

# AMBUSINESS

ENTREVISTA / ACTIVOS / COLATERAL / OFF THE NETWORK / AGENDA



## APRENDICES DEL LUJO

*¿Cuáles son los ingredientes ideales para la formación de un líder de lo exclusivo? ¿Es un negocio que puede ser para 'outsiders' o es sólo para socios? Claves para entender de dónde vienen y a dónde van los líderes del lujo*

TEXTO REBECCA DOULTON | ILUSTRACIÓN IRENE MALA

**H**ace su entrada un hombre de unos lozanos 50 años con traje impecable y zapatos perfectos, que se muestra seguro ante los periodistas y choca la mano de algunas de las personas más influyentes, con las que salta de un idioma a otro con singular facilidad. Se acerca al podio y se hace el silencio entre la audiencia. Pregunta si puede hablarnos en su 'terrible' inglés –que puede tener un fuerte acento francés, pero suele

ser perfecto– y maneja las preguntas –si es que están permitidas– de modo afable, pero cauto. ¿Puede adivinar su profesión? ¿Político, diplomático, actor? En realidad es el perfil habitual de un CEO del sector del lujo. Estos son los elegantes guardianes de una notable industria (más de 250,000 millones de dólares en 2013, según Bain & Co.) cuyos productos son considerados como caprichos, no necesidades. De acuerdo con el estudio recopilado por Spencer Stuart en 2009 *Lide-*

*razgo en la industria del lujo; ¿están cambiando las reglas?*, casi tres cuartos de los comandantes son europeos, 89% son hombres y la edad media es de 51 años. ¿Cómo se puede aspirar a entrar en este coto? ¿Cuáles son los elementos con los que se forja un súper líder del lujo? Ciertamente es que si tiene la fortuna de pertenecer a la élite minoritaria (7%), que son los hijos de los fundadores de las marcas, posee muchas posibilidades de que se le abran las puertas. | Continúa en la página 68 ▶

Viene de la página 61 | Pero si no, ¿son los MBA el mejor camino para la gloria o quizá sea la experiencia la que te permita subirte al carro? ¿Se puede inculcar a alguien 'de fuera' los valores abstractos de los productos de lujo? Loïc Florentin, *brand manager* de Jaeger-LeCoultre en Latinoamérica, cree que tener un MBA es un buen comienzo, pero "hay que entender la política, la economía, la contabilidad, las finanzas, el derecho... es complejo".

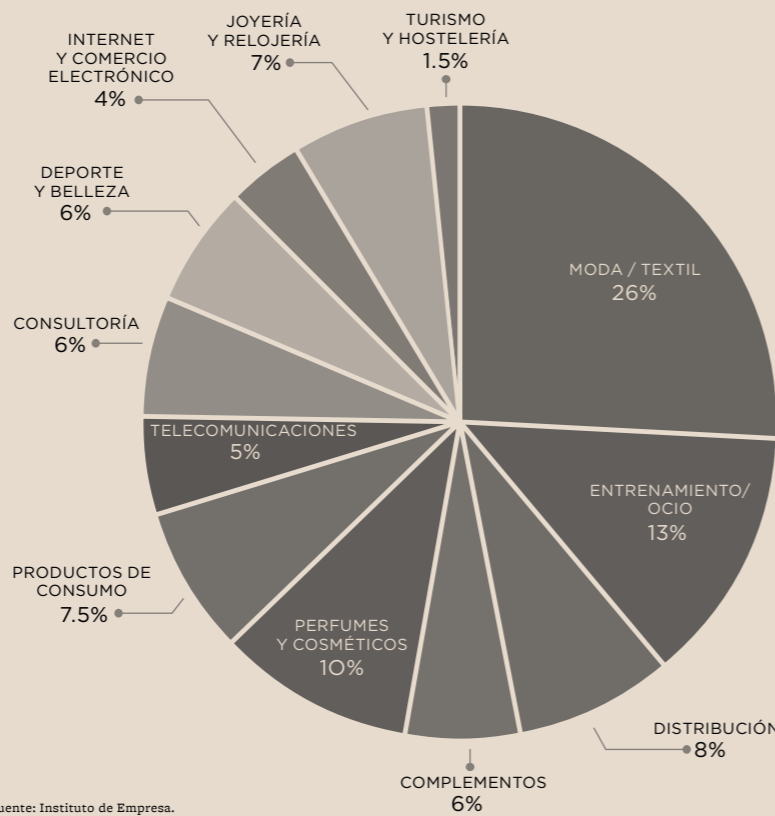
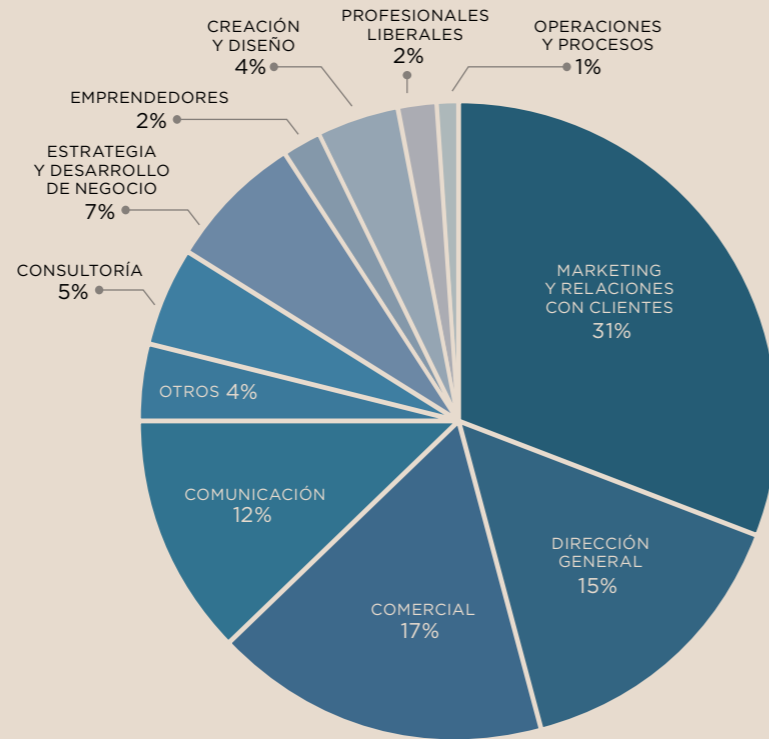
Hoy en día un líder se enfrenta a un escenario radicalmente distinto al de hace tan sólo una década. El lujo, marcado por la globalización, la proliferación de competidores, la llegada del e-commerce, la apertura de nuevos mercados y la ominosa sombra de la recesión, se está volviendo más y más complejo. Susana Campuzano, autora de *El universo del lujo* y directora del Programa Superior de Dirección y Gestión Estratégica del Universo del Lujo en el Instituto de Empresa de Madrid, ve cambios de gran calado en un sector que exige una manera distinta de abordar la dirección. A diferencia del pasado, en el que se buscaban personas de la élite para posicionar así la marca (como Dior España con Beatriz de Orleans), la situación actual es radicalmente distinta. "El lujo se ha democratizado mucho, se ha convertido en una industria de grandes grupos que compiten entre ellos (LVMH, Kering, Richemont, etc.) y se comporta casi como una industria de consumo". La emergencia de países que acceden al mundo

## "ARNAULT, EL FUNDADOR DE LVMH, DECÍA QUE EN EL LUJO HAY QUE SABER CONJUGAR EL ACEITE CON EL AGUA"

capitalista ha cambiado el sector de arriba a abajo. "Uno de cada 5 productos de lujo lo compra un chino", expone Campuzano. Según el informe de Spencer Stuart, 68% de los directivos de las 100 mejores marcas que entrevistaron ha desarrollado la mayoría de sus carreras en el sector del lujo. Pero a pesar de sus muchos talentos, todavía no dominan el de la generación espontánea. ¿Dónde por tanto hay que ir a pescar a los futuros líderes? Lo más sorprendente es que sólo 10% de los CEOs entrevistados posee un MBA. Para Gareth Howells, director ejecutivo del MBA sobre Dirección del Lujo en la London Business School,

## PERFIL DE LOS ALUMNOS

En los dos gráficos circulares, el perfil de los alumnos de la maestría especializada en el sector del lujo en el Instituto de Empresa. Por profesión y sector de procedencia.



Fuente: Instituto de Empresa.

## ESCUELAS DE LO EXCLUSIVO

### CURSOS Y MBA DEL LUJO EN EUROPA

Como dicen los expertos, el líder en la industria del lujo tiene que poseer una sensibilidad especial de cara al producto y una capacidad de gestión parecida al de otros altos ejecutivos. Las marcas crean escuelas, como Richemont y su MBA International Luxury Brand Management en París. En breve, la formación se localiza en estas instituciones europeas.

- **ESSEC en París**, el más veterano de su género, ofrece desde 1995 un MBA en International Luxury Brand Management [www.essec.es](http://www.essec.es)
- **Instituto de Empresa, Madrid**. Programa Superior de Dirección y Gestión Estratégica del Universo del Lujo [www.ic.edu/excced/psul](http://www.ic.edu/excced/psul)
- **London Business School MBA in Luxury Management** [www.london.edu](http://www.london.edu)
- **SDA Bocconi Milan, Italia** [www.sدابocconi.it/en](http://www.sدابocconi.it/en)
- **St. Gallen Suiza** [www.unisg.ch](http://www.unisg.ch)

"las compañías del lujo son increíblemente diferentes de penetrar". Según Howells, "ellos crían sus propios talentos. Sin embargo, si tomamos en cuenta las estimaciones de crecimiento de la industria, hay una creciente demanda que hay que solucionar, y la industria del lujo está empezando a lanzar sus redes en nuevas aguas". Los reclutamientos en el mundo del consumo son cada vez más frecuentes. La necesidad de sangre e ideas nuevas en la industria ha llevado a casos como el de Gucci, que contrató a Robert Polet que venía del sector de productos congelados de Unilever; Wilhelm Schmid, actual CEO de A. Lange & Söhne, llegó del marketing y ventas de BMW; Stanislas De Quercize, CEO de Cartier, era el director de marketing de Procter & Gamble durante los 80; Michele Sofisti, del Grupo Kering, fue geólogo y trabajó en Ferrari. En el otro extremo están los tradicionalistas de la industria, que sostienen que los 'ajenos' lo tendrán difícil cuando se enfrenten a los talentos creativos y los artesanos. Los líderes de fuera, argumentan, no pueden apreciar el tiempo y la pasión que significa la creación de un producto atemporal, porque están obsesionados con los resultados. Una industria construida sobre la artesanía, la estética y la emoción no responde solamente a los datos fríos, y la única forma de ascender por la escalera corporativa es haber vivido el negocio intensamente. Y tienen su razón; el

lujo no es solo números y resultados. "Estamos a caballo entre un negocio con beneficios de explotación enormes, de hasta del 35%, y el imperativo fundamental de hacer un producto de máxima calidad. A la gente no se le puede engañar, hay que darle una verdadera obra artesanal. Como decía Bernard Arnault, en el lujo hay que saber conjugar el aceite con el agua", comenta Campuzano. Como bien se sabe, el valor de un producto de lujo no tiene nada que ver con su coste de producción. Los productos de lujo residen en la misteriosa región de 'el valor percibido', un territorio abstracto, intangible, donde se tejen los sueños. Por eso un gran líder tendrá que desarrollar los talentos de un narrador. Está llamado a representar la marca por todo el globo y transmitir los valores de su empresa. La inteligencia emocional, o 'habilidades suaves', es otro aspecto importante del éxito de directivo. "En el lujo, las cosas la mayor parte de las veces se consiguen por *networking*", comparte Campuzano. Sin embargo, las carreras dentro de este sector suelen ser largas. "A una persona no la puedes juzgar por donde ha estado; lo importante es la persona, su sensibilidad. El lujo tiene unas reglas muy sutiles. Hay gente que intenta entrar en el lujo sin estos códigos y el propio lujo los rechaza". Afortunadamente Campuzano está pensando escribir otro libro desvelando los códigos tácitos que hacen del lujo ese caprichoso objeto de deseo. ●

## CIFRAS Y LETRAS PARA EL LIDERAZGO



10% de los CEOs en el sector del lujo poseen MBA, en comparación con 23% de CEOs de las compañías cotizadas en FTSEuroFirst 300.



11% de los CEOs en el sector del lujo son mujeres, dato que se compara bien con 1.3% de CEOs en el FTSEuroFirst 300.



51 es la edad promedio de los CEOs y 68% de ellos ha pasado la mayor parte de sus carreras en el sector del lujo.



75% de los líderes son europeos, 30% franceses, 20% italianos, 9% suizos, 6% alemanes y 6% ingleses.