

EL ALMACÉN DE MAYORAL¹

Era un viernes tarde del mes de febrero de 2014. Finalmente la oficina se había quedado tranquila y Salvador García de Lucchi, director de operaciones de Mayoral, se disponía a enviar un correo a sus proveedores alemanes de tecnología. El correo contenía las especificaciones para el desarrollo de una modificación en su sistema que permitiría ganar agilidad en uno de los procesos del almacén. Lo había discutido largo y tendido con su equipo y habían decidido que sería muy interesante pensar en su implantación.

Pero ahora que se había quedado sólo, no las tenía todas consigo para pulsar el botón de “enviar”. No podía dejar de pensar en todas las complejidades que volvería a tener que enfrentar el equipo antes de terminar este reto. En realidad, no era un tema urgente. Podían vivir sin la nueva mejora. Era cierto que la empresa y él mismo estaban comprometidos con la mejora continua pero, ¿estaba forzando demasiado?

Apagó el ordenador, cogió un papel en blanco y se dispuso a repasar la situación de la empresa y cómo los hitos de los últimos años en el almacén habían podido influir.

MAYORAL EN 2014

Tras cuarenta y ocho años de existencia y haber cerrado 2013 con una facturación de 256 millones de euros y 22 millones de prendas vendidas, Mayoral era por su dimensión el quinto grupo europeo del sector de la moda infantil y el octavo a nivel mundial. Además, como decía su Presidente y fundador, era *“quizás uno de los más rentables”*.

La familia era la única propietaria 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.; Diaspa S.A. era responsable del diseño de las colecciones²; Domínguez Toledo S.A. se encargaba de la confección de prototipos y,

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por la profesora Marisa Martínez Jiménez 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 © septiembre 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.

² Hasta 3.000 artículos/año en 2013

Mayoral Internacional Stores S.A. (Missa) era la encargada de gestionar la cadena de tiendas propias de producto Mayoral.

En total, el grupo Mayoral empleaba, a comienzos de 2014, más de 1.000 personas, tenía más de 8.500 clientes y contaba con 12 filiales comerciales fuera de España, que comercializaban las prendas de Mayoral en más de 70 países. Estas filiales ayudaban a controlar la producción deslocalizada cuando era necesario.

LA IMPLANTACIÓN

Cuatro años habían pasado desde que se dio luz verde al proyecto del almacén de Mayoral. Recordaba nítidamente cuales fueron las palabras de su presidente, Rafael Domínguez de Gor: *“La propuesta nos ha convencido. Pero será un gran reto poner todo el sistema en funcionamiento, y hacerlo sin alterar el ritmo normal de las campañas en curso. Contad con el apoyo que necesitéis, porque no podemos fallar”*.

A partir de ese momento, comenzaron las reuniones de los responsables del proyecto con los proveedores alemanes para fabricar e instalar la nueva maquinaria en Málaga. Pero operaciones no fue el único departamento involucrado en el proyecto.

Paralelamente a la nueva maquinaria, había que crear el correspondiente software de control que debía conectar con el sistema de información de Mayoral. *“No fue un camino fácil de recorrer”* – recordaba Salvador- *“Fueron necesarias largas muchas horas de trabajo conjunto entre los departamentos de sistemas de Mayoral y PSB³ para desarrollar el hardware y su configuración. También el departamento de desarrollo informático de Mayoral tuvo que actuar sobre los protocolos de mensajes para coordinar toda la información.*

Se estableció un calendario de reuniones periódicas, alternando Pirmasens, donde la compañía alemana tenía su sede y, Málaga. En ellas un equipo de técnicos multidisciplinar se reunió hasta conseguir definir un documento de trabajo llamado TORE (task oriented requirement engineer), consensuado entre ambas partes.

Este documento fue revisado en varias ocasiones de forma dinámica durante la vida del proyecto, desde su creación hasta el final de la fase de puesta en marcha.

Simultáneamente, se proyectaron, tramitaron y ejecutaron todos los permisos, licencias y proyectos referentes al edificio industrial, donde irían ubicadas las estanterías del *miniload*.

No fueron trámites rápidos, pues era necesario obtener la licencia urbanística para poder construir una nave de 20 m. de altura. Este fue un factor crítico del que dependía la contratación de la constructora y que obligó a la reducción del plazo de

³ Nombre del proveedor alemán de Mayoral

ejecución del edificio a tan solo 8 meses. De no cumplirse el plazo, la puesta en marcha del proyecto debía retrasarse 6 meses, pues debía coincidir con el comienzo de una campaña. Los departamentos técnicos y administrativos de Mayoral, junto con los responsables del proyecto gestionaron las compras de materiales y maquinaria necesaria mientras seguían de cerca las obras y procedimientos para que se terminase en la fecha prevista.

El diseño y los conceptos del nuevo modelo estaban claros, pero llevarlos a la realidad implicó bajar al detalle. Las decisiones tomadas también afectaron al departamento de producción. Con este departamento hubo que coordinar la definición y control de las especificaciones del embalaje. También marketing participó, definiendo logos y marcajes para las cajas de Mayoral. Manejar un embalaje estándar y adecuado era un punto crítico para el buen funcionamiento del almacén automático e instrucciones claras debía de ser trasladado a todos los talleres proveedores.

No fue un tema baladí y costó unificar los criterios de calidad en países diferentes, así como la forma de estiba y envío de mercancía. Se comenzó este proceso cuatro campañas antes de la puesta en servicio del nuevo sistema, homologándose proveedor por proveedor mediante un estricto sistema de control de recepción de la mercancía.

El proyecto en sí, tampoco estuvo exento de dificultades e imprevistos. Enfrentar el diseño de las cubetas de polietileno, que debían permitir una fácil recuperación de las cajas, mantenerse ajenas a las vibraciones de los carritos y ser diseñadas para subir y bajar fácilmente de los mismos, fue uno de ellos. Superar las caídas de carritos en altura, situación que dejó sin dormir varias noches a todos los implicados y obligó a diseñar un sistema de seguridad anti caída en las estanterías, fue otro.

“Los alemanes son magníficos como ingenieros mecánicos, pero la creatividad y flexibilidad no son sus puntos fuertes. Hubo días de mucha tensión en los que fue difícil avanzar –recordaba Salvador-. Todos tuvimos que hacer un esfuerzo enorme por superar nuestras diferencias y alinearnos. Pero teníamos un objetivo común y la tenacidad de ambas partes consiguió, no sin sufrimiento, un buen resultado”.

La instalación era ambiciosa y compleja, implicaba cambiar muchos procesos e integrarlos en los otros ya existentes. También implicaba la coordinación entre muchos departamentos. Por estas razones fundamentalmente, se decidió escalonar la puesta en marcha.

En la primera fase se fijó como objetivo la reducción de costes de transportes por la reagrupación de expediciones y eliminación de “cajas pico”. Tarea sencilla y segura, pero crítica para testar y controlar. Para ello, físicamente se reprodujeron bultos idénticos a los reales de clientes (idéntico etiquetado y con contenido simulado). Todas las instrucciones fueron duplicadas en paralelo para verificar realmente el comportamiento del sistema, lo que requirió de un gran esfuerzo por parte del