



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

ALMACENES DE PRATI

Renato Bazo-Combe

Lima, septiembre de 2016

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)



PROGRAMA MASTER EN DIRECCIÓN
DE EMPRESAS PARA EJECUTIVOS

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MASTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

ALMACENES DE PRATI

Renato Bazo Combe

Lima, 23 de Septiembre del 2016

Prólogo

La oportunidad de trabajar en el extranjero y poder ver realidades distintas a las acostumbradas, conviviendo y aceptando costumbres que no son propias a uno, es una experiencia por mas enriquecedora. Es nuestro deber brindar toda nuestra experiencia y conocimiento siempre buscando que esta nueva sociedad sea mejor gracias al aporte de uno.

Agradezco por sobre todas las cosas a mi madre, Silvana Combe, fuente de fortaleza y soporte en los momentos más difíciles que he vivido. A mi hija, Fernanda, quien siempre es la luz e impulso que necesito cuando todo parece estar cuesta arriba.

INDICE

Contenido

Resumen Ejecutivo 3

Almacenes De Prati..... 4

 1. Historia de la compañía 4

 2. Situación Política de Ecuador en el 2015.- 5

 3. Francisco Ramirez.- 6

 4. División Hogar.- 7

 5. Cambios de la compañía en el 2015.- 9

Anexos 12

Teaching notes..... 17

 Entorno Externo:..... 17

 Primer nivel:..... 17

 Segundo nivel 18

 Tercer nivel 19

 Entorno interno 21

 Plan de acción 21

Parte B 22

Conclusiones..... 24

Resumen Ejecutivo

El siguiente caso muestra como la tienda por departamentos más importante de Ecuador, con una facturación de 213 millones de dólares y 15 tiendas en las ciudades más importantes de ese país, se encuentra en la determinación de cuáles serán los pilares del crecimiento para los próximos años.

Un entorno por demás convulsionado, con una fuerte recesión, leyes impositivas y barreras arancelarias que desalientan las importaciones y el comercio internacional. Además de la reciente entrada de gigantes mundiales del “fast fashion”¹ al mercado ecuatoriano, hacen que Almacenes De Prati deba replantear su visión estratégica y buscar a lo largo de la operación eficiencias que le ayuden a mantener la rentabilidad histórica con objetivos firmes y un liderazgo a la altura de la circunstancias.

El caso detalla información en donde se puede dilucidar la estrategia de compra y venta de artículos, los rigurosos sistemas de seguridad y control a los que son sometidos el personal, además del sistema de bonificación por resultados y el organigrama que soporta las operaciones.

También podemos notar que existe voluntad por tratar de llevar la empresa a un nivel más competitivo con la expatriación de ejecutivos del sector retail. La riqueza en la base de datos de clientes y el manejo del crédito directo que tienen con ellos.

El caso nos lleva por pasajes en donde se da a notar el estilo y los valores de los directivos y como la posición intransigente e impositiva del presidente de la empresa desautoriza y deslegitima la autoridad de los miembros del directorio.

Finalmente nos muestra la gran oportunidad que tiene la compañía, pues cuenta con clientes leales a la marca, con un sólido posicionamiento pero que está empezando a reflejar deserción en las tiendas. A esto se suma el personal en general, con una marcada desmotivación, presos de sus escritorios debido a la baja tasa de empleo existente en el país.

¹ “fast fashion”. En esencia, se trata de introducir colecciones de ropa que siguen las últimas tendencias de la moda pero que han sido diseñadas y fabricadas de una forma rápida y barata. De esta manera, ofrecen al consumidor medio la posibilidad de acceder a las novedades del mundo de la moda a precios bajos.

Almacenes De Prati

Antes de ingresar al primer directorio del año 2016, Francisco Ramirez, presidente de almacenes De Prati, se encuentra preocupado y sin respuestas claras de cuál podría ser el futuro de la empresa dentro de un entorno político y económico en turbulencia. Los malos resultados obtenidos en el 2015 con crecimiento en ventas de apenas 2% contra el año 2014 y una caída en los márgenes de 4% son las peores cifras obtenidas por la compañía a lo largo de toda su historia.

1. Historia de la compañía

Almacenes De Prati (ADP), es una tienda por departamentos con 75 años en el mercado ecuatoriano, comercializa básicamente ropa de damas, caballeros, niños y productos para el hogar.

En 1940 empezó como un almacén de venta de tejidos en la ciudad de Guayaquil, 5 años después abrió su primera tienda. En 1949 abrieron la división de productos para el hogar, completando su oferta aún más. En 1968 siguiendo con las tendencias del mundo dieron inicio al sistema de crédito en sus tiendas (crédito directo, en Ecuador por ley una casa comercial no puede ser banco, no puede ofrecer otros servicios financieros, además las tasas de interés son reguladas por el Estado). Para el año 2015 tenían 15 tiendas entre Guayaquil y Quito, además del canal On Line y un centro de distribución. Como parte de la evolución de la cadena se adjudicaron la representación exclusiva de marcas de reconocimiento mundial como Cortefiel, Springfield y Women Secret, además de contar con sus propias marcas sobre todo en damas y niños.

