

Centro Europeo de Estudios de Caso para la Creación de Empresas

Patrocinado por la Comisión Europea para la Industria y la Empresa bajo la dirección del CIP (Programa de Competitividad e Innovación 2007-2013)

Código del proyecto: ENT/CIP/09/E/N02S001
2011

Noir / Illuminati II (Dinamarca)

Benoit Leleux
IMD International

Este caso de estudio de empresa ha sido elaborado como base para motivar la discusión en clase. El caso no busca ilustrar una buena o mala gestión de una situación empresarial.

Usted puede:

- Copiar, distribuir, mostrar y realizar y realizar el trabajo
- Realizar trabajos derivados

Bajo las siguientes condiciones:

- Atribución.
Debe dar el crédito al autor original del caso.
- No comercial.
No debe usar este caso con fines comerciales.
- Compartir igual.
Si usted altera, cambia o construye sobre este caso; podrá distribuir el trabajo resultante, solamente bajo idénticas condiciones a las de este caso de estudio.

Para cualquier utilización de este caso de estudio, se deberá reconocer y aceptar las condiciones de uso aquí presentadas. Con el permiso explícito de los autores, se podrían omitir cualquiera de estas condiciones de uso.

NOIR/ILLUMINATI II

Introducción

Peter miró por la ventana. ¡Su ventana! Le gustaba como sonaba eso. Le había tomado 15 años de disciplina y trabajo duro para llegar a este punto. Por supuesto, había disfrutado de mejores vistas y oficinas en el pasado, pero por primera vez era su nombre el que aparecía en el contrato de arrendamiento, su oficina y su empresa. Además, 2007 iba a ser el año de Noir / Illuminati II. Al menos hasta el ese momento, después de nueve meses, el futuro parecía muy prometedor.

Peter Ingwersen fundó las dos empresas en febrero de 2005. Las dos entidades eran como hermanas siamesas: Noir iba a diseñar y producir ropa de lujo para mujeres, mientras que Illuminati II fue creada para producir tejidos de algodón de alta calidad tanto para Noir como para otras marcas de moda. Juntas, proporcionaban la base para un concepto totalmente nuevo en el mundo de la moda. A lo largo de los años, Peter había asistido a muchos desfiles de moda en todo el mundo y se había dado cuenta de la falta total de "sustancia social" en muchas de las empresas de moda más importantes.

"¿Era la moda la mayor personificación de algunos de los peores aspectos de la conducta humana? ¿Se reducía todo a egocentrismo y presunción? ¿Se podría hacer algo para devolverle al mundo de la moda el sentido y la sustancia? La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se abría paso en la mayoría de otras industrias: ¿por qué no pudo encontrar su lugar en la moda? ¿Existe alguna forma de mejorar el factor "sentirse bien" de la ropa bonita con un mensaje claro de responsabilidad social? ¿Rima egocentrismo con respeto al medio ambiente? "

El concepto era muy claro: Noir/Illuminati II iba a introducir en el mercado ropa de lujo asequible y socialmente responsable. Sin embargo, hacer funcionar dicho concepto era un verdadero reto. La creación de una marca basada en la conciencia social, o la culpa del consumismo, claramente podría ser un arma de doble filo. ¿Iban los clientes a creerse esa historia? ¿Iban los inversores a apoyarle en esta aventura? Volvió a su apartamento y después de una ducha muy larga comenzó a pensar en el plan de acción.

Definición de la idea y análisis de mercado

La experiencia que Peter tenía en la industria de la moda, tanto en Europa como en los EE.UU., era bastante amplia (véase el currículum de Peter Ingwersen en el Anexo I). Después de completar sus estudios en la Escuela Danesa de Artes y Oficios, en 1986 empezó a trabajar como diseñador para la filial de Levis en el Norte de Europa (*Levis Nordic Region*), donde asciende rápidamente en varios puestos creativos. En 1999, era el gerente global para la ropa *vintage* y las etiquetas rojas de Levi's y el director de marca para la región EMEA. Dejó Levi's en 2002 para trabajar como director general para Day, Birger y Mikkelsen, una prometedora empresa de moda. Sin embargo, esto no le fue suficiente ya que él buscaba una forma completamente nueva de acercarse a la moda, un nuevo paradigma para la industria, algo que cambiaría radicalmente la forma en que la gente veía el consumo de ropa. Tras muchos años en la industria, se había dado cuenta de y empezó a preocuparse por la falta de conciencia social y ambiental en el mundo de la moda. Nadie parecía preocuparse mucho acerca de las implicaciones más amplias de crear y comprar ropa cara. En cierto modo, el consumo conspicuo parecía pertenecer a la esfera de la indulgencia, una zona libre de culpa y responsabilidades sociales. Mientras que otras industrias se volvían cada vez más conscientes y responsables de los efectos de sus acciones en el mundo, la moda parecía seguir siendo en gran medida inmune a estos llamamientos superiores. Pronto, estas ideas se convertirían en la cruzada de Peter. ¿Podría traer significado y sustancia al mundo de la moda? ¿Existe alguna forma de mejorar el factor "sentirse bien" de la ropa bonita con un mensaje claro de responsabilidad social? Este tipo de preguntas lo motivaron a trabajar en lo que iba a ser la visión de Noir/Illuminati II, la compañía que también le proporcionaría el canal para la realización de su sueño. Noir/Illuminati II se basaría en tres pilares fundamentales:

- Un nicho muy específico, en términos de precio, atractivo y diseño. Peter no tenía ni el interés ni los recursos financieros para iniciar otra empresa que dirigiría sus productos al mercado de masas. La atención se centraría en la clientela con conciencia social y socialmente responsable.

- Un mensaje poderoso y una razón fundamental iban incentivar a la decisión de compra. Para la mayoría de la gente en el mundo desarrollado occidental la ropa, especialmente la ropa de lujo, no representa una necesidad. La mayoría de la gente tiene ropa suficiente para vestirse durante el resto de sus vidas.
- Una empresa sostenible. Esto descartaba la idea de centrarse en cosas pasajeras y de corto plazo. Para poder contribuir a largo plazo, la empresa tenía que fundarse sobre bases sólidas, duraderas.

