

UN AJUSTE EN EL PROCESO INDUSTRIAL DE MIRASOL S.A.¹

La Comisión Delegada del Consejo de Administración de Mirasol se reunía mensualmente, presidida por Rafael Díaz, refundador de la empresa familiar Mirasol y líder de la misma desde 1966. Rafael había dejado la dirección general en enero de 2007 y desde entonces, había liderado varios proyectos de gran trascendencia para la mejora continua de la empresa.

El orden del día de la Comisión Delegada siempre incluía un punto que informaba sobre el nivel de llegadas de las prendas al almacén, situado en Málaga. En los últimos veinte años, Mirasol había internacionalizado su producción y su comercialización. Eso provocaba que cada vez fuese más difícil cumplir el excelente nivel de servicio de entrega de prendas a sus clientes que caracterizaba a Mirasol. Era una empresa de moda y los compromisos de entrega eran irrenunciables².

Concretamente, en Octubre de 2012, se estaban analizando los datos de entrega de la temporada de invierno de 2013. La llegada de las prendas se había retrasado aún más que la temporada anterior. A las complicaciones logísticas derivadas de fabricar lejos, se le habían añadido nuevas dificultades para asegurar el cumplimiento de las normas de seguridad que exigían algunos mercados y que dilataban los plazos. El no cumplimiento de estas normas podría tener consecuencias penales para los consejeros.

Rafael, cuyas palabras siempre cerraban la Comisión, afirmó dirigiéndose a Luisa, directora de producción y accionista.

“Hay que hacer algo al respecto. Te animo a que lideres el proyecto de mejora de los procesos. Yo mismo te ayudaré en lo que sea necesario”.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por D. Rafael Domínguez de Gor bajo la supervisión de la Profesora D^a Marisa Martínez Jiménez, el Profesor D. Antonio García de Castro y la Asistente de Investigación D^a Rocío Reina Paniagua para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Febrero 2015, 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 Cada colección de primavera-verano debía de estar íntegramente entregada el 15 de marzo, mientras que la entrega de las campañas de otoño-invierno debía estar terminada el 15 de septiembre.

LAS PRIMERAS REFLEXIONES

Días más tarde, en la primera reunión convocada para coordinar esfuerzos entre los departamentos de diseño y producción, Luisa Alba lanzó una mirada cómplice a su primo Fernando Díaz, que compartía con ella la responsabilidad en la Dirección de Producción de Mirasol S.A. Estaban reunidos con Julián Ruiz, nuevo Director Operativo de Diseño, para tratar de explicarle la situación y hacerle ver que tenían un problema que requería tomar medidas de inmediato.

Los procesos de diseño y producción se estaban complicando y alargando cada vez más. Esto provocaba que se produjesen retrasos en algunas entregas a clientes lejanos. Además, haber iniciado las operaciones comerciales de venta en China, agravaba aún más el problema logístico.

Luisa, acalorada, se dirigía a Julián:

“Actuamos con un plan antiguo. Siempre hemos creído que tu trabajo era diseñar y el nuestro producir esos diseños, pero estábamos equivocados. No hay tiempo para eso. Tú necesitas cuatro meses para completar todo el proceso de diseño de una temporada y nosotros el mismo tiempo para producir una colección tan de novedad que todo hay que hacerlo ex profeso.

Además de las complicaciones logísticas derivadas de producir fuera, las nuevas regulaciones sobre la seguridad de los componentes empleados en las prendas nos está obligando a realizar muchas pruebas nuevas de laboratorio que nos retrasan”.

Mientras se reclinaba en su sillón añadía:

“Esta fórmula que hasta ahora ha funcionado - tú diseñas y yo produzco - se acaba, ya no funciona. Tenemos que cambiarla por- tú y yo diseñamos y producimos a la vez. Y tenemos que hacerlo en el plazo de seis meses-”.

LA EMPRESA

Mirasol S.A. era una empresa dedicada al diseño, producción y comercialización de vestimenta y calzado infantil. Estaba integrada en un grupo con otras dos compañías: una para la venta de esos productos en una cadena de 150 tiendas y otra que se encargaba de la exportación. El grupo facturaba más de 250 millones de euros, vendiendo 22 millones de prendas, previamente diseñadas y producidas en la empresa, a unos 8.000 clientes. Los clientes eran tiendas especializadas repartidas por todo el mundo.

El proceso de diseño, venta y fabricación en Mirasol

Aproximadamente el 70 por ciento de la facturación se conseguía fuera de España, ya que vendía en 60 países de todo el mundo, desde China, Colombia o Rusia. Mirasol S.A. disponía de más de 200 *showrooms* o exposiciones de productos distribuidos por todas las zonas geográficas. Gestionados por agentes comerciales, era a donde acudían los clientes para realizar sus compras.

En Mirasol se fabricaba bajo pedido. Los productos se empezaban a vender antes de que se empezasen a producir. Al ser una compañía del sector de la moda, las prendas que componían la colección cada temporada eran diferentes respecto a la temporada anterior. Además, había muchas variantes en cada uno de los modelos. Todo ello hacía difícil prever un stock detallado por artículo, colores y tallas.

La colección completa se dividía en cinco secciones principales subdivididas por sexos y por intervalo de edad: *Canastilla* o *NewBorn*, que eran prendas para bebés de 0 a 12 meses, *Bebé* entre 12 y 36 meses, *Mini* de 2 a 5 años, y *Junior/Miss* de 5 a 12 años. Además, paralelamente, había una colección de calzado para cada una de las secciones anteriores. Los más de mil artículos de la colección se presentaban a su vez en varios colores (hasta un máximo de 12, aunque lo frecuente era que fuesen de 2 a 4 colores únicamente) y se ofrecían hasta en 5 tallas diferentes.

Cada año había dos colecciones diferentes:

- Primavera/Verano que se vendía de julio a octubre y se servía a los clientes de diciembre a marzo.
- Otoño/Invierno que se vendía de enero a marzo y se servía de junio a octubre.

A pesar de que poco a poco se habían recortado algunas variantes, esas combinaciones de variables suponían un gran número de prendas, unas 30.000 al año entre las dos colecciones. En el siguiente cuadro se observa un detalle del número de artículos de una colección por tipo y sexo:

Tipo\sexo	niño	niña	Total
Canastilla	100 artículos	100 artículos	200
Bebé	180 artículos	180 artículos	360
Mini	210 artículos	240 artículos	450
Junior	140 artículos	190 artículos	330
Calzado	70 artículos	70 artículos	140
Total	700	780	1.480

El departamento de diseño de Mirasol S.A. creaba todas sus colecciones en su centro de Málaga a base de patrones y tejidos exclusivos. El departamento de producción se encargaba de la fabricación de las prendas que se llevaba a cabo en talleres y fábricas repartidas por el Magreb, Oriente medio y Asia. Sólo los prototipos o primeros