En el 2013, los dueños fundadores dan un paso al costado y forman parte del directorio, cediendo la presidencia de la compañía a Francisco Ramirez. Para el año 2014 obtuvieron el quinto puesto en el GREAT PLACE TO WORK y en el 2015 el tercer lugar, para ese mismo año la empresa contaba con 3,000 empleados, aún así no contaba con sindicato ni gremio de empleados y era la compañía más importante dentro del sector retail y la número 60 más importante del Ecuador.

En el año 2014, la empresa facturó 213 millones de dólares americanos (moneda oficial del Ecuador), con un EBITDA del 25% sobre las ventas y una utilidad neta del 14%. Sin embargo, el año 2015 cerró con apenas 2% de crecimiento y una

fuerte caída en los márgenes. La crisis del petróleo había tocado a Ecuador y con un golpe directo al consumo.

Tras 75 años de historia, ADP cuenta con una de las recordaciones de marca más sólidas en Ecuador. La costumbre de vestirse en ADP ha pasado de generación en generación, esto también ha creado una baja penetración en el segmento joven por dos variables: la entrada del grupo INDITEX (ZARA, PULL&BEAR, STRADIVARIOUS) y porque los adolescentes no ven con buenos ojos “vestirse” donde se visten sus padres y abuelos.

La calidad de las prendas no es la mejor del mercado, sin embargo el cliente, al no tener mayores opciones, continúa asistiendo a las tiendas.

2. Situación Política de Ecuador en el 2015.-

En el 2015 Ecuador sufrió el desplome del precio del petróleo, llegando hasta 40 dólares el barril. El petróleo es la principal fuente de ingresos del gobierno para mantener la política asistencialista (financia casi el 15% del presupuesto del Estado), responsable del casi el 57% de sus exportaciones. Cualquier precio por debajo de 50 dólares el barril es pérdida para el gobierno ecuatoriano (VER ANEXO 1 Y 2).

A este factor se sumó la apreciación del dólar americano en la región, lo que le restó competitividad a las exportaciones ecuatorianas, sufriendo fuga de divisas principalmente hacia Colombia y Perú. Ante esta situación, en los primeros meses del 2015, el presidente Rafael Correa estableció salvaguardas a las importaciones que variaban entre el 10% y el 45% a cerca de 2900 partidas arancelarias. Estas salvaguardas se sumaron a los aranceles propios de toda importación.

El costo de vida en Ecuador se incrementa y las manifestaciones sociales se hicieron más frecuentes y más masivas, pues a diferencia de la crisis de petróleo que sufrió el país en el 2009 ahora no contaban con los fondos de reserva disponibles ya que el gobierno decidió utilizarlos años atrás en los programas sociales e infraestructura.

Esta situación estaba golpeando al consumo de artículos de canasta básica, por lo tanto tenía mayor repercusión en artículos que no eran de primera necesidad. Ante esto se desencadenó protestas en todo el país, incluso de sectores que antes apoyaban las políticas del Presidente Rafael Correa, como los indígenas y algunos gremios sindicales. El Estado no contaba con fondos y tenía como

objetivo claro la recaudación de impuestos decretando proyectos de ley que no tenían aceptación popular como la recaudación anticipada a la herencia, la tasa al uso de tarjetas de crédito de bancos ecuatorianos en el extranjero y a la declaración del retiro de remesa del país por un monto mayor a los 1,098 dólares americanos y no por 10,000 dólares americanos.

Las medidas y la crisis habían convertido a Ecuador en un país de transacciones de baja denominación haciendo que el mayor valor de divisa que circulaba en el comercio común era de 20.00 dólares, teniendo que realizar trámites y solicitudes especiales a los bancos para poder conseguir divisas de 100.00 dólares, por ejemplo. Las divisas estaban saliendo del Ecuador y el Ejecutivo estaba tomando medidas para evitarlo.

3. Francisco Ramirez.-

De nacionalidad española y 57 años de edad. Francisco Ramirez tenía una amplia experiencia en el sector retail, llegando a ser gerente de operaciones de la Holandesa de moda, C&A. En el 2013 es invitado a la presidencia de Almacenes De Prati, al pasar a ser, Gregorio De Prati miembro del directorio y ceder la posición con el objetivo de darle mayor vitalidad y modernidad a la empresa que éste mismo fundó.

Dentro de sus principales objetivos, Francisco, le dio una nueva cara a la compañía remodelando las tiendas con visuales y exhibiciones que estimulaban la compra sensorial más que la racional, creando lo que en el mundo del merchadising se conoce como “el cuento que tiene que vivir el cliente cuando entra a la tienda”, “la tienda por departamento que muestra momento de vida”.

Además, implementó el sistema de indicadores de gestión utilizados en el sector retail a nivel mundial, como el retorno sobre el inventario (GMROI), el retorno sobre el metro cuadrado (GMROS), rotaciones de la mercadería al año, comparativo histórico con el mismo periodo del año anterior, pero sin tiendas nuevas (SSS – same store sale).

Negoció la incorporación de “corners” con la internacional española CORTEFIEL, que tienen marcas como: Women Secret, Springfield, Corte Fiel, etc.

