



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ICAIDE

DIVERSIFICACIÓN DE MARCAS DE LUJO

EL CASO DE ARMANI

Autor: Almudena Jardón Crespo

Director: M^a Olga Bocigas Solar

Madrid
Junio 2014

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por haberme proporcionado los medios para estudiar en una universidad de gran prestigio, y haberme apoyado siempre.

A mis amigos y compañeros de clase, por los consejos y ayudas recibidos a lo largo de estos años.

Y finalmente, a mi tutora, Olga Bocigas, por haberme “soportado” y ayudado a sacar este trabajo adelante.

RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años se han experimentado nuevas tendencias en el sector del lujo. Aunque la crisis económica no haya afectado negativamente a las marcas de lujo, es verdad que si que ha contribuido al desarrollo de nuevas categorías en dicho sector y han surgido las marcas Premium para llenar el vacío existente entre aquellas que ofrecen productos de lujo y las marcas de gran consumo. Las marcas de lujo han ido diversificando su actividad, para justamente responder a esas nuevas necesidades. Esto les ha permitido extenderse a otros mercados con diversos productos y servicios, consiguiendo así superar las adversidades económicas que azotaban al mundo entero.

Este trabajo tiene como objetivo principal analizar la estrategia de diversificación de las marcas de lujo, tomando como ejemplo el caso de Armani, para así poder destacar los factores que han contribuido al éxito de la ejecución de esta estrategia. En este estudio se ha realizado una revisión crítica de la literatura existente sobre el tema, así como un análisis cualitativo de la gestión de Armani, con el fin de responder al objetivo marcado.

La conclusión final destaca que la diversificación en las marcas de lujo sólo tiene sentido en el caso de que vaya a contribuir positivamente al fortalecimiento de la marca.

Palabras Clave: Diversificación, Diversificar Negocio, Lujo, Marca de Lujo, Giorgio Armani, Marca, Gestión de Marca, Moda.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
2. LA DIVERSIFICACIÓN DE UN NEGOCIO	7
2.1. DEFINICIÓN DEL CAMPO DE ACTIVIDAD.....	7
2.2. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.....	8
2.3. ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN	11
2.3.1. <i>ANTES DE DIVERSIFICAR</i>	12
2.3.2. <i>LA DIVERSIFICACIÓN</i>	17
2.3.3. <i>RAZONES PARA DIVERSIFICAR UN NEGOCIO</i>	21
2.3.4. <i>RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN</i>	23
3. LAS MARCAS DE LUJO	25
3.1. CONCEPTO DE MARCA.....	25
3.2. CONCEPTO DE LUJO.....	29
3.3. EVOLUCIÓN DEL SECTOR DEL LUJO	30
3.3.1. <i>LAS MARCAS PREMIUM</i>	31
3.3.2. <i>EL HIPERLUJO</i>	36
4. LA DIVERSIFICACIÓN APLICADA A UN CASO REAL, ARMANI	40
4.1. HISTORIA DE ARMANI.....	40
4.2. EVOLUCIÓN DE LA MARCA.....	43
4.2.1. <i>DIVERSIFICACIÓN DEL NEGOCIO</i>	44
4.2.2. <i>ARMANI HOY</i>	53
4.3. CONCLUSIONES	53
5. CONCLUSIONES	56
6. BIBLIOGRAFÍA	59
6.1. LIBROS Y ARTÍCULOS DE REVISTAS.....	59
6.2. PÁGINAS WEB	61

1. INTRODUCCIÓN

Existen muchas y muy diversas opiniones acerca de la diversificación de un negocio. Muchos son los escritos y los autores que a lo largo de las últimas décadas han querido transmitir sus pensamientos y teorías referentes a esta materia. Lo cierto es que existen tantas conclusiones diferentes como escritos que analicen dicho asunto y ninguna de ellas es concluyente en cuanto a los resultados que se pueden obtener implantando esta estrategia de crecimiento. Pese al triunfo de muchas marcas en las estrategias de diversificación, existen casos de empresas que fracasan en el intento. Por tanto, la diversidad de opiniones acerca de los resultados derivados de la diversificación es muy amplia. Dichos resultados suelen depender de cada empresa, de cada marca y de su visión estratégica a largo plazo, pero no existe una metodología exacta que conduzca al triunfo.

Por otro lado, el sector del lujo ha sido uno de los pocos sectores que, no sólo no se ha visto afectado por la crisis, sino que además ha salido beneficiado de ella tal y como lo confirman datos de la prestigiosa consultora Bain & Company (Bain & Company, 2013). Esto se debe en gran medida a su extensión a todos los mercados. Hoy en día el mercado del lujo es muy amplio y abarca todo tipo de productos y servicios. La diversificación y extensión a estos mercados ha sido la principal causa de supervivencia frente a la crisis económica.

¿Existe algo más valioso para las marcas de lujo que su propia marca? En tiempos de crisis, en los que reina la incertidumbre y la inestabilidad, es importante que las empresas consoliden su posición en el mercado si no quieren verse demasiado afectadas por estos fenómenos económicos. Esos momentos pueden por tanto ser los idóneos para pensar en crecer y ampliar sus negocios. La diversificación podría representar entonces el camino a seguir para extender sus marcas a otros mercados y ayudar a fortalecer y forjar sus valores e imágenes de marca.

Por todos estos motivos, el objetivo principal del trabajo de investigación que a continuación se presenta, es analizar las estrategias de diversificación implantadas por las marcas de lujo. A modo de ejemplo se realizará un estudio de la estrategia seguida por la famosa firma italiana de lujo, Armani, en cuanto a la gestión de sus diferentes marcas. De ese modo, se podrán destacar cuáles han sido sus principales factores de éxito a la hora de diversificar su negocio. Este estudio tiene como objetivo esclarecer las diversas opiniones y enfoques de dicha estrategia, analizando un caso real y observando sus resultados.

En cuanto a la metodología empleada para la consecución del objetivo de este Trabajo Final de Grado, se ha recurrido a la realización de una revisión crítica de la literatura existente sobre el tema. Dicha revisión se ha basado en diversas fuentes de información tales como libros, artículos académicos y de prensa escrita, así como datos corporativos y estudios de importantes consultoras. Este análisis se ha realizado de manera cualitativa, comparando diferentes teorías y visiones con el fin de poder contrastarlas con el caso real de Armani. El objetivo fundamental de esta metodología es el de responder de la mejor manera posible a los objetivos planteados en el epígrafe anterior.

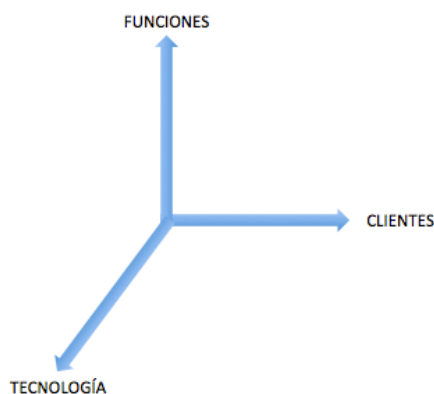
El trabajo se estructura en tres partes. En la primera de ellas se explica, desde el punto de vista de diversos autores, en qué consiste la diversificación de un negocio y cuáles son las principales razones que animan a las empresas a seguir esta estrategia para impulsar su crecimiento. En la segunda, se aclaran los conceptos de marca y de lujo así como se detalla la evolución de este sector. Y por último, pero no menos importante, se analiza la estrategia de diversificación llevada a cabo por Armani, como ha diversificado su negocio y gestionado sus marcas para alcanzar el éxito con el que cuenta actualmente.

2. LA DIVERSIFICACIÓN DE UN NEGOCIO

La diversificación está considerada como una estrategia de crecimiento que puede poner en marcha una empresa para ampliar su actividad. Se trata de una estrategia correspondiente al nivel corporativo, puesto que con ella se redefine el campo de actividad de la empresa (Bilbao, Escudero y Rodríguez, 2005). Pero antes de entrar en detalles y de explicar en qué consiste exactamente esta estrategia, es importante contextualizar y definir algunos conceptos que ayudarán a su comprensión. Se empezará por aclarar la definición del campo de actividad de una empresa, para seguir con la exposición de las diferentes estrategias de crecimiento que existen y se terminará explicando la estrategia de diversificación así como sus diferentes formas de aplicación.

2.1. DEFINICIÓN DEL CAMPO DE ACTIVIDAD

Según Abell y Hammond (Abell y Hammond, 1980), lo más importante antes de implantar una estrategia, es la definición del negocio y del campo competitivo en el que se va a actuar y donde se va a ejecutar dicha estrategia (Castro Aburto, 2012). Por tanto, para definirlo, proponen un enfoque tridimensional basado en las funciones, las tecnologías y el grupo de clientes:

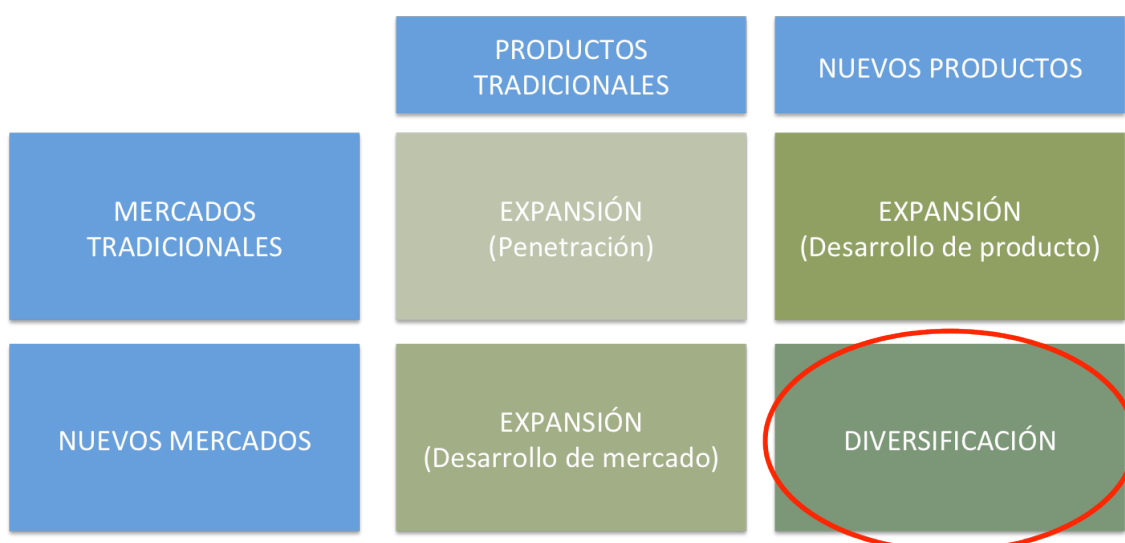


Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Abell (Abell, 1980)

Dicho enfoque viene a sustituir el tradicional enfoque bidimensional producto-mercado y se basa en tres magnitudes fundamentales. Por un lado en las funciones, que corresponden a las necesidades que debe satisfacer la empresa con su negocio; por otro lado en las tecnologías que usa para satisfacerlas, es decir la industria en la que va a operar; y por último, centrándose en un determinado grupo de clientes. Una vez se haya definido el campo de actividad de la empresa, se elige la estrategia que vaya más acorde con el modelo de negocio escogido.

2.2. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Como bien se ha introducido anteriormente, la diversificación es una estrategia de crecimiento para la empresa, y representa una oportunidad de ampliar el negocio ya existente. La teoría más conocida aplicada a este término de diversificación es la de Igor Ansoff (Ansoff, 1976), primer autor reconocido de un libro sobre pensamiento estratégico. Su famosa matriz, la Matriz de Ansoff (Ansoff, 1976), pone de manifiesto la relación entre la situación actual de la empresa y los nuevos desarrollos que podrían llevarse a cabo, tanto en lo referido a productos como a lo referido a mercados (Bilbao, Escudero y Rodríguez, 2005).

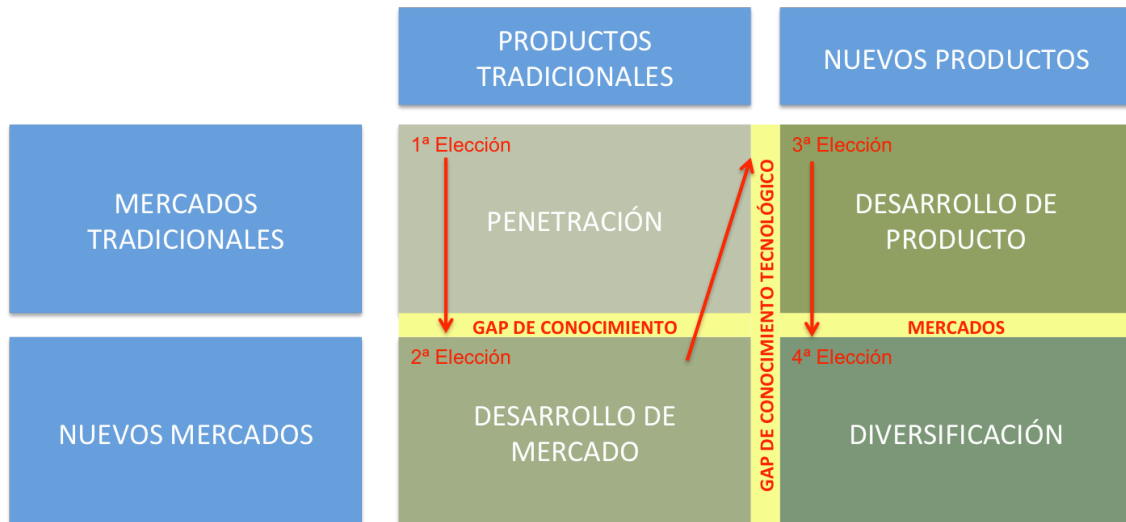


Fuente: Elaboración propia simplificada del modelo de Ansoff (Ansoff, 1976)

En la dicha matriz se observa que seguir una estrategia de expansión supone en cierto modo una relación con la situación actual de la empresa, ya sea innovando en cuanto a productos, es decir desarrollando nuevos productos en los mercados tradicionales o bien siguiendo con los productos tradicionales en nuevos mercados. En cambio, seguir una estrategia de diversificación implica salirse del marco de actuación actual de la empresa, ofertando nuevos productos en nuevos mercados (Bilbao, Escudero y Rodríguez, 2005).

