

## TEMA 2. LAS MARCAS DE LUJO

### I. Introducción

La identidad de marca es un aspecto clave en las marcas de lujo. Es lo que la marca representa, es lo que le hace ser única entre todas las que compiten en el mismo sector con productos similares. Se podría decir que este es uno de los aspectos más difíciles a conseguir. Aunque la identidad de marca no es un aspecto exclusivo que corresponda únicamente a las marcas de lujo, el resto de marcas también tienen identidad propia, en el sector del lujo esa identidad no se crea únicamente con una trayectoria de calidad, de buen servicio o cálida atención al cliente. Es necesario algo más. Ese “algo más” lo componen los valores intrínsecos que la marca representa. Esos valores perduran a lo largo del tiempo y se componen de importantes connotaciones culturales (A. SOM/ C.BLANCKAERT, pp. 134-135). Las marcas de lujo utilizan las connotaciones culturales para enmarcarse dentro de un contexto socio cultural. La historia de la marca dice mucho de la misma, las marcas de lujo más importante hoy en día son marcas que llevan muchos años en el mercado. En la actualidad el reto está en aunar esa tradición pero sin olvidar la modernidad.

Las marcas intentan construir su identidad a través de los mensajes que envían a sus clientes mediante la publicidad, el marketing, los propios artículos que comercializan, las experiencias, etc.

### II. La creación de una marca de lujo

Entre los aspectos que hacen que una marca sea o se convierta en una marca de lujo podrían destacarse los siguientes (S. CAMPUZANO, pp. 121 y ss.):

1) *Exclusividad*. Es decir, lo contrario a lo masivo. La exclusividad es reflejo de singularidad y distinción. La exclusividad es un aspecto esencial en el lujo que necesita de otros aspectos para poder existir. Es decir, es necesario que la calidad, el tipo de distribución, la innovación se cuidan hasta el más alto nivel para que la exclusividad pueda tener lugar.

2) *Calidad*. Mayor calidad que productos de la misma gama. Que el producto dure, sea distintivo, refinado y perfecto son características que deberían acompañar a un producto para ser considerado de lujo. Los procesos de elaboración son muy importantes, tanto que la marca en muchas ocasiones los utiliza para realzar su propia identidad haciendo partícipe al cliente en

el mismo. Así, el grupo LVMH ha realizado varias campañas en estos últimos años donde enseñaba al cliente cómo se elaboran y crean sus productos. Los clientes podían visitar sus talleres, cavas, fábricas... (S. CAMPUZANO, p. 129).

3) *Innovación y creatividad*. Esta innovación o creatividad puede ser tecnológica o artística depende del producto en cuestión. Para crear productos innovadores hay que invertir en I+D, no se puede sobrevivir sin potenciar este aspecto. La creatividad y la exclusividad bien combinada generan deseo. Un ejemplo, podría ser la firma *Lancôme*, marca del grupo L'Oreal (invierte en I+D el 3% de su cifra de negocio y tiene a 3000 personas trabajando en investigación).

4) *Experiencia*. Añade valor y está vinculada a las emociones. Se basa en la búsqueda de momentos de placer y agradables para el cliente. Las experiencias que se quieren transmitir con las marcas de lujo se potencian o se crean con el marketing experiencial. Este tipo de marketing se aplicó en un principio a la distribución minorista, pero al lujo se adapta a la perfección (S. CAMPUZANO, p. 138). El lujo actual va más allá de la compra y venta de un producto y/o servicio, se intenta que el cliente sienta, disfrute, sea un poco más feliz. ¿Cómo se hace esto? Apelando a las emociones, a lo sensorial. Esto es lo que se conoce como lujo emocional o lujo experiencial. Estas sensaciones se consiguen como ya se ha señalado con el marketing experiencial. Estas estrategias de marketing no pueden ser acciones aisladas o puntuales de la marca (S. CAMPUZANO, p. 139), deben tener continuidad con el fin de que el cliente sienta que dichas sensaciones no cesan. ¿Cómo se crea una experiencia? El escenario para crear dichas emociones es clave.

Ejemplo 2. El grupo LVMH que posee la marca *Kenzo*, creó en el año 2000 un perfume conocido *flowers by Kenzo*, el creador del perfume es un español y el símbolo o imagen de la fragancia es una amapola. *LVMH* desde que se presentó el perfume en el mercado ha plantado amapolas en muchas ciudades del mundo el día que se inicia el verano, así lo ha hecho en ciudades como Moscú, París, Londres o Viena.

