



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES

# **AMPLIACIÓN DEL NEGOCIO A TRAVÉS DE EXTENSIONES DE MARCA.**

El Caso de Armani S.p.A.

Autor: Ignacio Ramírez Gómez de la Torre  
Director: Prof. Dra. María Olga Bocigas Solar

Madrid  
Marzo 2015

Ignacio  
Ramírez  
Gómez de la Torre

**AMPLIACIÓN DEL NEGOCIO A TRAVÉS DE EXTENSIONES DE MARCA.  
EL CASO DE ARMANI S.p.A.**



## RESUMEN

Vivimos en un entorno altamente competitivo donde las empresas tratan de sobrevivir y para ello, crecer, expandirse y ampliar el negocio se ha convertido en una obligación. Las empresas con un gran prestigio de marca en el mercado se apoyan en su imagen de marca para llegar a nuevos segmentos y aumentar sus ventas. Extender la marca es una de las opciones que tienen las empresas para crecer y ello consiste en utilizar el nombre de la marca existente para introducir un nuevo producto. El objetivo que se persigue con una extensión de marca es incrementar las ventas de la empresa y contribuir a aumentar el *brand equity* global de la firma. El problema fundamental de esta estrategia es que no toda extensión contribuye a aumentar el valor de una marca. Por ello las empresas deben estudiar y analizar el mercado antes de llevar a cabo una extensión de marca ya que de lo contrario su valor puede verse diluido.

## PALABRAS CLAVE

Marca, marca de lujo, *brand equity*, extensión de marca, estrategia de crecimiento, segmento del mercado, percepción, asociación, *parent brand*, portfolio de marcas.

## **ABSTRACT**

We live in a highly competitive environment where companies try to survive and therefore grow, expand and extend the business has become an obligation. Companies with a prestigious and well-regarded brand in the market rely on their brand image to reach new segments and increase their sales. A brand extension is one of the options that companies have in order to grow and it consists in using the existing brand name to introduce a new product. The objective pursued with a brand extension is to increase the sales of the company and help increase the overall brand equity of the firm. This strategy main problem is that not every extension helps to increase the brand value. Therefore companies should study and analyze the market before running a brand extension because otherwise its value may be diluted.

## **KEYWORDS**

Brand, luxury brand, brand equity, brand extension, growth strategy, market segment, perception, association, parent brand, brand portfolio.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. OBJETIVO .....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN E INTERÉS DEL TEMA .....	1
1.3. METODOLOGÍA .....	2
1.4. ESTRUCTURA .....	3
2. CREACIÓN DE UN PORTFOLIO DE MARCAS MEDIANTE EXTENSIONES DE MARCA .....	5
2.1. ¿QUÉ ES UNA MARCA? .....	5
2.1.1. ¿Qué es una marca de lujo? .....	7
2.2. <i>BRAND EQUITY</i> : VALOR DE UNA MARCA .....	9
2.2.1. <i>Brand equity</i> de las marcas de lujo .....	12
2.3. EXTENSIONES DE MARCA .....	15
2.3.1. Extensiones de marca y <i>brand equity</i> .....	19
2.3.2. Extensiones verticales de marca .....	20
2.4. PORTFOLIO DE MARCAS .....	22
2.4.1. Portfolio de marcas de lujo .....	23
3. EXTENSIONES DE LA MARCA ARMANI .....	24
3.1. ¿QUÉ ES ARMANI? .....	24
3.2. AMPLIACIÓN DEL NEGOCIO DE ARMANI .....	27
3.3. PORTFOLIO DE ARMANI .....	35
3.4. VARIABLES QUE AFECTAN AL ÉXITO DE ARMANI .....	39
3.5. <i>BRAND EQUITY</i> DE ARMANI .....	43
4. CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS .....	47
5. BIBLIOGRAFÍA .....	49

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1</b> - Factores que afectan al <i>brand equity</i> desde una perspectiva social (Aaker, 1996).....	11
<b>Ilustración 2</b> - Matriz de posicionamiento de las marca de moda de Armani.....	35
<b>Ilustración 3</b> - Marcas de Armani en la industria textil.....	36
<b>Ilustración 4</b> - Marcas de Armani en la industria alimentaria, floral, de la restauración y de la hostelería. ....	37
<b>Ilustración 5</b> - Evolución del valor de la marca Armani según cifras de Interbrand y Brand Finance.....	44

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. OBJETIVO

El presente trabajo de investigación académica se centra en analizar cómo se puede crear o diluir el valor de una marca a través de extensiones de marca. Estudiaremos el caso de Armani, firma de moda italiana que desde su nacimiento ha ampliado su negocio a través de sucesivas extensiones de marca aprovechando el paraguas de su *parent brand*. La tesis que se pretende demostrar es que no toda extensión de marca contribuye a aumentar el valor de una marca. Para ello examinaremos cuáles de las extensiones que ha llevado a cabo Armani han contribuido a aumentar su *brand equity* y cuáles lo han reducido.

## 1.2. JUSTIFICACIÓN E INTERÉS DEL TEMA

“Mi filosofía siempre ha sido ayudar a mujeres y a hombres a sentirse más a gusto y seguros con la ropa que llevan puesta” (Giorgio Armani, 2004). Fundador, creador y diseñador del grupo Armani, Giorgio Armani ha conseguido engendrar una de las marcas de lujo más relevantes e icónicas de la industria de la moda. Gracias a su personalidad, creatividad y talento, Giorgio Armani, fue capaz de crear una marca fuerte bajo el paraguas de la cual han nacido muchas otras, creando una cartera de marcas cuya gestión es esencial para continuar con el éxito logrado.

Armani es una de las marcas más extendidas en el sector del lujo y ha utilizado el paraguas de la identidad, personalidad e imagen para su extensión de marca. Gracias a su valioso *brand equity*, Armani ha extendido su marca desde su nacimiento en 1975 hasta la actualidad. Desde su primera marca, Giorgio Armani, pasando por Armani Collezioni, Emporio Armani y Armani Jeans hasta llegar a A|X Armani Exchange, Armani ha aumentado su *brand equity* y se ha posicionado como una de las marcas líderes en el mercado del lujo. Tras las extensiones de marca mencionadas, todas ellas en una misma dirección y con un target similar, Armani lanza al mercado Armani Casa y Armani Junior, extensiones que se encuadran también dentro del sector textil y cuya acogida en el mercado es aceptable.

Será a partir del nuevo siglo cuando Armani tome una dirección distinta a la llevada hasta entonces, diversificando su cartera de productos y abriéndose a nuevos sectores como el de la restauración, con Armani Ristorante y Armani Caffé; el de las flores, con Armani Fiori; el del chocolate, con Armani Dolci y el de la hostelería, con Armani Hotels & Resorts.

Sin embargo, a pesar de ser una de las marcas más valoradas a nivel mundial, Armani está perdiendo su imagen de exclusividad, alta calidad, identificación única y sofisticación la cual hasta ahora había permanecido inalterada.

De acuerdo con Interbrand, consultora de marcas especializada en áreas como la estrategia de marca, el análisis de marca y valoración de marca, así como, de acuerdo con otras empresas de valoración como es el caso de Forbes y Brand Finance, Armani ha perdido, desde 2011, en tanto solo tres años, un 30% de su valor. Este valor es calculado en base al rendimiento financiero de los productos y servicios de la marca, el papel de la marca en la proceso de toma de decisión y en la fortaleza de la marca.

### 1.3. METODOLOGÍA

El trabajo que a continuación se presenta sigue una metodología dividida en dos partes claramente diferenciadas:

Por un lado, con el objetivo de orientar y poner al lector en el marco teórico en el que se plantea la problemática a estudiar, se ha llevado a cabo una revisión de la literatura valiéndose y explotando distintas fuentes secundarias. La revisión de la literatura a su vez se ha dividido con el fin de poder estudiar de forma independiente el concepto de marca, el concepto de *brand equity* y el valor de una marca, el concepto de extensión de marca así como su tipología y finalmente el concepto de portfolio de marcas.

Las fuentes secundarias que se han examinado y estudiado provienen de distintos medios y formatos con la intención de enriquecer el trabajo. Se pueden destacar como pilares básicos dos títulos que han servido de apoyo para todo el marco teórico, a saber, “*Marketing Management*” escrito por P. Kotler y K. L. Keller (2006) y “*Administración Estratégica de Marca*” escrito por K. L. Keller (2008).

Igualmente, con la finalidad de actualizar la información de estos títulos así como de otros muchos utilizados a lo largo del trabajo se ha hecho uso de un gran número de artículos académicos, de prensa, de revistas, de blogs especializados y de estudios, procedentes tanto de asociaciones profesionales como la American Marketing Association –*Journal of Marketing* y *Journal of Marketing Research*– como de editoriales internacionales como Palgrave Macmillan –*The Journal of Brand Management*– o Springer –*Journal of the Academy of Marketing Science*–. Todas las fuentes de información han sido objeto de una atenta y cuidadosa selección, con el objetivo de proporcionar al lector un texto lógico, completo, atractivo y de gran interés.

Por otro lado, en la segunda parte del trabajo, parte más práctica, se ha llevado a cabo un análisis empírico de una de las firmas de lujo más importantes a nivel mundial, Armani S.p.A. El objetivo último ha sido analizar su nacimiento, su evolución y su desarrollo hasta llegar a su estado actual. La técnica cualitativa empleada en el estudio ha sido la observación.

Por último, las conclusiones a las que se ha llegado a través de un razonamiento y una elaboración lógica se han fundamentado en la experiencia personal del autor, el cual ha realizado un estudio pormenorizado del mercado y analizado las diferentes piezas de información. El análisis de Armani S.p.A. se ha llevado a cabo desde una perspectiva impersonal y neutral y tratando de conservar la objetividad.

## **1.4. ESTRUCTURA**

El trabajo que a continuación se presenta está dividido en tres partes claramente diferenciadas:

La primera parte consiste en una revisión de la literatura. En ella se pretende reflexionar sobre qué es, cuál es el origen y cómo crea una marca, sobre qué es el *brand equity* de una marca, sobre qué es una extensión de marca, qué tipos existen, cuál es su impacto en la *parent brand* y cómo contribuyen o perjudican al *brand equity* global de la firma. El objetivo es analizar cómo se crea un portfolio de marcas mediante sucesivas extensiones de marca.

La segunda parte analiza el caso de Armani S.p.A. Se examina en primer lugar su nacimiento, su acogida en el mercado y cuál era la imagen que pretendía transmitir. Posteriormente, se estudia la evolución de Armani S.p.A. así como las sucesivas extensiones de marca que ha llevado a cabo en cada uno de los mercados en los que se encuentra actualmente presente. Se determina el posicionamiento, se describe el producto que ofrecen y quiénes son los consumidores a los que está dirigida cada una de las marcas que integran el portfolio de Armani S.p.A. Conocida toda la cartera de marcas que integran la firma además de las distintas variables que afectan a ésta, se determina cuál fue, cómo creció y cómo se está diluyendo el *brand equity* de Armani S.p.A.

Por último, se establecen una serie de conclusiones en base a toda la información analizada durante el trabajo.

## 2. CREACIÓN DE UN PORTFOLIO DE MARCAS MEDIANTE EXTENSIONES DE MARCA

A través de una revisión de la literatura analizaremos como ampliar el negocio mediante extensiones de marca. El objetivo último es entender cómo crear un portfolio de marcas a través de extensiones. Analizaremos como contribuyen las extensiones de marca al *brand equity* de la compañía y como generan o diluyen su valor. Para ello nos apoyaremos en diferentes autores, libros y artículos.

### 2.1. ¿QUÉ ES UNA MARCA?

Cada vez más y más empresas se han dado cuenta de que uno de sus activos más importantes es el nombre de la marca que va asociado a sus productos y servicios y que la buena gestión de ésta es vital para el crecimiento y desarrollo de la misma. La marca permite distinguir los bienes de una empresa respecto del resto de sus competidores de tal manera que el consumidor los pueda reconocer fácilmente.

*“Una marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de éstos, cuya finalidad es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y distinguirlos de los competidores”* (American Marketing Association, 1960). Es decir, cuando un vendedor crea un nuevo nombre, logo o símbolo para un nuevo producto, ese vendedor está creando una marca. De esta manera la clave para crear una marca es elegir un nombre, logotipo, símbolo, diseño de empaquetado u otras características que identifiquen el producto y lo distinguan de otros. Las características de una marca que la identifican y diferencian son los elementos de la marca. Ahora bien, el éxito de una marca no termina en la elección de un buen nombre o la creación de un buen logo, sino que vas más allá y es por ello que es necesario que la marca sea gestionada de manera sobresaliente con el objetivo de generar ventas así como de crear valor.

Keller (1993) fue más allá y definió el concepto de marca como *“El conjunto de estados mentales que tiene un consumidor que se añaden al valor percibido de un producto o servicio”*. Estas asociaciones a las que se hace referencia tienen que ser únicas –exclusividad–, fuertes –importancia– y positivas –deseables–. Keller (1993)

afirma que una marca lo que realmente hace es crear una reputación, una conciencia y una prominencia en el consumidor de manera que éste la diferencia en el mercado respecto del resto de marcas. Al principio la marca es un nombre sin ninguna importancia; pero, con el paso del tiempo, el nombre, el logo y lo que simboliza, llega a representar poderosas asociaciones en la mente de los consumidores (Iacobucci, 2002), hasta convertirse en la manera en la que perciben a los demás y a sí mismos (Keller, 1993).

Todo esto es posible gracias a la gestión y desarrollo coherente, apropiado y singular del conjunto de atributos y valores de una marca los cuales cautivan y atraen a los consumidores.

