



Hermanos y socios. Desde la izquierda, Juan, Manuel, Domingo y Marco Jiménez dirigen las operaciones de MisterTennis.





# Del tianguis a 'Las 500'

MisterTennis nació en un mercado de Puebla. Hoy, sus 143 tiendas deportivas venden 1,010 MDP.

POR ANA PAULA HERNÁNDEZ ALDAY





**M**anuel Jiménez recuerda los sábados en el tianguis de Atencingo, Puebla. Entre puestos de flores, ropa y comida, él montaba su tienda ambulante de tenis de lona y tela sintética sobre el cofre de un auto usado.





Las marcas Caprice, Charlie y Top Sider eran la novedad en 1986. El joven comerciante de 18 años viajaba cada miércoles a la Ciudad de México para adquirir con proveedores de la calle Correo Mayor del Centro Histórico decenas de pares en 20 pesos, que revendía con una ganancia de 4 pesos cada uno.



## EN PLENA COMPETENCIA

MisterTennis es la segunda cadena de tiendas deportivas más grande de México. Opera en 14 estados del país y pretende llegar a 200 tiendas en 2015.

		2011	2012
	Sucursales	106	143
	Ventas netas*	836.9	1.010.3
	Utilidad de operación* [Ventas-costos-ventas-gastos administración]	212.6	163
	Total de empleados (planta y outsourcing)	594	672

	Sus competidores	Tiendas	Estados
	Grupo Martí	213	22
	Innova Sport	106	17
	D'Portenis	100 (franquicias)	14
	Netshoes México	Tienda en web y vía telefónica	

\*Cifras en millones de pesos FUENTE: *Expansión*.

Un día, sus clientes comenzaron a pedir tenis Adidas. El emprendedor habló con un proveedor local para vender la marca, pero éste le dijo que debía dejar el tianguis y abrir una tienda.

“Tomamos el riesgo, no teníamos nada que perder”, dice Manuel Jiménez, CEO de la empresa.

Manuel y sus hermanos Marco, Domingo y Juan juntaron 6,000 pesos de las ganancias de los sábados, convencieron a un tío para que fuera el aval de un crédito bancario de 30,000 pesos, buscaron financiamiento de sus proveedores para adquirir la mercancía y pidieron 24,000 pesos a un prestamista.

El 8 de septiembre de 1987, fundaron Boutique Tere, bautizada en honor a su madre, que había fallecido un año antes y de quien, según Manuel, aprendieron el oficio de comerciante. La tienda fue la primera de las 143 sucursales que hoy integran la cadena de ropa, accesorios y calzado deportivo que cambió de nombre cuatro años después a MisterTennis.

La empresa vende más de 1,010 millones de pesos (MDP) anuales y ocupa el lugar 487 en el listado de ‘Las 500 empresas más importantes de México’, de *Expansión*. La firma compite contra Grupo Martí, que la duplica en tamaño y en número de productos. También tiene rivales que le pisan los talones, como Innova y D'Portenis, y compite indirectamente con Netshoes, El Mundo Deportivo y Dafiti, tres tiendas virtuales que operan en México.

MisterTennis tiene 20% de un mercado valuado en más de 8,000 MDP, cuya demanda rebasa los 210 millones de pares de calzado deportivo al año. Su reto está en diversificarse porque, además de la competencia formal, 33% del mercado está en manos de comerciantes informales, de acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria del Calzado.

“El reto no ha sido superar a la competencia, sino nuestras incompetencias”, señala Manuel. “Para ganar participación, nos hemos dedicado a tener un modelo de negocios diferenciado”.

### LOS PRIMEROS PASOS

Con financiamiento de proveedores como Adidas y Nike y una operación de bajo costo, dos años después de la primera apertura, los hermanos Jiménez sumaron cuatro tiendas más: Izúcar de Matamoros, Cholula, San Martín Texmelucan y Atlixco.

Llegar a la capital de Puebla estaba en sus planes a corto plazo y los Jiménez debían encontrar la manera para competir ahí. “Había 11 negocios del mismo giro y 11 cadenas de mayoreo”, dice Manuel.

Deportes Mena, Deportes Núñez y Atlético vendían tenis. Lo que haría la diferencia, decidieron los hermanos, sería agregar ropa deportiva a la oferta.

En 1991, MisterTennis abrió una tienda en Plaza Cristal en la ciudad de Puebla. “Modificamos el nombre e hicimos difusión con mantas y volantes para que nos conocieran más”, dice Juan Jiménez, director de Mercadotecnia, el más joven de los hermanos.

La cadena combina tres factores: variedad de productos, tiendas con una distribución estratégica y una cultura de servicio. Estas fortalezas le dieron 55% de participación del mercado poblano y una quinta parte del total nacional, tras 25 años de historia.

MisterTennis tiene diferentes canales de venta en 14 estados: 24 tiendas en calles populares, 94 locales en centros comerciales, 10 tiendas con saldos y descuentos y una cadena de moda urbana para jóvenes, Gula, que tiene 15 sucursales.

En 1994, la aparición del EZLN, la alerta del volcán Popocatepetl y el posible cierre de Volkswagen en Puebla les cambiaron el panorama a los Jiménez. Tiendas similares a las suyas cerraron.

Sportshop, un competidor local, les informó que cerraría y les ofreció seis locales. Manuel, con 25 años, se sentó a negociar con el dueño y adquirió la cadena por 500,000 pesos.