Como parte del objetivo de darle mayor competitividad a la empresa, Francisco Ramirez, incorporó gerentes provenientes de mercados más evolucionados en retail. Estos gerentes venían de países como Argentina, Colombia, México y Perú

con experiencia en los puntos neurálgicos del negocio, como compras, investigación del cliente, operaciones, planeamiento y logística. Entre ellos incorporaron al staff a Renzo Bazalar, nuevo gerente divisional de HOGAR. (VER ANEXO 3)

4. División Hogar.-

Para finales del año 2014 Francisco Ramirez tomo la decisión de recortar en 45% el espacio designado a los artículos para el hogar, con el objetivo de optimizar la rentabilidad por metro cuadrado (GMROS). Los resultados para ese año en la división hogar fueron sin crecimiento con tendencia negativa. Además, se estaba buscando una nueva imagen para el portafolio, opinión que el gerente de división de ese entonces no compartía.

En marzo del 2015 se incorpora Renzo Bazalar, peruano de 38 años, casado, padre de 2 hijas, cuya experiencia laboral como gerente divisional en retail era la creación de conceptos e implementación de surtidos novedosos y que guste a los clientes.

Pasado unos días del arribo de Renzo, el presidente Correa determinó la implementación de salvaguardas de hasta el 45% para productos importados, además de cupos limitados a las importaciones. Todo esto con el objetivo de crear altas barreras a las importaciones.

Bajo este contexto, la empresa tomo la decisión de canalizar el presupuesto de compras al corazón del negocio, la ropa, dejando relegado los negocios de calzado, hogar, entre otros. Esta medida afectaba directamente a las condiciones iniciales por las cuales Renzo había sido expatriado pues el sistema de remuneración contemplaba para los gerentes de división y vicepresidentes un bono anual por resultados, llegando hasta 5 sueldos brutos por el logro de objetivos. Para el caso de las gerencias de división, los KPI'S eran ventas, margen bruto, GMROI (gross margin return on inventory) y GMROS (gross margin return on space).

Renzo pudo darse cuenta que igualmente se podían realizar compras locales de productos importados a pequeños grupos económicos que tenían disponibilidad de cupos y facilidades en aduanas para que la mercadería salga de manera rápida. Renzo se encontraba en la disyuntiva entre comprarles para tener surtidas las tiendas, pero en contraparte las tendría sin novedades, imposibilitado de poder

desarrollar productos, dado que al final estos pequeños grupos suministraban al mercado entero sin segmentar canales ni portafolio.

Para el primer trimestre del 2015, la división hogar ya reflejaba una caída en ventas de 25% contra el año pasado y las medidas dictaminadas no auguraban un buen año, pues el 85% de sus ventas eran de productos importados. Sin embargo, las malas noticias parecían no acabar en la división. Para finales de marzo 2 de los 5 jefes de productos y el planner de la división, presentaron su renuncia. La mano de obra calificada en el sector retail era escasa, debido a la poca evolución del rubro, la falta de competencia internacional y lo pequeño del mercado. Recién 6 meses después, Renzo pudo contar con el equipo completo, al contratar a la última jefa de producto desde Venezuela.

Renzo, en sus primeros meses en ADP, tuvo que comprender algunos aspectos culturales diferentes a los suyos, como por ejemplo el irrestricto respeto a la jerarquía, incluso la no oposición a cualquier acción u opinión, así se creyera que estaba errada.

Le sorprendió el enfático control que la empresa ejercía con el personal subalterno. Por primera vez tenía que justificar y registrar en el sistema de la compañía los retrasos de su personal, y si algún colaborador tenía que salir de las oficinas por un corto tiempo, Renzo tenía que autorizar firmando el formulario correspondiente e incluso era confirmado vía telefónica con la seguridad de la recepción. El control era extremo hasta en los servicios higiénicos ya que éstos siempre se encontraban con llave y solo los gerentes tenían una copia.

La desconfianza y la seguridad estaban muy arraigadas. Por ejemplo las computadoras se encontraban encriptadas y con los puertos USB deshabilitados. El personal, contaba con tarjetas para habilitar la entrada a cada uno de los pisos y los departamentos, además de una rueda giratoria con detector de metales a la entrada del edificio. Sin embargo, la rotación de personal era muy baja, debido a las pocas empresas de retail existentes en Ecuador y a lo pequeña de su economía. Trabajar en una empresa denominada grande, le daba mucha seguridad al ecuatoriano por ende no era extraño encontrar personal con 20, 25 o 30 años de servicio.

En el trabajo diario, la supervisión también era aguda. Por ejemplo, las reposiciones generadas por los compradores que se reflejan en órdenes de compra eran aprobadas con sello y firma por el gerente de compra y por el vicepresidente comercial. Lo burocrático de los procedimientos hacían que el trabajo se acumule y no se pueda completar dentro de las 8 horas establecidas

por ley, es por ello que era común que el personal se llevara trabajo a casa o se quedaría hasta altas horas de la noche en las oficinas de casa matriz.

Fue una nueva práctica para él, tener que sustentar todas las semanas los avances ante el directorio, no a nivel estratégico, sino a nivel táctico. Además, en más de una oportunidad tuvo que interrumpir sus labores por reuniones con proveedores que habían sido arregladas por Francisco Ramirez y con los cuales tenían cierto grado de amistad y planteaban nuevos negocios fuera del foco de la empresa.

Renzo vio afectado su campo de acción y su jurisdicción en cuanto a la toma de decisión, estuvo en la posición de tener que consultar acciones tácticas, diarias, operativas.

