



Maestría en Dirección de Empresas

Tesina:

“Caso de Negocios: La Martina”

*Análisis de los factores claves de éxito en el
posicionamiento de una marca argentina en el
mercado del lujo mundial.*

Autor: Pablo Villalba

Profesor: Pablo Raies

Índice

❖ Introducción	Pag.02
❖ Branding & Brand Management	Pag.02
❖ El mercado de la moda y el lujo mundial	Pag.05
➤ Primeras aproximaciones	Pag.05
➤ Historia	Pag.07
➤ El mercado de las marcas de lujo	Pag.09
➤ Definición y principales características	Pag.13
➤ Moda, accesorios y perfumes	Pag.15
➤ La globalización del lujo	Pag.17
➤ China: Fuente y objetivo	Pag.17
➤ Hacia la masificación del lujo	Pag.18
➤ La democratización de la moda	Pag.19
❖ La Martina, posicionando una marca argentina en el mercado del lujo mundial	Pag.21
➤ Historia	Pag.21
➤ El Polo	Pag.22
➤ La crisis argentina del 2001	Pag.23
➤ Actualidad y perspectivas de futuro	Pag.25
➤ Estrategia de Negocios	Pag.26
➤ Estrategia de Marketing y Marketing Mix	Pag.27
❖ Conclusiones	Pag.31
❖ Anexo: La Martina – Presentación Institucional	Pag.35
❖ Bibliografía	Pag.50

Introducción

El presente trabajo pretende analizar el caso de negocios de la marca argentina “La Martina”, en su proceso de su expansión global y posicionamiento en el mercado del lujo mundial.

Para esto, primeramente comenzare analizando aspectos generales del Branding y Brand management, específicamente, la importancia del proceso de creación de marca y las claves del mismo. Posteriormente, hare un análisis del mercado de la moda y el lujo mundial, para finalmente, analizar el caso de negocios de La Martina y realizar las conclusiones finales del trabajo.

Branding & Brand Management¹

Las marcas han logrado un lugar preponderante en el mundo de los negocios moderno, lejos de los orígenes de las marcas como signos de identificación del productor de un determinado bien, lo cual “garantizaba” la calidad del mismo, hoy las marcas se han convertido en un verdadero fenómeno social, símbolos de nuestro “status” social, que encierran deseos, sueños y aspiraciones de los consumidores.

Cierto es que las compañías y hombres de negocios modernos invierten muchísimo tiempo, esfuerzo y recursos en el desarrollo de marcas, ya que estas les permiten diferenciarse en la venta de un determinado producto y conseguir la lealtad de los clientes, lo que confiere sin dudas una posición privilegiada en el tan competitivo mercado actual. Las marcas permiten desarrollar una estrategia de diferenciación y canalizar de mejor manera las experiencias del cliente, así como también el desarrollo de mejores y más eficientes programas de marketing.

Ahora, ¿Cómo se crea una marca exitosa, que represente los deseos y aspiraciones de los consumidores y logre la lealtad de los clientes?

¹ Esta sección se deriva esencialmente de Keller, Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands

Kevin Lane Keller², propone un modelo de construcción de marcas basado en el consumidor (Building Customer-Based Brand Equity - A Blueprint for Creating Strong Brands) el cual propone el desarrollo de marcas fuertes y exitosas en cuatro pasos:

1. *¿Quién eres?* Establecer la identidad de la marca, estableciendo una consciencia de marca profunda y amplia – Brand Identity
2. *¿Qué eres?* Crear un apropiado significado para la marca, a través de fuertes, favorables y únicas asociaciones para la marca – Brand Meaning
3. *¿Qué piensan o sienten sobre ti?* Promover respuestas o un feedback positivo de los clientes hacia la marca – Brand Responses
4. *¿Qué tipo de relación tenemos?* Generar relaciones intensas con los clientes que promuevan la lealtad de los mismos – Brand Relationships

Los cuatro pasos enunciados anteriormente, pueden descomponerse también en seis bloques como ser: Brand Salience, Brand Performance, Brand Imagery, Brand Judgments, Brand Feelings y Brand Resonance, siendo este ultimo el más valioso de los bloques y el que solo puede desarrollarse cuando los demás bloques han sido debidamente establecidos, la consecuencia natural del desarrollo del Brand Resonance, es una marca fuerte, con un vinculo muy desarrollado con los consumidores, en los cuales estos se convierten en embajadores u apóstoles de la marca y con una gran lealtad de estos hacia la misma.

