

## **CAPÍTULO 11**

Se corresponde con el para poner en práctica de la pag 327

### **DOMISTIC PRODUCTS**

Domistic Products nació en Granada en 1962. Su fundador, Roberto García, es un Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos por la Universidad de Granada, que desde siempre deseó aplicar los conocimientos que le había aportado su formación en la creación de su propia empresa.

De joven fue muy buen estudiante, y pasó largas horas en casa, en los ratos libres, pudo observar con detalle cómo se hacían las tareas del hogar. Como persona inquieta y observadora, siempre pensó que había un importante campo para mejorar en éstas tareas del día a día, tanto en la calidad de los productos, como en la hacer más sencillo y 'friendly' el manejo de los diferentes productos.

Tras terminar sus estudios, trabajó durante 10 años en una multinacional de la limpieza, en la que obtuvo conocimientos del mercado, y conoció a John McCurry, Ingeniero Industrial por la Universidad de Edimburgo, con el que rápidamente conectó y al que enganchó para iniciar su proyecto.

Comenzaron con una pequeña fábrica en granada, elaborando productos de elevada calidad, y con una imaginativa campaña publicitaria, que destacaba tanto la calidad, como la facilidad de uso, como el agradable aspecto y suave fragancia de toda su gama. Hoy cuentan con 5 fábricas en España y venden en 10 países en tres continentes.

Su actual reto es el mercado Chino, donde han encontrado hasta la fecha que, pese a las campañas de marketing realizadas, su imagen no ha conseguido llegar al consumidor.

Para solucionar este problema, Roberto decidió crear un grupo específico al que denominó: Dirección de Expansión China.

El equipo estaría formado por un Director, un responsable de publicidad, un responsable técnico, un responsable financiero, y 3 técnicos senior y dos administrativos.

Para dirigir la Dirección designaron a David Díaz, que en esa fecha se encargaba de la expansión de la compañía en los Estados Unidos, con gran éxito. David era un ejecutivo con más de 30 años de experiencia, perfecto conocedor del inglés, y con experiencia previa en producción, como director de la mayor fábrica en España. Era conocido por su gran tenacidad y capacidad de trabajo. Estaba acostumbrado a manejar grandes grupos de trabajo. No era gran conocedor del mercado oriental, pero su lealtad y conocimiento de todos los engranajes internos de la compañía convencieron a Alberto. Su lema era: "trabaja escucha, piensa y decide". David sería el máximo responsable, con reporte directo a Consejero Delegado de la Domistic.

Dada la importancia que se le dio al proyecto, David dispondría de una categoría especial durante el primer año, con acceso inmediato a cualquier información contable, comercial o financiera, y prioridad en sus requerimientos de apoyo al personal de servicios centrales. Para oficializar el reconocimiento se le nombro adjunto al Consejero Delegado, y se pactó con el

que transcurrido ese plazo, si el proyecto era exitoso, sería nombrado Director General de la empresa para Estados Unidos y Asia, con sede en San Francisco.

Se le permitió crear su propio equipo. Escogió como responsable financiero a Pablo Alfeñique, un joven empleado de la casa con un postgrado en Stanford y experiencia en negociación con banca internacional. Pablo era una persona meticulosa y ordenada, a la que le gustaba analizar escrupulosamente todas las alternativas antes de tomar una decisión. A su cargo tendría un técnico senior, lo que suponía un reto, pues nunca había dirigido antes a nadie, y menos de más edad que él. Para tomar la decisión, fue fundamental el año que Pablo estuvo trabajando para David en Estados Unidos. Congeniaron inmediatamente, y David valoró enormemente la precisión de Pablo, pues le aportaba seguridad.

Su principal misión sería la de buscar fuentes de garantías y financiación local en China, Japón e India, para el working capital necesario para el inicio de las operaciones, así como el análisis contable fiscal de cada uno de estos paises, en aras de buscar la vía más eficiente para invertir en cada uno de ellos.

