

THE IVORY¹

El día 22 de enero de 2014, Sandra Muñoz, responsable del nuevo negocio del Grupo Guadarte, comentaba desde París, mientras supervisaba el montaje de la exposición “The Ivory”, las buenas expectativas que presentaba el nuevo negocio. Diseñado por un nuevo equipo de diseñadores, fabricado en los cinco continentes, The Ivory era un nuevo concepto de negocio global, donde sería clave la nueva forma de distribución. *“Los bancos han confiado en nosotros por la ilusión, el buen hacer que hemos puesto en el proyecto y por su dimensión internacional”*, comentaba Sandra, que ultimaba los detalles de la puesta en escena en la feria más importante del sector, Maison & Objet 2014, donde el buen hacer durante muchos años de su padre Manuel Muñoz Medina, Presidente de Guadarte, y de su hermano Cristobal, Director General, habían permitido obtener un *stand* para el lanzamiento de The Ivory en un sitio preferente frente al *stand* de Guadarte, algo inusual en el sector.

GUADARTE EN 2013

Guadarte S.A. (véase el Caso FI-72 Guadarte 2007 del IISan Telmo) había conseguido cerrar el ejercicio 2013 con un crecimiento de facturación superior al 10% sobre el año anterior, pero a costa de una disminución de la cartera de pedidos pendientes de servir. El beneficio del 2013 sería muy superior al año anterior.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Profesor Esteban Jiménez Planas, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Marzo 2016. 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 975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

La empresa mantenía una reducida plantilla de unos 20 empleados, dedicados a diseñar, vender y cobrar los mismos tipos de productos que hacía años (mobiliario de decoración, incluyendo muebles de madera, hierro y tapizados, cerámicas terracotas y vidriadas, lámparas, cuadros, cristal, mosaicos y murales), pero con toda la fabricación subcontratada con talleres externos, tal como lo implementaron en los años 2008 y 2009. (Véase CasoFI-73 Guadarte 2010)

La estructura de la empresa era muy sencilla: Manuel Muñoz, Presidente; Cristóbal Muñoz, Director General; David Muñoz, Jefe de Ventas Nacional; Elisa Garzón, Responsable de Contabilidad y Finanzas; Luis Sánchez, responsable de Recursos Humanos; Miguel Rodríguez, Responsable de Exportación; Francisco Espinosa (anterior encargado de almacén), Responsable de Logística. Sandra Muñoz era Responsable del nuevo negocio “The Ivory”.

Cristóbal Muñoz exponía: *“Mantenemos el esfuerzo en la austeridad. Tenemos que gestionar la escasez. No nos podemos gastar el dinero del banco”... “No tenemos prácticamente impagados”...“El 60% de los pedidos siguen siendo productos especiales, fabricados a medida, no estándar. Esa es nuestra fortaleza, hacemos lo que pide el cliente”.*

El departamento de exportación se había adaptado en esos últimos años a los nuevos mercados: una persona de nacionalidad ucraniana, con idiomas ruso, francés, inglés, español y alemán, otra de nacionalidad rusa, con idiomas ruso, inglés y español, y una tercera de nacionalidad francesa, con dominio del español, francés e inglés, se dividían los diversos países a los que se dirigían. En anexo 1 se reflejan las ventas por países. Las delegaciones de Francia y de Italia tuvieron que cerrarse cuando la crisis internacional afectó a los países europeos, aunque se mantenía la red de representantes.

Las ventas nacionales habían mantenido en los últimos años una clara tendencia a la baja, que no se había podido compensar con la subida de ventas de exportación a los países emergentes. En 2011 se incorporó David Muñoz en el puesto de Jefe de Ventas Nacional, después de un periodo de 7 años en el departamento de Marketing de Pepsi. En su primer año dedicó más de 100 días a viajar por España, apoyando la red comercial de representantes, renovándola en parte y conteniendo la caída de ventas. *“Lo que hemos hecho bien durante tantos años no debemos cambiarlo de forma brusca. Pero se está experimentando un cambio en los clientes. Las tiendas con escaparate van a menos. Va a más el interiorista o decorador, con un estudio propio que trabaja con cita previa con su cliente. Nuestro punto de encuentro con ellos son las ferias del sector. Los contactos se los pasamos a los representantes. Los presupuestos y los pedidos los recibimos por e-mail; no es posible estandarizar los pedidos por internet debido a que más de la mitad de las ventas son productos a medida”,* comentaba David Muñoz. Por último añadía: *“Tenemos un compromiso moral con nuestra gente, hay*

muchas familias detrás; cada vez que entra un pedido de cerámica es trabajo para un artesano del taller”.

En los últimos años se había tratado de incorporar nuevos modelos, pero desde la crisis no se había lanzado ninguna colección completa. Sí se había mantenido la presencia en Ferias: Madrid, Valencia, París, Milán y Frankfurt, y asistencias a eventos puntuales en India, México y China. Los precios se habían mantenido a lo largo de la crisis, sin realizar una sola subida.

Desde el año 2012 en Guardarte tenían claro que era necesario lanzar un nuevo producto completamente diferente. “The Ivory” fue el resultado.

THE IVORY

Sandra se incorporó a Guardarte en septiembre de 2011. Anteriormente trabajó en Bankinter² durante 8 años en varios departamentos, después de cursar estudios universitarios de Económicas en Sevilla y un Executive MBA en Madrid en IESE.

“En la feria Intergift de septiembre de 2012 observé que una empresa más había dejado de asistir. Tenía muy buenos diseños, pero para superar la crisis eso no era suficiente. Tardé algún tiempo en localizar a su diseñador. En marzo ya estaba el nuevo equipo de diseño trabajando para el futuro proyecto The Ivory, diseñando y viajando por el mundo”, comentaba Sandra.

“The Ivory vende diseño fresco y actual, fabricado con espíritu artesano, con la mejor calidad a un precio razonable. Va dirigido a un público más amplio, con un estilo nuevo. Intenta ser lo más fresco que hay en el mercado. Hoy día no hay nada en el mercado con ese espíritu y a ese precio”, comentaba Sandra. Y todo ello orientado a un mercado global: *“En The Ivory diseñamos y compramos en inglés y vendemos en español, inglés o francés”.*

Al igual que Guardarte, The Ivory va dirigido a clientes profesionales: decoradores, tiendas, estudios de arquitectura o de decoración... a través de representantes a comisión. La web pone a disposición de los representantes una herramienta triple: un iPad donde, a través de internet, el representante de cualquier lugar del mundo dispone de toda la información comercial necesaria (catálogos, productos, precios, fotos, diseños...); un CRM³ diseñado como una herramienta de ayuda al representante,

² Bankinter es una entidad financiera española, de tamaño medio, pionera en el uso de plataformas de gestión *online* para dar servicio a sus clientes y a su canal.

³ CRM: (customer relationship management) Sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing