

MAYORAL 2020 ¹

El Consejo de Administración del grupo textil español se reunió en su sede central de Málaga el 19 de junio del 2020. Era la primera reunión física desde que el Gobierno Español declarara el estado de alarma por la crisis sanitaria del Covid-19. Esta situación que, había durado casi 100 días y se levantaría el 21 de junio, había producido la mayor crisis económica que se recordaba en Mayoral. Los expertos estimaban una caída del PIB español del 13 por ciento en 2020. La crisis sanitaria empezó en China en diciembre de 2019 y se había extendido a todos los continentes; especialmente, por Europa y América, provocando la mayor pandemia conocida con más 463.000 fallecidos, - unos 28.000 en España-, y había afectado a muchos sectores económicos; entre ellos, el textil.

La consultora estratégica Mckinsey pronosticaba la desaparición del 30 por ciento de las cadenas de tiendas textiles. Inditex que era la mayor empresa y la más rentable, acababa de presentar los resultados del primer trimestre, desde febrero a abril, y, comunicó unas pérdidas de 409 millones de euros frente a los 734 millones que ganó en el mismo período de 2019. Por ello, no extrañó que el Director General de Mayoral estimara que los ingresos del año fueran a ser de unos 300 millones de euros frente a los 360 del 2019, y que el objetivo era no perder dinero cuando en 2019 se habían ganado 55 millones de euros.

La crisis del Covid-19 había acelerado algunas tendencias que recomendaban una revisión de la estrategia de la compañía. Inditex anunció una inversión de 1.000 millones de euros para la aceleración digital y conseguir, que las ventas online, crecieran hasta representar el 25 por ciento de las ventas totales del grupo en 2023. Este crecimiento supondría el cierre de unas 1.100 tiendas de las 7.500 que tenía la compañía por todo el mundo; de ellas, unas 250 se cerrarían en España, que era su principal mercado. La aceleración de la venta online era evidente en Mayoral, y así las ventas de mayo 2020 en ese canal habían crecido por encima del 200 por ciento. También se debía revisar su cadena de suministro ya que la mayoría de los 150 proveedores estaban en China.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Antonio García de Castro, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © julio 2020, Fundación San Telmo Business School y Mapfre, S.A.

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 de Fundación 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.

Mayoral era una empresa familiar dedicada al diseño, producción y comercialización de ropa y calzado infantil. Rafael Domínguez de Gor, presidente, y otros dieciocho accionistas de la familia Domínguez, eran los únicos propietarios del holding, Indumentaria Pueri S.L., del que dependían las restantes sociedades del grupo. La actividad comercial se llevaba a cabo a través de Mayoral Moda Infantil S.A. que suministraba ropa y calzado infantil a comercios multimarca mediante una red de agentes. También comercializaba prendas online a más de 20 países. Para el desarrollo de esos negocios también existían otras sociedades del holding como Diaspa S.A., que era responsable del diseño de las colecciones y Domínguez Toledo S.A., que había pasado de producir prendas en el pasado a confeccionar prototipos, realizar trabajos en el almacén y controlar la producción deslocalizada en países emergentes. Por otro lado, Mayoral tenía filiales en 23 países distintos, que comercializaban las prendas de Mayoral. Por último, estaba la sociedad Mayoral Internacional Stores S.A. (Missa) que gestionaba la cadena de tiendas, en su mayor parte propias y algunas franquicias, en España y en menor medida en el exterior.

EVOLUCIÓN DE LA HISTORIA DE MAYORAL

Los primeros veinticinco años.

Rafael Domínguez de Gor, ingeniero industrial textil, había refundado la empresa en 1966 sobre la base de una empresa de calcetines que había creado su abuelo en Yunquera, provincia de Málaga, y que continuaron su padre y tíos en el centro de la ciudad de Málaga tras la guerra civil española en 1939. Después de graduarse, no quiso trabajar en una vieja empresa familiar con su padre y sus tíos. En 1965 su padre llegó a un acuerdo con sus hermanos por el que se convirtió en único propietario. En ese momento, le ofreció nuevamente a su hijo que se incorporara y tomara el control de la compañía que estaba en punto muerto. Para ello, tras una reunión familiar amistosa, se decidió dar a Rafael el 51 por ciento de las acciones compensando a sus dos hermanas con otros bienes.

