

Michael Kors y la guerra de los bolsos

En un soleado día de verano de 2014, John Idol reflexionaba sobre el excelente rendimiento de la empresa de la que había sido director ejecutivo durante más de una década: el epónimo Michael Kors. El verdadero cambio en el curso de la compañía había comenzado en diciembre de 2011, cuando Kors Holdings dio el salto y lanzó una oferta pública de venta (OPV). En los noventa días posteriores a su salida a bolsa, las acciones subieron un 144%, y, desde entonces, el crecimiento de la firma fue exponencial.¹ En noviembre de 2013, pasó a formar parte del S&P 500, con una capitalización de mercado que, en ese momento, ascendía a los 14.000 millones de dólares estadounidenses (véase el Anexo 1), resultado de un estallido en las ventas y de sólidos balances (véanse los Anexos 2 y 3).

Pero Idol se enfrentaba ahora al hecho de ser cuestionado por algunos expertos de la industria, a quienes preocupaba que esta fácil subida comenzara, tarde o temprano, a ralentizarse. ¿Cómo evitaría Michael Kors convertirse en un fenómeno efímero? ¿Tenía esta marca de los años 2000 poder de permanencia para entrar en el olimpo de firmas como Chanel, Gucci, Hermès o Louis Vuitton? Y, de ser así, ¿qué debía hacer para lograrlo?

A pesar de la confianza de Idol, la experiencia de Coach, uno de los principales competidores de Kors, constituía un serio recordatorio de cómo en la industria de la moda el éxito puede ser fácilmente arrebatado. En palabras de Luca Solca, prominente analista de la industria, Coach se puso «muy de moda, tan de moda que todo el mundo quería uno, tan de moda que todo el mundo se compró uno, tan de moda que todo el mundo lo tenía, tan de moda que, cuando alguien apareció con una alternativa –Michael Kors, Tory Burch, etc.–, muchos prefirieron a los

¹ La OPV de Michael Kors había eclipsado el volumen de la salida a bolsa de Ralph Lauren, que, en 1997, alcanzó los 767 millones de dólares. Según, Renaissance Capital, asesor de inversiones de OPV, se trataba de la OPV más grande del mundo de la moda desde que la firma comenzó a recoger datos en 1995.

Caso preparado por Alice Tozer, asistente de investigación, y Verónica Arribas, asistente de investigación en el ISEM, bajo la supervisión del profesor Fabrizio Ferraro y de Andrea Baldo, director general de Marni Spa, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Este caso se ha escrito en colaboración con el ISEM Fashion Business School. Diciembre de 2014.

Copyright © 2014 IESE. Copyright de esta traducción © 2015 IESE. Para pedir copias de este documento dirijase a IESE Publishing a través de www.iesep.com, escriba a iesep@iesep.com o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.



nuevos». ² ¿Iba Michael Kors a caer en el mismo error? ¿La receta para su éxito conduciría también, irónicamente, a su fracaso? Las palabras del propio Michael Kors resonaron en la cabeza de Idol: «Hoy en día, resulta fácil llamar la atención; lo difícil es perdurar».

El precio de las acciones comenzó a vacilar levemente en el verano de 2014. La prensa y los analistas estaban ansiosos por señalar este hecho como un indicio de debilidad del margen operativo. Frente a todo esto, Idol insistió en proseguir con los planes de expansión internacional de Michael Kors. ¿Cómo iba a lograrlo sin debilitar la marca? ¿Qué problemas tendría que superar?

Historia de Michael Kors

Michael Kors, nacido en Nueva York en 1959, creó por primera vez la línea de moda que lleva su nombre en mayo de 1981, y la marca pronto alcanzó las estanterías de exclusivos grandes almacenes como Saks Fifth Avenue. Con una colección únicamente para mujer, el lanzamiento marcó la incursión del joven diseñador en el mundo del diseño independiente. Poco antes del lanzamiento de la línea, Kors había abandonado sus estudios en una escuela de moda de Nueva York para adquirir experiencia profesional en la *boutique* francesa Lothar's.

En 1982, con veintitrés años de edad, convenció a Anna Wintour (quien, cuatro años más tarde, se convertiría en la editora de la versión británica de la revista *Vogue*) para que viera su colección. Entre ellos surgió una estrecha relación, y, con el tiempo, Michael Kors sería un diseñador de culto. Sin embargo, la compañía tuvo que superar antes algunos retos.