Esta matriz es en realidad una simplificación del modelo de Ansoff (Ansoff, 1976) en el que para él, cada uno de los cuadrantes tiene un orden prioritario. En la universidad, la matriz y sus cuadrantes, se exponen como un abanico de posibles estrategias a seguir para que la empresa crezca. Pero es importante recordar cómo llegó Ansoff a construir esta matriz para poder interpretarla. Las investigaciones que desarrolló el autor pionero en estrategia empresarial, se basaban en el estudio de las estrategias de crecimiento seguidas por los grandes grupos empresariales de su época y en los resultados que éstas obtenían. Ansoff analizaba si con esas estrategias conseguían lograr éxitos o por el contrario si les conducían al fracaso. Una vez analizadas las diversas estrategias ejecutadas por esas grandes empresas, Ansoff llegó a la conclusión de que eran cuatro los principales modelos de crecimiento que existían. Pero no solo eso, sino que les otorgó a cada uno de ellos un orden de prioridades en función del porcentaje de éxito que cada uno de ellos había alcanzado en sus estudios previos (Fano, 2012).

A continuación se encuentra la Matriz de Ansoff (Ansoff, 1976) con las prioridades estratégicas, según las probabilidades de éxito:



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Ansoff (Ansoff, 1976)

Ansoff (Ansoff, 1976) llega a la conclusión de que la primera vía de crecimiento para la empresa es la estrategia de penetración. Las empresas destinan todos sus recursos a producir y vender los productos que ya conocen a la perfección, a clientes cuyas necesidades saben satisfacer, con el motivo de consolidar su posición actual en el mercado (Fano, 2012).

Para Ansoff (Ansoff, 1976), una empresa solo debe pasar al siguiente nivel crecimiento una vez su mercado actual esté saturado y no pueda seguir creciendo bajo la estrategia de penetración. Los gerentes de una empresa deben preguntarse si serán capaces de seguir vendiendo los productos que saben fabricar a los clientes que ya conocen. En caso de que la respuesta fuera negativa, es ahí cuando sus directivos deben pensar en desarrollar el negocio en nuevos mercados, es decir, seguir vendiendo sus productos actuales a nuevo público objetivo. Claro está que antes de lanzarse a la aventura en este nuevo terreno, se deben realizar estudios e investigaciones acerca de la viabilidad del negocio. Se deben analizar las necesidades, costumbres y hábitos de los consumidores de esos nuevos mercados, para comprobar y asegurarse de que la nueva implantación será exitosa y se traducirá en beneficios para la empresa. Desarrollar su actividad en nuevos mercados implica por tanto tener que realizar algún tipo de adaptación en la oferta, puesto que si las costumbres o los hábitos del consumidor fueran los

mismos, si el público objetivo se comportara de la misma manera que los clientes habituales, no se estaría desarrollando la actividad en nuevos mercados, sino que se seguiría en la estrategia de penetración. Por tanto, la pregunta que deben hacerse los directivos de la empresa a la hora de escoger esta estrategia de crecimiento es ¿Dónde se encuentran los clientes cuyas necesidades satisfacen mis productos? (Fano, 2012).

Ansoff (Ansoff, 1976), sugiere una tercera opción estratégica de crecimiento, sólo en el caso de que las dos anteriores no pudieran realizarse. Se trata de la estrategia de desarrollo de producto. Dicha estrategia consiste en seguir tratando con los mismos clientes, en los mismos mercados, pero ofertando nuevos productos. Desarrollar productos nuevos implica un esfuerzo de aprendizaje, pero el hecho de tratar con los mismos clientes reduce el riesgo al fracaso. Es más, los clientes habituales de una empresa, los de mayor confianza, serán los que mejor recibirán los nuevos productos que se vayan desarrollando (Fano, 2012).

Por último, Ansoff (Ansoff, 1976) deduce que si ninguna de las propuestas anteriores se desarrolla correctamente para el crecimiento de una empresa, lo que debe hacer es diversificar su actividad. La diversificación consiste por tanto en el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados. A continuación se explicará más en detalle en qué consiste exactamente esta estrategia.

2.3. ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN

Como ya se ha introducido anteriormente, implantar una estrategia de diversificación implica, por parte de la empresa, desarrollar nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes. Diversificar, o no hacerlo, representa una de las decisiones más importantes que puede tomar una empresa, ya que con ella podrá optar a grandes beneficios o por el contrario incurrir en importantes

pérdidas. Los estudios de Ansoff revelaron que el 60% de las empresas que emprendían este tipo de estrategia fracasaban, pero Porter actualizó esta cifra y la elevó al 80% (Fano, 2012). Aún así, hoy en día, en un mundo globalizado, la innovación es fundamental. Una empresa debe innovar tanto en producto como en mercado si lo que desea es crecer. Por eso, la mayoría de las grandes empresas apuestan por esta estrategia para establecer y expandir su marca por todas partes.

2.3.1. ANTES DE DIVERSIFICAR

Diversificar un negocio parece muy atractivo a simple vista puesto que normalmente implica crecimiento y desarrollo, pero antes de tomar tal decisión, los directivos de las empresas deben responder de forma afirmativa es los siguientes interrogantes: ¿Ofrece el nuevo sector oportunidades más beneficiosas que las ofrecidas en el sector actual en el que opera la empresa?, ¿Será posible lograr una ventaja competitiva en el nuevo sector?

Constantinos C. Markides (Markides, 1997), renombrado profesor de estrategia de la London Business School, afirma que la diversificación representa todo un reto para la empresa puesto que tanto los beneficios como los riesgos pueden ser extraordinarios. Según él, la clave reside en las respuestas a estas preguntas:

- ¿Puede la empresa mejorar su rendimiento y superar a sus competidores en sus mercados actuales?

Markides (Markides, 1997) opina que es fundamental localizar sus propios puntos fuertes antes de lanzarse a la aventura en otros campos. Explica que lo primero que se ha de hacer es identificar la naturaleza de esas fortalezas, que él mismo denomina “activos estratégicos”. No se trata de definir el negocio, es decir, no basta con indicar cual es el campo de actividad, sino más bien de

identificar las ventajas competitivas que se tienen. Cabe preguntarse qué se hace mejor que los competidores y cómo se puede añadir valor a ese nuevo mercado en el que desean introducirse. En definitiva, lo primero que hay que hacer es identificar sus propias ventajas competitivas y ver cómo y dónde explotarlo para poder hacer el mejor uso de ellas. Para Markides (Markides, 1997), centrarse en sus activos estratégicos es prácticamente sinónimo de éxito en la diversificación.

- ¿Qué activos estratégicos se necesitan para tener éxito en los nuevos mercados?

Muchas compañías cometen el error de pensar que tener algunos de los activos estratégicos necesarios para el desarrollo de su negocio es suficiente para lograr el éxito esperado con la diversificación. Markides (Markides, 1997) califica este pensamiento como erróneo. Para diversificar, una empresa debe poseer todos los activos estratégicos necesarios para desarrollar su negocio en los nuevos mercados, no es suficiente con tener sólo algunos. Coca Cola es un claro ejemplo que ilustra esta idea. La empresa se caracteriza por tener un profundo conocimiento sobre el consumidor, una experiencia excelente en marketing y *branding*¹ y unas capacidades distributivas extraordinarias. En los años 80, decide introducirse en el negocio del vino, donde todos esos activos estratégicos son indispensables. Aún así, a pesar de tener el 90% de los activos estratégicos para lograr éxito en ese mercado, se olvidaba del 10% restante que resultó ser el más importante: carecía de conocimientos sobre el mercado del vino y sobre cómo producir un vino de calidad. Hoy en día Coca Cola no comercializa vino porque a pesar de poseer activos estratégicos fundamentales para desarrollar ese nuevo negocio, no tenía el activo indispensable y por tanto no habría tenido éxito en su diversificación. El profesor Markides (Markides, 1997) habla de la diversificación metafóricamente

¹ Branding: anglicismo utilizado en el ámbito de la mercadotecnia para hacer referencia al proceso de construcción de una marca.

² Retailing: anglicismo que hace referencia a la venta minorista.

³ El estudio original fue dirigido por David Aaker y Kevin Lane Keller, y sus resultados aparecen

comparándola al póquer. Según él hay que saber cuando apostar y cuando plantarse, es decir que si se juega en un mercado en el que los competidores son muy fuertes y no se tienen posibilidades de lograr el éxito esperado, no tiene ningún sentido poner el dinero sobre la mesa.

- ¿Se puede alcanzar a los competidores en su propio campo?

¿Debe uno retirarse o abandonar la idea de diversificar su negocio al no tener alguno de los activos estratégicos fundamentales? A pesar de que responder a esta pregunta negativamente representaría una contradicción con lo mencionado anteriormente, el profesor Markides (Markides, 1997) afirma que uno no tiene por qué hacerlo. Primero se ha de pensar cuáles son los activos estratégicos que a uno le faltan y ver si es posible adquirirlos o desarrollarlos internamente, o incluso intentar jugar de tal manera a volverlos innecesarios cambiando las reglas del mercado. Pero todo ello conlleva un coste razonable y factible. Disney es un claro ejemplo de esto. Su asociación con McDonald's le permitió introducirse en el *retailing*² y su estrecha relación con el estado de Florida le permitió adquirir la experiencia necesaria para desarrollar su famoso parque temático de Orlando. Otra opción es reescribir las reglas de competencia del mercado en el que uno quiere introducirse, haciendo que los activos estratégicos que le faltan no sean necesarios para alcanzar el éxito. Ejemplo de ello es el caso de Canon cuando quiso diversificar su negocio e introducirse en el mercado de las fotocopiadoras. La empresa sabía que ya existían importantes competidores como Xerox, y además tenía noticias de que IBM y Kodak querían, al igual que ella, introducirse en ese mercado y por ello decidió enfocarlo de una manera diferente: se dirigió a PYMES y consumidores individuales y prefirió centrarse en la calidad y el precio de sus máquinas antes que en la velocidad de impresión. De ese modo, se convirtió en líder del mercado (en unidades vendidas) mientras que IBM y Kodak fracasaron intentando seguir a Xerox.

² Retailing: anglicismo que hace referencia a la venta minorista.

- ¿Podría la diversificación separar los activos estratégicos que deben ir de la mano?

Markides (Markides, 1997) insiste en la importancia de identificar los activos estratégicos que se pueden exportar a un nuevo negocio, y de tener cuidado con no separarlos de otros con los que tengan que ir juntos obligatoriamente para que tengan sentido. Dice que deben reforzarse los unos a los otros para poder cumplir con una ventaja competitiva en particular. Un estudio llevado a cabo repetidas veces con integrantes de la London Business School³ demostró lo fácil que era caer en la trampa de separar dichos activos a la hora de diversificar. Pero se debe tener cuidado, separarlos acarrearía mucho peligro. Existen ocasiones en las que es muy probable que los activos estratégicos separados no funcionen, al igual que un avión no vuela sin motor. Hay veces en las que se pueden mantener algunos de esos activos estratégicos, pero que si no se poseen los demás que le dan sentido, deben buscarse fuera, por medio de una *joint-venture*⁴, o bien de asociaciones. Así fue el caso de Swatch. El grupo SMH, profesional de la relojería y la precisión, quiso diversificar su negocio introduciéndose en el *mass market*⁵. El problema surgió a raíz de la falta de conocimiento sobre este tipo de distribución. Por eso, decidieron entrar en ese mercado con la ayuda de Bhamco a través de una *joint-venture*. De ese modo, SMH aportaba los conocimientos técnicos necesarios para fabricar los productos de relojería y Bhamco los correspondientes a la hora de distribuirlos.

- ¿Seremos un simple competidor más en el nuevo mercado o nos convertiremos en ganadores?

³ El estudio original fue dirigido por David Aaker y Kevin Lane Keller, y sus resultados aparecen en el artículo "Consumer Evaluations of Brands Extension" de la publicación *Journal of Marketing*, Enero 1990. Los resultados presentados en el estudio aquí mencionado se basan en una serie de experimentos llevados a cabo por el profesor Markides y otros integrantes de la London Business School entre los años 1993 y 1996.

⁴ Joint-Venture: anglicismo empleado para denominar un acuerdo comercial entre dos empresas que realizan una inversión conjunta. En castellano podría definirse como Alianza Estratégica.

⁵ Mass Market: anglicismo equivalente a mercado de gran consumo.

Para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo diversificando, las empresas deben crear algo único. Para ello se debe realizar un análisis VRIO, evaluando si el producto ofertado es único, si es fácil de imitar, si la ventaja competitiva puede ser reemplazada o no. Si lo ofertado no es único o difícil de imitar, la diversificación fracasará porque los competidores podrán imitarla, copiando sus movimientos de una manera fácil y barata. Si esto ocurriera, no tendría ningún sentido lanzarse a la aventura en un nuevo mercado a menos que se tenga algo único, algo que valga y que los consumidores valoren más que lo que puedan ofrecer los competidores. Ese es el único modo de batirlos en su propio campo. Markides (Markides, 1997) responde a esta pregunta explicando que diversificar o introducirse en un nuevo mercado solo tiene sentido si se va a ser el ganador, si no es mejor no hacerlo.

- ¿Qué se puede aprender con la diversificación? ¿Está la empresa suficientemente organizada para aprenderlo?

A la hora de tomar la decisión de diversificar o de no hacerlo, otro aspecto importante a tener en cuenta es lo que se puede aprender de ello. Qué conocimientos van a obtenerse por el hecho de introducirse en nuevos mercados y cómo pueden ser de utilidad para expandirse a más mercados. De toda estrategia que se emprenda se adquieren nuevos conocimientos ya que se descubren productos y mercados desconocidos hasta el momento. Por tanto toda actividad de diversificación será de gran utilidad para las posibles futuras diversificaciones del negocio, que podrán realizarse de manera más rápida, fácil y con menos coste. Algunos aspectos de entrada, de conquista de clientes y demás, pueden ser comunes para ambos mercados y por tanto ya se han adquirido los conocimientos necesarios para poder hacerlo mejor y más rápido. Markides (Markides, 1997) finaliza su análisis concluyendo que la diversificación nunca es un juego fácil, sino que hay que saber cuando lanzarse y cuando no.