Estaba claro que Renzo se encontraba en una compañía de corte autoritario donde Francisco Ramirez, tomaba decisiones a nivel ejecutivo sin considerar opiniones o jerarquías. Renzo comprendió que no era suficiente coordinar acciones tácticas y ejecutivas con su jefe inmediato, ni con el jefe inmediato de éste. Todo tenía que ser aprobado por Francisco.

Era común escuchar a los vicepresidentes de la compañía comentar su oposición a alguna medida tomada por Francisco, y con argumentos válidos sustentarla, terminando con la frase “pero eso no se lo voy a decir en la cara”.

5. Cambios de la compañía en el 2015.-

En el año 2015, Francisco tomó la decisión de remodelar 5 tiendas con un gasto de alrededor de 3 millones de dólares americanos por cada una. El objetivo tener tiendas boutique más que una tienda por departamentos, apelando a estímulos aspiracionales, mostrando pocos productos por colección, dando la sensación de escasez. Esta estrategia es muy usada en tiendas como Zara, Stradivarius, Pool & Bear, y Mango y otras tiendas boutique de diseñador independiente. Francisco estaba seguro que esta era una fórmula exitosa con comprobado éxito en mercados como Brasil y México.

ADP contaba con el sistema de tarjeta-habiente más fuerte del Ecuador, vía crédito directo, era su mayor fortaleza y el medio del 80% de sus ingresos.

Por otro lado, los sobre inventarios se estaban incrementando. Las bajas ventas y las compras proyectadas bajo un escenario más optimista ayudaban a que el

retorno sobre el inventario (GMROI) sufriera disminuciones cada vez mayores. Con el sobre inventario en tiendas y en almacén, no sólo colapsaba el espacio físico, sino también se cerraban cupos de compras para nuevas colecciones de temporada, reflejándose en la tienda colecciones sin una curva de tallas adecuadas, fuera de temporada y con saldos. Era una catástrofe para la compañía que comunicaba siempre ser el referente de moda de Ecuador con lo último en tendencia. A esto se sumó el mal manejo de inventarios. A pesar de contar con un centro de distribución, lo más vendido quebraba inventario y se demoraba en reponer, productos que nadie encontraba a pesar de figurar en el kardex y aparecían años más tarde. Poca frecuencia de despacho desde el CD² sobre todo a las tiendas de Quito. Además sobre costos incurridos en re etiquetado de mercadería por la no utilización de códigos universales de lecturas de barra EAN 13.³

Para el mes de julio del 2015, se había planificado la gran rebaja con descuentos entre un 20% - 30% para mercadería seleccionada, usualmente en sobre inventarios, productos en saldo y fuera de temporada. Es práctica usual realizar este tipo de rebajas sobre todo en los meses de Enero y Julio. (VER ANEXOS 4 Y 5)

Para finales de Junio, Francisco Ramirez tomó la decisión de reducir la cantidad de mercadería con descuento de un 30% a un 25% del lote inicial trabajado por planeamiento, con el objetivo de controlar el porcentaje de rebaja para el cierre del trimestre y no afectar al margen bruto de la compañía.

La situación de recesión que estaba viviendo el país y la entrada de competidores internacionales como el grupo INDITEX hicieron que la competencia reaccionara y se mostraran en los centros comerciales descuentos de entre el 50% al 70% sobre mercadería seleccionada, generando un aumento de tráfico a estos establecimientos y sacando de toda competencia a Almacenes De Prati. Ante esta situación de mercado, Francisco comunicó no tocar el rango de descuentos, pues, para su entender, el ecuatoriano preferiría ir a las tiendas por el concepto que se mostraba sin importarles el precio de los productos.

Durante los meses siguientes, el control sobre el porcentaje de mercadería enviada a rebaja era gestión de todos los días. Finalmente Francisco Ramirez

² Centro de Distribución

³ EAN 13: código que se usa principalmente en el comercio minorista de todo el mundo para la codificación de productos habitualmente utilizados en los puntos de venta.

recibía la información sobre las rebajas y las devolvía con el porcentaje de rebajas que debía tener cada división de negocios, con la finalidad de no afectar el margen bruto del cierre del mes.

Para la campaña de diciembre, con las metas cada vez más difíciles de alcanzar, Francisco tomó la decisión de reducir la cantidad de mercadería que se enviaría a liquidación. La historia fue la misma. Todo el mercado se volcó a ofertas agresivas que continuaron hasta las ya conocidas liquidaciones de Enero. Finalmente se podía apreciar como tiendas de renombre como Zara liquidaba mercadería con 50% de descuento, cuando ADP mostraba avance de temporada en sus escaparates.

Para finales de Enero del 2016, estaba previsto el primer directorio del año. En agenda estaban los cierres de resultados 2015 y el avance y proyecciones del primer trimestre 2016. Francisco, visiblemente consternado sabía que la situación económica del país no iba a ser un argumento suficiente para tranquilizar a los accionistas. Por otra parte los nuevos proyectos de apertura de nuevas tiendas se aplazaron hasta finales del 2016, cuando estaban presupuestadas para el segundo semestre 2015.

En los días previos al directorio, se vio al Sr De Prati, con visitas frecuentes en las oficinas centrales solicitando informes de toda índole y cada vez más al detalle, sobre todo del manejo comercial de la compañía. Dirigiéndose directamente a los vicepresidentes y en ocasiones a los gerentes divisionales.