Peter planificó todos los aspectos de marketing antes de dar vida a su empresa. Posicionamiento, productos, precios, ubicación^{*}, y promoción. Las cinco infames P de la moda, fueron todas conceptualizadas desde el principio. Peter añadió una sexta P, la de su propia rentabilidad^{**}. Esta última era crítica para la sostenibilidad de la empresa y para una salida exitosa.

Salir del negocio era más probable que ocurra a través de una venta comercial a una de las principales marcas de lujo, como Louis Vuitton Moet Hennessy (LVMH) o Pinault-Printemps-Redoute (PPR). Para representar una verdadera oportunidad para esas empresas, era esencial crear un producto de nicho único, inexistente en sus carteras. Los grupos grandes estaban permanentemente a la caza de nuevas líneas creativas que podían añadir a sus líneas habituales de productos y, de este modo, poder aprovechar sus competencias y fomentar el valor de su marca. Después de haber segmentado cuidadosamente sus carteras de productos, Peter identificó lo que consideraba como siendo la gran “brecha de mercado” que estas empresas no cubrían: la mayoría (1) no tenían un producto con una fuerte Responsabilidad Social Corporativa (RSC), y (2) que no tenían una línea que ofreciera ropa de lujo a precios asequibles. Los dos conceptos, asequibilidad y lujo, todavía estaban percibidos como altamente antagónicos. Un antagonismo menor como ese no iba a parar a Peter: Noir/Illuminati II iba a ofrecer ropa de lujo asequible y socialmente responsable. Para alcanzar estos objetivos, Peter se dio cuenta que tenía que crear una marca fuerte. Su paso por Levi's le había enseñado sobre la importancia del valor alto de los intangibles. Cuando en la década de 1970, Levi's pasó por un periodo de turbulencias económicas, fue capaz de obtener un préstamo de

^{*} *placement*, en inglés (nota trad.)

^{**} *profitability*, en inglés (nota trad.)

500 millones de dólares, gracias a la reputación de su pequeña etiqueta roja. Ese crédito le proporcionó a Levi's el combustible para resolver sus problemas rápida y eficazmente. La responsabilidad social corporativa sería el combustible para su marca.

Un informe del Boston Consulting Group del año 2004 estimaba que el mercado de bienes de lujo alcanzaría 1 trillón de dólares para el año 2010. Con el creciente poder de compra de nuevos clientes, especialmente en países y regiones como China, Rusia y Oriente Medio, el mercado sería aún más atractivo. Una mayor segmentación reveló el gran potencial de los productos que no fueran tan caros como lo eran, por ejemplo, los productos de lujo de Cartier, Chanel y Dior, sino que algo más asequible. Esto le permitió a Peter refinar su visión:

"Queremos apoyar el consumo racional para el consumidor de lujo. Vamos a ser la nueva "ética chic ".

¿Pero qué tan fuerte sería dicho posicionamiento del producto? Lujo asequible era un oxímoron, sin embargo este tipo de antagonismos nunca impidió las marcas alcanzaran el éxito.

¡Convertir a los pecadores del lujo!

A Peter siempre le ha gustado una buena historia, y en cierta medida se inspiró en una práctica de la Iglesia Católica en el siglo 16 llamada "cartas de indulgencia". En aquellos tiempos los pecadores podían comprar cartas de indulgencia. Aunque la mayoría de los pecadores del tiempo no sentían remordimientos por los pecados que habían cometido y no tenían intención alguna de cambiar sus costumbres, la compra de cartas de indulgencia les proporcionaba la absolución. De hecho, esta práctica de la iglesia, se convirtió en uno de los argumentos principales de Lutero, quien creía que los pecadores deberían llevar los remordimientos durante toda su vida, no comprar la absolución. Para Peter, este concepto de indulgencia seguía aún vivo hoy en día aunque en una forma más políticamente correcta: la caridad. Por definición, los productos de lujo son bienes que de los que los consumidores pueden prescindir ya que realmente no los necesitan. Por lo tanto, el consumo de productos de lujo genera cierto sentimiento de culpa, aunque muchas veces de forma inconsciente. Si pudiera encontrar una manera

para crear un fuerte "relación positiva" entre la culpa y el consumo conspicuo, el sentimiento de culpa se reduciría y el atractivo del producto sería mucho mayor. El creador de nuevas tendencias sería entonces el que tendría suficiente tiempo libre y dinero para dedicar a las actividades responsables tales como el cuidado de otras personas o el medio ambiente. Esta tendencia era más visible en el gran atractivo de movimientos como Greenpeace y Amigos de la Tierra, la aparición de una cultura de productos orgánicos o el gran aumento en el número de fundaciones de caridad, etc. Estas actividades se estaban convirtiendo verdaderos símbolos de estatus social, que permitían diferenciarse de la multitud y demostrar que la persona había llegado a los niveles más altos de propósito y realización personal. Dar y cuidar estaban de moda. Noir sería la primera marca creada específicamente para incorporar la responsabilidad social a la ropa de lujo. Pero, ¿Tendría algún sentido competitivo en la industria de la moda esta relación calidad/precio que Noir se proponía ofrecer?

Convertir el propósito en estilo

Una vez trazados, los objetivos estratégicos tenían que traducirse en un estilo propio (es decir, un "hilo rojo" en el diseño que permitiría identificar de inmediato un producto Noir). Era necesario definir ciertos temas que aportarían coherencia interna a las colecciones y continuidad en la oferta de productos. ¿Qué haría que una pieza Noir destacara en la calle? Peter volvió a su historia original. ¿Qué tipo de ropa buscaría su segmento de clientes? Estas personas renunciaron al consumo conspicuo para gastar en productos realmente útiles. Optaron por un comportamiento socialmente responsable. Sin embargo no se trataba de expiación: no renunciaron a expresar su personalidad. El estilo Noir tendría que recuperar ese elemento de provocación para darle vida a la oferta. ¡Gasto socialmente responsable, pero personalmente gratificante y que pudiera satisfacer el ego!