2.3.2. LA DIVERSIFICACIÓN

Según Rumelt (Rumelt, 1974) existen distintos niveles de diversificación en función de la actividad de las empresas. Por un lado se encuentra la diversificación relacionada y por otro, la diversificación no relacionada. A continuación se detallará en qué consiste cada una de ellas.

- **Diversificación relacionada**

La diversificación relacionada tiene lugar cuando las diferentes actividades que lleva a cabo la empresa están relacionadas entre sí, es decir que la empresa puede explotar los recursos y capacidades que ya posee. Esto ocurre cuando los diversos negocios de la misma compañía comparten productos, servicios, tecnologías o canales de distribución (Bilbao, Escudero y Rodríguez, 2005). Para ilustrar este concepto, podría señalarse el caso de las joyerías Suárez con el lanzamiento de su nueva marca Aristocrazy, un concepto más arriesgado y fresco del mundo de la joyería. Con el cambio de las tendencias de los mercados, el desarrollo del “nuevo lujo” (concepto que se explicará más adelante) y la lucha por crear marcas *premium* o de lujo accesible, lleva a Suárez a lanzar esta nueva marca. Los objetivos principales que tiene el famoso grupo joyero español son introducir este concepto de lujo accesible en el sector de la joyería y atraer nueva clientela, más joven y más amplia. De este modo pretenden rejuvenecer este sector volviéndolo más accesible para poder competir en una nueva categoría que no sea ni *low cost*, ni alto lujo. ¿Por qué se puede decir que la diversificación de Suárez es relacionada? Primero porque al definir el campo de actividad de su nueva marca, el grupo Suárez escoge el mismo campo de actividad en el que había competido hasta el momento que es la joyería. Satisfacen las mismas necesidades, cumplen con las mismas funciones y usan tecnologías muy similares, pero la diferencia es que no se dirigen al mismo público. Suárez es joyería de alta gama, alto lujo, mientras que Aristocrazy se situaría en el mercado como una marca *premium*, que ofrece productos de medio lujo, más arriesgados y juveniles a un precio más accesible. Analizando su estrategia siguiendo la Matriz de Ansoff, se observa que se trata de una estrategia de diversificación de su negocio:

introduce nuevos productos, ya que los adaptan a un público diferente al que estaban satisfaciendo hasta ahora y por tanto se introducen en nuevos mercados. Al tratarse del mismo sector de actividad, en el que ya conocen a los proveedores y como funciona el negocio en general, se puede afirmar que se trata de una diversificación relacionada, ya que explotan recursos y capacidades que ya tienen.

Richard Rumelt (Rumelt, 1974), célebre autor de numerosos escritos sobre estrategia empresarial y conocido como el “estratega de la estrategia”, diferencia dos variantes dentro de la diversificación relacionada. Por un lado, la diversificación limitada, en la que la mayor parte de los diferentes negocios de la compañía están relacionados entre sí, y por otro la diversificación vinculada, en la que dichos negocios mantienen una relación directa con al menos uno de los negocios diversificados de la compañía (Bilbao, Escudero y Rodríguez, 2005).

Como toda decisión estratégica, diversificar tiene sus ventajas pero también implica altos riesgos. Uno de los agentes que impulsan a diversificar un negocio es la explotación de sinergias. Las empresas desean poder compartir y aprovechar los recursos y capacidades que ya poseen en sus negocios diversificados (Bilbao, Escudero y Rodríguez, 2005). Lo que quieren es poder utilizar los conocimientos que ya tienen sobre un negocio determinado y trasladarlo a los demás, beneficiarse esos conocimientos y aprovecharlos para desarrollar las nuevas líneas de negocio. Principalmente porque tal y como afirma Hitt (Hitt, 1999), las compañías que desarrollan su actividad fabricando y vendiendo diversos productos se pueden beneficiar de las llamadas economías de enfoque. Esto quiere decir que las empresas, a la hora de transferir sus conocimientos y capacidades de un negocio a otro, no incurren en costes complementarios.

Cierto es, que seguir una estrategia de diversificación relacionada es una de las mejores opciones para explotar sinergias. Al tener actividades similares

entre los diversos negocios, las empresas pueden beneficiarse de un centro de control común para todos ellos. Es decir que pueden gestionarlos de manera centralizada, compartiendo canales de distribución, equipos de venta y de I+D entre otros (Bilbao, Escudero y Rodríguez, 2005).

El aspecto donde mejor se pueden apreciar las ventajas de la explotación de sinergias, derivadas de la diversificación relacionada, es la reducción de costes. Dichas reducciones pueden provenir o bien de la realización de economías de escala, o bien por la generación de economías de alcance. Estas economías permiten aprovechar de manera más eficiente los excesos de capacidad productiva, así como optimizar la gestión del aprovisionamiento y el uso de los mismos métodos productivos y de las mismas materias primas para la fabricación de los diferentes productos (Bilbao, Escudero y Rodríguez, 2005).

No obstante, no todas las empresas han sabido gestionar adecuadamente sus recursos y el número de fracasos en la implantación de esta estrategia es bastante elevado. Porter (Porter, 1987) atribuye este fracaso a tres tipos de costes. Primero al coste de coordinación, que proviene del sacrificio que debe realizar la empresa a la hora de compartir sus recursos y capacidades o al transmitir sus conocimientos de un negocio a otro, ya que existe la posibilidad de perder información o de que no se apliquen de la manera deseada. En segundo lugar Porter menciona los costes de inflexibilidad que están ligados a la creación de barreras de salida. Esto resulta un obstáculo importante para las empresas puesto que el hecho de abandonar un negocio puede afectar al resto y perjudicar negativamente a la empresa. Estos costes también se ven reflejados en las interrelaciones entre diversos negocios, que pueden por un lado disminuir la capacidad de respuesta de algunas áreas frente a los acciones llevadas a cabo por la competencia, dado que no pueden intervenir sin tener en cuenta las consideraciones sobre los demás negocios. Finalmente, no se deben olvidar los costes de compromiso, aquellos que se establecen al generar sinergias y que obligan a cumplir una forma de gestión conjunta del

negocio global, que de manera individual perjudicaría a los negocios por separado (Bilbao, Escudero y Rodríguez, 2005).

- **Diversificación no relacionada**

La diversificación no relacionada tiene lugar cuando se produce la situación contraria, es decir que la empresa no puede aprovechar los recursos y capacidades que ya tiene, porque no existe ninguna relación entre los diferentes negocios de la empresa (Bilbao, Escudero y Rodríguez, 2005).

Al inclinarse por una estrategia de diversificación no relacionada lo que se está buscando principalmente es reducir el riesgo global de la compañía, invirtiendo en diferentes industrias. De ese modo, al diversificar las inversiones se diversifican también los riesgos y por tanto se reduce el riesgo global de la empresa. Pero parece obvio comentar que resultará mucho más complicado aprovechar las capacidades ya existentes puesto que normalmente no tendrán relación alguna con las nuevas que se necesiten. Eso dificulta la gestión global a la hora de afrontar y resolver problemas, ya que se desconoce su campo de aplicación (Bilbao, Escudero y Rodríguez, 2005).

Un ejemplo para ilustrar este tipo de diversificación sería el caso de Virgin, la empresa británica dirigida por Richard Branson que recoge bajo su nombre una infinidad de negocios muy distintos. La empresa empezó en el sector de la música con “*Virgin Records*” y poco a poco se extendió a otros mercados como la aviación, los ferrocarriles, las telecomunicaciones, el entretenimiento, la salud y el bienestar, hasta llegar al gran conglomerado que es hoy en día.

Navas López y Guerras Martín (Navas López y Guerras Martín, 2007) analizan los principales motivos que impulsan a implantar una estrategia de diversificación no relacionada. Como primer punto fundamental destacan una mejor asignación de recursos. Ambos autores entienden la empresa como una cartera de inversiones, que permite una mejor gestión de los recursos financieros de la misma. De ese modo, la empresa podrá redistribuir dichos

recursos de manera más eficiente, trasladando los excedentes a las actividades que requieran mayor inversión. Otro aspecto importante a tener en cuenta es la búsqueda de maximización de la rentabilidad del negocio. Toda empresa busca oportunidades de inversión para lograr aumentar su rentabilidad y una manera de hacerlo es a través de la reinversión de los beneficios financieros obtenidos previamente.

Pero al igual que tiene ventajas, la diversificación no relacionada también tiene inconvenientes. La organización y el funcionamiento global de la empresa puede verse afectado por la falta de sinergias entre los diversos negocios de la compañía. Asimismo, el hecho de ingresar en nuevos mercados, de los cuales no se tienen conocimientos supone importantes barreras para las empresas y quita por tanto atractivo a esta forma de diversificación. Para terminar, cabe mencionar otro aspecto que resta encanto a este modelo de crecimiento y es la dificultad que surge a la hora de transmitir conocimientos y competencias entre los negocios puesto que provienen de la experiencia y el aprendizaje y si los negocios difieren en actividades, no tienen relación entre sí (Bilbao, Escudero y Rodríguez, 2005).

2.3.3. RAZONES PARA DIVERSIFICAR UN NEGOCIO

Los argumentos expuestos en la literatura existente acerca de estrategia y crecimiento empresarial que se centran en la diversificación han ido variando a lo largo del tiempo. Los resultados obtenidos no son siempre los mismos, dependen de cada empresa y de cómo hayan enfocado la diversificación. Autores como Hitt (Hitt, 1999), Menéndez Alonso y Gómez Ansón (Menéndez Alonso y Gómez Ansón, 2000) y Navas López y Guerras Martín (Navas López y Guerras Martín, 2007) destacan las siguientes razones como determinantes para elegir diversificar un negocio. La primera es que el mercado en el que estén operando dichas empresas esté saturado y por tanto deban buscar ampliar sus negocios en nuevos mercados si lo que desean es seguir creciendo. La segunda razón es, como ya se ha mencionado anteriormente,

para reducir el riesgo global de la empresa. Al diversificar su actividad y combinar diversos negocios, se consigue reducir de manera significativa la variabilidad de los flujos de beneficios globales de la empresa. Otra razón a destacar sería el aumento de la eficiencia operativa de la compañía que se realizaría gracias a las economías de escala y de alcance. Añaden que el hecho de existir oportunidades de reinvertir los excedentes financieros derivados de la diversificación, también constituye un factor de motivación a la hora de decidir diversificar un negocio. Otro factor atractivo es el desarrollo de poder de mercado para la compañía que decide diversificar su actividad. Dicho poder deriva de políticas de precio agresivas. Gracias a la diversificación, las empresas adquieren capacidad para reducir los precios hasta llegar a un nivel inferior al coste de la competencia, pudiendo soportar pérdidas durante un periodo estimado hasta que los competidores se vean obligados a abandonar el mercado. Además al diversificar un negocio y por tanto estar presente en varios mercados a la vez, la posibilidad de encontrarse con la misma competencia en varios de esos mercados se incrementa, de igual modo que lo hace el poder de mercado por el hecho de conocer a esa competencia.

El principal motivo de diversificación es la búsqueda de crecimiento. Con él las empresas pueden ganar prestigio, reconocimiento y mayores beneficios, en definitiva buscan la maximización de su rentabilidad. No se debe olvidar la posibilidad de crear sinergias entre los negocios diversificados ya que es otro motivo por el cual diversificar resulta muy atractivo para las empresas. De este modo, optimizando el uso de sus recursos y capacidades, las compañías logran reforzar su posición competitiva. Existen además otros motivos por los cuales optar por una estrategia de diversificación constituiría una buena opción, como por ejemplo el de entrar en mercados en los que se realicen muchos cambios tecnológicos para que así la empresa pueda beneficiarse de ello y adquirir conocimientos necesarios para mejorar sus otros negocios (Bilbao, Escudero y Rodríguez, 2005).

2.3.4. RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN

A pesar de que como se ha mencionado anteriormente, los resultados que se pueden obtener al implantar una estrategia de diversificación varían en función de las opiniones de los autores que escriben sobre ello, así como del momento en que se encuentre la empresa y del tipo de actividad que se diversifique, se presentarán a continuación algunas conclusiones esclarecedoras sobre el tema. Grant (Grant, 1996) explica que dichos resultados pueden depender también del grado de diversificación que implante una compañía. Según él, cuanto más se diversifique la actividad de una empresa, mayor serán las posibilidades de aumentar su rendimiento. También es verdad, que si una empresa está demasiado diversificada, pueden surgir problemas a nivel corporativo en la toma de decisiones por parte de la dirección, debido a la complejidad del negocio.

No obstante, y a pesar de que han sido numerosos los intentos por demostrar la existencia de una relación positiva entre diversificación y resultados, las conclusiones a las que se ha llegado no han sido del todo determinantes. En un principio, las investigaciones llevadas a cabo sugerían que aquellas empresas que se inclinaban por la diversificación relacionada obtenían mayores beneficios que las que lo hacían de manera no relacionada. Estas primeras hipótesis fueron más adelante cuestionadas por Montgomery (Montgomery, 1982). Además estudios realizados por Johnson y Scholes (Johnson y Scholes, 2001) ponen de manifiesto que en la práctica resulta difícil diversificar con éxito. Estos autores además destacan que las empresas que mejor rendimiento obtienen vía diversificación son aquellas que implantan una estrategia de diversificación relacionada limitada, mientras que las que llevan a cabo diversificaciones no relacionadas y extensas, véanse los conglomerados, no suelen obtener rendimientos muy elevados, sino más bien bajos.

El éxito en la diversificación también está estrechamente relacionado con la situación propia de cada empresa, el desarrollo de las industrias en las que opere y la estructura de los mercados en los que esté presente. Los estudios

realizados por Johnson y Scholes (Johnson y Scholes, 2001) revelan que puede resultar más interesante utilizar una estrategia de diversificación relacionada cuando el mercado se sitúe en un periodo de crecimiento y expansión. Contrariamente, en épocas de recesión o crisis económica, resulta más seguro y estable especializarse en una sola gama de productos, buscando una mayor diversidad de mercados (Bilbao, Escudero y Rodríguez, 2005).

