

EL SECTOR DE LA MODA BUSCA SU CONSOLIDACIÓN

La encrucijada del mundo del lujo

El mundo del lujo está sumido en un dilema. Tras dos décadas de diversificación y acercamiento a la clase media, las grandes firmas empiezan a preguntarse hasta qué punto pueden ampliar su público sin perder su elitismo.

RUTH UGALDE, Madrid

Cuando Coco Chanel creó su fragancia Nº5 diseñó una ingeniosa campaña de marketing. Probablemente, una de las más efectivas y baratas de la historia.

Era 1925. La famosa diseñadora y creadora de una de las principales casas de alta costura rociaba todas las mañanas los probadores de su boutique con el nuevo perfume. Las clientas, al entrar, preguntaban dónde podían adquirirlo. Pero Chanel siempre respondía que no estaba a la venta.

Hasta que un día, el local amaneció decorado con los frascos y un escueto mensaje: *Apuesto por el Nº5*.

La creación

"Coco Chanel supo jugar con la expectación", asegura Susana Campuzano, profesora asociada del Instituto de Empresa que, durante trece años, ha trabajado para Chanel, los siete últimos como directora de Marketing.

Casi un siglo después, el famoso perfume es el producto más rentable de la firma y una de las fragancias más conocidas del mundo. "Nº5 es una vaca lechera con tratamiento de estrella", afirmó Campuzano durante un seminario organizado por el Instituto de Empresa el miércoles y jueves pasado.

"¿Qué quiero decir con esta expresión? Que Nº5 es un producto clásico, muy rentable y que no pasa de moda. Pero todo esto no es fruto de la casualidad, sino que se necesita estar invirtiendo continuamente en él". De hecho, cada año se diseñan nuevas campañas de publicidad y marketing para mantener vivo el perfume y adaptarlo a los nuevos tiempos.

En opinión de Campuzano, el modo en que se ha ges-

tionado este perfume es un ejemplo del marketing que necesitan llevar a cabo las firmas de lujo. Sobre todo, en un momento de consolidación como el actual, cuando las grandes firmas se ven en la encrucijada de seguir creciendo mediante la diversificación o limitar su desarrollo a las capas más elitistas de la sociedad.

Moda para todos

Desde de la década de los ochenta, este mercado, que mueve 67.000 millones de euros, ha sufrido un proceso de democratización que le ha llevado a acercarse a un público cada vez más amplio. El auge de las firmas norteamericanas, como Ralph Lauren, y el desarrollo de la clase media han llevado a estas compañías a ampliar su oferta hacia un público con menor poder adquisitivo.

Complementos, perfume-

Este sector mueve 67.000 millones de euros y el próximo año alcanzará los 85.000

ría y cosmética se han convertido en el gancho perfecto para atraerse a nuevos estratos de la sociedad. "La necesidad de muchas empresas de crecer continuamente ha dado lugar a esta diversificación, ya que permiten vender productos de la misma marca pero a un precio más accesible", asegura María Eugenia Girón, consejera delegada de Carrera & Carrera.

De hecho, ahora resulta difícil entrar en una perfumería y no encontrar fragancias bajo el nombre de las firmas más elitistas, como Yves Saint Laurent, Dior, Givenchy o Jean Paul Gaultier.



Burberry apostó por la modelo Kate Moss para relanzar la marca.

Esta diversificación ha alcanzado tal punto que el sector de perfumería y cosmética representa ya el 38% del mercado del lujo, seguido por el marroquinería, con un 16% por ciento. Este mismo porcentaje es el que posee el mundo de la joyería y la relojería; mientras que la moda representa el 14%.

Además, los márgenes de rentabilidad de cada área son muy distintos. La perfumería vuelve a estar a la cabeza. "Es el sector más rentable -señala Campuzano-. Por eso, cuando se lanza un nuevo perfume suele destinarse un 20% de la inversión al lanzamiento y, en

algunos casos, hasta un 40%; mientras que en joyería apenas es el 1%, porque los márgenes son más estrechos".

Miedo a perder el elitismo

A partir del año 2001, con el inicio de la caída de la economía, el sector empezó a replantearse su estrategia. ¿Hasta qué punto puede ampliarse la base de clientes si quiere seguir siendo elitista? "La industria del lujo no puede perder su prestigio y, a medida que se hace más accesible, ese prestigio se erosiona", explica Girón.

Ante esta disyuntiva, las firmas están optando por es-

tar presentes en toda la cadena de valor, pero manteniendo el prestigio de la marca y sus valores tradicionales. Carolina Herrera, por ejemplo, ha centrado su estrategia en dos pilares: "la creadora y la marca", asegura Marta Sanz, directora internacional de comunicación de la firma. "En el lujo siempre hay personalidades. En nuestro caso son Carolina Herrera y su hija. Ellas dos representan los valores que quiere transmitir la casa: la tradición y la juventud".

