

INDUSTRIAS SOMBRERERAS ESPAÑOLAS: EXTENDIENDO LA MEJORA A TODA LA EMPRESA ¹

El 7 de marzo de 2017, Enrique Fernández Haya, presidente de Industrias Sombrereras Españolas (ISESA), y Miguel García, Director General, estaban a punto de entrar en la reunión del Consejo de Administración. Acababa de llegar el consejero Ricardo Figueiredo, presidente de Feltros Portugueses, S.A. (FEPSA), el nuevo socio de la compañía que les suministraba los fieltros que ellos habían dejado de fabricar.

En su fábrica de Sevilla y desde 1885, ISESA seguía fabricando de forma artesanal los sombreros que distribuía por todo el mundo.

Durante los últimos 5 años la fábrica de ISESA había ido mejorando los procedimientos de fabricación y aumentando su productividad, en un proceso de mejora continua con el que había conseguido superar una situación de peligro de inviabilidad. Ahora se preguntaban si tenía sentido forzar más la mejora productiva.

Por otra parte, encima de la mesa del director general estaba la cuestión del ritmo con el que deberían extender la nueva filosofía implantada al resto de áreas de la empresa.

INDUSTRIAS SOMBRERERAS ESPAÑOLAS²

Fernández & Roche era la marca comercial de Industrias Sombrereras Españolas S.A., creada en 1930 como resultado de la fusión entre cuatro empresas originarias de Sevilla, Barcelona y Granada.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Jorge Bernal González-Villegas del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © abril 2017, Instituto Internacional San Telmo. España. Rev. 08/17

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. Para solicitar copias o permiso para reproducir este caso, por favor, póngase en contacto con el Departamento de Publicación de Casos llamando al +34 954975004 o por correo electrónico a casos@santelmo.org.

² Puede verse más información sobre ISESA en el caso de dirección comercial *MI-140 FERNÁNDEZ & ROCHE: SOMBREROS PARA EL MUNDO*, del profesor José Luis Gª del Pueyo, División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, Sevilla, España.

Su origen se situaba en el taller de sombreros Fernández & Roche, fundado en 1885 por José Fernández Caro y Antonio Roche Verdugo, inicialmente empleados de otro pequeño taller, que se independizaron para crear su propio negocio en el casco antiguo de Sevilla.

La buena aceptación de sus productos favoreció su rápido crecimiento, transformando el pequeño taller en una de las más pujantes empresas de la ciudad, llegando a tener unas instalaciones de 7.000 m², donde trabajaban más de 500 empleados. Posteriormente la empresa se fusionó con otras tres: Sucesores de Carmen Palarea, de Sevilla, Industria Sombrerera S.A., de Granada, e Hijos de Jordi Graells Llansana, de Barcelona. La empresa resultante —ISESA— alcanzaba a principios del siglo XX una producción de 300.000 sombreros anuales y empleaba a 800 trabajadores en tres centros industriales: dos en Sevilla —calle Arroyo y Castellar— y una en la calle Casanovas de Barcelona.

Con los años, algunas fábricas se cerraron, centralizándose toda la producción en la de la calle Castellar de Sevilla. En 2005, la empresa inauguró unas nuevas instalaciones industriales en un polígono industrial de Salteras, un pueblo a las afueras de Sevilla.

En sus primeros tiempos integraba todo el proceso productivo hasta la terminación de los sombreros (ver Apéndice 1), pero el rápido declive que sufrió el sector en los años 30 del siglo XX, les llevó a cambiar su modelo de negocio. Comenzaron entonces a exportar gran parte de su producción sin terminar, es decir fieltros en bruto para su posterior transformación en sombreros por industrias de Dinamarca, Francia, Holanda, Sudáfrica y Estados Unidos. Esta situación se mantuvo durante mucho tiempo, y no fue hasta los años 80 cuando toda la producción volvió a ser terminada en sus instalaciones, vendiendo el producto totalmente acabado.

