

Empresa

Tendam, a por otra transformación: fusión on-off, más marcas e inversión para ganar cuota liberada

El grupo español confirma un nuevo cambio de estrategia bajo el liderazgo de Jaume Miquel. Si con la anterior elevó su posicionamiento, ahora apuesta por captar la “cuota liberada” tras la crisis del Covid-19.

Pilar Riaño
25 jun 2021 - 05:00



Si en agosto de 2016 Tendam comenzó un cambio de estrategia que, dos años después, le permitió dejar de ser la eterna empresa en peligro, la compañía quiere ahora sacar partido de la ventaja de haberse enfrentado al Covid-19 con los deberes hechos. Bajo el liderazgo de Jaume Miquel, la compañía controlada por CVC y Pai **emprende otro plan de transformación para captar la cuota que se liberará en el mercado de la pandemia.** Fusión de on y off, lanzamiento de nuevas marcas, redirección de la inversión y nueva estructura son los ingredientes de la nueva receta

Modaes

de Tendam.

“Hasta ahora hablábamos de plan de transformación, pero ahora **esa transformación debe ser radical, profunda y rápida en el tiempo**”, explica Miquel a Modaes.es. Pero si en 2016 el plan de transformación se centró en eficiencia, reducción de deuda, reestructuración de la red de tiendas y reposicionamiento de marcas para elevar ventas; y aguantar el margen y reducir el opex para remontar en ebitda, ahora la situación es diferente. **Si hace cinco años el objetivo de Tendam era sobrevivir, ahora es ganar mercado.**

El decano de la gran distribución de moda en España, hoy en día número tres del sector en el país por detrás de Inditex y Mango, cerró 2015 con unos números rojos de 6,23 millones y unas ventas de 1.095 millones, pero con una deuda de 895 millones de euros (de los cuales 245 millones de euros correspondían a la empresa y, el resto, al préstamo que en su día solicitaron los grupos inversores para la compra).

Si hace cinco años el objetivo de Tendam era sobrevivir, ahora es ganar mercado.

Tras el golpe del Covid-19, la empresa ha cerrado 2020 con ebitda positivo, pero unas pérdidas netas de 109,5 millones de euros y unas ventas de 777,2 millones de euros, menguadas en un 34,5% respecto a 2019 por la pandemia. La situación financiera de la compañía es totalmente distinta, **con una deuda de 490 millones a cierre del ejercicio y “liquidez récord”**. “Acometemos el plan de transformación con una posición de liquidez buena y una deuda que no presiona”, dice el presidente y consejero delegado del grupo, que está convencido de que, pese al entorno, existe una oportunidad de crecimiento.

“**El mundo de las grandes cestas de compra se ha acabado**, el mundo de la moda fungible va a estar muy tensionado y esto va a llevar a una contracción del mercado –señala Miquel–; el consenso dice que el tamaño de 2019 no se va a recuperar hasta 2023”. “En este escenario, aparecerá cuota de mercado liberada y la responsabilidad de cualquier directivo es crear modelos de crecimiento”, agrega.

Modaes



“El mundo de las grandes cestas de compra se ha acabado”, asegura Jaume Miquel, presidente y consejero delegado de Tendam.

Ecosistemas abiertos

En el nuevo plan estratégico de Tendam se basa en cuatro elementos. El primero son, según explica su presidente, **los 140 millones de visitas a las webs del grupo, los 220 millones de visitas a tiendas físicas** y los 27 millones de miembros de los clubes de fidelización de todas las marcas. Estos son, según el ejecutivo, el “mejor activo” de la compañía. ¿Significa eso olvidar las marcas y el producto y pasar a medirse como los *pure players*? Según Miquel, no. “El producto y las marcas están ahí, pero en un mercado contraído lo difícil será llegar al consumidor”, justifica.

La apuesta por el tráfico en todos los canales lleva al directivo a hablar de “ecosistemas abiertos”. “Esto es algo que planteamos antes que otras compañías y de ahí salió la idea de convertir nuestras tiendas online en marketplaces”, explica.

Tendam comenzó el año pasado a incorporar marcas de terceros a sus tiendas online de sus cadenas, apostando por firmas complementarias a su oferta.

Las tiendas online de Tendam venden actualmente 25 marcas de terceros (de Levi’s a Bóboli) y las previsiones pasan por que esta cifra se más que duplique (entre cincuenta y sesenta) en la temporada otoño-invierno 2021 y **que se sitúe entre 150 y 200 en otoño-invierno de 2022**.

