

EL ALMACÉN DE MAYORAL¹

Una tarde de marzo de 2010 y Salvador García de Lucchi, director de operaciones de Mayoral ultimaba los detalles de su presentación al Consejo de Dirección, con la propuesta sobre el nuevo sistema intralogístico para la empresa.

“Por fin ha llegado el día. La suerte está echada.”- Pensaba Salvador.- “Es increíble lo rápido que ha pasado el tiempo desde que llegué a esta casa. No hace tantos meses de mi incorporación, y sin embargo es como si siempre hubiese estado aquí. Ojalá mañana estemos todos acertados.”

Mayoral era una empresa familiar con sede en Málaga –ciudad española del sur de Europa-, formada por una decena de sociedades dedicadas al diseño, fabricación, comercialización y distribución de moda infantil en más de cincuenta países, a través de once filiales internacionales y 140 agentes comerciales. Había cerrado 2009 con unas ventas de 210 millones de euros y contaba con más de 1.000 empleados.

EL MODELO DE NEGOCIO DE MAYORAL

Mayoral vendía moda al canal multimarca, tanto en España como en el extranjero, mediante una potente red de agentes propios. Además, el grupo contaba con una cadena de tiendas en propiedad (Missa) a quien trataba como un cliente más.

“Tenemos claro que nos compran por diseño, gama y fiabilidad en la entrega, a un precio muy atractivo”.- comentaba Rafael, presidente de Mayoral-“Vendemos moda, así que cada campaña tiene que arrancar de cero y procurar que no sobre nada a final de temporada”.

En un año se presentaban dos colecciones: primavera-verano y otoño-invierno. Cada una estaba compuesta por unas 16.000 referencias (algo más de 1.000 artículos), entre camisetas, camisas, pantalones, vestidos, chalecos..., baño en verano y abrigo en invierno.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por la profesora Marisa Martínez Jimenez del Instituto Internacional San Telmo con la colaboración 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 © julio 2014, 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.

Una campaña comenzaba con el diseño de la colección completa. Este trabajo lo realizaba el departamento creativo en el que trabajaban 100 personas: diseñadoras, estilistas, ilustradoras, compradoras de tejidos y fornituras, patronistas, cortadoras y cosedoras. Para cada artículo, se generaban fichas técnicas y de diseño 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. Era el instrumento que permitía a los comerciales salir a vender el producto.

El periodo de ventas de una campaña era de tres meses. Durante estos meses se organizaban “*showrooms*” en diferentes países y ciudades. Allí eran invitados los clientes, que acudían a conocer la colección para poder efectuar sus pedidos. Únicamente los clientes de mayor envergadura eran visitados personalmente y el muestrario se desplegaba en sus instalaciones.

Una vez finalizado el periodo de ventas, comenzaba la fase de fabricación. Dado el gran número de referencias de cada colección, Mayoral pretendía producir “bajo pedido” y no “contra stock”. Quería evitar la fabricación de prendas sobrantes que no podrían ser comercializadas en colecciones posteriores, al tratarse de un producto de moda. Pero al mismo tiempo, las prendas debían ser entregadas a los clientes en fecha, con lo que tampoco era factible esperar al último pedido para lanzar las órdenes de producción.

Antes de comenzar el periodo de ventas Mayoral, se fijaban los objetivos para la nueva campaña². Se hacía una presentación de la nueva colección a los comerciales y se les dejaba estudiarla detenidamente. Recibían toda la información sobre las características de la misma, colorido y precio de venta aproximado desde el servidor de Mayoral. Ellos devolvían al sistema su mejor opinión sobre el número de prendas de cada referencia que esperaban vender. El compromiso de acierto de al menos un 50%.

El conjunto de los compromisos de todos los vendedores permitía a Mayoral lanzar una primera orden de producción de unos tres millones de prendas, dos semanas antes de “salir a vender”³. Después de la tercera semana de ventas se lanzaba un segundo pedido de tres millones de prendas adicionales, con la información de los primeros pedidos en firme. A las seis semanas se pedían tres millones más, y a las nueve semanas se estaba en condiciones de cerrar los encargos de la colección.

² Se reunía durante una tres semanas al equipo comercial, con todos los vendedores organizados por grupos de países de lengua común, y se analizaban los resultados de cada vendedor en la campaña anterior.

³ Tomando como margen de seguridad al menos dos millones de prendas para la puesta en marcha de los centros de producción.

Mayoral trabajaba con unos 80 talleres, localizados principalmente en Extremo Oriente, aunque algunos se encontraban en Turquía, resto de Europa y Marruecos. Los órdenes de producción y toda la información técnica se transmitían de manera inmediata y fluida, mediante Internet y teleconferencias.

Todos los fabricantes enviaban el producto terminado a las instalaciones de Mayoral en Málaga. Allí las prendas eran recepcionadas y clasificadas para posteriormente proceder a la preparación y expedición de los pedidos de los clientes.

La preparación de pedidos de la colección de primavera-verano comenzaba en noviembre. El compromiso de Mayoral con sus clientes para esa campaña era de un 80% de la misma servida antes del 28 de febrero. La entrega del resto se realizaba mediante un proceso JIT⁴ de recepción, preparación y entrega inmediata de mercancía.

Más del 95% del total de la colección primavera-verano estaba entregado antes del 15 de marzo, recurriendo para ello al transporte aéreo en caso necesario. Únicamente quedaban pendientes para esa fecha los pedidos de repetición⁵. La planificación era similar para la colección de otoño-invierno, comenzando a prepararse y servirse en el mes de junio y con un 95% de entregas antes del 15 de septiembre.

El compromiso de Mayoral con las fechas límites de entrega era absoluto: *“En este canal, es vital servir a tiempo. Si llegas tarde, tu canal pierde ventas que no puede recuperar,”*- comentaba Rafael.- *“Nuestro cliente fundamental es el pequeño comerciante que no se puede permitir el lujo de perder esas ventas. Nosotros tampoco.”*

Enviar puntualmente los pedidos de temporada a casi siete mil clientes y conseguir dejar el almacén prácticamente vacío a final de campaña no resultaba una tarea fácil. Suponía preparar unos 90.000 pedidos con una media de 180 prendas por pedido, hasta alcanzar los dieciséis millones de prendas.

Se comenzaba la preparación de expediciones tan pronto hubiesen llegado al almacén un tercio de las referencias fabricadas. Durante las 12 semanas de duración del servicio de temporada, se producía en Mayoral un flujo continuo de entradas de nuevos artículos al almacén y salida de pedidos a clientes. La coordinación entre las operaciones de entrada y salida de mercancías se gestionaba gracias a una aplicación informática propia creada por Rafael y perfeccionada en Mayoral a lo largo de muchos años: el *“SELECT”*.

⁴ *Just in time*, o lo que es igual, justo a tiempo. Se trata de producir lo que se pide en el momento que se pide.

⁵ Los pedidos de repetición procedían de los excesos de producción (se admitía una pequeña tolerancia a los talleres), anulación de pedidos iniciales o desviación en la previsión de compras y se ofrecían a los agentes para su comercialización fuera de plazos vía web.