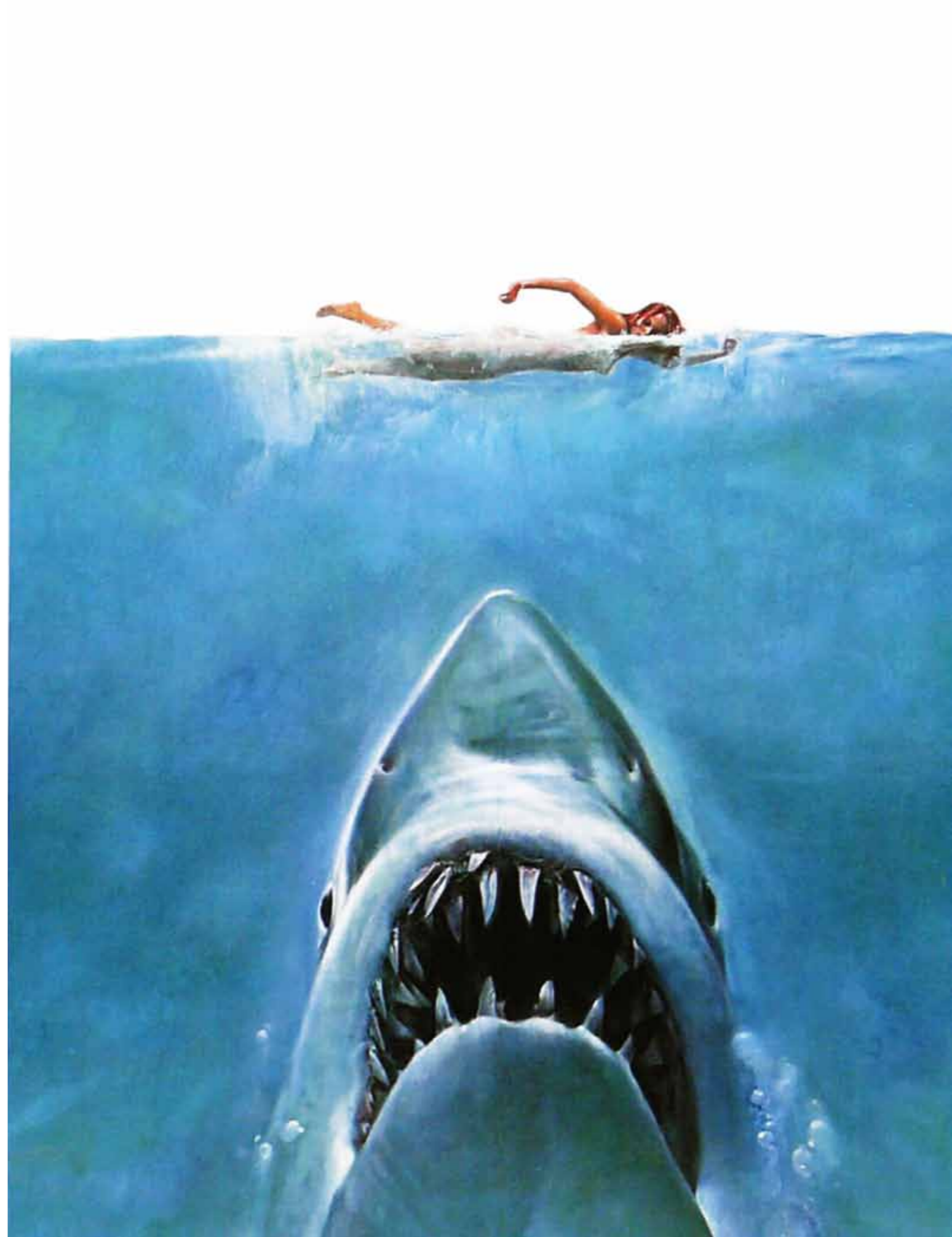


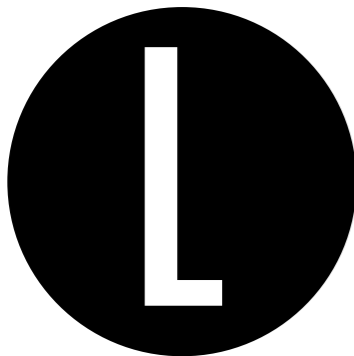
EL LUJO DE SOBREVIVIR AL PEZ MÁS GRANDE

En un mundo cada vez más globalizado puede resultar extraño que 'pequeñas' firmas del sector lujo como Rolex, Hermès, Chanel o Burberry renuncien al respaldo de grandes grupos como LVMH, Kering o Richemont.

