



Maestría en finanzas

Corporate Governance en las empresas familiares

Tesina

*Un hombre, una familia, una empresa
Evolución y transformación*

La lucha entre el pasado y el futuro
¿Pueden la tradición y el honor familiar sobrevivir
ante los embates de las multinacionales?

Año 2011

Alumna

Clara Mercedes Díaz Varas

DNI: 30.901.775



Índice

1. Introducción.....	3
• Motivaciones del trabajo	
• Contribuciones al tema	
• Conceptos de gobernanza y aplicación	
• Conceptos sobre Gobernanza Corporativa	
2. Sección I.....	4
• Gob. Corporativo teoría, aplicación.	
• Funcionamiento en una empresa familiar	
3. Sección II.....	9
• “A tale of a man”. Breve Historia de <i>Louis Vuitton</i>	
4. Sección III.....	11
• A tale of to Brands: <i>LV y Möet- Hennessey</i>	
5. Sección IV.....	14
• La famille doit rester ensemble: La familia <i>Hermès</i>	
6. Sección V.....	17
• Las nuevas guerras imperiales en Francia: <i>Möet- Hennessey vs. Hermès</i>	
• Una Guerra declarada	
7. Sección VI.....	24
• Autoridades de control francesas	
• Marco regulatorio de la Autorité de la concurrence	
• Autorité des Merchés Financiers (AMF)	
8. Conclusiones.....	39
9. Anexos.....	40
10.Referencias Bibliográficas.....	54



Introducción:

Todo negocio nace a partir de una idea innovadora, producto de la visión de quien observa una necesidad insatisfecha en el mercado y es capaz de desarrollar un negocio en este.

*Si sus predecesores son capaces de continuar la tarea fortaleciendo y/o ampliando el negocio, estamos frente a una “**empresa familiar de capital cerrado**”. Que dependiendo de la evolución del mercado puede llegar a ampliar el círculo abriendo su capital a los potenciales inversores. En ciertos casos la familia mantiene el poder en forma concentrada, en otros el mismo se va diluyendo.*

En el presente trabajo se demostrará la evolución de dos casos puntuales:

*Por un lado **Louis Vuitton**, devenido en un conglomerado multinacional que abarca todo tipo de productos en **Lvmh Möet Hennessy**. Cuenta con alrededor de 60 sub-marcas bajo la fachada de una empresa familiar que busca mantener su “ámbito reputacional” producto de una trayectoria y nombre vinculados “luxury segment”.*

*Por otro lado nos encontramos con **Hermès** cuya trayectoria de igual forma se basa en la calidad de sus productos y notoriedad familiar. Aunque también supo ajironarse a las necesidades del segmento buscando mantener el liderazgo.*

*Sin embargo en el transcurso de 2010, cuando **Lvmh** compra parte del capital accionario de **Hermès Internacional** se desata una puja de poder entre ambas empresas, eternas rivales que por primera vez en la historia llevan su enfrentamiento a la escena pública con la intervención y evaluación de la Comisión Nacional de Valores Francesa.*

De esta manera nos vemos ante varios desafíos:

*Por un lado, el desarrollo de dos empresas familiares de capital cerrado que evolucionaron hacia grandes empresas multinacionales. Esto implica un cambio en la “**gobernancia corporativa**”, que constituye la base para el estudio del capital accionario y obviamente las repercusiones de estos en los accionistas que pueden verse seriamente afectados por estos movimientos.*

Sección I: concepto de Gobierno Corporativo

Robert A. Monks y Nell Minow definen al Gobierno Corporativo como “la relación entre varios participantes en la determinación y desarrollo de la corporación”. Los principales participantes son: los accionistas, el management (liderado por el CEO) y la junta de directores, construyendo lo que denominan el “*trípode de la compañía*”. Los demás participantes son empleados, clientes, proveedores, acreedores y la comunidad en general.

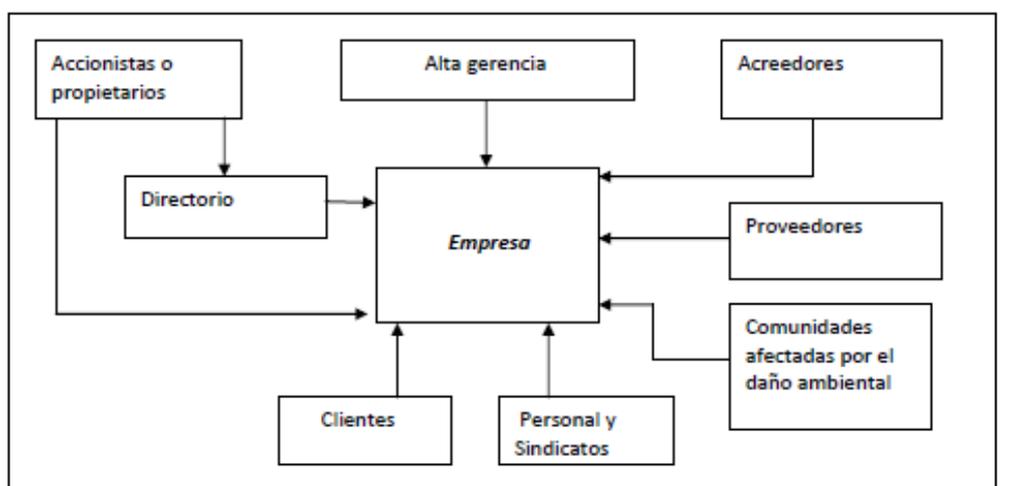
La junta de Directores es el nexo entre los accionistas como proveedores de capital y el management, quien determina el rumbo de la empresa, siendo su deber el “vigilar” el aparato de la empresa procurando asegurar el bienestar de los accionistas. Dentro de estos encontramos a los “Directores Independientes”

Management marcan el modo de trabajo, liderado por el CEO que tiene a su cargo los distintos sectores siendo su objetivo el éxito y el desarrollo de la Cía.

Generalmente nos referimos a los accionistas como “los dueños de la empresa”, sin embargo surge lo que podría denominarse un problema de semántica porque la personería jurídica de la empresa “hace que los dueños sean los empresarios en sí”. Por lo que también surgen cuestiones sobre el manejo efectivo de la compañía. En este punto salen a la luz los *costos de agencia* ligados a que: “quienes manejan la empresa” no son los accionistas, de esta manera gerencia y accionistas constituyen agendas distintas.

Es en este momento surge el **problema central de la gobernanza** “*la separación entre propiedad y control*”, siendo la base de la misma el poder encauzar el problema resolviendo los conflictos a través de normas claras y entidades institucionalizadas, por lo tanto puede considerarse que existen distintos tipos de gobernanza. Con esto me refiero a que no hay un “método exacto” para resolver esta contradicción, cada empresa debe evaluar e implementar un tipo de gobernanza que se adapte a su contexto y necesidades.

En este punto me parece importante citar la definición de propiedad dada por los autores: “*propiedad es una combinación de derechos y obligaciones algunas más precisas que otras, (...) la responsabilidad se encuentra bajo la propiedad*”.



¹ Corporate Governance Rodolfo Aprea- La ley

Inserto en esta problemática también hallamos la dificultad de “*la intangibilidad de la propiedad en una empresa*” ¿Quién es el dueño?, ¿De qué se es dueño, de los bienes muebles e inmuebles, operatoria, etc.? Es en este punto donde las leyes de propiedad, la carta fundacional y todos los elementos propios de la gobernancia comienzan su juego.

No hay que olvidar un factor de suma importancia: las corporaciones están *insertas en el mercado*, por lo tanto se ven influenciadas por la legislación del ámbito donde se desarrollan, por lo tanto las leyes afectan y determinan cada decisión de los directores siendo evaluadas por las instituciones propias del país donde se ubiquen sin importar donde se halle su casa matriz. Es esencial tener en cuenta estos cambios a la hora de la expansión, puesto que las reglas son variables. En algunos casos pueden brindar ventajas o pueden ser más duras en un intento de proteger a la industria local por sobre las grandes empresas. Dando lugar a pujas entre el poder político y el poder económico.

Según *James P. Hawley/ Andrew T. Williams*² el S XX se ha caracterizado por la concentración de la propiedad bajo grandes corporaciones (si bien el estudio se centra en USA, considero que es aplicable y de gran utilidad al presente estudio).

En el mismo se identifica la separación entre propiedad y control, uno de los problemas centrales de la gobernancia. Se observa una *dispersión del control de los accionistas, quienes ceden el control efectivo como propietarios individuales a “managers profesionales”*. Transformándose lentamente en el denominado “**Enterpreneurial Capitalism**” donde las grandes corporaciones pasan a re-concentrarse, dejando el control de las mismas no a los particulares sino a instituciones financieras, esto tiene consecuencias puesto la responsabilidad de velar por los intereses de los accionistas se ve diluida, es más pueden implementarse políticas que perjudican a estos reduciendo su riqueza.

El objetivo de la Gobernancia Corporativa (en las cuales se inscriben agentes, instituciones y reglas de conducta) es el velar por la seguridad de los accionistas y la maximización de su riqueza a largo plazo.

¿Pueden los agentes vigilar a los agentes?

Los propietarios tienen ahora un problema de agencia dado por el establecimiento de instituciones financieras, que actúan por sus intereses además de los managers quienes también actúan bajo sus propias pautas.

Es deber de las instituciones actuar a favor de sus beneficiarios, sin embargo estas están constituidas por grupos muy diversos, los cuales como es de esperar tienen distintos intereses, por lo tanto resulta una tarea abismal el poder satisfacer a todos los grupos en pugna.

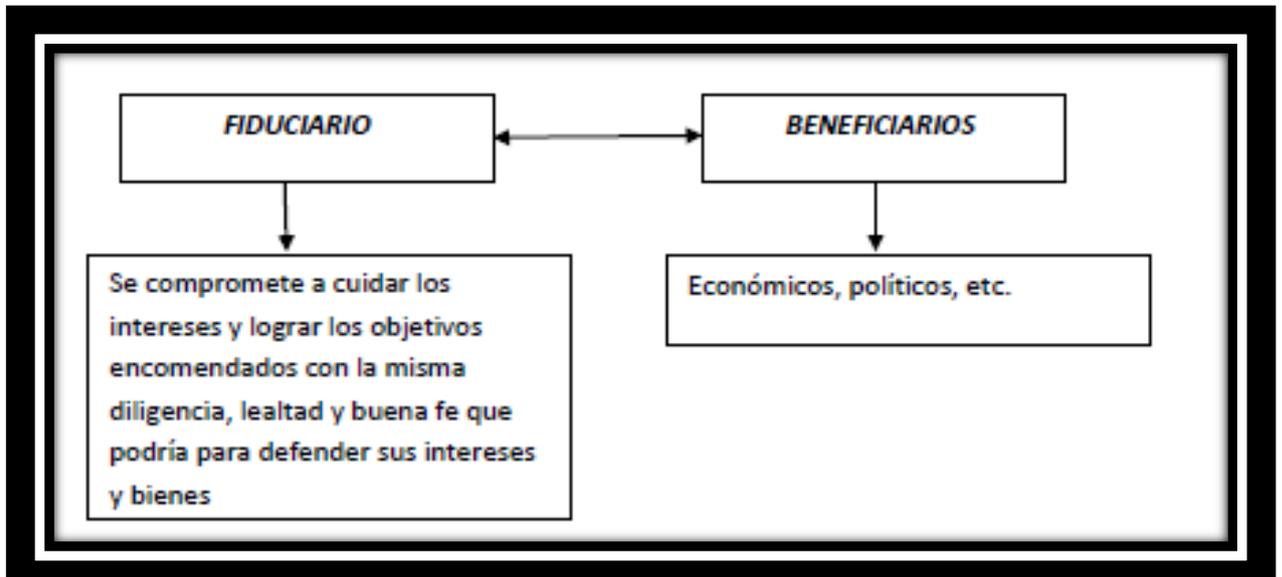
La concentración de la riqueza en manos de relativamente pocas instituciones entraña un problema, la concentración de la industria que conlleva a la puja de intereses entre la maximización de los beneficios de los accionistas y el objetivo de crecimiento que en algunos casos puede producirse a costa de los tenedores de acciones, en lo que se denomina el “**juego de suma cero**”.

En este momento surge una pregunta fundamental³: ¿Quién es el dueño de la empresa?, la respuesta más obvia es “Los Accionistas”, por lo tanto el objetivo es

²² La emergencia del Capitalismo Fiduciario: (James P. Hawley/ Andrew T. Williams) vol. 5 nro. 4 octubre 1997

³ Principios de Finanzas Corporativas Brealey, Myers Allen (cap. 34 pág. 1034)

“maximizar la riqueza de estos”, si bien hay leyes que contemplan y protegen a los accionistas de las gestiones de los directivos, estas no siempre se cumplen y la máxima: “*los directivos deben velar por los derechos de los accionistas*” cae en saco roto.



Además en la evaluación de las entidades y leyes que protegen a los accionistas encontramos, matices y costumbres propias de la región, determinantes clave para esto son el respeto por las normas, las leyes y la propiedad que constituyen la base de una corporación fuerte y por lo tanto de una economía y mercado de capitales sustentable y sostenible.

Gobernanza en la empresas familiares, desarrollo y evolución:

Para esta labor resulta de gran utilidad el trabajo del profesor Ernesto Barujel, en el mismo se describen las etapas de desarrollo de las empresas familiares, las cuales describiré brevemente.

1. **Estructura solar:** denominada así por la concentración alrededor del fundador, todos los recursos son dominados en forma directa y personal por el “patriarca” de la empresa quien traza los lineamientos generales, y el personal (que puede ser parte de la familia) responde y respeta las órdenes y jerarquía establecida de “forma natural” estableciéndose por un lado una conducta de trabajo eficiente que a su vez envuelve aspectos culturales y sociales propios de la familia que desde este momento serán el sello de la empresa.

Esta etapa llega a su fin una vez alcanzada la “madurez” que puede definirse tanto en el sentido de desarrollo y posicionamiento de la marca como en el crecimiento de los miembros de la familia que buscan incorporarse a esta de forma activa a través de la gerencia o el aporte de la modernidad e ideas propias de las nuevas generaciones.

De esta manera concluye paulatinamente el proceso fundacional basado en el conocimiento y la habilidad como “artesano” del fundador dando paso a la profesionalización y conocimientos generales en materia de negocios.

2. **Etapas de Delegación:** puede ser considerada crítica por el fundador quien ve que la pirámide que construyó se diluye paulatinamente, psicológicamente se siente desplazado e incapaz de manejar su propia creación, se torna incompetente a la hora de tomar las decisiones puesto que ahora la información se ve diluida en los distintos miembros profesionales quienes construyen sus propias áreas en el negocio segmentando la información, esto en ocasiones produce la descoordinación y pérdida de eficiencia.

Es en este momento, donde se deben establecer pautas claras de conducta dando paso al “Gobierno Corporativo” que ordene la situación de anarquía en el poder de esta manera nacen las instituciones propias: Asamblea de accionistas, Directorio y el Consejo de familia.