Finalmente, los bajos resultados no fueron ajenos a la División Hogar, la campaña navideña tuvo como objetivo liquidar mercadería que las anteriores gestiones habían tenido en tiendas y en almacenes desde el 2013. Eso ocasionó que los márgenes cayeran en 9% para campaña, cerrando el 2015 con 10% por debajo de las ventas del año anterior.

Francisco se preguntaba, qué podría hacer para mejorar las ventas. Si cambiar la estrategia de ADP a tiendas más aspiracionales en un ambiente de recesión fue una buena decisión.

Anexos

ANEXO 1



Fuente: Banco Central del Ecuador/ Sistema nacional de información

-Dólares por barril

*promedio del precio del crudo Oriente y Napo hasta el 22 de Diciembre

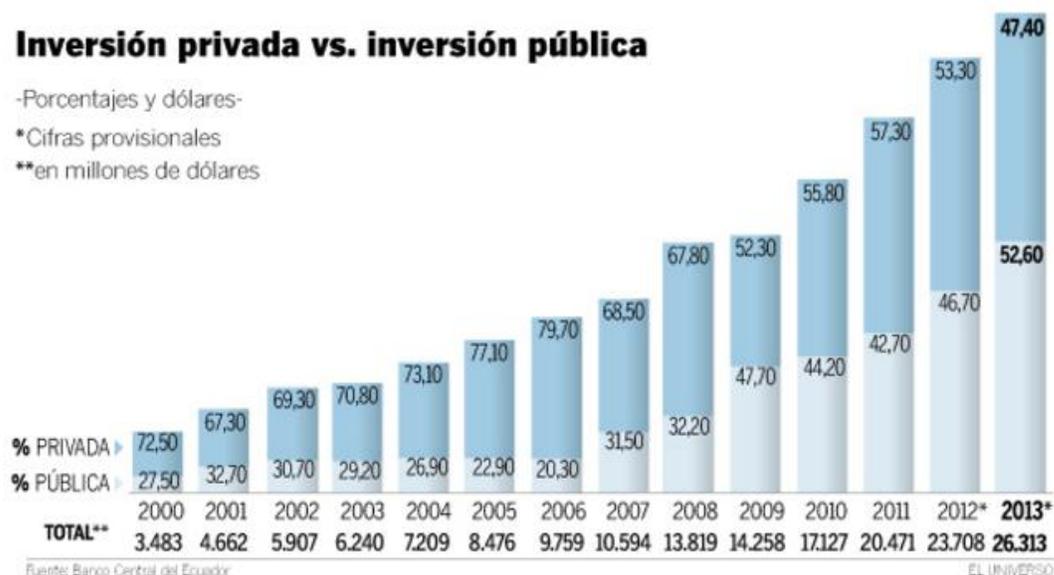
ANEXO 2

Inversión privada vs. inversión pública

-Porcentajes y dólares-

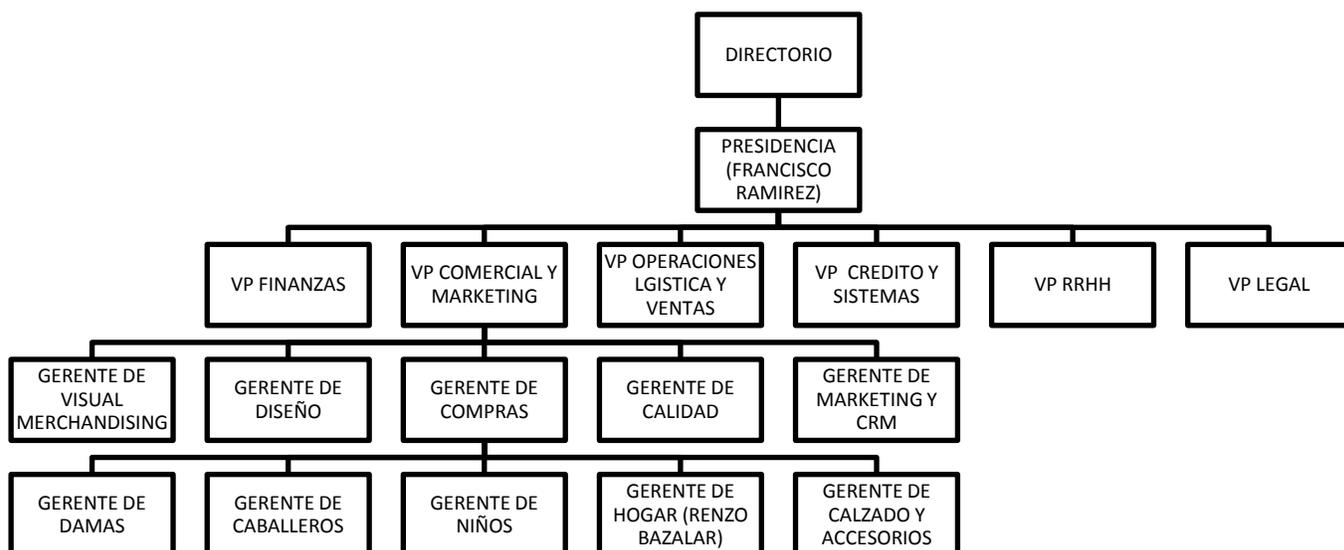
*Cifras provisionales

**en millones de dólares



*Fuente: Banco Central del Ecuador

ANEXO 3 – ORGANIGRAMA al 2015



ANEXO 4 .-Reporte de ventas al cierre de diciembre 2015

ALMACENES DE PRATI - Reporte de ventas al cierre dic 2015 (en millones de dolares americanos)													
VENTAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
2014	20.9	10.4	10.4	10.4	31.3	10.4	10.4	31.3	10.4	10.4	10.4	41.7	209
2015	21.3	10.7	10.7	10.7	32.0	10.7	10.7	32.0	10.7	10.7	10.7	42.6	213
MARGEN DE INVENTARIO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
2014	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%
2015	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
DESCUENTOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
2014	15%	15%	10%	10%	30%	10%	10%	20%	10%	10%	10%	30%	20%
2015	3%	5%	5%	7%	20%	3%	3%	10%	3%	3%	3%	15%	8%
MG BRUTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
2014	48%	48%	51%	51%	42%	51%	51%	46%	51%	51%	51%	42%	45%
2015	43%	42%	42%	41%	34%	43%	43%	34%	38%	38%	38%	31%	40%

ANEXO 5 .-Índices operativos de tienda

ALMACENES DE PRATI - INDICES OPERATIVOS DE TIENDA

NUMERO DE TRANSACCIONES PROMEDIO/MES	
AÑO	USD (EN MILES)
2014	174
2015	177

TICKET PROMEDIO/AÑO	
AÑO	USD
2014	100
2015	92

ANEXO 6 .-HEAD OFFICE - ALMACENES DE PRATI - GUAYAQUIL – 1976



ANEXO 7 .-FLAG SHIP STORE - PLAZA NAVONA - GUAYAQUIL - 2013



ANEXO 8 .- NUEVA IMAGEN DE LAS TIENDAS



Teaching notes

Entorno Externo:

En el transcurso del 2014 – 2015, Ecuador vivió una serie de acontecimientos macro económicos que contrajo el consumo debido principalmente a la caída del precio del petróleo, una de las principales fuentes de ingresos para financiar el gasto público. Además durante el 2014, Ecuador recibió la entrada de los líderes del Fast Fashion a nivel mundial, como la internacional INDITEX, haciendo que los precios regulares de venta de las prendas disminuyan y erosionando los márgenes de compañías locales.

Primer nivel:

Estrategia: Almacenes De Prati (ADP), es una empresa de retail de moda, principalmente comercializa ropa de damas, caballeros, niños y artículos para el hogar. Sus operaciones se basan en la compra de estos artículos, sea de origen nacional o importado, negociando márgenes de ganancia y generando tráfico en sus tiendas con exhibiciones atractivas, marcas exclusivas y campañas promocionales, además de la financiación para los clientes con el uso de su tarjeta de crédito directo. Actualmente están sufriendo de un estancamiento en las ventas y de una caída en los márgenes.

Sistema formal: ADP enfatiza los sistemas de control y seguridad generando exceso de trabajo operativo a todo nivel, invirtiendo mucho dinero en el desarrollo en ello, generando desconfianza en el personal de mando medio y subalterno.

Los ratios de medición de gestión para el área comercial son las ventas, el margen bruto, GMROI, GMROS, rotaciones de inventario.

Logística ineficiente por la no utilización del código de barra universal EAN 13

Estructura formal: ADP contaba con una estructura similar a todas las empresas de retail. Como es común en todas las empresas de retail, el área de compras es la columna vertebral de la operación y es considerada la de mayor presión pues en ella recaen los ratios claves que miden los resultados del negocio.

Contaban con muy baja rotación de personal, incluso con colaboradores con hasta 30 años de servicio.

Problemas y alternativas en la eficacia:

1.- Estancamiento de las ventas y erosión de los márgenes.

1.1 Una fuerte campaña publicitaria generadora de tráfico, mostrando todo el portafolio en Denim (jeans), a su vez atrayendo al cliente joven.

1.2.- Aumentar el nivel de ventas con mayor volumen de los productos más rotados, disminuyendo el margen de los mismos generando mayor tráfico a las tiendas.

2.- Aumento de los inventarios de colecciones de temporadas pasadas.

2.1.- Generar fuertes liquidaciones que puedan rotar el inventario antiguo y a su vez liberar cupos de compras para poder comprar colecciones de tendencia.

2.2.- Generar promociones con la mecánica de 2 por 1 o 3 por 2, que influya en el cliente en aumentar la cantidad de compra y rompa con el umbral de precios, generando sensación de oferta.

Solución:

Francisco, como responsable, deberá tomar el tema de las liquidaciones de manera urgente y agresiva, para no afectar la imagen de las tiendas, lo recomendable sería abrir centros de liquidación o “outlets” fuera de la ciudad hasta poder regularizar los inventarios. Además deberá amoldarse al calendario comercial impuesto por el mercado.

Segundo nivel

Saber distintivo: ADP tiene 75 años en el mercado ecuatoriano y es la tienda por departamentos líder en el país, desarrollando habilidades en otorgar crédito directo a todas las familias ecuatorianas, y la compra y venta de productos textiles y del hogar. Para afianzar este conocimiento es que la empresa expatrió ejecutivos en posiciones clave con experiencia en mercados y empresas de mayor envergadura.