Sin embargo, existe todo un universo de marcas independientes cuyo mayor afán es buscar la creatividad, distinguirse en su producto y estar en todo momento cerca del cliente. Mantener la propia identidad se convierte entonces en un gran reto.

POR ANA FRANCO





Le suenan de algo Encelade 1789 y W Motors? ¿Y los relojes de la suiza Hautlence? ¿Había oído hablar de las carteras que elabora la británica Ettinger? Son marcas que no copan titulares pero que forman parte del ecosistema del lujo por derecho propio. Hay vida más allá de Gucci, Dior y Louis Vuitton: todo un universo de pequeñas firmas independientes que venden productos artesanos de altísima calidad y que se ven eclipsadas por las luces de neón de los grandes grupos del gremio, con los que no pueden, ni quieren en muchos casos, competir.

Una de ellas es la empresa de calzado femenino hecho a medida Silvia Campbell, cuyos zapatos oscilan entre 1.500 euros y 2.200 el par. Su fundadora, la inglesa Silvia Campbell, sabe que los pequeños negocios son más vulnerables que los grandes en momentos económicos adversos como los de años anteriores. “Con un gran grupo detrás se puede aliviar una situación de falta de liquidez y que los bancos te ayuden, pero a largo plazo, ¿qué precio pagas por esa protección? Yo no amplío el negocio y éste crece regularmente, sin exigencias de aumentos de beneficio trimestrales. Las relaciones con mis clientes están por encima de todo lo demás. Confío en la longevidad de mi compañía y en el crecimiento estable de mi reputación en el mercado del lujo”, comenta la empresaria.

La diseñadora francesa de joyas personalizadas Sandrine Tessier sostiene la misma opinión: “Todas las pequeñas marcas, sobre todo las que trabajan cerca de sus

productos y de sus clientes, se ponen en peligro cuando los beneficios son más importantes que el artículo que venden. Personalmente, puedo dormir bien, sé lo que vendo, cómo está hecho y de dónde procede, y sé que mis clientes lo saben. Sobreviviremos con nuestro *savoir-faire*”.

Diferenciación de la marca

Ya sea porque no quieren dar el salto o porque no les han llamado interesándose por su negociado, muchos emprendedores reniegan de los colosos. Pero, ¿qué podrían perder si entraran en su esfera? Los españoles tienen presente el caso de Loewe, la gran marca de lujo patrio. Hace casi 20 años que cayó en las redes del todopoderoso Bernard Arnault, presidente del grupo francés Moët Hennessy–Louis Vuitton (LVMH), líder mundial de la industria del lujo (en 2014 obtuvo un beneficio neto de 5.648 millones de euros). Desde que la familia fundadora

LAS MARCAS INDEPENDIENTES SON MÁS CAPACES DE DIFERENCIARSE DEL RESTO EN CUANTO AL PRODUCTO Y A SU POSICIONAMIENTO

de Loewe vendió sus acciones, la compañía inició una trayectoria errática y llegó a liderar la lista de enseññas menos rentables del grupo. En 2008 perdía 10,5 millones de euros. La entrada de LVMH había restado autenticidad a la marca. De inspirarse en Velázquez para diseñar corbatas pasó a estampar su logo sin ton ni son porque ésa era la moda imperante. “Empezaron a hacer experimentos para modernizar Loewe y lo que hacían era ‘modelnizarlo’, llegó a decir el último representante del clan fundador, Enrique Loewe Lynch. ¿Era Loewe piel? ¿Era complementos? ¿Era moda? Tras años de esquizofrenia conceptual, la firma que

había alcanzado fama mundial por la calidad de su marroquinería recuperó el norte, y su actual consejera delegada, Lisa Montague, tiene muy claro su rumbo.

Las marcas tienden a ser homogéneas bajo un mismo paraguas empresarial. Y las independientes son más capaces de diferenciarse del resto en cuanto a producto y posicionamiento. Por eso Hermès dijo no a LVMH. En 2010, el gigante comenzó a acumular acciones de Hermès de manera poco clara hasta convertirse, con una participación del 23,2%, en el mayor inversor externo de la firma. Los familiares del fundador de Hermès, que aún controlan la

compañía, se revelaron, dejando claro que no compartían los valores de LVMH, más orientados al volumen que a la artesanía pura de Hermès, según ellos. Cuatro años más tarde enterraron el hacha de guerra con un acuerdo por el que Bernard Arnault accedió a renunciar a la mayor parte de su participación (se quedó con un 8,5%) y a no adquirir acciones de su competidor en los cinco años siguientes.

No hace tanto tiempo, medio siglo atrás, los grupos como LVMH ni siquiera existían. Entonces, la moda y los artículos de lujo eran cosa de empresas familiares y de diseñadores emprendedores. Arnault eri-

gió su imperio en 1987, y tiró de cheque para estar presente en diversos sectores como la moda (con Dior y Louis Vuitton, entre otros), los vinos y los licores (Moët & Chandon), la cosmética y la perfumería (Guerlain, Acqua di Parma), los relojes y las joyas (Bulgari, Hublot, Zenith) y el *retail* (Sephora). Se calcula que en los últimos 20 años ha comprado unas 60 marcas. Doce meses más tarde del nacimiento de LVMH surgió la segunda corporación del lujo del mundo, según la consultora Deloitte Touche Tohmatsu: Richemont, especializado en relojes y joyas, con Cartier y Montblanc a la cabeza. Y en 1994 se formó Pinault-

Printemps-Redoute, ahora Kering, centrado en la moda (con Gucci e Yves Saint Laurent) y la marroquinería.

La existencia de estos grupos en la industria es vital, y muchos entendidos en la materia nos han glosado sus bondades. ¿Habláramos hoy de Balenciaga, de Fendi o incluso de Loewe si no hubieran sido ‘rescatadas’, dado su pobre rendimiento en otras épocas, por estos colosos? Uno de sus cometidos es identificar marcas que prometen y apoyarles con la inversión que necesitan. “La ventaja de un grupo de lujo en comparación con otro de *private equity* es que el primero entiende qué es ne- →



→ cesario para que las pequeñas firmas crezcan: mucho dinero y mucho tiempo. En la cartera de los grupos suele haber enseñanzas maduras y otras más pequeñas, y entre estas últimas, con suerte, habrá una que irá muy muy bien, dos o tres que lo harán bien, dos o tres que no funcionarán muy bien y algunas que nunca darán dinero”, comenta Ketty Pucci-Sisti Maisonrouge, profesora de Columbia Business School de Nueva York, directora de la firma especializada en innovación en lujo KM & Co. e inversora en empresas de nuevo cuño del sector. Esta experta menciona a Christian Lacroix como firma que el público conoce y ama pero que financieramente no responde. “Fue una de las primeras sociedades en las que invirtió Arnault, que siempre quiso mucho a la marca. Era increíble en cuanto a creatividad, cambió la manera de pensar de muchos diseñadores, pero nunca fue capaz de hacer dinero. Así que Arnault, tras varios años, dijo: ya es suficiente. Y se desprendió de ella”.

“En cierta medida, la existencia de estos grupos exitosos va en contra de la gestión más ortodoxa. Las empresas generan más rentabilidad centrándose en una línea principal de negocio o competencias. La diversificación no suele añadir valor a menos que existan importantes ahorros de costes y sinergias operacionales entre las unidades, y éste no es el caso de todos los grupos del lujo. Sus carteras incluyen una amplia variedad de categorías de productos y sus marcas individuales se gestionan de forma autónoma, cada una con su propia cuenta de resultados. Pero, a pesar de esto, ser propiedad de LVMH, Kering o Richemont añade valor a una marca”, señalan los profesores de la escuela de negocios francesa Insead Andrew Shipilov y Frédéric Godart en la revista *Harvard Business Review*. Ambos investigadores, al analizar los impulsores del rendimiento de más de 350 casas de moda entre 2000 y

2010, percibieron que los minoristas y los mayoristas de ropa de alta gama juzgaban las colecciones de las marcas afiliadas a un grupo como tres veces más creativas que las de competidores independientes. Y aún han detectado más ventajas que el mero ahorro de costes que se genera dentro de un gran grupo con la clásica centralización de las funciones de apoyo (operaciones y logística, finanzas y administración de bienes inmuebles...). “Su verdadera fuente de valor es la forma en la que los grupos explotan sus diversas carteras de negocios para ofrecer ricas oportunidades de aprendizaje a los directivos y el talento creativo. Por eso sus marcas destacan en el diseño y en la innovación empresarial”, dicen Shipilov y Godart.

Negocio verticalizado

Puesto que el lujo es un negocio cada vez más verticalizado, los mayores conglomerados se pueden permitir comprar a los proveedores clave. Lo ha hecho LVMH, ad-

¿SE PUEDE SER INDEPENDIENTE Y PLANTAR CARA A LOS GIGANTES? AHÍ ESTÁN BURBERRY, HERMÈS Y CHANEL PARA DEMOSTRARLO

quiriendo curtidurías y suministradores de pieles exóticas que previamente abastecían a competidores como Hermès. Además, Claude de Jocas, directora de la consultora de tendencias digitales estadounidense L2, apunta que los grupos pueden responder a las nuevas preferencias del mercado a través de adquisiciones e inversiones. “En los últimos años, LVMH y Kering se han centrado en tomar participaciones mayoritarias en las etiquetas de jóvenes diseñadores

como Christopher Kane, Joseph Altuzarra y Nicholas Kirkwood. Y las marcas de propiedad independiente necesitan mostrar el mismo tipo de agilidad e innovación para mantener su relevancia, algo que ya está sucediendo. Hay marcas como [la del zapatero] Christian Louboutin expandiéndose a nuevas categorías accesibles como el lápiz labial y el esmalte de uñas, e incluso sirve como ejemplo la reciente colaboración entre Hermès y Apple para lanzar el Apple Watch Hermès”, dice.

Para De Jocas, los conglomerados del lujo también han cometido errores en los últimos años. “Se han apresurado a aprovechar las economías de escala en torno al mercado inmobiliario y a los medios de comunicación, pero no han aplicado estas sinergias a las inversiones en las áreas digital, comercio electrónico y multicanal. Las empresas como LVMH, que han dado a sus marcas el control creativo sobre sus estrategias digitales, tienen a las mejores enseñanzas, como Louis Vuitton, en la misma cartera que otras a las que han ignorado digitalmente, como Céline”.

¿Se puede ser independiente y plantar cara a los gigantes? Ahí están Burberry, Hermès y Chanel para demostrarlo. Una vez, hace mucho, fueron pequeños. Igual que Rolex y Patek Philippe, por citar a dos casas célebres del mercado relojero, en el que lidian dos grandes grupos: Swatch, propietario de Breguet, Blancpain y Omega, entre otras, y Richemont (Jaeger-LeCoultre, Piaget, Vacheron Constantin...). En la plaza de los minutos y las fases lunares, una de las últimas que ha cedido ha sido Ulysse Nardin, cuyo capital se hallaba en manos de la familia fundadora antes de fichar por Kering, en julio de 2014. Para Patrik P. Hoffmann, consejero delegado de Ulysse Nardin desde 2011, la nueva situación ha beneficiado a ambos. “Nuestros planes del pasado, como la independencia de la manufactura de movimientos reloje-

ros, no han variado. Mantenemos el ADN de la marca en términos de producto, de precio y del segmento en el que estamos. Si mantienes la independencia, es positivo”, dice el directivo.

Innovación y comercio electrónico

En el mercado del llamado lujo ‘aspiracional’, marcas estadounidenses independientes como Tory Burch y Kate Spade han alcanzado la notoriedad al margen de los grupos. “Estas marcas han utilizado el comercio electrónico como motor de crecimiento. Las primeras inversiones en medios de comunicación social, en *marketing* por correo electrónico y el uso de las mejores plataformas de comercio electrónico les ayudaron a establecer una relación con sus clientes y a impulsar la rentabilidad mediante un mayor porcentaje de ventas realizadas directamente al consumidor”, dice Claude de Jocas. Incluso algunas firmas están echando mano de otras herramientas propias de la globalización y la digitalización para obtener recursos en distintas áreas de la compañía, como el *crowdfunding*, el diseño en 3D y la impresión en 3D.

La clave para tener éxito en este sector la tienen Jonas Hoffmann, profesor de Estrategia del Lujo en la escuela de negocios francesa Skema, y Laurent Lecamp, vicepresidente de Ventas de la relojera Carl F. Bucherer. En su reciente libro *Lujo Independiente* dicen a los empresarios del gremio cómo prosperar por su cuenta sin ser absorbidos por uno de los grandes grupos. “Innovar o morir” es básicamente su consejo. Como hicieron en su día Martin Margiela, Tom Ford y Miuccia Prada. Y como hizo Louis Vuitton con sus maletas: les dio un perfil rectangular, cuando lo habitual en el siglo XIX eran los baúles de forma redonda.

Una de las tendencias que puede beneficiar a las pequeñas marcas independientes es el hecho de que cada vez hay más millo-

narios (su número aumentó el año pasado en 920.000 personas, hasta situarse en 14,6 millones), y que éstos buscan la personalización de los productos. El lujo ‘pequeño’ seduce a las élites cuando éstas ven que sus marcas están demasiado masificadas. En el sector del perfume se aprecia claramente. Las marcas nicho están robando cuota de mercado a las grandes como L’Oréal, Estée Lauder y Puig. Para hacerles frente, los colosos están empleando distintas estrategias, como ir de compras. El grupo español Puig, que controla las firmas de moda Jean Paul Gaultier, Paco Rabanne y Nina Ricci y las licencias de las fragancias de Prada, Valentino y Comme des Garçons, entre otras, adquirió a finales del pasado enero dos marcas de perfume de lujo: la londinense Penhaligon’s y la parisina L’Artisan Parfumeur. Ambas minoritarias y con un producto cuyo precio supera los 100 euros el frasco. Puig entró así en el mercado de perfumes nicho, que se está comiendo parte del pastel de las multinacionales.

EL LUJO ‘PEQUEÑO’ SEDUCE A LAS ÉLITES CUANDO ÉSTAS VEN QUE SUS MARCAS ESTÁN MUY MASIFICADAS. EN EL SECTOR DEL PERFUME SE VE CLARAMENTE

Los consumidores se han vuelto más exigentes en materia perfumística, demandan más nombres alternativos, y crece la idea de que las fragancias de las marcas de moda se parecen cada vez más unas a otras, cuando el cliente lo que desea es potenciar su individualidad y no parecerse al resto. La fundadora de la marca de perfumes de alta gama House of Sillage, la estadounidense Nicole Mather, dice que su ambición fue crear “algo que nunca se

hubiera hecho antes, nicho y de elevada calidad”, utilizando aceites que fueran perfume, y no agua de colonia. “Siempre esperé que las firmas de lujo pusieran el mismo cuidado en sus fragancias, que primara la calidad. Pero lo suyo es *mass market*, buscan volumen. Lo bueno de lo que hemos hecho nosotros es que no tenemos un presupuesto predeterminado para lo que ponemos dentro de los ingredientes, queremos lo mejor de lo mejor, mientras que la mayoría de las grandes compañías siguen ciertas pautas a la hora de actuar”.

Sin embargo, según Ketty Pucci-Sisti Maisonrouge, el público que se rinde ante las marcas nicho es aquel que sabe distinguir, al que no le importa lo que la gente opine sobre lo que lleva puesto. Son pensadores independientes. Y no todos los millonarios son así, lógicamente. También hay clientes que se dejan llevar por la moda imperante. “Personalmente, creo que habrá un momento en el que los clientes del lujo empezarán a no querer marcas globales. Todos los países tienen sus propias firmas con su propio ADN y su ‘saber hacer’, pero ahora, estés en Madrid, en Seúl o en Hong Kong, encuentras los mismos productos. Cuanto más global se convierta el mundo más querrá la gente buscar verdadera creatividad y una perspectiva distinta, que es lo que ofrece una marca pequeña. Mientras sea pequeña pero haga suficiente dinero, será bueno para ella. Y, entonces, ¿por qué no mantenerse independiente?”. ●