3. LAS MARCAS DE LUJO

Para poder entender de manera lógica el desarrollo de este estudio, se explicarán a continuación algunos conceptos esenciales. Se empezará por la explicación del concepto de marca y cómo dio origen a una de las actividades fundamentales de la empresa a la hora de comercializar sus productos, es decir el marketing. Se continuará analizando por una parte el concepto de lujo y por otra el de la evolución de este sector a lo largo de los últimos años, para terminar con una reflexión sobre las marcas de lujo de hoy en día.

3.1. CONCEPTO DE MARCA

Para introducir y poder entender el concepto de marca, es fundamental remontarse a sus orígenes. El nacimiento de las marcas data del siglo XIX, cuando con la Segunda Revolución Industrial, Europa Occidental comienza a industrializarse. En ese momento, se empieza a producir y a distribuir en masa. Todo el mundo tiene derecho a producir lo que desee, cuanto desee y donde desee. Nace entonces la libre competencia y con ella la necesidad de diferenciarse de los demás productos que se comercializan. Por ese motivo y ante la gran similitud de productos ofertados, el gobierno francés de 1886 aprueba una ley sobre publicidad que permite a los fabricantes y diferentes competidores distinguir sus productos gracias a la marca (De Salas, 2011). Se puede decir entonces que, a raíz de la aparición de la competencia, nace la publicidad y todo lo que está relacionado con ella. Se desarrollan también actividades tales como el marketing y el *branding* que pasan a ser elementos fundamentales en las estrategias de diferenciación, comercialización y venta para las empresas, cuyas definiciones se explicarán más adelante.

Lo anteriormente mencionado da lugar a lo que se conoce como marca hoy en día. Pero, ¿qué es realmente una marca? Existen diversas definiciones para este término. Una marca está vinculada al derecho de utilización exclusiva de

un nombre, una palabra o una frase para identificar un cierto producto o servicio. A diferencia de un producto, una marca es algo intangible, invisible e inmaterial. Es algo que se fabrica en la mente del consumidor y que le transmite sensaciones, emociones e incluso llega a tocar su lado más humano (Bassat, 1999).

Uno de los atributos más importantes de una marca es su carácter distintivo. Una marca debe diferenciarse claramente de otra para que el consumidor se decante por ella a la hora de la compra y no por su competencia. En definitiva, la marca, es lo que le aporta un valor añadido a un producto. Bassat (Bassat, 1999) lo ilustra de manera muy clara al citar el ejemplo de Levis. Una persona que se compra unos pantalones vaqueros Levis mencionará la marca en lugar de decir simplemente que se ha comprado unos vaqueros. ¿Por qué? Precisamente por ese valor añadido que le otorga la marca, a través de las sensaciones y emociones que se experimentan al consumir ese producto. Uno de los componentes de dicho valor añadido es la confianza. La marca es un sello de garantía que aporta confianza y calidad al producto. Otro elemento importante es el valor que tiene la marca en la sociedad. Consumir productos de marca revela de una categoría social más elevada puesto que al aportar ese valor añadido, suelen ser más caros que otros. Por tanto, se puede decir que consumir una marca está socialmente bien visto. Además, le hace a uno quedar bien ante la sociedad y le protege de críticas. Cabría decir entonces que el consumo de marca otorga un estatus social. Se puede por tanto concluir que las marcas añaden valor al producto, prometen una calidad óptima, son símbolo de confianza y muy importantes para la sociedad. Aún así, no se debe olvidar que no nacen por si solas, sino que nacen de grandes productos, productos de éxito que desarrollan y fortalecen la imagen de marca y por eso es fundamental gestionar una buena combinación marca-producto (Bassat, 1999).

En un mundo globalizado como el de hoy en día, la evolución es constante y muy rápida. Cada vez se desarrollan más y más productos y a medida que el

mercado se va saturando, resulta más difícil diferenciarse de la competencia. La marca juega un papel esencial en este sentido puesto que supondrá un factor de decisión a la hora de la compra. El consumidor optará por aquel producto que le inspire mayor confianza y eso se conseguirá gracias a la marca (Bassat, 1999).

Pero para que una marca tenga éxito es fundamental cuidarla y mantenerla a lo largo del tiempo. Para ello, hay que lanzar productos constantemente, renovarla, que no muera, mantenerla joven. Bassat (Bassat, 1999) explica que tanto los productos como los mercados tienen un ciclo de vida, una duración determinada. A mayor ciclo de vida del producto, más se debe cuidar la marca y su imagen, para que no muera con el paso del tiempo. Otro aspecto importante para mantener viva una marca es la fidelización de sus clientes. Ser fiel a una marca es tenerla siempre presente en la mente y con grandes posibilidades de ser elegida en el momento de la compra (Bassat, 1999). Es fundamental atraer clientes y conseguir fidelizarlos, para que la marca cobre fuerza y presencia en el mercado, de ese modo logrará crecer y permanecer en él, todo un reto para los tiempos que corren actualmente.

Un estudio realizado por la agencia de planificación y desarrollo de negocio TNS (Fuksman, 2014), sobre más de 1.000 marcas, para testar su grado de “irrestibilidad”, revela que los factores de éxito de una marca son los siguientes:

- **El *Know How***⁶: es un elemento imprescindible para que la marca tenga éxito, ya que concede credibilidad al demostrar la experiencia y pericia de la marca. En el caso de las marcas de lujo, Fuksman (Fuksman, 2014) destaca que el *know how* más valorado es la capacidad de desarrollo artesanal de sus productos.
- **La vitalidad de la marca**: resulta imprescindible que la marca prosiga un cambio y evolución constantes para que sus consumidores sigan interesados en ella a la vez que comprometidos. Fuksman (Fuksman,

⁶ Know How: Anglicismo que expresa el Saber Hacer

2014) asegura que la marca debe saber anticiparse a la demanda y a las necesidades de su clientela. Las marcas que lograrán tener éxito serán aquellas que sepan responder en el momento a las necesidades exigidas por el consumidor. Un ejemplo enfocado a las marcas de lujo es su reciente digitalización.

- **La diferenciación:** la marca debe diferenciarse de manera relevante y reconocible para el consumidor. Según Fuksman (Fuksman, 2014) el éxito reside en el desmarque frente a los competidores. La marca debe marcar la diferencia y ser signo de identidad, además de saber comunicarlo, como bien hace por ejemplo Louis Vuitton, que comunica a la perfección su unión con el mundo del viaje y sus baúles en todo tipo de medios.
- **La emoción:** la marca debe ser puramente emocional y debe saber transmitir esa emoción y su significado. Es la principal premisa contra la racionalidad en el momento de la compra y por ello justamente la marca debe evocarla a la perfección, para atraer al consumidor y que viva y experimente esa emoción. Las campañas publicitarias de los perfumes Dior son un claro ejemplo de apelación de estas emociones, en ellas se evocan el amor y la pasión entre otras.
- **El simbolismo:** Fuksman (Fuksman, 2014) señala que es muy importante saber transmitir esas emociones que quieren evocarse, por tanto la manera de hacerlo resulta fundamental para cautivar al consumidor y que pueda experimentarlas. Las marcas más queridas traducen esas emociones en todos los elementos de sus productos, cuidando al máximo cada detalle, desde el diseño del propio producto, pasando por el *packaging*⁷ hasta el servicio de venta. Que mejor marca para ejemplificarlo que Chanel, para la cual una imagen vale más que mil palabras. En lugar de utilizar frases que describan su producto, les basta con centrarse en potenciar el color de su perfume más icónico, la forma de su frasco y por supuesto resaltar el emblemático número 5 para transmitir todo ese conjunto de emociones que espera sentir el

⁷ Packaging: Anglismo empleado para denominar el embalaje de un producto

consumidor. Es fundamental que el simbolismo de la marca transmita las emociones y cree un nexo con el consumidor (Fuksman, 2014).

- **Cohesión:** debe existir sintonía y cohesión en la marca para que tenga sentido y se instale en la mente de los consumidores. Debe haber también coherencia y unidad en todos los mensajes que se transmitan de ella para de ese modo crear una fuerte identidad de marca.

3.2. CONCEPTO DE LUJO

¿Qué se entiende por lujo? ¿Cómo se podría definir este concepto? Para algunos, lujo es sinónimo de estilo, prestigio, elegancia y excelencia. Sin embargo, para otros representa la ostentación y la extravagancia. La Real Academia de la lengua Española (RAE, 2001) lo define como demasía en el adorno, la pompa y el regalo, como abundancia de cosas no necesarias y como todo aquello que supera los medios normales de alguien para conseguirlo. El prestigioso consultor y especialista en gestión de marcas, Jean Noel Kapferer (Kapferer y Bastien, 2009), lo define de la siguiente manera: “El lujo es lo extraordinario para la gente ordinaria y lo ordinario para la gente extraordinaria”. Ciertamente su cualidad más característica es la exclusividad, que transmite una sensación de pertenencia a una clase social superior y hace sentir a sus poseedores como seres más importantes e incluso más respetados. El lujo denota nivel adquisitivo y otra de sus características más destacadas es la relación calidad-precio de sus productos. Los productos cuyo precio sea el más elevado, en cualquier categoría, generalmente serán productos de lujo. Sinónimo de arte, de alto detalle, de calidad de materias primas, de mimo y precisión, de artesanía, el mercado del lujo incluye actualmente cualquier tipo de producto y servicio. El hecho de que cada vez se esté extendiendo a más mercados, y por tanto las expectativas de los consumidores difieran, implica una relativización del concepto en sí. Es difícil llegar a una definición concreta y exacta de lo que representa el lujo (Alto Lujo, 2011).

Gilles Lipovetsky y Elyette Roux (Lipovetsky y Roux, 2004) lo definen como sinónimo de artificio, de excesos y vanidades. Juntos explican que desde las escuelas filosóficas griegas y hasta el siglo de las luces, el lujo representaba lo opuesto a la sencillez. El lujo siempre ha estado presente en las mentes de los grandes filósofos y siempre ha sido un tema de pensamiento y de interés, desde Platón hasta Voltaire, calificándolo como fuente de inclinación por lo superfluo y por el aparentar. La visión del lujo ha ido evolucionando con el paso del tiempo y se ha ido ampliando aceptando el lujo como un gasto ostensible y un proceso de pretensión y de distinción social. El lujo siempre ha sido un elemento clave en la lucha de clases sociales, constituía la frontera entre ellas. Era un componente de diferenciación entre las clases más elitistas y aristocráticas y las clases obreras, un elemento que la mayoría no podía poseer, solo algunos privilegiados. Pero ambos autores califican el lujo de hoy en día como lujo aristocrático, es decir un lujo que mezcla tradición e innovación.

Por tanto se puede concluir que el lujo consiste en un conjunto de productos y servicios que proporciona un sentimiento placentero, intenso y sensorial, al que solo unos pocos tienen acceso y que por tanto es eso lo que le aporta su toque más distintivo y especial que es la exclusividad. El lujo está actualmente presente en todos los sectores, con todo tipo de productos y servicios (sector automovilístico, inmobiliario, náutico, turismo, moda y complementos, joyería, y experiencias entre otros). Se ha convertido en un estilo de vida donde abundan los extremos y los opuestos (Lipovetsky y Roux, 2004).

3.3. EVOLUCIÓN DEL SECTOR DEL LUJO

Datos de un estudio realizado por Bain & Company⁸ (Bain & Company, 2013) afirman que el sector del lujo no solo no ha sufrido los efectos que ha generado la crisis financiera del 2008 en otros sectores, que se han hundido,

⁸ BAIN & COMPANY (2013), *Luxury Goods Worldwide Market*.

sino que ha experimentado un crecimiento a lo largo de estos últimos años. Se trata de un mercado que mueve más de 213.000 millones de euros al año y la prestigiosa firma de consultoría estima que superará los 250.000 millones de euros antes de finalizar este 2014.

Con el paso del tiempo y la evolución de las tendencias, el lujo se ha ido generalizando y democratizando. Esto quiere decir que a raíz de la crisis económica, surge un cambio de tendencia y empiezan a nacer marcas Premium que son el reflejo del lujo accesible. Todos quieren crear marcas de lujo y las que de verdad lo son coquetean con las masas.

A continuación se detallarán los tipos de lujo que se han ido desarrollando como consecuencia del cambio en las tendencias surgidas a causa de la crisis económica. Por un lado se distinguirá el nuevo lujo como fruto del crecimiento de las marcas *Premium* y oposición al lujo tradicional o viejo lujo. Por otro lado, y como respuesta de defensa al nacimiento de estas marcas más accesibles, se explicará el surgimiento del “hiperlujo”, un lujo llevado al extremo.

3.3.1. LAS MARCAS PREMIUM

Anteriormente, el lujo se definía por el valor que le atribuían las personas a sus bienes. Hoy en día, el lujo representa aspiraciones personales. Cada vez se ha ido volviendo más accesible, han ido apareciendo más y más marcas en este sector y por tanto ha ido perdiendo su carácter de exclusividad. Por eso se han ido creando diferentes “niveles” de lujo y desarrollado nuevas marcas denominadas *Premium* para llenar el hueco que existía entre las marcas del *mass market* y el llamado “superlujo” o “hiperlujo”. El mercado del lujo se ha ido subdividiendo por tanto en diferentes niveles, acordes a las nuevas clases sociales existentes hoy en día. Ha nacido el llamado “nuevo lujo” o lujo accesible, lujo de masa, enfocado a satisfacer las necesidades de las clases medias pudientes (Bocigas y Melara, 2011).

El consumo de productos de lujo ha sufrido cambios durante estos últimos años así como ha variado el comportamiento de los consumidores en líneas generales. Tal y como afirman Silverstein y Fiske (Silverstein y Fiske, 2003), con el aumento de los ingresos personales, el afianzamiento del papel de la mujer en la sociedad y las nuevas configuraciones de familias que aparecen, que dan paso a una nueva clientela que satisfacer, nacen nuevas preferencias y necesidades a la hora de consumir productos de lujo. La evolución del mercado del lujo desde los años 90 hasta ahora ha sido muy positiva principalmente por dos razones fundamentales. Primero por una mejora de la calidad de vida en comparación con años anteriores, que se debe al crecimiento de los ingresos, a la deslocalización de las actividades productivas de las empresas que incurren en menos costes y al desarrollo de las clases medias. Y segundo porque se ha observado un aumento del consumo de productos de lujo por categorías sociales no asiduas a ellos, que aspiran a llevar el mismo estilo de vida de la clase social más elevada.