Para Peter era claro que el factor clave tenía que ser el *sex-appeal*. La ropa tendría que hacer que la gente sea y se sienta atractiva. Deberían entonces optar por una mezcla de acentos masculino y femenino y un enfoque centrado sobre todo en los trajes con delicadas camisetas, camisas y blusas. Algunos diseñadores como Helmut Lang, Jil Sander y Raf Simons, habían intentado algo similar, pero todos ellos habían sido

adquiridos por el Grupo Prada y perdieron parte de su identidad original. Noir produciría dos colecciones al año de 50 a 60 piezas cada una, y cada colección sería la personificación del atractivo y del *sex-appeal*.

Crear conciencia: Illuminati II, la marca del algodón responsable

Peter estaba convencido que la moda debería llevar un significado mayor y más profundo. En palabras de Peter:

"La ropa va más allá de la mera protección contra la intemperie. Es un medio para crearse una identidad personal. En un mundo donde a menudo recibimos pero pocas veces damos, Noir se dirige tanto a la moda como a la conciencia social del consumidor, para que este pueda consumir pero, al mismo tiempo, que pueda devolver algo al mundo mediante la compra de ropa que apoya los procesos de negocio sostenibles en el Tercer Mundo. "

El estilo y la política de precios definen claramente el posicionamiento de la marca, pero es evidente que el propio producto, también tendría que ser ubicado en el mapa de responsabilidad social. Peter decidió centrarse en los materiales que se utilizarían. Una nueva marca, Illuminati II, fue creada para producir las mejores telas a base de algodón orgánico cultivado en Uganda. El algodón sería tratado y tejido en Europa y Noir lo vendería a marcas de lujo en todo el mundo.

El nombre de Illuminati fue derivado de la palabra latina *illumina*, que significa resplandor o luz. La luz iba a contrastar fuertemente con Noir. Illuminati II iba a ser una marca de telas de lujo que ofrecería las telas de algodón de mejor calidad a Noir y otras marcas de lujo. Illuminati iba a desarrollar su actividad siguiendo principios establecidos por las más exigentes organizaciones dedicadas al comercio justo y a la responsabilidad social tales como las Naciones Unidas (El Pacto Mundial - www.unglobalcompact.org) y las directrices de producción establecidas por la Organización Internacional del Trabajo (www.ilo.org). La visión de Illuminati II era de vender tejidos orgánicos y de comercio justo mientras garantizaría la sostenibilidad del modelo de negocio de las empresas colaboradoras en el corazón de África. Se estableció también una Fundación Noir que iba a utilizar un porcentaje de los ingresos y beneficios

de la empresa para apoyar a los trabajadores africanos del algodón. La ayuda sería distribuida a través de una ONG en forma de medicamentos y atención sanitaria.

Inicialmente Peter había presentado su idea a un número de organizaciones no gubernamentales del sur del Sahara. Sólo las de Uganda mostraron interés, y el interés era mutuo. El modelo de negocio para el algodón en Uganda (como en la mayoría de los países en desarrollo) era impulsado únicamente por el precio: los productores competían principalmente en el precio, aunque el coste del cultivo de algodón de alta calidad era muy similar al del producto de menor calidad. El precio de 1 kg de fibras cortas de algodón era de 0,95 dólares mientras que el precio para 1kg de fibras extra-largas de alta calidad era de 3,40 dólares. Peter quería que los agricultores comenzaran a cultivar, de forma orgánica, el algodón de fibra extra larga. Hasta entonces, el algodón de cultivo ecológico era mayormente producido en la India, China y los EE.UU.

Tardaron casi un año en encontrar los socios locales adecuados y empezar la producción. Toda la agricultura en Uganda se desarrollaba en tierras de propiedad del gobierno. Un inversor danés del sector público ayudó a la compañía negociar el acuerdo. A principios de 2007 ya habían identificado los mejores lugares para cultivo y habían encontrado las mejores semillas para ser usadas en dichos lugares. Se sembraron alrededor de 500 acres a lo largo del Nilo. La recolección se hacía a mano, dos veces al año, con el fin de crear oportunidades de empleo para cerca de 500 lugareños. Inicialmente, el algodón en bruto sería enviado a Europa para ser tejido, pero el plan a largo plazo era de desarrollar todo el proceso a nivel local lo que permitiría incrementar el valor añadido en la zona.

El lanzamiento comercial de los tejidos Illuminati II estaba previsto para julio de 2008. De este modo los tejidos podrían usarse para crear las colecciones de la primavera de 2009. Sin embargo, todo esto dependía de la calidad final de la cosecha. Si bien todos los elementos estaban en su lugar, y los agricultores se mostraban muy optimistas sobre el potencial del algodón orgánico de alta calidad, la prueba vendría nada antes de tiempo. Pero, ¿tiene sentido para lanzar dos marcas (Noir e Illuminati II), al mismo tiempo? ¿Seguía manteniéndose fuerte el racionamiento original?

Haciendo de la responsabilidad social corporativa una cosa sexy!

Peter había leído recientemente que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es el compromiso continuo de las empresas para comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, mejorando al mismo tiempo la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como de la comunidad local y de la sociedad en general. Noir e Illuminati II fueron desde buen principio los dos componentes de un concepto global. Illuminati II era el proveedor socialmente responsable de materiales para la ropa de lujo a precios asequibles que Noir produciría. Illuminati II sería una marca para interacciones empresa – a – empresa, el "Intel inside" para el algodón de alta calidad. Noir sería una marca para relaciones empresa – consumidor final.

La RSC se había convertido en una manera holística de abordar las relaciones con los clientes, empleados, proveedores, gobiernos, comunidades locales y el medio ambiente. Mediante la participación activa en la sociedad y la actuación responsable, las empresas eran percibidas de manera positiva ya que el valor añadido que generaban no era sólo para ellas sino también para la sociedad en un sentido más amplio. No se había definido ninguna manera correcta de realizar la RSC. Al igual que el marketing, se trataba de una disciplina que puede ser utilizada estratégicamente pero sin garantía de resultados. Los beneficios de la RSC se extienden más allá de los resultados financieros de la empresa para incluir además una mejor percepción de la marca, la reducción de la contaminación, la mejor atracción y retención del personal, etc. En palabras de Peter:

"Creo que hay la gente está empezando a ser un poco menos centrada en sí misma. En vez de vivir en un mundo del 'yo-yo-yo', la gente está ahora buscando la forma de moldear su mundo alrededor del 'yo-yo ... y los demás'."

Participar en acciones responsables también era una forma de minimizar los riesgos de una empresa. Las empresas presentes en países donde los gobiernos no están dispuestos o no pueden cumplir con sus responsabilidades mediante la creación de normas y leyes a menudo ambiguas, tienen toda la responsabilidad en última instancia si algo sale mal. El caso de Mattel, el fabricante de juguetes, que en el verano del 2007 tuvo que hacer frente a las consecuencias de la contaminación debido a la pintura a base plomo que

usaba, era un buen ejemplo de desastre en el área de las relaciones públicas al que estas empresas se exponen. En un intento por ayudar a las empresas a analizar su situación y su desempeño en plan social, la OCDE ha elaborado una serie de directrices para las empresas multinacionales que operan en lo que se denomina como "zonas de escasa gobernanza". Estas directrices incluyen preguntas relacionadas a la RSC que una empresa debería hacerse antes de invertir en dichas zonas. La ONU creó sus Principios del Pacto Global mientras que la Cámara Internacional de Comercio creó sus principios en temas de lucha contra la corrupción y de propiedad intelectual.

Además Peter había leído acerca de ejemplos de programas pro-activos llevados a cabo por empresas de la industria del petróleo y programas de gestión ambiental desarrollados por empresas de la industria del gas. British Petroleum había trabajado con científicos y académicos en Angola para explorar los ecosistemas de aguas profundas y, de este modo, entender mejor el impacto que sus operaciones podían tener sobre el medio ambiente. Empresas como Coca-Cola y McDonald's habían creado programas voluntarios en campos como la salud, el bienestar y la protección ambiental. Dichas iniciativas incluyeron enseñar a los niños los principios de una alimentación sana, la introducción de embalajes ecológicos o quitar los productos con alto contenido de azúcar de las zonas de fácil acceso, etc. Sin embargo, la adopción de una política de RSC no garantiza que una empresa hiciese siempre lo correcto o que obtendría un sinfín de atención pública positiva y de este modo podría atraer siempre a los mejores empleados. Para Peter sin embargo, una buena política de RSC debía ser una parte integral de la estrategia global de la empresa. Actuaría como un 'pegamento' muy visible a través de toda la empresa, el símbolo de unos valores empresariales muy profundos acerca de cómo fabricar la ropa, cultivar el algodón, etc., sin comprometer el diseño, la calidad y el atractivo. En palabras de Peter:

"Queremos ser la empresa que convierte la RSC en una cosa sexy".

Pero, ¿era esa una estrategia única? Mientras Peter estaba escribiendo su plan de empresa, Edun, una 'empresa de ropa con conciencia social' de Nueva York, fundada entre otros por Bono, el cantante de U2, se había puesto en marcha. La ropa de Edun también usaba algodón 100% orgánico procedente de países africanos. Preocupado por

este competidor potencial, voló a Nueva York para reunirse con la gente de Edun. Resultó que no competían en el segmento de lujo y que, en muchos sentidos los productos de esta empresa serían complementarios a los que Peter pensaba ofrecer. Edun vende principalmente piezas básicas como camisetas sin estampados. Tener dos grandes empresas que apostasen por la conciencia social era probablemente mejor que tener solo una, ya que Edun parecía dispuesta a compartir los costes de educar a los clientes sobre el nuevo concepto.

Uniformes?

En 2006, Novo Nordisk, una compañía farmacéutica global de Dinamarca, pidió a Noir que diseñase los nuevos uniformes de la empresa. Novo Nordisk estaba rediseñando su imagen corporativa, empezando con las áreas de recepción (para crear interiores más agradables para el cliente) y hasta los uniformes para todo el personal en contacto directo con los clientes. Novo Nordisk era una empresa pionera en la promoción de la RSC, que ya había integrado esos principios en su estrategia. Por tanto, para el diseño de sus nuevos uniformes, estaban buscando una empresa que fuera igual de responsable socialmente. Como Noir era además una empresa danesa la elección fue más que obvia. Noir tenía que diseñar y producir los uniformes para las oficinas de Novo Nordisk de todo el mundo. Para satisfacer un pedido tan grande, la compañía aumentó rápidamente su personal y se dedicó por completo a la tarea. Este pedido representó un punto crítico de inflexión para la trayectoria de Noir no sólo financieramente sino también estratégicamente: el 30 por ciento del volumen de ventas de Noir en 2006 provenía solamente de Novo Nordisk. Estratégicamente, el pedido suponía crear una nueva línea de negocio para Noir. En 2007 Noir también diseñó los uniformes de Georg Jensen, una marca internacional de lujo que ofrece una amplia gama de productos de joyería y artículos de regalo. Se esperaba que más clientes corporativos siguieran los pasos de estas dos marcas famosas. Aunque era difícil integrar los uniformes en el segmento de ropa de lujo asequible y socialmente responsable, fabricar esta línea de productos tenía sentido para Noir: los volúmenes de producción eran grandes y permitían repartir los costes de desarrollo sobre muchas unidades, generando unos márgenes muy atractivos para la empresa. Una ventaja añadida era el hecho de que Novo Nordisk era también un mentor que compartió con Noir sus experiencias en temas de RSC. Por ejemplo, Novo

Nordisk inició a Noir en sus prácticas de auditoría para la RSC, lo que le facilitó a Noir la obtención de una certificación de la OIT para sus centros de producción en Portugal. Sin embargo, la cuestión se reducía a si los uniformes de los grandes clientes corporativos apoyan o dificultan el desarrollo de la marca y su posicionamiento en el mercado. Esta pregunta encontraría una respuesta más adelante.