Como podemos observar, esta última definición se centra en la obtención de un valor que los consumidores perciben y que va unido a la marca. El producto individualmente queda apartado del ámbito de la marca, siendo la marca un conjunto de percepciones adheridas. Por tanto, una marca es algo más que un producto, ya que ésta puede tener dimensiones que la diferencian de alguna manera de otros productos diseñados para satisfacer la misma necesidad.

Kotler (2002) por su parte señaló que una marca es en esencia *“La promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios”*.

Personas del mundo financiero y contable se han dado cuenta del valor de las marcas. Las marcas son activos intangibles los cuales, a veces, nos encontramos en los balances de situación de las empresas reflejados en diferentes categorías como pueden ser patentes o bases de datos. Además, las marcas son activos condicionales. Un activo es un elemento que permite producir beneficios durante un periodo, más o menos largo, de tiempo. En este caso decimos que la marca es un activo condicional porque para que sea considerado como un beneficio, esto es, para que tenga un valor financiero, tiene que ir acompañado y trabajar en conexión con otros activos materiales como, por ejemplo, el inmovilizado material.

Ahora bien, no existen marcas sin productos o servicios. Aunque se tiende a pensar que la marca lo es todo, la marca no puede existir sin un apoyo, esto es, sin los productos o servicios que se comercializan bajo su nombre. El producto o servicio se

convierte en la efectiva materialización de la marca, dicho con otras palabras, son el medio por el que la marca se convierte en algo real.

### 2.1.1. ¿Qué es una marca de lujo?

Una vez hemos repasado la literatura sobre lo qué es una marca desde un punto de vista más tradicional debemos ir más allá y analizar el concepto de marca de lujo, ya que aplica al caso de Armani S.p.A. que más adelante analizaremos. Gabrielle Coco Chanel (1910) señaló que el lujo puede ser definido como *“La necesidad que nace donde la necesidad acaba”*. El lujo es más una identidad que un producto concreto. *“Una marca de lujo se define en base a una serie de cualidades, a saber, exclusividad, alta calidad, diferenciación e identificación única, originalidad y creatividad, sofisticación, experiencia, trato personalizado y atención exquisita, todo ello asociado a un alto precio”* (Okonkwo, 2007). Todas estas cualidades mencionadas, cuando se entienden de forma conjunta nos aproximan a aquello que las marcas de lujo persiguen.

*“Las marcas de lujo pueden ser descritas como marcas de precios premium. Los consumidores de las marcas de lujo se guían por factores psicológicos y no por los valores económicos o funcionales”* (Nueno y Quelch, 1998).

Debido a las diferentes interacciones en los diferentes niveles personales y sociales, los consumidores desarrollan diferentes percepciones de las marcas de lujo. *“La definición de marca de lujo varía en función de las combinaciones de motivaciones. La principal motivación para comprar marcas de lujo es la necesidad de sociabilizar y expresión personal de cada consumidor”* (Vigneron y Johnson, 1999).

Podemos ver como la definición propuesta por Keller (1993) también puede ser aplicada a las marcas de lujo pues, como señalamos anteriormente, el objetivo de una marca es crear una reputación, una conciencia y una prominencia en el consumidor de manera que éste la diferencie en el mercado respecto del resto de marcas. En el caso del mercado del lujo las marcas presentes en el mismo tratan de llevar a cabo una gestión de su marca de manera que ello les permita diferenciarse del resto a través de las cualidades antes mencionadas, así como a través de una filosofía única y exclusiva.

En la definición de marca de lujo no se hace referencia a un producto, a un objeto o a un servicio en concreto sino, a una identidad, a una filosofía, a algo que va más allá de

nuestra experiencia cotidiana y que proporciona placer personal y reconocimiento social. De acuerdo con esta exposición, podemos afirmar que el concepto de lujo tiene una doble vertiente o finalidad. En primer lugar, el lujo para uno mismo, despertando un sentimiento hedonista o de satisfacción y, en segundo lugar, el lujo para los demás, demostrando éxito y diferenciación social (Kapferer y Bastien, 2009).

Podemos observar de acuerdo con lo expuesto que, en lo referente a las marcas de lujo, la percepción del consumidor así como la imagen de marca cobran un papel más importante si cabe que en el resto de marcas tradicionales. Además, las marcas de lujo utilizan el concepto de marca como su competencia central y principal herramienta de estrategia corporativa. Esto significa que, sin su marca, las marcas de lujo no serían tan atractivas y no podrían existir.

Hemos visto en nuestro repaso de la literatura como desde la American Marketing Association (1960) hasta Keller (1993) cuando se define el concepto de marca se hace referencia de una manera o de otra al concepto de *brand equity*, es decir, a la importancia de crear una reputación, una conciencia y una prominencia en el consumidor, a la necesidad de obtener un valor que los consumidores perciban y que vaya unido a la marca. Además, también se ha mencionado que las marcas son activos intangibles, esto es, es un activo que posee capacidad para generar beneficios económicos.

Por este motivo nuestro próximo punto de análisis será ver cómo se crea el *brand equity* así como cómo pueden las empresas contribuir y aumentar ese *brand equity*.

## 2.2. BRAND EQUITY: VALOR DE UNA MARCA

Farquhar (1989) presentó el primer modelo que trataba de explicar y conceptualizar las diversas formas para construir y medir el *brand equity*. Farquhar (1989) parte de la definición de *brand equity* como “El valor agregado con el cual la marca dota al producto”. A partir de esta definición analiza los tres factores que pueden recibir beneficios de dicho valor agregado, a saber, la firma, el canal de comercialización y el consumidor.

Farquhar (1989) considera que el *brand equity* genera ventajas competitivas para la firma. Ejemplo de ello es que aumenta su capacidad para negociar con el canal de comercialización, mejora su posición frente a una crisis –interna o externa– y ante cambios en los gustos de los consumidores.

Para Farquhar (1989) la variable del consumidor es la más importante y define su actitud como la asociación entre la marca y la evaluación que de ella ha sido almacenada en la memoria del individuo. Farquhar (1989) afirma que aunque las evaluaciones positivas son fundamentales para la construcción de una marca sólida, éstas no son suficientes sin la actitud apropiada. Asimismo, afirma que es necesario mantener una imagen constante pues es el pilar fundamental para crear y mantener las relaciones entre los consumidores y la marca y generar *brand equity*.

Desde un punto de vista financiero, el término *brand equity* es el valor financiero actual de los flujos de ingresos futuros que van unidos a una marca por sí sola, es decir, es la contribución potencial que va asociada a la imagen que tiene la marca en el contexto de venta de sus productos o servicios. Este flujo depende enormemente del peso que tenga la marca en la decisión de compra de los consumidores. Autores como Simon y Sullivan (1993) entienden el término *brand equity* como “Aquellos flujos de caja incrementales que generan productos con marca frente a productos sin ella”. En ambas definiciones la naturaleza monetaria del término es clara. En ambas se hace referencia a los flujos de caja generados a partir de la venta de productos y servicios bajo el nombre de una marca.

Sin embargo, no todos los autores están de acuerdo en que el término *brand equity* tenga una connotación financiera y contable. Autores como Kerin y Sethuraman (1998)

afirman que *brand equity* son “*Las propiedades intangibles de la marca fuera de balance “embebidas” en la marca de la compañía*”.

También existen definiciones corporativas como la propuesta por Feldwick (1996) el cual define *brand equity* como “*El valor total de una marca como activo independiente cuando es vendida o incluida en el balance*” o la propuesta por Justin Anderson (2007) “*El valor financiero que percibe una empresa derivado de la respuesta del consumidor al marketing de una marca*”.

El término *brand equity* también goza de un componente social que lo define como el valor y la capacidad que tiene una marca de generar más ventas gracias a su notoriedad en el mercado.

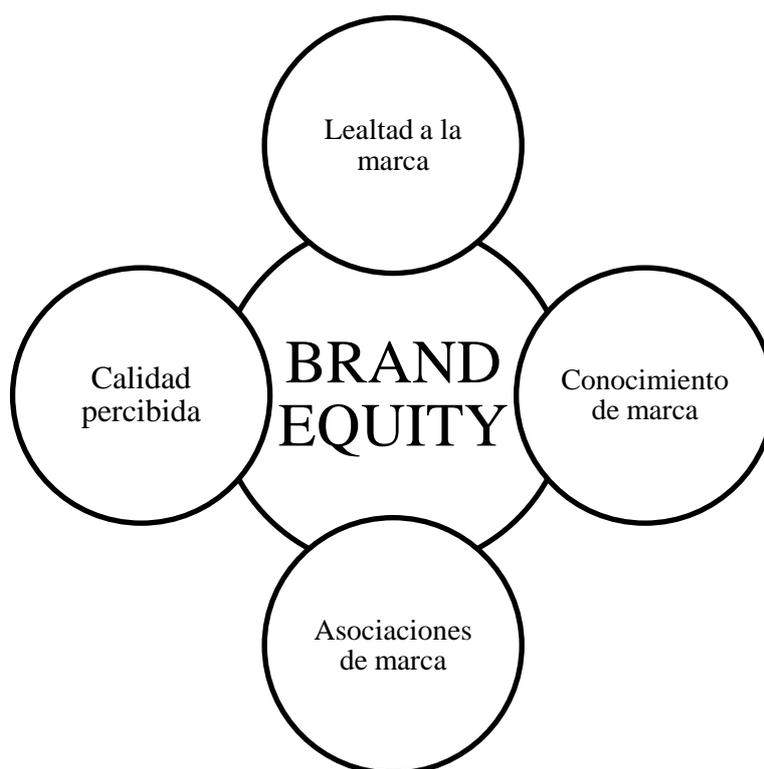
*Brand equity* podría entenderse como el valor adicional que las personas perciben de una marca en función de lo que significa para ellos. Es por esto que podemos afirmar que el valor de una marca es un concepto que depende de la percepción e influye en la opinión y forma de actuar respecto de la marca. Los consumidores son quienes le dan valor a una marca.

Winters (1991) define el concepto de *brand equity* como “*El valor añadido por las asociaciones y percepciones del consumidor sobre una marca en particular*”. Observamos que existe una relación directa entre la imagen y percepción que tienen los consumidores y la preferencia por una marca, la cual se traduce en ventas. Debemos mencionar también la visión de Keller (1993) el cual define *brand equity* como “*El efecto diferencial que el conocimiento de una marca tiene en la respuesta del consumidor al marketing de la marca*”. Esto es, Keller (1993) hace referencia al reconocimiento, preferencia y percepción que tiene el consumidor de una marca. Esta definición de *brand equity* de Keller (1993) desarrolla su concepto de marca el cual él define como “*El conjunto de estados mentales que tiene un consumidor que se añaden al valor percibido de un producto o servicio*”. Keller (1993) afirma que una marca lo que realmente hace es crear una reputación, una conciencia y una prominencia desde el punto de vista del consumidor y *brand equity* desde el punto de vista de la empresa, de manera que ésta se diferencie en el mercado respecto del resto de marcas.

De esta forma, *brand equity* puede expresarse como función de la elección del consumidor en el mercado y, en consecuencia, podría ser adoptado como un indicador de ventas a largo plazo.

Los factores que afectan principalmente al *brand equity* desde una perspectiva social son (Aaker, 1996):

- La **lealtad a la marca**, entendida como una medida de unión o conexión que el cliente tiene con una marca determinada. Trata de reflejar que probabilidad existe de que un cliente abandone la marca especialmente cuando la marca hace algún cambio, ya sea un cambio que afecte al precio o un cambio que afecte a las características del producto.
- El **conocimiento de marca**, esto es, la capacidad que tiene una marca de ser reconocida por sus potenciales consumidores, así como la correcta asociación con sus productos.



**Ilustración 1** - Factores que afectan al *brand equity* desde una perspectiva social (Aaker, 1996).

**Fuente:** Elaboración propia.

- Las **asociaciones de marca**, entendidas como las imágenes o símbolos que los consumidores asocian a una marca y que suponen un beneficio para la marca en cuestión. No son estrictamente razones de compra, pero proporcionan una diferenciación respecto del resto de los consumidores. Diferenciación que se convierte en una barrera difícilmente imitable.
- La **calidad percibida**, la cual hace referencia a la percepción que tienen los consumidores sobre la calidad global de la marca. Esto es, la evaluación del rendimiento de ciertos factores de la marca que son importantes para los consumidores y que no se encuentran en los demás competidores.

Como podemos observar el *brand equity* se ha convertido en un concepto esencial y primordial para todas las empresas las cuales deben potenciarlo a través de estrategias de marketing así como a través de una correcta y eficaz gestión de marca de manera que ello permita generar valor monetario y social.

De forma sencilla *brand equity* es la suma de todas las cualidades distintivas de una marca que da lugar a una demanda continua de la marca y un compromiso con la misma. Es un conjunto de atributos y elementos conectados a la marca que añade o disminuye el valor asignado por los consumidores y las empresas. El *brand equity* es lo que hace que un consumidor prefiera una determinada marca en vez de otra, es un valor adjunto al conocimiento y percepción de una marca que tiene consumidor sobre el resto de marcas.

### **2.2.1. Brand equity de las marcas de lujo**

Como mencionamos en nuestro anterior apartado, las marcas de lujo usan el concepto de marca como su competencia central y principal herramienta para la gestión y el desarrollo de su estrategia corporativa. Ello significa que, sin su marca, las marcas de lujo no serían tan atractivas y no podrían existir. Por esto, las marcas de lujo ponen un mayor énfasis en crear una gran conciencia de marca así como una apropiada imagen de marca con el objetivo de obtener un nivel alto de lealtad a la marca y como consecuencia unos altos flujos de ingresos. Con todo esto, las marcas de lujo consiguen lograr tener un fuerte *brand equity* así como un alto valor de marca.