Desde entonces, Mayoral fue creciendo regularmente durante veinticinco años, cerrando ejercicios positivos y reinvertiendo beneficios sin repartir dividendos, ya que los miembros de la familia, aunque accionistas, tenían distintos salarios según su responsabilidad. Nunca se endeudó y, cuando la tesorería se lo iba permitiendo invertía en maquinaria para modernizar la fábrica.

En 1972 Elisa Domínguez convenció a su hermano Rafael de que ella y su marido eran capaces de poner en marcha un taller de confección en Yunquera, el pueblo de la serranía de Ronda donde vivían. Este taller se convirtió en una gran unidad de producción de Mayoral, especializándose en determinadas líneas con gran rendimiento y calidad. Por aquellas fechas, María Antonia de la Maza, esposa de Rafael que se encontraba más liberada, con sus seis hijos en edad escolar, también se incorporó a la empresa como responsable del diseño de la colección, dándole un componente de moda que el mercado empezaba a exigir. En 1973 se empezó a subcontratar algunas prendas

a talleres externos y en 1977 se trasladaron a una nueva planta a las afueras de Málaga de unos 14.000 m².

En 1972 Rafael se empeñó personalmente en la tarea de informatizar la empresa adquiriendo uno de los primeros ordenadores IBM llegados a Málaga. Con este ordenador mecanizó la totalidad de sus procesos administrativos y posteriormente lo fue aplicando a la optimización de operaciones. Cuarenta años después este espíritu seguía presente en Mayoral donde las aplicaciones informáticas eran omnipresentes pero camufladas en el paisaje, sin estorbar.

En esa época también empezó a crearse el equipo directivo no familiar, contratando a jóvenes con ganas de trabajar y prosperar como D. Manuel Márquez, responsable del departamento comercial y hombre de confianza de todos que como la mayoría de los directivos no familiares se jubiló tras 50 años en Mayoral.

A finales de los setenta, Mayoral, liderada por Rafael, estuvo produciendo la marca blanca de unos grandes almacenes de Alemania, pero como decía Rafael, que había aprendido alemán para liderar esta iniciativa que se abandonó, *“Al no vender con marca propia, sino con marca blanca la rentabilidad era muy baja y había mejores oportunidades en España”*. Poco a poco fue necesitando más capacidad por lo que en 1983 ampliaron la fábrica de Málaga a 22.000 m². En la mitad de la década de los ochenta producía unos 5 millones de prendas y los costes de fabricación eran de 9 pesetas/minuto en talleres externos, 13 en la fábrica de Yunquera, donde para pagar las primas se tenía en cuenta la curva de experiencia, y 18 en la fábrica de Málaga.

Tras muchos años de crecimiento sobrevino la crisis de 1992. La facturación de Mayoral pasó de 47,5 millones de euros en 1991 a 36 millones en 1992. Cuando se analizaron las causas del retroceso, se achacó este a tres razones: los efectos de la caída de natalidad en España- de casi 700.000 nacimientos en 1976 a menos de 400.000 en 1991-, la apertura de fronteras con la entrada de importaciones procedentes de países emergentes como consecuencia adelantada por la incorporación de España a la Comunidad Económica Europea en 1986 y la crisis económica, que elevó el desempleo en España en 1993 hasta un 23 por ciento. Fue entonces cuando decidieron dejar de producir para las grandes cadenas de tiendas como Zara y varios grandes almacenes, ya que el margen era muy bajo y empezaban a pedir diseños exclusivos. En el siguiente cuadro se puede ver la evolución de las ventas y el cash-flow de Mayoral desde 1989 hasta 1993 en millones de euros.

Evolución de las Ventas y Cash-flow en Millones de Euros

Año	Ventas	Cash-flow ²
1989	39,1	2,4
1990	47,5	3,1
1991	37,9	1,2
1992	36,0	0,9
1993	36,1	0,9

² Entendido como Beneficio + Amortización.