Autores como Silverstein y Fiske (Silverstein y Fiske, *Why the consumers want new luxury and the companies create them*, 2005) aseguran que a principios de este siglo, las clases sociales media y media-alta han querido aumentar sus aspiraciones y sus niveles de vida consumiendo productos y servicios cada vez mejores y de mayor calidad a los que estaban acostumbrados. Se trata de grupos de personas que han tenido la oportunidad de realizar estudios y que por lo tanto han recibido una buena educación. Han viajado y han visto mundo más allá de sus fronteras y eso les hace estar dispuestos a pagar un sobreprecio por productos de mejor diseño y mayor calidad, sin llegar a ser productos de lujo tradicional. Este tipo de productos entraría a formar parte de lo que ambos denominan *new luxury* o nuevo lujo. Un aspecto importante a tener en cuenta es que no solo adquieren este tipo de producto para satisfacer sus necesidades básicas, sino que lo hacen más bien para satisfacer sus necesidades más emocionales y aspiracionales.

Esta categoría de nuevo lujo engloba todo tipo de productos y servicios, en todos los sectores. Comprende desde automóviles, pasando por aparatos electrónicos, hasta todo tipo de artículo de moda y cuidado personal. Para poder entender mejor y ver un ejemplo más gráfico del denominado nuevo lujo frente al viejo lujo o lujo tradicional, basta con citar algunas marcas del uno y del otro. BMW, Mercedes Benz, Marc by Marc Jacobs o Starbucks son algunas de las marcas que encajarían en el perfil de marcas de nuevo lujo, o marcas *Premium*. Por el contrario, las marcas que corresponden al lujo tradicional serían más bien Chanel, Louis Vuitton y Rolls-Royce (Bocigas y Melara, 2011).

El mercado del lujo ha sufrido una reestructuración con la aparición de esta nueva categoría del lujo. Metafóricamente hablando, se podría decir que ha pasado de tener una forma de balón de rugby a una forma de reloj de arena, en la que se desarrollan al máximo los extremos: se incrementan los precios de los productos de más alta gama y aumenta el número de marcas que ofrecen productos de lujo accesible (Bocigas y Melara, 2011).

Se entiende por productos de nuevo lujo aquellos productos cuya calidad, gusto y aspiración es mayor en comparación a otros productos de categoría similar. Se trata de productos con precios más elevados pero accesibles (Silverstein y Fiske, *Luxury for the Masses*, 2003). Además para que un producto pueda ser calificado como producto perteneciente a la categoría de nuevo lujo debe completar al consumidor en los tres tramos de la escalera de beneficios de Bringas Grande (Bringas Grande, 2008). Ante todo deben presentar diferencias en cuanto a tecnologías y diseño, es decir que debe ser un producto de calidad, sin defectos y con un funcionamiento intachable. Su rendimiento debe ser superior al de otros productos y debe atraer de manera emocional al consumidor, ya sea a través de la marca o de otros factores que influyan sobre la parte más humana y emocional del consumidor.

Es importante distinguir las marcas *Premium* de las marcas de lujo. Mientras que las *Premium* pertenecen al “nuevo lujo”, las marcas de lujo son

las que se asocian al llamado “viejo lujo”. Según Roux (Roux, 2002), para que una marca de lujo pueda considerarse como tal, debe cumplir ciertos requisitos. La oferta de sus productos o servicios debe ser limitada, para no perder su carácter de exclusividad, el precio debe ser elevado en comparación con los productos que puedan ofrecer otras marcas, es fundamental la calidad de las materias primas así como el cuidado del mínimo detalle y por último pero no menos importante la capacidad de innovación constante. Las marcas de lujo suelen ser las que más innovan, son pioneras en diseño y tecnología y por tanto el modelo que siguen las demás, que se limitan a imitar y vender más barato.

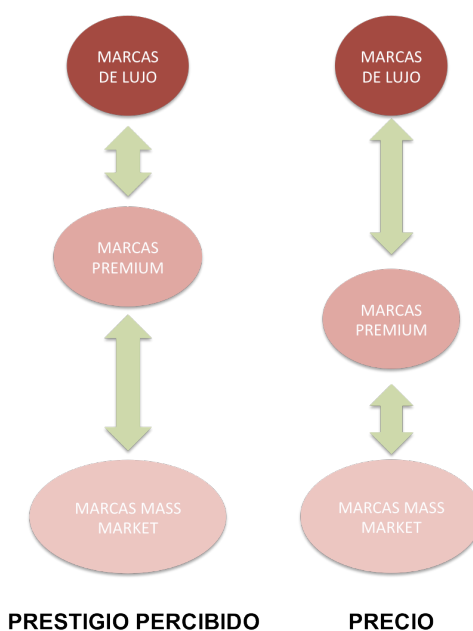
Para lograr entender el concepto de marca *Premium* es importante precisar el significado de *Premium*. *Longman Dictionary of Contemporary English* lo define como equivalente a prima, es decir una cantidad extra de dinero que se paga por algo. En España también se utiliza para expresar la calidad de algo, un producto *Premium* sería algo de primera categoría. Una marca *Premium* sería por tanto “aquella que intenta optimizar el valor funcional y emocional del producto ofreciendo mayor calidad, gusto y aspiración a un precio más elevado que la media de su categoría” (Bocigas y Melara, 2011). A pesar de que los productos *Premium* tengan un precio más elevado, siguen siendo accesibles a un público muy amplio. Además, aportan un valor añadido que es muy apreciado por el consumidor. Esto implica que el *willingness to pay*⁹ para los productos de este tipo de marcas es mayor que para productos similares de otras marcas, siendo siempre inferior al *willingness to pay* de las marcas de lujo.

Las marcas *Premium* se sitúan en un segundo plano frente a las de lujo en términos de precio, prestigio y exclusividad. Pero esto no quiere decir que descuiden el diseño, la calidad y la aspiración de sus productos. Es más, estas marcas cuidan mucho todos los aspectos relacionados con los valores emocionales que evocan (Bocigas y Melara, 2011).

⁹ *Willingness to pay*: anglicismo que expresa lo que está dispuesto a pagar alguien por algo.

Cabe destacar que son tres las principales características de una marca *Premium*. La primera es el sobreprecio o precio *Premium* que el consumidor está dispuesto a pagar para adquirir los artículos ofertados por la marca, reflejo del valor adicional percibido por el consumidor. La segunda es el potencial de crecimiento que poseen este tipo de marcas en mercados maduros. A medida que cae la demanda de marcas con precios medios, las marcas *Premium* siguen creciendo. Finalmente la marca *Premium* no solo representa un indicador de calidad para los consumidores, que suelen ser fieles a estas marcas, si no también un seguro en cuanto a rentabilidad para las empresas que las gestionan (Bocigas y Melara, 2011).

Tras haber realizado un análisis sobre las marcas *Premium* y sus características, se puede deducir que su aparición surgió para llenar el vacío existente entre las marcas de lujo tradicionales y las del *mass market*. Silverstein y Fiske (Silverstein y Fiske, Why the consumers want new luxury and the companies create them, 2005) afirman que las marcas *Premium* o de “nuevo lujo” se sitúan relativamente cerca de las de lujo en cuanto a prestigio percibido por el consumidor, mientras que en lo relativo a precio se acercan más a las marcas de gran consumo. El siguiente esquema aclara dichas afirmaciones:



Fuente: Elaboración propia adaptada de Bocigas y Melara (Bocigas y Melara, 2011)

Un estudio realizado por Troung, McColl y Kitchen (Troung, McColl y Kitchen, 2009) reveló que las marcas se acercan a las de lujo en todo lo referido a exclusividad, estatus social y prestigio percibido. No obstante, en cuestiones relativas al precio, se alejan de ellas situándose más bien del lado de las marcas del *mass market*.

3.3.2. EL HIPERLUJO

La llegada de las marcas denominadas como *Premium*, ha hecho que el lujo se haya ido extendiendo a un mayor número de personas, volviéndolo más accesible y común. Eso conlleva a una pérdida de su valor percibido por los consumidores habituales que demandan artículos aún más exclusivos. Surge por tanto por parte de las grandes firmas icónicas de lujo, una reacción contraria y nace el concepto de Hiperlujo, porque la clientela del lujo tradicional lo está reclamando (García, 2013). Sophie Doran, editora de la prestigiosa publicación *The Luxury Society*, explica que el lujo nunca había sido objeto de interés para un número tan abundante y variado de personas. Añade que esa es la principal razón por la cual los más elitistas, a los que en principio se dirigían estos artículos de lujo, emiten esa necesidad de diferenciarse del resto de alguna manera, de ahí que surja el hiperlujo. Pero ¿a qué corresponde exactamente este concepto de hiperlujo? Pues bien, el célebre consultor de marca, Jean Noel Kapferer (Kapferer y Bastien, 2009), lo describe de la siguiente manera: «Utilizamos el concepto de hiperlujo para referirnos a la extravagancia en productos, servicios y precios. Pero sobre todo estamos apelando a cierto tipo de comprador: con criterio y un sentido del gusto formado. No se trata de llevar el reloj con más diamantes, a veces es todo lo contrario».

Las grandes marcas icónicas del lujo como pueden ser Dior, Louis Vuitton, Fendi o Manolo Blahnik, se inclinan por la estrategia de crear gamas más elevadas de sus marcas de lujo. Esto es lo que hoy se conoce como hiperlujo. Lo hacen para diferenciarse del lujo accesible, es decir de las marcas *premium*

que se están desarrollando en paralelo. Deben diferenciarse de estas nuevas corrientes puesto que el lujo es exclusividad y si eso se convierte en algo banal y accesible a todo el mundo, pierde su calidad de exclusivo y por tanto deja de ser lujo. Dior anunció que convertirá su tienda de la quinta avenida de Nueva York en una sastrería tradicional. El contacto y la atención personalizada al cliente añaden valor al producto y hasta lo convierten en un servicio. Las marcas de lujo combinan estos aspectos y por esa razón el *willingness to pay* de los consumidores aumenta, lo que permite a las empresas aumentar sus precios y por tanto diferenciarse y justificar su calidad de superlujo (García, 2013). Kapferer (Kapferer y Bastien, 2009) aclara «Cuando el lujo dejó de ser un privilegio de las clases altas, se convirtió en un concepto relativo: ahora se le añaden etiquetas como accesible, intermedio...»

Para que una marca pueda pertenecer a esta categoría de hiperlujo, además de ofrecer productos de calidad extraordinaria, lo que implica precios muy elevados, debe ofrecer la posibilidad de personalizar sus artículos. En eso reside la peculiaridad del hiperlujo, en la customización y la experiencia de compra. Sophie Doran, afirma que cada vez más, los clientes demandan la personalización de sus adquisiciones. La customización puede ir desde la elección de los materiales con los que serán realizados los productos, hasta añadir detalles que los hagan únicos y diferentes al resto como por ejemplo la impresión de las iniciales del cliente en el producto (García, 2013). Kapferer (Kapferer y Bastien, 2009) explica que lo que más valora este tipo de cliente es la originalidad, la artesanía y la parte artística del producto. Las marcas del hiperlujo suelen ser menos conocidas que las grandes casas del lujo tradicional. Además están estrechamente relacionadas con lo artesanal y lo hecho a medida, tal y como lo afirma Mark Tungate (Tungate, 2009), en su libro *Luxury World*,

En el ámbito de la moda, el lujo corresponde a la alta costura y grandes firmas como Chanel o Armani Privé han experimentado aumentos del 50% en los últimos años. El problema que surge a raíz de esto es que con el desarrollo

del hiperlujo, las marcas de lujo tradicionales sufren las consecuencias y bajan sus ventas. Es lo que le pasó a Louis Vuitton, el hecho de que sus competidores apuesten por el hiperlujo y que la marca esté tan difundida por todo el mundo, es la causa principal del descenso de sus ventas (García, 2013).

No solo la moda es causante de los cambios en las tendencias si no también la política. En los tiempos que corren actualmente donde la corrupción está al orden del día, los gobiernos piden discreción a sus funcionarios, que no se muestren en lugares públicos con grandes relojes que puedan ser reflejo de fraudes o sobornos. De ahí que se esté desarrollando un lujo más discreto, en el que los productos ya no son tan extravagantes en cuanto a materiales ni tampoco llevan el logo de su marca (García, 2013).

Kapferer (Kapferer y Bastien, 2009) explica que en las sociedades asiáticas, el uso de artículos de lujo que lleven el logotipo de la marca ayuda a afianzar el orden social, pero que una vez eso ha sucedido, el consumidor desea realizar compras más personales. Y añade “una vez que te has hecho con tres bolsos míticos y un par de joyas de marca, ¿qué es lo próximo que deseas? Algo con componentes artísticos e individuales. De ahí que el hiperlujo apele a la creación personalizada, discreta y sin restricciones”.

En lo relativo a la gestión de estas marcas es importante señalar que sus estrategias de marketing son muy particulares y específicas a este sector. Las marcas de lujo constituyen uno de los ejemplos más claros de *branding*, puesto que la imagen de marca y la propia marca en sí son las que crean valor de marca y por tanto le otorga una ventaja competitiva a la empresa que las gestiona (Bocigas y Melara, 2011). Como ya se ha explicado antes, las marcas de lujo son las más innovadoras y las pioneras en muchos aspectos, ya se trate de diseño o de tecnología. Por eso, es fundamental que sus gestores, estén informados de los cambios en el entorno de sus negocios para saber como actuar frente a ellos y poder incluso hasta anticiparse. De esa manera, si

son capaces de responder a dichos cambios de manera eficaz y antes que la competencia, lograrán aumentar el valor de sus marcas. Kapferer y Bastien (Kapferer y Bastien, 2009) afirman que una marca de lujo no se crea de la noche a la mañana, sino que es el resultado de un largo trabajo, muy detallado y cuidado en el que la marca se va construyendo poco a poco. Las estrategias seguidas para el desarrollo de estas marcas suelen ser muy selectivas, es decir, que se cuida cada aspecto de la marca y del producto con el máximo detalle, desde su aspecto físico en el momento de la concepción del producto, hasta su distribución y su venta, ya que el trato al cliente es uno de los atributos más característicos y diferenciadores de las marcas de lujo frente al resto.