Las marcas de lujo son conscientes de que para lograr un nivel alto de *brand equity* deben de nutrir en primer lugar los diferentes elementos de la marca, esto es, el nombre de la misma, su logo, sus símbolos, sus características, la forma en que es comercializado su producto o servicio y sus slogans. Dicho con otras palabras, en primer lugar se debe cuidar y alimentar lo que los consumidores ven, oyen, sienten y conocen acerca de la marca, lo que resulta en una experiencia global de la marca. Desde el momento que estos elementos se encuentran dentro de la mente de los consumidores, la sostenibilidad del *brand equity* se lleva a cabo a través de la mejora de las asociaciones de la marca en la mente de los consumidores así como de una buena gestión de marca, esto es, mediante un correcto posicionamiento y una adecuada implementación de los programas de marketing de marca.

En el mercado de la moda de lujo, el *brand equity* se mide en dos niveles en función de la estructura corporativa de marca. En primer lugar señalar que para las marcas de lujo que se encuentran bajo un holding o grupo empresarial su *brand equity* se ve afectado tanto por la marca considerada de forma individual como por el de su holding o grupo empresarial.

Un ejemplo de esto es Louis Vuitton el cual tiene un alto *brand equity* y que a su vez forma parte de LVMH, un grupo con una cartera de más de 50 marcas. El alto *brand equity* de Louis Vuitton se transfiere al grupo holding, LVMH. Aunque las marcas de lujo que componen la cartera del grupo son independientes unas de otras están conectadas porque, conjuntamente, su *brand equity* afecta al *brand equity* de LVMH, así como al estatus o posición de la marca corporativa y al valor de sus acciones, pues se trata de una sociedad cotizada. El desafío de los holdings empresariales es nutrir y mantener todas las diferentes marcas de su portfolio para asegurar su continuo crecimiento.

El segundo enfoque para medir el *brand equity* de una marca de lujo es el enfoque que se les da a las marca que son comercializas de forma individual. Se trata de marcas que son supervisadas y desarrolladas para generar un alto valor para su propietario. A menudo esto se produce en marcas que son de propiedad privada, esto es, de un único dueño, como es el caso de Chanel, Hermès o Armani.

Como vemos, el *brand equity* y la gestión de éste tiene un papel más importante si cabe en las marcas de lujo que en las marcas tradicionales, pues el activo fundamental de estas marcas son las percepciones y asociaciones que tienen los consumidores en la mente sobre las distintas marcas presentes en el mercado.

## 2.3. EXTENSIONES DE MARCA

Con el paso del tiempo más y más empresas están intentando construir “mega” marcas o marcas muy poderosas las cuales tengan una presencia muy fuerte en el mercado. Estas marcas tienen como objetivo captar clientes que pertenecen a diferentes segmentos a través de diversos productos, todos los cuales se encuentran bajo una misma *parent brand*.

Antes de introducir el concepto de extensión de marca, así como de comentar los diferentes tipos, debemos aclarar el concepto de *parent brand*.

Las marcas en ocasiones se extienden más allá de sus categoría originales con el objetivo de reducir costes, así como el riesgo de entrar en una nueva categoría de producto (Aaker, 1991). Estudios sobre el marketing han demostrado que el éxito de una extensión de marca depende de la capacidad que tiene la *parent brand* de transmitir la imagen y asociaciones a la extensión (Aaker, 1991).

Una estrategia de *parent brand* consiste en usar una marca existente para acceder a un nuevo segmento de mercado dentro de una misma categoría de producto, lo que puede exigir, en la mayoría de los casos, modificaciones del producto, el envase o la composición (Aaker y Keller, 1990).

La estrategia de *parent brand* permite a los productos diferenciarse unos de otros con su propio nombre de marca, pero al mismo tiempo mantienen una asociación bajo el nombre de una *parent brand*. Además, esta estrategia permite a la empresa crear sinergias dentro de la misma, así como usar las campañas de marketing y la publicidad de una de las marcas del conjunto para el resto de marcas.

Las empresas reconocen actualmente que uno de sus activos más preciados es su marca y por ello muchas de ellas tratan de aprovechar y explotar dicho activo a través de la introducción de nuevos productos bajo el manto de su nombre de marca más fuerte. Además, las empresas se han dado cuenta de que la introducción de nuevos productos se ha convertido en una necesidad esencial para lograr el éxito de la empresa en el largo plazo.

Una vez aclarado este concepto vamos a continuar con la explicación sobre las extensiones de marca.

Se dice que se lleva a cabo una extensión de marca cuando una empresa decide utilizar un nombre de una marca ya establecida para llevar a cabo la introducción de un nuevo producto. La marca existente que permite la extensión recibe el nombre de *parent brand* y en el caso de que dicha *parent brand* ya esté ligada a un conjunto de productos a través de diferentes extensiones de marca, la *parent brand* puede también llamarse marca de familia. El objetivo que se persigue con una extensión de marca es incrementar las ventas de la empresa.

De acuerdo con la exposición de Farquhar (1989) acerca de los modelos de extensión de marca podemos distinguir entre dos tipos de extensiones de marca, a saber, extensión de línea y extensión de categoría.

- **Extensión de línea:** se denomina así a la comercialización de nuevos productos los cuales están orientados a nuevos segmentos del mercado siempre que éstos estén dentro de la categoría de productos que actualmente atiende la *parent brand*.
- **Extensión de categoría:** hace referencia a la comercialización de nuevos productos que pertenecen a categorías diferentes de las atendidas por la *parent brand*.

Como podemos ver las extensiones de marca son decisiones a nivel de marketing estratégico las cuales se asemejan a las estrategias de crecimiento en el ámbito empresarial. Por ello, antes de continuar estudiando las extensiones de marca debemos hacer referencia al concepto de crecimiento así como a las estrategias de crecimiento análogas a las estrategias de marketing.

El concepto de crecimiento en el ámbito empresarial hace referencia a las modificaciones e incrementos de tamaño que afectan a las empresas y que la hacen cambiar respecto de su estado anterior. Se trata de cambios en la dimensión de la empresa así como de cambios en las características económicas internas. Los incrementos pueden ocurrir en los distintos componentes de la empresa, entre los cuales encontramos los activos, la producción, las ventas, los beneficios, las diferentes líneas de producto o los mercados.

El crecimiento es parte de la estrategia de una empresa y es interpretado como un signo positivo y de progreso. Las empresas tratan de mantener y de mejorar su posición

respecto de la de sus competidores por lo que se encuentran bajo la necesidad continua de desarrollarse y crecer. Se puede afirmar que el crecimiento es una imposición del entorno competitivo así como uno de los principales objetivos empresariales.

Las empresas tienen a su disposición distintas opciones para alcanzar sus objetivos de crecimiento y desarrollo en función de cuáles sean los factores estratégicos que persigue.

Las estrategias de crecimiento o de desarrollo son estrategias de carácter corporativo o global, es decir, son estrategias que afectan a toda la empresa en su conjunto. A través de las diferentes estrategias existentes las empresas pueden redefinir su campo de actividad.

De acuerdo con la tipología de Ansoff (1976) la extensión de línea se asimilaría a la diversificación concéntrica (Guerras Martín y Navas López, 2007) la cual se basa en la producción de nuevos productos o servicios, los cuales pueden estar relacionados tecnológicamente con los existentes, y en la venta de los mismos en nuevos mercados similares a los actuales. Se trata de nuevos bienes que se encuentran relacionados con la actividad fundamental de la empresa.

Con este tipo de diversificación la empresa quiere comercializar nuevos productos o servicios con el objetivo de llegar a más consumidores así como entrar en nuevos mercados de consumo y ser más competitivas.

De acuerdo con la tipología de Ansoff (1976) la extensión de categoría se asimilaría a la estrategia de diversificación conglomerada (Guerras Martín y Navas López, 2007) la cual implica que tanto los nuevos productos como los nuevos mercados no presentan ninguna relación con los actuales. Se trata de una estrategia de crecimiento más ambiciosa, pero que, al mismo tiempo, es también más arriesgada. Con esta estrategia, al abrirse nuevas líneas de negocio, la actividad fundamental de la empresa se disgrega, es decir, se produce una ruptura con la actividad tradicional. Esta diversificación se lleva a cabo generalmente a través de un crecimiento externo.

Una vez explicado el paralelismo entre las decisiones de crecimiento a nivel de marketing y las decisiones de crecimiento a nivel empresarial continuaremos ahora con el análisis de las extensiones de marca.

Existen numerosas formas de extender la marca. Edward Tauber (1979) afirmó que existen siete estrategias generales para llevar a cabo una extensión de categoría:

1. Introducción del mismo producto de una forma diferente.
2. Introducción de productos que contienen el sabor, ingrediente o componente distintivo de la marca.
3. Introducción de productos acompañantes de la marca.
4. Introducción de productos relevantes para los clientes de la marca.
5. Introducción de productos que aprovechen la experiencia percibida de la empresa.
6. Introducción de productos que reflejen el beneficio, atributo o característica distintiva de la marca.
7. Introducción de productos que aprovechen la imagen o prestigio distintivo de la marca.

Una de las evaluaciones que los directivos de una empresa deben realizar antes de llevar a cabo una extensión de marca y antes de que se pongan en marcha los medios de marketing, es ver la acogida que tendría la extensión en los consumidores. Los consumidores no conocen el nuevo producto, ahora bien, son conocedores de la marca y tienen una imagen de la misma. Por ello, los directivos deben verificar, antes de proceder con la extensión, una serie de condiciones fundamentales:

1. **Los consumidores tienen conciencia y asociaciones positivas de la *parent brand* en su memoria**, ya que de lo contrario no sería realista esperar una buena acogida de la extensión por parte de los consumidores.
2. **La extensión sugiere alguna de estas asociaciones positivas**, esto se dará cuando los consumidores consideren que la extensión de la marca tiene una relación fuerte y cercana con la *parent brand*.
3. **Las asociaciones negativas no se transfieren de la *parent brand***, si se quiere una buena recepción de la nueva marca las asociaciones negativas que pudieran existir con la *parent brand* deben de ser reducidas al máximo y no desempeñar un papel importante.

4. **La extensión de marca no crea asociaciones negativas**, esto es, los atributos positivos o neutrales no deben ser considerados por los consumidores como negativos para la extensión.

Cuanto mayor sea el cumplimiento de las condiciones anteriormente citadas mayor será la probabilidad de que la extensión sea bien recibida por los consumidores

### 2.3.1. Extensiones de marca y *brand equity*

Una extensión de marca podrá calificarse como exitosa siempre que el *brand equity* de la categoría que se crea ayude a mejorar el *brand equity* de la *parent brand*.

Para que se cree *brand equity* en la extensión de marca es necesario que haya una conciencia de marca en los consumidores la cual depende fundamentalmente de la información que se difunda a través de los diferentes programas de promoción, publicidad y marketing. La creación de *brand equity* dependerá también del nivel de imagen y percepción de la marca existente, ya que si es bueno ello permitirá crear en los consumidores una buena imagen y percepción de la extensión.

Inicialmente, la creación de una buena imagen por parte de la extensión dependerá de tres circunstancias vinculadas al consumidor:

1. De la información que recuerden los consumidores acerca de la *parent brand* cuando piensan en la extensión propuesta, así como de las asociaciones que les sugieran.
2. De la información que evocan los productos o servicios que ofrece la extensión de marca y del tipo de asociación que fomenta.
3. De la comparación de la percepción de la extensión y la imagen que tienen los consumidores sobre los competidores.

El éxito de una extensión de marca depende también de si alcanza o no los puntos de paridad y diferencia que se proponen como objetivo. Sin diferencia la marca se puede convertir en un producto igualitario al del resto de competidores y se perdería de esta forma cualquier ventaja competitiva en el mercado (Desai, Hoyer y Srivastava, 1996).

Tauber (1988) hace referencia al “apalancamiento competitivo” como el conjunto de ventajas que la marca transmite a un producto de la nueva categoría, es decir, “cuando el consumidor, con el simple conocimiento de la marca, puede pensar en formas importantes en que percibe que la nueva extensión de marca podría ser mejor que las marcas de la competencia en la categoría”.

En relación con los puntos de paridad señalar que, cuantas mayores diferencias existan entre el producto extendido y la *parent brand*, mayor importancia tendrán de cara al posicionamiento. Si no existe un punto de paridad con la *parent brand*, el producto de la extensión tendrá más probabilidades de fracasar.

Además de crear *brand equity* en la extensión es necesario contribuir al *brand equity* de la *parent brand*. Las extensiones deben mejorar y añadir asociaciones beneficiosas y exclusivas a la *parent brand* al mismo tiempo que no desaparezcan las asociaciones positivas de las que goza la *parent brand*. Las extensiones deben fomentar la buena imagen de la *parent brand* así como su prestigio.

### **2.3.2. Extensiones verticales de marca**

Como hemos señalado anteriormente las extensiones de marca tratan de aumentar la cobertura de mercado y captar nuevos clientes que sean fieles a la marca. Por su parte, las extensiones verticales de marca consisten en extender la marca hacia segmentos del mercado más altos o más bajos para captar nuevos grupos de consumidores.

El objetivo que se persigue con la extensión vertical de la marca es transferir el *brand equity* de la *parent brand* en otras direcciones para lograr captar nuevos consumidores que de no ser así, no tendrían en cuenta la *parent brand* como una de sus posibilidades.