En 1995, decidieron escalar el negocio. MisterTennis abrió en Veracruz y comenzó su expansión hacia el centro y el sureste de México. Cinco años más tarde, la firma llegó al centro del país al abrir una sucursal en Plaza Satélite en el Estado de México.

Recién inaugurada la tienda, asegura Manuel, uno de sus competidores, vecino de plaza, pidió a Adidas, Nike y Puma que suspendieran la venta de mercancía a MisterTennis. Los proveedores se negaron, pero presionaron a los Jiménez a comprarles más.

“Las turbulencias son inevitables, pero los naufragios son opcionales y nosotros queríamos crecer”, comenta Manuel.

Los hermanos incrementaron sus compras 20%. Además, crearon un modelo de *retail* que trabaja sin inventarios, una de las claves de su negocio.

Cuando un gerente de tienda de MisterTennis hace un pedido, éste llega vía electrónica al proveedor,





**Batalla paralela.** Además de competir con las cadenas de tiendas deportivas establecidas, MisterTennis se enfrenta al comercio informal, que tiene 33% del mercado.

quien envía la mercancía a un centro de distribución. Después de unas horas, ésta llega al punto de venta sin generar los costos de un almacén tradicional.

MisterTennis opera con un centro de distribución compartido, en donde la mercancía sólo está un par de horas antes de ser enviada a las tiendas. El centro es de la empresa Carvajal Tecnología y Servicios, que da soporte a 75% de las tiendas de *retail* en México, según su director general Fernando Zabal.

### CARRERA POR EL CALZADO

Aunque el celular de Manuel Jiménez no suena, el CEO lo observa cada cinco minutos. En el dispositivo, monitorea lo que sucede en sus tiendas: quién vende, cuándo, dónde, qué modelos y en qué cantidad. Cada par vendido es reportado al instante.

El informe proviene de un software creado especialmente para la firma que es la mano derecha del proceso operativo. “Sin estos sistemas, no seríamos eficientes ni podríamos crecer como lo hacemos”, explica Marco Jiménez, director de compras.

La primera vez que los Jiménez invirtieron en tecnología fue en 1992, en un programa que les permitió saber cuánta mercancía existía en sus tiendas. “Me culpé de la compra por el monto invertido, hasta que comprobé que no podríamos operar con rapidez si los inventarios los hacíamos a lápiz”, señala Manuel.

La colaboración de MisterTennis con sus proveedores es vital y puede convertirse en un desafío para su modelo de negocios.

Las compras en el mercado deportivo no suelen ser de un día para otro, pero MisterTennis compra rápido al no tener almacén.

“La clave de esta relación es la planeación”, dice Jorge Alberto Matute, gerente de Mercadotecnia para Reebok de México. “Hay productos que planean su

lanzamiento con más de un año, para lo cual hay que prepararse”.

Lograr que su modelo de negocios ‘a detalle’ funcionara como hoy les llevó a los hermanos Jiménez 25 años, dice Alberto Samir Abud Espinosa, mentor de la aceleradora de negocios Endeavor México que los asesora. Sin embargo, agrega, como su modelo no depende de la innovación en productos, la cadena podría frenarse si –al intentar crecer– falla en la administración del negocio, el servicio y la colocación de productos en tienda.

### LES SIGUEN LOS PASOS

En un sector que crece 8% al año, MisterTennis es la segunda cadena de calzado y accesorios deportivos. Según la empresa, tiene más de 50 proveedores, de los cuales 90% son marcas de importación.

En 2006, los Jiménez fundaron Gula, una cadena de ropa urbana que complementa la oferta de MisterTennis al apuntar al segmento juvenil con ropa casual de moda. A seis años de su lanzamiento, la marca representa ya 10% de su negocio.

Gustavo Vogel, director de Marketing de Grupo Martí, con 300 tiendas y 90 años en el mercado, afirma que la debilidad de MisterTennis es que aún no vende todas las marcas especializadas en deportes. Grupo Martí, agrega, no lo ve como un competidor. (Sin embargo, sí lo menciona como tal en su Reporte Anual de 2011).

Ricardo Rosas, secretario general del Instituto de Estudios Superiores en Dirección de Empresas (IESDE), donde los catedráticos estudian el caso de MisterTennis, advierte que la competencia es feroz y por ello la empresa debe aumentar su oferta y sus canales de comercialización.

La carrera por el mercado es frente al comercio electrónico, asegura Marco Jiménez. MisterTennis atiende al mismo segmento y el precio es el reto: el ticket promedio en la cadena es de 900 pesos, mientras que en tiendas en línea, como Netshoes México, es de 600. “Sabemos que en México el *retail* y la experiencia física dominan, pero hay movilidad en el mercado”, dice Rafael Flores, director general de Netshoes México. Ésta creció de octubre a la fecha al mismo ritmo que MisterTennis, 20% anual.

Crear un gobierno corporativo y capacitar segundos niveles de mando para asegurar la permanencia de la empresa son algunas de las debilidades en que trabajan los directores este año. Su proceso de institucionalización comenzó el año pasado, cuando fueron elegidos en un panel internacional para ser parte de los emprendedores de la red de Endeavor México.

Por ahora, los Jiménez no buscan socios. En 2015 quieren llegar a 200 tiendas, terminar su proceso de institucionalización, vender dos millones de pares al año –el doble que hoy– y explorar otros mercados.

“La empresa no tiene límites”, apunta Manuel. “Si lo hacemos muy bien en México, ¿por qué no llevarla a otras latitudes?”. ■