

## MISSA: MAYORAL RETAIL (A)<sup>1</sup>

Esa mañana de marzo de 2012 hacía un estupendo día de primavera en Málaga. “*Ahora que se acerca la Semana Santa llega el buen tiempo*” —pensó Manuel Domínguez, Director General de Mayoral—. Quedaban pocos días para marcharse de vacaciones y sentado en su despacho repasaba la reunión que había tenido a primera hora. La Directora de Tiendas, Carmen Ríos, había despachado con él para ponerle al día de la situación de la cadena de tiendas Mayoral en España. Las cosas pintaban mal pues el cierre del ejercicio 2011 había arrojado unos números muy débiles. Las ventas habían crecido un 5% en el ejercicio pero los beneficios eran inferiores al 1% sobre ventas.

Manuel suspiró, se recostó en su sillón y pensó en el largo camino recorrido desde 1999 cuando abrieron su primera tienda propia. No había sido un camino de rosas precisamente. Habían trabajado duro realizando muchos cambios y en los últimos años habían conseguido mejorar la rentabilidad de la cadena de tiendas. Tras el cierre de 2010, el equipo de Missa pensaba que finalmente habían conseguido desarrollar un modelo de *retail* que funcionaba. Los malos resultados del 2011 volvían a lanzar dudas sobre el proyecto. Esa tarde Manuel debía presentar los números ante el Consejo de Administración y no parecía que fuera a ser una reunión muy alegre.

### EL GRUPO MAYORAL

Mayoral era una empresa familiar basada en Málaga, España que se dedicaba al diseño y comercialización de prendas de moda infantil tanto al mayor como al detalle. La empresa había sido fundada en 1941 y había crecido hasta convertirse en una de las líderes del sector en Europa. La mayor parte de su negocio se realizaba al canal multimarca (tiendas independientes) tanto en España como en diversos países. Esta buena marcha de la exportación permitía a la empresa crecer a buen ritmo (ver Gráfico 1). Manuel estimaba que en 2005 casi la mitad del negocio se facturó fuera de España tras un rápido crecimiento de exportaciones que comenzó diez años antes.

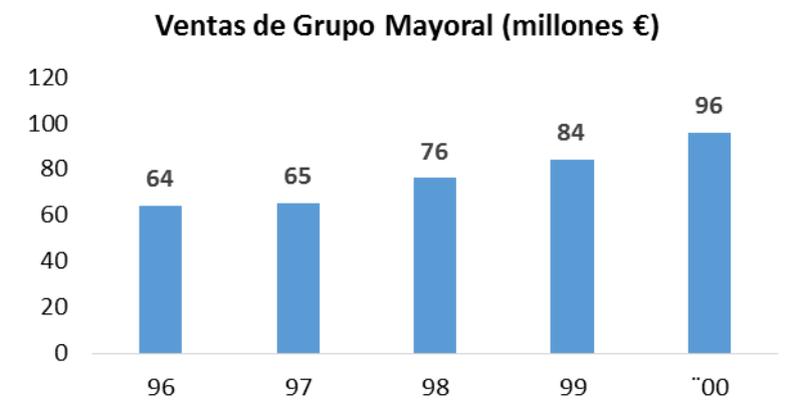
---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por D. Manuel Domínguez de la Maza y supervisado por el Profesor Jorge Bernal González-Villegas, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright ©Julio 2016, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org)

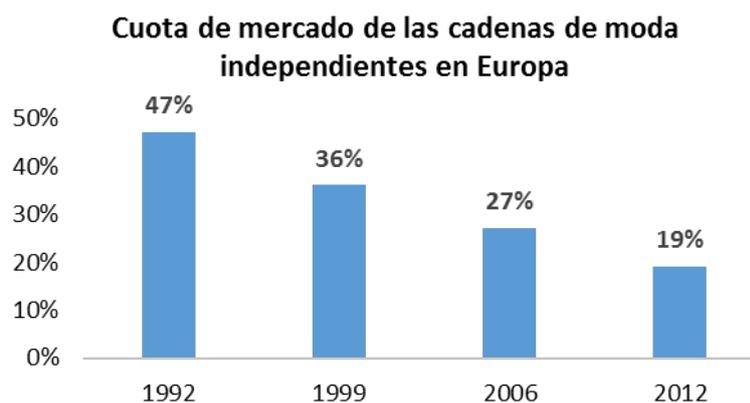
Gráfico 1



Como muchas empresas familiares, Mayoral era una empresa muy prudente con las finanzas y no tenía deudas. Al ser una empresa rentable tenía una posición sólida que permitía una gestión con visión a largo plazo.

