

MAYORAL CONFECIONES¹

Tras finalizar una sesión de la Comisión Delegada del Consejo de Administración, Manuel Domínguez de la Maza, Director General de Mayoral, se acercó a Antonio García de Castro, miembro de la Comisión y asesor externo y, en presencia de su padre Rafael Domínguez de Gor, Presidente de Mayoral Confecciones, le comentó sus ideas para mejorar el funcionamiento de la Comisión Delegada.

Manuel. Antonio, en mi opinión, la Comisión Delegada debería dedicar más tiempo a temas de largo plazo; pienso que profundizamos demasiado en los asuntos del día a día.

Rafael. La labor más importante de la Comisión es supervisar y ayudar a la Dirección General. El análisis de la marcha de las operaciones - diseño, producción, comercial,...- de las distintas campañas es muy útil para ayudarte a tomar mejores decisiones.

Manuel. Para eso está el Comité de Dirección. Tratar los mismos temas aquí y allí no tiene sentido. Los miembros de la Comisión me debéis ayudar a elaborar la estrategia de la empresa. ¿No es así Antonio?

Antonio. Ambos estáis en lo cierto. La Comisión, tal y como ha dicho Manuel, debe dedicar tiempo a los temas estratégicos, pero sin olvidar que la Dirección debe informar a la Comisión de la marcha de las distintas campañas.

Manuel. Desde que soy Director General estoy trabajando en el corto plazo y debemos elaborar el futuro de Mayoral a medio plazo. Voy a proponer a la Comisión Delegada que se realice un Plan Estratégico a medio plazo. Antonio, sería conveniente que me ayudaras a elegir quien podría encargarse, si una empresa consultora internacional o algún consultor con experiencia en estos temas.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Profesor Antonio García de Castro y la Asistente de Investigación D^a Rocío Reina Paniagua, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © Abril 2008. Instituto Internacional San Telmo, España.

Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.
Última revisión: Mayo 2009.

Estoy preocupado ya que no sé qué hacer para seguir creciendo. En los últimos quince años hemos triplicado las ventas saliendo al exterior. Sin embargo, esta alternativa de crecimiento está en su fase final.

Antonio. Me parece una magnífica idea. Te mandaré varios nombres de empresas y consultores con los que podamos mantener una entrevista.

Rafael. De todas formas, no seas pesimista Manuel. Tenemos muchas posibilidades de crecer en Italia, acabamos de abrir una filial en México con éxito y hemos creado otras en Rusia, Turquía y Polonia que tienen futuro. Además existen otros países que aún podemos abordar como EE.UU. Por otro lado, abriremos más tiendas en España. Creo que el crecimiento para los próximos tres años está asegurado. Por último, aunque las ventas no crezcan, el margen seguirá aumentando.

Manuel. El margen ha mejorado. Sin embargo, el incremento de precios y la reducción de gastos tienen un límite. Debemos seguir creciendo; las empresas que no crecen tienen problemas. También puede ser que el crecimiento para los próximos tres años esté asegurado; sin embargo, debemos pensar a más largo plazo. Por otro lado, tengo dudas que la apertura de nuevas tiendas rentables sea posible. El mercado inmobiliario ha estado loco y no ha sido posible rentabilizar nuestras tiendas en las mejores zonas de cada ciudad. No se si la crisis del sector cambiará la situación.

Rafael. Tú eres más estratégico que yo. Mi pensamiento y actuación son más tácticos. Evidentemente tenemos muchas cosas que mejorar. Tenemos que consolidar la sucesión y digerir el crecimiento que hemos tenido y vamos a tener. Por otro lado, como Presidente pienso que debemos empezar a redactar nuestro protocolo familiar. Es imprescindible tener claro el funcionamiento de los órganos de gobierno y las relaciones familiares. Me reuniré con Maribel y Elisa en Barcelona para tratar el tema y cuento con la ayuda de Antonio.

Antonio. Es lo mejor que has podido proponer, es muy importante planificar la Configuración Institucional de Mayoral.

Rafael. Manuel, tienes que aceptar que debes informar de los temas relevantes de cada campaña a la Comisión Delegada. Sabes la importancia que le doy al plan PYO- mejora del producto y de la organización- pero te ayudaremos a elegir y realizar el futuro a medio plazo.

ANTECEDENTES

A principios de 1966, Rafael Domínguez de Gor se incorporó a la empresa familiar Domínguez Toledo S.A. dedicada a la fabricación de medias y calcetines en Málaga. Su abuelo, Rafael Domínguez García, había fundado la empresa en los años veinte en Yunquera, un pueblecito de la Serranía de Ronda, y, más tarde, su padre, Francisco Domínguez Toledo, junto con sus hermanos, la había rehecho tras la guerra en Málaga. Rafael tenía 28 años y había estudiado Ingeniero de Industrias Textiles en Tarrasa (Barcelona), siguiendo los consejos de su padre. Tras graduarse en 1962 como número dos de su promoción, no quiso trabajar en una vieja empresa de varios hermanos y entró en una fábrica de hilaturas de propiedad estatal.

A los cuatro años, se paralizó el proyecto en el que trabajaba por una decisión política. Mientras tanto, su padre había llegado a un acuerdo con sus hermanos, repartiendo los activos del grupo familiar, para quedarse con la vieja fábrica, sin dinero, aunque sin deudas. Fue en ese momento cuando Rafael decidió aceptar la oferta de su padre con la condición de tener el control mayoritario de la empresa. Así, tras una reunión amistosa en el seno familiar, se decidió otorgarle el 51 por ciento de la empresa a él, y un 24,5 por ciento a cada una de sus dos hermanas, que fueron compensadas con otros bienes de la familia de la madre. De sus hermanas, sólo trabajaba en la empresa Maribel, desde finales de la década de los 50 hasta marchar a vivir a Barcelona tras su boda en 1970.

En 1965, Domínguez Toledo S.A. facturó 9 millones de pesetas, tenía 48 empleados y beneficios casi nulos. La empresa se valoró en algo más de 22,5 millones de pesetas, de los que 10 millones correspondían a la tasación del edificio. A la semana de la citada reunión, el padre se retiró a los 58 años, colaborando pero sin asumir ninguna responsabilidad.

LOS PRIMEROS VEINTICUATRO AÑOS (1966-1990)

Al tomar la dirección de la empresa se dejó la fabricación de medias y calcetines ya que no podría competir con empresas mayores que tenían máquinas más productivas y centró sus esfuerzos en la fabricación de pantalones de espuma. Cuando la tesorería se lo fue permitiendo, -nunca se endeudó-, fue comprando máquinas más modernas para la elaboración de ese producto.

En 1970, Rafael se dio cuenta de que la venta de pantalón de espuma declinaba y empezó a fabricar pantalones de tela. Durante esos años, Rafael visitó personalmente a muchos clientes y nombró a los 27 representantes de Mayoral que debían cubrir toda la geografía española. En los meses en los que se confeccionaba el muestrario se terminaba de madrugada y se salía por la mañana para vender hasta muy tarde. Durante mucho tiempo vivió en la fábrica y le dedicaba largas jornadas, incluidos los fines de semana.

Los años siguientes se aprovecharon para crecer a mayor ritmo aumentando la rentabilidad y reinvertiendo beneficios. Durante esos años nunca se repartieron dividendos. En 1972, Maria Antonia de la Maza, la esposa de Rafael se incorporó como responsable del diseño de la Colección y por la misma fecha su hermana Elisa, montó y empezó a dirigir un