Los puntos de venta físicos cambian también su papel. “**No hay que pensar en la tienda física como un ente desconectado de lo digital**, la tienda física debe ser un hub logístico de la tienda digital, por lo que todo acaba siendo un ecosistema”, señala el

Modaes

ejecutivo. Con este enfoque, la empresa consigue reducir costes de transporte y mejorar el margen de la actividad online. En 2019, según los últimos datos disponibles, el margen sobre ebitda de la tienda online del antiguo Grupo Cortefiel se situaba, según datos aportados por la empresa, en el 27%, un porcentaje superior al arrojado por las tiendas físicas.

Tendam cuenta actualmente con una red de 1.900 establecimientos (1.200 franquicias) en setenta países. Aunque, tal y como reconoce Miquel, “había algunos cierres previstos”, la empresa se encuentra actualmente revisando la red pensando en este nuevo papel de la tienda. Si la tienda debe servir a la Red, **“es posible incluso que sean necesarias aperturas en zonas no cubiertas”**. “Hay que ser radical en lo digital, pero no en cierres y aperturas”, añade.

Tendam cambia de estrategia con liquidez récord y sin presión de deuda

Más marcas para ganar cuota

La segunda pata del plan de transformación de Tendam se basa en capturar la “cuota liberada en el mercado” atacando con nuevas marcas. “Estamos de acuerdo en que la moda ha perdido relevancia en favor de ocio y tecnología –sostiene el directivo–; esta desafección es recuperable volviendo al rol original de la moda: expresar la individualidad de las personas en un mundo global”.

Para lograrlo, Miquel señala que son necesarias marcas de nicho, sostenibles y digitales. En menos de un año, **Tendam ha relanzado Hoss Intropia, ha comprado Slow Love** (propiedad de Sara Carbonero e Isabel Jiménez y con un enfoque sostenible) y ha puesto en el mercado High Spirits de la mano de la *influencer* digital María Pombo. Las tres marcas estarán en break even o en ebitda positivo en 2021, según Miquel.

La compañía se marca el objetivo de comprar o lanzar nuevas marcas en 2022. “Estamos analizándolo todo, pero deben ser de nicho y con ADN sostenible y digital –afirma Miquel–; tenemos proyectos en todas direcciones, ahora estamos en fase de evaluación de tamaño versus complejidad”.

La compañía prevé lanzar o comprar dos marcas nuevas en 2022

La tercera y la cuarta pata del plan de relanzamiento de Tendam ataca a cuestiones estructurales. Por un lado, la compañía modifica su estrategia de dedicación de recursos, “duplicando la inversión en digital y data analytics para comprender mejor al cliente, comprender mejor la tienda y mejorar la conversión”.

Por otro lado, “**es necesario un cambio de organización para que todo lo anterior suceda**”. La empresa ha reforzado las direcciones generales de sus tres cadenas principales (Cortefiel, Springfield y Women’secret) sumándoles la gestión de las marcas de nuevo lanzamiento, las compradas o las de terceros. “Los directores generales de cadena pasan a ser directores generales de segmento de cliente y tienen como misión maximizar la cuota en ese segmento”, dice Miquel.

Tendam ha establecido tres divisiones de segmento de cliente: más de 45 años de edad (con Cortefiel y Pedro del Hierro como pilares, pero también Hoss Intropia o Slow Love), menos de 45 años (con Springfield en el centro, así como High Spirits) y conceptos especiales (partiendo de Women’secret). Los directores de estos segmentos se centrarán en el cliente y la empresa ha introducido un departamento de dirección de operaciones de retail, que se encargará de la estrategia de distribución de todas las cadenas y marcas.

Resultados, en dos años

“El objetivo es dotar a la compañía de un modelo de crecimiento no sujeto a los vaivenes del mercado”, afirma el directivo. “**Tenemos por delante dos o tres años de acelerar en esta estrategia** e implementar un proceso de creación de valor que se materialice en cuenta de resultados”, sostiene.

Tendam pospone a 2022 la recuperación del nivel de ventas del ejercicio 2019, cuando el grupo anotó 1.187 millones de euros. En 2021, la empresa se quedará todavía entre un 20% y un 5% por debajo de 2019.

Modaes

Las previsiones del grupo pasan por volver a números negros ya en 2021, con resultado neto y resultado bruto de explotación (ebitda) positivos. La compañía propietaria de Women'secret y Cortefiel tiene en sus previsiones alcanzar un nivel de ebitda previo al Covid-19 en el primer semestre de 2022.