

TRENDS: TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN UNA CADENA DE MODA (A)¹

Giovanni Rossi, director comercial y de expansión de Trends —empresa italiana de diseño, confección y comercialización de ropa masculina, con más de 80 tiendas en Italia y otras 8 en 4 países— reflexionaba sobre la conversación que acababa de mantener con su padre, Pietro Rossi, fundador y director general de la enseña. La semana anterior, a mediados de octubre de 2017, Giovanni había asistido a unas jornadas sobre digitalización que le habían generado muchas ideas para su empresa. Había identificado lo que podrían ser grandes oportunidades para el negocio, así como carencias importantes que debían corregir para sacar partido y adaptarse a la “era digital en el comercio”. Durante el fin de semana había tratado de poner dichas ideas en orden para presentárselas a su padre y evaluar con él cómo podrían desarrollarlas y, sobre todo, cómo presentarlas al Consejo de Administración.

Giovanni era muy entusiasta. Siempre había creído en el potencial de las nuevas tecnologías y pensaba que Trends se estaba quedando un poco atrás. Pero, en el momento actual “de explosión tecnológica”, veía tanto una gran oportunidad si conseguían integrarlas, como una gran amenaza si no lo lograban. “*No podemos perder el salto en este momento*”, había comentado a Pietro. Le habló, casi sin pararse a respirar, de una nueva forma de interactuar con los clientes, de mejorar su experiencia de compra, de integrarlos y vincularlos más con la empresa, de forma que no sólo comprasen más y con más frecuencia, sino que pudieran atraer a la vez a más clientes. La tecnología podía —“y debía”, según Giovanni— convertirse en un factor diferencial para su negocio.

Sin embargo, tras sus primeras frases, tanto los gestos como los comentarios de su padre le hicieron perder gran parte del entusiasmo inicial. Observaciones como: “*¿Cuánto nos costaría?*”, “*¿y tú crees que esto es lo que más necesitamos ahora, con la que tenemos encima?*”, “*¿cuántos competidores lo están haciendo?*”, “*¿piensas que el Consejo lo aprobará?*” o “*No sé si nuestros clientes valorarían mucho eso*”, llevaron a Giovanni a

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el Profesor Antonio Villafuerte Martín, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Agosto 2019, San Telmo Business School. 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. 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.

darse cuenta de que su padre no estaba ni preparado ni dispuesto para entender lo que le estaba proponiendo.

Giovanni terminó la reunión comprometiéndose a elaborar un documento de trabajo para presentarlo en la próxima reunión del Consejo.

“Pero trabájalo bien para que esté razonado en profundidad, valorando la inversión que requeriría y las ventajas que nos podría aportar. Aunque, sinceramente, no sé si esto es en lo que debemos meternos ahora”, le aconsejó Pietro al terminar.

TRENDS

Fundada por Pietro Rossi (65 años, en octubre de 2017) en Turín a finales de los años ochenta, desde principios del siglo XXI había tenido un gran desarrollo. Había logrado convertirse en una marca de referencia en la moda para hombre, de 30 a 45 años, en Italia y otros países europeos. Se caracterizaba por la comodidad, la elegancia sin pretensiones y unos precios asequibles, según la habían definido diferentes especialistas en el sector de la moda. En octubre de 2017 contaba con 85 puntos de venta en Italia (30 tiendas propias y 55 *corners* en grandes almacenes) y ocho tiendas en Londres, París, Berlín y Mónaco. Antes de finales de 2017 tenía previsto abrir otras 5 tiendas en nuevas ciudades europeas y sus dos primeras en Nueva York.

Para financiar su crecimiento, en el año 2005 Riccardo Silva (62 años en octubre de 2017), inversor y buen amigo de la familia, entró en el capital haciéndose con el 20% del mismo. Posteriormente, a mediados de 2016 y con el fin de apoyar el futuro plan de crecimiento, se incorporó un fondo de capital riesgo por el 40% del capital, con lo que Riccardo pasó a controlar el 15% y la familia Rossi el 45%. La apertura de una tienda de Trends requería inversiones en torno a 50.000 euros.