Otro elemento para crear experiencia es la intriga. Crear o tener historias que contar al cliente sobre la marca. Por seguir con el ejemplo del perfume de la marca *Kenzo*, en los puntos

de venta el cliente era informado sobre las facetas de la fragancia pero también se le hacía partícipe en otras actividades como la creación de flores de origami (S. CAMPUZANO, p. 140).

Por último, no se puede olvidar la relación entablada entre el cliente y la marca (S. CAMPUZANO, p. 140). Como ya se ha señalado, las experiencias no se pueden transmitir de una vez, al cliente hay que acompañarle, así lo exige el marketing experiencial. Por seguir con el ejemplo del perfume de Kenzo, esta marca crea una página web para que los clientes subieran una foto plantando una amapola. Las 5 mejores se publicarían en una revista femenina. En definitiva, la marca persigue crear una emoción mediante la belleza de las amapolas, hacer partícipe al cliente de esa pureza, belleza y esplendor que transmiten.

5) *Precio*. El precio es una vía para posicionar a la marca en el mercado, ya que cada segmento del mercado nos exige un precio. Por eso, es necesario tener claro la franja del mercado en la que se desea situar a la marca. Aspectos que no pueden dejar de valorarse, son por ejemplo ¿Quiénes son los competidores? ¿Quiénes pueden ser clientes?

El precio es sin duda un factor diferenciador. Es una forma de diferenciar los productos Premium de los productos de lujo, por ejemplo. El precio en los productos de lujo es elevado debido a que está íntimamente relacionado con la exclusividad, la calidad y la innovación. Un aspecto que no debe olvidarse es que no todo producto caro va a ser de lujo. El lujo se deriva de la conjugación de todos los caracteres estudiados (S. CAMPUZANO, p. 145)

Así, por tanto, el precio marca el nivel de facturación y la cuota de mercado, el margen obviamente también va a depender del margen que se haya decidido.

Las marcas de lujo tienen la posibilidad de subir el precio por encima del IPC. No obstante, esto sucede cuando la marca es reconocida y está asentada en el mercado, cuando es nueva se necesita tiempo para poder hacer esto. Aun así, cada vez las marcas, aunque sean de lujo tienen menos margen para subir los precios sin justificaciones. De hecho, sólo unas pocas, se podría decir que las que han creado el mercado, podrían tener esas capacidades.

La elasticidad de la demanda está presente en los productos de consumo. En los productos de lujo existe bastante inelasticidad. *Efecto “Veblen”*: este efecto tiene lugar cuando un producto de lujo baja el precio y se deja de consumir debido a que para el cliente dicha bajada ha hecho que pierda valor (S. CAMPUZANO, p. 147).

Otro aspecto importante para la fijación del precio de un producto en función del canal de venta elegido. En concreto, en función de la rentabilidad que ofrece ese canal (S. CAMPUZANO, p. 147). El precio suele basarse en atención a los puntos de venta propios. Cuando los productos son vendidos mediante la distribución indirecta, decir que los costes son elevados y los márgenes pueden ser menores, muchas veces, estar en determinados canales a la marca le puede beneficiar, ya que refuerza su imagen de marca aunque la rentabilidad que obtenga sea menor.

El precio también puede influir en la identidad de marca. Aunque como no son productos necesarios, el consumidor no compra en función del precio, busca más calidad y creatividad, que buen precio. Hasta hace pocos años, las marcas de lujo solían incrementar los precios en un 10% cada año. Otras marcas como *Louis Vuitton* siempre le ha gustado justificar el incremento de precio en determinados mercados, por ejemplo el japonés. Las firmas de lujo también deben llevar a cabo estrategias en cuanto al precio, así deben decidir por ejemplo si aplican un precio global para sus productos (mismo precio para el producto con independencia del mercado en el que venden) o si el precio varía en función del mercado en atención a costes como el transporte y la distribución a nivel local.

**Yves Saint Laurent a análisis.** La traición de los valores tradicionales de una marca puede perjudicarla y mucho, prueba de ella es la famosa marca Yves Saint Laurent (YSL). Esta marca lanzó su primera colección en 1962, su creador Yves Saint Laurent, el cual se había formado y crecido como diseñador en una de las casas de alta costura francesa más importante de la época, Dior. Yves Saint Laurent revolucionó la alta costura con la creación del esmoquin y la chaqueta safari. Esta marca no sólo se caracterizó en sus inicios por trabajar el segmento de la alta costura sino también el ready-to-wear. Los años 70 y 80 fueron años dorados para la marca, con musas muy importantes de la talla de Loulou de la Falaise, transmitía sofisticación, glamour, seducción, aspectos que la marca quería transmitir a sus clientes y al mundo en general. Los años 90 no fueron tan buenos para la firma. Esta situación pudo deberse a la venta de la compañía a la empresa farmacéutica SANOFI y posteriormente al grupo Gucci. Aunque el propio Yves Saint Laurent se seguía ocupando de la alta costura, la identidad de la marca se tambaleó. Tom Ford fue el que se encargó de darle un aspecto diferente a la marca, una estética “porno chic” que hizo que la marca YSL no fuera reconocida entre sus propios clientes. Perdió parte de sus valores e identidad, por lo que la marca se resintió en esos años, no resultando rentable. Otro hecho que también afectó a la firma fue que en 2002 su creador tuvo que dejar de diseñar, por lo que el grupo Gucci quedó en solitario como máximo responsable de continuar con la firma. Tras la salida en 2004 de Tom Ford de Gucci, uno de los objetivos ha sido rehabilitar la marca, volver a transmitir sus valores, sus raíces y esencia. Para ello, en 2010 se abrió en la conocida avenida Montaigne de París una tienda de las conocidas como *flagship*, en 2011 se decidió cambiar la marca, así de Yves Saint Laurent, se ha pasado a las siglas YSL y a Saint Laurent. Según los responsables de este cambio se persigue volver a la esencia de la marca del mismo modo que implica el inicio de una nueva era. Debido al bajón comercial de la marca durante años, estos cambios junto con el hecho de adentrarse en la venta de productos como cosméticos o accesorios. La historia de YSL hace reflexionar como las decisiones empresariales al margen de la identidad de la marca, de su esencia pueden causar daño a la misma y por muy reconocida y apreciada que sea tenga problemas para remontar comercialmente.

Fuente: A. SOM/ C.BLANCKAERT, *The Road of luxury*, Wiley, 2014, pp. 142-144.

### III. El tipo de cliente que consume lujo

Otro aspecto esencial es cómo se relaciona la marca, la compañía con el cliente. Las marcas de lujo también necesitan fidelidad, necesitan de un cliente fiel que compre sus productos. Pero ¿Cómo se crea tan fidelidad especialmente respecto a productos que no son necesarios? Un aspecto importante que no se debe olvidar es que el consumo de productos de lujo no es racional. Si lo fuera, nadie compraría lujo. Una de sus características es que no es necesario. El lujo se consume por otras razones. Causas que están muy relacionadas con el aspecto psicológico y emocional de las personas. Ahí es donde trabaja muy fuerte el marketing. El lujo no es necesario pero al que lo consume se le produce la necesidad de hacerlo, aquí va a depender mucho del tipo de consumidor. Los expertos han llevado a cabo diferentes clasificaciones en atención a las características de los consumidores, así es posible diferenciar (A. SOM/ C.BLANCKAERT, pp. 145-146):

- a) *El consumidor hedonista.* Es un tipo de consumidor joven, optimista, con cierto poder adquisitivo y que busca productos que le hagan disfrutar.

- b) *El consumidor con aspiraciones*. Este consumidor conoce lo que compra, busca productos de calidad que duren en el tiempo. Es un consumidor que le gusta invertir en sí mismo y al que le influye las experiencias de otros consumidores a la hora de comprar.
- c) *El consumidor tradicional*. Este grupo suele estar encabezado por mujeres en edad madura. Son leales a determinadas marcas y les gusta ir a la moda.
- d) *El consumidor experto*. Este consumidor es un experto en lujo, esto es así debido a que es un consumidor asiduo. Es el que más dinero tiene para gastar en este tipo de productos. Es un consumidor al que le interesas la calidad de los productos, le preocupa su contenido, de qué materiales están realizados, si son naturales, el proceso de fabricación...
- e) *El consumidor ostentoso*. Este tipo de consumidor está más preocupado por exhibir el producto que por el producto en sí. Es el que menos capacidad económica tiene, por lo que le importa que el logo del producto sea visible.

#### **IV. Del negocio familiar al conglomerado empresarial**

##### **1. Estado de la cuestión**

Los negocios familiares son una forma muy extendida de negocio. Hay países donde este tipo de negocio predomina. Se considera negocio familiar cuando más de un 50% del control o acciones de las compañías se encuentra en manos de la familia. En la industria del lujo, las firmas de lujo han sido tradicionalmente familiares. El propio fundador, sus hijos o nietos son los que dirigían el negocio. En relación al sector del lujo ha habido compañías pequeñas pero también otras de grandes dimensiones con importante expansión internacional y operando en diferentes sectores. Sin embargo, estas empresas familiares han tenido un denominador común y es que la mayoría de ellas no han sobrevivido. Las razones pueden ser muy variadas pero un aspecto común que suele suceder, en general a las empresas dirigidas por miembros de una misma familia es que la organización y dirección de la compañía fracasa. Así, se dice que el 95% de las empresas familiares no sobreviven a la tercera generación. Ante esta situación cabe plantearse qué sucede en la industria del lujo

La empresa familiar presenta ventajas e inconvenientes. La lealtad de los empleados o el alto grado de conocimiento del negocio podrían ser ventajas, pudiendo ser considerados

inconvenientes, por ejemplo que los puestos de más alto nivel son para los familiares. Esto hace que no se atraiga a personas de alto nivel en dirección.

Razones de por qué hasta los 80 los negocios familiares en la industrial del lujo tenía éxito (A. SOM/ C.BLANCKAERT, p. 161) :

1. Compromiso.
2. Escasa burocracia.
3. Fuerte cultura corporativa.
4. Orgullo por la firma
5. Ánimo de transmitir el know-how
6. Confluencia de intereses.

Razones de por qué las empresas familiares han tenido difícil la supervivencia (A. SOM/ C.BLANCKAERT, p. 161):

1. Dificultad para atraer al talento.
2. Falta de disciplina
3. Relaciones personales.
4. Complejidad de los mercados en la actualidad.
5. Falta de formación en organización y liderazgo.

Por lo tanto, si la empresa familiar era una vía tradicional para gestionar y liderar firmas de lujo y actualmente no es la tónica general, cabe preguntarse qué otro tipo de gestión existe en el sector del lujo. En respuesta a esta cuestión podríamos decir que los conglomerados empresariales o multinacionales del lujo son unas empresas importantes en este sector. Se trata de grandes empresas que han ido adquiriendo firmas de lujo, casas tradicionales de moda, desde los años 80 hasta la actualidad debido básicamente a la imposibilidad de dichas firmas de continuar en manos de una gestión familiar u otro tipo de gestión que no proporcionaba ningún beneficio a la continuidad de la misma. El mayor exponente como empresa multinacional en el sector del lujo es el grupo *LVMH* como se estudiará más adelante.

## **2. La evolución de las *measons* francesas**

Los talleres de alta costura siempre han sido talleres artesanales, se han caracterizado por su independencia del resto del negocio (A. SOM/ C.BLANCKAERT, p. 162). Se podría decir que al menos hasta los años 90, la alta costura fue una de las partes más importantes del negocio.

Actualmente se podría decir que la sección cosméticos, perfumes, accesorios han cobrado bastante protagonismo en los ingresos que supone para la marca. Los perfumes han sido los primeros en fabricarse en masa y distribuirse mediante redes de distribución. Estos productos han podido implicar un acercamiento al lujo a personas que por su capacidad económica no podrían acceder a productos designados con tal denominación.

El sector del lujo se ha transformado en las últimas décadas. Actualmente la inversión extranjera juega un papel fundamental para la solvencia de las firmas. Así, las líneas de actividad en la que operan se han ampliado, aunque son marcas de lujo lo que importa es vender productos. Por tanto, la compañía no se puede dejar al vaivén de las creaciones de alta costura de un diseñador.

Se podría decir que entre los años 30 y 60 fue una época de florecimiento para las *measons* donde se creaba alta costura. Así, grandes firmas como *Chanel, Dior, Givenchy, Guy Laroche* surgieron en esa época (A. SOM/ C.BLANCKAERT, p. 163).

Hasta los años 70 las compañías dedicadas al lujo intentaban combinar los aspectos empresariales con la creatividad de la firma. Ya en 1989 surgió el primer conglomerado empresarial en el sector del lujo, *LVMH*. Esto supuso un cambio importante ya que le siguieron otros como el fundado por Francois Pinault, actualmente grupo *Kering*, pero antes denominado grupo PPR (Pinault-Printemps-Redoute), gran competidor de *LVMH*.

Por lo tanto, en definitiva, podemos decir que las *maisons francesas* de las primeras décadas del Siglo XX han desaparecido tal y como se concibieron entonces. Sus creadores hicieron una labor impecable en una época de posguerra, muy convulsa en Francia y también en el resto de Europa. Estos negocios artesanales, familiares actualmente pertenecen a grandes grupos empresariales que han sabido obtener la rentabilidad y mantenerlos en el tiempo, aspecto que no estaba asegurado si hubieran seguido siendo negocios locales con importante expansión internacional pero gestionados por la familia del fundador. No obstante, decir que no en todo caso ha sido así, hay firmas que nacieron en el seno de una familia y en la actualidad siguen en mayor o menor siendo gestionadas por parientes del fundador.

### 3. Las firmas italianas

Italia es un país con larga tradición en el sector del lujo. Es un país con una gran materia prima, pero además ha tenido un aspecto muy positivo, ha sabido vender muy bien sus productos. Al igual que sucedía con las *maisons francesas*, los productos de lujo se han caracterizado por encontrarse en mano de familias. El producto lo creaba un miembro y el negocio perduraba dos o tres generaciones, dependiendo siempre de la gestión y del tipo de producto en cuestión. Así, por tanto, un aspecto que ha caracterizado a estas empresas ha sido el de la adaptación a los retos del mercado global actual. La fabricación masiva en China, el paso al Euro, la digitalización, la crisis económica que comenzó en 2008, son aspectos que han hecho necesario que las firmas de lujo italianas hayan tenido que reestructurar sus negocios (A. SOM/ C.BLANCKAERT, pp. 165 y ss). Algunas han decidido que la integración vertical era la mejor opción para añadir valor al producto, sin embargo, otras, han tenido que vender a grandes multinacionales sus marcas debido a la incapacidad de gestionarlas y sacarles rédito. Tal ha sido el caso de *Bulgari* o *Loro Piana* que pertenecen actualmente al grupo *LVMH*. Con el ánimo de dar una visión práctica, se van a exponer algunos ejemplos.

**Versace.** Compañía fundada en 1978 por Gianni Versace es actualmente una de las empresas de origen italiana que continúa en gran parte perteneciendo a la familia Versace. Actualmente cuenta con diferentes y variadas líneas de productos, entre los que se encuentran muebles hasta perfumes pasando por sus colecciones de moda (A. SOM/ C.BLANCKAERT, p. 176). En este sector está presente en diferentes segmentos, tienen una línea para personas jóvenes (*Versace collection*) y otra de alta costura (*Versace Couture*) Esta empresa fabrica y distribuye sus productos. Tras el asesinato de su fundador en 1997, su hermana se hizo cargo del negocio, heredando su hija (sobrina de Versace) el 50% de la compañía. Esta firma tenía una línea de ropa deportiva, la cual dejó de comercializar en el año 2008 debido a las constantes falsificaciones a las que se veía sometida. Ante esta situación decidieron dejar de fabricar esos productos. A pesar de que ha sufrido diferentes altibajos, la compañía sigue estando controlada en su mayoría por la familia Versace. No obstante, para poder recibir una inyección de liquidez en 2014 tuvo que vender el 20% de la compañía a un fondo de inversiones (A. SOM/ C.BLANCKAERT, p. 176).

**Gucci.** Actualmente esta compañía pertenece al grupo Kering, propiedad de uno de los hombres más ricos del mundo Francois Pinault. Esta firma es el reflejo de como una mala gestión familiar podría haber llevado a la firma a desaparecer. Gucci se creó en los años 20 del pasado siglo. En sus inicios era una pequeña tienda de piel. Sin embargo, su expansión fue importante, ya que en los años 50 contaba con tiendas en ciudades como Londres o Nueva York (A. SOM/ C.BLANCKAERT, p. 168). En los 70 debido a las disputas familiares, la compañía sufrió series percances en la gestión, no había un verdadero director, lo que hizo que la compañía perdiera su esencia, con demasiadas licencias concedidas alrededor del mundo para explorar la marca y muy poco control sobre la marca. En los 80, debido a la falta de directrices claras, el nieto del fundador, el cual estaba al cargo de la gestión de la marca dejó la firma dando paso a un profesional del sector Domenico De Sole (A. SOM/ C.BLANCKAERT, p. 168). Éste vendió el 50% de la compañía a una empresa de inversiones de Baréin, la cual se quedaría con toda la compañía a mediados de los años 90. Entre los años 90 y 2004 el Señor De Sole junto con el famoso Tom Ford se ocuparía de gestionar la firma. En esa época la marca aumentó sus beneficios en más de un 30%<sup>1</sup>. Ambos se preocuparon también por ampliar el portafolio de firmas y adquirieron en esa época de liderazgo 6 firmas más entre las que se encontraba *Balenciaga*, *Alexander McQueen*, *YSL*, etc. En 2001, el grupo PPR, actual grupo *Kering* entró en acción comprando el conjunto de marcas. En 2004, De Sole y Ford dejaron de trabajar en Gucci, encargándose el grupo *Kering* de la misma hasta la actualidad (A. SOM/ C.BLANCKAERT, p. 169).

**Armani.** Esta firma es el reflejo del lujo italiano. El negocio comenzó en 1975 en Milán de la mano de Giorgio Armani y otro socio. Ambos con ideas muy claras tenían un objetivo que se cumplido y es crear un emporio. Actualmente la firma cuenta con más de 15 líneas de productos, entre los que se encuentran moda, joyería, zapatos, cosméticos y también hoteles. Se podría decir que *Armani* fue pionero en hacer el lujo accesible. Prueba de ello es que entre sus líneas hay un *outlet*. La concesión de licencias ha sido la vía utilizada para extenderse. A diferencia de otras firmas de lujo que también han elegido esta opción, la compañía ha estado muy pendiente de elegir bien a sus distribuidores y de ejercer un importante control sobre la marca. Este control era la forma de garantizar el estilo de la firma. Además, actualmente aunque cuenta con un importante número de fábricas en México, también ha llegado a acuerdos comerciales con importantes empresas de determinados sectores como *Fossil* para la fabricación de relojes o con *L'Oreal* para su línea de perfumes (A. SOM/ C.BLANCKAERT, p. 173). En definitiva, es posible decir que este es un ejemplo de empresa familiar dedicada al sector del lujo que todavía sobrevive a este tipo de gestión. Sin embargo, sin ánimo de transmitir negatividad sobre la gestión familiar en los negocios, en este caso en particular el fundador sigue vivo. La sucesión o relevo generacional en este tipo de empresas es uno de los aspectos más difíciles a superar. Quizás en Armani las directrices a seguir están claras, las personas que lideran las empresas están muy bien formadas y conocen los pasos a seguir para mantenerse en el sector del lujo.

#### **4. La gestión de las firmas del lujo: Conglomerados del lujo**

Los conglomerados empresariales del lujo han salvado a muchas firmas de desaparecer. Aunque estos conglomerados suelen mantener una gestión independiente de las firmas que forman parte del grupo, un aspecto que se controla de forma muy estricta son los resultados económicos de la firma en el mercado. Los productos se crean para venderlos. Las compañías del sector del lujo, aunque pueden diferenciarse de las empresas que crean productos para el gran público en muchos aspectos, tienen uno en común: fabrican para colocar los productos en

el mercado y obtener beneficios. Este quizás es un factor común a todo aquél que opera en un mercado, ya sea su producto y/o servicio de lujo o no. Especialmente en el sector del lujo cuando hay inversión externa en la compañía, los resultados económicos son importantes, ya que actualmente, las firmas de lujo para muchos son una inversión rentable ante la coyuntura económica mundial. A las marcas de lujo gestionadas por compañías pequeñas o familiares o empresas no tan pequeñas pero que sólo se ocupan de la gestión de una marca como es el caso de Tiffany, Chanel o Hermès, los resultados financieros son importantes, obviamente, la supervivencia de la compañía depende de ello. Sin embargo, estas empresas ajenas a los conglomerados muestran que también se puede competir con los grandes grupos empresariales de forma muy satisfactoria. Así, nos gustaría destacar como ambas gestiones, la de empresa pequeña-familiar y la del conglomerado empresarial, son las gestiones actuales en el sector del lujo y por ello vamos a desarrollar sus estrategias claves de gestión (A. SOM/ C.BLANCKAERT, p. 184).

En cuanto a grandes grupos empresariales del sector del lujo vamos a analizar al grupo *LVMH*, al grupo *Richemont* y al grupo *L`Oreal*. Sin embargo, no es posible olvidarnos de una compañía que representa al lujo por excelencia como es el caso de Hermès, la cual todavía sigue perteneciendo a personas vinculadas con su fundador.

- *Louis Vuitton Moët Hennessey* (LVMH): El conglomerado empresarial LVMH es el mayor del mundo en lo que a marcas y productos de lujo se refiere. En 2016 sus ingresos aumentaron en un 4% alcanzando los 26,3 billones de euros<sup>1</sup>. Este gran conglomerado del lujo comenzó su andadura en el siglo XIX, cuando *Louis Vuitton* comenzó su andadura profesional creando maletas y enseres para transportar el equipaje de la aristocracia francesa. Esta empresa de origen familiar se ha ido transformando a lo largo del siglo XX para llegar a lo que es hoy. Una característica esencial de las personas que han estado al frente de la compañía ha sido su ánimo expansionista y de crecimiento. Así, uno de los hitos más importantes fue cuando en 1987, la compañía *Moët & Hennessey* pasó a ser parte de *Louis Vuitton*, esta fusión también conllevó que importantes marcas como Dior pasaran a formar parte del grupo *Vuitton*.

Actualmente, el presidente de LVMH es el francés Bernard Arnault el cual ostenta más de un 46% sobre la compañía, le siguen los inversores internacionales que poseen alrededor del

---

<sup>1</sup> <https://www.lvmh.com/news-documents/press-releases/5-organic-revenue-growth-in-the-first-nine-months-of-2016/>

30%, inversores institucionales franceses que poseen un 15%, la familia *Bulgari* un 2,5 % y acciones que ostenta la propia compañía que alcanzan el 1,6% (A. SOM/ C.BLANCKAERT, p. 51).

LVMH al ser la empresa que más marcas de lujo posee está presente en muchos sectores. Así, es un importante protagonista en el segmento de la moda y la piel, poseyendo marcas muy reconocidas como la propia *Louis Vuitton*, *Marc Jacobs*, *Donna Karran*, *Kenzo*, *Loewe* entre otras muchas. También el sector de la cosmética y de la perfumería es una baza muy importante, ostentando marcas como *Parfums Christian Dior*, *Guerlain*, *Aqua di Parma* o *Parfums Givenchy*. No se pueden dejar de mencionar el sector de los relojes y de la joyería con importantes firmas como *Bulgari*, *Tag Heuer* o *Zennit* ni tampoco el de los vinos y bebidas espirituosas con marcas como *Möet & Chandon*, *Hennessy*, *Dom Perignon* o *Belvedere* entre muchas otras. Por último, señalar que el grupo LVMH también se ha interesado por la distribución selectiva, destacando la marca de cosméticos *Sephora*.

La gran cantidad de marcas que ostenta el grupo es fruto de una muy buena estrategia empresarial que ha estado marcada por la adquisición de firmas que ya eran muy reconocidas en el momento de adquirirlas. Así, entre las más importantes se encontraría la adquisición de *Kenzo* en 1993 o las conocidas firmas de relojes y joyas *Tag Heuer* o *Fred* adquiridas también en los años 90. Entre las más recientes se encontraría la firma *Bulgari* y la alianza con la familia *Koh*, la cual es la fundadora de *Heng Long Internacional* y ha permitido a *LVMH* afianzarse en el sector de las pieles de cocodrilo<sup>2</sup>.

Esto ha dado lugar a que el *LVMH* tenga 1508 tiendas alrededor del mundo, 703 tiendas en Estados Unidos, 1061 en Europa, teniendo sólo en Francia 492, 991 en Asia, en Japón 387 y en otras partes del mundo como América latina suma 384<sup>3</sup>.

Desde la perspectiva de la marca decir que un aspecto clave ha sido que *LVMH* ha apostado por la unidad de marca, cuidar mucho la misma con el fin de que no sufriera distorsiones. De este modo, el control sobre la distribución de los productos ha sido máximo, es de las pocas compañías del sector de lujo que posee todas y cada una de las tiendas en las que vende productos (A. SOM/ C.BLANCKAERT, p. 55). También otro factor muy importante ha sido salvaguardar la calidad de sus productos. En el presente la compañía se propone seguir avanzando e innovando en sus productos, ofrecer calidad y distinción con diseños diferentes que le permitan competir con el resto de empresas del sector del lujo. Aunque no es tarea fácil

<sup>2</sup> <https://www.lvmh.com/news-documents/press-releases/lvmh-to-jointly-own-and-control-heng-long-one-of-the-worlds-leading-and-most-renowned-tanneries-of-crocodilian-leather-together-with-its-founding-family/>

<sup>3</sup> <https://www.lvmh.com/investors/profile/key-figures/#region>

seguir manteniendo un conglomerado empresarial tan grande y que opera en sectores tan heterogéneos, a decir verdad el hecho de contar con un *cash flow* de casi 4 billones de euros le ayuda en su tarea<sup>4</sup>.

- *Richemont*. Esta empresa controlada por la familia Rupert es el segundo conglomerado más importante en el sector del lujo. Compañía suiza fundada a finales de los 80, con unos ingresos superiores a los 11 billones de euros, cuenta con marcas de lujo tan conocidas como *Cartier* o *Montblanc*. Los sectores en los que se mueve esta empresa son el de relojería y joyas y el de artículos como el de las plumas y bolígrafos de alta gama.

Una característica esencial de este grupo empresarial ha sido en llevar a cabo una organización independiente de cada una de las *maisons* que posee. Sus principales mercados son el europeo (38%) y el asiático (37%), seguido del estadounidense (14%) y del japonés (11%)<sup>5</sup>.

Actualmente ha sufrido una importante reestructuración debido a que las ventas del grupo habían caído un 13% respecto del año 2015. Así, finales del año 2016 el director Johann Rupert decidió eliminar la figura del Director General del Grupo y del Director de finanzas y sustituirlas por una junta directiva con el fin de tener un mayor control sobre el grupo empresarial. Entre los objetivos más inmediatos de *Richemont* se podría decir que es remontar las ventas en mercados como el europeo y el estadounidense, teniendo siempre presente el mercado asiático, el cual podría compensar los resultados en los dos anteriores. La innovación constante en sus productos y el gran renombre de las muchas firmas que pertenecen al grupo deben ser importantes armas para conseguir siendo un líder en el sector del lujo.

