

## MAYORAL CONFECCIONES EN 1985<sup>(1)</sup>

### HISTORIA.

En 1880 nació el abuelo del actual Director General, siendo el menor de nueve hermanos. A los 16 años montó una tienda de coloniales en su pueblo, Yunquera (Provincia de Málaga). En 1930 compró varias máquinas manuales de tejer calcetines. La Guerra Civil Española (1936-1939), supuso la pérdida de la fábrica y de casi todo el patrimonio familiar.

En 1941, los hijos fundaron “Domínguez Toledo, S.A.”, -DT en adelante-, reanudando así la fabricación de medias y calcetines, pero esta vez en Málaga capital. Para ello compraron un edificio, trajeron algunas máquinas de Yunquera y con 20 empleados empezaron a fabricar.

En 1953 la fábrica tenía 200 empleados y los 4 hermanos Domínguez Toledo creyeron que era mejor repartir el patrimonio familiar. El cuarto hermano, padre de los actuales propietarios, se hizo propietario único de DT, que por aquel entonces era una fábrica vieja ya que tenía una maquinaria inadecuada. La escasez de tesorería no le permitía modernizar la maquinaria por lo que cada vez sus costes eran más elevados y perdían competitividad. Por ello, en 1957 compraron máquinas para fabricar ropa interior de espuma para señora ya que eran más baratas. Además, en 1960, aprovecharon estas máquinas para fabricar pantalones de espuma para niño y niña.

---

<sup>(1)</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo.

Preparado por los profesores Antonio Valero y Vicente y Antonio García de Castro, como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Octubre, 1999. Instituto Internacional San Telmo.

Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo de Sevilla.

En 1965, la fábrica facturó 9 millones de pesetas y tenía una plantilla de 48 trabajadores. En ese mismo año se hizo cargo de la fábrica el actual Director General, D. Rafael Domínguez de Gor. Al tomar la dirección de la empresa, D. Rafael analizó la situación en la que ésta se encontraba. A su juicio, la empresa estaba descapitalizada (aunque no tenía deudas) y la maquinaria era obsoleta. Este último factor ocasionaba una falta de competitividad cada vez mayor en la fabricación de medias y calcetines. Además ya era tarde para invertir en maquinaria del tipo Link para fabricar estos productos, ya que había grandes fabricantes. Como consecuencia de este planteamiento, decidió dedicar sus esfuerzos a la fabricación de pantalón de espuma. Así, cuando el estado de tesorería se lo fue permitiendo (nunca se endeudó) fue comprando más máquinas para la elaboración del pantalón de espuma.

A principios de 1970, D. Rafael se dio cuenta de que la venta de pantalón de espuma se estaba acabando, por lo que empezó a fabricar pantalones de tela. Más tarde, en 1973, empezaron a diseñar y fabricar camisas y cazadoras, dándole al diseño un componente de moda que el mercado empezaba a exigir. Esta fabricación era muy diferente a la que se había hecho hasta entonces ya que la moda no permite conocer qué tejidos se van a usar, qué prendas se van a vender, etc.

En 1973, DT dejó de fabricar pantalones de espuma. También en 1973 empezó a contratar con talleres externos (TE en adelante), la fabricación, -por el método “a manos”-<sup>(\*)</sup>, de estas nuevas prendas y parte de la producción de pantalones que también iban diseñándose cada vez con más moda. A partir de este año se fue ampliando la gama (conjuntos, chandales, etc.) y desde 1981 se contrata con otros fabricantes la compra de jerseys y camisetas. Durante ese período, se construyeron dos fábricas: en 1974, “Yunqueira Textiles, S.A.” (YT en adelante) y en 1976, se traslada la fábrica de DT del centro de Málaga a las afueras.

En 1978, para clarificar los costes y poder comparar la eficiencia de DT y YT se crearon dos delegaciones dentro de DT. La delegación 1 se dedicaba a comercializar, diseñar, comprar materia prima y entregar pedidos por el sistema “a manos” a la delegación 2 de DT, YT y los TE. En 1982, se creó una nueva sociedad denominada Mayoral (MY en adelante). Esta sociedad se fundó con el objetivo de realizar las funciones que hacía la delegación 1 de DT. Paralelamente a MY, los mismos accionistas crearon “Confecciones Gaucho” (GA en adelante) en 1983. Es una empresa también dedicada al diseño y comercialización de prendas infantiles. Sus sistemas de producción y comercialización son los mismos y cuenta con equipos propios de administración, diseño y vendedores. Para la fabricación utiliza los mismos medios que MY. Su venta es de 50.000 prendas anuales. En el Anexo 2 aparecen algunos datos de esta empresa.

---

<sup>(\*)</sup> Mayoral entregaba el diseño y las materias primas y subcontractaba la confección.

## **DEFINICIÓN DEL GRUPO EN 1985.**

“Confecciones Mayoral, S.A.” es una empresa que se dedica a la venta de prendas de moda de niños y niñas entre 2 y 16 años. Tiene 73 empleados y en 1984 vendió 4.300.000 prendas. Facturó 4.900 millones de pesetas y tuvo beneficio de 540 millones de pesetas. En el Anexo 1 aparece la información financiera y económica de cada una de las empresas del Grupo.

La propiedad de la empresa es familiar ya que MY, DT, YT y GA pertenecen a 3 hermanos. El Director General es el socio mayoritario y, junto con su mujer y sus 6 hijos, controla el 51 por ciento de cada sociedad. Sus otras dos hermanas, con sus respectivas familias de 6 y 3 hijos, poseen el 24,5 por ciento de cada sociedad. En 1985 sólo trabaja en la empresa una hija de D. Rafael. Los mayores hablan varios idiomas y están en la Universidad.

El grupo posee 3 aviones que están a nombre de DT y son pilotados, algunas veces por D. Rafael. El más grande fue comprado en 1982 y es un Corbette de 9 plazas. Su coste ascendió a 100 millones de pesetas.

En su cuadro directivo no abundan los universitarios. Ello es debido al sistema de promoción interno que ha desarrollado D. Rafael. Siempre ha buscado personas honradas, trabajadoras y con deseos de mejorar. Actualmente, D. Rafael está cambiando esta política ya que considera que el nivel actual de la empresa exige personal técnico. Por ello, ha contratado como Director Adjunto al Director de Producción a un Master del IESE sin experiencia. Además existen muchas relaciones familiares dentro del grupo. El Apoderado General tiene a dos hijos trabajando en el grupo, la esposa de D. Rafael a 3 hermanos, el Director de DT a muchas sobrinas y primas, etc.

D. Rafael utiliza como consultor habitual a Kurt Salmon Associates, (KSA, en adelante) con sede central en New York. Sus estudios e informes a veces se tienen en cuenta y a veces no.

Todo el entorno físico es austero, con los únicos lujos de aire acondicionado y música ambiental. Sólo existen dos despachos con paredes y que, además, son un poco más lujosos, que son el del Apoderado General (ahora compartido con un Jefe de Ventas) y el del Director General.

## **EL DIRECTOR GENERAL.**

En 1938 nació D. Rafael Domínguez de Gor. Su padre le convenció para que estudiara ingeniero textil, ya que era el único hijo varón. En 1962 se graduó como Ingeniero de Industrias Textiles siendo el segundo de su promoción y su padre le propuso que fuera a trabajar con él, pero D. Rafael se negó. Buscó trabajo y lo encontró rápidamente en una empresa de hilatura de propiedad estatal.