

J.JILL: ¿LA MEZCLA PERFECTA DE LADRILLOS Y CLICS?¹

Era bastante temprano un bonito día de abril de 2018 cuando Linda Heasly, la nueva CEO de J.Jill, caminaba por el aparcamiento de la sede de la empresa en Quincy, Massachusetts, 15 km al sur de Boston. Heasly había sido miembro del Consejo de Administración de la empresa desde marzo de 2017, y justo un año después había sido nombrada CEO sustituyendo a la veterana Paula Bennett. Hoy era su primer día en el cargo. Cuando llegó a su nueva oficina, se sentó y miró por la ventana, hacia los árboles que ocultaban la cercana autopista. Comenzó a pensar en los retos que tenía por delante, suspiró y se puso a recapitular.

HISTORIA DE J.JILL

J.Jill era una empresa que, desde su fundación en 1959 por la familia Lipsky como una pequeña tienda y empresa de venta por catálogo, se dedicaba a la ropa femenina. Durante cuarenta años vendió principalmente por catálogo, hasta que en 1999 abrió simultáneamente sus primeras tiendas físicas y una página en internet para vender directamente a los consumidores, convirtiéndose de esta forma en una empresa omnicanal. Entre este año y 2003, la empresa creció abriendo tiendas rápidamente en distintos estados hasta alcanzar los 123 establecimientos. Después de su salida a bolsa, también en 2003, continuó el ritmo de aperturas por encima de 30 tiendas al año hasta 2006, cuando comenzó un periodo inestable de la historia de la empresa. En ese año J.Jill fue objeto de una subasta entre diversos compradores. Finalmente fue Talbot's la empresa adquirente, imponiéndose, entre otros, a Liz Claiborne. La inestabilidad continuó, pues sólo un par de años más tarde, en 2008, Talbot's la vendió a la empresa de capital riesgo Golden Gate Capital por 75 millones de dólares. Golden Gate fue su propietaria durante seis años, durante los cuales ejecutó un plan de mejoras y desarrollo del producto y de los canales de venta, en el que estuvo involucrada Paula Bennett como CEO.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por 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.

Copyright © Diciembre 2018, 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. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

Posteriormente Golden Gate vendió J.Jill a otra empresa de capital riesgo llamada Towerbrooks por unos 400 millones de dólares en 2015. Towerbrooks tomó la decisión de sacar las acciones de J.Jill a cotizar mediante una OPV (oferta pública de venta) en marzo de 2017; con ella se desprendió de algo menos de la mitad de las acciones de la compañía. El precio de cotización inicial para la OPV fue de 13 \$ por acción, lo cual permitía valorar la empresa en unos 570 millones de dólares. Desde entonces las acciones de J.Jill cotizaban en la bolsa de Nueva York (NYSE) con el código JILL.

Posicionamiento

J.Jill se dirigía a una clientela objetiva de entre 40 y 65 años, franja de edad en la que se encontraba el 34% de la población femenina de Estados Unidos. Dentro de esta franja, más específicamente, la empresa centraba sus esfuerzos en las clientas de clase media-alta. En sus presentaciones a inversores, J.Jill declaraba que el perfil de sus clientas incluía formación universitaria, ser trabajadoras fuera de casa y miembros de hogares con ingresos por encima de 150.000 \$. A través de unas bases de datos que incluían registros de unos 10 millones de mujeres, la empresa orientaba sus acciones de *marketing* con el fin de conseguir el máximo número de clientas. Estas potentes bases de datos permitían mantener una relación estrecha con las consumidoras debido a que el 97% de las transacciones se identificaba con nombres y apellidos. En 2017 J.Jill declaraba tener 1,84 millones de clientas activas con un crecimiento del 8% frente al año anterior (ver Anexo 1).

UNA AMPLIA GAMA DE PRODUCTOS

J.Jill vendía una amplia gama de prendas y accesorios, incluyendo bufandas, bolsos y zapatos. La oferta se organizaba en tres colecciones diferentes más los accesorios.

