

En los últimos años, Cartier, Chanel, Dolce & Gabbana y Christian Dior han empezado a protagonizar las clases de las escuelas de negocios. Descuidar la gestión es un lujo que no pueden permitirse.

## La moda de estudiar el mundo de la moda

Un análisis de Ruth Ugalde

“La moda es arte cuando hay clientes”, ha señalado en más de una ocasión Bernard Arnault, presidente y consejero delegado de Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMH), el mayor grupo de lujo del mundo, con unas ventas de 11.962 millones de euros y propietario de marcas como Loewe, Christian Dior o Moët Chandon.

Sus palabras no han caído en saco roto y, cada vez más, la industria del diseño y la sofisticación se está mentalizando de que tan importantes como los creadores son los directivos y expertos en gestión. Las escuelas de negocios tampoco han tardado en darse cuenta de este cambio de tornas y, en los últimos años, han empezado a proliferar los cursos, seminarios e incluso másters especializados en este negocio.

En España, IESE es el pionero. A finales de los 90 empezó a impartir cursos de formación para el sector textil. El interés que despertó entre los empresarios de la industria este programa le llevó a crear, hace seis años, el seminario *Marcas de prestigio*, de un día de duración para grupos de 70 personas como máximo. Su gran competidor, el Instituto de Empresa, tomó el testigo en 2001, cuando lanzó el curso *Luxury Management* (Gestión del Lujo), de dos días y limitado a 40 personas. Además, ha introducido un curso electivo sobre esta materia para los estudiantes del MBA que, en su primera edición, ha contado con 70 alumnos.

La mayoría de edad del mercado llegó hace dos años con la creación del Instituto Superior de Empresa y Moda (Isem), una escuela de negocios liderada por Covadonga O'Shea (fundadora de la revista *Telva*) y especializada en el mundo de la moda.

A nivel internacional el referente es el *Instituto de Tecnología de la Moda* de Nueva York, creado en 1994. Hace ocho años, la parisina ESSEC creó un máster especializado conocido como *MBA Internacional de Gestión de Marcas de Lujo*, mientras que la Universidad italiana Bocconi, en Milán, lanzó en 2002 el *Máster Gestión de Experiencias y Diseños*.

Las alianzas para hacerse con este emergente mercado tampoco han tardado en llegar y, el pasado 12 de febrero, Isem e IESE firmaron un acuerdo de colaboración para intercambiarse profesores y elaborar encuentros sectoriales conjuntos.

### Moda al alcance de todos

“El lujo se ha hecho más accesible, se ha incrementado la competitividad, el entorno es muy cambiante, Internet y la economía global permiten que se pueda acceder a cualquier producto sin necesidad de viajar a París o Londres... todo esto implica mejorar la gestión porque surgen nuevas necesi-



Las escuelas de negocios están lanzándose a estudiar el mundo de la moda.

dades empresariales”, señala Rosa Cité, de IESE.

Desde los años 80, la industria del lujo y la moda está viviendo un continuo cambio. Un claro ejemplo es la progresiva desaparición de las firmas de alta costura. De las 24 que había en 1987 sólo quedaban 14 en 1998 y, actualmente, el número se reduce a once: Balmain, Chanel, Dior, Christian Lacroix, Emanuel Ungaro, Givenchy, Hanaë Mori, Jean-Louis Scherrer, Dominique Sirop, Torrente y Jean Paul Gaultier.

Además, la expansión de grandes cadenas como Inditex o Hennes & Mauritz (H&M) ha democratizado el mundo de la moda. “Intentamos hacer ver que la industria ha cambiado”, señala O'Shea. “Los diseñadores pueden tener un gran talento pero, sin una empresa fuerte detrás, se quedan en su pequeño taller. John Galliano por sí sólo no habría conseguido el prestigio que ha adquirido en Dior”, añade.

El objetivo que persiguen las escuelas de negocios es, precisamente, acercar estas dos caras de

la misma moneda. “Formamos a empresarios para que comprendan a los creativos y animamos a los creativos a unirse a grupos empresariales”, apunta O'Shea. Las consultoras también quieren participar de este negocio. Por ejemplo, The Boston Consulting Group (BCG) creó en 1998 una división especializada, mientras que Datamonitor elabora estudios sectoriales.