En los años 80, y fruto de la casualidad, se iniciaron relaciones comerciales con Kova, un distribuidor de confesión judía que tenía una importante tienda en Brooklyn —Nueva York—, cuyo proveedor histórico de sombreros había cerrado la fábrica. Tras evaluar distintas alternativas, se inclinó por ISESA y comenzó a importar algunos modelos específicos para el mercado judío ortodoxo norteamericano³, relación mercantil que se mantenía en 2017 y que había hecho que ese mercado fuera el de mayor volumen de ISESA.

En 2016 habían facturado 3,7 millones de euros. Las ventas se dividían entre los sombreros de producción propia y los importados para su distribución en España (ver Anexo 1). De los de producción propia, el 73,3% se exportaba a 12 países, tres de los cuales representaban el 86% de las ventas: Estados Unidos (40%), Reino Unido (23%) e Israel (23%). De los importados, el 39% se vendía con la marca Fernández & Roche, y el resto con las marcas de los fabricantes⁴.

³ El sombrero es parte del ritual de la comunidad judía ortodoxa, un símbolo de identidad religiosa que utiliza diaria y obligatoriamente desde los 13 años, representando incluso un distintivo social del que se valoran especialmente la calidad, presencia y en tercer lugar el precio.

⁴ ISESA era agente o distribuidor exclusivo para España de varias marcas de alta gama para tiendas de prestigio europeas y americanas.

La producción propia la integraba una amplia colección de sombreros agrupados en las siguientes categorías: sombreros judíos, clásicos de Fernández & Roche, regionales o para festejo, de señora, y de ceremonia. (Ver en el Anexo 2 algunos ejemplos de sombreros de la colección de Fernández & Roche).

No obstante, la empresa estaba capacitada para hacer diseños a medida según las indicaciones de los clientes, siendo uno de sus objetivos comerciales la fabricación específica y rápida para nichos de mercado específicos.

En 2015, la empresa portuguesa FEPSA, que ya era el proveedor de los “cascos”⁵ de fieltro (su único producto) para ISESA, pasa a formar parte del accionariado (ver Anexo 3). El interés de los portugueses radicaba en integrarse verticalmente hacia delante, sumando así la terminación de sombreros a sus producciones de pelo y fieltro; y también poder testar sus fieltros en ISESA para el desarrollo de nuevos productos y para analizar problemas de calidad (la calidad del casco era esencial y, en parte, sólo se comprobaba con precisión durante el proceso de fabricación de los sombreros). Para ISESA era la forma de asegurar definitivamente un proveedor clave, ofreciendo más fiabilidad en la cadena completa, además de una fuente de contactos para conseguir nuevos clientes.

LA PRODUCCIÓN EN 2011

ISESA había sufrido en los años anteriores a 2011 una espiral decreciente en el negocio y la rentabilidad, motivada por la caída de la demanda y el aumento, en cerca del 100%, del coste del pelo con el que se fabricaba el fieltro. Decidieron subcontratar la fabricación del fieltro, poco eficiente económicamente para su volumen de producción, centrarse en el proceso final y trabajar en mejorar la eficiencia.

La rentabilidad global de la empresa era muy baja, y negativa en los productos que fabricaba: el EBITDA estaba soportado por los sombreros de importación que en 2011 suponían casi el 40% de la facturación.

La prioridad en aquel momento era organizar la producción, y, por ello, la dirección de la compañía promovió que el jefe de producción asistiera a unas charlas sobre la metodología *Lean*⁶: *“Queríamos que tomara la iniciativa, por lo que le pedí que fuera él solo a ese seminario”* —declaraba Miguel García—, *“cuando volvió, le pareció interesante y consensuamos arrancar con el proceso”*.

⁵ El “casco” era uno de los primeros pasos en la fabricación del sombrero: un cono de fieltro formado a partir del pelo de animal (liebre, castor...).

⁶ La fabricación *Lean* es una filosofía o manera de entender la producción orientada al valor añadido, que busca eliminar toda actividad que no aporta ningún valor al proceso o al producto. Puede verse una introducción a *Lean* en la Nota Técnica PIN-23 *La Filosofía Lean*, del profesor Enrique Garrido Martínez, Instituto Internacional San Telmo, Sevilla, España.