La colección principal se llamaba *Core* y representaba un 63% de las ventas totales. Esta colección ofrecía una gama completa de diversos tipos de prendas, tejidos y modelos diseñados con un estilo fácil e informal.

La colección *Pure Jill* estaba compuesta principalmente de prendas de punto, con énfasis en siluetas cómodas y desestructuradas, y tejidos naturales. En el año 2015 había alcanzado un 17% de las ventas.

Wearever era una colección más reciente, que se había pensado para incluir prendas de cuidado fácil con tejidos de rayón, que podían llevarse en el trabajo, de viaje o en casa. Esta colección representaba un 11% de las ventas.

Los *accesorios* (bufandas, pañuelos, pequeñas joyas, medias y zapatos) completaban el 8% restante de la facturación de la empresa y era una categoría a la que se estaban añadiendo nuevos tipos de artículos, como bolsos y ponchos.

El Anexo 2 muestra imágenes de los productos de J.Jill y el Anexo 3 un desglose de las ventas totales por categorías de prendas.

J.Jill vendía la mayor parte de sus prendas por precios que oscilaban entre 75 y 100 \$. Había categorías de prendas, como los vestidos, cuyos precios comenzaban en 90 \$ y podían llegar hasta 130. Los pantalones se movían en un rango de entre 70 y 100 \$ y la mayoría de las blusas entre 80 y 90 \$. En la categoría de chaquetas y abrigos, los precios oscilaban entre 100 y 200 \$ (ver Anexo 4 con un desglose de las ventas por grupos de precios).

UNA EMPRESA OMNICANAL

Desde 1999, J.Jill distribuía sus productos a través de tres canales: tiendas físicas, venta en internet y venta por catálogo. La mayor parte de los 698 millones de dólares de ventas en el ejercicio 2017 (finalizado en enero de 2018) correspondían al canal de tiendas (397 millones); en segundo lugar figuraban las ventas por internet con 271 millones y finalmente el canal de venta por catálogo, que era el canal original de la empresa, cuyas ventas habían quedado reducidas a 30 millones en 2017. El Anexo 5 muestra las ventas de la empresa por canal y la evolución en los últimos años.

En 2018, J.Jill operaba a través de 276 tiendas (todas propias) en 43 de los 50 estados de Estados Unidos, con una superficie media por tienda de 350 m², aunque el rango oscilaba entre 200 y 600 m². Según los informes de la empresa, la mayoría de las tiendas (52%) estaban ubicadas en los mejores *lifestyle centres*² y el resto en centros comerciales clasificados como A y B. La empresa no proporcionaba información sobre tiendas *outlet* (venta de productos con descuentos) por lo que el sector estimaba que J.Jill liquidaba la gran mayoría de las prendas sobrantes de las tiendas físicas a través del canal directo (internet y catálogo). Las ventas en tiendas habían crecido con una tasa compuesta acumulada del 8,5% entre 2012 y 2017, pero esto no era debido tanto al crecimiento del número de tiendas, que había sido moderado (ver Anexo 6), como a la buena evolución de la venta media por tienda, que había pasado de 1,16 a 1,44 millones de dólares (ver Anexo 7). J.Jill tenía identificadas otras 100 ubicaciones que cumplían las características socio-demográficas del perfil objetivo de cliente, por lo cual aspiraba a alcanzar una red de 375 tiendas a largo plazo. Para alcanzar esa meta la empresa se había marcado el objetivo de crecer en diez tiendas netas al año³, aunque en el último ejercicio la empresa había abierto 9 tiendas y había cerrado 8. En cualquier caso, la empresa tenía muy clara la importancia de su red de tiendas como forma de atraer clientes; según sus datos, el 64% de las clientes nuevas habían comprado la marca por primera vez en alguna de las tiendas.

² *Lifestyle centres* es una denominación para Centros Comerciales con ciertas características. Normalmente albergan tiendas enfocadas a una clientela media-alta, incluyen oferta de ocio y tienen aspecto de calle urbana, en muchas ocasiones al aire libre.

³ Fuente: J.Jill, presentación a inversores de junio de 2017.