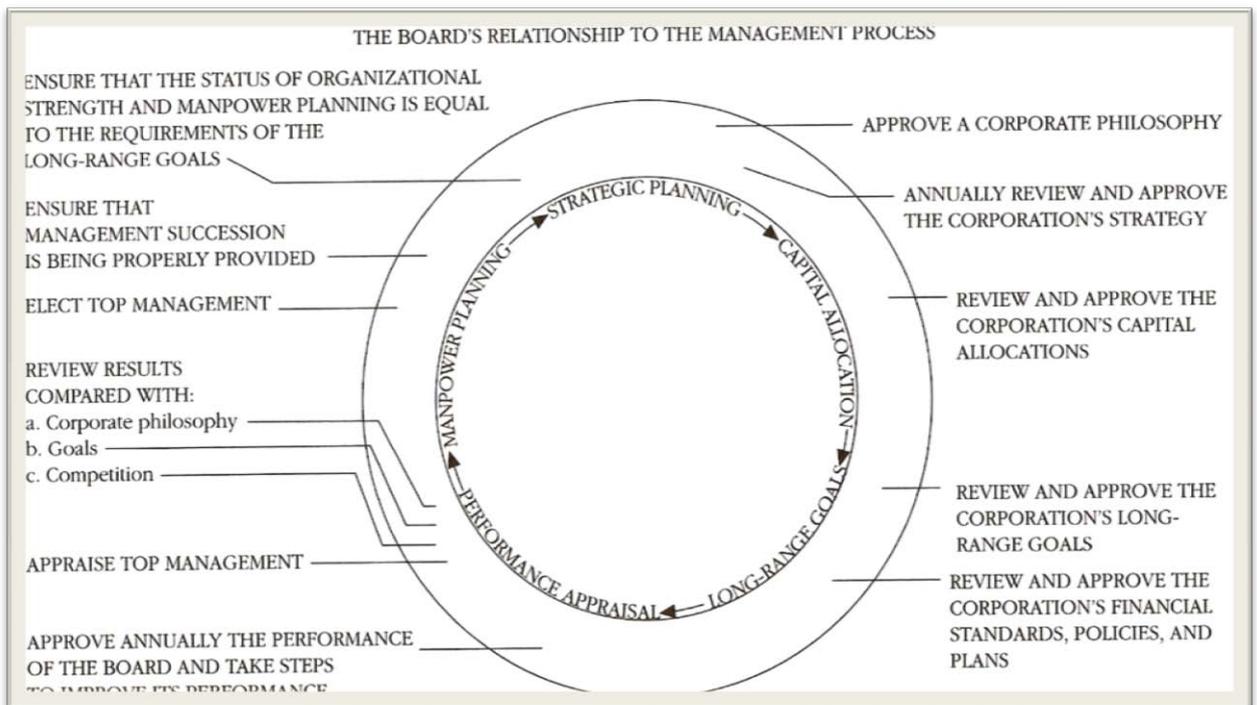
3. **Etapas de profesionalización:** es clave en esta etapa el control. La pérdida del mismo consiste en un grave problema puesto que la resistencia de la cabeza de familia puede en ciertos casos impedir el correcto desempeño de sus empleados convirtiéndose en un “vigilante” y el empleado a su vez siente que es menospreciado ya que su expertise no es valorada perdiendo el foco y los objetivos planteados.

En este momento también crecen los riesgos propios del crecimiento de un negocio demandando mayor capital para afrontar el mismo: Por un lado los salarios son mayores el profesional tiene mayores exigencias y expectativas, que el “trabajador ordinario”. Ligado a este rol aparece un nuevo factor el Sistema de Incentivos cuyo

fin es consolidar la relación del empleado y la empresa en un proceso de *fidelización* tendiente a reducir los costos de agencia

La información es clave “es Poder” por lo tanto el acceso a la misma tiene mayores costos en una estructura donde los agentes se diversifican y necesitan información específica, por lo tanto su valor es tanto cualitativo (en términos de eficiencia), como cuantitativo, en términos de costos), además es básico el desarrollo de canales de acceso a la información eficaces.

En esta etapa no siempre los recursos internos son suficientes por lo tanto la contratación de especialistas no debe ser un elemento menor el asesoramiento de un profesional puede llevar a la eficiencia y reduce los conflictos, obviamente esto implica un costo pero vale la pena para la optimización y el desarrollo de una empresa exitosa.



Sección II: A tale of a man “Louis Vuitton”

Los hombres buscan la trascendencia, la superación en un intento de cambiar sus vidas, algunos no pueden, otros van más allá de lo que imaginaron tal es el caso de Mousier Vuitton. Nacido en el seno de una familia francesa infortunada, en 1892 decide ir a “la gran ciudad” París. Es allí donde comienza la historia “no solo su historia sino también la de la moda y los negocios, cambia el estilo de vida, para siempre”.

Un simple aprendiz de “laytier” (trabajador del cuero), tutelado por el reconocido Monsieur Maréchal, es descubierto por Luis Napoleón III el cual asumió el poder en 1851 liderando la revolución industrial francesa y decidido a hacer de Francia el eje de Europa, la opulencia e innovación darán paso al crecimiento arquitectónico, de la moda, industria, etc.

Impresionado por la obra del joven es llevado a la corte para servir a su esposa la Emperatriz Eugenie de Montijo, el nuevo ambiente le permite especializarse en su arte siendo su lo gro más destacado el diseño del baúl en forma rectangular, en una época donde estos eran de forma redondeada de manera que fueran capaces de escurrir las lluvias en las largas travesías de las damas tanto en barcos como en carruajes. Dadas las exigencias reales y en vista de su gran trabajo, su clientela crece de manera inmediata, el Gran Duque Nicolás (quien llegaría a emperador de Rusia, y siendo el último de los zares), el Rey Alfonso XII de España, el Pashá Ismail de Egipto y sus cónyuges, entre otras grandes personalidades quienes demandan sus productos de manera constante. Pero ya nos solo se trataba de baúles, su buen gusto haría que su clientela busque en él Joyas, sombreros y accesorios.

El gran logro se produce en 1854 con la apertura de la Maison Vuitton, ubicada en la Rué Neuve des Capucines. Y al año siguiente se produce la primera inauguración fuera de Francia, en Londres.

La Exposición Internacional de París de 1867, inaugurada por el Emperador Napoleón III con el fin de mostrar la grandeza de Francia en todos los ámbitos, cultura, innovación y entretenimiento. Le abre a Louis Vuitton las puertas del mundo.

Tras su fallecimiento en 1893, la empresa pasa a manos de su hijo Georges, quien tres años después crea el famoso y codiciado monograma LV sello de todos sus productos renombrando a la marca “*Louis Vuitton depossé*”. Además incorpora al equipaje un signo particular y de gran importancia, “los candados”. Impregna asimismo el sello del Art Nouveau y nuevos materiales tales como la seda, la piel de cocodrilo, de serpiente y tiburón.

El S. XX **LV** traspasa las fronteras europeas llegando Estados Unidos siendo las ciudades elegidas para la promoción del producto New York, Philadelphia, Chicago y Washington. También abre su Maison en “la pequeña París”, Buenos Aires y en la India.

Para 1977 la empresa ostentaba un índice anual de crecimiento de 70 millones de marcos franceses.

En la década del 70 es clave la expansión a oriente, permite la apertura de actividades comerciales en Japón, Tokio y Osaka.

En 1987, la firma da un giro inesperado la fusión con **Möet Hennessey** dando paso a **LVMH**, líder mundial en el luxury segment que permite un incremento del 49% en ingreso anual de **LV**.

En la actualidad poco queda de aquel artesano que con una “mano atrás y otra adelante” llegó a La Ciudad Luz. **LVMH** posee 322 filiales en todo el mundo a lo

largo de 52 países. Sin embargo a pesar de estos cambios la fabricación artesanal es el sello indiscutido. Pasan las modas llega la vanguardia pero la esencia de Louis Vuitton no se ha perdido.

Diseñadores de renombre como Marc Jacobs, han colaborado con la marca de la mano de, Patrik Louis Vuitton quien se incorpora en 1987 y Bernarda Arnault actual CEO, conocido en la industria como el “Papa de la Moda”. La incorporación del japonés Takashi Murakami (2003) y su visión vanguardista del S XXI han impreso nuevas formas de trabajo además de añadir a la empresa no solo los famosos artículos de marroquinería y viaje en particular, sino también zapatos, relojes, joyería y colecciones prêt á porter.

En la actualidad **fijar presencia en el mercado** es fundamental, ante la competencia y más en mundo de la moda donde todo es efímero y temporal la publicidad se ha convertido en el bastión de guerra, ya no alcanza el “buen nombre y honor” se debe recordar a los consumidores que la marca representa y “los representa en el lujo y la exclusividad. No es una tarea fácil representar y mostrar una marca con 150 años de tradición, si bien encontramos a los consumidores fieles las generaciones se renuevan y con ellas los gustos y las tendencias

Sección III: “A tale of two brands LV y Möet- Hennessy”

LVHM Möet Hennessy Louis Vuitton S.A

Características generales:

Empresa abierta, capital público.

Empleados: 33.000

Ventas: \$ 9.51 billones (1999)

Mercados; NASDAQ, París

Ticker: LVMHY

Productos destacados:

- Equipaje artesanal, manufacturado
- Bodegas, destilerías
- Artículos de marroquinería
- Prendas de Vestir
- Cosmética y productos de belleza
- Perfumes

Objetivo: Creatividad e innovación en un marco de lujo, elegancia y excelencia en la calidad de sus productos.

Cronología de un imperio:

1743: Claude Möet y su hijo Claude- Louis inauguran Möet et Cie basada en la industria vitivinícola.

1792: Jean- Reamy nieto de Claude Möet se hace cargo del negocio familiar

1832: la marca es renombrada como Möet et Chandon.

1854: Luis Vuitton es reconocido en Francia con su Maison

1885: LV logra expandirse llegando a Londres.

1969: LV se inserta en el mercado asiático.

1971: Möet et Chandon se asocia con la mayor productora de Cognac, Jas Hennessy & Company. Reconvirtiendo la firma en Möet- Hennessy.

1984: LV hace su entrada en el mercado público

1987: Fusión de LV y Möet- Hennessy por \$ 4 billones

Submarcas:

Moda y Cuero

- Kenzo
- Givenchy
- Céline

Perfumería y Belleza

- Christian Dior
- Guerlain

Bebidas:

- Dom Pérignon
- Hennessy
- Krug
- Möet Chandon

Luxury retailers:

- DSF Group Ltd., dedicado a los negocios free shop
- Sephora: cosmética y perfumería
- Louis Vuitton

- Dior
- Givenchy
- Lacroix
- Lowe
- Gucci

Si bien la fusión fue un gran paso para ambas marcas puesto que les permitía expandir sus inversiones en el luxury segment, en el contrato se estableció que ambas marcas mantendrían su independencia y autonomía sobre su management y subsidiarias. Esto resulta de gran importancia para comprender los términos contractuales puesto que en 1987, el volumen de *Möet- Hennessy* superaba tres veces la dimensión de *LV*, por lo que estos temían ser avasallados por el primero.

De esta manera se determinó que *Alain Chevalier*, presidente de *M-H*, ocuparía el cargo de *Chairman* en el holding *LVMH* siendo el vicepresidente ejecutivo *Recamier* representando a *LV*.

Se sucedieron disputas entre ambos ejecutivos puesto que *LV* temía perder su identidad al ser absorbida. No es un dato menor que el 60% de la propiedad de la familia Vuitton solo se conservara en un mero 17% de participación accionaria en el holding.

Es en este momento donde Bernard Arnault, un joven desarrollador financiero, es convocado por Recamier. Su misión consistía en consolidar la posición del vicepresidente ejecutivo en el *Holdings LVHM*. Sin embargo Arnault tenía su propia agenda, mediante la ayuda del French investment bank Lazard Frères and the British liquor giant Guinness plc. Logra asegurarse un 45% del control sobre las acciones de LVHM en su portafolio. Recamier apeló a todos los medios, sin embargo el respaldo de la familia Möet and Hennessy a favor de Arnault le aseguró el éxito en el plano judicial y marcaría un nuevo rumbo en el imperio fragmentado ahora en manos de Bernard Arnault, asociado con inversores tales como Paribas y L'Oreal .

Como resultado de esta estrategia a principios de los '90 Arnault controla el mayor imperio de lujo con una facturación mundial cercana a los \$5 billones de dólares.

El holding quedo estructurado de forma piramidal *LVMH* a la cabeza y centro de poder, maneja las compañías interconectadas obteniendo una capitalización de mercado de \$10 billones para fines de 1990.

Sin embargo Arnault confiaba en la expansión por lo que invierte \$3 billones de dólares entre 1996-97 en adquisiciones como, *DFS Group Ltd*. Dedicada a ventas minoristas para viajeros, el paquete incluía 180 boutiques en Asia.

El Mercado de las bodegas también fue incluido mediante la compra de *Chateau D'Yquem*. Obviamente la moda continuaba en la agenda de LVHM consolidándose mediante la compra de *Lowe y Céline*, y *Sephora*, esta última dedicada a la distribución de productos de belleza y perfumes en Francia y *Douglas International* en la misma línea de negocios pero con base en Alemania

Si bien en los noventa el holding se vio afectado por las sucesivas crisis internacionales, nunca perdió su posición para fines del siglo XX el objetivo se centró en el mercado norteamericano, incorporando la una división dedicada a la joyería de la mano de *Tag Heuer AG*. La alianza con las italianas *Prada y Fendi* aseguró que los antes competidores “se hermanaran”.

De esta manera el universo LVMH quedó configurado de la siguiente manera: *Möet-Hennessy; Louis Vuitton; Champagne Möet & Chandon; Champagne Mercier; Krug, Vins fins de Champagne S.A.; JA Hennessy & Co.; Thomas Hine & Cie.; Edward Dillon & Co. Ltd. (Ireland); Louis Vuitton Malletier; Belle Jardiniere;*

Loewe SA (Spain);Dona Karan Berluti; Celine; Parfums Celine SNC; Kenzo; Givenchy SA; Christian Lacroix SNC; Parfums Christian Dior; Guerlain SA; Parfums Givenchy S.A.; DFS Group Ltd. (U.S.A.); Sephora Holding; Sephora France; Le Bon Marche Rive Gauche; Franck & Fils.
Principal Competitors: Chanel S.A.; Pinault Printemps Redoute SA; Gucci Group N.V.; the Seagram Company Ltd.

Simbología de la Marca: los consumidores en números, el
63% es fiel seguidor de LVMH y las sub-brands.
60% de la población juzga a la marca como sinónimo de lujo y clase
49% es fiel a la marca y confía en el servicio de venta y post venta.
35% desea comprar algún producto de LVMH sub-brands como sinónimo de exclusividad y pertenencia.

Sección IV: La famille doit rester ensemble

La familia Hermès de origen alemán decide trasladarse a Francia en 1828, puesto que luego de los embates producto de la revolución el país estaba decidido a ser un imperio nuevamente de la mano de Napoleón II, la nobleza recobraba paulatinamente su status, por lo tanto **Thierry Hermès** consideró que el traslado a la capital francesa le permitiría desarrollar su trabajo el cual consistía en forjar arneses en cuero y bridas para los carruajes comerciales.

Sin embargo la calidad y el labrado del cuero llamo la atención de los nobles quienes requerían sus servicios para engalanar sus carruajes. Esto le permite establecer su primera tienda en Grandes boulevards.

Evidentemente no se equivocó, en 1855 logra el reconocimiento al obtener el primer premio en su clase en la Exposición Universal de París, y por segunda vez en Exposición Universal de 1867.

Thierry Hermès fallece en 1878 por lo que su hijo **Charles-Emile Hermès** continúa con el legado. Su primera decisión es trasladar la Maison a 24 Rue Faubourg Saint-Honoré, una ubicación cerca del Palais de l'Elysée (donde permanece hasta hoy), de esta manera se producen dos grandes cambios: por un lado se inclina a la talabartería artesanal y con esto obtiene acceso al público mediante las ventas por menor y por encargo.

Ante el retiro del negocio de Charles-Emile Hermès quienes continúan la labor iniciada por su abuelo (Thierry Hermès) son **Adolfo y Émile-Maurice** de esta manera renace **Hermès Frères** consolidando su posición como marca de lujo puesto que su clientela formaba parte de la elite europea, rusa, norteamericana y asiática.

En 1900, la compañía revoluciona el mercado al ofrecer la “à haut bolsa courroies” que consistía en un cinturón- bolso diseñado especialmente para las sillas de montar de modo que los jinetes pudieran llevar consigo sus pertenencias.

La empresa se convierte en el proveedor oficial del zar de Rusia quien solicita todo tipo de artículos, monturas, accesorios, etc. para él y su familia.

Para 1914 la compañía contaba con una planta de 80 artesanos estrictamente seleccionados. Sin embargo la gran innovación llegó de la mano del *derecho de exclusividad sobre el uso de los cierres metálicos* para los artículos de cuero y vestimenta.

En 1920 Émile obtiene el control total de la corporación por lo que decide expandir el negocio mediante nuevos accesorios y guardarropas, esto implica la asociación con sus yernos: *Robert Dumas, Jean-René Guerrand y Puech Francisco*.

El lanzamiento de la indumentaria de cuero con cierre fue un éxito especialmente cuando a pedido del Príncipe de Gales se realiza una chaqueta exclusiva para su juego de golf, al que era un gran aficionado.

En 1922 se proyectan los primeros bolsos y carteras de cuero de mano, este logro se debe a **Al-Maurice**, la esposa de Émile quien no encontraba un bolso de mano que satisficiera sus exigencias, por lo que se embarco junto a su marido en este nuevo proyecto.

En 1924, Hermès establece su tienda en los Estados Unidos y abriendo dos tiendas. En 1929, se lanza en París la primera colección de alta costura para mujeres.

1935, el cuero *Sac à Dépêches*, posteriormente rebautizado como la bolsa de Kelly, en honor a la princesa de Mónaco Grace Kelly, codiciado hasta nuestros días se presenta en sociedad

1937 introduce las bufandas personalizadas nombradas "*Jeu des Omnibus et Dames Blanches*". Hermès supervisó la producción de sus pañuelos mediante la compra seda y tejidos importados de China, dando como resultado una tela dos veces más fuerte y pesada, y por lo tanto de mayor calidad. En 1937 establece en Lyon, Francia una fábrica dedicada exclusivamente a este segmento. El accesorio se integró en la cultura francesa y permanece hasta nuestros días.

En 1938, la *Cadena pulsera d'Ancre* y el traje de chaqueta de montar y se unió a la colección clásica.

La década de 1930 también fue testigo de la entrada de Hermès en el mercado de los Estados Unidos, ofreciendo sus productos en una tienda por departamentos Neiman Marcus en Nueva York, sin embargo, más tarde se retiró.

El año 1949 se producen el arribo de la corbata de seda de Hermès y el primer perfume, *Eau d'Hermès*

Émile-Maurice Hermès resume la filosofía como "***de piel, el deporte, y una tradición de refinada elegancia.***"

A finales de 1950, el logotipo de Hermès había alcanzado el estatus de renombre mediante su famoso logotipo y las distintivas cajas naranjas de packaging. En la década de 1960, Hermès volvió a entrar en el mercado de EE.UU., ofreciendo a sus corbatas de seda en *Neiman Marcus grandes almacenes*.

La casa se formó como una sociedad holding en 1976 y continuó la expansión en todo el mundo. *Jean-Louis Dumas-Hermès*, el hijo de Robert Dumas-Hermès, se *convirtió en presidente en 1978*, concentrándose en las áreas de la seda, el cuero, añadiendo nuevas categorías de productos a los que produjo con las técnicas tradicionales.

A lo largo de la década de 1980, Dumas fortaleció la compañía dando como resultado grandes apuestas como cristalería francesa, platería y artículos de mesa de los fabricantes como ***Puiforcat, San Louis, y el Périgord***.

La compañía celebra su 150 aniversario en 1987 por "*la afirmación de su identidad única como una empresa tanto industrial como tradicional, multifocalizada con ideas innovadoras, en una constante búsqueda de la excelencia.*"

Para este punto, en la familia Hermès aún se conserva una fuerte influencia de alrededor de 80% de las existencias, posicionando a Jean-Louis Dumas y toda la familia en la revista *Forbes* y su lista de los multimillonarios. Mimi Tompkins de *EE.UU.* representante de *News & World Report* calificó a la empresa "*una de las joyas mejor guardadas de París*".

En 2000, se produjo la apertura de cinco nuevas tiendas en Madison Avenue, Nueva York, Lisboa, Santiago, Barcelona, Moscú y Taiwán. Asimismo renovó su tienda, en Tokio.

En 2003, se retiró Margiela Hermès como diseñador, arribando el vanguardista y excéntrico ***Jean-Paul Gaultier*** debutó con su primera colección para el otoño/ invierno 2004-05.

En 2004, Jean- Claude Ellena ingresa como interno en el perfumista o "nariz" y creó la línea ***Hermessence*** éxito de las fragancias.

Después de 28 años de liderazgo, ***Jean-Louis Robert Frédéric Dumas-Hermès***, el quinto generación líder Hermès, finalmente se retiró de la empresa familiar en enero de 2006. Conocido por su encanto y uno de los más grandes de Europa expertos en el lujo, que murió en 2010 tras una larga enfermedad.

Patrick Thomas, quien se unió a la compañía en 1989 y quien había trabajado con Jean-Louis como el co-consejero delegado a partir de 2005, lo reemplazó en ese mes convirtiéndose en el primer no-Hermès en dirigir la empresa. Thomas expresó su interés

en la continuidad de 10 % de aumento en ventas anuales y el 15 % de crecimiento de los beneficios.

En el primer semestre de 2008, Hermès abrió una boutique en Nueva Delhi, India. A lo largo de 2008, la empresa continuó con la apertura y renovación de cerca de 40 tiendas en los Estados Unidos, Asia y particularmente China.

Su firma "H" cinturón fue mencionado en la canción persa grupo de rap Bazi Zed llamado Mesle hombre.

Sección V: Las nuevas guerras imperiales en Francia: Möet- Hennessy vs. Hermès

Una Guerra declarada:

El 23 de octubre 2010 LVMH anuncia públicamente que poseía el 14.2% del capital social de Hermès Internacional siendo su intención aumentar su participación en un 3%.

Además declaró que poseer derivados que pueden ampliar su intervención hasta el 17,1% con un costo total de compra de \$ 2 billones de dólares (1,45 mil millones de euros).

Al mismo tiempo aseguró a la familia Hermès que esta compra no afectaría sus planes y estrategias. Sin embargo la familia fue informada una hora después de la gestión del conglomerado.

En su declaración pública los voceros afirmaron: *“LVHM no tiene intenciones de tomar el control sobre la compañía o formar parte de la junta directiva obteniendo participación en la misma, nuestro objetivo es ser accionistas de largo plazo y de esta manera contribuir a la preservación de la empresa francesa icono de la moda.”*

Como no podía ser de otra manera las especulaciones surgieron de manera inmediata dando lugar a sospechas, puesto que en un corto plazo LVHM ha logrado de manera sistemática una gran participación en la empresa familiar.

Basándonos en los estados financieros de la empresa los títulos fueron adquiridos por LVMH a un precio promedio de \$80.50 por acción, lo cual es un valor significativamente menor que el rango medio operado por Hermès el cual rondaba los \$100 euros por acción.

¿Como LVHM logró la compra de tenencias a un precio medio de 80,5 euros, lo que significa un descuento del 54 por ciento al precio de cierre del viernes 22 de octubre de 2010 que fue de 176,2 euros?

Patrick Albadalejo representante de Hermès declaró que: *“Nadie sabe cómo ni cuándo LVHM compró los títulos. Hermès no ha sido negociada en el mercado por un monto aproximado de 80 euros en un ciclo aproximado de 18 meses”.*

Una teoría acerca de esta compra asevera que LVHM adquirió una pequeña participación por debajo del umbral de mercado cuando la acción se cotizaba alrededor de 80 euros y luego tuvo opciones para aumentar la participación en una fecha posterior. De esta manera se aseguró una ventaja sobre sus competidores puesto que Hermès es una marca atractiva a nivel mundial con un management de gran nivel, resultando una gran inversión.

Esta acción es investigada formalmente por la Autorité des Marchés Financiers (AMF).

Puesto que las condiciones bajo las cuales el grupo de lujo N ° 1 a cimentado su participación en Hermes, se realizó mediante derivados conocidos como swaps de acciones para evitar la declaración e información pública.

“Cualquier instrumento que permite la compra de acciones de otra empresa debe ser declarada”, según manifestó Jean-Pierre Jouyet presidente de AMF.

LVMH sostiene que espera el desarrollo de la investigación para demostrar que respetó las normas de AMF en cuanto a divulgación, información y notificación de sus actos. Pero incluso si LVMH es condenado y multado, lo peor que podría pasar es que perdería su derecho de voto durante dos años - que es de poca importancia ya que Hermes es una sociedad limitada cuyo control se basa firmemente con los accionistas de la familia.

Ante esta acción Hermès declaro que no teme que LVMH pueda tomar el control puesto que la familia conserva en su poder el 75% del paquete accionario, lo que le permite controlar la junta directiva.

Por lo tanto debe asegurarse que Arnault no explote cualquier punto débil de Hermès, puesto que tal estrategia le daría credibilidad en su "asalto a la empresa".

El temor no es infundado existen antecedentes de este tipo de accionar; en su batalla para ganar el control de Gucci (que finalmente perdió) Arnault demostró que estaba dispuesto a utilizar todas las tácticas de comunicación posibles para llegar su meta. Por ejemplo, negó que buscara el control de la misma justo antes de lanzar una oferta. Esta vez, Arnault dijo que no tenía intención de presentar una oferta para Hermès pero es poco confiable.

La Asociación Francesa de Pequeños Accionistas sostiene que la reglamentación no ha sido respetada, puesto que mantuvo en secreto sus intenciones de compra violando de esta manera el código de transparencia. Como es sabido es deber de las empresas informar a los accionistas de sus maniobras, puesto que estas pueden afectarlos de forma directa.

Es fundamental la batalla en los medios de comunicación para dibujar un mayor examen sobre los motivos Arnault y los medios parece ser el camino a seguir para Hermès ante un accionista potencialmente perturbador. Por ejemplo, podría hacer que gran parte del hecho de que LVMH acumulado una participación sin informar a ésta.

Según los estatutos de Hermès, cualquier accionista que compra más de un 0,5 por ciento de sus acciones, deberá declararlo a la empresa.

Arnault declaro: "No veo cómo la cabeza de una sociedad cotizada de ser habilitada por a un accionista permiso para a vender sus acciones. Por el contrario se supone que debe defender los intereses de todos los accionistas."

La estructura de Hermès establece que incluso con el 17 por ciento, LVMH no puede obtener representación en el consejo, o influencia, bloqueando la aprobación de las cuentas o pagos de dividendos. Pero puede hacer la vida difícil a Hermès pidiendo a los tribunales investigar las transacciones anteriores y presentar resoluciones en la reunión anual de accionistas y asesores jurídicos.

Para consolidar su unidad, los accionistas de la familia Hermès pueden entregar la totalidad de sus acciones a una firma externa de expertos financieros y legales, pero la medida podría ser contraproducente ya que algunos se resisten a la idea de perder la capacidad de vender sus acciones fácilmente en el mercado.

Incluso si los activos de Hermès no fuesen líquidos, Hermès no podría suprimir de la lista sus acciones sin el apoyo de LVMH y en los precios actuales, costaría € 4.400.000.000 comprar el 27 por ciento de la familia que aún no posee. Esto implica que tendría que asumir deuda lo que reduciría su valuación de mercado algo que los accionistas de la familia no aceptarían, con o sin LVMH.

Pierre Gode, vice-presidente de LVMH, declaró que comenzó a comprar acciones de Hermès en 2001, pero se mantuvo por debajo del umbral del 5 por ciento establecidos por el regulador bursátil francés. Luego, a la altura de la crisis financiera (2008), LVMH, decidió invertir en Hermès a través de derivados, ya que pensaba que el grupo era capaz de prosperar en la recesión.

Se promovió la inversión en Hermès a través de swaps de acciones que se paga en efectivo, no acciones. *"A principios de 2008, empezamos a invertir en contratos de derivados tomando como activo subyacente las acciones de Hermès"*.

Indagado sobre si LVMH había tenido la intención de convertir estos swaps más en acciones, dijo "absolutamente no".

Eso cambió en septiembre de 2010, cuando los swaps de acciones estaban a punto de llegar a su vencimiento. En este tipo de contratos, una vez llegado el término contractual los bancos que venden el producto financiero que deben tener el activo subyacente.

Así que cuando LVMH estaba a punto de cobrar el canje por el que se habría pagado cerca de 1 billón de euros, explicó Gode, muy probablemente los bancos implicados habrían vendido su 12 por ciento de participación en Hermes en el mercado abierto. En este escenario LVMH temió ante un grupo rival con gran interés en Hermès.

"No queríamos ver que estas acciones se dividieran en ciertas manos, había rumores en el momento de una empresa extranjera o de grupos de empresas chinas de inversión estaban interesados en ingresar al grupo".

Ante esta acción depredadora, Hermès tomó medidas de forma inmediata su defensa se basó en la firma de un contrato con BNP Paribas y el Bank of America Merrill Lynch. Además convocó a la Junta directiva para trazar una estrategia de control sobre el grupo.

Una de las opciones barajadas consiste en un pacto de accionistas y la creación de un grupo que concentre las acciones de la familia, las cuales no cotizarían en la bolsa, de esta manera se protegerían las tenencias de los descendientes. Estas posibles maniobras se añadirían a la ya existente estructura de asociación que concentra en los accionistas de la familia la toma de decisiones y hace prácticamente imposible que "outsiders" ingresen en este.

El director general adjunto Patrick Albadalejo en declaraciones a Reuters aseveró: *"La familia está considerando todas las opciones, pero todavía no ha tomado una decisión definitiva. Tal vez sea necesario reforzar las estructura"*.

En diciembre de 2010 los accionistas de la familia Hermes anunciaron la creación de un holding con más de 50 por ciento del capital de Hermès Internacional para protegerse de una adquisición por parte de LVMH. Pero todavía necesitan una prerrogativa especial de la AMF para evitar tener que lanzar una oferta pública de adquisición de toda la compañía, que normalmente se activa al pasar el umbral del 33 por ciento de propiedad.

Los accionistas consideran que han tenido el control de la empresa "de facto", ya que su inclusión en 1993, y el plan para pedir una reclasificación es sencillo permite agrupar sus participaciones en la nueva sociedad de cartera según manifestó uno de sus representantes, Puech, en el periódico francés Le Monde.

La decisión de la AMF es probable que tome semanas, sin embargo, y sin precedente jurídico, siguen yaciendo signos de interrogación sobre si la estrategia funcionará según lo previsto.

La cuestión es si se puede aplicar al caso de Hermès, porque implica un control pre-existente que, dadas las circunstancias, según parece nunca se han demostrado", dijo el abogado. La minoría de accionistas franceses (Adam) apelará contra la decisión por la AMF para otorgar a los accionistas de Hermes una exención total de adquisición.

"Con un holding que tiene 51 por ciento del capital, los accionistas que participen no serán los mismos que los que tenían 73 por ciento antes"

Un grupo de accionistas diferentes, han tomado el control, lo que significa que una oferta pública de adquisición es obligatoria.

Cuando los accionistas de Hermès se vieron obligados a hacer una oferta, en su lugar se podría abandonar la estructura de sociedad de cartera en favor de una serie de derechos de sobreseimiento. De lo contrario, tendría que encontrar alrededor de 1,8

millones de euros (2,4 mil millones) para comprar la participación excepcional de alrededor del 10 que por ciento no son propiedad de LVMH, dijo un analista.

"La especulación que rodea Hermès está lejos de terminar, (pero) fundamentalmente, la parte todavía parece sobrevalorado, con una prima promedio de 90 por ciento para el resto del sector".

Un intento de exclusión de cotización de bolsa para Hermès (HRMS.PA) y sus acciones tiene su encanto, pero sería muy costoso, un accionista de la familia y alto directivo dijo en un periódico.

Hermès es la creación de un holding para defenderse de su rival LVMH (LVMH.PA) No se inscriben a la bolsa, como es habitual, para obtener financiación, que no la necesita, sino para asegurar a los accionistas de la familia la liquidez de sus activos", dijo Guillaume de Seynes en el diario italiano Il Sole 24 Ore De Seynes

"Así que la idea tiene un encanto, pero como usted mismo dice, un coste muy elevado. La compra de participaciones de otros accionistas costaría hasta 4 millones de euros (5,3 mil millones).

Hermès tiene una capitalización de mercado de 16,6 millones de euros. De Seynes no hizo ningún comentario sobre la nueva explotación y una exención especial AMF de tener que pujar por Hermes.

La compañía explica que el movimiento no cambia el control de Hermès. La minoría de accionistas apelará cualquier exención concedida por la AMF.

Hermès tiene una estrategia a largo plazo, que no implica el crecimiento de los volúmenes a toda costa y que favorece la calidad y la creatividad, la adición de esta estrategia requiere de un conjunto estable de accionistas.

Hermès, el fabricante francés valuado en unos 7.000 euros (9.200 dólares), expresó a través de sus representantes que las tres ramas de su familia fundadora son "totalmente unidas en su deseo de mantener el control de la empresa de 173 años".

Las acciones de Hermès subieron €3.85, o 2.5 por ciento, a €160.5 de las 9:13 en París, aumentando el valor de la empresa en el mercado a 16,9 millones de euros.

LVMH cayó 25 centavos, o 0,2 por ciento, a €125.20, valorándola en 61,4 millones de euros.

El aumento de la participación reducirá aún más el porcentaje de las acciones de Hermès que se cotizan en bolsa.

Los inversionistas minoritarios en Hermès International SCA. Están apelando la decisión del regulador francés de que la familia fundadora del fabricante de bienes de lujo de formar una sociedad de cartera de su participación sin necesidad de pujar por las acciones restantes. Los inversores institucionales e individuales en los EE.UU., Bélgica Switzerlandand "presentarán un recurso para anular la decisión de la AMF". Un tribunal de París va a escuchar la apelación.

El grupo que comprende 52 miembros de la familia, tiene 50.2 por ciento de las acciones de Hermes y derecho de tanteo para comprar acciones de los participantes restantes. Veinte miembros de la familia con al menos una participación del 7 por ciento optó por salir.

Desde LVMH Mötet Hennessy Louis Vuitton SA, el mayor fabricante mundial de artículos de lujo, presentó un 17,1 por ciento de participación en el fabricante de bolso Birkin en octubre, la familia ha dicho que quiere mantener Hermès independiente. LVMH ahora es dueño de un 20,2 por ciento del capital social y, aunque ha dicho que no es la búsqueda de control o un asiento en el consejo hablar, el juego ha alimentado de adquisición.

La familia formó la sociedad de cartera con la condición de que no habría que hacer una oferta por el resto de Hermès, y ganó la aprobación de la AMF, después de argumentar que ello no cambió la estructura de control de la empresa.

El regulador se mostró de acuerdo, argumentando el 07 de enero de este año que la estabilidad con la que la familia había logrado su participación, su participación en la gestión de Hermes y la voluntad de confiar a sus acciones a una sociedad de cartera mostró que estaba actuando como un grupo familiar, tratando de llevar a sus acciones bajo un mismo techo.

Neuville argumentó en contra de ese punto de vista en las cartas a la AMF, la repetición de declaraciones anteriores de la familia que no actuaron en la unidad. La corte de apelaciones "sería confirmar o anular que, no tiene la autoridad para cambiar" la decisión de la AMF.

LVMH también apelará la decisión de la AMF. Su portavoz Olivier Labesse se negó a comentar sobre los planes de la compañía para una apelación.

El regulador francés del mercado de valores examinará la solicitud de exención de Hermès en la compra a los accionistas minoritarios como el fabricante de artículos de lujo trata de defenderse de una OPA (Oferta Pública de Adquisición) de LVMH.

El comité de dieciséis miembros de la AMF debate la cuestión.

Hermès decidió a principios de este enero de 2011 para crear un usufructo que permita a los accionistas de la familia controlar más del 50 por ciento del capital para defenderse contra la OPA hostil.

Legalmente, los accionistas, una vez unidos a través de un pacto o la celebración de una, pueden accionar, cuando su participación sube por encima de 33 por ciento.

Sin embargo, en determinadas circunstancias, pueden obtener una exención de la AMF.

LVMH ahora es dueño de 20.21 por ciento de Hermes, después de haber acumulado una discreta participación del 17,1 por ciento a partir de 2008, principalmente a través de derivados.

La familia fundadora de Hermès sorprendida y disgustada por la llegada de LVMH continúa sin éxito negociar con Bernard Arnault, accionista mayoritario de LVMH y director ejecutivo, a retirarse de su capital.

La asociación francesa de accionistas minoritarios ya ha dicho que se opone a Hermès en su cruzada para obtener una exención de compra de la AMF.

LVMH se mueve en Hermès a través de derivados conocidos como swaps de acciones, junto con las medidas de defensa de Hermes, han puesto de manifiesto las lagunas y debilidades en la regulación de la bolsa francesa. Equity Swaps había permitido LVMH para evitar tener que declarar su participación en la creación de Hermès.

Sus acciones cayeron hasta 3,7 % en el comercio de París después de que la Autoridad de Mercados Financieros dictaminó que las tres ramas de la familia no pueden que presentar una oferta completa.

La AMF concedió 31 exenciones en ofertas públicas de adquisición obligatoria en 2009, 22 de ellos en casos similares, según el informe anual del regulador de ese año, la información disponible más reciente.

La nueva compañía contará con más de 50 por ciento del capital y tienen derecho de preferencia sobre las acciones restantes en poder directamente por la familia.

Los accionistas de la familia necesitan un mecanismo que les permita vender sin LVMH. Las acciones de Hermès acciones cayeron hasta € 5.80 de € 152.25 y € 156.35, dando a la compañía un valor de mercado de 16,5 millones de euros

(21700000 mil dólares). Alrededor del 7 por ciento de los activos son objeto de libre comercio.

Actuando en concierto La familia fundadora, considera una reclasificación de sus acciones.

Colette Neuville, presidenta de los grupos minoritarios argumentó que una alineación oficial de las acciones de los familiares 'significaba que estaría actuando en concierto bajo las reglas de la AMF, que les obligan a hacer una oferta para el resto de los inversores.

"La operación propuesta se pone en total contradicción con la información suministrada al mercado desde su anuncio público", escribió Neuville el 04 de enero de este año en una misiva a la AMF, argumentando contra de la suspensión.

La propuesta de la familia "no respeta el principio de igualdad de trato para los accionistas" y "tendrá consecuencias perjudiciales para los inversores minoritarios". Neuville representa a inversionistas Hermes en Bélgica, los EE.UU. y Suiza en el conflicto de intereses. La nueva compañía no puede disuadir a LVMH de comprar más acciones.

Olivier Labesse, un portavoz de LVMH, se negó a comentar la actualidad. LVMH no puede hacer una oferta para todos los de Hermes al menos hasta el 23 de abril, de acuerdo a la reglamentación francesa.

Hermès (HRMS.PA) se ha defendido contra cualquier posible adquisición por parte de LVMH rival, poniendo en común en sus acciones en una empresa única de explotación, según informó el regulador bursátil francés (AMF). La AMF concedió permiso para que la mayoría de los accionistas de la familia de Hermes a agruparse para formar una sociedad única con más de 50 por ciento del capital de la empresa. Esta actuó como un modo de defensa contra cualquier posible adquisición por el holding francés LVMH.

La AMF sentenció que LVMH puede comprar más acciones de Hermès. Por otra parte, el regulador está investigando la compra encubierta de LVMH de las acciones de Hermes desde 2008, a través de la utilización de instrumentos derivados (swaps de acciones), lo que permitió al grupo para evitar declarar al respecto.

Sin embargo, algunos conocedores del mercado han especulado recientemente que más acciones de Hermes podrían ser vendidas en el mercado abierto y tomadas por LVMH, esto causó una caída en los índices de mercado de las acciones de Hermès.

La familia de Hermès de hecho, se ganó el derecho de consolidar todas las acciones de los miembros de la familia del fundador en una sociedad de cartera sin tener que lanzar una oferta pública para comprar las acciones restantes.

Una excepción que tiene la autoridad para otorgar financiamiento en el mercado señalando que esto no era más que una situación de hecho. Pero se encuentra al menos inicialmente protegido contra nuevos ataques por parte de LVMH, que ya posee el 20% de Hermès.

Fabrice Rémon Presidente de Deminor, asociación de defensa de los accionistas minoritarios aliada con la familia de Hermes se mostró complacida con la a la decisión de la AMF.

La Asociación para la Defensa de los Accionistas Minoritarios (Adam) tiene la intención de apelar esta decisión, desafiando en principio la posición de los herederos. Colette Neuville, su presidente, dijo que apelará a priori el 17 de enero. La solicitud de exención de la AMF fue presentada por 52 miembros de la familia de Hermès contando con el 62,85% del capital y el 71,9% de los votos. Entre ellos, 33 miembros están involucrados en la vida del grupo. Una docena de otros herederos poseen alguna participación del 10% que no se asocia. Los estatutos de la sociedad

de la nueva cartera futura prevén una participación de 50.2% del capital, de acuerdo con el documento publicado por la AMF, se estipula que las acciones pueden ser transferidos entre los miembros de la familia. Y siempre que se obtenga una "mayoría cualificada del 75%" de los accionistas.

Sección VI: Autoridades de control francesas

Marco regulatorio de la Autorité de la concurrence

Defensa de la competencia

La Autoridad de la Competencia es responsable de asegurar el buen funcionamiento de los mercados competitivos, una condición sine qua non para garantizar al consumidor los mejores precios y mayor selección de productos y servicios. Prácticas competitivas son perjudiciales para el consumidor final, que niegan la libertad de elegir el mejor precio. Pero también afectan el bienestar de forma más difusa, ya que son perjudiciales para la innovación, la eficiencia económica y, en última instancia, el crecimiento. Por lo tanto, la ley encomienda a la Autoridad la misión de preservar o restaurar la vitalidad competitiva.

Cuando los agentes económicos violan la ley de competencia, la Autoridad podrá recibir el archivo o introduzca de forma automática (más sobre las diferentes modalidades de referencias. A continuación, examina los hechos y, tras un procedimiento contradictorio, deberá, si es necesario, todas las medidas necesarias para detener estas prácticas. Prácticas anticompetitivas pueden adoptar diversas formas Ellos se clasifican generalmente en dos grupos principales:.. Los carteles, por un lado, y el abuso de posición dominante, por otra, a poner fin a estas prácticas, la Autoridad puede tener que tomar decisiones diferentes.

- **Acuerdos**

Un acuerdo se caracteriza por un diálogo entre los diferentes agentes económicos que deciden actuar en conjunto para ajustar su comportamiento, en lugar de diseñar sus estrategias de negocio de forma independiente, como requiere la ley. Estos acuerdos están prohibidos si impedir, restringir o falsear la competencia en un mercado. Las barreras de entrada para los competidores en un mercado, el intercambio de información sobre precios, cuotas de mercado son sólo algunos ejemplos. Los acuerdos se distinguen "horizontal", que implican varias empresas que compiten por el mismo tipo de acuerdos de producto o servicio "vertical" los acuerdos entre operadores en los diferentes niveles de la cadena económica, como entre los proveedores y distribuidores.

- **Abuso de posición dominante**

Contra de los acuerdos que son prácticas bilaterales o multilaterales, el abuso de posición dominante son en general las prácticas unilaterales que emanan de un agente económico que utiliza su posición de poder en un mercado para bloquear a excluir a sus competidores o impedir la llegada de nuevos operadores. Abuso de posición dominante puede adoptar diferentes formas: la exclusividad, descuentos incluidos, precios predatorios, etc.

- **Las decisiones tomadas por la Autoridad**

La Autoridad, después de un procedimiento contradictorio en el que todas las partes han argumentado sus puntos de vista, decidimos que no hay razón para continuar el procedimiento (la decisión no se aplica), o rechazar la remisión por falta de pruebas (rechazo). Pero también puede encontrar la existencia de violaciones, imponer sanciones, imponer medidas cautelares u obtener compromisos firmes de cambio de conducta voluntario para el futuro.

Tipos de Sanciones:

Medidas de precaución:

Ante una situación de emergencia que requiera una intervención inmediata, la autoridad de competencia puede tener que imponer medidas provisionales, en espera de una decisión sobre el fondo. La decisión se produce en muy corto, generalmente de tres a cuatro meses después de la remisión. Este tipo de medida puede estar justificada en casos de amenaza grave e inmediata para un sector económico o empresa. Puede adoptar la forma de una orden judicial, tales como la supresión de las cláusulas contrarias a la competencia en una modificación del contrato de las disposiciones legales o la terminación de la denigración de los competidores, etc.

Penalizaciones:

La pena de la Autoridad podrá imponer una sanción, en teoría, hasta el 10% del volumen de negocios en todo el mundo de la empresa. Es proporcional en cada caso a la gravedad de la práctica, el daño ocasionado al sector de la economía, la situación de la empresa y la posible repetición de los hechos. (Para obtener más información, consulte la sección de sanciones.) Si la empresa se compromete a no impugnar las acusaciones y se compromete a modificar su comportamiento en el futuro, se puede conseguir una reducción de la pena impuesta.

El mandato de la Autoridad:

También podrá exigir al infractor para que cese la conducta anticompetitiva denunciada o, de manera positiva, para cambiar su comportamiento para cumplir con la ley de competencia. El incumplimiento de requerimiento Si resulta que una orden anterior no se cumplió, la Autoridad tiene la opción de obtener una orden por incumplimiento de mandato judicial y, posiblemente acompañada de multas.

Orden de publicación:

El fin de dar publicidad suficiente a la decisión, la Autoridad tiene el poder de ordenar la publicación por la prensa. En general, este es un extracto de la decisión, explicando la razón de la condena, que se publica. El objetivo es entonces a informar a las empresas y el público en general de la nocividad de la conducta ilícita.

Las decisiones implican compromisos:

Alternativas a la acción legal, el procedimiento de compromisos permite a la empresa a la que una práctica compatible con el Derecho de la competencia es sospechoso de presentar a la Autoridad de compromisos para poner fin a estas preocupaciones, antes de cualquier notificación de quejas. Después de realizar una prueba de mercado (la publicación de los compromisos propuestos en su sitio web con el fin de recoger comentarios de las partes interesadas), la Autoridad podrá, después de algunos ajustes a veces obtenidos, aceptar y cerrar el caso. Lo hizo, sin embargo, nunca una obligación, sobre todo si se considera que esta no es la mejor solución. Una declaración del caso, resumiendo las decisiones de la Autoridad en la materia y dando a las empresas una guía práctica sobre la realización de las actuaciones está disponible en su página web.

Control de prácticas anticompetitivas:

La existencia de una competencia sana y es un verdadero motor para el crecimiento económico y la preservación del poder adquisitivo. Toman la forma de los cárteles o los abusos de posición dominante, prácticas anticompetitivas son susceptibles de producir efectos muy negativos para los consumidores y las empresas, especialmente las PYME. Estos posibles efectos han sido cuantificados por economistas. Se cree

que el más grave de ellos, los cárteles, puede conducir a un aumento artificial de los precios hasta 20 o 30%.

Las sanciones pueden ser impuestas por la práctica anticompetitiva son adecuadas y proporcionadas a cada especie, en función de su gravedad, la situación individual de la empresa que ha cometido y el daño a la economía y la reiteración. Predecesor de la Autoridad de la Competencia, el Consejo de la Competencia ha adoptado una política de disuasión creíble en todos los casos en que la pena que parecía ser la solución más adecuada. La Autoridad es la continuación de este trabajo, que es esencial para preservar el bienestar de los consumidores y las empresas que juegan por las reglas del juego.

Para detener este comportamiento y sancionar, la autoridad de competencia tiene varios instrumentos. Medidas cautelares y las órdenes de más para su publicación en la prensa, la Autoridad podrá imponer una sanción pecuniaria. La orden judicial La autoridad de competencia puede conminar al agresor a poner fin a prácticas anticompetitivas se quejó de la práctica anticompetitiva, o positivamente, para cambiar su comportamiento cuando la situación de emergencia que justifica la autoridad para intervenir sin esperar una decisión sobre el fondo.

El orden de publicación el fin de dar publicidad suficiente a la decisión, la autoridad de competencia tiene el poder de ordenar la publicación a través de la prensa. Generalmente, este es un extracto de la decisión, explicando la razón de la condena, que se publica. El objetivo es entonces a informar a las empresas y el público en general de la nocividad de la conducta ilícita.

La Penalización:

Volumen de negocios del grupo al que pertenece la empresa (artículo L. 464-2 del Código de Comercio) Cuatro criterios se determina el importe de la multa: la gravedad de la práctica, el alcance de los daños causados a la economía, la situación individual de la empresa y la posible repetición de los hechos. Y la naturaleza represiva de la pena de disuasión.

Las sanciones económicas establecidas por la autoridad de competencia tienen una doble naturaleza represiva y disuasoria. Represivas en primer lugar, porque castigar a un comerciante que ha violado la ley de competencia. Preventiva a continuación, en la medida en que su importe debe disuadir a la organización sancionado a reincidir y otros agentes económicos a adoptar tal comportamiento.

La autoridad garante de la economía pública:

El importe de la multa no es pagada entregado a las víctimas de conductas anticompetitivas en cuestión, pero se recupera por el Tesoro .Las sanciones impuestas por la Autoridad, de hecho, la intención de hacer cumplir la ley y no para reparar los daños sufridos por las partes. Para la reparación de dicho perjuicio, sin embargo, puede recurrir a los tribunales civiles para reclamar daños y perjuicios.

Los procedimientos negociados

Los compromisos sobre los compromisos, política de competencia:

El acto de compromiso permite a las empresas a desarrollar, y de forma proactiva las soluciones negociadas que se ocupan de los problemas de competencia de la Autoridad. Si es aceptada, estas propuestas compromisos en respuesta a una evaluación preliminar de la Autoridad puede terminar el procedimiento antes de que cualquier declaración de infracción. La aplicación del procedimiento de compromisos acelerará la resolución de determinados casos, centrándose en la recuperación temprana y la competencia constructiva, y por lo tanto libera más

recursos para el examen de los delitos más graves. Contribuye a la eficacia de la regulación de la competencia, a las empresas y los consumidores.

Las prácticas son afectadas por las resoluciones compromisos hasta la fecha son esencialmente prácticas unilaterales y verticales con las que se puede restringir el acceso al mercado. El uso del acto de compromiso ha demostrado ser particularmente adecuados en las siguientes situaciones:

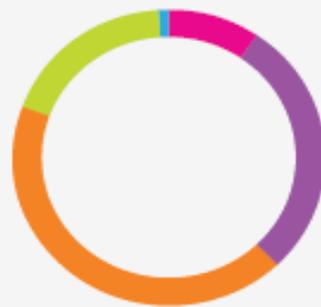
- Para garantizar la coordinación entre el derecho de la competencia y los derechos de propiedad intelectual, por ejemplo, en caso de denegación de acceso a los recursos escasos;
- para garantizar una competencia efectiva en los mercados sometidos a la liberalización;
- En industrias caracterizadas por el cambio tecnológico o el comercio, tales como el desarrollo de las ventas por Internet

La Autorité de la concurrence en números:

KEY FIGURES FOR 2009

Output

A few figures



- 40 antitrust decisions on the merits
- 2 antitrust interim measures
- 21 with drawsals - discontinuances
- 62 competition opinions and market studies
- 94 merger decisions

63

ANTITRUST DECISIONS

62

OPINIONS AND MARKET STUDIES

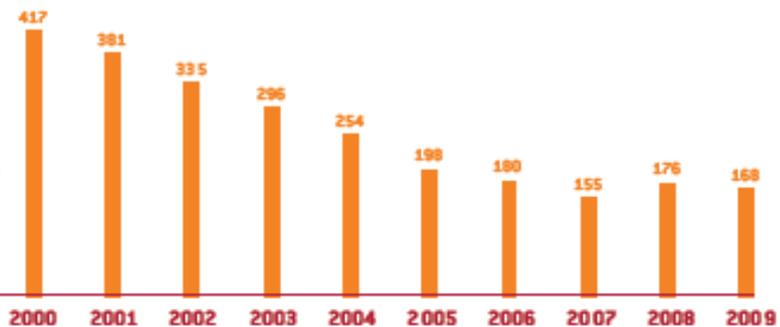
94

MERGER DECISIONS

Pending cases

Trends (excluding mergers)

In 2009, the number of cases closed was higher than the number of new cases, leading to a further reduction in the caseload.



Merger review

Decisions

Clearances	85
Clearances subject to commitments	3
Inapplicability decisions finding the control to be inapplicable	6
Total	94

Markets

Markets where the Autorité was most active in 2009 (excluding merger review).

16	Distribution
11	Telecoms/Postal
11	Services
9	Publishing/Media/Press
8	Transports
8	Health
8	Vehicles
7	Building and civil engineering/Construction
5	Industry
4	Energy
3	Agriculture/fishing
3	Wood
3	Waste management

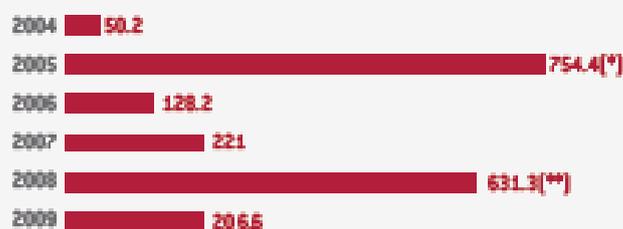
Sanctions

In 2009, the Autorité de la concurrence issued 15 decisions imposing penalties for a total amount of 206.6 million Euros.

Type of practices sanctioned

Abuses of a dominant position	4
Cartels and other anti-competitive agreements	9
Mixed decisions (anti-competitive practice + abuses of a dominant position)	2
Non compliance with injunction	0
Total	15

Trends in penalties over the last 6 years (in millions of Euros)



(*) Of which 534 million Euros imposed in the mobile phone sector

(**) Of which 575.4 million Euros imposed in the sector of trade in steel products

Appeals filed with the Paris Court of Appeal (as of 30 April 2010)

	2005	2006	2007	2008	2009
Number of appeals filed	28	15	25	12	12
Number of decisions upheld:	23	11	18	10	8
+ decisions rejecting/finding the appeal inadmissible and with draws	16	9	16	7	8
+ partial overturning/holding on the merits of the case	7 ¹	2 ²	2 ¹	3 ⁴	
Total appeals examined	28	15	25	12	8
Cases pending	0	0	0	0	4
% decisions upheld/total appeals examined	82	73	72	83	100

The results of the appeals filed against the 2009 decisions are not yet all known on the date of drafting of this document, some cases still being pending.

1. Decisions 05-D-39; 05-D-36; 05-D-43; 05-D-58; 05-D-66; 05-D-67 and 05-D-75 | 2. Decisions 06-D-03 and 06-D-13 | 3. Decisions 07-D-15 and 07-D-50 | 4. Decisions 08-D-32; 08-D-30 and 08-D-32

Autorité des Marchés Financiers (AMF)

1. Descripción:

La Autorité des marchés financiers (AMF), creada por la Ley de Seguridad Financiera, de 1 de agosto de 2003. Se formó de la fusión de las operaciones de la Comisión des de bolsa (COB), el Conseil des marchés financiers (CMF) y el Conseil de la disciplina de la Gestión Financiera (CDGF). El objetivo de fusionar estos órganos era mejorar la eficiencia del sistema de regulación financiera de Francia y para darle mayor visibilidad. La AMF es un organismo público independiente con personalidad jurídica y autonomía financiera. Su misión es:

- salvaguardar las inversiones en instrumentos financieros y en todos los ahorros y otros vehículos de inversión
- asegurarse de que los inversores reciban
- material de información ordenada mantener los mercados financieros.

La AMF también presta su apoyo a la regulación de los mercados financieros a nivel europeo e internacional.

Se compone de:

- un Consejo con 16 miembros
- un Comité de Aplicación con 12 miembros especializados
- Comisiones consultivas

El ministro de Hacienda designa un representante del Gobierno que tiene un puesto sin derecho a voto en todos los órganos de la AMF. El Presidente de la AMF es nombrado por decreto del presidente de la República por un período no renovable de cinco años. La AMF cuenta con un equipo encabezado por un Secretario General. El personal está compuesto por servidores públicos en virtud de contrato, los empleados privados y funcionarios públicos. Al cierre del ejercicio 2008, el número de empleados fue de 373.

2. Responsabilidades:

La AMF tiene cuatro tipos de responsabilidades:

- Reglamentación
- Autorización
- Supervisión
- Ejecución

Tiene jurisdicción sobre:

- Finanzas Corporativas y actividades de divulgación: La AMF regula las actividades de finanzas corporativas y la divulgación de las sociedades cotizadas. Estas empresas están obligadas a informar periódicamente al público sobre su negocio, los resultados y las transacciones financieras. La AMF supervisa y controla la información para asegurar que sea exacta, precisa, justa y oportuna y que se difunde a la comunidad financiera en su conjunto.
- Productos de inversión colectiva (1): La AMF autoriza la creación de duración indefinida y fondos de inversión cerrados. Se verifica la información que figura en los folletos simplificados que se debe proporcionar a los clientes antes de invertir en cualquier producto. En el caso de productos complejos, como los fondos

estructurados, la AMF se asegura de que las características especiales de los productos de tesis y sus efectos se describen con claridad a los inversores.

- Mercado y la infraestructura: La AMF establece los principios de organización y funcionamiento aplicables a los operadores del mercado, como Euronext París, que organiza el comercio de acciones, títulos de renta fija y derivados, los sistemas de liquidación de valores y los depositarios centrales de valores, como Euroclear France. La AMF también aprueba las normas de funcionamiento de las cámaras de compensación, como Clearnet, que centralizan las operaciones sobre una base diaria, y que establece los requisitos de funcionamiento para los miembros de compensación.

- Proveedores de Servicios: (entidades de crédito autorizadas para prestar servicios de inversión, empresas de inversión, sociedades de gestión, los asesores de inversión financiera, marketing directo). La AMF establece las normas de conducta y otros requisitos aplicables a los profesionales autorizados para prestar servicios de inversión. Se autoriza a las sociedades de gestión. La AMF aprueba las organizaciones profesionales que representan a los asesores financieros de inversión (FIAS). Además, la AMF monitorea de marketing directo que trabajan para las empresas de gestión de inversiones.

La AMF también está facultada para llevar a cabo inspecciones e investigaciones. Su ejecución Comité podrá imponer multas o sanciones para sancionar las infracciones del Reglamento General de la AMF y obligaciones profesionales. Si el delito se sospecha, la Junta AMF se refiere el informe de inspección o investigación a la fiscalía. El Defensor del Pueblo AMF provee asistencia a los inversores no profesionales (los consumidores y las asociaciones sin fines de lucro). Además de promover la comprensión de los mercados financieros, oficia de Defensor del Pueblo las quejas sobre la información financiera, la ejecución de órdenes, las transferencias de cuentas de valores y gestiones de activos. También se buscan fuera de arreglos extrajudiciales en caso de controversias entre inversores individuales y empresas.

AMF Ombudsman:

El Defensor del Pueblo AMF y el equipo de mediación están disponibles para contestar sus preguntas y, si es necesario, para organizar un procedimiento de mediación. Esta página web le explicará cómo usted puede aprovechar los servicios del Defensor del Pueblo y le daremos algunos consejos útiles para la toma de decisiones de inversión y hacer el seguimiento de sus inversiones.

En el caso de un conflicto, la Oficina del Defensor del Pueblo puede ayudar a las partes para llegar a un acuerdo fuera de la cancha y evitar acciones legales. No actúa como abogado de cualquiera de las partes o como juez. Una carta rige este procedimiento, que es gratuito, confidencial y electivo (que requiere el consentimiento de ambas partes).

Precaución: Antes de solicitar asistencia de la Oficina del Defensor del Pueblo, debe contactar con su intermediario financiero o la sociedad en la que es accionista. La Oficina del Defensor del Pueblo no tiene competencia en materia de impuestos, seguro de vida o bancarios (cobro de intereses, préstamos, sobregiros, etc.) Il no aconseja sobre las oportunidades de inversión. No puede intervenir en caso de una auditoría o investigación AMF está en marcha o si los procedimientos judiciales ya se han iniciado.

¿En qué casos actúa el ombudsman?

El Defensor del Pueblo interviene en disputas relativas a la información de los inversores, la ejecución de órdenes (plazo de entrega, el contenido de la orden), gestión de cartera y custodia.

Procedimiento de mediación:

El procedimiento de mediación AMF es gratuito. Cada parte presenta su posición en la controversia y produce copias legibles de los documentos justificativos en su poder (por ejemplo, cuenta los acuerdos, mandatos discrecionales, formularios de suscripción, confirmaciones de transacciones, estados de cuenta, informes de gestión, cartas, correos electrónicos, capturas de pantalla, etc.) Ambas partes se escuchan y dejar constancia escrita se mantiene el procedimiento. El Defensor del Pueblo puede pedir a las partes a reunirse. Él tratará de encontrar una solución aceptable para ambas partes, y estas le indicarán si están de acuerdo con ella. Si lo hacen, el Defensor del Pueblo se vea que se ponga en vigor. Las partes pueden modificar la solución o decidir en cualquier momento dar por terminado el procedimiento.

Tips

a) Antes de la Investigación:

- Verifique que el intermediario financiero con el que realizar sus pedidos o que administra su cartera ha sido aprobado por: ♣ la AMF, si se trata de una sociedad de gestión de activos,
 - ♣ La CECEI, si es un banco autorizado para prestar servicios de inversión o un proveedor de servicios de inversión (por ejemplo, un corredor de bolsa), etc.
- Verifique que el producto que se ofrece (instituciones de inversión colectiva, etc.) ha sido aprobado o autorizado para la comercialización (a través de un pasaporte de productos) (<http://www.amf-france.org>> esquemas de inversión colectiva).
- asegurarse de que cualquier oferta pública de valores (oferta pública inicial, fusión, etc.) ha sido autorizada por la AMF. Esto se puede hacer por el control de la información sobre las empresas que cotizan en bolsa en <http://www.amf-france.org> decisiones> y revelaciones.

- Es importante leer con atención:
 - ♣ Todos los contratos antes de firmarlos (acuerdo de cuenta de valores, derivados de las hojas de plazo, poder notarial para la gestión de carteras) y, en particular la sección relativa a las tasas y cargos;
 - ♣ La documentación que su intermediario está obligado a dar a usted antes de hacer pedidos o invertir en un fondo de inversión colectiva: los documentos de contratos de futuros y opciones, los folletos de las instituciones de inversión colectiva, etc.
 - ♣ Pida una explicación de algo que no entiendo. No se supone que es un experto en finanzas.
 - ♣ Pida un periodo de reflexión para volver a leer la documentación y pensar sobre su decisión si aún no lo ha tomado una decisión. Su firma es vinculante.
 - ♣ Pida una descripción precisa de los objetivos de inversión que persigue el gestor de la cartera.

- ♣ Prestar atención a la duración recomendada de inversión y / o plazos de reembolso indicado en el folleto.
- ♣ Pida una confirmación por escrito sobre el nivel de riesgos que han acordado aceptar y los que le han negado.
- ♣ Diversificar sus inversiones

Mediación de la Carta, en aplicación del artículo L.621-19 del Código Monetario y Financiero, la Autoridad de Mercados Financieros está autorizado a recibir los créditos correspondientes a materias que sean de su jurisdicción de cualquiera de las partes interesadas, y para tratar con ellos adecuadamente. En su caso, se propone un fuera de la solución extrajudicial de los litigios puestos en su conocimiento, a través de la conciliación o la mediación. La presentación de una controversia a la Autoridad de Mercados Financieros para encontrar un acuerdo fuera de la cancha, implica la suspensión de la prescripción de los procedimientos civiles y administrativos. Comienza a correr de nuevo cuando la Autoridad de Mercados Financieros declara la mediación como terminó. La Autoridad de Mercados Financieros coopera con los reguladores de mercado de valores extranjeros en la resolución de los litigios transfronterizos.

Comité de Aplicación de la AMF

Una característica novedosa de la Autorité des marchés financiers (AMF) es que se compone de dos cuerpos con la responsabilidad colectiva: la Junta Directiva y un comité con competencia exclusiva para imponer multas y sanciones. Este Comité de Aplicación cuenta con doce miembros, ninguno de los cuales también es miembro de la Junta:

- Dos concejales del Consejo de Estado designado por el Vicepresidente de ese órgano;
- Dos jueces del Tribunal de Casación designado por el Presidente del Tribunal Supremo de ese tribunal;
- seis personas calificadas con experiencia jurídica y financiera y experiencia en la emisión de valores y de instrumentos financieros inversiones, designado por el ministro de Hacienda, previa consulta con las organizaciones representativas de los valores de emisión de las empresas industriales y comerciales, empresas de gestión de fondos y otros inversores, los proveedores de servicios de inversión, las empresas del mercado, las cámaras de compensación, los operadores de los sistemas de liquidación y depositarios centrales de valores
- dos representantes de los trabajadores de los proveedores de servicios de inversión, empresas de gestión de fondos, las empresas del mercado, las cámaras de compensación, sistemas de liquidación y depositarios centrales de valores, designado por el Ministro de Hacienda, previa consulta con los sindicatos y asociaciones representativas de los empleados.

El Presidente es elegido por los miembros del Comité, de entre los cuatro magistrados del Consejo de Estado y del Tribunal de Casación que lo integran. El Comité podrá crear divisiones de seis miembros cada uno, presidido por uno de sus servir Consejo de Estado o jueces del Tribunal de Casación. Las funciones de los miembros del Comité de Aplicación son incompatibles con los de los miembros del Comité de Observancia de los miembros del Consejo para un mandato de cinco años, renovable una vez. La mitad del Comité de Aplicación se renueva cada treinta meses.

Procedimientos de sanción de la AMF:

La creación de un Comité de Aplicación, que se separa de la Junta, se reúne el requisito de que la función del fiscal y disciplinario de la AMF deben estar separados.

Hay cuatro etapas en el proceso de ejecución:

- Supervisión e investigaciones: iniciadas y realizadas bajo la dirección del Secretario General de la AMF;
- Apertura de un expediente sancionador: decidido por el Consejo de la AMF, que emite una declaración de denuncia y remite el caso al Comité de Aplicación después de examinar el informe de inspección o investigación;
- Práctica de pruebas: a cargo de un miembro del Comité de Aplicación que actúa como ponente;
- La imposición de sanciones o multas: ordenado por el Comité de Aplicación.

El Comité de Aplicación no puede conocer de un caso basado en hechos que ocurrieron más de tres años antes si no hay una acción que contribuye al descubrimiento, la declaración o el castigo de los hechos ha tenido lugar durante ese período.

Procedimientos sanciones iniciales:

Los informes sobre las inspecciones y verificaciones ordenadas por el Secretario General se refieren a la Junta. A la luz de estos, el Consejo podrá decidir iniciar un procedimiento de sanción o no.

- Sanción procedimiento (Art.R621-38 y siguientes, Código Monetario y Financiero):

Si la Junta decide iniciar un expediente sancionador, que sirve una declaración de denuncia a la persona cuya conducta se cuestiona, por carta certificada con acuse de recibo, o por carta entregada personalmente con acuse de recibo firmado, o por orden de agente judicial, junto con el inspección o informe de investigación. La declaración de la queja se refiere al Presidente del Comité de Aplicación.

La persona que es objeto de la denuncia ("el demandado") tiene dos meses para presentar una respuesta por escrito al Presidente del Comité de Aplicación. La declaración de la queja confirma la duración del período de respuesta, sino que también informa al demandado de que más información y copias de la evidencia puede ser obtenida por parte del Comité de Aplicación y que él o ella puede estar asistido o representado por un asesor.

El Presidente de la Comisión de Aplicación asigna el caso, ya sea a la Comisión en pleno o a una de sus divisiones, y designa a un miembro del Comité de Aplicación para que actúe como ponente. El ponente podrá solicitar la asistencia del personal de la AMF, si es necesario. El demandado podrá ser oído, a petición propia o si el ponente considera oportuno. El ponente también se puede escuchar cualquier persona que considere necesario.

Si el ponente considera que existen motivos adicionales para que la queja o para las personas en cargos distintos de la parte demandada, que presente una petición a tal efecto a la Junta. La Junta actúa a petición de la ponente, de conformidad con las disposiciones del Código Monetario y Financiero. El ponente elaborará un informe sobre los resultados de este proceso y lo envía al destinatario por carta certificada con acuse de recibo, o por carta entregada personalmente con acuse de recibo

firmado, o por orden de agente judicial. El demandado se ordena la comparecencia ante el Comité de Cumplimiento o una de sus divisiones en un plazo que no podrá ser inferior a treinta días naturales. Se les notifica por carta certificada con acuse de recibo, o por carta entregada personalmente con acuse de recibo firmado, o por orden de agente judicial. En la carta se informa al demandado de que él o ella tienen quince días naturales para presentar observaciones escritas sobre el informe. El ponente considera que existen motivos adicionales para que la queja o para las personas en cargos distintos de la parte demandada, que presente una petición a tal efecto a la Junta. La Junta actúa a petición de la ponente, de conformidad con las disposiciones del Código Monetario y Financiero. El ponente elaborará un informe sobre los resultados de este proceso y lo envía al destinatario por carta certificada con acuse de recibo, o por carta entregada personalmente con acuse de recibo firmado, o por orden de agente judicial. El demandado se ordena la comparecencia ante el Comité de Cumplimiento o una de sus divisiones en un plazo que no podrá ser inferior a treinta días naturales. Se les notifica por carta certificada con acuse de recibo, o por carta entregada personalmente con acuse de recibo firmado, o por orden de agente judicial. En la carta se informa al demandado de que él o ella tienen quince días naturales para presentar observaciones escritas sobre el informe.

Descalificación:

Cualquier miembro del Comité de Cumplimiento tiene derecho a retirarse de expedientes sancionadores. En este caso, cuando se reúna la Comisión, la persona se sustituye de conformidad con los términos del artículo R.621-7. El demandado podrá impugnar un miembro del Comité en las siguientes condiciones:

1 ° el ponente puede ser impugnada dentro de un mes desde el anuncio de su cita previa;

2 ° miembro de la división debido a deliberar el caso puede ser impugnado dentro de los 14 días del anuncio de la adhesión de la división,

3° si el demandado no es informado del motivo de descalificación en el plazo previsto en los apartados 1 ° o 2 °, se puede impugnar cualquier miembro a más tardar al final de la reunión del Comité de Aplicación.

La solicitud de recusación hecha por el demandado o su representante. Toma la forma ya sea de un instrumento ante la Secretaría del Comité de Observancia, que emite un recibo o una declaración grabada por la secretaría en un informe. Que se valide, la solicitud debe indicar con precisión los motivos de descalificación y acompañadas de las pruebas correspondientes. La secretaría envía una copia de la solicitud al miembro del Comité en cuestión, que luego debe retirarse del caso hasta que una decisión ha sido tomada. Una vez informados de la solicitud, el miembro tiene ocho días en que, o bien aceptar la descalificación o rechazarla y explicar por qué.

Si el miembro acepta la solicitud de descalificación, él o ella se sustituyen. Si no, los votos Comisión de la solicitud. El demandado o su representante se informan por cualquier medio de la fecha en que se examinó la solicitud, así como la posibilidad de presentar observaciones verbales. El miembro recusado no está presente cuando la Comisión adopte su decisión. El rapporter toma parte en las deliberaciones con tal de que no sea parte del miembro cuestionado. El Comité informa tanto a la persona que hace la solicitud y el miembro cuestionado su decisión. Si la recusación es aceptada, el miembro en cuestión se sustituye. Las medidas adoptadas por los miembros descalificados antes de que se informó de la solicitud de descalificación no podrán ser impugnadas. La decisión del Comité, no pueden ser objeto de recurso por

separado, sino que debe ser objeto de recurso, junto con la decisión final con respecto a las quejas.

Comité de Observancia:

La audiencia se basa en un procedimiento contradictorio. La audiencia podrá celebrarse en público. Sin embargo, sin consultar ni a petición del demandado, el Presidente de la Comisión (o la división) podrá llevar a cabo todas o parte de los debates a puerta cerrada por razones de orden público, la seguridad nacional o si una audiencia pública pondría en peligro el secreto profesional o cualquier otro secreto protegido jurídicamente. El Presidente de la Comisión (o la división) es responsable de mantener el orden durante la audiencia. El Consejo está representado en la vista por una persona designada a tal efecto por el Presidente de la AMF. La persona no es necesariamente un miembro de la Junta o el personal de la AMF.

En primer lugar, el ponente presenta su caso. El Director General de Hacienda o sus representantes podrán presentar sus observaciones. El representante de la Junta también podrá presentar observaciones en apoyo de las imputaciones formuladas en contra del demandado. El demandado y su asesor, si lo tiene, a continuación, presentar los argumentos en defensa. El Presidente de la Comisión (o la división) se puede escuchar a cualquier persona que considere necesario. El demandado y su consejero tienen derecho a tener la última palabra. Si el Comité (o división) decide que no tiene suficiente información, que indica al ponente a proseguir sus investigaciones. Cuando la audiencia se haya completado, el Comité (o división) tome su decisión. Sólo sus miembros y un empleado AMF, en calidad de secretario de vista, están presentes, el ponente y el Director General de Hacienda o su representante abandonar la sala.

El secretario de la audiencia elabora un informe, firmado por el Presidente de la Comisión (o la división), el ponente y el propio secretario, antes de ser remitida a los miembros del Comité de Aplicación y el Director General de Hacienda o su representante

Settlement (Art. L621-14-1, Monetary and Financial Code)

cuando el informe de investigación o de inspección elaborado por la Autorité des marchés financiers (AMF) cita un incumplimiento de las obligaciones profesionales por las personas mencionadas en el 9 del punto II del artículo L.621-9, en A y B del punto II del artículo L. 621-15, con la excepción de las personas mencionadas en el 3,5 y 6 del artículo II de L621.9, con la participación de las obligaciones profesionales mencionados en el artículo L.621-17, el Consejo envía una declaración de denuncia a la persona pertinente , que puede ir acompañada de una oferta de arreglo. Esta propuesta suspende el período de tiempo relevante en el que hay que tomar medidas. Cualquier persona a quien se compromete a una solución se ha propuesto a pagar una suma a la Tesorería que no exceda el total de las multas aplicables en virtud del artículo III L.621-15, en un acuerdo con el Secretario General de la AMF. El acuerdo se presenta a la Junta para la validación, sobre la que luego va a la Comisión de Aplicación para su aprobación. El acuerdo aprobado se convierte en público.

Si no hay acuerdo es aprobado o si hay un incumplimiento de este acuerdo, el Comité de Aplicación recibe la instrucción de la denuncia. Las decisiones adoptadas por la Junta y el Comité de Aplicación están sujetas a apelación.

Sanciones:

El Comité podrá imponer sanciones a las siguientes personas:

- Entidades profesionales bajo la supervisión de la AMF, en caso de incumplimiento de las obligaciones profesionales establecidas por la ley, reglamentos o normas de conducta profesional aprobado por la AMF;
- Las personas naturales (individuos) bajo la autoridad de o en nombre de dichas entidades;
- Cualquier otra persona cuyas prácticas contrarias a disposiciones legales o reglamentarias, cuando estas prácticas atentan contra los derechos de los inversores o poner en peligro el funcionamiento ordenado de los mercados.

Profesionales supervisadas por la AMF son susceptibles de sanciones relacionadas con la realización de su actividad empresarial, es decir, una advertencia, amonestación o inhabilitación temporal o definitiva en la prestación de algunos o todos los servicios prestados anteriormente. En lugar de, o además de, las sanciones, el Comité de Aplicación también puede imponer una multa de hasta €100 millones o diez veces cualquier beneficio obtenido. El dinero se deposita en el fondo de garantía a la que está afiliada la persona sancionada o, en su defecto, a la Tesorería.

Individuos que actúan bajo la autoridad o en nombre de los profesionales puede ser objeto de una advertencia, suspensión amonestación, provisional o retirada de su licencia profesional, y una prohibición temporal o permanente en la realización de algunas o todas las actividades empresariales. En lugar de, o además de, las sanciones, el Comité de Aplicación también puede imponer una multa de hasta tiempos €15 millones o diez cualquier beneficio obtenido en el caso de las prácticas mencionadas en el punto II c. y d. del artículo L621-15, o, en otros casos, hasta € 300.00 o quince veces cualquier beneficio obtenido. El dinero se deposita en el fondo de garantía a la que está afiliada la persona en cuyo nombre la autoridad o la persona sancionada actúa; en su defecto, el dinero se paga a la Tesorería. Otras personas que cometen actos mencionados en el s. II y d. del artículo L621-15 puede estar sujeto a multas de hasta €100 millones o diez veces el importe de los beneficios obtenidos. El dinero se paga a la Tesorería

Comité de Observancia de la decisión

La decisión del Comité de Observancia menciona por nombre a los miembros de la Comisión (o la división) que se refirió al caso. El demandado es informado mediante carta certificada con acuse de recibo, o por carta entregada personalmente con acuse de recibo firmado, o por orden de agente judicial. La decisión se comunica al Director General de Hacienda o su representante y al Presidente de la AMF, que informa a la Junta.

La decisión relativa a un proveedor de servicios de inversión que no sea una sociedad de gestión de inversión, también se comunica a la Autoridad de contrôle prudentiel (ACP). La decisión también establece las tasas que han de persecución a cargo de la persona que ha sido sancionado. El Comité de Aplicación podrá publicar la decisión de sanción en cualquier publicación, revista o informe que desee. Si, sin embargo, la publicación podría perturbar seriamente los mercados financieros o causara un daño injustificado a las partes implicadas, el Comité podrá decidir no publicar la decisión. El presidente de la AMF, previo acuerdo con la Junta, dentro de un período de dos meses a partir de la fecha de notificación. En el caso de apelación por el demandado,

el presidente de la AMF podrá, por el mismo derecho, de interponer un recurso. Las apelaciones son oídas por el Tribunal de Apelación de París, a excepción de las sanciones relativas a las empresas reguladas o personas (proveedores de Internet, marketing directo, asesores de inversiones, los custodios, los miembros de los mercados regulados, etc.) que son vistas por el Conseil d'Etat.

Conclusiones:

“Ante todo es mi deber para con el Cema, profesores, staff y quienes estuvieron conmigo a lo largo de estos años agradecer su apoyo en todas las etapas de la maestría, fundamentalmente en este último y gran paso.

Este trabajo está dedicado a los pilares de mi vida: mi abuela Clara (Mamina) y quienes ya no están conmigo pero que se que me acompañan mis queridos Tata y Nano, gracias por todo.”

He de reconocer que ha sido un placer poder realizar esta tesina, en principio nació como la evaluación de dos grandes empresas que nacieron de la idea y realización de un hombre con una visión en particular, pasando luego de generación en generación. Sin embargo es sabido que “el hombre propone y Dios dispone”. De esta manera a lo largo de mi investigación surgió un imprevisto, en octubre de 2010 se produjo un hecho que no solo cambiaría las reglas de juego en el mercado francés, sino que también daría un nuevo rumbo a mi labor.

Además este tema no es desconocido para mí, puesto que pertenezco a la tercera generación de una empresa familiar. La “Imprenta Amorrortu” fue fundada por mi bisabuelo, la misma pronto se convirtió en una de las compañías editoras e impresoras más reconocidas en Latinoamérica, tanto por su calidad como su servicio, de esta manera pudo cotizar en la bolsa de comercio y las sucesivas generaciones mantuvieron el espíritu.

Lamentablemente la crisis de los '90, y el encarecimiento de materias primas y exportación de materiales más baratos terminó con dicha empresa, sin embargo es un orgullo para mí afirmar que pertenezco a esta familia.

En esto se basa mi motivación para evaluar el desempeño de la familia Hermés y Louis Vuitton (devenido en LVMH).

Por un lado apuesto, perdiendo la objetividad propia de un investigador a la familia Hermés su convicción y lucha por mantenerse en un mercado predatorio es digna de admiración, si bien puede argumentarse que sus estrategias pueden violar ciertas reglas, ha sabido sobrevivir en el darwinismo corporativo-financiero y no dudo que las futuras generaciones también lo harán.

En cuanto a LVHM, se puede ver claramente la descripción del profesor Barujel en cuanto a la arquitectura de las empresas familiares, es un prototipo de cambio y adaptación. Sin embargo tras este deseo de permanencia se esconde un “monje negro” Bernard Arnault. Puedo aseverar sin temor a equivocarme y en vista de las evidencias aquí expuestas que su objetivo traspasa las fronteras de la pequeña empresa artesanal ideada por Mousier Vuitton. Las prácticas de depredación son una constante. Sin embargo esto no sería posible por las falencias en las instituciones cuyo deber es proteger a los accionistas quienes apuestan su capital en pos de una empresa en la que confían, y no en un conglomerado voluminoso pero inestable.

Obviamente las instituciones requieren mayor control, esto es lo que reclaman en Francia los accionistas minoritarios asociados, sin embargo parece que la AMF hace oídos sordos a sus reclamos.

Es así como Hermés pudo reformar su estructura a fin de “protegerse”, y LVHM conservó las acciones adquiridas en forma compulsiva.

*Lic. Clara M. Díaz Varas
DNI: 30.901.775*

Anexos



LVMH
MOËT HENNESSY · LOUIS VUITTON

Moët Hennessy

LVMH



LVMH
MOËT HENNESSY · LOUIS VUITTON



HERMÈS
PARIS



Fotos: Los íconos de las marcas
The Birkin Bag



Reflejo de la batalla en los medios

Los siguientes son extractos de prensa de los principales medios europeos, el fin de esta sección es consolidar lo dicho en la sección V, donde se afirma que parte de esta batalla se desarrolla en los medios.

elEconomista.es

Sábado, 12 de febrero de 2011

Las firmas de lujo 'se hacen de oro' y cierran 2010 con números históricos:

Hasta la fecha, la única compañía que ha presentado sus cuentas consolidadas ha sido el gigante LVMH. El dueño de marcas como **Louis Vuitton, Dior, Zenith, TAG Heuer o Moët Chandon**, entre otras, anunció la pasada semana unas ventas anuales que superan por primera vez la barrera de los 20.000 millones de euros, hasta los **20.320 millones**, lo que representa una subida del 19 por ciento. Pero el verdadero desarrollo exponencial se aprecia más claramente en su beneficio neto, que **creció un 73 por ciento en relación a 2009, hasta los 3.032 millones de euros**. Y todo esto, después de dos años consecutivos de descensos en la facturación.

La razón principal de estos buenos números, al igual que en la mayoría de sus competidores, se encuentra en **la expansión puesta en marcha durante los últimos años en los países de economías emergentes**, con la zona del eje BRIC (Brasil, Rusia, India y China) como prioridad. Por eso, no resulta sorprendente que Louis Vuitton haya centrado gran parte de sus esfuerzos este año en abrir una de sus mayores tiendas en el centro de Shanghái. China se ha convertido en la nueva gallina de los huevos de oro para estos grandes grupos y su turismo creciente de la clase media-alta está permitiendo, además, **mantener estables las ventas en las zonas a priori más castigadas, como Europa**.

El efecto asiático

Otra histórica del negocio, la francesa Hermès, también se ha encontrado con unas cifras mareantes. **Sus ventas aumentaron durante el año pasado un 25 por ciento**, hasta los 2.400 millones, rompiendo así las previsiones de los analistas, que esperaban un 15 por ciento. Pero aún hay más. A la espera de que la empresa haga públicos sus resultados el próximo 4 de marzo, Hermès ya ha comunicado que tiene previsto registrar un incremento del 40 por ciento en su beneficio, otro récord. Para hacer más evidente la causa de este éxito, **Asia se ha convertido ya en el primer mercado de la firma de lujo**, por delante incluso de Europa, con unas ventas de 1.084 millones, el 19 por ciento de la facturación total del grupo.

El gigante norteamericano Richemont, dueño de marcas como **Cartier y Montblanc**, presume también de año. La facturación en su tercer trimestre (el último presentado hasta la fecha) se ha disparado un 23 por ciento, **hasta los 1.486 millones y subiendo**. Según la propia compañía, el crecimiento se debe en gran parte a la región de Asia-Pacífico, donde su facturación se elevó un 42 por ciento, hasta 772 millones de euros.

El mítico grupo joyero Tiffany también ha sabido aprovecharse de efecto asiático. La compañía, que espera anunciar el próximo mes un crecimiento de sus ventas cercano al 11 por ciento (**2.215 millones**) y superar así sus expectativas, logró cuadruplicar su beneficio ya en el último trimestre de 2009, por el empuje de su desarrollo en Asia.

El grupo galo PPR, que posee **Fnac y Gucci**, también espera consolidar un ejercicio para recordar. Ya durante su primer semestre, la compañía registró un beneficio neto de 403 millones de euros, más del doble que los 189 millones de euros del año anterior,

superando incluso sus propias previsiones. Para 2010, PPR espera incrementar sus ventas cerca de un 7 por ciento, hasta alcanzar los **17.680 millones de euros**.

Moda.es Lunes, 7 de Febrero de 2011

Bernard Arnault, presidente de LVMH, vuelve a mostrar su mano tendida a los accionistas y gestores de Hermès. El líder del gigante francés del lujo que controla Louis Vuitton, que ya supera el 20% del capital de su competidor, aseguró el pasado viernes que su participación en Hermès será “pacífica pero no pasiva”. “Queremos apoyar a los accionistas familiares (del fabricante de los bolsos Birkin), y apoyar a los ejecutivos”, añadió.



El presidente de LVMH afirma que la cultura corporativa de Hermès queda garantizada a largo plazo

Las intenciones de Arnault, cuya entrada en Hermès ha sido recibida con una fuerte hostilidad por sus accionistas y administradores, pasan por colaborar con las familias propietarias de Hermès, temerosas de que la entrada de LVMH atente contra su cultura corporativa.

El presidente de LVMH indicó en la presentación de resultados del grupo del pasado viernes que el gigante del lujo promociona un carácter descentralizado que funciona “más como una constelación que como una federación de marcas”. Con este método, “podemos garantizar la preservación de la cultura [de Hermès] a largo plazo”, añadió. Las familias propietarias de Hermès, Dumas, Puech y Guerrand, que controlan el 70% del capital, han recibido el visto bueno de la Autorité des Marchés Financiers (AMF), equivalente a la española Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), a agrupar el 50% de las acciones del grupo sin tener que lanzar posteriormente una opa obligatoria sobre el 100% del grupo para defenderse de una posible oferta pública de LVMH.

La semana pasada, Hermès también anunció una reorganización de su comité ejecutivo, con la entrada de Alex Dumas como director de operaciones y de Guillaume de Seynes como responsable de una nueva división de producción y participaciones.

Reuters - 04/02/2011

Ganancias de Louis Vuitton llegan a US\$ 5.950 millones en 2010 y marcan año récord

El presidente ejecutivo de LVMH, Bernard Arnault, dijo que había razones para ser optimistas sobre el 2011 y que confiaba que el desempeño del grupo superaría al del año anterior.

LVMH, el mayor grupo de productos de lujo a nivel mundial, reportó un aumento del 13% en sus ventas comparables del cuarto trimestre, impulsado por un creciente apetito de los consumidores chinos por productos de lujos y por el constante aumento del gasto discrecional.

LVMH, cuya marca Louis Vuitton representa más de la mitad del beneficio operativo del grupo, también propuso aumentar su dividendo en un 27% en la parte basado en el desempeño record del año pasado.

El presidente ejecutivo de LVHM, Bernard Arnault dijo en una conferencia que el desempeño del grupo superaría al del año anterior.

El grupo "continuará obteniendo ganancias de los clientes asiáticos entusiasmados con Louis Vuitton", dijo Merav Atlani, analista de CM-CIC, añadiendo que los chinos se han puesto a la cabeza de la demanda por esa marca, superando a los japoneses, estadounidenses y surcoreanos.

LVMH reportó ganancias para el 2010 de sus operaciones recurrentes de 4.320 millones de euros (US\$ 5.950 millones), sobre ingresos de 20.300 millones de euros, en línea con los pronósticos en un sondeo de Reuters. Las previsiones de las ventas comparables del cuarto trimestre apuntaban a una expansión del 11%.

HASTA LOS 3.032 MILLONES DE EUROS

04/02/2011

El lujo no entiende de crisis: LVMH ganó 73% más en 2010

La firma de lujo Louis Vuitton ganó al cierre de 2010 3.032 millones de euros de beneficio, lo que supone un incremento del 73%.

El resultado operativo corriente en 2010 aumentó un 29% hasta los 4.321 millones de euros y el margen operativo subió 1,6 puntos hasta representar el 21,3% de la facturación.



4 Febrero 11 - París - Efe

Louis Vuitton escapa de la crisis

El grupo francés ganó un 73 % más en 2010 hasta 3.032 millones de euros.

El grupo francés LVMH (Louis Vuitton) tuvo el pasado año 3.032 millones de euros de beneficio, un incremento del 73 % en un ejercicio que el líder mundial del lujo consideró hoy "excepcional" y que le da confianza para seguir en 2011 con un crecimiento dinámico en el conjunto de sus negocios.

El resultado operativo corriente en 2010 progresó un 29 % hasta los 4.321 millones de euros y el margen operativo subió 1,6 puntos hasta representar el 21,3 % de la facturación destacó LVMH en un comunicado.

El volumen de negocios, precisamente, dio un salto del 19 % en términos absolutos -del 13 % en cifras comparables- y superó por primera vez el umbral de los 20.000 millones de euros en concreto con 20.320 millones.

Los ingresos aumentaron en todas las actividades y así en datos equivalentes los ascensos fueron del 13 % en moda y marroquinería (7.581 millones de euros), también del 13 % en vinos y licores (3.261 millones), del 9% en perfumes y cosméticos (3.076 millones), del 14% en la distribución selectiva (5.378 millones) y del 21% en relojes y joyería

La empresa puso el acento en la tendencia favorable de los últimos meses, con un incremento de las ventas del 20% en el cuarto trimestre, y también en que su marca Louis Vuitton registró de nuevo un alza de dos dígitos en el conjunto del ejercicio. El presidente, Bernard Arnault, señaló que "la calidad de nuestros productos, la originalidad de nuestras marcas y el talento de nuestros equipos, unidos a la recuperación económica, nos permitieron de nuevo ganar cuota de mercado en todo el mundo".

Arnault añadió que en 2011 LVMH tiene intención de "reforzar todavía su avance mundial en el universo de productos de alta calidad apoyándose en la pertinencia de su estrategia de largo plazo", que pasa por centrarse en poner en valor sus marcas, apostar

por la innovación y la calidad, así como por la expansión en los mercados con potencial. El consejo de administración propondrá a la asamblea general de accionistas, que se reúne el próximo 31 de marzo, el reparto de un dividendo de 2,10 euros por título a cuenta de 2010, lo que significará una subida del 27% respecto al año pasado.

CincoDías.com

Cierre de día 01-02-2011

Las acciones de Lvmh Moët Hennessy Louis Vuitton ganan hoy un 1,93%

Los títulos de Lvmh Moët Hennessy Louis Vuitton han despedido hoy la jornada con una subida del 1,93, al cerrar la sesión en 116,25 euros. La cifra máxima que ha alcanzado el valor de Lvmh Moët Hennessy Louis Vuitton a lo largo del día ha sido de 116,45 euros. Por su parte, el mínimo se ha situado en 114,70 euros.