Otras, como Dior, han apostado por la capacidad de creación de su diseñador. La casa francesa ha centrado su estrategia en la imaginación de John Galliano, fuente de inspiración del resto de productos de la firma. Sus desfiles de alta costura son un espectáculo de formas y colores poco comunes y, en consecuencia, difícilmente rentables. "Pero ese derroche de imaginación es el germen del resto de productos, que es donde Dior gana dinero".

Además, con esta estrategia, la compañía sigue manteniendo su carácter vanguardista y de creador de tendencias. Sobre todo, si se tiene en cuenta que el gran obstáculo de estas empresas es el peso de la moda.

De hecho, los criterios clásicos de gestión no son válidos para las firmas de lujo, porque están sometidas a los caprichos de la moda. "No hay lujo sin emociones", subraya Girón. "Por encima de los valores tangibles, en este sector son necesarios los intangibles". Así, Carrera & Carrera ha centrado su estrategia en el sentimiento español, para lo que ha elegido el rojo como color *fetiché*. "Esto nos ha convertido en la única marca de joyería española con presencia internacional".

El retorno hacia los valores primitivos de la moda

Hay una tónica general que está impregnando el mundo del lujo: la vuelta hacia los valores primitivos. Tras dos décadas de crecimiento y diversificación, las firmas están recuperando su espíritu tradicional como fórmula para salvaguardar la identidad. Esta estrategia guarda una estrecha relación con el poder de la marca y la necesidad de adaptarla a los dictados de la moda. "Las barreras clásicas que protegen la entrada de nuevos jugadores en un sector no son válidos en el mundo del lujo", asegura Susana Campuzano. Por encima de la calidad, la fidelidad de los clientes, el reconocimiento de un nombre o la facilidad de acceso a la distribución -las cuatro barreras clásicas-, las firmas tienen como máxima amenaza el peligro de quedarse desfasadas por nuevas marcas más adaptadas a las últimas tendencias. "Por eso, las compañías necesitan impregnar la marca de credibilidad, volver a su oficio primitivo y decir al público que ellos siempre han sido los mejores". Chanel Nº5 es un ejemplo. Los relojes Rolex, otro.

Burberry renace

Pero, probablemente, uno de los casos mejor gestionados de los últimos tiempos haya sido Burberry. La firma británica había caído en un oscuro agujero. "Necesitaba rejuvenecer", asegura Campuzano. Y lo hizo manteniendo su distintivo: el famoso cuadro escocés. "Recuperé este símbolo, lo adapté a todos los colores y lanzó productos más a la moda. Además, puso en marcha una agresiva campaña de imagen con la modelo Kate Moss. Todo esto le permitió rejuvenecer la firma sin perder sus valores tradicionales", añade la profesora del Instituto de Empresa.

El negocio de alimentar los egos

¿Por qué se compra el lujo? "Las élites consumen productos caros para diferenciarse", afirmó Thorstein Veblen en 1912. Esta cita dio lugar a la denominada *teoría de la clase ociosa* o efecto Veblen, que subraya la necesidad que tienen las personas de distinguirse de los demás por medio de su poderío económico. "En el mundo del lujo, el precio no es lo importante, sino la marca, la exclusividad, el prestigio. Cuando se adquiere una firma de lujo se hace por la identidad que transmite", explica Campuzano. Esta diferenciación es una forma de decir a la sociedad la posición en la que se encuentra cada persona. Pero, la diversificación que han vivido estas compañías en los últimos años ha puesto en riesgo su capacidad de alimentar los egos. Por ejemplo, de las 24 firmas de alta costura que había en 1987, sólo quedaban 14 en 1998. Actualmente, el número se reduce a 11: Balmain,

Chanel, Dior, Christian Lacroix, Emanuel Ungaro, Givenchy, Hanaë Mori, Jean-Louis Scherrer, Dominique Sirop, Torrente y Jean Paul Gaultier. El *pret-a-porter* les ha comido mercado y les ha llevado a intentar encontrar un complicado punto de equilibrio entre estos dos segmentos. Una posible solución, ahora, es la apertura hacia nuevos mercados como Rusia, China o Europa del Este. "Pero también deben consolidarse en el mercado local para evitar el impacto de crisis internacionales, como la actual caída del turismo", asegura María Eugenia Girón, aunque destaca que "el mundo del lujo todavía tiene muchas oportunidades de crecimiento". De hecho, Merrill Lynch asegura que este mercado moverá, en conjunto, 85.000 millones de euros en 2004. "El lujo nunca puede desaparecer, porque siempre va a haber clases sociales que quieran diferenciarse", advierte Campuzano.



El mundo del lujo se sostiene sobre la base de la teoría de la clase ociosa, de Veblen, quien en 1912 afirmó que "las élites consumen productos caros para diferenciarse"/BN.