

MAYORAL 2: EL NUEVO ALMACÉN DE DISTRIBUCIÓN¹

Rafael Domínguez de Gor, presidente de Mayoral, y su director técnico, Salvador G^a de Lucchi, atravesaban la entrada de la parcela que contenía el nuevo almacén automatizado *Mayoral 2* (ver Anexo 1). El resultado del proyecto iniciado algo más de dos años antes les llenaba de sensaciones: fuera de la fábrica, el olor a lavanda y romero de la vegetación ya crecida; la visión de la impresionante fachada de la nave que simulaba un tejido plisado; dentro, el sonido de cajas, perchas, prendas..., robots, carruseles y raíles..., girando, subiendo y bajando (G^a de Lucchi lo llamaba “sinfonía”; otros no percibirían su belleza y oírían solo ruido).

Pero sobre todo, les llenaba de orgullo el haber cumplido los planes que se habían impuesto al decidir su construcción. Era junio de 2020, 100 días después del confinamiento provocado por la pandemia del COVID-19. En esos meses, Amazon, el referente mundial de la venta *online*, tardaba 2-3 semanas en servir los pedidos por el crecimiento de la demanda. Mayoral servía sus pedidos *e-commerce* en 24 horas.

Mayoral era una historia permanente de mejora continua. En los últimos 11 años, de 2009 a 2019, había realizado cambios rupturistas y de mejora alternos: la automatización de *Mayoral 1* para doblar capacidad; después, las mejoras continuas en eficiencia para absorber crecimientos de ventas; más tarde, la automatización de operaciones de alta exigencia para cambios al canal *online*; por último, la filosofía multicentro con *Mayoral 1 + Mayoral 2* doblando la capacidad y con omnicanalidad.

Salvador decía:

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Jorge Bernal González-Villegas de San Telmo Business School, con la colaboración de D. Salvador García de Lucchi, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © octubre 2020, San Telmo Business School. 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. 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 correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

“Las operaciones están en la esencia de la estrategia del negocio de Mayoral. Las operaciones son las que te dan el producto y el servicio; y con ambos impecables, el mercado te compra”.

Cada uno de los 60 años de historia de Mayoral habían arrojado beneficios; Manuel Domínguez de la Maza, su director general, esperaba que en 2020, aunque mucho menores debido a la pandemia, también fueran positivos.

MAYORAL

Mayoral era una empresa familiar dedicada al diseño, producción y comercialización de ropa y calzado infantil. Tenía su sede en Málaga —en el sur de España—. Los accionistas eran Rafael Domínguez de Gor —presidente del consejo de administración y fundador—, su mujer, los hijos del matrimonio, las hermanas de Rafael y sus correspondientes hijos. Entre las empresas del grupo estaba la sociedad Mayoral Internacional Stores S.A. (MISSA) que gestionaba la cadena de tiendas en España y en el exterior. La cadena estaba compuesta en su mayor parte por tiendas propias y algunas franquiciadas.²

La empresa había nacido en los años sesenta del siglo pasado. Entre finales de los ochenta y principios de los noventa su facturación fluctuó, con altibajos, entre los 30 y los 40 millones de euros. La crisis de principios de los noventa provocó la toma de algunas decisiones importantes, entre otras: la subcontratación de la fabricación en países emergentes, un análisis profundo del mercado de moda infantil y varias campañas de marketing para potenciar la marca. Como resultado, en 1999 la facturación superó los 83 millones de euros con unos beneficios de 14 millones.

En 2019, veinte años después, las ventas de Mayoral habían alcanzado los 360 millones de euros con unos resultados después de impuestos de 56 millones (15,5%). La mayoría de las ventas procedían del canal multimarca, al que se sumaban las ventas en las tiendas propias MISSA y las del canal *online*, que ya habían alcanzado casi el 6% por ciento del total facturado. En los últimos años, a las colecciones de niños y niñas se habían sumado la de bebé (Newborn), la de calzado para niños y la nueva marca *premium* Abel & Lula.

Ya estaba presente en más de 75 países a través de una red de 14 filiales comerciales establecidas en Italia, Portugal, Grecia, México, Francia, Polonia, Rusia, Turquía, Ucrania, Rumanía, Kazajistán, Estados Unidos, China y Colombia. Estas filiales ayudaban a controlar la producción deslocalizada cuando era necesario. La marca Mayoral contaba con 190 tiendas propias (150 en España y 40 en el extranjero) y más de 10.000 clientes en todo el mundo.

² Puede verse información detallada de la empresa en el caso del profesor Antonio G^a de Castro *DGI-222 Mayoral 2020*, de la División de Investigación de San Telmo Business School.

El modelo de negocio

Mayoral vendía moda infantil al canal multimarca, mediante una potente red de agentes, y a su propia red de tiendas, a la que trataba como un cliente más.

“Tenemos claro que nos compran por diseño, gama y fiabilidad, a un precio muy atractivo —comentaba Rafael Domínguez—; vendemos moda, así que cada campaña tiene que arrancar de cero y debemos procurar que no sobre nada a final de temporada”.

Cada año se presentaban dos colecciones, primavera-verano y otoño-invierno. Cada una de ellas estaba compuesta por 18.000 referencias entre camisetas, camisas, pantalones, vestidos, jerséis, baño en verano y abrigo en invierno, etc.

Cada campaña comenzaba con el diseño de la colección completa. Este trabajo lo realizaba el departamento creativo en el que trabajaban unas 100 personas entre diseñadoras, estilistas, ilustradoras, compradoras de tejidos y fornituras³, patronistas, cortadoras y cosedoras. Para cada artículo se generaban por ordenador fichas técnicas y de diseño, con especificaciones e instrucciones que debían ser validadas como paso previo a la fabricación del muestrario.

El muestrario de cada campaña era una colección completa de los artículos de esa temporada en su talla más representativa y era el instrumento que permitía a los comerciales salir a vender el producto. Durante el periodo de ventas se organizaban *showrooms* en diferentes países y ciudades para mostrar la colección a los clientes. Los clientes de mayor envergadura eran visitados personalmente en sus instalaciones.

Tras el periodo de venta, comenzaba la fase de fabricación. Dado el gran número de referencias existentes y por tratarse de productos de moda, Mayoral debía producir bajo pedido y no contra existencias. Pero al mismo tiempo, era necesario no retrasar las entregas a los clientes, por lo que tampoco era factible esperar al último pedido para lanzar las órdenes de producción; así que se desarrolló un sistema basado en la previsión de ventas —apoyado en técnicas estadísticas— que se fue perfeccionando año tras año a partir de los resultados⁴.

Antes de comenzar el periodo de ventas se fijaban los objetivos para la nueva campaña. Durante tres semanas se reunía el equipo comercial de Mayoral con todos los vendedores, organizados por grupos de países con lengua común, y se analizaba la trayectoria de cada vendedor en la campaña anterior. Seguidamente se hacía una presentación de la nueva colección y se les dejaba estudiarla detenidamente. Desde el servidor informático de Mayoral recibían toda la información sobre sus características. Cada vendedor devolvía al sistema su mejor opinión sobre las prendas específicas que

³ Fornituras: conjunto de los elementos accesorios usados en la confección de prendas de vestir (botones, trencillas, corchetes, adornos, etc.).

⁴ Ver el caso *PI-157 Un ajuste en el proceso industrial de Mirasol S.A.*, preparado por D. Rafael Domínguez de Gor con la supervisión de la profesora Marisa Martínez Jiménez, San Telmo Business School, España.