Estableciendo precios para "lujo asequible"

Ropa de lujo asequible y socialmente responsable sonaba como un eslogan interesante, pero también era un oxímoron potente, una contradicción: ¿cómo podría estar al alcance el lujo? Claramente, sería necesario encontrar un equilibrio delicado entre control de costes y precios responsable. Para controlar los costes Noir tendría que establecer muy precisamente sus niveles de calidad. La ropa tenía que ser 'de gama alta', pero era imposible pretender una producción artesanal 100% como la de las casa italianas Prada, Gucci o Givenchy. Este tipo de producción supondría fabricar productos fuera del segmento 'asequible'. Por esta razón, Peter optó por Portugal como base de producción, ya que de este modo conseguiría trabajo artesanal europeo de calidad, pero significativamente menos costoso que el de Italia. Para mantener un estatus de precio razonable, Noir se posicionaría justo por encima de las marcas a gran escala, como Zara o marcas de gama media como Donna Karan (DKNY) y Dolce & Gabbana (D & G), pero por debajo de líderes de lujo, como Prada. Esto se traduciría en unos precios promedios de 2.000 dólares por un traje Noir, significativamente inferior a los 3.000 dólares por un traje similar de Prada.

Localización, localización, localización

Para la comercialización de productos Noir, Peter diseñó una estrategia en dos fases. Los primeros años eran críticos para crear reconocimiento de marca, así que era importante estar en todas las tiendas de lujo desde buen principio. Para el futuro, otras tiendas se incluirían como canales de distribución. Las tiendas de lujo idóneas para Noir se encontraban en las grandes ciudades de la moda: París, Londres, Nueva York, Berlín, Milán, Moscú y Hong Kong. Entre las tiendas idóneas se incluían por ejemplo Barneys en Nueva York y Harvey Nichols en Londres. Para llegar a los compradores de estas

tiendas era importante llamar la atención y convertirse en la comidilla de la ciudad. Con esto en mente, Peter contactó con una vieja amiga que había trabajado como editor adjunto de Harper's Bazaar, la revista de moda más importante a nivel mundial. Voló a Nueva York solamente para almorzar con ella y contarle la historia de Noir/ Illuminati II. A ella le encantó la idea y en septiembre de 2005 publicó un artículo sobre Peter, su empresa y su filosofía. El artículo ha sido añadido a las cartas de presentación que Peter ha enviado a las 30 tiendas de lujo que tenía como potenciales distribuidoras de su colección. El poder del artículo fue increíble. Todas las 30 tiendas contestaron a la carta de presentación y adquirieron piezas de la colección.

El objetivo era que Noir penetrara en 30 tiendas durante el primer año, en 60 tiendas al año siguiente y en 150 tiendas en 2010. Este iba a ser probablemente el máximo de tiendas con el fin de mantener la reputación de lujo y exclusividad. Una vez alcanzado este objetivo pasarían a aumentar el volumen por tienda. Una tienda propia Noir no entraba en los planes por lo menos no dentro de los primeros cinco años. Esto sería una posibilidad más tarde, con Nueva York o París como ubicación más probable. Las tiendas propias servirían de refuerzo para relaciones públicas. No se preveían conflictos entre los distintos canales de distribución (con las otras tiendas de alta gama que venden productos Noir).

Curiosamente, Peter no intentó involucrar a distribuidores daneses a pesar de que la sede de la empresa era en Copenhague. La visión de Noir era global desde el principio: todo lo de la empresa tenía que ser global. Aunque la mayoría de las empresas consideran que es importante comprobar la viabilidad de sus productos en los mercados domésticos, Noir quería una exposición inmediata a los compradores internacionales. Todas las ventas iniciales fueron gestionadas por el mismo Peter. Creía que era muy importante establecer personalmente relaciones con cada distribuidor. Después del primer año, un número de agentes de ventas fueron nombrados. Todos los clientes corrientes y potenciales eran contactados individualmente antes de cada desfile de moda y se les ofrecían entradas para asistir a los desfiles. La mayoría de los contratos se firmaban detrás del escenario justo después del desfile ya que era fundamental tener la

ropa en venta en las tiendas antes del inicio de próxima temporada y antes que otros creadores.

Promociones

Peter creía en una agresiva estrategia de cobertura de la prensa. Cuidadosamente, planeaba todas las entrevistas y basaba las campañas publicitarias mayormente en artículos de prensa y en el boca-a-boca, poniendo menos énfasis en la publicidad de pago. Concedió entrevistas exclusivas a los editores de Vogue, Elle y otras grandes revistas de moda y los artículos resultantes fueron publicados en los principales mercados - Italia, Francia, Rusia, Japón, China y los EE.UU. Las revistas de moda más populares en el momento como Numero y Surface también eran importantes, e incluso periódicos como el Financial Times, Deutsche Süd y Le Figaro publicaron artículos sobre Noir y Peter. (Véase el Anexo II para una muestra de los diseños de la primavera de 2007.) Esta estrategia permitió a Peter comunicar directamente con los distribuidores y los consumidores finales. La estrategia funcionaba perfectamente, y los consumidores vaciaban rápidamente los estantes obligando a las tiendas a llamar con urgencia para nuevos pedidos.

Peter también se basaba en "embajadores" para su ropa. Estos eran en su mayoría celebridades y los políticos. Los famosos disfrutaban de una amplia cobertura mediática, y una foto con una estrella de cine llevando un vestido de Noir en el estreno de una película es un arma de relaciones públicas mucho mejor que cualquier gran presupuesto de publicidad. Peter estaba intentando conseguir el respaldo de Angelina Jolie, Elizabeth Hurley y Sharleen Spiteri, cantante de la banda de rock Texas. (Véase el Anexo III para algunas portadas de revista de moda de la colección Noir en la primavera del 2007.)

