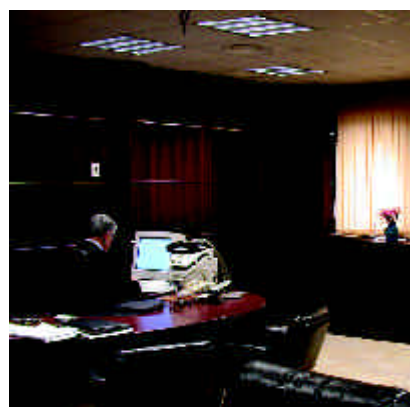


Mayoral

Una compleja cadena sin eslabones débiles



Simultáneamente estamos vendiendo pedidos para verano 2003, fabricando para invierno 2003-2004 y diseñando para verano 2004.

RAQUEL MARTÍN LÓPEZ SOLDADO

CARLOS GONZÁLEZ BARBERÁN

Rmartin@santelmo.org

cgonzalez@santelmo.org

Rafael Domínguez de Gor parece un hombre firme, seguro del terreno que pisa, con las ideas muy claras sobre su negocio. Se ha posicionado sólidamente en el segmento de "ropa de sport para niños y jóvenes hasta los 16 años", de forma que Mayoral se ha convertido en uno de las primeras firmas europeas del sector.

Pero este es un negocio muy complicado, en el que hay que dominar perfectamente todas las fases que lo componen, ya que el punto muerto está situado en el 94% de la venta. Cualquier desajuste en esta compleja cadena conduce a la ruina. Son factores determinantes el diseño, las operaciones, la calidad, la venta y la logística de aprovisionamiento y de distribución.

En estos días, simultáneamente, están vendiendo pedidos para verano 2003, fabricando para invierno 2003-2004 y diseñando para verano 2004. Y cada seis meses, cada temporada, se someten al examen del consumidor que pondera diseño, moda, confort, calidad y precio; se trata de un pequeño cliente que lo mismo puede ser sueco, japonés, español o brasileño. Parece un verdadero milagro conseguir la satisfacción de todos en contextos sociales y culturales tan dispares; y así debe ser, porque fabrican y venden 12 millones de prendas en todo el mundo, con una facturación que supera los 100 millones de euros.

Rafael nos conduce por las diversas dependencias de la moderna factoría del Polígono San Luis, en Málaga. Son 50.000 m² en los que se ubican los firmes eslabones de la cadena empresarial. El diseño lo realiza un nutrido grupo de estilistas, creativos, dibujantes y técnicos de diversa especialización, ise diseñan hasta los tejidos!. La confec-

ción de prototipos está en una nave de mayores dimensiones que las de algunas fábricas del sector.

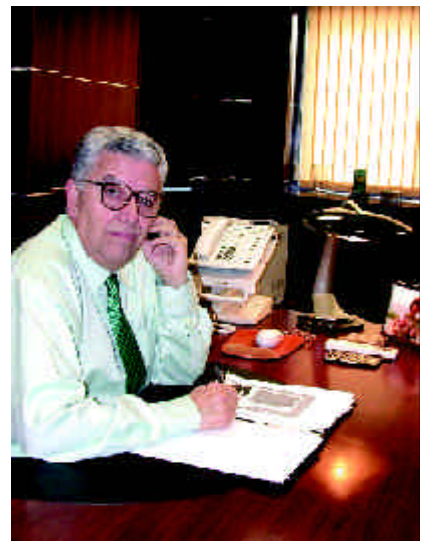
Comprobamos la recepción de prendas fabricadas en diversos países del mundo (Portugal, Marruecos, Rumania, etc.) bajo estrictos controles de calidad "en línea". Hay un amplio equipo de unos 40 ingenieros que viajan continuamente a todas las factorías concertadas para asegurar la calidad durante el proceso.

El almacén general, la preparación de pedidos, la expedición a los clientes, todo está automatizado e informatizado con un software propio original, desarrollado "ad hoc" durante estos últimos 30 años. A este respecto, conviene señalar que Rafael Domínguez de Gor ha sido uno de los pioneros en la aplicación de la informática en el mundo de la empresa. Disponen de un departamento de informática que les realizan programas a medida en función de las necesidades que cada departamento plantea. Dichos programas les sirven para que los centros de producción estén informados de todos los detalles para llevar a cabo la producción de los distintos artículos, así como para que Mayoral este informado de la situación real de la producción en los distintos centros.

