

FERNÁNDEZ Y ROCHE¹

Abraham Mazuecos², director general de la empresa Fernández y ROCHE³ (empresa centenaria de sombrerería artesanal, con sede en Sevilla), repasaba mentalmente las líneas maestras de su nuevo plan estratégico 2024-2028 en la sala de juntas de la compañía, decorada con planos técnicos casi centenarios y muestras de fieltros. Llevaba menos de dos años al frente, pero la intensidad de este corto periodo le hacía sentirse como un veterano. Abraham había liderado, desde su llegada, el diseño de un ambicioso plan de diversificación, orientado a abrir nuevos mercados, lanzar familias de productos y reforzar la marca de una empresa con casi 140 años de historia. Ahora, en plenas Navidades de 2024, tocaba enfrentar una de las primeras revisiones formales del plan.

La revisión no se limitaba a comprobar si los objetivos se estaban cumpliendo. Como le había recordado Enrique Fernández Haya⁴, actual presidente del consejo, *“un plan estratégico no es una foto fija, sino una herramienta viva que hay que revisar, corregir y adaptar sobre la marcha”*. Abraham sabía que aquella reunión sería clave. Varios indicadores habían evolucionado de forma inesperada, algunos proyectos se habían acelerado y otros, como la línea de gorras textiles, planteaban dudas de viabilidad. También había preguntas de fondo que seguían abiertas: ¿qué papel debía jugar la marca propia en los próximos años? ¿Cómo introducirse con éxito en mercados tan distintos como el judío ortodoxo, el *western* o el de moda urbana?

Aunque los resultados del plan anterior (2019-2023) habían sido positivos, duplicando ventas y consolidando la presencia internacional de la empresa, el nuevo ciclo se preveía más complejo.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el colaborador docente Jaime Arana Cabrera, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © septiembre 2025, Fundación San Telmo. España.

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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² Ingeniero Industrial por la Universidad de Sevilla y Corporate MBA por ESADE. Antes de su incorporación a Fernández y ROCHE como director general, desarrolló su carrera en sectores de gran consumo y petroquímico, con experiencia en operaciones, procesos y gestión internacional.

³ El manual de identidad visual de la empresa determinaba que el apellido ROCHE debía escribirse en mayúsculas siempre.

⁴ Licenciado en Ciencias Químicas por la Universidad de Sevilla, Diplomado en Ciencias Cerveceras por la de Heriot-Watt (Edimburgo) y Alumni de San Telmo Business School. Desarrolló su carrera profesional en el Grupo Cruzcampo (posteriormente Heineken España), donde llegó a ser miembro del comité ejecutivo de 1994 a 2011. Desde 2003 es presidente de Fernández y ROCHE. Es biznieto de uno de los fundadores.

Por primera vez, Fernández y ROCHE estaba dejando de ser una empresa focalizada en un microsegmento B2B para explorar mercados más amplios: nuevos productos, públicos y canales. El cambio de dimensión exigía reflexión constante sobre el rumbo a seguir.

Abraham cerró su cuaderno y miró a Enrique. Sabía que, más allá de los datos, lo que estaba en juego era una evolución profunda del modelo de negocio. Diversificar, sin diluir. Innovar, sin perder el carácter artesanal. Y, sobre todo, construir una marca que pudiera ser reconocida y demandada más allá del mercado que les había dado fama.

Abraham sabía que aquella revisión no era solo un contraste técnico: era una oportunidad para preguntarse si el rumbo marcado seguía siendo el adecuado, y si el equipo estaba preparado para sostenerlo. Mientras organizaba mentalmente los temas, le venían a la cabeza algunas de las preguntas que esperaba tratar con Enrique:

“¿Debemos seguir apostando por todos los frentes, o conviene priorizar mejor nuestros esfuerzos? ¿Qué papel debe jugar la marca propia si queremos crecer más allá del B2B? ¿Tiene sentido mantener una línea como la de las gorras textiles, si no podemos competir en precio? ¿Estamos preparados para vender, o seguimos pensando como fabricantes? ¿Queremos ser una empresa global... o una empresa de clientes fieles en mercados concretos?”.

FERNÁNDEZ Y ROCHE. UNA EMPRESA CENTENARIA

Los orígenes de Fernández y ROCHE se remontaban a 1885, aunque la Sociedad Mercantil no se constituyó hasta el 31 de diciembre de 1889. De los estatutos de constitución de la Sociedad se desprendía que los fundadores de la fábrica de sombreros Fernández y ROCHE, fueron José Fernandez Caro y su socio y familiar Antonio Roche Verdugo, ambos industriales y residentes en la ciudad de Sevilla ([ver vídeo corporativo](#)).