Comenzando por el primer paso, la construcción de la identidad de marca o Brand Identity, se desarrolla a través del Brand Salience, que no es otra cosa que el desarrollo de una marca de prominencia o de generar el reconocimiento de la marca y de los productos por parte del consumidor. La clave para generar una marca reconocida esta en comunicarla a los clientes en términos de profundidad y amplitud, es decir, no solo la marca debe estar en la mente de los consumidores, no solo deben reconocerla, sino que además deben de conocer sus líneas de productos, de manera tal que estos la tengan en cuenta a la hora de realizar sus compras.

El segundo paso es el desarrollo Brand Meaning, del contenido y significado de la marca. Para esto es necesario definir las características e imagen de la marca, como queremos que esta permanezca en la mente de los consumidores. Continuando con la generación del Brand Meaning, este en definitiva es definido por dos elementos en la mente de los consumidores: Brand Performance y Brand Imagery. El primero de estos elementos, el Brand Performance, se genera a partir de la experiencia de los consumidores con la marca, sus productos y servicios. Para la generación de una marca fuerte, que genere un gran vinculo con sus clientes y desarrolle lealtad en estos, es necesario, que al menos la satisfacción que generen sus productos este a la altura de las expectativas que estos tenían al momento de la compra de los mismos. Resumiendo, el Brand Performance es definido a través de los siguientes beneficios y atributos: características primarias

² Keller, Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands

y secundarias de los productos; confiabilidad y durabilidad del producto; efectividad, eficiencia y empatía en el servicio; diseño y estilo y por último pero no por esto menos importante, el precio. Siguiendo con el otro elemento mencionado, clave en la definición del contenido de la marca, el Brand Imagery, hace referencia a la manera en la que la gente piensa sobre la marca, es el componente más intangible del contenido y significado de la marca. Podríamos resaltar en consecuencia, una serie de vínculos que generan el Brand Imagery en la mente de los consumidores como ser: perfil de los usuarios; ocasiones de compra y uso; personalidad y valores e historia, tradición y experiencias.

El tercer paso, Brand Responses, trata a cerca de generar respuestas en los consumidores, que es lo que estos piensan o sienten sobre la marca, en consecuencia, puede ser dividido en dos bloques: Brand Judgements y Brand Feelings. El primero de estos elementos, los juicios sobre la marca, pueden ser considerados sobre cuatro dimensiones: calidad, credibilidad, consideración y superioridad. El segundo de los bloques mencionados, tiene que ver con los sentimientos y sensaciones que genera la marca como bien podría ser excitación, alegría, seguridad, aprobación social, etc.

Por último, el desafío de este modelo de generación de marcas, está en alcanzar la ejecución exitosa de los primeros tres pasos, para concluir en el cuarto y último, Brand Relationships, que generara el buscado Brand Resonance que mencionamos desde un comienzo. El Brand Resonance, hace referencia a la generación de una relación entre los consumidores y la marca, donde los primeros se sientan en sintonía o sincronizados con la misma. El Brand Resonance, puede ser dividido en cuatro categorías: comportamiento leal; actitud de acompañamiento; sentido de comunidad y compromiso activo. Logrando esto, generaremos consumidores que se conviertan en verdaderos apóstoles o embajadores de la marca, lo que volverá a retroalimentar la secuencia establecida en el modelo, lo que se convierte en un circuito reforzador para la marca.

En resumen, Keller³ nos presenta un excelente modelo que nos permite ver de manera secuencial el proceso de generación de marcas fuertes, descomponiendo el mismo en cuatro pasos y seis bloques, el cual tendrá como objetivo generar consumidores leales y con ganas y motivación para invertir tiempo, esfuerzo y dinero en la marca, algo que sin duda le dará a la marca que lo consiga una verdadera ventaja competitiva, menor volatilidad ante las crisis que pudieran ocurrir en el mercado, mayor efecto en sus políticas de marketing y mejores márgenes de operación en comparación con sus competidores.