En palabras de Giovanni, *“el fondo les había aportado mucho orden y profesionalización y la capacidad para crecer más rápido”*. A partir de esta incorporación se habían formalizado los órganos de gobierno de la empresa, con un comité de dirección que se reunía semanalmente y un Consejo de Administración que se reunía, al menos, una vez al mes. El Consejo estaba formado por Pietro y Giovanni Rossi, Riccardo Silva, los dos representantes del fondo (Giuseppe Senna y Alessandra Boschi²) y el director financiero, Angelino Calenda³, cuya incorporación se había producido a raíz de la entrada del fondo. En 2015 la empresa facturó más de 24 millones de euros; en 2016 esta cifra ascendió a 36 millones y se esperaba cerrar 2017 con más de 42. El EBITDA se encontraba alrededor del 20%.

² Giuseppe Senna, de 55 años en 2017, contaba con más de 25 años de experiencia profesional en entidades financieras y gestoras de fondos. Era uno de los directivos de referencia del fondo que participaba en Trends. Alessandra Boschi, de 43 años en 2017, unía a sus años de experiencia en el sector del capital riesgo, una amplia trayectoria internacional.

³ Angelino Calenda, de 45 años en 2017, se había incorporado a Trends tras pasar por la dirección financiera de varias empresas de los sectores inmobiliario y *retail*.

Giovanni se había incorporado en el año 2014, con 34 años. Había estudiado ingeniería y contaba con un MBA. Tras varios años de experiencia como consultor en Milán, había decidido aceptar la oferta de su padre de ayudarlo a impulsar el crecimiento del negocio. Su visión y empuje no habían tardado en hacerse notar. Gracias a su trabajo se habían abierto no sólo gran parte de las tiendas de Italia sino también los mercados exteriores.

Junto con su equipo, Giovanni se encargaba de la expansión y del *marketing* mientras Pietro continuaba al cargo de la dirección general, así como de las operaciones básicas de diseño, revisión de la confección (externalizada en gran parte), compras y gestión de proveedores. Las tiendas eran supervisadas por 5 responsables que velaban porque se cumplieran los estándares de imagen, limpieza, servicio al cliente, etc. Tanto Pietro como Giovanni entendían que la profesionalidad, formación y calidad del servicio del personal en tiendas eran claves para el éxito del negocio, por lo que la empresa dedicaba muchos recursos a apoyo, entrenamiento permanente y selección. Los sueldos solían ser un poco superiores a la media del sector y tenían un sistema de primas por tienda según resultados.

Desde la entrada de Giovanni la empresa había desarrollado una intensa actividad promocional y de atención al cliente en redes sociales, especialmente Instagram, Facebook y Twitter, y contaba con una tienda *online responsive* cuyas ventas oscilaban entre el 2% y el 3% de la facturación total. Estos servicios los prestaba una agencia externa local de *marketing* digital con la que estaban bastante satisfechos. Los envíos de las ventas *online* en aquellos mercados donde estaba ubicada la empresa eran gratuitos para pedidos superiores a 40 euros (por ejemplo, una camisa de categoría media solía tener un precio en torno a unos 60 euros). Las entregas solían realizarse en 3-4 días. Las devoluciones también eran gratuitas y podían hacerse hasta un máximo de 30 días desde la fecha de recepción.

EL SECTOR Y LOS CLIENTES. TENDENCIAS Y COMPORTAMIENTOS EN EL ENTORNO DIGITAL

El negocio de la moda masculina estaba inmerso en una intensa transformación desde hacía unos años. Además de una proliferación de competidores y una fuerte presión sobre los precios, los hábitos de compra estaban cambiando. Muchos hombres del perfil de los clientes de Trends habían comenzado a comprar *online* en las tiendas web de sus marcas preferidas, en portales multimarca especializados y, últimamente, en portales de ventas *flash* (que ofrecían descuentos durante un corto período de tiempo). Unos meses antes, a mediados de 2017, el gigante del comercio electrónico mundial, Amazon, había anunciado su intención de potenciar su presencia en el negocio de la moda, lo que había inquietado a algunos operadores del sector.

Los *blogs* de moda masculina estaban comenzando a tener casi tantos lectores como los de la femenina y se apreciaba que ciertos segmentos de jóvenes profesionales mostraban un mayor interés por vestir de forma más cuidada que las generaciones de jóvenes anteriores.