Pero quizás uno de los aspectos más interesantes del grupo es que se trata de una empresa familiar que se encuentra en la cuarta generación. El reposicionamiento definitivo en confección infantil se debe al propio Rafael (tercera generación) que desempeña el puesto de presidente y consejero delegado, dedicado a la estrategia a medio y largo plazo y a la coordinación y supervisión de los aspectos claves de la empresa.



Elisa Domínguez de Gor.



Rafael Domínguez de Gor.

De esta misma generación, ocupa un puesto fundamental (Directora de Producción) su hermana Elisa Domínguez de Gor (AD-1-2002), avalada por una larga experiencia en este sentido, desde la fábrica de Yunquera. Y la esposa de Rafael, María Antonia de la Maza, está responsabilizada del diseño (ella misma es estilista).

Del mismo modo, los puestos directivos se van cubriendo en la cuarta generación con miembros de la familia siempre que se cumplan las exigencias de vocación y preparación requeridas dentro del consenso familiar correspondiente. Los miembros de la familia Domínguez y accionistas de la empresa que trabajan en Mayoral, con diversas responsabilidades, son: Francisco Domínguez de la Maza, Responsable de Área de Producción, Guadalupe Domínguez de la Maza, Diseñadora; Manuel Domínguez de la Maza, Director de Ventas a Tiendas Mayoral; Rafael Domínguez de la Maza, Director Comercial (PIDE 97); Elena Domínguez de la Maza, Responsable de Imagen y Comunicación; Lourdes Abela Domínguez, Responsable de Área de Producción; Pilar Brujas Domínguez, Responsable de Área de Producción; y Francisco Brujas Domínguez, Jefe de Ventas (PIDE 99).

A continuación, hablamos con Elisa Domínguez de Gor, quien al preguntarle por la coordinación de la producción dado que se realiza en diversos lugares del mundo, comenta: "Separamos en la colección las prendas que vamos a fabricar en nuestras instalaciones, en el norte de Marruecos y en Portugal. Dichas prendas se fabrican con materia prima desarrollada y producida fundamentalmente en países de la C.E.E. El resto de prendas se fabrican en los distintos centros de producción que disponemos fuera de la Comunidad Económica Europea.. El reparto dentro de estos centros se realiza en función del tipo de prenda y tipo de tejido. Además se tiene en cuenta la capacidad de los distintos centros de producción para intentar alcanzar el equilibrio entre cantidad, calidad y servicio".

Igualmente, afirma que en los países donde tienen un volumen de producción justificable, disponen de una ofici-

na propia gestionada por técnicos del país, que se encargan de llevar a cabo el control de la producción y de la calidad en origen. En el resto de países, el personal técnico de Mayoral se desplaza a los distintos centros de producción para la preparación de la campaña y, posteriormente, durante la producción, para realizar dicho control.

Para llevar a cabo la producción de temporada, teniendo en cuenta que producen contra pedido, nos explica que en un primer momento, se realiza una previsión basada en históricos de venta, opinión y experiencia de su red comercial; además, el departamento comercial estudia la tendencia del mercado. Esto les da la base para hacer una estimación de los primeros pedidos.

Posteriormente, en función de la venta real, van ajustando los pedidos para evitar excedentes en el almacén.

Fundamentalmente, su fabricación es por lotes, basada, para el primer pedido, en función de una previsión de venta, y para los siguientes, en función de la venta real. Al mencionar los problemas que acarrea la estacionalidad de los productos, la directora de producción comenta que, ciertamente, tienen una concentración muy importante en algunos momentos del año. Los periodos flojos de producción los suplen con otras líneas de productos y con los desarrollos de los muestrarios de venta. Aunque, confiesa, que cada vez se solapan más las campañas.

Para finalizar, Elisa nos explica que, debido a que gran parte de la producción está en centros de producción externos, tienen una gran flexibilidad y elasticidad para aumentar o disminuir la capacidad de producción en función de las ventas.

Por último, debemos señalar que en Mayoral, Rafael Domínguez de Gor que completó sus estudios en Harvard, tiene un especial interés por la formación empresarial y el perfeccionamiento continuado de sus ejecutivos y mandos intermedios, para lo cual ha acordado con el Instituto San Telmo la inclusión en los programas PIDE, AD1 y Master de hasta veinticinco ejecutivos durante los cuatro próximos años con cargo a la propia empresa. ■



Almacén salida



Confección



Almacén productos terminados



Revisión