A pesar de contar con un centro de distribución, el conocimiento de logística era aún insuficiente en la compañía pues se generaban sobre costos por re etiquetados y sobre estadías en puerto.

Estilo de dirección: Francisco tiene un estilo dictatorial, sin consideración a las jerarquías ni a los roles y funciones de cada posición, lo cual ante una decisión tomada se generaban re-procesos innecesarios y desperdicio de recursos.

Estructura Real: Para las segundas y terceras líneas jerárquicas como las gerencias de compras, las gerencias de marketing o gerencias de CRM, la figura del VP perdía autoridad y relevancia.

Problemas y alternativas de la atraktividad:

1.- Almacenes De Prati sufre de falta de conocimiento y gestión en logística a nivel de manejo de mercadería y de distribución de la misma.

1.1.-Francisco deberá encomendar a la dirección de RRHH a contratar un gerente de SCM especializado en retail para que cree una cadena de abastecimiento eficiente sin sobrecostos.

1.2.-Contar con los servicios de una consultora especializada en retail, para que puedan brindar un análisis de las oportunidades y eficiencias donde se puede mejorar la operación.

2.- El estilo de dirección autoritario hace que el conocimiento no se comparta y por el contrario la innovación se quede en las personas.

2.1.-Francisco, tiene que empoderar y delegar a las segundas y terceras líneas para que estos hagan lo que saben y para lo que se les trajo, generando reales inputs a la operación.

2.2-El señor De Prati, tiene aconsejar a Francisco que enfoque su gestión a temas de estrategia más a largo plazo, haciendo seguimiento de los indicadores del corto, confiando en el equipo que éste ha formado.

Solución:

RRHH, deberá contratar a un gerente de SCM y asignar recursos a este departamento con el fin de que este pueda demostrar ahorros en costos por eficiencias obtenidas en el buen manejo de inventarios implementando entre otras cosas el sistema de códigos de barra EAN 13.

Tercer nivel

Misión Externa: ADP cuenta hasta el momento con una amplia base de clientes debido a la fuerte penetración de la tarjeta de crédito directo y a los 75 años en el mercado, sin embargo la entrada de marcas internacionales y la falta de competitividad de la compañía han hecho que la deserción de clientes a las tiendas crezca cada vez más.

Valores de la dirección: En ADP, la cultura dejada por los dueños de la compañía, y ahora miembros del directorio de accionistas, es de la desconfianza y la supervisión extrema hacia los colaboradores. Por otro lado el nuevo presidente, Francisco, suma a esta cultura, la falta de delegación y la concentración de las decisiones en su persona.

Misión interna: A pesar de haber logrado el tercer lugar en el Great place to work en el 2015, el personal estaba altamente desmotivado. Ecuador no contaba con un mercado laboral dinámico por lo que el personal cuidaba su puesto de trabajo como podía. Esto conllevaba a que las jornadas de trabajo superen las 8 horas sin pago de horas extra, además de fines de semana y algunos feriados de trabajo en casa.

Problemas y alternativas en la unidad:

1.- Almacenes De Prati, a pesar de tener una fuerte recordación, está perdiendo clientes y eso se refleja en el estancamiento del número de tickets generado en el 2015.

1.1.- El departamento de marketing, debe capitalizar el fuerte posicionamiento de la marca haciéndola alcanzable al sector de los jóvenes, para ello es necesario mostrar mercadería fresca y embajadores que representen el segmento.

1.2.- Generar un sistema de fidelidad a partir de la base de datos de tarjeta habientes, brindándoles la oportunidad de redimir los puntos en artículos de alto valor, como electrodomésticos, en otros departamentos como calzado y prendas en avance de temporada.

2.- Los empleados de la compañía están desmotivados, esto genera falta de innovación y compromiso, con lo que condenan a la empresa a seguir las mismas prácticas desde siempre a pesar que el mercado ha cambiado drásticamente.

2.1.-La dirección de RRHH junto con Francisco, deben generar confianza en el personal al establecer mayor grado de delegación y alcance. Mejorar el trato a los colaboradores tiene que ser una prioridad.

2.2.-Francisco debe convocar reuniones de manera mensual en donde pueda exponer el alcance de los objetivos y que fuera un foro abierto para nuevas ideas y oportunidades brindada por los colaboradores.

Solución:

1.- Marketing, tiene que captar al mercado de los jóvenes con marcas y prendas atractivas para ellos y generando actividades en redes sociales y vivenciales en las tiendas con el objetivos de incrementar la fidelización y reconocimiento de la marca con este segmento.

Entorno interno:

Si bien ADP no cuenta con sindicato.

Plan de acción

El presidente y los accionistas de ADP, tiene el gran reto por delante de consolidar a la compañía como el referente de moda en el Ecuador, en un mercado por demás golpeado por la crisis y sujeto a la intempestiva agresividad comercial que están imponiendo marcas globales de reciente llegada.

Los accionistas deben comunicarle a Francisco:

Acciones inmediatas

- 1.- Acoplarse al nuevo calendario comercial que dicta el mercado y tiene que estar dispuesto a ofrecer etapas de liquidación con 50% - 60% de descuento.
- 2.- Comprender que ahora es momento de implementar eficiencias operativas y eliminación de costos que no generan valor a la operación para poder mantener los márgenes a flote, debe implementar eficiencia productiva en las tiendas y gestión en la logística, dos áreas donde se genera mucho sobre costo.

