

# IX Encuentro de Empresarios de Marcas de Prestigio

**P**ocas veces tenemos la oportunidad de presenciar una reunión con un nivel de excelencia tan elevado. La celebración del IX Encuentro de Empresarios de Marcas de Prestigio se centró esta vez en la innovación y crecimiento de las industrias del lujo.

Organizado conjuntamente por el ISEM e IESE, ambos parte del Consejo Editorial de nuestra revista, este evento nos permitió una percepción objetiva y directa del mundo de la moda y de las diferentes estrategias empleadas por compañías líderes, entre ellas GIORGIO ARMANI, L.V.M.H., LOreal, Ferragamo, Marqués del Riscal o Bottega Véneta, entre otras.

La propia Covadonga O'Shea nos adelantó los objetivos de este encuentro: "Desde el ISEM pensamos que este evento da la oportunidad de escuchar a aquellos expertos en el mundo de la moda que tienen el know how, las herramientas y la experiencia para mantenerse en la vanguardia. Los ponentes conforman un plantel de lujo en un sector de que evoluciona a gran velocidad, lo que nos ha llevado a titular este encuentro como una reflexión sobre innovación y crecimiento en la industria del lujo.

En el mundo de la moda se está mirando mucho a los países BRIC (Brasil, Rusia, India y China). La globalización en este sector, con los factores sociológicos y económicos que conlleva, obliga a las empresas a ponerse al ritmo del mercado y las perspectivas que se analizan desde las diferentes estrategias empleadas, nos aportan una visión de tremendo interés."

## LOS INGREDIENTES DEL LUJO

Hay muchas definiciones del lujo, pero una de las más claras que hemos escuchado en este encuentro ha sido: "El lujo es un cóctel de calidad, diseño, exclusividad y creación de tendencia".

La calidad es clave según Carlos Días, fundador de Roger Dibuis, quien la define como la actitud de un empresario hacia el consumidor: "Es un compromiso de la marca con el cliente. La calidad es una filosofía y no admite treguas. Debemos poner en cuestión lo realizado ayer, para que mañana sea mejor. Además, la calidad engloba el "savoir faire" de los artesanos, un patrimonio esencial de las marcas de lujo, que en la actualidad se apoya, sin desvirtuarse, en las nuevas tecnologías."

El "design" es otro de los factores importantes dentro del mundo del lujo. Debe ir de la mano de la calidad y de tener en cuenta factores como el confort, la funcionalidad, la personalidad y la distinción, dando un aspecto único que lo hace reconocible. ¿Quién no es capaz de distinguir un traje Armani?



Foto cortesía de Armani.

Tanto la calidad como el diseño nos llevan al concepto de la exclusividad. Un producto con calidad y diseño tiene los factores necesarios para huir de la banalidad. La exclusividad es el punto esencial para posicionar el producto dentro del mercado. Determinar a través del marketing quién es el consumidor es otro factor diferencial donde se están realizando grandes avances, como nos explicará Robert Triefus (Giorgio Armani) más adelante, siendo la fidelización un importante "objetivo".

Por último, la tendencia es el punto final del ciclo del producto. La exclusividad nos ha llevado al marketing y desde el marketing llegamos a la creación de tendencia, donde determinados productos pueden llegar a ser más "opinión leaders" que otros.

En definitiva, el cóctel ideal consiste en tener una gran calidad con un buen diseño y una distribución exclusiva que cree tendencia.

### UN CONSUMIDOR EXIGENTE

El servicio es un factor clave en el mundo de la alta gama, ya que no sólo la impresión causada por el producto determina la exclusividad. Se necesita una visión global donde todos los detalles cuentan. Un producto bien confeccionado con un servicio de asistencia post venta de mala calidad afecta a la imagen más de lo que se podría pensar. Por eso la gestión de todos los detalles resulta fundamental.

La actitud del consumidor ha cambiado más en los últimos 5 años que en las dos décadas precedentes, "y cambiará más aún en un futuro próximo que en los dos últimos siglos" comenta Días. Antiguamente los relojes se adquirían con la intención de legarlos a los descendientes. Interesante, pero no permite el crecimiento empresarial.

Desde el mundo de las marcas de lujo, se ha contribuido al cambio de esta tendencia y, hoy en día, lo más frecuente es poseer relojes para múltiples actividades: visita a clientes, asistir a fiestas, ir al mar. Ocurre lo mismo en ropa, vehículos o casas. Tenemos clientes que poseen muchos relojes y no los usan para saber la hora, sino para causar una impresión y vivir una emoción. Compran emociones según sus posibilidades identificando estas adquisiciones su personalidad.

Patricio di Marco, CEO de Bottega Veneta, coincide definiendo el lujo como producto de exquisita calidad y manufactura, con exclusividad y alto coste. "El lujo es lo extraordinario dirigido a una élite de gran capacidad adquisitiva." Para él, la definición del lujo se desenfocó y volvió confusa en los años 90, pasando de una definición clara, representada por compañías como Mermes, a mezclarse con un lujo permisible por mayores segmentos de la población.

### ESTRATEGIAS DE ÉXITO

Para Robert Triefus, vicepresidente mundial de comunicación de Giorgio Armani (marca creada hace 32 años), la compañía ha tenido una estrategia única en el sector durante los últimos 10 años. Con 4900 empleados directos y varios miles de trabajadores indirectos, ha seguido una línea de verticalización e integración. "Con 13 fábricas en Italia" nos **explica**.



En la primera foto, Doña Covadonga O'Shea, presidenta del ISEM. En la segunda, Robert Triefus, vicepresidente ejecutivo de Giorgio Armani. En la tercera, Juan Pedro Abeniagar, presidente de L.V.M.H. Perfumes Ibérica. Y en la última, Michele Morsa, CEO Salvatore Ferragamo.



"seguimos creyendo en el valor agregado que nos produce el Made in Italy, invirtiendo en nuestra red propia de tiendas que cubre hoy 4-6 países".

Curiosamente, comenta, los países del este representan una de las oportunidades de crecimiento "más excitantes". Países como China, India y Rusia son los que reciben más cobertura en prensa, pero otros como Polonia resultan igualmente interesantes para nosotros. Para hacerse una idea de nuestro crecimiento, en 2005 hemos llegado a ser la segunda marca italiana de moda, superando a Prada y detrás de Gucci (aunque Gucci no sea una firma "puramente" italiana - n. de redacción).

Triefus apuesta por crecer "de manera orgánica, reinvertiendo el 70% de nuestro cash flow en el negocio. En los últimos 7 años, hemos reinvertido más de 700 millones de euros en tres áreas; una de ellas ha sido la adquisición de las áreas producción que no eran propiedad directa, no renovando licencias." Y añade: "Hemos analizado detalladamente nuestra distribución y retail, y allí donde era razonable (mercados maduros donde no teníamos el control) hemos adquirido esa distribución a nuestros franquiciados. Evidentemente existen mercados como Rusia y China, donde es necesario tener socios locales, pero conforme las regulaciones se van relajando, retomamos posiciones."

"En otros mercados sin turismo, donde hemos de basar nuestro negocio en los clientes locales, estamos, de forma continua, profundizando en su conocimiento. En los 7 últimos años y basándonos en marketing con bases de datos, el crecimiento ha sido significativo y continuamos invirtiendo para desarrollar este modelo", asegura Triefus de Giorgio Armani.

Para empresas más pequeñas y algo menos conocidas, como Bottega Véneta, las estrategias son diferentes, nos explicaba Patricio di Marco: "Desde nuestra compañía, y en su relanzamiento, sabíamos que habríamos de basar el reposicionamiento en los valores originales de Bottega: la máxima calidad, una discreta elegancia y la individualidad. Para ello nos hemos centrado en nuestros artesanos y en la calidad de nuestros exclusivos procesos en el tratamiento del cuero. Además pusimos énfasis en nuestro slogan: Cuando tus iniciales son suficientes. No necesitábamos un logo, considerando que nuestras iniciales eran suficientes."

Di Marco aseguró que la estrategia se basó en "la ausencia de publicidad directa durante los dos primeros años, centrándose en el boca a oreja, los impactos en prensa y la apertura de nuevas tiendas. Definimos los productos de cuero como nuestro "core business", y añadimos nuevas líneas de producción como: joyería, productos para las casas, líneas de mujer y hombre...y pusimos gran énfasis en la distribución" •