Los dos socios habían trabajado en la tenería⁵ de Manuel Chazeta, en la calle Maravillas número 19 del popular barrio de San Luis, en Sevilla. Del dueño adquirieron el negocio, primero en régimen de traspaso y arrendamiento y después por compra. De esta manera, daban continuidad a un negocio antiguo, que constituía en sí mismo parte de la historia de la industria textil de Sevilla. El negocio prosperó rápidamente y se extendió la actividad fabril mediante la adquisición de varias casas en las calles Heliotropo y Castellar, que fueron rediseñadas y construidas por el arquitecto sevillano José Espiau y Muñoz, discípulo de Aníbal González, que luego pasaría a la historia de la ciudad por obras como el Hotel Alfonso XIII o la casa de Pedro Roldán.

⁵ Una tenería es un establecimiento o taller donde se lleva a cabo el proceso de curtido de pieles animales para convertirlas en cuero. Este proceso implica una serie de pasos químicos y mecánicos que transforman las pieles crudas en un material resistente, flexible y duradero, que puede utilizarse en diversas aplicaciones, como calzado, marroquinería, ropa, muebles y otros productos.

A principios del siglo XX se disolvió la Sociedad Regular Colectiva y se constituyó una Sociedad Anónima por acciones, con el nombre de “*Sombreros Fernández y ROCHE*”, participada en su totalidad por hijos de los socios fundadores.

Esta nueva generación inició la andadura en el exterior, y comenzó a exportar a países como Argentina, México o Turquía, a la par que participaba en ferias y certámenes tanto dentro como fuera de España. En 1911, la Comisión Nacional del Centenario⁶ les concedió en Argentina el gran Premio de Honor en la categoría de sombreros.

En aquella época, Fernández y ROCHE se implicaba en todo lo que posibilitase la ampliación de su mercado, y por ello participó activamente en la Exposición Iberoamericana de Sevilla de 1929, realizando una importante aportación económica a la organización del evento y edificando su propio pabellón comercial, que fue también obra de José Espiau (véase Anexo 1: Evolución histórica y pabellón de la Exposición Iberoamericana de 1929).

A finales del siglo XIX y principios del XX, el uso del sombrero estaba totalmente extendido en el mundo en general, y en España en particular. Fernández y ROCHE contaba en esa época con una plantilla de quinientas cincuenta personas (frente a los sesenta y cinco que empleaba en 2025), la mayoría residentes del propio barrio de San Luis. Además, ya entonces contaba con un alto porcentaje de mujeres entre sus trabajadores, y su contribución socioeconómica en el sector norte del casco antiguo de Sevilla resultaba muy significativa.

En los años 20 se produjo un fenómeno que condicionaría el rumbo de Fernández y ROCHE: comenzó la moda del “sinsombrerismo”⁷. Este movimiento provocó una fuerte caída en el uso y adquisición de sombreros. Ante esta situación, en Fernández y ROCHE decidieron, en 1930, fusionarse con otras tres pequeñas industrias del ramo. Esta unión tomó el nombre de “*Industrias Sombrereras Españolas S.A.*” (ISESA), aunque la marca comercial continuó siendo Fernández y ROCHE. Además de la fábrica ya existente, se construyó una adicional, proyectada por el arquitecto Antonio Arévalo Martínez, en la calle Arroyo. Esta fábrica fue cerrada en 1954, pero su fachada se conserva hoy en día como cerramiento de una urbanización construida posteriormente en el solar.

La ubicación de la fábrica en la calle Castellar generaba crecientes incomodidades al vecindario, a pesar de la buena convivencia mantenida durante más de un siglo. En 2005, la empresa decidió trasladarse a un polígono industrial en la periferia, adaptando con ello la nueva planta a las necesidades del proceso. El cambio fue un éxito: se conservaron maquinaria y empleos, y se aseguró la continuidad del negocio.

⁶ La Comisión Nacional del Centenario fue un organismo creado por el gobierno español con motivo de la conmemoración del primer centenario de la Constitución de 1812, popularmente conocida como “La Pepa”. Su objetivo principal era organizar actos y celebraciones oficiales en torno a este acontecimiento histórico, siendo uno de los eventos más destacados la Exposición Iberoamericana de 1929 en Sevilla.

⁷ Este término fue acuñado en los años treinta por Ramon Gómez de la Serna. Describe un movimiento en los años veinte, que rompía barreras de moda, económicas y sociales entre los ciudadanos de Sevilla y otras capitales.