La bancarrota llamó a las puertas de Michael Kors en 1990, lo que le obligó a repensar su posicionamiento. Fue entonces cuando nació el concepto que tanto éxito le proporcionaría: el diseño *sport chic*. Sobre esa época, Kors declaró:

«Volví al consumidor. Pasé mucho tiempo en las tiendas escuchando qué opinaban las mujeres realmente. Habíamos salido de los ochenta (hombreras). Con la llegada de los noventa, las cosas empezaron a ser más discretas, y yo tenía que averiguar qué iba a suceder. Tenía que encontrar una combinación, algo que no fuese tan detestable como el estilo de los ochenta, pero quería seguir sintiendo el *glamour*».³

El resultado fue el lanzamiento, en 1995, de una línea de Michael Kors más económica que conllevó un cambio gradual de enfoque: de la moda de gama alta al lujo asequible, con la introducción de una colección para hombre, de accesorios y de una línea de perfumes. Sin embargo, el foco continuó estando en el *prêt-à-porter*. En un artículo publicado en 1997, se describía Michael Kors como una de las «pequeñas o medianas casas de moda que juegan con un diseño creativo y con la innovación más que con la gestión de la marca [...], más cercana a las casas francesas del *créateur*, [que] tienen muy poco peso en el mercado norteamericano y mundial, y no pueden compararse con los Calvin Klein, Ralph Lauren o, incluso, Donna Karan».⁴ En esa misma época, en 1999, Kors se convirtió en el director creativo de la casa de

² L. Solca, P. Bertini y H. Fan (marzo de 2013), «Luxury Goods: Psychology and Mechanics», Exane BNP Paribas. Sobre el mismo tema, refiérase también: E. Paton (29 de abril de 2014), «Coach earnings plunge as US sales tumble», *Financial Times*.

³ British Vogue (mayo de 2013), «Michael Kors», YouTube, www.youtube.com/watch?v=SnbE-VQOyNg. Último acceso: diciembre de 2014.

⁴ *Women's Wear Daily* (7 de noviembre de 1997).

moda francesa Céline, una división de LVMH. En febrero de ese mismo año, saltó la noticia de que LVMH había adquirido un tercio de las participaciones de Michael Kors (posteriormente, en diciembre de 2010, el 10% sería vendido a Onward Kashiyama USA).

En 2003, Michael Kors estaba recibiendo los premios más prestigiosos de la moda estadounidense. Anna Wintour, famosa por crear y destruir carreras en el mundo de la moda,⁵ estaba detrás de la alianza corporativa venidera: Michael Kors y Sportswear Holdings (previamente, la editora británica había negociado muchas otras alianzas, como, por ejemplo, la de Bottega Veneta con Gucci). Wintour también ayudó a relanzar a un fracasado John Galliano, [...] así como a Marc Jacobs en Louis Vuitton».⁶

Así, John Idol y sus socios (los dueños de Sportswear Holdings: Lawrence Stroll y Silas Chou) adquirieron la empresa de Michael Kors en 2003. Junto con Kors como director creativo, expresaron su deseo de transición de una marca de «seguidores de culto» a una que llenara de elegancia el guardarropa de una clientela mundial y multigeneracional. «[Michael Kors] era un negocio de 20 millones de dólares en 2004», afirmó Idol en una entrevista, y añadió que la empresa «estaba perdiendo dinero y, probablemente, habría desaparecido si no la hubiésemos comprado».⁷ También afirmó que, cuando él y sus socios compraron la compañía, el nivel de reconocimiento de la marca de Michael Kors era del 11% en Estados Unidos. En 2012, era del 78%.⁸

En el año 2004, Kors fue invitado a ejercer de juez en Project Runway, un *reality show* de la televisión estadounidense. «No imaginaba que el público estuviera tan interesado en el proceso de diseño», declaró en una entrevista, refiriéndose al formato del *show*. Pero lo estaba, y el éxito de la empresa del protagonista del *reality* no hizo sino aumentar como consecuencia de la notable popularidad que alcanzó en el exitoso programa de televisión, que dejaría en 2012.

La oferta de productos

Michael Kors contaba con dos colecciones distintas: Michael Kors y MICHAEL Michael Kors. La primera representaba el segmento de lujo de la marca; la segunda, la colección de lujo asequible (véase el Anexo 4). Ambas líneas ofrecían accesorios, calzado y prendas de vestir. Los analistas coincidían en que la línea de lujo asequible generaba más del 90% de los beneficios.

La colección de Michael Kors estaba compuesta de prendas de vestir, así como de ropa *prêt-à-porter* para hombre y mujer, y diversos accesorios. Los productos más emblemáticos eran los bolsos, pero también se comercializaban zapatos y pequeños artículos de cuero, así como otras pieles exóticas. Los bolsos y artículos de piel se vendían al consumidor final a un precio de entre 500 y 6.000 dólares; el calzado, entre 300 y 1.200 dólares, y la ropa para mujer, entre

⁵ J. Nelson (2012), *Airbrushed Nation. The Lure and Loathing of Women's Magazines*, Seal Press, Berkeley (California).

⁶ Ibid.

⁷ Georgetown University (febrero de 2013), «A Conversation with John Idol, CEO of Michael Kors» (min. 17:10), YouTube, www.youtube.com/watch?v=9B0ISYBJ3Yc. Último acceso: diciembre de 2014.

⁸ Estudio de marca en Estados Unidos encargado por la compañía y citado por Idol en: Georgetown University (febrero de 2013), «A Conversation with John Idol, CEO of Michael Kors» (min. 17:10), YouTube, www.youtube.com/watch?v=9B0ISYBJ3Yc. Último acceso: diciembre de 2014.