Una de las ventajas que lleva consigo una extensión de marca vertical ascendente es que puede mejorar la imagen de la marca y fomentar asociaciones positivas en la percepción de los consumidores. Ahora bien, una extensión vertical también puede crear asociaciones negativas, ya que los consumidores están acostumbrados a un rango de precios o puede que asocien la *parent brand* con la extensión y percibir una peor calidad o servicio de la primera, reduciendo el *brand equity* global de la empresa.

Además uno de los riesgos a los que hace frente una extensión vertical de la marca es a la canibalización de las ventas de la *parent brand*. Si bien es cierto que la extensión puede captar clientes nuevos para la marca, estos clientes pueden ser ya clientes de la *parent brand* de manera que no se aumenta la cartera de clientes de forma global. Canibalizar suele ocurrir si una empresa ya ha persuadido a los consumidores de que sólo los mejores productos se venden con esa marca, entonces éstos comprarán de buena gana el artículo menos costoso que tiene ese nombre de marca (Deutsch, 2005).

## 2.4. PORTFOLIO DE MARCAS

Un portfolio de marcas es todo el conjunto de marcas y líneas de marca comercializadas por una empresa en el mercado. Este portfolio se crea a partir de estrategias de crecimiento como las extensiones de marca.

El portfolio de marcas de una empresa se debe juzgar en función de la habilidad que tenga para maximizar y gestionar el *brand equity* global de la compañía. Ninguna de las marcas que se encuentran dentro de la cartera debe dañar o disminuir el valor del resto de marcas. El objetivo es que cada marca maximice su valor combinándose con el resto de marcas que se encuentran dentro de la cartera.

Toda marca presenta unos límites, por mucho que una empresa quiera comercializar sus productos en todos los segmentos del mercado puede que los consumidores sean reacios a ello. Las empresas, a menudo, necesitan múltiples marcas para conseguir persuadir todos los segmentos del mercado (Morgan y do Rego, 2009). Además, la existencia de múltiples marcas ayuda a aumentar la presencia de la compañía en el mercado, permite atraer nuevos clientes, así como aumentar la competencia dentro de la empresa y crear economías de escala en publicidad, ventas y distribución (Kotler y Keller, 2006).

Para diseñar un portfolio de marcas, una empresa debe definir en primer lugar cuales son los segmentos de consumidores relevantes, así como determinar si existe un solapamiento de los mismos y como de bien se pueden comercializar los productos en los diferentes segmentos (Bharat y Shachar, 2004). Esto es de aplicación tanto a las marcas tradicionales como a las marcas de lujo.

Si la cartera de marcas es muy grande, los ingresos pueden incrementarse eliminando alguna de la marcas, mientras que si la cartera no es suficientemente grande los ingresos pueden incrementarse añadiendo alguna marca. Ahora bien, las marcas que no estén bien diferenciadas pueden canibalizar otras por lo que será necesario eliminarlas.

A la hora de diseñar un portfolio de marcas el objetivo principal debe ser el de maximizar la cobertura del mercado de tal manera que no se ignore a los potenciales consumidores y al mismo tiempo no haya un solapamiento entre las marcas a la hora de

captar clientes. Cada marca debe tener un público objetivo y un posicionamiento distinto de las otras (Trout, 2000).

Un portfolio de marcas es un indicativo de que la empresa desea atender de mejor manera la demanda del mercado, no solo a través de productos diferenciados, sino también, a través de diferentes marcas e identidades. La organización de la cartera de marcas de una empresa refleja el tipo de segmentación de mercado elegido por ésta última.

#### **2.4.1. Portfolio de marcas de lujo**

La globalización, las nuevas tecnologías, las culturas de consumo cambiantes y otras muchas fuerzas hacen necesario que las empresas que comercializan marcas de lujo requieran una hábil y experimentada gestión de marca. Las empresas de marcas de lujo se enfrentan a continuos retos y tener directivos experimentados en la comercialización y venta de productos de lujo se ha convertido en un requisito indispensable para el éxito.

A pesar de todos estos cambios algunas marcas de lujo han logrado extender su marca creando de esta manera un portfolio de marcas que les ha permitido entrar en nuevos mercados de diferentes gamas de precios. Un ejemplo de ello es el caso de Armani S.p.A. cuyo principal objetivo es gestionar su buena imagen para crear un portfolio de marcas posicionando cada una de ellas de manera que se maximice su cobertura y minimice el solapamiento entre sus diferentes marcas a la hora de captar clientes.

### 3. EXTENSIONES DE LA MARCA ARMANI

Mediante sucesivas extensiones de marca Armani S.p.A. se ha convertido en una de las firmas de moda de lujo más prestigiosas a nivel mundial. En esta segunda parte del trabajo se pretende analizar y estudiar cómo se ha creado el portfolio de Armani y cuáles de las extensiones llevadas a cabo por la casa italiana para la creación de su cartera han contribuido al crecimiento de su *brand equity* y cuáles, por el contrario, han fomentado su dilución. Una vez más, la observación de la literatura y de diferentes opiniones nos guiará para resolver el caso.

#### 3.1. ¿QUÉ ES ARMANI?

La marca Armani es considerada como una de las marcas más prestigiosas y reconocidas a nivel mundial. Se trata de una firma de lujo italiana nacida en 1975. Armani debe su éxito a su creador y fundador, Giorgio Armani, el cual con su personalidad, creatividad y talento ha contribuido a la creación de un imperio de la moda y el lujo alrededor de una imagen de marca, Armani (Sánchez Herrera y Pintado Blanco, 2010).

La marca Armani se caracteriza por su elegancia, diseño y estilo. Combina de una forma única lo clásico con lo sport y lo atractivo. El objetivo inicial era buscar una señal de identidad, esto es, determinar la imagen Armani, lo cual se consiguió a través de la creación de un nuevo concepto, una nueva expresión, el look Armani (Sánchez Herrera y Pintado Blanco, 2010).

Sin conocer todas sus consecuencias, en 1975 con la presentación de su primera colección, Armani crea una marca con una combinación de elementos –nombre, símbolo y diseño entre otros– los cuales permiten identificar y diferenciar sus productos del resto de competidores. Sin embargo, Armani no ha logrado su éxito gracias a un buen nombre o diseño, sino que ha conseguido una sobresaliente imagen de marca gracias a la gestión de marca posterior a su nacimiento. Esta buena gestión le ha ido permitiendo aumentar sus ventas así como crear valor de marca. Es más, Armani fue incluida por primera vez en 2004 en la lista de las 100 marcas globales más valiosas según Interbrand con un valor de marca estimado en más de 2.613 millones de dólares

(Interbrand, 2004). El valor de la marca es muy importante para la casa italiana, a lo largo de la primera década del siglo XXI su valor creció gracias a las grandes inversiones realizadas. Sin embargo, desde 2010 la firma ha experimentado un decrecimiento el cual será objeto de un posterior análisis.

De acuerdo con Keller (1993), como mencionamos anteriormente en nuestro análisis de la literatura, una marca es “*El conjunto de estados mentales que tiene un consumidor que se añaden al valor percibido de un producto o servicio*” (Keller, 1993). Keller (1993) señala que estas asociaciones tienen que ser únicas –exclusividad–, fuertes –importancia– y positivas –deseables–. Armani nace buscando una identidad a través de una serie de cualidades, a través de la exclusividad, la alta calidad, la diferenciación y la identificación única, la originalidad y la creatividad, la sofisticación, la experiencia, el trato personalizado y la atención exquisita (Okonkwo, 2007). Armani busca que los consumidores asocien su marca a un producto único. La casa italiana se ha convertido mundialmente en sinónimo de alta costura, siendo una de las marcas más reconocidas y apreciadas (Interbrand, 2004).

Con el paso del tiempo Armani ha creado una línea de productos diferenciados por su estilo inconfundible y de lujo, su personalización, su calidad y su precio. La firma italiana gracias a su singular popularidad entre la clase más elitista de la sociedad y a su extraordinaria presencia en la industria de la moda ha podido llevar a cabo una extensión de su marca y por ello hoy en día la arquitectura de marca de Armani engloba una marca corporativa y un portfolio de marcas, las cuales están presentes en diferentes mercados, segmentos y niveles (Tribiño, 2008).

La marca Armani se caracteriza por prendas cómodas, generalmente con líneas rectas, sobrias y sencillas pero elaboradas de forma minuciosa y con materiales exclusivos y de gran calidad. Lo que Armani busca es crear su propio look y que los consumidores asocien su marca a una experiencia única, la experiencia Armani (Sánchez Herrera y Pintado Blanco, 2010).

Armani se caracteriza por una estética andrógina, no resalta las formas y generalmente busca una estilización realzando la verticalidad. Se trata de una moda que no explota el colorido, aunque en ocasiones la marca hace uso de pedrería e hilos metálicos, siempre se mantiene en unos estándares serios y formales. Su fundador,

Giorgio Armani siempre ha apostado por que la moda evolucione y se desarrolle y no por drásticos cambios anuales. Por todo esto, la marca Armani ha conseguido a través de una gestión excelente de sus cualidades que sea considerada como una garantía de elegancia contenida, frente al atrevimiento quizás más arriesgado de otros diseñadores. Armani se ha mantenido siempre fiel a su imagen, su moda no experimenta quiebros o cambios bruscos, sigue una línea constante, de forma que es percibida como un recurso incontestable como vestimenta para las grandes ocasiones (Historia de la Moda, 2011).

Armani es el reflejo de algo único y personal, ha tratado a lo largo del tiempo de mantener el espíritu de una marca de lujo real, siempre con reflejo de la personalidad de su creador.

### 3.2. AMPLIACIÓN DEL NEGOCIO DE ARMANI

Giorgio Armani nació en 1934 en la ciudad italiana de Piacenza, estudió Medicina en la Universidad de Milán y tras finalizar en 1957 el servicio militar comenzó a trabajar como diseñador de escaparates en Milán, en los grandes almacenes La Rinascente. Tras cuatro años en estos grandes almacenes Armani trabajó como diseñador en Nino Cerruti durante más de nueve años hasta 1970, año en el que crea su primera prenda, una chaqueta de vestir de hombre. Dicha creación tuvo una enorme acogida en el mercado, y es gracias a este gran éxito cuando Armani abandona su trabajo en Nino Cerruti y decide trabajar por su cuenta (Historia de la Moda, 2011).

Unos años más tarde, en 1973, Giorgio Armani, junto a su colega Sergio Galeotti, abre su primera tienda de moda en Milán. Dos años más tarde, en 1975, ambos fundan la firma **Armani S.p.A.** Este mismo año se presenta la primera colección de moda masculina, bajo el nombre de **Giorgio Armani**, naciendo de esta manera una nueva marca. La primera colección Giorgio Armani tuvo como protagonista las chaquetas de hombre, las cuales quedaban libres de su firmeza inicial. A los pocos meses de presentar su primera colección masculina, Armani presenta su primera colección femenina, coincidiendo con la llegada de Rosanna, hermana de Giorgio Armani, a la casa italiana. En esta primera colección de moda femenina las chaquetas de sastre ocupan, al igual que en el caso de la colección masculina, una posición distinguida (Historia de la Moda, 2011).

Como consecuencia de la enorme acogida que tiene la marca, tan solo un año más tarde, en 1976, Armani comienza a venderse en Estados Unidos, convirtiéndose de esta manera en una firma con presencia y corte internacional.

El éxito y la acogida son tan grandes que en 1978 Armani lanza una nueva línea de marca para hombre más asequible, **Armani Collezioni**. Armani Collezioni supone la primera extensión de la marca Armani. Es aquí donde comienza a forjarse el portfolio de marcas que actualmente componen Armani.

Como podemos ver Armani, utilizando el paraguas de su marca decide llevar a cabo una gestión de marca que consiste en desarrollar sus líneas de marca a través de extensiones de marca. De esta forma, Armani empieza a tener una presencia mucho

mayor en el mercado de la moda. Armani tiene como objetivo captar nuevos clientes en diferentes segmentos del mercado comercializando diversos productos, todos los cuales se encuentran bajo su *parent brand*, Armani, de tal manera que la firma aumente su cobertura de mercado.

De acuerdo con la exposición de Farquhar (1989), vista anteriormente en el análisis de la literatura, Armani Collezioni es una extensión de línea pues comercializa nuevos productos que están orientados a nuevos segmentos del mercado de la moda y que se encuentran dentro de la misma categoría de productos que Armani atiende con Giorgio Armani.

Asimismo, podemos afirmar que Armani Collezioni es una extensión vertical de marca, la cual consiste en extender la marca hacia segmentos del mercado más altos o más bajos para captar nuevos grupos de consumidores. En este caso, como mencionábamos anteriormente, Armani trata de llegar a nuevos clientes ofreciendo una moda más asequible y accesible, siempre, eso sí, manteniendo sus señas de identidad, es decir, su estilo inconfundible y de lujo, su personalización, su calidad y su precio alto.

Antes de continuar con la evolución y desarrollo de la marca Armani debemos analizar el posicionamiento de las marcas que hasta ahora compondrían la cartera de Armani, a saber, Giorgio Armani y Armani Collezioni.

Giorgio Armani, a veces también denominada Armani, ha sido y es el pilar central sobre el que se apoya la firma italiana. Asimismo, es la marca cuyos productos son los más lujosos, estos están destinados a las clases más altas de la sociedad y como se puede deducir es la marca más cara de toda la cartera de Armani (Kotler y Keller, 2006). Elegante, moderna y sofisticada, Giorgio Armani cuenta con una reputación de excelencia y materiales de calidad superior definidos por sus líneas puras y el uso sutil de sus colores (Head, 2012). Se trata de la marca que se sitúa en el nivel más alto de gama. En cuanto a la comercialización de sus productos señalar que solo se encuentra disponible en 75 boutiques alrededor del mundo.