- *Hermès*. Esta firma podría decirse que representa el lujo por excelencia. Fundada en 1837 por Thierry Hermès, es de las pocas compañías que todavía es dirigida y cuyo control se encuentra en manos de la familia Hermès (A. SOM/ C.BLANCKAERT, p. 76). Esta compañía a diferencia de las anteriores no es un *holding* empresarial, sólo cuentan con una marca, pero tal es su valor que en el año 2016 su facturación alcanzó los 5 billones de euros, suponiendo un 7,4% más que en el año anterior<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> <https://www.lvmh.com/investors/profile/key-figures/#structure-financiere>

<sup>5</sup> <https://www.richemont.com/about-richemont/geographical-dispersion.html>

<sup>6</sup> <https://www.modaes.es/empresa/20170208/hermes-mantiene-el-impulso-eleva-sus-ventas-un-74-en-2016-y-supera-los-5000-millones.html>

Su sector de actividad se concentra en el sector de la piel y de la tabartería, los accesorios de moda, los productos de seda, la joyería y relojes, productos para el hogar y los perfumes. El mercado Asia Pacífico es el mejor para Hermès con una facturación de 1777 millones de euros, seguido por el europeo a facturar casi 1000 millones de euros, dicha cifra sin contar el mercado francés, ya que en éste llegó a facturar más de 700 millones de euros<sup>7</sup>. Otro mercado fuerte para la firma es el japonés donde facturó 724 millones de euros en 2016.

Su actividad a nivel mundial se caracteriza por intentar diferenciarse por encima de todo de sus competidores. Así, uno de los aspectos claves de su estrategia empresarial ha sido tener claro que sus productos por accesorios que fueran siempre iban a ir dirigidos a la élite económica. Esto es así debido a los precios tan elevados de sus productos. Además, otra característica esencial ha sido la innovación y la singularidad de algunos de sus productos. De este modo, *Hermès* fueron los primeros en incorporar cremalleras en sus productos. En cuanto a la singularidad de sus productos, destacar que actualmente en su web podría comprarse una silla de montar a caballo con alas y decoración de cocodrilo.

Otras de sus estrategias es que a diferencia del ánimo expansionista de apertura desmesurada de tiendas de sus competidores, *Hermès* ha sido mucho más cautelosa y se ha decantado por abrir pocas tiendas, pero muy cuidadas, apostando también por los *corners*.

- *L'Oreal*. Esta es la compañía más importante del mundo en lo que a productos cosméticos y fragancias se refiere. Fabricante y distribuidora de muchos de sus productos, *L'oreal* fue fundada por un químico francés en 1909, desde entonces no ha dejado de expandirse. Sus ventas ascendieron a 25,3 billones de euros en 2016.

*L'Oreal* tiene cuatro divisiones: profesional, consumidor, lujo y *Cosmétique active*. Los productos de la división “luje” se distribuyen a través de centros comerciales, tiendas de cosmética, boutiques propias y mediante el ecommerce. Los productos dirigidos al consumidor se distribuyen a través del *mass-market channel*. La división profesional a través de peluquerías y la de cosmética activa mediante farmacias, parafarmacias y centros de medicina estética<sup>8</sup>.

Esta gran multinacional cuenta con 31 marcas, entre ellas se podría destacar *Diesel*, *Lancôme*, *Yves Sant Laurent Bauté*, *Cacharel* o *Vichy*. La actividad de la compañía se centra en el cuidado de la piel, el color y el cuidado del cabello, protección solar, maquillajes y perfumes.

<sup>7</sup> <https://www.modaes.es/empresa/20170208/hermes-mantiene-el-impulso-eleva-sus-ventas-un-74-en-2016-y-supera-los-5000-millones.html>

<sup>8</sup> <http://www.theluxonomist.es/2016/06/06/el-adn-de-loreal/self-bank>

L'Oreal es una empresa que cotiza en bolsa desde el año 1977, tiene más de 80.000 empleados y opera en más de 130 países por todo el mundo. Además, se ha caracterizado por ser una empresa innovadora, contando con 497 patentes.

## **V. Bibliografía**

- S. CAMPUZANO, *La fórmula del lujo*, LID, Madrid, 2016.
- A. SOM/ C.BLANCKAERT, *The Road of luxury*, Wiley, 2014.