preguntaban por qué las reuniones debían celebrarse en inglés.

La tarea de Grassl consistía en introducir en la empresa sistemas de dirección y control, siguiendo la estructura de la otra filial de Timmus en Hamburgo. Estos sistemas de dirección incluían el desarrollo de planes estratégicos a 5 años. Para Carmela, esto

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post