

LA INTERNACIONALIZACIÓN COMERCIAL DE MAYORAL S.A.¹

Sobre la mesa del despacho de Rafael Domínguez de la Maza, responsable de la internacionalización comercial de Mayoral, estaba el borrador del plan estratégico de la compañía para el período 2012-2015. Se encontraba abierto por la página en la que se enumeraban los retos del negocio internacional. Tenía subrayados los puntos más importantes: el impulso de la plataforma web para la venta *on line*, el desarrollo de las redes comerciales internacionales para los productos que se habían lanzado en los últimos años, la implantación en otros países de América Central, el comienzo de la comercialización en China y, finalmente, abordar el hemisferio sur.

Pensativo, miraba el documento. Se preguntaba si sería correcto continuar con el modelo de internacionalización que había seguido hasta el momento o debían buscar otras alternativas. En el primer plan estratégico realizado en Mayoral en 2008, se recogió la posibilidad de comprar una cadena de tiendas. Sin embargo, en aquella fecha se estaban implantando varias filiales en el extranjero y sobre todo, las ofertas que habían recibido no les habían interesado al tener un precio elevado.

En 2012 la situación parecía distinta. La crisis había hecho que bajaran los precios de las empresas en Europa y era posible que se consiguiera una oferta muy buena. Además, en 2012, Mayoral tenía más experiencia en el exterior. Por ello, Rafael no dejaba de pensar en esa posibilidad: ¿podría tratarse esta vez de una buena opción o debían continuar creciendo a través del modelo tradicional, a través de nuevas filiales en distintos países? Mayoral nunca había comprado una compañía: ¿sabría hacerlo con éxito?, ¿encajaría esa operación en su modelo de negocio? ¿Qué criterios debían tener en cuenta?

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Antonio García de Castro del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de la asistente de investigación D^a Rocio Reina Paniagua, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Febero 2013, 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.

Al día siguiente, después de la reunión del comité de dirección, saldría para China. Habían decidido implantar una filial comercial en ese país y necesitaba ir para contratar al gerente. Aprovecharía la reunión del comité de dirección para volver a sacar ese asunto. La opinión de su hermano Manuel, que era el Director General, era decisiva.

De repente Fernando, director de exportación abrió la puerta del despacho:

Fernando: *“Rafael, ¿tienes un momento? Te traigo la agenda del viaje a China”.*

Rafael: *“Pasa Fernando. Gracias, siéntate y la vemos”.*

Mientras Fernando se sentaba, Rafael dejaba a un lado el plan estratégico. Tenía muchas cosas en la cabeza, ya pensaría en ellas más tarde.

MAYORAL EN 2012

Mayoral acababa de celebrar, en 2011, su setenta aniversario siendo líder del sector de la moda infantil en la península ibérica, y uno de los principales grupos especializados del sector en Europa, con más de una decena de sociedades dedicadas al diseño, fabricación, comercialización y distribución de moda infantil en más de 50 países. Tenía 11 filiales comerciales en el exterior, 140 agentes comerciales, 130 tiendas Mayoral y más de 6.500 clientes a nivel mundial. La facturación en 2011 fue de 240 millones de euros y los beneficios netos superaron los 30 millones; se vendieron 21 millones de prendas, de los más de 3.000 modelos presentados y en el grupo trabajaban unas 1.000 personas. En los Anexos 1 y 2 aparecen los balances y cuentas de resultados de los últimos años.

Desde hacía varios años, Mayoral ostentaba la homologación OEA² (Operador Económico Autorizado), que le permitía contar con depósito aduanero y le facilitaba la reexportación de mercancías hacia terceros países, fuera de la Comunidad Europea. Ese proyecto supuso un gran reto, tanto que fue liderado por Rafael Domínguez de Gor, refundador de la empresa en 1966, padre de Rafael y Manuel y que desde 2007 era el presidente de Mayoral. Era la segunda empresa andaluza que conseguía la homologación.

La crisis económica y financiera que empezó en 2008 y que había destruido más de tres millones de puestos de trabajo en España, parecía que no afectaba a Mayoral, ya que sus ventas y beneficios habían aumentado considerablemente en los últimos cuatro años. Tampoco estaba endeudada e, incluso, tenía tesorería para nuevas inversiones.

² El certificado de Operador Económico Autorizado, que emiten las aduanas de la Unión Europea y las de otros muchos países dándole ese mismo nombre o similar, es un certificado de confianza que la Aduana otorga a los operadores económicos que cumplen determinados requisitos con lo que demuestran a la Aduana su confiabilidad en materia de tramitaciones aduaneras, solvencia y seguridad.

La estrategia de Mayoral, según ellos mismos decían, era: *“Promocionar un diseño y una marca con personalidad y estilo propio, con el objetivo de ofrecer la mejor relación moda-calidad-precio del mercado”*.

LA ACTIVIDAD EXTERIOR EN MAYORAL

La red exterior de Mayoral estaba formada por una serie de empresas del Grupo que comercializaban las colecciones a través de sus representantes. En 2012 tenía filiales comerciales en España donde estaba la sede central, Italia, Portugal, Grecia, México, Francia, Polonia, Rusia, Turquía, Ucrania y Estados Unidos.

Al mismo tiempo, en más de 30 países, cubriendo toda Europa, Oriente Medio y Canadá, en los que no contaba con una filial propia, Mayoral tenía una red de agentes comerciales independientes. Con esta estructura, en 2011 el 60 por ciento de las ventas consolidadas provenían del exterior y 20 de las 130 tiendas propias estaban en el extranjero. En el Anexo 3 aparecen algunos gráficos que recogen algunos datos de Mayoral en el exterior.

SUS FILIALES

Los primeros pasos

Mayoral cruzó muy pronto las fronteras españolas en busca de nuevas oportunidades. Ya desde los años 70 el departamento de diseño visitaba ferias internacionales, iba a las principales ciudades del mundo para conocer las nuevas modas, recibía informes de tendencias de firmas internacionales y la producción de la colección se internacionalizó a principios de los noventa. Además, estaban presentes frecuentemente en las principales ferias internacionales para presentar sus colecciones.

Tenían claro la importancia de los idiomas para vender en otros países. Por ello, siendo ya líder en el mercado nacional a finales de la década de los 70, Rafael, que ya hablaba inglés porque trabajó como corresponsal de un grupo americano en España, aprendió también alemán. Gracias a este paso, en 1978, Mayoral empezó a comercializar prendas de marca blanca para algunos de los principales clientes alemanes, a precios muy ajustados. Esa actividad supuso un duro aprendizaje que le llevo a conocer las exigencias del mercado alemán y las diferencias que había en España con respecto a otros países europeos. La rentabilidad fue escasa y tras cinco años decidió abandonar ese camino para seguir creciendo en España.

A principios de los 90 se vivió una crisis en España que provocó una caída importante de ventas y beneficios en Mayoral. Este hecho preocupó mucho a Rafael Domínguez de Gor, llevándole a que decidiese apostar de nuevo por la internacionalización comercial. Pero, en esta ocasión, intentaría llevar a cabo ese proceso de manera más enfocada, realizando estudios de mercado e intentando conocer profundamente el sector en cada país elegido.