

MISSA: MAYORAL RETAIL (B) ¹

Aquel día de febrero de 2016 en la sala del Consejo de Mayoral era el momento de presentar los resultados del ejercicio 2015 de la empresa filial de tiendas (Missa). Igual que cuatro años antes, era Carmen Ríos la que se iba a encargar de desgranar los datos ante el Consejo de Administración. En esta presentación se repasarían las iniciativas del Plan que se empezó a desarrollar en 2012 y los resultados obtenidos hasta entonces. El ambiente era muy relajado ese día y las caras de felicidad eran distintas a las de aquel día triste de marzo de 2012. Estos últimos cuatro años habían sido una continua lucha cuesta arriba contra la mala situación económica de España pero los resultados de la cadena de tiendas habían mejorado considerablemente. El enfoque del plan había sido el enfoque habitual de Mayoral de mejora continua. Este enfoque consistía en trabajar de forma constante intentando mejorar los diferentes aspectos del negocio. No había un parámetro único que fuera el máximo causante de la mejora. La mejora de resultados se debía al conjunto de actuaciones y mejoras en muchos aspectos diferentes de la gestión de la cadena de tiendas.

LAS INICIATIVAS IMPLEMENTADAS DURANTE EL PERÍODO 2012-2015

Gestión de stocks

Desde 2012 en adelante se aplicaron nuevos procedimientos más dinámicos de gestión de stocks. Entre otras medidas se comenzaron a realizar traspasos de mercancía entre tiendas desde muy temprano en la campaña. Se adoptó una política más agresiva de promociones de producto para acelerar la venta en aquellos modelos exclusivos de tiendas para no chocar con el canal multimarca. Finalmente se estableció un ritmo más rápido de cambios de ubicación de las diferentes colecciones en la tienda y más atención al *merchandising* y colocación de las prendas.

Esta mejor gestión del stock se tradujo en una tendencia de mejora de un parámetro muy importante como era el porcentaje de Venta antes de Rebajas (VAR) que pasó del

¹ Caso de la División de Investigación del San Telmo Business School, España. Preparado por D. Manuel Domínguez de la Maza y supervisado por el Profesor Jorge Bernal González-Villegas, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

69% en 2011 al 73,5% de 2015. El VAR tenía una incidencia directa en la subida del porcentaje de margen bruto (ver Anexo 1).

Más producto especial para tiendas

A medida que se incrementaba el número de tiendas se detectaba la necesidad de disponer de mayor número de modelos en diferentes categorías. Con este fin se desarrollaron colecciones especiales para la red de tiendas (Compra Directa) y su peso fue aumentando hasta alcanzar en 2015 más del 40% de las unidades servidas en el punto de venta. Especialmente importante era la contribución que aportaba la Compra Directa (ver Anexo 2). Igualmente, se amplió la gama de complementos en las tiendas (adornos de pelo, calcetines, gorros y bufandas, etc.) para tener una oferta más redonda. Estas nuevas colecciones se diseñaban con información de moda más reciente y se entregaban en tienda con mayor rapidez.

Una consecuencia directa de la mejor gestión de producto en las tiendas fue una rápida recuperación del ratio de margen bruto y su estabilización en niveles apreciables (ver Anexo 3).

Tiendas

En 2012 se lanzó una nueva decoración de tiendas con menos densidad de muebles, muebles más bajos, colores más cálidos y más presentaciones frontales para exponer mejor el producto. No solamente las nuevas sino que también algunas tiendas antiguas se remodelaron con esta nueva decoración. Como solía ser habitual, pronto se detectó que las tiendas remodeladas elevaban sus ventas desde el momento de la inversión. Para finales de 2015 se esperaban más de 60 tiendas con la nueva decoración.

Se continuó la política de ajuste de los m² de las tiendas buscando locales en centros comerciales con una superficie aproximada de 130 m². Como consecuencia de esta política, la superficie media se redujo desde 146 a 137 m² (un 6%) entre 2011 y 2015 (ver Anexo 4).

Mejoras de gestión de personal en tiendas

Como parte de la tendencia general de mejora de gestión de la cadena de tiendas se pusieron en marcha nuevas iniciativas para mejorar la productividad del personal de tiendas. Entre las medidas que se realizaron se encontraban las de realizar un control de entrada de personas en tienda (cuentapersonas) y la medición de la tasa de conversión² y de los *tickets* medios por visita. Se estableció un índice de efectividad que se ligó a la retribución variable de las encargadas.

El sistema de incentivos siguió afinándose en este sentido con nuevos cambios que permitían a las dependientas nuevas comisiones teniendo en cuenta la estacionalidad de ventas. También se puso en marcha una optimización de horas de presencia de personal en las tiendas.

² Tasa de conversión: El número de personas que compran dividido por el número de personas que entran a la tienda.

Renegociar alquileres

Uno de los primeros ajustes que se acometieron fue una continua negociación de costes de alquiler. El objetivo de esta negociación era el de limitar el coste medio de alquiler en términos absolutos al entorno de 32 euros/m²-mes, a pesar de abrir puntos de venta en centros comerciales nuevos, que en algunos casos tenían alquileres sensiblemente más altos. El resultado fue el de contener el coste de alquileres en 2015 al mismo nivel que en 2011.

Los incrementos de ventas conseguidos durante estos años junto con la limitación de alquileres provocaron que la “tasa de esfuerzo” (ratio de coste de alquiler sobre ventas) bajara casi tres puntos porcentuales en este periodo (ver Anexos 5 y 6).

Integración de la cadena de tiendas con la venta por internet

En octubre de 2013 Mayoral lanzó su página web de venta al consumidor por internet en España y Portugal. Desde el primer momento la empresa tenía claro que las tiendas de Missa tendrían un papel relevante. Las tiendas se establecieron como lugar de entrega y recogida de paquetes.

Aproximadamente un 30% de los envíos y un 70% de las devoluciones tenían lugar en tiendas. Este tráfico supuso mayor carga administrativa para Missa pero a su vez contribuyó a elevar las ventas en tiendas.

En 2014 se integraron las cuentas de los titulares de la tarjeta de fidelidad (tarjeta Amigos), tanto física como en internet, permitiendo al consumidor comprar en tienda física y *online* indistintamente, al igual que utilizar los cheques regalo en ambos canales.

En junio de 2015 se aumentaron los servicios al consumidor en las tiendas, permitiendo hacer un pedido desde la misma tienda para entrega allí mismo y con prepago (encargos). Desde el primer momento los encargos ayudaron a elevar las ventas de las tiendas. Igualmente se permitió el cambio de talla en la tienda de un pedido realizado en internet si la talla estaba disponible.

En los últimos meses de 2015 se lanzó la tarjeta Amigos en Portugal solamente con cheques virtuales. La previsión era la de alcanzar 25.000 titulares el primer año.

ENTORNO ECONÓMICO

Los años 2011-2013 fueron bastante duros para la economía española, con descensos del PIB durante los tres años. Estos descensos fueron más acusados en el consumo de los hogares, lo cual tuvo un impacto directo en las ventas de ropa infantil. Adicionalmente a la mala situación económica, en el segundo semestre de 2012 se produjo una fuerte subida del IVA de tres puntos en España. Según Acotex, las ventas del comercio textil en España tocaron fondo en 2013 y remontaron en 2014 y 2015. (Ver Anexo 7).