Por su parte, Armani Collezioni es una línea también de alta gama, por detrás de Giorgio Armani en relación con sus precios (Kotler y Keller, 2006). Esta línea está generalmente destinada a una clientela de ingresos altos y hace énfasis en temas clásicos y de alta calidad (Sánchez Herrera y Pintado Blanco 2010). Se comercializa de forma

independiente, en 30 boutiques alrededor del mundo, pero también encontramos a Armani Collezioni en grandes almacenes de lujo, como Saks Fifth Avenue, Bloomingdales y Nordstrom en Estados Unidos, Harrods y Harvey Nichols en Reino Unido, David Jones en Australia o El Palacio de Hierro en México.

Tras el gran éxito de su primera extensión de marca, Armani Collezioni, en 1981 Armani incrementa su expansión y lanza otras dos líneas más económicas, **Emporio Armani** y **Armani Jeans**.

Se trata una vez más de una extensión, de acuerdo con la exposición de Farquhar (1989) de línea y a su vez vertical. El objetivo que Armani persigue con estas extensiones verticales es transferir el *brand equity* de su *parent brand*, esto es, de Armani, en otras direcciones, en nuestro caso descendente, para lograr captar consumidores que de no ser así no tendrían en cuenta la marca como una de sus posibilidades.

Emporio Armani, por su parte, se encuentra posicionada en un nivel medio en el mercado de la moda de lujo, es la tercera línea más accesible, justo por detrás de Armani Collezioni (Kotler y Keller, 2006). Se trata de una línea para jóvenes de ambos sexos, centrada en las tendencias y los rasgos modernos. Asimismo, es una marca informal, versátil y de corte juvenil. La colección de Emporio Armani se encuentra a la vanguardia de la moda, ofreciendo una moderna gama de prendas de día y trajes de noche de estilo moderno y casual (Head, 2012). Emporio Armani se vende en más de 150 boutiques independientes alrededor del mundo, así como en grandes almacenes de gama alta y por internet, a través de su web oficial. Todo esto hace que Emporio Armani sea la marca más distribuida de Armani. Los productos comercializados por Emporio Armani van desde ropa prêt-à-porter a gafas de sol, perfumes, relojes y accesorios.

Por otro lado encontramos Armani Jeans, la cual se encuadra en el nivel de lujo económico (Kotler y Keller, 2006). Es una de las marcas que se encuentran en el punto de precio más bajo de Armani, por ello su target son jóvenes de ambos de sexos de 18 a 30 años de edad que desean comprar ropa de lujo a un precio asequible. Se trata de una de las marcas más populares de la casa italiana. Armani Jeans quiere reflejar el estilo de vida de la juventud independiente y relajada, pero muy sensible con la moda y con su estilo (Moore y Wigley, 2004). Es una moda de corte casual, vaquero y denim, donde

hay algo más de color, saliéndose de esta manera de las líneas clásicas de las demás marcas. Su simplicidad se combina con su gran originalidad. Armani Jeans se vende principalmente en los departamentos de otras tiendas y grandes almacenes, aunque existen también numerosas tiendas independientes Armani Jeans en el mundo.

Igualmente, en 1981 se crea el logo tan característico de la casa Armani, esto es, las iniciales de su fundador y creador, Giorgio Armani, junto a un águila imperial. El logo de Armani se convierte a partir de este momento en uno de sus principales activos, una seña de identidad. Como analizamos en la primera parte de este trabajo el logo es uno de los elementos de la marca que le permiten identificar sus productos y distinguirlos de los del resto de competidores. Si bien es cierto que el éxito de una marca no termina en la creación de un buen logo, ello ayuda a persuadir a los consumidores.

En 1986, continuando con su política de extensiones, Armani abre su primera tienda **Armani Junior** en Milán. Se trata, una vez más, de una extensión de línea, ahora bien, su público objetivo no es público adulto sino niños.

Armani junior comercializa todo para niños y niñas de 0 a 16 años. Esta línea se caracteriza por vender prendas de vestir a niños mezclando elegante sastrería con colores clásicos para crear prendas originales y fáciles de llevar. Se trata de una colección muy variada en consonancia con la vida de los niños, combina la sensibilidad de la moda con la comodidad, calidez y facilidad. Ofrece desde piezas muy básicas como camisetas, sudaderas, vaqueros y pantalones de algodón, hasta piezas más de moda como chaquetas, vestidos y faldas hechas con tejidos naturales. Armani Junior se encuentra disponible en 15 boutiques en todo el mundo así como en grandes almacenes de lujo como Saks Fifth Avenue en Nueva York o Harrods en Londres.

Más adelante, en 1991, Armani abrió la primera tienda **Armani Exchange** (a menudo **A|X**) en Nueva York. Se trata de una nueva extensión de marca y ya van cuatro. Una vez más se trata de una extensión de línea en sentido vertical y descendente.

Armani Exchange ocupa un nivel de lujo más económico dentro del portfolio de marcas de Armani, es la marca más accesible de todas las comercializadas por Armani (Kotler y Keller, 2006). Armani Exchange está orientada a una clientela más joven de entre 18 y 25 años, principalmente en los Estados Unidos, aunque actualmente está presente en más países como Reino Unido, Canadá y Chile. Son jóvenes exóticos, a

quienes les gusta la música y tienen interés por el estilo y la moda. Se trata de una nueva generación de consumidores de moda rápida a los que se les ofrece una colección de estilo urbano prêt-à-porter, estilo que queda reflejado especialmente en los polos, camisetas, chaquetas deportivas, vaqueros y pantalones. Armani Exchange está inspirada en la cultura callejera y metropolitana (Head, 2012). Se trata de un estilo inconfundible, características jóvenes, dinámicas y contemporáneas bajo el poder de la marca de Armani. Armani Exchange cuenta con más de 150 tiendas propias, 73 de las cuales se encuentran en los Estados Unidos. La primera Armani Exchange tienda se abrió en septiembre de 1991 en el distrito del SoHo en Manhattan, Nueva York, y es considerada el origen de la marca. Al igual que otras de las marcas de Armani, Armani Exchange comercializa sus productos a través de su página web.

Armani Exchange será la última de las extensiones de marca que Armani realice en el mercado de la moda de lujo en el siglo XX. Pues no será hasta el año 2004 cuando Armani retome su política de extensiones en el mercado de la moda con el lanzamiento de Armani Privé. Si bien es cierto que cada vez que Armani ha extendido su marca los consumidores no conocían el nuevo producto ofertado, los consumidores eran conocedores de Armani y tenían una imagen de la firma, tenían una buena conciencia y asociaciones positivas de la *parent brand* en su memoria, por ello todas sus extensiones en el mercado de la moda han tenido tan buena acogida.

Uno de los principales riesgos a los que Armani ha hecho frente cada vez que ha llevado a cabo una de sus extensiones, al tratarse de extensiones verticales de marca, es a la canibalización de las ventas de su *parent brand*, o de las ventas de otras marcas de su portfolio (Keller, 2008).

El riesgo está en que la extensión puede captar clientes nuevos para la nueva marca, pero puede resultar que estos clientes ya sean clientes de la *parent brand* de manera que no se aumenta la cartera de clientes de forma global. Sin embargo, en el caso de Armani esto no se ha producido. En cada una de las extensiones se puede afirmar que hay una clara diferenciación entre las marcas, lo cual minimiza la potencial canibalización de las marcas (Keller, 2008).

Armani se caracteriza por comercializar una gran variedad de productos a través de sus diferentes marcas las cuales se adecuan a cada uno de los diferentes segmentos del

mercado del consumidor de lujo. Ahora bien, Armani siempre ha querido mantener su esencia y es por ello que todos los productos tienen un elemento que los unifica, esto es, el mismo nivel de calidad. A la hora de producir sus productos Armani emplea la misma precisión, desarrollo, materiales y artesanías en su marca de gama más alta, Giorgio Armani, que en su marca de gama más económica, Armani Exchange. Además, un punto que analizaremos en nuestro próximo apartado es la estrategia de precios de la firma, estrategia que se basa en la idea Armani, es decir, asignar precios altos a todos los productos de sus diferentes marcas

Finalizada la primera remesa de extensiones en el mercado de la moda de lujo y con la entrada del nuevo siglo, la casa italiana lanza al mercado su línea de moda para el hogar, **Armani Casa**. Su primera tienda se abre en Milán en el 2000. Se trata de una extensión, de acuerdo con la exposición de Farquhar (1989), de categoría pues se comercializan nuevos productos que pertenecen a categorías diferentes a las atendidas por la *parent brand*. Armani quiere con esta estrategia introducir productos relevantes para los clientes de la marca los cuales reflejan los beneficios, atributos y características distintivas de su firma. Además, la comercialización de esta nueva marca es posible gracias a la buena imagen y prestigio distintivo de Armani en otros mercados.

Armani Casa es una colección de gama alta especializada en moda y decoración para el hogar. Por regla general los precios son muy altos y se caracteriza por vender objetos de decoración y menaje como muebles, lámparas y lo esencial para el comedor, así como productos textiles como ropa de cama y baño. Armani Casa sigue los rasgos distintivos de Armani, esto es, un estilo clásico y elegante (Moore y Wigley, 2004). Esta marca se encuentra disponible en 40 boutiques en todo el mundo además de en determinados almacenes de lujo como Neiman Marcus.

En el año 2000 la firma italiana continúa su expansión y lanza nuevas líneas de marca. Abre su primer restaurante en Milán, naciendo de esta forma una nueva marca, **Armani Ristorante** a la que se unirá poco tiempo después **Emporio Armani Caffé**. Se trata de dos extensiones de categoría ya que a través de estas marcas Armani entra en el sector de la restauración. Armani utiliza su buena imagen y el paraguas de su marca para entrar en un nuevo sector. En este caso Armani quiere unir su estilo y elegancia con platos elaborados de forma cuidadosa y con ingredientes de alta calidad.

Armani quiere que en sus restaurantes y cafés sus consumidores puedan vivir la experiencia Armani a través de grandes sabores complementados con la elegancia y sofisticación de sus alrededores. Armani busca una estética armoniosa y sutil que transmita una sensación de bienestar. Se trata de una cocina italiana honesta, fundada en la calidad, la excelente selección de materias primas de temporada y la simplicidad.

Emporio Armani Caffé, tiene un ambiente más moderno y relajado que Armani Ristorante, el cual se reserva para ocasiones más formales. En ambos casos Armani busca que el cliente tenga una experiencia inimitable y única.

Actualmente la marca Armani Ristorante está presente en Milán, Nueva York, Estambul y Tokio. Por su parte Armani Caffé se encuentra presente también en Milán, Estambul y Tokio, así como en Paris, Cannes, Santiago de Chile, Abu Dabi, Doha, Dubái y Kuwait.

También en el año 2000 Armani lanza al mercado su marca de flores, **Armani Fiori**. Se trata, como viene siendo habitual en la firma durante estos últimos años, de una extensión de categoría. Con ella Armani quiere ofrecer un nuevo producto a sus consumidores aprovechando el paraguas de su marca.

Armani Fiori aprovecha el estilo refinado y sofisticado de Armani para plasmarlo en el mundo de las flores y la decoración floral. Giorgio Armani cree que debe existir una relación continua y armoniosa entre la moda y la sala de estar. Armani Fiori trata de ofrecer servicios completos y personalizados de arreglos y elementos decorativos con líneas limpias en colores sofisticados con un signo de lujo privado. Armani busca un estilo inconfundible incluso en el mercado de la decoración floral. Los consumidores a quienes va dirigida esta marca son además de particulares privados, hoteles y empresas. Actualmente Armani Fiori cuenta con boutiques florales en Milán, Munich, Hong Kong, Manama, Kuala Lumpur, Dubai, Amman y Seúl.

Tan solo dos años más tarde, en 2002, y siguiendo la estela de Armani Fiori, Armani lanzó al mercado **Armani Dolci**. En este caso se trata de una extensión de categoría que busca entrar en el mercado del chocolate, a través de la comercialización de exclusivos bombones, chocolates y dulces, con el siempre inconfundible estilo Armani. Se trata de chocolatería fina que Armani quiere que esté presente en ocasiones especiales como es el día de San Valentín, cumpleaños y primavera.

Armani Dolce, a diferencia del resto de marcas que componen el portfolio de Armani, no cuenta con tiendas propias sino que se comercializa a través de otras tiendas de la marca, como es el caso de Emporio Armani, así como a través de sus restaurantes y Cafés, esto es, Armani Ristorante y Emporio Armani Caffé.

Como señalábamos anteriormente, será en el año 2004 cuando Armani vuelva a extender su marca dentro del mercado de la moda de lujo con **Armani Privé**. En esta ocasión Armani llevó a cabo una extensión de línea en sentido vertical ascendente, llegando de esta forma a nuevos segmentos del mercado más altos y captando de esta forma nuevos clientes.

Armani trata de llegar a nuevos clientes ofreciendo una moda a medida para ocasiones especiales. Armani Privé es la línea de alta costura *–haute couture–* de Armani que ofrece vestidos largos, vestidos de novia y trajes de sastre siempre, eso sí, manteniendo sus señas de identidad, es decir, su estilo inconfundible y de lujo, su personalización, su calidad y su precio alto (Kotler y Keller, 2006).

