

## Tessile Milana, SpA (A)

M.<sup>ª</sup> Nuria Chinchilla  
Álvaro San Martín

“¿Qué te pasa? ¿No tienes apetito?” —preguntó David a su mujer, Andrea, directora de Ventas de Tessile Milana, la noche de un jueves de noviembre de 2017. “Te veo muy rara hoy” —añadió. “No, no; no te preocupes. Lo de siempre: estoy cansada. Ahora nos vamos a dormir y ya está. Solo es cansancio, de verdad” —respondió ella.

Andrea mentía. Sabía que esa noche no iba a dormir fácilmente, pero acababan de firmar la hipoteca de su nueva casa y, casi al mismo tiempo, su hijo Darío anunciaba, a los diecisiete años, su intención de abandonar los estudios, por lo que Andrea decidió no poner a su marido aún más nervioso con los problemas del trabajo.

Dos semanas atrás había recibido una oferta en firme de la competencia a través de un cazatalentos. Nunca habría acudido a la entrevista si la situación en su actual compañía no se hubiera enrarecido del modo en que lo estaba haciendo en los últimos meses. En un principio, había accedido a verles, sobre todo por curiosidad y para enterarse de los movimientos previstos de sus competidores, pero algunos cazatalentos pueden llegar a ser muy persuasivos, de modo que aceptó una segunda entrevista con el director general en Italia de la multinacional Leicester Laces, y le gustó más de lo previsto. A pesar de esa buena impresión inicial, creía que no lo iban a proponer finalmente para el puesto y que, en todo caso, ella no lo aceptaría, a pesar de la intranquilidad con que últimamente vivía por culpa del difícil clima en Tessile Milana. Pero el lunes la llamó de nuevo el cazatalentos para anunciarle que la oferta estaba en pie y que debía dar señales de vida antes del fin de semana, ya que Leicester Laces tenía otro candidato. Andrea le prometió contestarle no más tarde del viernes al mediodía.

Ese jueves, Andrea vivió una de las tardes más difíciles a nivel profesional que podía recordar desde que tenía uso de razón. Las cosas se complicaban. La reunión con su presidente fue nefasta y la intranquilizó de tal modo que las preguntas sobre su propio futuro profesional—que hasta hacía muy poco le habían parecido casi irrelevantes— ahora las veía como elementos de juicio para poder tomar una decisión.

---

Caso preparado por los profesores M.<sup>ª</sup> Nuria Chinchilla y Álvaro San Martín. Octubre del 2022.

Todo el material incluido en este documento ha sido elaborado por el autor, salvo que se indique lo contrario.

Este caso está basado en el caso “Tessuti Dalmine, SpA (A)” de la profesora M.<sup>ª</sup> Nuria Chinchilla.

Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2018 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en [www.iesepublishing.com](http://www.iesepublishing.com), escriba a [publishing@iese.edu](mailto:publishing@iese.edu) o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 24/10/22



## Los inicios

Andrea tenía cuarenta años. Había empezado a trabajar en Milana a los veinticuatro como vendedora júnior para algunos clientes pequeños y medianos de la zona de Lombardía. Al cabo de cinco años, y gracias a que dominaba varios idiomas, le ofrecieron crear y organizar un departamento de ventas de exportación en una empresa filial dedicada a tejidos estampados. Si bien carecía de formación universitaria, no conocía en absoluto el mundo de la estampación, no dominaba las técnicas propias de la exportación ni tenía experiencia alguna en la organización de equipos comerciales, creía que a base de voluntad e ilusión por el trabajo aprendería rápidamente.

Cuando entró a trabajar en la filial, esta facturaba 1,5 millones de euros anuales, correspondiendo a las ventas de exportación apenas 60.000. Al año siguiente, Andrea vendió exportaciones por un importe de 350.000. En 2008, alcanzó los 900.000; y, en 2009, superó en esta partida los 2 millones de euros, el 40% del total. Por entonces, ya tenía cierta experiencia en la dirección de equipos, puesto que había establecido una red de representantes a comisión y disponía de un pequeño departamento administrativo y de atención al cliente.

A finales de 2010 se produjo la vacante de jefa de Ventas de Exportación en Milana y Andrea aceptó sin vacilar el reto de regresar a la empresa donde había empezado.