Construyendo un equipo

Para que las cosas sucedan, Peter tuvo que montar un extraordinario equipo de profesionales. Al principio, se basó en un equipo de seis personas: un diseñador, un director de producción, un especialista en RSC, un experto en marketing, un experto en

ventas y un sastre. La mayoría de ellos eran "veteranos" de la industria y tenían experiencia internacional. Eran más caros que los novatos recién salidos de la escuela, pero Peter estaba convencido que era mejor invertir en expertos que pondrían sus conocimientos a trabajar de inmediato. En septiembre de 2007 el número total de empleados había llegado a 15, de los cuales dos eran autónomos. Peter no creía en la idea de contratar amigos, pero quería que cada individuo se adecuara al grupo en diferentes niveles: social, cultural y profesionalmente. Sus estándares de profesionalismo eran extremadamente altos. Un acuerdo era un acuerdo, un plazo de entrega era un plazo de entrega, tanto a nivel interno como externamente. Los clientes y los proveedores debían ser tratados con el máximo respeto y siguiendo los principios de la RSC en general, lo que significaba un comportamiento decente con todos los miembros de la sociedad.

Buscando la financiación necesaria

En 2005, el año del lanzamiento, Noir logró una facturación de 2,9 millones de coronas danesas¹. En 2006 el volumen de ventas alcanzó 6,9 millones de coronas danesas (925.000€), de los cuales 70% procedentes de las colecciones Noir y el resto de los uniformes. La meta para 2007 era de 12 millones de coronas danesas (1,6 millones €), de los cuales 70% generados por Noir. Por sí sola, Novo Nordisk representaba el 80% las ventas de uniformes, o un 24% de la facturación total del ejercicio.

Aunque Noir había sido muy bien recibida en el mercado inicialmente, el crecimiento consumía recursos y Peter se esforzaba para financiar la empresa. La búsqueda de financiación había comenzado desde el inicio de la empresa y, realmente, nunca se había terminado. En marzo del 2005, se ideó la primera ronda de financiación. Estaba dispuesto a renunciar a un 50% de la empresa con el fin de atraer a los inversores adecuados, que no sólo fueran capaces de financiar la empresa sino que también proporcionaran competencias y redes pertinentes. Encontró lo que buscaba en una empresa textil danesa llamada GGT. Mientras que Peter sabía mucho sobre diseño y producción de ropa, sabía poco sobre el cultivo de algodón o la producción y venta de

¹ 1€= 7,5 coronas danesas (Enero 2011)

textiles, habilidades que GGT podía proporcionarle. La empresa era en un 50% propiedad de uno de los mayores fondos de capital privado danés, otra conexión interesante de establecer. En julio de 2005, GGT y Peter firmaron el acuerdo sobre las bases y condiciones de un plan de empresa formal. Ambas partes convinieron en que una empresa consultora especializada en contabilidad debería repasar la evaluación económica de Noir. Se llevó a cabo una serie de análisis de sensibilidad para identificar las incertidumbres en algunos de los supuestos del modelo (Véase el Anexo IV para los detalles de la valoración). La valoración conjunta de Negro/II Illuminati llegó a alrededor de 70 millones de coronas danesas, o cerca de 9,4 millones €

Por desgracia, el inversionista de capital privado decidió de repente vender su participación en la GGT, lo que dejó a la compañía con ciertas dudas sobre su propio futuro y en unas condiciones no propicias para invertir en Noir. Fue un golpe duro para Peter, que había pasado casi tres meses y había gastado tres millones de coronas danesas (unos 400.000€) tratando de cerrar el trato. Todo ese esfuerzo fue en vano. Encontrar nuevos inversores se convirtió en un asunto de supervivencia. Duplicando sus esfuerzos, Peter acudió a todos sus conocidos en la industria, tanto personas físicas como empresas, y fue capaz de encontrar dos inversores ángel. Uno de ellos, Thomas Lavkorn, tenía experiencia en la industria de la ropa. Había puesto en marcha una empresa de moda que luego salió a bolsa a través de una oferta pública de adquisición. Conjuntamente, los dos socios invirtieron 3 millones de coronas danesas a cambio de una participación de 49%, considerando una valoración pre-inversión de alrededor de 3 millones de coronas (unos 400.000€), nada cerca de la valoración prevista anteriormente con GGT. Esta inversión fue claramente insuficiente para las necesidades de efectivo de la empresa, pero era esencial para darle un respiro de unos seis meses durante los cuales podría atraer la financiación adicional necesaria.

En diciembre del 2005, Peter conoció a la señora Nash en una cena en Londres. La señora Nash había nacido en Kenia y era una apasionada de la moda. Estaba casada con el director general y fundador de un grupo europeo de capital privado con la sede en Londres. El Sr. Nash estaba constantemente buscando empresas de nueva creación

donde invertir parte de su capital. Dos meses más tarde, el señor y la señora Nash, a quienes les atraía la combinación entre RSC, lujo y, moda, visitaron a Peter en Copenhague para llevar a cabo los trámites necesarios. El resultado fue una propuesta de inversión formal. Al mismo tiempo, otra persona física danesa había oído hablar de Noir en el mundo de la moda. Contactó con Peter y emprendió sus propios trámites para elaborar una propuesta de inversión. Peter decidió considerar las dos propuestas. La inversión total sería de alrededor de 10 millones de coronas danesas (1,34 millones €). El acuerdo fue firmado en julio del 2006. Uno de los inversionistas originales decidió no invertir, así que después de una segunda ronda de negociaciones, el capital se repartió a partes iguales entre los dos inversores de segunda ronda (20% cada uno), el inversor inicial (10%) y Peter (50%).