³ Keller, Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands

El mercado de la moda y el lujo mundial

Primeras aproximaciones

Hablar de lujo, es hablar sin duda de un mundo exclusivo, de difícil acceso, sumamente aspiracional y obviamente un espacio gigante abierto para la generación de marcas que venden sueños y estatus, en pocas palabras “pertenecer”.

Buscando una primera aproximación para obtener una definición del lujo, podemos recurrir a la Real Academia Española⁴, donde encontramos para la palabra las siguientes definiciones:

Lujo. (Del lat. *luxus*).

1. m. Demasía en el adorno, en la pompa y en el regalo.
2. m. Abundancia de cosas no necesarias.
3. m. Todo aquello que supera los medios normales de alguien para conseguirlo.

Sin dudas, como veremos a lo largo del desarrollo de este capítulo, en las marcas de lujo encontraremos elementos de estas tres definiciones, cual si, el sentido de la palabra hubiese sido pensado mirando este segmento de marcas.

Ahora, orientándonos al marketing ¿qué son las marcas de lujo? Creo que, en este sentido, es muy bueno citar el subtítulo del libro de, Michel Chevalier y Gerald Mazzalovo, *Luxury Brand Management*, que habla del lujo como “un mundo de privilegios”⁵. Lógicamente como primera aproximación puede ser esta algo vaga, aunque sin duda llena de sentido, sino, ¿Cómo puede considerarse manejar una Ferrari o escribir una carta con una lapicera Dupont, sino como un privilegio? Y ciertamente y como desarrollaremos a continuación, las marcas de lujo componen un completo universo de experiencias solo para ciertos “privilegiados”. En definitiva solo se trata de “pertenecer”.

Continuando con la ampliación de definición de lujo que describen Chevalier y Mazzalo en la introducción de su libro, del cual hablábamos anteriormente, estos afirman: “Entonces, nosotros debemos decir que una marca de lujo es aquella que es selectiva y exclusiva, y la cual tiene adicionalmente, una creativa y emotiva percepción de valor para el consumidor”⁶. Definitivamente

⁴ www.rae.es visto el 03/10/10

⁵ Chevalier, Mazzalovo, 2008, p.iii

⁶ Chevalier, Mazzalovo, 2008, p.viii

los autores dan en el punto con esta segunda aproximación, porque mas alla de que el mercado del lujo sea “un mundo de privilegios”, las marcas de lujo encuentran su fuente de creación de valor, en los tres elementos señalados por ellos, en la selectividad, en la exclusividad y en ese vinculo que generan con el cliente que les confiere un gigantesco valor percibido.

Ahora detengámonos en las dos primeras características, porque creo que ahí es donde reside uno de los fundamentos del lujo: la escasez.

La selectividad y la exclusividad, reflejan en cierta forma esta especie de “escasez programada o escasez controlada” y esto se fundamenta en que lo “valioso” es escaso, y hasta en cierta forma, debemos buscarlo y no viene a nosotros, obviamente el oro no sería tan valioso si fuera tan abundante como la arena, en conclusión, lo escaso es buscado, por selecto y exclusivo, y esta es una característica distintiva del mercado de las marcas de lujo, en donde más, no siempre es mejor.

Chevalier y Mazzalo⁷, categorizan el mercado del lujo en los siguientes segmentos:

- a. Exclusivas de moda Prêt-à-porter para hombre y mujer
- b. Las de rejoyes y joyería de lujo
- c. Perfumes y cosméticos
- d. Accesorios de moda
- e. Vinos y bebidas espirituosas
- f. Automóviles de lujo
- g. Hoteles de lujo
- h. Turismo de lujo en general
- i. Banca privada

Y vaya si no existe un mercado de lujo. El foco del estudio estará orientado a marcas de las primeras cuatro categorías y coincidiendo con el enfoque dado por los autores, se consideraran como marcas de lujo aquellas que cumplan con las características anteriormente mencionadas, así que, cuando hablemos de marcas de lujo en la industria de la moda y accesorios, no solo hablaremos de sus referentes máximos como ser Louis Vuitton o Hermès, sino también a otras marcas que aunque de manera distinta o tal vez no tan marcada y acentuada, mantienen las características distintivas: la selectividad y exclusividad en la distribución, en el target de mercado y en el foco de producto; y, un vinculo artístico y emocional con el cliente que les confiere un alto valor percibido por parte del consumidor, como pueden ser: Hugo Boss, Diesel, Lacoste y Polo Ralph Lauren, solo por citar algunos ejemplos.