Como responsable técnico escogió a Jesús López, con el que había trabajado codo con codo más de 15 años en la fábrica de Zaragoza. Su amplio conocimiento de todos los pasos de la fabricación de los productos, desde la compra de la materia prima hasta la impresión de la última etiqueta, y la mutua confianza, fueron claves para su designación. Era una persona que había crecido con la empresa, comenzando desde abajo. No tenía estudios superiores, y todo lo había aprendido trabajando. Era tremendamente franco al mostrar su opinión, tanto que hay quién lo denominaba como brusco. De su cabeza habían salido alguna de las ideas más innovadoras de la empresa, como el nuevo sistema de dosificación integrado en el tapón de la botella que hacía tan cómodo y fácil su uso. Su mayor carencia era su bajo nivel de inglés, pero para suplirlo, le asignaron como ayudante un técnico senior bilingüe.

La decisión del responsable de publicidad fue clara desde el primer momento para David, quería fichar a una persona con amplia experiencia en el mercado local, conocedor del Mandarín y el Inglés, y que les aportara el conocimiento de cómo enamorar al consumidor Chino. Tras un difícil proceso de selección, contrataron a Wang Lee, que llevaba 5 años trabajando en el área Comercial de Procter & Gamble para China. Wang era un Licenciado en Marketing y publicidad, con máster MBA en la Universidad de Standford. Muy dinámico y repleto de ideas, Wang había destacado en su anterior empresa por su cordialidad y la capacidad de crear buen ambiente en el equipo. Su cometido tendría tres líneas fundamentales: desarrollo de la imagen del producto, etiquetado, color, formato del envase, publicidad corporativa de la empresa, para crear imagen de marca, y análisis de la competencia para diseño de la política de precios.

El objetivo de la nueva dirección era muy claro: en tres años tenían que realizar el 20% de las ventas globales de la compañía, con un margen neto 15%. Eso equivaldría a una cuota de mercado en China del 2%.

Tendrían Comités mensuales para analizar los avances y tomar decisiones, alternando Beijing y Madrid, a éstas últimas asistiría también Roberto García. A las reuniones asistiría todo el equipo, con un orden del día claro y decisiones a tomar definidas. Antes de tomar cada

decisión expondría su visión sobre el punto en cuestión cada uno de los responsables de área, existiendo un punto final en el que cualquiera podría aportar su opinión. La idea era no dilatar la toma de decisión, pues los objetivos en plazo eran muy exigentes. Al final de cada reunión se realizaría un acta de la misma, firmada por Roberto y los responsables de área.

Semanalmente, cada responsable de área remitiría a todo el equipo un reporte vía correo electrónico con los avances de la semana, y Roberto respondería con sus apreciaciones sobre los mismos. Se decidió poner en copia a todo el equipo, pues de esa forma la coordinación de acciones sería mayor.

El primer año paso, y David se sentó a reflexionar en su despacho, mientras miraba por la ventana la nieve caer sobre el Santiago Bernabeu. 'No estamos avanzando al ritmo esperado. Estoy muy preocupado. Creo que Wang está haciendo un trabajo muy bueno, aportando ideas muy innovadoras sobre el diseño del envase, pero Jesús siempre encuentra una pega que hace inviable o antieconómica su implantación en la cadena de producción, además, mantienen larguísimas conversaciones telefónicas, donde parecen jamás concluir nada. Por otro lado, Pablo me ha presentado ya cuatro alternativas diferentes de financiación, su trabajo con los bancos ha sido impecable, pero sin embargo, la parte fiscal no avanza, sinceramente, ni yo mismo podía suponer la complejidad que supone implantar una compañía e invertir en China. Las reuniones funcionan razonablemente bien, el orden del día se realiza con anterioridad, y se sigue con bastante orden, todos aportan sus ideas, pero sin embargo es muy complicado conseguir que las decisiones sean concluyentes, creo que tengo que realizar cambios para poder alcanzar el objetivo'.

Al día siguiente, se pasó la mañana con el Director de Recursos Humanos, y diseñó junto con él un programa por el que todo el equipo, incluyéndose a él mismo, se trasladarían a vivir a Beijing durante los dos años siguientes, de forma que pudieran estar en contacto diario, tanto entre ellos como con el mercado. Al que más le costó aceptar, tanto por su edad como por su familia, fue a Jesús, pero finalmente atraído por la oferta de una magnífica Universidad privada para su hija Marta, aceptó.