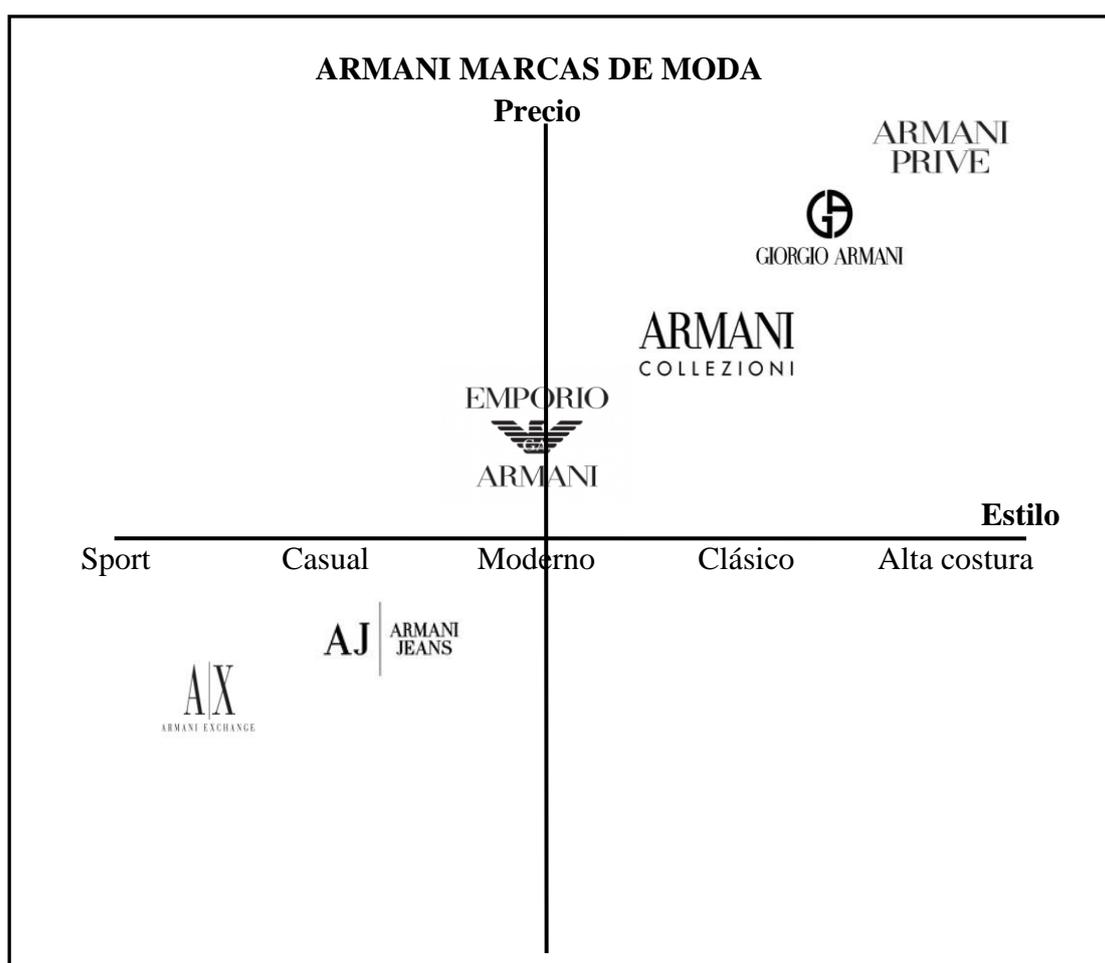
Finalmente, la última de las aventuras de la firma italiana, originalmente dedicada única y exclusivamente a la moda de lujo, ha sido lanzar su marca **Armani Hotels & Resorts**. La firma inauguró en 2010 su primer hotel, el Hotel Armani de Dubai y un año más tarde, en 2011, el Hotel Armani de Milán. Se trata de una extensión de categoría, con esta marca la firma italiana entra en el sector de la hostelería con la colaboración de Emaar Properties PJSC.

Giorgio Armani gracias a su buen hacer en el sector de la moda y al estilo y diseño creado, se decide a entrar y extender su marca a un nuevo mercado de forma que su firma pueda abarcar la experiencia completa de la hospitalidad. Armani Hotels & Resorts trata de ofrecer a sus clientes un clima de belleza, elegancia y privacidad, un servicio superior, un diseño armonioso e impecable y de lujo incomparable de forma que estos estén a gusto y vivan la experiencia Armani de forma completa. Armani en sus hoteles fomenta el estilo excelente y una estética unida al concepto de confort.

### 3.3. PORTFOLIO DE ARMANI

Armani S.p.A. es una de las firmas más extendidas dentro del mercado del lujo. La firma cuenta con numerosas marcas que se escudan bajo la excelente imagen de la *parent brand*, Armani (Tribiño, 2008).

Armani, a diferencia de otras marcas de lujo, ha decidido llevar a cabo una estrategia de diversificación de su negocio, a través de extensiones de marca, para de esta manera llegar a todas las exigencias del mercado. Si bien, debemos enfatizar el hecho de que esto le ha sido posible gracias a la buena imagen de su *parent brand*. La cartera de Armani podemos dividirla en dos grandes grupos: el grupo de marcas que se encuentran dentro de la industria textil y otro grupo de marcas, más variado, que se encuentran dentro de la industria alimentaria, floral, de la restauración y de la hostelería.

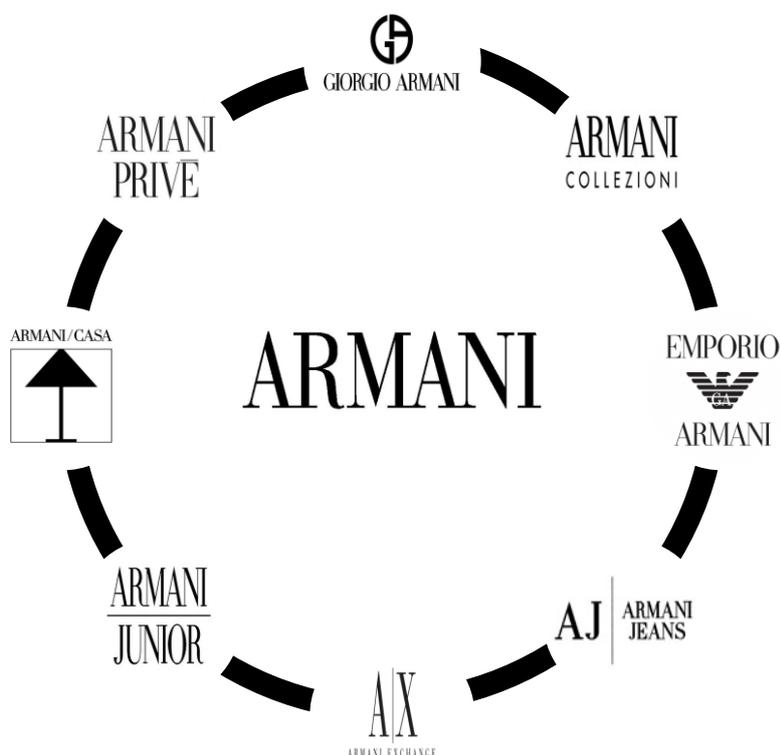


**Ilustración 2** - Matriz de posicionamiento de las marcas de moda de Armani.

**Fuente:** Elaboración propia.

El objetivo de Armani en el sector de la moda de lujo era crear diferentes líneas de marca que estuviesen diferenciadas por su estilo, su lujo, su personalización, su calidad y por su precio de manera que la firma pudiera competir en tres niveles de precios distintos y llegar de esta manera a los diferentes segmentos del mercado (Kotler y Keller, 2006).

Dentro de su nivel más alto de precios encontramos a su buque insignia, Giorgio Armani, a Armani Privé y a Armani Collezioni. En un segundo escalón, con precios más asequibles, se encuentra Emporio Armani. Por último, en su nivel de precios más económicos la empresa trata llegar a un público más joven con Armani Jeans y A|X Armani Exchange (Moore y Wigley, 2004). En un nivel aparte encontramos a Armani Junior puesto que no atiende las necesidades de un público adulto como las marcas anteriormente mencionadas. Y en otro nivel a parte estaría Armani Casa, marca que aun perteneciendo a la industria textil, no atiende las mismas necesidades, por lo que tampoco la incluiríamos dentro los niveles anteriormente citados.



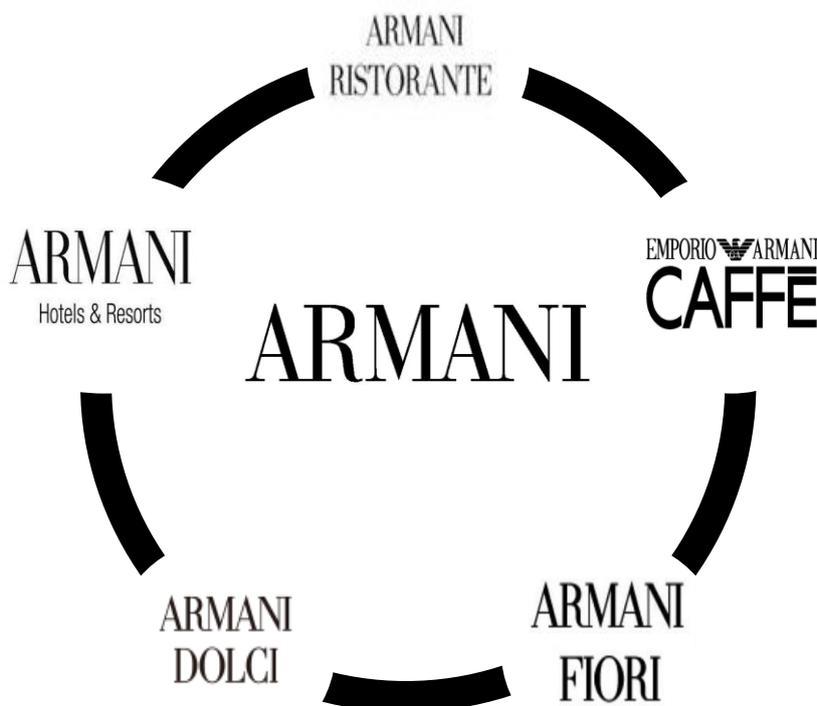
**Ilustración 3** - Marcas de Armani en la industria textil.

**Fuente:** Elaboración propia.

El fin último de un portfolio de marcas es conseguir optimizar sus diferentes líneas de manera que de forma combinada maximicen el *brand equity* global de la compañía. Armani ha logrado sin lugar a dudas este objetivo gracias a una excelente gestión de marca. Armani ha conseguido que todas sus marcas comercializadas en el sector textil, a saber, Giorgio Armani, Armani Privé, Armani Collezioni, Emporio Armani, Armani Jeans, A|X Armani Exchange, Armani Junior y Armani Casa, atiendan un segmento distinto del mercado de forma muy exitosa. Los consumidores conocen los precios de cada una de estas marcas de forma que ninguna interfiere con otras.

Asimismo la casa italiana se ha diversificado llegando a otros mercados como son la decoración del interior del hogar con su marca Armani Casa; la venta de dulces, chocolates y bombones, Armani Dolci y la comercialización de flores, Armani Fiori.

Igualmente la firma ha entrado en la industria de la restauración y la hostelería manteniendo sus señas de identidad, esto es, la elegancia y lo clásico, a través de sus Cafés, Armani Caffé; restaurantes, Armani Ristorante y hoteles, Armani Hotels & Resorts.



**Ilustración 4** - Marcas de Armani en la industria alimentaria, floral, de la restauración y de la hostelería.

**Fuente:** Elaboración propia.

En este caso el éxito no es tan rotundo como en el caso de las marcas de la industria textil. Armani se apoyado en su imagen marca para entrar en mercados que a nuestro juicio tienen poco que ver con la moda. Un principio básico a la hora de formar un portfolio de marcas es que cada marca debe estar claramente diferenciada y atraer a un número de consumidores suficientes como para justificar sus costos de comercialización y producción.

### 3.4. VARIABLES QUE AFECTAN AL ÉXITO DE ARMANI

Como hemos señalado anteriormente, la marca Armani está considerada como una de las marcas más prestigiosas y reconocidas a nivel mundial. Este éxito es obra fundamentalmente de su creador y fundador, Giorgio Armani, el cual con su personalidad, creatividad y talento ha contribuido a la creación de un imperio de la moda y el lujo alrededor de diferentes marcas (Sánchez Herrera y Pintado Blanco, 2010).

El modisto italiano Giorgio Armani se ha convertido en uno de los puntos de referencia fundamentales dentro del mundo de la moda y del lujo. Giorgio Armani ha sido un intérprete de modernidad gracias a su curiosidad y su voluntad de mantenerse en contacto con la vida cotidiana (Saviolo, 2002). Además, es un símbolo de elegancia y de buen gusto, ha conseguido personificar, como ningún otro diseñador, la moda “*made in Italy*”, es el responsable directo de haber convertido a Italia en uno de los países referentes dentro de la industria textil y de haber conseguido proyectar su marca internacionalmente gracias a una red de tiendas distribuidas por todo el mundo.

Giorgio Armani es el diseñador y controla directamente todo el imperio gracias a su talento, conocimiento del mercado y de los negocios. Es el máximo valedor de Armani, su principal figura. Desde el nacimiento de Armani en 1975 siempre se ha encargado de la gestión de la marca y de tomar todas las decisiones importantes. A sus 80 años sigue aun en la primera línea de control de la firma y su relevo se antoja complicado, ya que su persona e imagen son uno de los principales pilares sobre los que se sustenta toda la marca.

Armani se caracteriza por comercializar una gran variedad de productos a través de sus diferentes marcas las cuales se adecuan a cada uno de los diferentes segmentos del mercado del consumidor de lujo.