Mientras que 10 millones de coronas danesas representaban una inyección de capital muy útil, no durarían para siempre ya que las necesidades mensuales de efectivo suponían unas 700.000 coronas. Además se preveía un beneficio muy pequeño para el año 2006. Noir obtuvo un préstamo bancario a corto plazo de cinco millones de coronas, pero estaba claro que una nueva ronda de financiación sería necesaria y se estaba planeando para la primavera del 2007. Para la tercera ronda se habían identificado dos grupos de inversores potenciales. En primer lugar, los actuales inversores habían expresado su interés en atraer a un grupo de jóvenes propietarios de una agencia líder en Escandinavia especializada contenido en la Web. Como inversores este grupo proporcionarían a Noir servicios de diseño web. Noir, por su parte, tendría que comprometerse a utilizar la agencia durante tres años. El otro inversor potencial era un conocido grupo profesional de inversores nórdicos con sede en el Reino Unido, Balder Group, que invertía principalmente en la industria de venta al por menor, en el sector inmobiliario, y en los medios de comunicación del norte de Europa. Balder ofreció un préstamo convertible, con la condición de que Noir vaya cumpliendo ciertos hitos establecidos para un período de tres años. Balder ya era propietario de una serie de empresas fabricantes de ropa y cadenas de grandes almacenes en los países nórdicos y el Reino Unido. Ambos grupos de inversores se comprometían a invertir la misma cantidad de dinero a Noir, pero sus perfiles no podrían haber sido más diferentes. Los inversores actuales eran conocidas entidades, disponían de mucho dinero, mostraban un

gran interés y su agencia de medios de comunicación sería muy valiosa para la marca. El nuevo inversor islandés ofrecía algunos canales de distribución interesantes y una amplia experiencia en el comercio al por menor. Este último podría llegar a ser particularmente interesante para los Illuminati II, si las marcas en el Grupo Balder estarían dispuestas a pagar por la alta calidad. Este era supuesto muy atrevido ya que la mayoría de estas empresas no competían en el segmento de lujo. Cuales inversores serían mejores para Noir/Illuminati II para acelerar el desarrollo de su negocio, así como para apoyar a la empresa, sus valores y principios básicos a largo plazo?

Tiempo para tomar decisiones: muchas decisiones... y poco tiempo

Peter se reclinó en su silla y tomó una respiración profunda. Había sido siempre consciente del gran volumen de trabajo y de los retos a los que tiene que enfrentarse. Las primeras etapas de la aventura Noir/Illuminati II habían sido estimulantes y el futuro parecía más prometedor que nunca. La responsabilidad social era el centro de su línea de ropa de lujo asequible. Pero antes de ponerse delante de sus potenciales inversores, tendría que abordar una serie de cuestiones:

- ¿Qué tan fuerte era el posicionamiento del producto? Lujo asequible era mucho más que un oxímoron, y además este tipo de contradicciones nunca impidieron que las marcas se conviertan en éxito. ¿Tenía realmente sentido competitivo la relación precio/calidad que Noir proponía en industria de la moda?
- ¿Tenía sentido crear dos marcas (Noir y II Illuminati), al mismo tiempo? ¿Seguía siendo suficientemente fuerte la lógica inicial del negocio?
- Desde el punto de vista de la estrategia de distribución, ¿tenía sentido una estrategia global desde el buen principio, o hacía falta primero una prueba en el mercado domestico?
- La fabricación de uniformes para grandes empresas: ¿realmente apoyan o dificultan el desarrollo de la marca y su posicionamiento en el mercado?
- ¿Cuál de los inversores sería lo mejor para Noir/Illuminati II para acelerar el desarrollo, así como para apoyar a la empresa a largo plazo, sus valores y principios básicos?

- ¿Dispone del equipo adecuado para hacer crecer el negocio?
- ¿Era la estrategia de entrada en el mercado adecuada para apoyar el crecimiento planeado?
- ¿Cuánto de atractiva sería Noir/Illuminati II para que grandes empresas como Gucci y LVMH la consideren como una oportunidad a incluir en sus carteras? ¿Por qué quisieran adquirirla? Si esa ruta de salida era muy poco probable, entonces, ¿debería preparar una ruta alternativa de salida?
- ¿Estaría el algodón Illuminati listo para su lanzamiento según lo previsto? ¿Se vendería?

Aún quedaba mucho que organizar antes de la reunión del día siguiente con los inversores. Iba a ser otra noche muy larga. El futuro de la empresa radica en el equilibrio, por lo que dormir claramente tendría que esperar.

Anexo I

Curriculum vitae de Peter Ingwersen

Fecha de Nacimiento: 10.10.62

Lugar de nacimiento: Copenhague, Dinamarca

Nacionalidad: Danesa

Educación

Escuela de Artes y Manualidades - Kolding, Dinamarca, 1982 – 1986

Especialización: Diseño de ropa, tendencias de moda, desarrollo de conceptos y Actitudes de los consumidores.

La escuela es el equivalente local a St. Martins School of Art en el Reino Unido

Experiencia Profesional

2002 - 2004: Director Gerente Day Birger et Mikkelsen²

1999 - 2001: Director de Marca Global de Levi's Vintage Clothing y Levi's Red Label
Miembro del Equipo de Liderazgo de Levi's Brand Management
Responsable de P & L, informando directamente al presidente de la marca Levi's

Director de marca global, Levi Strauss Europa, Oriente Medio y África -
Bruselas

Responsable de marcas como Levi's Europa, Levi's EE.UU. y Levi's
Japón

² www.day.dk

1998 - 1999: Estratega. Parte del equipo de seis personas responsables de rediseñar y reposicionar Levi's Europa.

1995 - 1998: Gerente de Innovación en Marketing de Innovaciones - Levi Strauss Europa, Oriente Medio y África.

1990 - 1995: Director Creativo - Levi's Nordic

1986 - 1990: Jefe de Diseño - Levi's Región Nórdica

Anexo II

Ejemplos de Diseño Noir, Colección Primavera 2007

---Insertar las imágenes aquí---

Anexo III

Ejemplo de Cobertura de Prensa para Noir - Vogue, Bazaar, Cover, The Times

---Insertar las imágenes aquí---

Anexo IV: Modelo de valoración: Proyección de ingresos

Supuestos para el modelo de previsión, 2005 – 2014:

Los resultados previstos se basan en los presupuestos y el plan de empresa de Noir

Para el periodo 2011 – 2014 se considera una tasa de crecimiento anual de 10%

Para el periodo 2011 – 2014 el margen bruto será reducido con 5% por año, del 50% en 2011 a 35% en 2014, para capturar de este modo el efecto del incremento en la competencia

Para el periodo 2011 – 2014 se considera que los gastos con relaciones públicas, publicidad, ventas y distribución así como los de administración sumaran alrededor de un 17% de la cifra de ventas.