4. LA DIVERSIFICACIÓN APLICADA A UN CASO REAL, ARMANI

4.1. HISTORIA DE ARMANI

El famoso diseñador, maestro de la moda italiana por excelencia, Giorgio Armani, nació en 1934 en un pueblecito cercano a Milán llamado Piacenza. Su pasión por el cuerpo humano le condujo a iniciar la carrera de medicina, pero descubrió que aquello no era lo que le llenaba y dos años más tarde abandonó sus estudios (Biografías.es, 2010). Rodeado durante toda su vida de mujeres, su madre, sus hermanas y su abuela, Armani fue experimentando y desarrollando un interés especial por ellas, por su personalidad, porte y elegancia que acabaron despertando en él su verdadera pasión: la moda.

Aunque no fue hasta 1957 cuando se introdujo en esta industria, como fotógrafo y escaparatista de las famosas galerías milanesas *La Rinascente*. Poco a poco fue ascendiendo en el negocio, y como comerciante de las galerías tuvo la oportunidad de poder viajar por todo el mundo, descubriendo productos, tejidos y prendas de otros lugares que fue importando a Italia para las galerías. Más tarde, en el año 1964, comienza a trabajar para Nino Cerruti, un reconocido diseñador italiano, de la mano del cual Armani se va formando en todo lo referente al diseño y a la moda. Aprende a elegir telas, a cortarlas, confeccionarlas e incluso a comercializarlas, conocimientos que más tarde le servirían de base para su futuro negocio, como importante empresario (Hola.com, 2014).

Una de las fechas clave, tanto para el diseñador, como para la industria de la moda y el lujo, es el año 1975, cuando incitado por su gran amigo y, quien sería también su socio, Sergio Galeotti, decide lanzar su primera colección y crean juntos Giorgio Armani S.P.A. Comienzan abriendo un primer punto de venta en Milán, cuna de la moda Italiana, presentando como primer negocio, una colección de “Prêt-à-porter” tanto masculina como femenina. Armani es un

apasionado de la mujer y una de sus principales aportaciones a la moda es la adaptación de la moda masculina a la figura femenina. Su primera creación y una de sus prendas más características es la chaqueta desestructurada, una reinención al más puro estilo Armani de la chaqueta clásica de vestir, sin ornamentos y fácil y cómoda de llevar. Al igual que hizo Chanel a principios del siglo XX, liberando a la mujer de las prendas rígidas e incómodas al vestir, Armani se impuso en los años 80 con un estilo en el que la comodidad, el confort y la libertad eran los protagonistas (Magui, 2014).

Pero el señor Armani no es solo un diseñador de moda, es un emprendedor, un empresario que ha sabido jugar muy bien sus cartas y que gracias a la gestión de su marca y de sus estrategias empresariales ha conseguido alcanzar su posición actual. ¿Cómo consiguió tanto éxito al poco tiempo de crear su empresa, desarrollando su actividad en un sector tan complicado y competitivo como es la moda? Pues bien, uno de los factores de éxito más relevantes fueron sus agresivas campañas de marketing y comercialización. Armani consiguió hacerse un hueco en la moda, introduciéndose en la meca del cine. De la mano de grandes celebridades de Hollywood, que vestían sus diseños en los eventos con más repercusión mediática, Armani logró hacerse un nombre y una muy buena reputación en la industria del cine (Magui, 2014).

Tan solo cinco años después de lanzar su negocio, en 1980, el diseñador italiano consiguió que sus colecciones formasen parte del vestuario del famoso personaje que interpretaba Richard Gere en "Gigoló". Además, apareció también en "Miami Vice", la conocida serie de Don Johnson, con sus famosas chaquetas desestructuradas, sello de identidad de la casa Armani. Su estrategia de acercamiento a la élite del cine Hollywoodiense le permitió forjar una clara imagen de marca más allá de su país natal y fue extendiendo su marca por Estados Unidos, donde tuvo una importante y muy buena acogida. Tanto fue así que en 1988, abrió su primer punto de venta en la prestigiosa Beverly Hills, local que suministró numerosas prendas de vestir para películas y

galas de los Oscars. A lo largo de los años 90, se aprovechó de sus nuevos contactos y amistades, celebridades de la talla de Robert de Niro, Martin Scorsese o Sofía Loren, que participaban vivamente en todas las presentaciones de sus nuevas colecciones. Eso terminó por catapultarle a la fama y al escalón más alto de la moda internacional (Magui, 2014).

Pero Giorgio Armani es un hombre muy polifacético y un gran emprendedor con mucha visión empresarial. No solo se dedicó a vestir a las grandes estrellas del cine, sino que también ha diseñado la vestimenta de equipos de fútbol de Italia e Inglaterra además de los uniformes de la línea aérea Italiana Alitalia.

Armani ha revolucionado la moda a través de sus diseños y creaciones artísticas. Su estilo se define como clásico pero a la vez minimalista a la par que sofisticado y elegante. Su ingrediente secreto a la hora de ser el elegido para vestir las alfombras rojas es su especial aportación a la moda. Armani traslada la vida urbana y moderna al terreno de la alta costura.

A lo largo de toda su carrera ha ido cosechando numerosos títulos, premios y grandes éxitos que le han ido otorgando fama, renombre y reconocimiento a todos los niveles, tanto personal como profesional. En 1983 fue declarado “Diseñador Internacional del Año”, título concedido por el consejo de diseñadores de América. Cuatro años más tarde, en 1987, el gobierno Italiano, le nombró “Gran Caballero” por haber impulsado la moda italiana internacionalmente. El Colegio Real de las Artes de Londres le otorgó en 1991 el título de “Doctor Honorario”. Finalmente en 2002, se convirtió en embajador de ACNUR, fundación para la cual recauda importantes fondos para refugiados (Magui, 2014).

Su éxito empresarial se ve reflejado hoy en día en el gran Imperio que ha conseguido. Después de 30 años, desde que comenzó su andadura como diseñador y empresario, Armani ha logrado levantar un imperio formado por

diversas marcas y actividades. El universo Armani se compone de diferentes líneas de negocio que se mencionarán aquí brevemente y se analizarán y explicarán más adelante. En lo referido a la moda, por un lado posee marcas de diseño de alta costura como son “Armani Privé”, “Giorgio Armani” y “Armani Collezioni”, otras de estilo más casual y deportivo como “Emporio Armani”, “Armani Exchange” y “Armani Jeans”, unas líneas de moda y complementos infantiles denominadas “Armani Junior” y “Armani Baby”. Además el mundo de Armani se compone de otros negocios como la cosmética, bajo el nombre de “Armani Beauty”, la restauración y la hostelería con “Armani Ristorante” y “Armani Hotels”, la decoración con “Armani Casa” y “Armani Fiore” y los dulces de “Armani Dolci”.

En el siguiente apartado se procederá a explicar la evolución de la marca Armani, desde sus inicios hasta lo que es el grupo Armani hoy en día, analizando las estrategias empleadas para la diversificación de sus marcas.

4.2. EVOLUCIÓN DE LA MARCA

El Grupo Armani lo dirige directamente el propio Giorgio Armani. Además de ser el diseñador de todas sus colecciones, Armani se caracteriza por estar a la cabeza de su grupo empresarial como presidente, director ejecutivo y único accionista de todas las marcas que lo componen. El señor Armani es conocido por supervisar y controlar hasta el mínimo detalle todo lo que sucede en su empresa. Su firma es su trabajo, su pasión y dedica toda su vida a ella. Esa es una de las particularidades de este grupo empresarial. A diferencia de otras grandes casas de moda internacionales, Armani sigue siendo a día de hoy una compañía privada. Y es ahí donde reside su éxito, en el control directo que ejerce el propio Armani sobre toda la cadena de valor de la empresa, desde el diseño, pasando por la producción, la distribución y hasta la venta al por menor.

4.2.1. DIVERSIFICACIÓN DEL NEGOCIO

Como ya se ha introducido anteriormente, el Grupo Armani, posee diferentes líneas de negocio. A continuación se presentarán cada una de ellas, analizando la estrategia seguida por la empresa para su implantación. Se seguirá un orden cronológico para contextualizar dichas estrategias y que ayude a su explicación y comprensión.

- **Giorgio Armani**

Giorgio Armani funda en 1975 junto a su amigo Sergio Galeotti lo que es hoy el Grupo Armani. Comienzan creando una colección de “Prêt-à-Porter”¹⁰, tanto para hombre como para mujer, bajo el nombre de su diseñador y creador, Giorgio Armani. Esta marca recoge tanto prendas de vestir como accesorios de moda tales como bolsos, zapatos y gafas de sol entre otros (Armani.com, 2014). Es una marca de alta gama, dirigida a la clase media-alta, donde la calidad de los productos es extraordinaria y el precio no es apto a todos los bolsillos. Aplicando los conceptos de lujo mencionados en el epígrafe anterior, esta marca entraría en la categoría de lujo tradicional, donde priman el gran esmero en los detalles, la delicada elección de los materiales y el importante cuidado de la calidad de los productos. Giorgio Armani es sin lugar a dudas el corazón de la empresa, la marca núcleo sobre la cual se han ido creando y desarrollando las demás, en función de la demanda de su clientela. Se la podría calificar de marca “madre”, sobre la cual se realizan pequeños cambios y adaptaciones para poder responder y satisfacer las necesidades de otros públicos objetivos.

- **Armani Collezioni**

Rápidamente se da a conocer no solo en Italia, sino también en Estados Unidos donde lanza su colección Armani Collezioni en 1979. Ésta última, corresponde a una línea de moda y accesorios algo más juvenil y accesible,

¹⁰ Prêt-à-porter: galicismo empleado para denominar las prendas de moda producidas en serie que se diseñan y fabrican bajo patrones de medida, a diferencia de la Alta Costura (Haute Couture) que realiza diseños exclusivos a medida.

disponible también tanto para hombres como para mujeres (Armani.com, 2014). Se trata de una colección de gama alta, pero en cuanto a precio y percepción de prestigio, se sitúa por debajo de la línea de Giorgio Armani. El diseñador decide diversificar su negocio desde los inicios para adaptar sus productos a los nuevos clientes a los que se dirige. Armani Collezioni está orientada a un público más joven pero igual de exigente en cuanto a calidad y excelencia del producto. Con esta nueva marca, lo que pretende Armani es ampliar su oferta y así agrandar su *target*.

Teniendo en cuenta que los productos pertenecen al mismo sector y que satisfacen el mismo tipo de necesidad, se puede hablar en este caso de diversificación relacionada. Armani puede utilizar los mismos recursos y capacidades para la fabricación, distribución y venta de ambas marcas puesto que los productos son similares y no se requieren tecnologías distintas. La calidad de las materias primas debe ser muy buena en ambas marcas por lo que Armani puede beneficiarse de ello y aprovechar los mismos proveedores. Se podría decir también que es un modo de extender su ya desarrollada marca, lanzando nuevos productos dentro del mismo mercado, pero en una categoría de producto algo diferente (similar calidad, pero a un precio más accesible, aunque siempre dentro de la categoría del lujo). De ese modo, la segunda marca creada, en este caso Armani Collezioni, podrá beneficiarse del respaldo de la marca madre, Giorgio Armani, en cuanto a imagen de marca, calidad, prestigio y renombre.

- **Armani Beauty**

Más tarde, en 1980, Armani firma un importante acuerdo de licencia con el prestigioso grupo experto en cosmética y distribución L'Oréal. En ese momento Armani se sale del terreno que ya conoce y domina, para introducirse en uno nuevo que le es totalmente desconocido. Le resultaría por tanto complicado encontrar sinergias de producción y distribución para llevar a cabo por sí solo el lanzamiento de este nuevo negocio. Ciertamente es que tanto la cosmética como la moda van de la mano en muchos aspectos, sobretodo en lo que a tendencias

se refiere; pero no se debe olvidar que en cuanto a estrategia empresarial, las actividades que requiere cada una de ellas son muy distintas. Hay que tener en cuenta que los productos son totalmente diferentes, las tecnologías necesarias para su fabricación, distribución y venta no son tampoco las mismas y por tanto cada una necesita una gestión particular. Se considera entonces que Armani, al querer lanzar al mercado productos cosméticos (tanto perfumes, como maquillaje y tratamientos faciales), está diversificando su actividad de manera no relacionada. No podrá por tanto aprovechar los recursos y capacidad que ya posee y por eso cede su marca a L'Oréal, empresa experta en la materia, para que se ocupe de su gestión. Nace por tanto Armani Beauty, una marca que recoge bajo su nombre una amplia gama de perfumes, tanto masculinos como femeninos, así como productos de maquillaje y tratamientos faciales. Como dato curioso, cabe mencionar que el perfume masculino más vendido del mundo es *Acqua Di Gio* (L'Oréal Luxe, 2013).

La política de licencia de marca consiste en un acuerdo contractual entre dos compañías, a través del cual una le cede a la otra el derecho sobre su marca (logotipo, patentes y demás elementos asociados) a cambio de recibir por ello el pago de un *royalty* (Ministerio de Industria, 2014). En este caso, L'Oréal se hace con el control y la gestión de Armani Beauty, pero destinará un porcentaje de sus beneficios, el *royalty*, al Grupo Armani.

A pesar de haber cedido la marca, como ya se ha mencionado anteriormente, Armani ejerce un control exhaustivo sobre todos y cada uno de sus productos. Esto quiere decir, que en realidad L'Oréal gestiona la marca y los productos que ella distribuye, pero lo hace todo bajo la supervisión de Armani. La cosmética en general, y sobretodo los perfumes, son artículos muy sensoriales y aspiracionales, y deben transmitir a la perfección los valores y la imagen de la marca que representan. De lo contrario, los productos no estarían acorde con la marca y el hecho de no existir sintonía entre ellos sería perjudicial para ambas empresas. Por un lado para L'Oréal puesto que sus productos perderían el valor percibido de sus consumidores y caerían las

ventas, y por otro para Armani, porque su imagen se vería deteriorada y eso dañaría el resto de marcas y líneas de negocio de la empresa.