Armani basa su gestión en dos pilares fundamentales. El primero es la **calidad**. Armani siempre ha querido mantener su esencia y es por ello que todos los productos tienen un elemento que los unifica, esto es, un mismo nivel de calidad. A la hora de producir sus productos Armani emplea la misma precisión, desarrollo, materiales y artesanías en su marca de gama más alta, Giorgio Armani, que en su marca de gama

más económica, Armani Exchange. Se trata de potenciar un diseño y estilo que permita reconocer sus productos fácilmente.

El segundo pilar básico de Armani es su **precio**. Armani es consciente de que el precio es un elemento esencial para la comercialización de cualquier producto. Por ello la firma italiana lleva a cabo una estrategia de precios altos. Una estrategia de precios altos consiste en fijar un precio mayor, esto es, establecer un sobreprecio, en relación con otros productos similares, logrando de esta manera que los consumidores, conscientes de la calidad o estatus, se sientan atraídos por el producto y lo compren (Kerin, Hartley y Rudelius, 2008). Esta estrategia se utiliza para maximizar el beneficio en las áreas donde los consumidores están dispuestos a pagar más, así como para mejorar la imagen de marca ya que los consumidores suelen asociar un alto precio con una alta calidad (Kotler y Keller, 2006). En el caso de Armani todos sus productos se comercializan con un precio alto aunque si bien es cierto que algunas de las marcas que componen el portfolio de Armani tienen precios más bajos, como es el caso de A|X Armani Exchange.

Como consecuencia de una estrategia de precios altos, y tal y como hemos visto al analizar cada una de las marcas que componen la cartera de Armani, Armani se ve obligada a distribuir sus productos única y exclusivamente a través de tiendas propias y mediante una distribución selectiva en tiendas o almacenes, normalmente, de lujo como los mencionados anteriormente, a saber, Saks Fifth Avenue, Bloomingdales y Nordstrom en Estados Unidos, Harrods y Harvey Nichols en Reino Unido, David Jones en Australia y El Palacio de Hierro en México. Esto es así ya que Armani no quiere que sus clientes encuentren sus productos en lugares donde a éstos no les gustaría encontrarlos pues se arriesga a sufrir una dilución y pérdida de valor de su imagen.

Finalmente, debemos hacer referencia a la venta on-line de productos Armani a través de su página web, venta que se encuentra disponible para varios países y la cual no imposibilita que Armani cree sus propias tiendas outlet sin que la imagen de su marca se vea perjudicada.

El éxito de Armani se debe en gran medida a la excelente gestión de marca. Desde su nacimiento en 1975 la casa italiana ha llevado una política de expansión internacional. Pronto comenzó a vender en Estados Unidos y abrió su primera tienda en

Nueva York en 1984. A esta le sucedieron muchas otras, ejemplo de ello fueron París, Londres, Beverly Hills, Roma o Moscú.

El auge del mercado asiático a finales del siglo XX propició su expansión en Asia con la apertura de su primera tienda en China en 1998, más concretamente en Pekín. Tras ésta, la casa italiana ha abierto muchas otras tiendas en otras ciudades chinas como Shanghái, Nanjing u Hong Kong y en otros países como Japón, Singapur o Taiwán.

El éxito internacional de Armani se debe en gran medida a su presencia en el mundo del cine, la música y la televisión y sus campañas de marketing. La comunicación en la casa italiana es un elemento esencial, de su gestión se encarga en primera persona Giorgio Armani, apoyado por su hermana, Silvana. Como resultado se puede reconocer fácilmente el signo distintivo del estilo de Armani en su forma de comunicación, a diferencia de la mayoría de campañas de publicidad de la moda, el producto tiene que estar claramente identificado como Armani, sin mezclarse con imágenes demasiado modernas o muy de moda (Saviolo, 2002).

Uno de los aspectos más relevantes es la utilización del cine, la música y la televisión para dar a conocer sus productos. Por ello Giorgio Armani es considerado como un diseñador pionero, colaborando con celebridades y estrellas de cine, no sólo como modelos, sino como colaboradores, al llevar sus vestidos en actos relevantes como la entrega de los Oscars.

La casa italiana ha estado presente en numerosas producciones de cine y televisión como “American Gigolo”, “Corrupción en Miami”, “Los intocables” o “The Italian Job”; así como en el mundo de la música donde ha sido el diseñador del vestuario de las giras de Duran Duran y Alicia Keys.

Asimismo, la buena imagen de la firma ha hecho que sean los famosos de Hollywood quienes escojan la moda de Armani a la hora de recoger premios y acudir a las diferentes ceremonias y festivales del cine. Las alfombras rojas se han convertido en un gran escaparate para las grandes firmas del lujo y Armani ha sabido aprovecharlo.

Armani ha vestido a numerosos actores, actrices y cantantes entre los que destacan Diane Keaton, Julia Roberts, Jodie Foster, Tom Hanks, Denzel Washington, Billy Crystal, Matt Damon, Cate Blanchett, Beyoncé, Katie Holmes, Victoria Beckham, Tina Turner, Lady Gaga y Katy Perry. También ha estado presente en numerosas bodas como

la de Cindy Crawford y Richard Gere, la de Charlene Wittstock y el Príncipe Alberto de Mónaco o la del actor Rusell Crowe. La firma italiana también ha vestido a las Fuerzas del Aire del Ejército de Italia, a la selección italiana de fútbol y a la aerolínea de bandera italiana, Alitalia. Para todos ellos Armani diseñó sus uniformes.

Por último no debemos olvidar que en gran parte el éxito de Armani se debe a sus campañas de marketing en las que siempre cuenta con personajes conocidos a nivel mundial. Han sido imagen de la marca Kristin Scott Thomas, el torero Cayetano Rivera, David Beckham, así como su mujer Victoria Beckham, la actriz Megan Fox y el futbolista Cristiano Ronaldo, Rihanna y en su última campaña el tenista Rafa Nadal y la actriz Cate Blanchett.

### **3.5. BRAND EQUITY DEARMANI**

Como hemos visto en nuestro análisis de la literatura, el concepto de *brand equity* es de vital importancia para las empresas, las cuales buscan aumentarlo y maximizarlo de forma que sean más valiosas. Para marcas de lujo como Armani su nombre de marca es de vital importancia. Armani ha tratado, desde su nacimiento en 1975, de crear conciencia de marca y una excelente imagen con el objetivo de obtener un nivel alto de lealtad a la marca y grandes flujos de ingresos.

Giorgio Armani, como gran hombre de negocios que es, siempre ha sido consciente de que para lograr un nivel alto de *brand equity* se debía nutrir, en primer lugar, los diferentes elementos de la marca, esto es, el nombre de la misma, su logo, sus símbolos, sus características, la forma en que se comercializan sus productos etc. Desde sus orígenes, Armani ha puesto mucho empeño en crear un estilo y diseño propio así como un fuerte nombre de manera que cuando los consumidores viesen u oyese el nombre de Armani hiciesen una asociación a calidad, elegancia, estilo diseño y lujo.

Armani goza en el mercado de lujo de una gran imagen de marca. Giorgio Armani ha sido y es consciente de que cualquier marca de éxito tiene que conectar con una imagen que sea relevante para la identidad de los consumidores en cada momento del tiempo. Para poder mantener su liderazgo, Armani ha tenido que transferir y adaptar su imagen a lo largo de sus diferentes colecciones (Saviolo, 2002).

Gracias a esta excelente gestión de marca Armani fue incluida por primera vez en 2004 en la lista de las 100 marcas globales más valiosas según Interbrand con un valor de marca estimado en más de 2.613 millones de dólares (Interbrand, 2004). El valor de la marca ha sido siempre muy importante para la casa italiana. A lo largo de la primera década del siglo XXI su valor creció gracias a las grandes inversiones realizadas y a la minuciosa gestión de marca que se llevo a cabo. Sin embargo, desde 2010 la firma viene experimentando una dilución de su valor (Loken y Roedder, 1993) de acuerdo con las cifras facilitadas por varias consultoras de valoración de marcas, a saber, Interbrand, Brand Finance y Forbes.

Como podemos ver el gráfico la marca Armani ha reducido su valor desde 2011, año en el que alcanzó su máximo valor con 3.794 millones de dólares (Interbrand, 2011), en casi un 30% hasta 2014, año en que la marca ha sido valorada en 2.672 millones de dólares (Brand Finance, 2014).



**Ilustración 5** - Evolución del valor de la marca Armani según cifras de Interbrand y Brand Finance.

**Fuente:** Elaboración propia.

Esta dilución de valor se debe principalmente a las estrategias de crecimiento seguidas por la casa italiana. Las extensiones de marca, como señalan Loken, Ahluwalia y Houston (2010) pueden generar dilución además de reducir el *brand equity* de la marca (Simonson, 1993). Armani comenzó creciendo gracias a extensiones de marca en el mercado de la moda de lujo. Sus primeras extensiones de marca se realizaron a finales de la década de los setenta y durante los ochenta. Se trató de extensiones de línea verticales en sentido descendente llegando de esta manera a nuevos segmentos del mercado de la moda de lujo y captando nuevos clientes sin canibalizar las marcas existentes. Ejemplos de estas extensiones fueron Armani Collezioni, Emporio Armani, Armani Jeans, Armani Junior y A|X Armani Exchange. Todas ellas se encontraron a la altura de la promesa central de la *parent brand* y, por lo tanto, se eliminó la posibilidad de que cualquiera de ellas dañase la imagen de la *parent brand* (Keller, 2008). Asimismo, y tal y como hemos mencionado anteriormente, todas estas extensiones se

realizaron dentro de un mismo mercado, el mercado de la moda de lujo, mercado que Armani conocía y conoce a la perfección.

Será en los años noventa y con la entrada del nuevo siglo cuando Armani decida diversificarse y entrar en nuevos mercados como el de la decoración del interior del hogar, Armani Casa; la venta de dulces, chocolates y bombones, Armani Dolci y la comercialización de flores, Armani Fiori. Igualmente la firma ha entrado en la industria de la restauración y la hostelería a través de sus Cafés, Armani Caffé; restaurantes, Armani Ristorante y hoteles, Armani Hotels & Resorts.

En opinión de Milton Pedraza, fundador y director ejecutivo de The Luxury Institute, LLC, las múltiples extensiones de marca de la compañía, incluyendo Armani Casa y Armani Hotels & Resorts, han estirado tanto la imagen marca que ello ha propiciado que su valor se vea reducido (Sherman, 2009). Pedraza afirma que Armani ya no es único y exclusivo, lo que parece ser clave para la prosperidad tanto en tiempos buenos como en tiempos malos (Sherman, 2009).

Sin embargo, el ex vicepresidente ejecutivo de comunicación de Armani y actual director de Marketing de Gucci, Robert Triefus, señaló que Giorgio Armani es muy cuidadoso de no extender su marca en áreas que no son lógicas (Mah, 2007). A la hora de llevar a cabo una extensión de marca es necesario considerar cuidadosamente el mercado ya que se trata de una iniciativa que puede debilitar la marca y su *brand equity*. Según Triefus las extensiones de Armani han sido cuidadosamente consideradas y Giorgio Armani cree en la protección de la marca por lo que mantiene el mayor control posible sobre sus productos (Mah, 2007).

Más allá de la pérdida de valor de marca que ha experimentado Armani y cuya explicación no es del todo clara aunque la opinión se inclina por que es consecuencia de algunas desafortunadas extensiones de marca como son Armani Casa, Armani Dolci, Armani Fiori, Armani Caffé, Armani Ristorante y Armani Hotels & Resorts debemos también considerar otro factor, la importancia de la figura de su creador y diseñador, Giorgio Armani, no solo en la gestión de la marca, sino también como imagen de la misma. Giorgio Armani forma parte del *brand equity* de Armani y algunas voces apuntan que la marca Armani no pueda sobrevivir sin él (Saviolo, 2002).

En la mayoría de las empresas de moda un director creativo diseña y un director ejecutivo gestiona, en Armani, Giorgio Armani se encarga de ambas cosas (Galloni, 2012). Además, Armani no es un empresa listada en un mercado de valores, se trata de una empresa cerrada donde Giorgio Armani es propietario del 100 por cien de Armani S.p.A. (Manlow, 2007). De esta forma Armani asume toda la responsabilidad, así como el crédito, cuando algo le ocurre a su marca.

Giorgio Armani afirma que piensa sobre el tema de su sucesión todos los días, “Cuando me levanto por la mañana y cuando me voy a dormir por la noche”. Armani también ha señalado que “Habrá muchos pequeños Armanis en mi empresa para continuar mi trabajo, pero no habrá ningún genio capaz de asumir todo esto. Eso significaría defraudar a mí mismo y mi seriedad” (Chernikoff, 2011). Sin embargo, Armani también ha afirmado en numerosas ocasiones que el tema de la sucesión plantea siempre la misma pregunta, y tiene la misma respuesta: “Mientras yo esté aquí, yo soy el jefe” (Galloni, 2012).

En cuanto a las posibles opciones que se han planteado Giorgio Armani señaló que tiene un pequeño remordimiento cuando no alcanzó el acuerdo con LVMH pues señaló Armani “Hoy en día las dos compañías juntas serían realmente algo” (Galloni, 2012).

Otra opción que se está barajando es la creación de una fundación similar a la Fundación Wilsdorf Hans que está detrás de la casa de relojes, Rolex. De esta forma se protegería a las participaciones de sus herederos y se proporcionaría una orientación estratégica. Armani considera que sus sobrinas, Silvana and Roberta Armani, y su sobrino, Andrea Camerana, los cuales obtendrían esas participaciones, necesitarán algún apoyo ya que a pesar de que trabajan para la firma y son parte de su consejo “Es difícil juzgar su capacidad” (Galloni, 2012).