Al final del día, el número de títulos negociados de Lvmh Moët Hennessy Louis Vuitton han sido 982.208,00. El volumen de efectivo negociado, por su parte, ha sido de 114.181.680,00 euros.

Lvmh Moët Hennessy Louis Vuitton acumula en lo que va de año una rentabilidad del 232,50%. En este periodo, las acciones han llegado a una cota máxima de 124,35 euros. El mínimo, por su parte, fue de 112,30 euros.

Cotización

119,40

Cierre anterior

118,85

VAR %

+0,46

VAR en €

+0,55

VAR % año

-3,01

Para ver el volumen operado ver:<http://www.cincodias.com/cotizacion/LVMH-MOET-HENNESSY-LOUIS-VUITTON/876/>

Hermes International Sca se apunta un 2,27%

Hermes International Sca se anotó hoy una subida del 2,27%, hasta situar sus acciones en los 150,75 euros. Durante la sesión sus títulos tocaron un precio máximo de 151,85 euros y un mínimo de 147,20 euros.

Al cierre de la jornada, se negociaron un total de 67.918,00 títulos de Hermes International Sca en la bolsa y el volumen en efectivo se situó en 10.238.638,50 euros.

En lo que va de año, las acciones de Hermes International Sca acumulan una caída del -3,83%. En este periodo, sus títulos han tocado un máximo de 160,60 euros, frente a un mínimo de 144,45 euros.

Viernes, 11-02-2011 - 17:41h

Cotización

151,05

Cierre anterior

154,00

VAR %

-1,92VAR en €

-2,95VAR % año

Cierre de día 18-01-2011

Lvmh Moët Hennessy Louis Vuitton sube un 1,37% en la Bolsa

Lvmh Moët Hennessy Louis Vuitton experimentó hoy un ascenso del 1,37 % después de que sus acciones se situaran en 118,30 euros al cierre de la sesión de hoy. A lo largo del día, el valor de Lvmh Moët Hennessy Louis Vuitton ha llegado a cotizar en 119,65 euros. El mínimo al que se ha situado la acción ha sido por su parte, de 117,25 euros.

Durante la sesión de hoy se han negociado un total de 818.018,00 acciones de Lvmh Moët Hennessy Louis Vuitton , lo que supone un volumen de efectivo negociado de 96.771.529,40 euros.

Desde que comenzó el año, la bajada del valor de las acciones de Lvmh Moët Hennessy Louis Vuitton ha sido del -3,90%. A lo largo de este tiempo, las acciones marcaron un máximo de 124,35 euros y un mínimo de 116,70 euros.

Cotización

119,40

Cierre anterior

118,85

VAR %

+0,46

VAR en €

+0,55

VAR % año

-3,01

EL PAÍS.COM

Domingo, 13/2/2011

Cabargar o morir

El director creativo de Hermès, Pierre-Alexis Dumas, revela cómo la centenaria casa teje su futuro en un momento clave. El reto: reinventarse sin cambiar. Primer movimiento: la sustitución de Jean Paul Gaultier por Christophe Lemaire en marzo.

Más de 8.000 empleados. 174 años de historia. Una facturación récord de 2.400 millones de euros y un crecimiento en las ventas del 25% durante 2010. Estas son las cifras de Hermès. Valuarte de un concepto de lujo que reivindica el valor del tiempo: tiempo para elaborar productos de calidad y tiempo para disfrutarlos. Una filosofía en las antípodas de la cultura de la gratificación inmediata. *Slow fashion*, si es que el concepto de *slow food* pudiese aplicarse a lo textil. Y al frente de esta forma hacer y pensar, Pierre-Alexis Dumas: director creativo de la casa, responsable último de sus 14 *metiers* o divisiones y presidente de la fundación de empresa Hermès. El encargado de guiar artísticamente a la firma hacia el futuro sin perder de vista su patrimonio histórico, su herencia artesanal y de manufactura.

“La mejor manera de mantener el equilibrio entre tradición y futuro es pedalear. Como en la bici: si te paras, te caes”

“Somos una pequeña empresa con una gran reputación. Todavía somos independientes, no un gran grupo industrial”

Puro funambulismo sobre una cuerda tensada por los determinantes acontecimientos que afronta la marca en estos momentos: la presentación de un nuevo y casi desconocido diseñador para la línea de *prêt-à-porter* femenino, y la adquisición en los últimos meses del 20% de la empresa por parte del conglomerado Möt Hennessy Louis Vuitton (LVMH).

En marzo, Christophe Lemaire, hasta ahora diseñador de Lacoste, presentará su primera colección para la casa. Atrás quedan siete años de bocetos firmados por Jean Paul Gaultier. "Fue un placer hasta el final trabajar con él. No hubo ningún problema, en contra de lo que leí en un periódico español, que no sé de dónde sacó tal información. Gaultier nos dio todo de lo que fue capaz. Fue un gran ciclo, pero ahora estamos cambiando de historia", sentencia Dumas.

Sentado en una barroca sala de la Casa de la Moneda de París, con un pañuelo Carré de seda al cuello, nada crispa su discurso. Que ¿por qué han elegido a un creador prácticamente desconocido para sustituir al mediático Gaultier? "Estoy muy seguro de esta decisión. Lo que he visto a través de su trabajo es que tiene una aproximación muy pragmática a la moda, y eso me parece muy interesante. Tiene mucho talento y aplicará toda su capacidad visionaria a la línea *prêt-à-porter* femenina".

Se trata de reinventarse sin cambiar, asegura Dumas. Permanecer fiel a su herencia, a esos clásicos como los bolsos Birkin y Kelly que tan famosa y rentable han hecho a la casa, "pero sin repetir siempre lo mismo". Eso sería su muerte, dice. "La única forma de mantener el equilibrio entre tradición y futuro es moverse, crear, hacer nuevos proyectos. No aburrirnos nunca. Me gusta la metáfora de la bicicleta. La mejor manera de mantener el equilibrio es pedalear continuamente, porque si te paras, te caes", argumenta.

Sobre su cabeza penden maravillosos pañuelos colgados como colada en una ventana. Se trata de una edición limitada realizada en colaboración con el artista francés Daniel Buren. Por primera vez, han logrado imprimir fotografías en seda. Es 19 de octubre. Dumas define Hermès como una pequeña empresa con una gran reputación. "No somos una gran compañía industrial, todavía somos independientes", asegura con orgullo. Menos de una semana después, el grupo Mötet Hennessy Louis Vuitton (LVMH), uno de los más grandes del sector del lujo, anunciaba que había adquirido el 17,1% de la casa. Patrick Thomas y Bertrand Puech, presidentes de Hermès, calificaban la acción de "poco amistosa" y pedían a Bernard Arnault, presidente de LVMH, que se retirara a través de una entrevista publicada por el diario francés *Le Figaro*.

En diciembre, el conglomerado aumentó su inversión hasta el 20%. Sus portavoces aseguraron en todo momento que no pretendían hacerse con el control de la firma. Pero la familia Hermès, propietaria de dos tercios de la sociedad, tomó medidas para defenderse y consiguió que el regulador bursátil galo les permitiera agrupar parte de sus acciones en un *holding* sin tener que lanzar una opa sobre la totalidad de los títulos. Un *holding* evitaría que si algún miembro quisiese vender parte de sus acciones, lo hiciese en favor de LVMH. Aunque desde la casa de Dumas se asegura que "toda la familia está unida alrededor de una visión común del negocio" y que no se prevé "ninguna venta significativa de valores".

Sea cual sea el futuro de LVMH en Hermès, Thomas y Puech aseguran que no cambiará "la cultura de trabajo de la casa". Esa que, según Dumas, es piedra angular y responsable de que la firma haya transitado por tres siglos en perfecto estado de salud. Una cultura basada en "una relación lujosa con el tiempo", que defiende su importancia en la elaboración de cada objeto. Tiempo para encontrar el material, para diseñarlo, para fabricarlo.

"Vivimos en una sociedad dominada por la cultura de la gratificación inmediata. Tú quieres algo y lo tienes ahora mismo. ¿Qué tipo de mundo estamos produciendo en el que todo está disponible ya?". Desde luego, ese no es el mundo de Hermès. Famosas son ya sus listas de espera de 18 meses para conseguir un Kelly. O piezas como el Constance, el bolso de más compleja realización, que requiere 14 horas solo para ser

cosido (manualmente, claro). O los tres años de formación que deben recibir todos sus artesanos antes de incorporarse al proceso productivo.

En Hermès se toman su tiempo. "Está en nuestro ADN y tenemos que tratar de resistir, de recordarle a todo el mundo que existe otra forma de disfrutar de la vida y de mirar los objetos". Un *leitmotiv* difícil, incluso a contracorriente, en un mundo como el de la moda, erigido sobre el concepto de fugacidad. Uno de los grandes retos que afronta el sector es, precisamente, un problema de ritmos. Distribuidores y consumidores encuentran frustrante que una vez presentadas las colecciones hayan de esperar seis meses para poder comprarlas. Lo veo ya, lo quiero ya. Burberry ha sido una de las primeras marcas en romper la baraja: cada mes pondrá a la venta en sus *boutiques* una nueva fracción de sus colecciones. "¿Para eso hemos crecido?, ¿para eso hemos evolucionado?, ¿para convertirnos en bebés que chillan y lloran cuando no tienen lo que quieren inmediatamente?", se pregunta con cierto enojo Dumas.

En Hermès no solo son atípicos en su relación con la fulminante sucesión de tendencias, sino también en la gestión del proceso creativo. Cada temporada se inspira en "el tema". El tema –el de 2011 es *Artesanía contemporánea*– determina todas las colecciones: las de ropa, bolsos, pañuelos, joyas, zapatos, porcelanas y lozas, ropa de cama... Dumas lo elige personalmente. Y revisa las propuestas de los 14 *metiers* o divisiones objeto a objeto. Controla hasta la última argolla. A diferencia de la mayor parte de las marcas, Hermès no tiene licencias: no da permiso a otras empresas, o elabora junto a ellas, productos que lleven su imagen. Cada una de las miles de creaciones que salen a la venta cada año tiene el visto bueno del director creativo. Él asegura que es humanamente posible. "Tengo una gran memoria visual. Así que si pido que hagan un cambio en un objeto y no lo hacen, me doy cuenta. Creo que la clave es ir al detalle cuando es necesario y luego elevarse para tener una visión global. Puede que una bufanda sea muy bonita, pero yo quiero ver cómo encaja con sus hermanos y hermanas pequeñas en la misma colección, y si se sale demasiado, no sirve", sentencia. Una forma de hacer y pensar residual, no solo en la moda, sino en un mundo donde el verdadero lujo es, cada vez más, poder tomarse tiempo.

Basic Chart



LV FR HOME.COM ENTM

(FRA: LVH.F)

Last Trade: **0.10**

Trade Time: **Feb. 9**

Change: **↑ 0.01 (5.32%)**

Prev Close: **0.10**

Open: **0.09**

Bid: **0.10**

Ask: **0.12**

1y Target Est: **N/A**

Day's Range: **0.10 - 0.10**

52wk Range: **0.01 - 0.11**

Volume: **42,000**

Avg Vol (3m): **783**

Market Cap: **N/A**

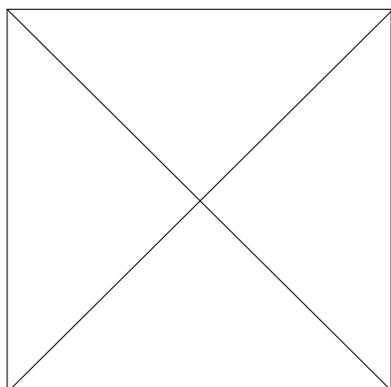
P/E (ttm): **N/A**

EPS (ttm): **N/A**

Div & Yield: **N/A (N/A)**

Quotes delayed, except where indicated otherwise. Currency in EUR..

<http://finance.yahoo.com/q/ta?s=LVH.F+Basic+Tech.+Analysis>



Technical Analysis

HERMES INTL (PAR)



Splits: Jun. 12, 2006 [3:1]

HERMES INTL

(PAR: RMS.PA)

Last Trade: **151.05**

Trade Time: **Feb. 11**

Change: **↓ 2.95 (1.92%)**

Prev Close:	151.05
Open:	154.45
Bid:	151.05
Ask:	151.10
1y Target Est:	N/A
Day's Range:	148.10 - 154.45
52wk Range:	95.10 - 207.75
Volume:	293,226
Avg Vol (3m):	185,131
Market Cap:	158.84B
P/E (ttm):	327.16
EPS (ttm):	0.46
Div & Yield:	N/A (N/A)

Quotes delayed, except where indicated otherwise. Currency in EUR.

<http://finance.yahoo.com/q/ta?s=RMS.PA+Basic+Tech.+Analysis>

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

APREDA Rodolfo (2007). Corporate Governance. La Ley, Argentina

BARUJEL Ernesto (2010) Gobierno corporativo en la empresa familiar. Arquitecturas diseñadas para superar la crisis de la delegación (downable from <http://ideas.repec.org/p/cem/doctra/433.html>)

MONKS R. and MINOW N. (1995) Corporate Governance. Blackwell Business. Alden Press Oxford.

<http://www.amf-france.org/>

<http://magazine.wsj.com/features/phenomenon/french-dressing/> (mayo 2010)

LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA: <http://www.lvmh.com>
<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/LVMH-Moeuml;t-Hennessy-Louis-Vuitton-SA-Company-History.html>

Agustina Dugan <http://www.jugala.com/2009/06/02/historia-de-las-marcas-louis-vuitton/>

<http://www.masaryk.tv/2733/la-historia-de-louis-vuitton>

<http://www.cecilgoitia.com.ar/luisvuiton.htm>

<http://www.tecnologiahechapalabra.com/mercadeo/estilo/articulo.asp?i=3849>

http://www.tiempodelujo.com/lujo/louis_vuitton_-_historia_de_un_mito.html

<http://modaymarcas.com/historia-de-louis-vuitton>

<http://www.tendencias.com/general/louis-vuitton-segun-takashi-murakami>

Shin'ya NAGASAWA* Luxury Brand Strategy of Louis Vuitton

* Graduate School of Commerce, Waseda University

Tokyo, Japan, nagasawa@waseda.jp

“Noticias en los medios”

Roberts A. <http://www.bloomberg.com/news/2011-01-06/hermes-wins-amf-ruling-on-new-holding-company-strengthening-lvmh-defense.html>

Reuters. Reporting by Pascale Denis, writing by Leila Abboud; Editing by Hans Peters

IBTimes Staff Reporter <http://www.ibtimes.com/articles/94530/20101222/lvmh-mo-t-hennessy-louis-vuitton-hermes-international-sca-stake-increase-possible-takeover.htm>

Las firmas de lujo 'se hacen de oro' y cierran 2010 con números históricos (2011)

<http://www.eleconomista.es/>

<http://www.modaes.es/> Bernard Arnault afirma que LVMH será “pacífico pero no pasivo” en Hermès (febrero 2011)

<http://www.latercera.com/canal/negocios/bloomberg-news/874.html>

<http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=aeriurrBk1U>



Buenos Aires 28 de febrero de 2011

Por medio de la presente autorizo a la Universidad del Cema a publicar y/o difundir a fines exclusivamente académicos y didácticos el presente Trabajo Final/ Tesina De mi autoría correspondiente a la carrera cursada en esta institución."

Saluda a Ud. Atte.

.....
Lic. Clara Mercedes Díaz Varas
DNI: 30.901.775