- **Emporio Armani**

Entre 1980 y 1981, una vez establecidas las anteriores líneas de negocio, Armani que es un gran estratega y un visionario del mundo empresarial, decide crear una nueva marca bajo el nombre de Emporio Armani. Esta marca destaca por su toque juvenil. Es una línea de moda masculina y femenina compuesta por prendas de vestir, ropa interior y de baño, accesorios, complementos, gafas de sol y hasta relojes (Armani.com, 2014). Armani, que ya cuenta en su portfolio con una marca de muy alta gama (Giorgio Armani), una marca de alta gama (Armani Collezioni) y una de cosmética (Armani Beauty), desea seguir diversificando su negocio con la creación de ésta última. Emporio Armani se posiciona por tanto por debajo de Armani Collezioni, puesto que sus precios son menos elevados debido a que su público objetivo es más joven que el de las otras marcas. De este modo, Armani va conquistando poco a poco todas las categorías de lujo. Si anteriormente se había mencionado que tanto Giorgio Armani como Armani Collezioni eran marcas de lujo, Emporio Armani se posiciona más bien como marca *Premium*. Así Armani es capaz de cubrir diversos segmentos y niveles del lujo.

Dado que esta marca también proporciona el mismo tipo de producto que las dos primeras, se puede decir que la diversificación es relacionada. El negocio es muy similar, los productos se parecen aunque el *target* no sea exactamente el mismo. Por lo tanto la empresa podrá, del mismo modo que hace con las otras dos marcas, emplear los mismos recursos y capacidades en la gestión de esta nueva marca. Además, podrá beneficiarse de los conocimientos que ya tiene sobre sus otros dos negocios y eso le permitirá realizar las economías de enfoque de las que hablaba Hitt (Hitt, 1999).

Al igual que sucede con Armani Collezioni, Emporio Armani es también una extensión de marca, puesto que su principal objetivo es que la percepción que

pueda tener el consumidor sobre la imagen y la calidad de la marca, se extienda al resto de líneas que comercializa la casa Armani.

- **Armani Jeans**

En 1981 y siguiendo el mismo patrón de negocio y de estrategia de diversificación utilizado hasta el momento, Armani introduce una nueva marca a su cartera. Esta vez se trata de una marca especializada en prendas al más puro estilo vaquero y con un toque más bien casual. En cuanto a posicionamiento, Armani Jeans se encuentra por debajo de Emporio Armani en lo que a precio se refiere. Las prendas ofertadas, tanto de hombre como de mujer, son muy juveniles, de un estilo práctico y cómodo, pero quedando siempre en el terreno del lujo, más accesible que las otras marcas, pero lujo al fin y al cabo (Armani.com, 2014). Se podría decir que Armani Jeans es el tipo de marca que utiliza la clase media-alta para vestir a diario. La marca se caracteriza el amplio abanico de productos que ofrece, tanto en prendas de vestir como en accesorios o complemento.

Al tratarse del mismo tipo de negocio, los productos que se venden son muy parecidos (al fin y al cabo es moda y se encuentra en el mismo sector que las demás marcas), este es otro ejemplo más de diversificación relacionada. Y por lo tanto se hablaría también de extensión de marca. La estrategia utilizada es la misma, al igual que los objetivos. Lo único diferente, y es ahí donde reside el interés de lanzar esta marca, es ampliar el *target* (centrarse en un público más joven, pero aún así pudiente) y la oferta de producto, respetando siempre la identidad, imagen y valores de marca, de modo a no confundir al consumidor.

- **Armani Junior y Armani Baby**

Parece que le quedaban pocos mercados por conquistar al señor Armani, pero efectivamente, el mercado infantil aún estaba por descubrir. Armani lanza por tanto en 1982, unas líneas de ropa infantil destinadas a los hijos de sus consumidores habituales. La marca cuenta con todo tipo de prendas y

accesorios para niños desde bebés recién nacidos hasta adolescentes de 16 años (Armani.com, 2014). Al igual que se ha ido explicando hasta el momento y al tratarse de la misma categoría de productos, se puede afirmar, utilizando los mismos argumentos, que la creación de esta nueva marca es fruto de una diversificación relacionada. Del mismo modo, consiste en una extensión de la marca, ya que con ello, lo que desea la empresa es que la nueva marca, Armani Junior /Armani Baby, goce de la misma percepción de imagen de marca que poseen las demás. Del mismo modo y al tratarse de una diversificación relacionada, la creación de sinergias está asegurada, sobretodo teniendo en cuenta todos los conocimientos que posee ya la empresa en este sector.

- **Armani Exchange**

No es hasta 1989 cuando la casa Armani decide lanzar otra nueva marca al mercado. Esta vez se trata de Armani Exchange, un nuevo concepto totalmente innovador y diferente a lo que ofrecía la marca hasta el momento. Armani Exchange es la marca más accesible de todas las que conforman el universo Armani. Sus principales características son que está orientada a un público muy joven (personas comprendidas entre los 18 y los 25 años) y que por tanto, los diseños al igual que los precios se adaptan más a este nueva clientela a la que se enfrenta Armani. La marca tiene un estilo muy urbano y se enfoca principalmente al mercado norte americano. Ofrece productos dentro de la misma categoría del resto de marcas, es decir todo tipo de prendas de vestir tanto para hombre como para mujer, así como otros accesorios de moda (Armani.com, 2014). Su gran particularidad y atractivo es su bajo precio, frente al resto de marcas del grupo. El hecho de que el precio sea mucho más reducido que el de otras marcas, hace que el público objetivo al que se dirige la marca sea mucho más amplio que el de las demás líneas Armani. Eso por tanto contribuye a la pérdida de exclusividad de los productos y sitúa la marca en una posición de lujo mucho más *low cost*; pero sin llegar a considerarse *mass market* por el hecho de llevar la insignia Armani, que al ya tener una

imagen bien definida y forjada en el mundo del lujo, aumento el valor percibido de la marca por sus consumidores.

A pesar de que el cliente es totalmente diferente y que por tanto los canales de distribución, así como las características visuales de los locales Armani Exchange, deban ser distintos, se puede hablar de diversificación relacionada. ¿Por qué? Pues principalmente porque los productos ofertados pertenecen a la misma categoría que no tiene secretos para Armani, la moda. Por tanto podrá aprovechar los recursos y capacidades que ya posee, aunque deba realizar algún tipo de adaptación para dirigirse a ese nuevo *target*.

- **Armani Privé**

Después de hacer un repaso sobre las diferentes líneas de negocio de la casa Armani, se llega a la conclusión de que Armani ha ido expandiendo su marca, creando submarcas que iban partiendo las unas de la otras a modo de cascada. Armani iba diversificando su negocio “rebajando” el nivel de lujo y exclusividad de sus productos. Sí en un principio se partía de Giorgio Armani, la marca más selecta y exclusiva del grupo, a medida que se iba diversificando, las marcas creadas eran cada vez más accesibles y por tanto menos lujosas.

Armani se dio cuenta de que le faltaba aun una categoría por conquistar: la Alta Costura. Es ahí entonces cuando surge la colección más lujosa, sofisticada y exclusiva de todas, bajo el nombre de Armani Privé. Este último adjetivo significa privado en castellano y denota por tanto individualismo, intimidad y particularidad, en definitiva exclusividad y lujo. Entonces en ese momento y con todas las expansiones de marca que ha ido realizando, Armani ya sí que sí está presente en todo el mercado de moda de lujo. Posee desde la más alta gama que es la alta costura con Armani Privé, pasando por otras gamas altas como son Giorgio Armani y Armani Collezioni, a gamas más accesibles como Emporio Armani, Armani Jeans y Armani Exchange, además de tener también una línea de ropa para los más pequeños.

De igual manera que se ha explicado para las diversificaciones anteriores, el lanzamiento de Armani Privé constituye también una diversificación relacionada al tratarse de productos similares del mismo sector. Y como ya se ha mencionado anteriormente, esto beneficiará a la empresa de tal manera que podrán crearse sinergias en el seno de la compañía.

- **Armani Casa y Armani Fiori**

Una vez conquistados prácticamente todos los terrenos de la moda, Armani quiere trasladar el lujo y su estilo de vida a todos los ámbitos posibles de la vida de sus consumidores habituales. Es ahí cuando nace Armani Casa. Una nueva marca bajo la cual diseña muebles, objetos decorativos, ropa de cama y demás productos que puedan ser demandados para crear un hogar (Armani.com, 2014). Armani ya no es solo una marca de moda, sino que se ha transformado en un estilo de vida. La marca se ha diversificado de tal forma que puede estar presente en casi cualquier aspecto de la vida de sus consumidores.

Al contrario de todas las demás diversificaciones presentadas hasta el momento, Armani Casa (y también Armani Fiore, que ofrece centros de flores decorativos) no puede considerarse como una diversificación relacionada. En este caso, el producto es totalmente distinto, el mercado en el que opera no es el mismo y por tanto la manera de fabricar y distribuir los productos es distinta. Armani Casa es claramente un ejemplo de diversificación no relacionada, en el que será mucho más difícil poder realizar sinergias operativas en el seno de la empresa. No obstante, la diversificación no relacionada tiene sus ventajas. La más importante, es que de este modo, Armani consigue reducir el riesgo global de la compañía. En el caso de que en algún momento la industria textil y la moda atravesasen un mal momento, la empresa se vería menos afectada al tener negocios en otros sectores que no están directamente relacionados con ese, que si su único negocio fuera la moda.

- **Armani Hotels y Armani Ristorante (con Armani Dolci)**

Finalmente uno de los negocios más innovadores y sorprendentes en los que se introdujo Armani fue la hostelería. Como ya se ha mencionado anteriormente, y al igual que con el lanzamiento de Armani Casa, este es un claro ejemplo que ilustra de nuevo las ganas del diseñador y emprendedor de crear un universo Armani, en el que su identidad de marca y estilo de vida se encuentren en todos los ámbitos de la vida de sus consumidores.

Armani posee dos hoteles, uno situado en Milán, donde reside y están basados todos sus negocios, y el otro en Dubai. También tiene dos restaurantes, uno en Cannes y otro en Estambul y diversos Caffés repartidos por todo el mundo (Asia, América y Europa) (Armani.com, 2014). Claro está que la gestión tanto de un hotel como de un restaurante nada tiene que ver con la de marcas de moda. Además crear sinergias a nivel operativo resulta prácticamente imposible, puesto que los negocios son completamente distintos. Primero porque la moda al fin y al cabo ofrece productos, mientras que la restauración es un servicio; y segundo porque por esa razón, resulta imposible compartir recursos y capacidades. El único tipo de sinergia que se puede crear en este caso es la de terminar de cerrar el círculo del universo Armani. Así se acabaría de envolver al consumidor en el mundo y el estilo de vida de Armani. Esta negocio constituye por tanto una diversificación no relacionada, que lo que busca principalmente es la maximización de la rentabilidad del grupo.

Lo más lógico sería pensar que al tratarse de negocios tan distintos, podrían complementarse. Como ya se ha citado previamente, el hecho de ofrecer por un lado productos con las marcas de moda y cosmética puede complementarse con la oferta de servicios por parte del hotel o del restaurante. Además, tanto los hoteles como los restaurantes y los puntos de venta de Armani están decorados con los muebles y demás productos decorativos de la colección Armani Casa. Esto si puede considerarse un tipo de sinergia entre ambos negocios puesto que, tanto el hotel como el restaurante, están siendo el mejor escaparate para las colecciones del hogar de Armani.

Lo mismo puede ocurrir con la moda. El hecho de tener hoteles y restaurantes puede ser de gran utilidad a la hora de celebrar eventos de presentación de nuevos lanzamientos o nuevas colecciones del resto de marcas Armani. El mundo Armani envuelve prácticamente todos y cada uno de los aspectos de la vida de sus consumidores. Está pensado y creado para aquellos que no solo desean consumir, sino también experimentar ese universo y estilo de vida Armani, que tanto les cautiva.

Por último, mencionar que además de los restaurantes, Armani también recoge bajo su nombre una marca de chocolatería fina, que ofrece una gran variedad selecta de chocolates. Esta actividad nada tiene que ver con la moda, por lo que se la podría clasificar como diversificación no relacionada. Aún así, recoge a la perfección los ideales de la marca que al fin y al cabo son su sello de identidad: elegancia, lujo y sofisticación (Armani.com, 2014).

4.2.2. ARMANI HOY

Haciendo un repaso por toda su historia, evolución y diversificación, Armani cuenta actualmente con nada más y nada menos que 14 marcas diferentes. Ordenadas por nivel de lujo, serían las siguientes: Armani Privé, Giorgio Armani, Armani Collezioni, Emporio Armani, Armani Jeans, Armani Exchange, Armani Junior y Armani Baby en la categoría de moda. Por otro lado están Armani Beauty, especializada en cosmética, Armani Casa (con Armani Fiori), que ofrece productos de decoración y finalmente Armani Hotels y Armani Ristorante (con Armani Dolci). El pasado año, 2013, el Grupo Armani sobrepasó un total de 4.000 millones de euros en facturación a nivel mundial. Presente en 36 países, Armani se posiciona hoy en día como una de las casas de moda con más éxito, contando con un total de 4.700 empleados, más de 13 fábricas y un total de alrededor de 300 tiendas propias (a las que se les deberían sumar otros puntos de venta como los espacios que tiene contratados

con grandes almacenes como podría ser el caso de los *corners* del Corte Inglés en España) (Fashion Bi Data Base, 2014).

4.3. CONCLUSIONES

Para poder concluir acerca de la evolución del grupo Armani, se deberían resaltar los factores de éxito más relevantes de su estrategia. Por una parte, algo que le caracteriza y le hace único y diferente a las demás casas de moda internacionales, es sin duda la privacidad de su compañía. A diferencia de otras grandes marcas que han decidido cotizar en bolsa o ceder sus firmas a grandes conglomerados, Armani es propiedad exclusiva de su fundador Giorgio Armani. Sin duda alguna el secreto de su éxito reside en el control exhaustivo de todos y cada uno de los detalles que conforman la gama de productos de la firma. Armani se ocupa personalmente de validar cada uno de los proyectos en los que se involucra la compañía y de ese modo se asegura que todo salga según su voluntad y criterio.