Por el momento, la labor de las consultoras consistió en analizar la revolución psicológica y de ámbitos de consumo que ha sacudido a la sociedad en las últimas dos décadas y elaborar planes de actuación empresarial. Un artículo publicado por la revista *Harvard Business Review* (HBR) compara este fenómeno con el cambio consumista de los años 50 y señala que los países donde más rápido se está produciendo son Estados Unidos, Reino Unido, España, Rusia y Polonia.

“Un estudio de BCG destaca que en los 70, en España, el 38% del consumo se destinaba a comida, cifra que en 1998 se situó en el

21%. En Francia la caída ha sido del 26% al 18%; en Alemania, del 30% al 17% y, en Reino Unido, del 33% al 20%”, explica Rosa Cité. “En cambio, el endeudamiento de las familias españolas entre 1993 y 2002 ha subido un 8,5% anual; en las francesas, un 6,3%; en las alemanas, un 2,5% y en las italianas un 11,6%. Hacia algún lado se ha tenido que desviar todo este consumo, y la moda es uno de los más importantes destinos”.

El banco de inversión Merrill Lynch estima que, este ejercicio, el mercado del lujo alcanzará los 85.000 millones de euros de facturación, un 26,87% más que los 67.000 millones que movió hace dos años. En este nuevo entorno, el público objetivo al que deben dirigir sus esfuerzos las empresas es, según HBR, las familias de clase media alta en los países desarrollados con ingresos anuales de 50.000 a 75.000 euros.

La clave para ganarse el afecto de los consumidores es fomentar los lazos emocionales. “Vivimos en la economía de la abundancia. Todos los productos son pareci-

### Tendencias sociales

- En los últimos años, las escuelas de negocios están poniendo en marcha seminarios, cursos e, incluso, másters especializados en el sector de la moda y el mundo del lujo.
- Consultoras como The Boston Consulting Group también han puesto en marcha unidades especializadas en esta industria.
- El auge de la clase media, la globalización e Internet son responsables del cambio del modelo de gestión que está viviendo el mercado.
- Para comprender esta evolución y diseñar estrategias que permitan seguir creciendo, las escuelas de negocios centran sus esfuerzos en materias como Marketing y Comunicación, Distribución y Logística y Nuevos Productos.

dos y, encima, se venden a los mismos precios. Por eso, la diferenciación radica en saber gestionar la relación emotiva con los clientes, satisfaciéndolos de verdad”, destaca Rosa Cité.

### Comunicación y marketing

Susana Campuzano, profesora asociada del Instituto de Empresa que durante siete años trabajó como directora de Marketing para Chanel, apunta el papel fundamental que juega la comunicación en la estrategia de estas compañías. “Como no son bienes de primera necesidad, necesitan invertir mucho en publicidad y realizar grandes campañas que despierten el deseo”.

Aspectos como la distribución y la logística también protagonizan gran parte de los temarios de las escuelas de negocios, así como los nuevos productos que permiten extender la marca y ampliar el abanico de consumidores. “Es el lujo accesible, como la cosmética y los perfumes”, afirma Campuzano. Este segmento crecerá, según BCG, entre un 10% y un 15% anual.

“La cifra de ventas del vestir está bajando muchísimo. Ahora el negocio de las grandes firmas se dirige hacia el textil hogar, los muebles, los hijos, los complementos y los perfumes. En este momento hay que hablar de *Life Style*, todo es moda”, añade la directora de Isem. Armani, incluso, piensa crear una cadena hotelera donde expandirá su creatividad.

La velocidad del cambio, con nuevas colecciones cada seis meses y giros constantes de tendencia, también se analiza desde un punto de vista empresarial. “Esta situación implica saber conjugar los básicos (prendas clásicas) con las novedades y así contar siempre con un colchón de ingresos”, advierte O'Shea.

### Un mercado en observación

En España, IESE es la escuela de negocios pionera en estudiar esta industria, labor que comenzó en 1998

Su gran competidor, Instituto de Empresa, empezó a impartir seminarios de este tipo en 2001

El primer instituto dedicado exclusivamente a la moda es Isem, que fue creado hace dos años