Pero la situación no era perfecta pues el canal multimarca a través del cual Mayoral distribuía la mayoría de sus productos estaba en crisis. La competencia de cadenas de moda, hipermercados, grandes almacenes y otros tipos de distribución a través de internet, habían robado mucha cuota de mercado al multimarca y la situación seguía empeorando (ver Gráfico 2).

Gráfico 2



## **LAS TIENDAS MISSA DE MAYORAL**

Fue la decisión de un cliente de una ciudad del norte de España de abrir una tienda Mayoral la que empujó a la empresa a comenzar con el modelo de *tiendas*. La lógica decía que, si se abría primero una franquicia, la reacción de los clientes multimarca no sería tan negativa. Efectivamente así fue. La primera franquicia abrió a finales de 1996 y desde el principio los resultados fueron positivos. Rápidamente se detectó el interés de otros posibles franquiciados por abrir más tiendas. Para canalizar este interés la empresa encargó a un ejecutivo comercial la tarea de seleccionar franquiciados y al Departamento de Marketing desarrollar la decoración y obras de las tiendas.

Las aperturas se produjeron a buen ritmo basadas en la buena reputación de la marca (*top of mind* entre las madres españolas desde principios de los 90) y el buen hacer de las personas que trabajaban en el proyecto. A finales de 1999 había 23 franquicias repartidas por diversas ciudades de España (ver Anexo 1). Durante esos dos años y medio los resultados de las franquicias fueron diversos, con algunas tiendas en buenos niveles de ventas y otras mucho más débiles. Aquellas tiendas que habían prosperado era debido a que tenían dos de las variables críticas en un punto de venta: una buena ubicación y un franquiciado profesional.

En 1999 se tomó la decisión de abrir tiendas propias comenzando por una tienda en calle en Fuengirola, Málaga, una ciudad costera de 50.000 habitantes.

Este nuevo enfoque exigiría una dedicación más intensiva y una aportación de capital para las aperturas de tiendas. Con el fin de liderar el proyecto en su nueva dimensión se nombró a Manuel Domínguez como Director de Tiendas. Manuel había comenzado su carrera en Mayoral en 1993 como Director de Exportación y, tras seis años en el puesto, estaba preparado para comenzar un nuevo proyecto profesional.

### **Los primeros años 1999-2004**

Con el fin de analizar la rentabilidad del nuevo canal de distribución se constituyó en 1999 una nueva sociedad independiente llamada Missa. En esa sociedad se agruparon los ingresos por ventas y los costes directos de la cadena de tiendas incluyendo el personal de la central dedicado en exclusiva. Desde el principio el único proveedor de mercancías era la sociedad matriz Mayoral Moda Infantil. Missa elegía dentro las colecciones de Mayoral aquellos modelos que consideraba más comerciales y los agrupaba por colores y tendencias para ser expuestos en las tiendas.

La logística de Missa era bien sencilla pues se limitaba a realizar pedidos a Mayoral y autorizar los envíos una vez que las expediciones de mercancía estaban preparadas. Esta forma de trabajar no cambiaba los procesos del grupo y permitía un servicio a tiempo. Para controlar estos envíos y las ventas de las tiendas se compró un programa de gestión de tiendas para los TPV (Terminales Punto de Venta) que se instalaban en cada una de ellas. A medida que pasaban las temporadas, la sofisticación de la gestión de stocks y la realización de pedidos demandaron un programa de TPV más a medida.