Acciones a mediano y largo plazo:

- 1.- Debe comunicarle a Francisco que su gestión no puede estar en todos los aspectos de la compañía y que tiene que aprender a delegar y a confiar en su equipo.
- 2.- Empoderar en las funciones que les compete a los vicepresidentes, quienes conocen mucho el mercado local y si bien no tienen experiencia en mercados más grandes y competitivos pueden ser de gran ayuda para la toma de decisiones operativas.
- 3.- Francisco, junto a la dirección de RRHH, tiene que implementar políticas de delegación y de confianza en el subalterno, empezando por los suyos. Estas políticas deberán ser:
 - ✓ Cambio en la cultura, comunicando que la empresa son sus empleados y que el resultado es el esfuerzo de todos.
 - ✓ Puertas abiertas a todos los colaboradores en las áreas de la empresa (restringiendo las de extrema seguridad como el despacho de presidencia)
 - ✓ Canal de comunicación directa con Francisco mediante un correo específico para este objetivo: (hablaconfrancisco@deprati.com.ec) en donde todos los colaboradores puedan comunicarse con él.

Parte B

Después de la reunión del directorio en Enero 2016, Francisco enfatizó su control sobre todos los detalles de la empresa, sobre todo en el área comercial. Fue muy claro en determinar que todas las decisiones pasen por evaluación previa de él. El ambiente laboral en ADP estaba cada vez más denso.

Enero cerro por debajo de la venta del mismo periodo del año pasado (que ya había sido baja) en 17%, esto inclinó a Francisco a tomar ciertas decisiones como cortes de contratos a personal expatriado, entre ellos Renzo Bazalar, gerente divisional de compras Hogar, el gerente de planeamiento, que provenía de Colombia y el gerente de compras original de la Argentina.

Además, pospuso las aperturas de tiendas planificadas y ordenó modificar todo el presupuesto en el sistema cargando de trabajo operativo al personal de finanzas y comercial, esto implicó largas jornadas de trabajo incluyendo fines de semana.

Febrero y Marzo no fueron mejores meses para ADP con caídas en ventas por debajo del año pasado. ADP no realizó liquidación alguna. Esto ocasionó un descenso en el número de tickets por tienda en promedio 20%. Era fácil visualizar un centro comercial típico en la ciudad de Guayaquil con todas las marcas ofreciendo 40%-50%-60% descuento en sus escaparates y ADP mostraba avances de temporada a precios completos.

En las primeras semanas del 2016 el fundador de la compañía, el Señor De Prati, que bordeaba los 87 años de edad, solicitó a los vicepresidentes de finanzas y de comercial, presentaciones a detalle del manejo de la cartera morosa y de la performance de las unidades de negocios de Damas, Hogar y Calzado.

Finalmente a principios de abril del 2016, un terremoto de 7,8 en la escala Richter golpeo la zona costera de Manabí azotando a ciudades importantes del Ecuador como Guayaquil, Manta y Salinas. Esto además de ocasionar una contracción a la economía ecuatoriana que ya estaba contraída, generó también el incremento del IVA en un punto porcentual por parte del gobierno para utilizarlo en la reconstrucción de las ciudades, medida por demás impopular.

Después del terremoto ocurrido, el comité de dirección decidió parar todas las órdenes de compra de proveedores nacionales y extranjeros que estén en proceso de negociación, sin embargo las que estaban en producción siguieron llegando incrementado la partida de inventarios que para finales de abril contaba con un millón y medio de dólares en sobregiro de compra contra la venta.

Francisco se encontraba planificando la campaña de ayuda a los damnificados por el terremoto y como iba a afrontar ADP la comunicación y accionar social después del desastre, cuando sabía que el próximo directorio de accionistas estaba próximo y tenía que tomar acciones para mejorar los resultados en un entorno por demás contraído.

Conclusiones

El trabajo desarrollado y la experiencia vivida en Ecuador, dejó como aprendizaje que aún empresas de gran envergadura pueden ser exitosas, sólo en entornos protegidos. El libre mercado y la competencia desnuda las ineficiencias y la capacidad de los directivos para afrontar situaciones de crisis. Es donde realmente se ve las capacidades de éstos.

El directivo, debe tener claro cuáles son las palancas del negocio y donde se puede asignar recursos. En este caso, subir los precios y reducir las liquidaciones para mantener los márgenes porcentuales de acuerdo al histórico no fueron decisiones coherentes.

El personal es el principal activo, el más valioso, el que nos puede hacer líderes del mercado y el que se compromete a sacar a las compañías de las crisis. Por ello no se le puede exigir a personas desmotivadas por nuestro accionar asfixiante carga de trabajo en épocas de crisis.

Finalmente, toda empresa se debe a sus clientes y estos cada vez están más informados y son menos leales. Si vendes un concepto de tienda que no es real, tu propuesta de valor queda sin sustento y eso se ve en los muchos “momentos de la verdad” que tiene un negocio minorista con sus clientes.

Personal desmotivado en tienda, descuentos mínimos, prendas de baja calidad. Esto hace que el estancamiento del número de transacciones (alejamiento del cliente de las tiendas) encuentre motivo.