## La evolución de Milana

Milana era una empresa familiar. Su presidente, Giovanni, hijo del fundador, *alma mater* y líder indiscutible, era un hombre con evidente carisma y gran intuición que había sabido hacer de su compañía el líder absoluto del mercado italiano de su especialidad, con más del 60% de participación. En 2009, las ventas se situaban en 45 millones de euros, de los cuales solo un 16% correspondía al área de Ventas de Exportación. Cuando Andrea se hizo cargo del puesto, la moral del equipo estaba por los suelos. No se habían conseguido los objetivos, el anterior responsable se había ido de la empresa harto de la falta de estrategia exportadora por parte de la Dirección Comercial y los clientes potenciales o bien no conocían la compañía o bien desconfiaban abiertamente. Andrea dedicó un año a estudiar a fondo a cada uno de los componentes del grupo que había heredado, visitándolos uno por uno para entender el mercado, potenciando a algunos y reemplazando a otros hasta lograr el embrión de un equipo.

A principios de 2012, sus relaciones con el director comercial estaban muy deterioradas por la misma razón que había provocado la dimisión de su antecesor: falta de ambición exportadora. A Andrea le ofrecieron entonces un cargo similar en una compañía de otro sector. Anunció su dimisión al director comercial, pero a la mañana siguiente el presidente le llamó a su despacho. Sus palabras resonarían en la mente de la joven jefa de Ventas durante muchos años: “Ya sé que no hay nadie imprescindible, pero ahora te necesito. Por favor, no me abandones. Tengo planes y te prometo que las cosas van a cambiar”.

Andrea sabía que Giovanni era, para lo bueno y para lo malo, un hombre emotivo. Sintió que en ese momento era sincero y lo apreciaba, por lo que, tras varias noches sin dormir, decidió permanecer en la empresa. A los cuatro meses, Alberto, un profesional proveniente de una multinacional, se incorporó a Milana como director general –cargo de nueva creación–, quien elaboró un plan estratégico y decidió potenciar la exportación, dando a Andrea carta blanca para desarrollar la organización comercial a la medida de las necesidades. Esta incorporó nuevo personal, realizó cambios en el equipo indirecto y lanzó una importante ofensiva en toda Europa.



Los resultados no se hicieron esperar. La **Tabla 1** muestra la evolución de las ventas en Italia y en el mercado de exportación durante los primeros tres años de esa nueva etapa:

**Tabla 1**  
**(En millones de euros)**

Año	Italia	Exportación	Total
2012	34,5	11,0	45,5
2013	35,5	18,5	54,0
2014	37,5	30,0	67,5

A principios de 2013, el director comercial fue cesado y sus funciones fueron asumidas por el director general, hasta que, en 2014, este decidió liberarse de ellas, creando dos áreas paralelas con un director propio cada una: Desarrollo de Producto y Ventas. Este último puesto se ofreció a Andrea, que aceptó (véase el organigrama en el **Anexo 1**).

Andrea se enfrentó entonces de nuevo a la tarea de reorganizar y reorientar un equipo heredado. El de ahora era más experimentado, pero también más viciado que los anteriores. Tendría que dirigir a dos jefes de Ventas que la superaban en veinte años de experiencia. Sin embargo, todo esto no le parecía especialmente difícil. Estaba convencida de sus capacidades para dirigir personas, de modo que se puso manos a la obra.

## Los hijos del presidente

### *Massima*

En 2013, Massima, la hija menor del presidente, se incorporó a la compañía. Andrea recuerda vagamente la conversación que entonces mantuvo con el padre.

Giovanni: “Andrea, ya conoces a mi hija. Recuerda la época en que estuvo contigo como administrativa de Ventas de Exportación durante un año. Ahora tiene veintitrés años. Me gustaría que considerases la posibilidad de reincorporarla, con más formación, como vendedora júnior, pero no quiero imponértela. Si consideras que no es capaz de hacerlo, dímelo y la meteremos en cualquier otro departamento”.

Andrea: “Lo pensaré y le diré algo”.

Lo cierto es que, en aquella época, se necesitaba un joven con empuje y motivación para explorar el área americana, y Massima hablaba buen inglés, conocía el producto y, según pensó Andrea, no iba a faltarle la motivación, puesto que pertenecía a la familia propietaria y parecía capaz de asumir retos. Además, Massima le caía bien. Se le veía una joven agradable y sencilla, a pesar de la fortuna que poseía la familia. Andrea estaba convencida de que podría formarla para hacer de ella una futura directiva. De modo que, previa consulta con Alberto, decidió incorporarla.

Cuando Alberto lo nombró directora de Ventas, Andrea propuso como sucesor al frente de Ventas de Exportación a Mario, su vendedor más valioso. Al poco tiempo, separó la zona americana para hacer más fluida la gestión de cada área, de modo que el organigrama comercial quedó según se recoge en el **Anexo 2**.