

Caso Práctico –Dutchim Design

George Benedit es el presidente ejecutivo de Dutchim Design, empresa dedicada a la ropa de diseño. George se ha levantado temprano para asistir a un comité de dirección que ha convocado de urgencia tras el informe recibido por su director financiero, John Edwards, la pasada noche.

Al entrar en el edificio que Dutchim Design tiene en el Paseo Pereda, George se encuentra con Calvin Thomas, director comercial: “Kal la situación es desastrosa” – “si George, las ventas D&D no están funcionando, no estamos encontrando la solución y no vamos a poder soportar esta situación durante mucho tiempo más...”. Ambos se dirigen a la sala de dirección, donde ya les esperan Danna Marriot, Directora de Marketing, Mark Sanders, director de operaciones y Homer Simpson, director de recursos humanos. A ellos se les une el director financiero John Edwards.

Dutchim Design está presente en el mercado de la moda de diseño de alta costura, con tiendas en las más prestigiosas calles de Santander, Madrid, Londres, Milán, París, New York y Tokio. La marca se percibe como la “La distinción en el Vestir” y es la marca preferida de personajes relevantes de la realeza, como la Reina de Sofía, y de actrices tan importante como Katherine Deneuve.

En 2005 decidieron crecer, creando una línea de moda de diseño a bajo coste bajo la marca de D&D y abriendo tiendas en las ciudades donde ya estaban presentes, augurando un estrepitoso éxito. Sin embargo, el fracaso está siendo tremebundo. Las ventas no crecen y los resultados operativos son desastrosos (Ver anexo I).

George: “¡¡Bien chicos!!... habéis visto el informe de John. Tenemos una situación muy difícil y D&D no acaba de funcionar. Tenemos que revertir esta situación o nos veremos obligados a cerrar el negocio”
“¡¡¿Alguien me puede explicar que está pasando?!! “

Kal: “George, tenemos un grave problema de suministro en las tiendas, no estamos llegando a tiempo”
“Cuando nosotros llegamos, tanto Zara como H&M ya han vendido sus productos”

Mark: “Eso no es cierto Kal!!!..., Zara pone sus productos en el mercado en 13 días y H&M en 20 días.... nosotros estamos en 30 días (Ver anexo II)... ¡¡no me vas a decir ahora que por 10 días nos quitan el mercado!!!! Lo que tiene tu gente es que vender más....¡¡que no venden ni un caramelo a la puerta de un colegio!!!”

George: “¡¡¡Basta ya!!! ¡dejaos de disputas y pongámonos a trabajar!

Danna: “George, tengo un análisis del mercado y de las ventas que quizás nos pueda ayudar (Ver anexo III) “Como podéis ver el 80% de las ventas actuales se están realizando a un público de entre 35 y 50 años, y nuestros precios son todavía muy elevados para que nos compren los grupos de edad más jóvenes....Esta es la realidad chicos.... ¡¡no estamos acertando con el precio de venta!!!”

John: “¡¡¡Pero si tenemos un margen muy pequeño!!! ... ¿No estaremos sobredimensionados y eso nos esté penalizando los costes?”

Homer: “Hemos contratado a mucha gente que tiene responsabilidades familiares, sobre todo en los puntos de venta y no, no,...no estamos sobredimensionados.... como ya hemos reiterado en otras ocasiones la plantilla no puede ser menor!! (Ver anexo IV)”

Mark: “... Eso es cierto Homer!!!

Ante esta situación George decide contratar a un Experto de BoD Estrategia para que de luz al problema que tienen ante sí.

Ese consultor eres TÚÁnimo, analiza el problema y propónles soluciones.