El mayor tesoro de Armani es su marca y por tanto usarla de aval para lanzar nuevos productos o nuevas líneas de negocio, constituye un factor de garantía hacia el éxito. Armani cuenta con una imagen de marca muy bien definida y ha sabido gestionar su negocio de tal manera a no confundir al consumidor con sus distintas diversificaciones. Ha sabido guardar y representar siempre esa imagen y esos valores que la caracterizan y la han consolidado a nivel internacional.

Armani se ha guiado por la demanda y las nuevas tendencias, porque sabe lo importante que es responder a las necesidades del consumidor. Pero no sólo eso, sino que sabe que uno debe ser el primero en hacerlo para conquistar el mercado y para ello también debe ser el mejor. Es por eso que antes de que surgiese ese *Boom* de marcas *Premium*, Armani ya contaba con Emporio Armani y Armani Exchange en su portfolio. Giorgio Armani ha escogido su primera marca, la que lleva su mismo nombre, como base y a partir de ella ha

ido desarrollando las demás. Se podría decir que la estrategia que ha seguido ha ido en cascada. Es decir, que a medida que iba sacando una nueva marca, iba moderando el nivel de lujo, para volverla más accesible, ampliando su *target* para responder a esas necesidades emergentes. Una vez ya conquistados todos los escalones del lujo, se dio cuenta de que le faltaba el más importante, el de la Alta Costura y fue ahí cuando introdujo su colección Armani Privé, que respondería a la categoría del ahora llamado hiperlujo.

Con la creación de las demás líneas de negocio, no relacionadas con su actividad principal (Armani Beauty, Armani Hotels, Armani Ristoranti) lo que el empresario italiano ha querido, y conseguido, es crear un universo Armani que abarcara todos y cada uno de los ámbitos de la vida de sus fieles consumidores. Siendo siempre leal a los valores e imagen de marca tan característicos y apreciados por su clientela. Pero no sólo eso, la diversificación le ha permitido también ampliar su público objetivo y por tanto aumentar sus consumidores potenciales, dando más proyección al conjunto de sus marcas.

5. CONCLUSIONES

El objetivo principal de este trabajo consistía en analizar las estrategias de diversificación llevadas a cabo por las marcas de lujo. Con la realización de este estudio, se pretendía examinar en particular el caso de Armani. Se quería analizar su estrategia de diversificación así como la manera en que la empresa ha gestionado sus diferentes marcas. Con todo ello, lo primordial era, al final del análisis, poder destacar los principales factores de éxito que han intervenido en el desarrollo de dicha estrategia.

Para lograr dichos objetivos ha sido necesario ante todo definir y explicar en qué consistían las estrategias de diversificación, así como cuáles eran sus ventajas e inconvenientes e identificar las principales razones que animan a las empresas a decantarse por este tipo de estrategia y no otras. Se llegó a la conclusión de que diversificar era introducirse en un nuevo mercado con nuevos productos y que existían principalmente dos maneras de hacerlo: a través de la diversificación relacionada y a través de la diversificación no relacionada. Hacerlo de manera relacionada contribuía a la generación de sinergias en el seno de la empresa puesto que se ponían en común recursos y capacidades que ya tenía la empresa y de esa manera se podían realizar economías de escala y de enfoque. Por el contrario, decantarse por una estrategia no relacionada permitía reducir el riesgo global de la empresa, así como maximizar su rentabilidad. Pero, a pesar de la diversidad de opiniones acerca de los resultados que pueden obtenerse al implantar esta estrategia, en esta primera parte no se sacó nada en claro. El objetivo era poder esclarecerlo con el análisis del caso de Armani que se desarrolló más adelante.

La segunda parte del trabajo se centró más en la explicación de los términos marca y lujo para poder contextualizar el análisis final que le seguiría. Se presentó también una evolución del sector del lujo, en el que las conclusiones más relevantes fueron que con los cambios de tendencias surgidos a lo largo de las últimas décadas, se han ido desarrollando nuevas

necesidades que han dado paso al nacimiento de nuevas categorías de lujo. Por un lado el denominado nuevo lujo, con las llamadas marcas Premium, que recogen un tipo de producto de calidad similar al lujo tradicional, pero a un precio más accesible; y por otro, el desarrollo del hiperlujo, como respuesta contraria a las marcas Premium, que representa un lujo llevado al extremo, donde la exclusividad es lo más importante.

Una vez contextualizado el tema del trabajo, se procedió al análisis del caso real, el caso de la diversificación de Armani. Tras haber presentado las diferentes marcas que la empresa ha ido creando, así como la manera de gestionarla, se llegó a la conclusión de que Armani ha conseguido posicionar su empresa en lo más alto gracias a varios factores. Su éxito reside fundamentalmente en el exhaustivo control que ejerce el propio Armani en todos y cada uno de los proyectos que lanza la compañía. Su marca es su bien máspreciado y por tanto cuidarla y protegerla a lo largo de todo este tiempo ha sido un factor clave a la hora de la diversificación. Cuando una empresa decide embarcarse en un nuevo negocio es fundamental tener clara la visión de ese negocio, es decir de donde partir y a donde llegar para que la diversificación tenga sentido, vaya acorde con los valores de la marca y de ese modo, no pueda dañarla ni confundir al consumidor. A lo largo de todo el análisis se ha demostrado que Armani siempre ha tenido las ideas muy claras y que cada una de sus decisiones tenía su fundamento razonado y sobretodo, ha seguido un camino lógico y con mucho sentido. Armani ha diversificado de manera relacionada, con marcas como Armani Collezioni, Armani Exchange y Armani Privé entre otras; pero también lo ha hecho de manera no relacionada, con la creación de Armani Beauty, Armani Casa y Armani Hotels en otros. Esto le ha permitido reforzar su imagen e identidad de marca, que es su tesoro más valioso, creando alrededor de todas sus colecciones y productos, un universo fiel a sus valores, que por un lado le ha permitido fidelizar a sus clientes así como atraer nueva clientela.

Con todo ello, se llega a la conclusión final de que la diversificación en las marcas de lujo sólo tiene sentido en el caso de que vaya a contribuir positivamente al fortalecimiento de la marca. De lo contrario, si no se tiene una visión estratégica clara que vaya de la mano de la marca, es mejor no lanzarse, puesto que si la marca pierde su identidad o se ve dañada, la diversificación habrá fracasado, y volver a construirla resultará muy difícil.

En cuanto a Armani, visto el éxito logrado por su fabulosa gestión de marca, quién sabe lo que le deparará el futuro, lo que es seguro es que su pasión por su marca, es un aliciente para no rendirse nunca y no dejar de apostar por ella. Quizás algún día vuelva a sorprender con la integración de un nuevo negocio, Armani Yacht, Armani Car o incluso Armani Spa.

6. BIBLIOGRAFÍA

6.1. LIBROS Y ARTÍCULOS DE REVISTAS

ANSOFF, H.I. (1976), *La Estrategia de la Empresa*, Universidad de Navarra, Pamplona.

BAIN & COMPANY (2013), *Luxury Goods Worldwide Market*.

BASSAT, L. (1999), *El Libro Rojo de las Marcas: Como construir marcas de éxito*, Espasa, Madrid.

BILBAO CALABUIG, P., ESCUDERO GUIRADO, C. y RODRÍGUEZ CARRASCO, J. M. (2005), *Política de Empresa y Estrategia*, Universitas, Madrid.

BOCIGAS SOLAR, M. O. y MELARA SAN ROMÁN, M. P. (2011), “Una Modalidad de Marca Incipiente: la Marca Premium”, *Icade, Revista Cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, nº83-84, páginas 45-68.

BRINGAS GRANDE, P. (2008), “Herramientas de Marketing Fundamentales para la Supervivencia y el Desarrollo del Mercado de la Perfumería y Cosmética de Lujo”, *Trabajo presentado para la obtención del Diploma de Estudios Avanzados*, Septiembre, Madrid.

GRANT, R. M. (1996), *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*, Civitas, Madrid.

HITT, M. A., IRELAND, R. D. y HOSKISSON, R. E. (1999), *Administración Estratégica. Conceptos de Competitividad y Globalización*, International Thomson Editores, México.

JOHNSON, G. y SCHOLES, K. (2001), *Dirección Estratégica*, 5ª Edición, Prentice Hall, Pearson Educación, Madrid.

JOHNSON, G., SCHOLES, K. y WHITTINGTON, R. (2006), *Dirección Estratégica*, Pearson Educación, Madrid.

KAPFERER, J. N. y BASTIEN, V. (2009), “The Specificity of Luxury Management: Turning Marketing Upside Down”, *Journal of Brand Management* 16, nº 5/6, páginas 311-322.

KAPFERER, J. N. y BASTIEN, V. (2009), *The Luxury Strategy*, Kogan Page, Londres.

LIPOVETSKY, G. y ROUX, E. (2004), *El Lujo Eterno*, Anagrama, Barcelona.

MARKIDES, C. C. (1997), "To Diversify or not to Diversify", *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre, páginas 93-99.

MENÉNDEZ ALONSO, E. y GÓMEZ ANSÓN, S. (2000), "La Estrategia de Diversificación Empresarial: Creación o Destrucción de Riqueza", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 7, septiembre-diciembre, páginas 383-400.

MONTGOMERY, C. A. (1982), "The Measurement of Firm Diversification: Some New Empirical Evidence", *Academy of Management Journal*, vol. 25, nº.2, páginas 299-307.

NAVAS LÓPEZ, J. E. y GUERRAS MARTÍN, L. A. (2007), *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, 4ª Edición, Civitas, Madrid.

PORTER, M. E. (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston.

PORTER, M. E. (1987), *Ventaja Competitiva*, CIESA, México.

ROUX, E. (2002), "Le Luxe, une Étiquette et une Éthétique Indissociables", *Revue des Deux Mondes*, Numéro Spécial: Le Temps du Luxe, páginas 16-26.

RUMELT, R. P. (1974), *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard University Press, Boston.

SILVERSTEIN, M. J. y FISKE, N. (2003), "Luxury for the Masses", *Harvard Business Review*, páginas 48-57, Boston.

SILVERSTEIN, M. J. y FISKE, N. (2005), *Trading Up. Why the Consumers Want New Luxury and the Companies Create them*, Penguin Group.

TROUNG, Y., MCCOLL, R. y KITCHEN, P. J. (2009), "New Luxury Brand Positioning and the Emergence of Masstige Brands", *Journal of Brand Management* 16, nº 5/6, páginas 375-382.

TUNGATE, M. (2009), *Luxury World: The Past, Present and Future of Luxury Brands*, Kogan Page, Londres.

6.2. PÁGINAS WEB

ALTO LUJO (2011), *Alto Lujo*, Alto Lujo, www.altolujo.com, Disponible: <http://www.altolujo.com/lujo/>. (Último acceso: 27 de Enero de 2014).

ARMANI.COM (2014), *Giorgio Armani*, Armani, www.armani.com, Disponible: <http://www.armani.com/es/>. (Último acceso: 11 de Junio de 2014).

BIOGRAFÍAS.ES (2010). *Giorgio Armani*, Biografías.es, www.biografias.es, Disponible: <http://www.biografias.es/famosos/giorgio-armani.html>. (Último acceso: 6 de Junio de 2014).

CASTRO ABURTO, H. (2012), *El Enfoque Tridimensional de Abell y Hammond*, Scribd, www.scribd.com, 25 de Septiembre de 2012, Disponible: <http://es.scribd.com/doc/106931216/El-Enfoque-Tridimensional-de-Abell-y-Hammond>. (Último acceso: 13 de Marzo de 2014).

DE SALAS, N. (2011), *El Nacimiento de las Marcas y su Situación Actual*, Nicolás de Salas, www.nicolasdesalas.com, 18 de Marzo de 2011, Disponible: <http://nicolasdesalas.com/2011/03/18/el-nacimiento-de-las-marcas-y-su-situacion-actual/>. (Último acceso: 10 jun 2014).

FANO, F. J. (2012), *Resucitando a Igor Ansoff, Estrategias de Innovación, Mejora Competitiva*, www.mejoracompetitiva.es, 12 de Junio de 2012, Disponible: <http://www.mejoracompetitiva.es/2012/06/resucitando-a-igor-ansoff-tres-claves-para-decidir-como-innovar/>. (Último acceso: 12 de Abril de 2014).

FASHIONBI (2014), *Giorgio Armani Data Base*, Fashion Bi, www.fashionbi.com, Disponible: <http://fashionbi.com/companies/giorgio-armani-s-p-a> (Último acceso: 10 de Junio de 2014).

FUKSMAN, G. (2014), *Las 8 Palancas de las Marcas Irresistibles*, TNS Global, www.tns.es, 28 de Mayo de 2014, Disponible: <http://www.tnsglobal.es/press-release/tns-desvela-las-8-palancas-de-las-marcas-irresistibles>. (Último acceso: 31 de Mayo de 2014).

GARCÍA, L. (22 de Diciembre de 2013), *S Moda*, El País (Digital), www.smoda.elpais.com, 22, de Diciembre de 2013, Disponible: <http://smoda.elpais.com/articulos/el-hiperlujo-es-la-respuesta-al-lujo/4262>. (Último acceso: 9 de Enero de 2014).

HOLA.COM, (2014), *Hola.com*, Revista Hola (Digital), www.hola.com, Disponible: <http://www.hola.com/biografias/giorgio-armani/>. (Último acceso: 2 de Junio de 2014).

MABILLE, A. y JARRAR, B. (2013), *Giorgio Armani*, Diseñadores de Moda, www.diseñadoresdemoda.com, Disponible: <http://www.xn--diseadoresdemoda-9tb.com/portfolio-type/giorgio-armani/>. (Último acceso: 11 de Junio de 2014).

MAGUI, (2014). *Biografía Giorgio Armani*, Biografías Críticas, www.opusvida.com, Disponible: <http://www.opusvida.com/giorgio-armani/>. (Último acceso: 6 de Junio de 2014).

MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO, (2014). Contrato de *Licencia de Marca*, Ministerio de Industria, Energía y Turismo, www.oepm.es, Disponible: http://www.oepm.es/es/sobre_oepm/noticias/2014/2014_02_10_ICEX_ContratoLicenciaMarcas.html (Último acceso: 10 de Junio de 2014).

RAE, R. A. (2001). *Real Academia de la Lengua Española*, www.rae.es, Disponible: <http://lema.rae.es/drae/?val=prima>. (Último acceso: 23 de Febrero de 2014).