Como podemos ver existe una cierta preocupación con la sucesión de su fundador y diseñador así como afectará ésta al *brand equity* de la firma.

## 4. CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS

Extender la marca es una de las estrategias que permiten a las empresas crecer, expandirse y ampliar su negocio. Esta estrategia la usan empresas con una fuerte imagen de marca ya que ello les ayuda a tener una mayor presencia en el mercado y llegar a nuevos segmentos de consumidores.

Las extensiones de marca pueden contribuir a crear y aumentar el *brand equity* de la empresa. Ahora bien, también pueden diluirlo, por ello las empresas no deben precipitarse a la hora de extender su marca ya que en caso de fracasar su valor de marca puede verse reducido.

Cuando se llevan a cabo sucesivas extensiones de marca se crea un portfolio de marcas. La creación de un portfolio tiene como objetivo que cada marca maximice su valor combinándose con el resto de marcas que se encuentran dentro de la cartera y lograr de esta forma un alto *brand equity* global.

Las empresas de marcas de lujo tratan de crear una reputación, una conciencia y una prominencia en el consumidor de manera que éste la diferencie en el mercado respecto del resto de marcas. Buscan obtener un valor que los consumidores perciban y que vaya unido a la marca, esto es, buscan crear y aumentar su *brand equity*.

Armani es una de las firmas de moda más prestigiosas a nivel mundial. Desde su nacimiento, Armani consiguió conectar con los consumidores y crear una fuerte imagen de marca la cual le ha permitido extender su marca.

Las primeras extensiones de marca de Armani tienen lugar en el mercado de la moda de lujo –Giorgio Armani, Armani Collezioni, Emporio Armani, Armani Jeans, A|X Armani Exchange y Armani Junior–. Todas ellas tienen un gran éxito. Son extensiones que tienen una razón de ser, llegan a nuevos segmentos del mercado sin diluir en ningún momento el valor de la marca, es más, logran aumentar el *brand equity* global de Armani así como aumentar los ingresos por ventas de la firma y hacer que Armani tenga una mayor presencia en el mercado. Además, estas extensiones mantienen en todo momento la esencia, el estilo y los dos pilares básicos, la calidad y el precio, de Armani.

Será a partir del siglo XX cuando Armani lleve a cabo una mayor diversificación de su negocio. Empleando su prestigio de marca de moda, Armani extiende su marca y entra en nuevas industrias como la alimentaria, la floral, de la restauración y de la hostelería. Es aquí donde Armani fracasa. Armani era una firma de moda y es en ese mercado donde sus extensiones tienen sentido, todo lo demás no ha hecho sino desprestigiar la marca y diluir su *brand equity*. Es más estas extensiones le han llevado a disminuir su valor en un 30% de acuerdo con Interbrand, Brand Finance y Forbes.

Giorgio Armani ha controlado y gestionado la firma en todo momento. Él es el máximo responsable de todas las extensiones de marca, para bien y para mal. En un primer momento, como ya hemos mencionado, su éxito fue abrumador, las extensiones en el mercado de la moda contribuyeron a aumentar el valor de Armani. Sin embargo, el resto de extensiones no lo fueron. Su objetivo es, tal y como él mismo ha señalado en varias ocasiones, dejar un legado infranqueable. La entrada en el mercado de la hostelería, con su marca Armani Hotels & Resorts, no es más que fruto de su ego personal. Giorgio Armani quiere que su legado sea eterno, que se le recuerde, y es por ello que considera que creando una cadena de hoteles su recuerdo será para siempre, cree que un hotel es más difícil que desaparezca en comparación con una tienda de ropa, por ello ha querido dejar su huella en este sector.

En nuestra opinión creemos que se equivoca. Armani está cometiendo el error de intentar estar presente en todos los mercados, está malgastando sus recursos. Armani debería centrarse en lo que sabe hacer, diseñar y vender moda de lujo, y olvidarse de intentar dejar huella en sectores donde nunca ha estado presente y carece de experiencia. Si su preocupación es dejar un legado, su legado debe estar en la moda de lujo y no en hoteles ni restaurantes.

Como conclusión final señalar que Armani debería evaluar su portfolio de marcas y determinar cuáles contribuyen a maximizar su *brand equity* y cuáles no, para con los resultados deshacerse de sus marcas menos rentables y dedicar todos sus recursos a aquellas que generen valor.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of Brand Name*. Nueva York: The Free Press.

Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. Nueva York: The Free Press.

American Marketing Association (1960). *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*. Chicago: American Marketing Association.

Ansoff, H. I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.

Desai, K. K.; Hoyer, W. D. y Srivastava, R. (1996). *Evaluation of Brand Extension Relative to the Extension Category Competition: The Role of Attribute Inheritance from Parent Brand and Extension Category*. Buffalo: State University of New York.

Guerras Martín, L. A. y Navas López, J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Pamplona: Thompson Cívitas.

Iacobucci, D. (2002). *Marketing según Kelloggs*. Barcelona: Vergara Editores/Business.

Keller, K. L. (2008). *Administración Estratégica de Marca*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.

Kerin R., Hartley, S. y Rudelius, W. (2008). *Marketing*. Nueva York: McGraw-Hill Create

Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.

Kotler, P. y Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*. Nueva Jersey: Prentice-Hall.

Loken, B., Ahluwalia, R. y Houston, M. (2010). *Brands and Brand Management: Contemporary Research Perspectives*. New York: Taylor & Francis. Disponible en: <http://tandfbis.s3.amazonaws.com/rt-media/pp/common/sample-chapters/9781841697598.pdf>; última consulta el 18 de marzo de 2015.

Manlow, V. (2007). *Designing Clothes: Culture and Organization of the Fashion Industry*. Nueva Jersey: Transaction Publishers.

Moore, C. M. y Wigley, S. M. (2004) *The Anatomy of an International Fashion Retailer – The Giorgio Armani Group*. Fife: British Academy of Management (BAM). Disponible en: <http://eprints.hud.ac.uk/8709/>; última consulta el 17 de marzo de 2015.

Okonkwo, U. (2007). *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques*. Nueva York: Palgrave Macmillan.

Sánchez Herrera, J. y Pintado Blanco, T. (2010). *Estrategias de marketing para grupos sociales*. Madrid: ESIC Editorial.

Saviolo, S. (2003). *Brand and Identity Management in Fashion*. Milán: SDA Bocconi.

Trout, J. (2000). *Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition*. Nueva York: Wiley.

## ARTÍCULOS

Aaker, D. A. y Keller, K. L. (1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions. *Journal of Marketing*, 54, 27-41.

Anderson, J. (2007). Brand equity: The perpetuity perspective. *AMA Winter Educator's Conference Proceeding*, 18, 142. Disponible en: <http://www.rinascite.it/wordpress/wp-content/uploads/2010/12/Marketing-Theory.pdf#page=164>; última consulta el 18 de marzo de 2015.

Bharat, N. A. y Shachar, R.. (2004). Brands as Beacons: A New Source of Loyalty to Multiproduct Firms. *Journal of Marketing Research*, 41, 135-150. Disponible en: <http://www.people.hbs.edu/banand/brandsasbeacons.pdf>; última consulta el 12 de marzo de 2015.

Deutsch, C. H. (24 de junio de 2005). Name Brands Embrace Some Less-Well-Off Kinfolk. *New York Times*. Disponible en: <http://www.nytimes.com/2005/06/24/business/media/24adco.html?pagewanted=all>; última consulta el 12 de marzo de 2015.

Farquhar, P. (1989). Managing brand equity. *Marketing research*, 1 (3), 24-33. Disponible en: [http://cogpsy.skku.ac.kr/cwb-data/data/article/managing\\_brand\\_equity.pdf](http://cogpsy.skku.ac.kr/cwb-data/data/article/managing_brand_equity.pdf); última consulta el 3 de marzo de 2015.

Feldwick, P. (1996). Do we really need brand equity?. *The Journal of Brand Management*, 4 (1), 9-28. Disponible en: <http://www.palgrave-journals.com/bm/journal/v4/n1/pdf/bm199623a.pdf>; última consulta el 4 de marzo de 2015.

Galloni, A. (23 de mayo de 2012). The Future of Armani. *The Wall Street Journal*. Disponible en: <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702303610504577418880643605706>; última consulta el 12 de marzo de 2015.

Kapferer, J. y Bastien, V. (2009). The specificity of luxury management: Turning marketing upside down. *Journal of Brand Management*; 16 (5-6), 311-322. Disponible en: <http://www.palgrave-journals.com/bm/journal/v16/n5/full/bm200851a.html>; última consulta el 3 de marzo de 2015.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-22. Disponible en: [http://www.iseq.utl.pt/aula/cad1849/conceptualizing\\_measuring\\_managing\\_cbbe.pdf](http://www.iseq.utl.pt/aula/cad1849/conceptualizing_measuring_managing_cbbe.pdf); última consulta el 2 de marzo de 2015.

Kerin, R. y Raj, S. (1998). Exploring the brand Value-Shareholder: Value Nexus Consumer Goods Companies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 4, 260-273. Disponible en: <http://link.springer.com/article/10.1177%2F0092070398264001#page-2>; última consulta el 2 de marzo de 2015.

Loken, B. y Roedder J. D. (1993). Diluting brand beliefs: when do brand extensions have a negative impact?. *The Journal of Marketing*, 57, 71-84.

Mah, A. (19 de septiembre de 2007). Luxury brands stamped on everything from phones to flowers. *The New York times*. Disponible en: [http://www.nytimes.com/2007/09/19/style/19iht-rextend.1.7570385.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2007/09/19/style/19iht-rextend.1.7570385.html?_r=0); última consulta el 17 de marzo de 2015.

Morgan, N. A. y do Rego, L. L. (2009). Brand Portfolio Strategy and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 73, 59-74.

Nueno, J. L. y Quelch, J. A. (1998). The Mass Marketing of Luxury. *Business Horizons*, 41 (6), 61–68.

Simon, C. J. y Sullivan, M. W. (1993). The Measurement and Determinants of Brand Equity: A financial Approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 12 (1), 28-29.

Simonson, A. (1993). How and when do trademarks dilute? a behavioral framework to judge “likelihood” of dilution. *The Trademark Reporter*, 83 (2), 149-174

Tauber, E. M. (1979). Brand Franchise Extension: New Product Profits from Existing Brand Names. *Presentation at the New product Marketing Workshop* (págs. 1-17). Disponible en: [http://www.brandextension.org/articles/bfe\\_workshop.pdf](http://www.brandextension.org/articles/bfe_workshop.pdf); última consulta el 4 de marzo de 2015.

Tauber, E. M. (1988). Brand Leverage: Strategy for Growth in a Cost-Control World. *Journal of Advertising Research*, 26-30. Disponible en: [http://www.brandextension.org/articles/bl\\_jas.pdf](http://www.brandextension.org/articles/bl_jas.pdf); última consulta el 4 de marzo de 2015.

Tribiño, C. (14 de agosto de 2008). Gestión de portfolio de marcas para enfrentar la crisis (y 2). *Marketing News*. Disponible en: <http://www.marketingnews.es/servicios/noticia/1040944028605/gestion-portfolio-marcas-enfrentar-crisis-2.1.html>; última consulta el 15 de marzo de 2015.

Vigneron, F. y Johnson, L. W. (1999). A Review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behavior. *Academy of Marketing Science Review*. Available, 1999 (1), 1-15. Disponible en: [http://www.academia.edu/4793340/Vigneron\\_and\\_Johnson\\_A\\_Review\\_and\\_a\\_Concept](http://www.academia.edu/4793340/Vigneron_and_Johnson_A_Review_and_a_Concept)

[ual Framework of Prestige A Review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behavior](#); última consulta el 2 de marzo de 2015.

Winters, L. C. (1991). Brand equity measures: some recent advances. *Marketing Research*, 3, pp. 70-73. Disponible en: <https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/MarketingResearch/documents/6258974.pdf>; última consulta el 4 de marzo de 2015.

## PÁGINAS WEB

Brand Finance (2014). The most valuable Italian brands of 2014. *Brand Finance*. Disponible en: [http://brandirectory.com/league\\_tables/table/italy-50-2014](http://brandirectory.com/league_tables/table/italy-50-2014); última consulta el 5 de marzo de 2015.

Chernikoff, L. (1 de diciembre de 2011). Quote of the day: Giorgio Armani is not a modest man. *Fashionista*. Disponible en: <http://fashionista.com/2011/12/quote-of-the-day-giorgio-armani-is-not-a-modest-man>; última consulta el 17 de marzo de 2015.

Head, J. (2012). Armani 2011 Annual Report. *Behance*. Disponible en: <https://www.behance.net/gallery/2472349/Giorgio-Armani-2011-Annual-Report>; última consulta el 17 de marzo de 2015.

Historia de la Moda. (2011). Giorgio Armani Biografía. *Historia de la Moda*. Disponible en: <http://lahistoriadelamoda.webnode.es/modistas/giorgio-armani/>; última consulta el 10 de marzo de 2015.

Interbrand. (2004). Best Global Brands. *Interbrand*. Disponible en: <http://bestglobalbrands.com/previous-years/2004>; última consulta el 5 de marzo de 2015.

Interbrand. (2011). Best Global Brands. *Interbrand*. Disponible en: <http://bestglobalbrands.com/previous-years/2011>; última consulta el 5 de marzo de 2015.

Sherman, L. (5 de enero de 2009). World's Most Powerful Luxury Brands. *Forbes*. Disponible en: <http://www.forbes.com/2009/05/01/powerful-luxury-brands-lifestyle-style-luxury-brands.html>; última consulta el 17 de marzo de 2015.