Supuestos para el periodo final, 2015 – 2016:

Margen bruto 30%

Gastos con relaciones públicas, publicidad, ventas y distribución así como los de administración se estiman alrededor de un 17% de la cifra de ventas.

Tasas 28%

Crecimiento estimado al 3%

	Previsión											
(Coronas danesas)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	-	5.088.000	16.879.000	51.720.000	65.670.000	100.398.000	110.437.800	121.481.580	133.629.738	146.992.712	151.402.493	151.402.493
Coste de venta	150.000	2.649.000	8.589.000	26.010.000	32.985.000	50.349.000	55.383.900	66.814.869	80.177.843	95.545.263	105.981.745	105.981.745
Margen bruto	-150.000	2.394.000	8.290.000	25.710.000	32.685.000	50.049.000	55.053.900	54.666.711	53.451.895	51.447.449	45.420.748	45.420.748
Gastos generales, de venta y administración	4.841.000	8.336.000	12.202.000	14.124.000	15.868.000	17.268.000	18.994.800	20.894.280	22.983.708	25.282.079	26.040.541	26.040.541
Beneficio antes de intereses, impuestos, amortización y depreciación (BAIAD)	(4.991.000)	(5.942.000)	(3.912.000)	11.586.000	16.817.000	32.781.000	36.059.100	33.772.431	30.468.187	26.165.370	19.380.207	19.380.207
Depreciación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Beneficio antes de intereses, impuestos y tasas (BIIT)	(4.991.000)	(5.942.000)	(3.912.000)	11.586.000	16.817.000	32.781.000	36.059.100	33.772.431	30.468.187	26.165.370	19.380.207	19.380.207
Tasas	(1.397.480)	(1.663.760)	(1.095.360)	3.244.080	4.708.760	9.178.680	10.096.548	9.456.281	8.531.092	7.326.304	5.426.458	5.426.458
Ingresos netos	(3.593.520)	(4.278.240)	(2.816.640)	8.341.920	12.108.240	23.602.320	25.962.552	24.316.150	21.937.095	18.839.066	13.953.749	13.953.749
Margen bruto	ND	47%	49%	50%	50%	50%	50%	45%	40%	35%	30%	30%
Margen BAIAD	ND	-117%	-23%	22%	26%	33%	33%	28%	23%	18%	13%	13%
Margen BIIT	ND	-117%	-23%	22%	26%	33%	33%	28%	23%	18%	13%	13%

Anexo IV (continuación): Modelo de valoración para el año 2005: Flujo de caja y análisis de sensibilidad

Supuestos:													
El flujo de caja se estima a partir del volumen de venta etc – ver arriba													
Los proveedores se pagan a la entrega													
Gastos de capital = 0													
Coste de capital ajustado por la media = 25%													
	Previsión												
(Coronas danesas)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
BAIT	(4.991.000)	(5.942.000)	(3.912.000)	11.586.000	16.817.000	32.781.000	36.059.100	33.772.431	30.468.187	26.165.370	19.380.207	19.380.207	
Impuestos ajustados	1.397.480	1.663.760	1.095.360	(3.244.080)	(4.708.760)	(9.178.680)	(10.096.548)	(9.456.281)	(8.531.092)	(7.326.304)	(5.426.458)	(5.426.458)	
BAIT después de los impuestos	(3.593.520)	(4.278.240)	(2.816.640)	8.341.920	12.108.240	23.602.320	25.962.552	24.316.150	21.937.095	18.839.066	13.953.749	13.953.749	
Depreciación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Flujo de caja bruto	(3.593.520)	(4.278.240)	(2.816.640)	8.341.920	12.108.240	23.602.320	25.962.552	24.316.150	21.937.095	18.839.066	13.953.749	13.953.749	
Variación de activo circulante		(848.000)	(1.965.167)	(5.806.833)	(2.325.000)	(5.788.000)	(1.673.300)	(1.840.630)	(2.024.693)	(2.227.162)	(740.010)		
Variación de activo fijo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Flujo de caja neto	(3.593.520)	(5.126.240)	(4.781.807)	2.535.087	9.783.240	17.814.320	24.289.252	22.475.520	19.912.402	16.611.904	13.213.739	13.953.749	
Factor de descuento, coste de capital ajustado – 25%	0,89	0,72	0,57	0,46	0,37	0,29	0,23	0,19	0,15	0,12	0,10	0,10	
Valor actual neto del flujo de caja neto	(3.214.142)	(3.668.039)	(2.737.266)	1.160.935	3.584.162	5.221.126	5.695.070	4.215.845	2.988.055	1.994.226	1.269.026	6.091.343	
Análisis de sensibilidad (Coronas danesas):													
La tabla siguiente muestra los efectos cuando se modifican los siguientes factores y supuestos:													
Ventas													
Margen BAIDA													
Capital ajustado por la media													
Tasa de crecimiento (periodo final)													
		Índex de ventas											
		98	99	100	101	102							
Margen BAIDA	-4%	13.751.150	14.149.101	14.566.299	15.003.478	15.461.398							
	-2%	16.857.428	17.368.264	17.903.303	18.463.501	19.049.845							
	0%	19.963.707	20.587.427	21.240.307	21.923.523	22.638.292							
	2%	23.069.985	23.806.590	24.577.311	25.383.546	26.226.739							
	4%	26.176.264	27.025.753	27.914.315	28.843.569	29.815.185							
		Capital ajustado (%)											
		21%	23%	25%	27%	29%							
Crecimiento en el periodo final	2,0%	29.975.797	24.997.813	20.960.509	17.640.546	14.879.303							
	2,5%	30.252.717	25.190.354	21.097.194	17.739.298	14.951.734							
	3,0%	30.545.392	25.392.803	21.240.307	17.842.332	15.027.081							
	3,5%	30.855.172	25.605.921	21.390.297	17.949.920	15.105.517							
	4,0%	31.183.566	25.830.552	21.547.654	18.062.361	15.187.226							