Para resumir la introducción de este capítulo, ciertamente el universo de las marcas de lujo es “un mundo de privilegios”, que se fundamenta en tres notas distintivas y en apariencia “simples”: la

⁷ Chevalier, Mazzalovo, 2008, p.viii-x

selectividad, la exclusividad y, la conexión artística y emotiva con el cliente, las cuales, darán lugar y configuraran una industria distinta a todas.

Historia

Y obviamente, esta historia comienza en Paris, ¿Dónde sino? Y en la época de la realeza, ¿Cuándo sino?...

Tal como lo describe Dana Thomas, en su libro *Deluxe*, cuando el lujo perdió su esplendor: “El lujo tal y como lo conocemos está enraizado en las cortes reales europeas, que fueron las que establecieron los estándares de la vida suntuosa”⁸. Como lo describe la autora, fue la realeza francesa la encargada de definir este “nuevo código” de opulencia y ostentación, que cambio la forma de vestir, dando suma importancia a la vestimenta y a los accesorios, y configurando la apariencia una manera de mostrar su estatus y posición social. Y obviamente con el marco de la belleza de sus castillos, del protocolo en sus modos, la grandilocuencia de sus fiestas y la elegancia característica de Francia, en este sentido, el lujo no pudo encontrar mejor lugar ni mejor época para nacer. Vaya si Francia no tomo conciencia de esto que, volviendo al libro de Thomas en una cita de una declaración del Ministro de Finanzas de Luis XIV, Jean-Baptiste Colbert: “La moda francesa debe ser la respuesta de Francia a las minas de oro de España en Perú”⁹.

Mark Tungate, comienza su libro *Marcas de Moda* con la siguiente frase: “Todo comenzó en Paris”¹⁰ y definitivamente fue allí donde la moda tuvo comienzo. Pero fue de la mano de un diseñador inglés, Charles Frederick Worth, a quien se lo considera como el padre de “la alta costura”.

Worth cambio la manera de hacer las cosas de la época, como lo explica Dana Thomas: “En lugar de hacer trajes por encargo, como la mayoría de sus colegas, Worth diseñaba colecciones de temporada para que sus clientas pudieran elegir. Fue uno de los primeros en llevar a cabo desfiles para presentar sus colecciones y fue el primero en poner una etiqueta con su firma en los vestidos”¹¹.

Otra prueba del génesis francés de la moda es el origen de la palabra, como dice Tungate en su libro: “El termino propiamente dicho (fashion) proviene del francés *façon*, que significa trabajar de

⁸ Thomas, 2007, p.32

⁹ Thomas, 2007, p.33

¹⁰ Tungate, 2005, p.19

¹¹ Thomas, 2007, p.34

una determinada manera, y *travaux à façon* es el termino francés que tradicionalmente designaba a la modistería”¹².

Hablar de la historia del lujo tiene una referencia obligada, Louis Vuitton. Nacida en la aristocrática París del Siglo XIX de manos de un artesano del cual hereda su nombre, fabricante baúles y objetos de lujo para transportar equipajes de viaje, Vuitton se ha convertido en uno de los máximos referentes del mercado del lujo mundial de nuestros tiempos. Sin lugar a dudas la característica de “lujo” conferida a los objetos fabricados por el artesano, encuentra su fundamento no solo en la excelente calidad de los mismos, sino también que llegaron a ser utilizados por la realeza francesa en sus viajes, lo cual evidentemente generó para él una brillante reputación. Como dice Thomas, en el libro anteriormente mencionado: “Vuitton era tan diestro a la hora de empaquetar esos vestidos y fruslerías que se convirtió en el empaquetador y fabricante de baúles oficial de la emperatriz Eugenia, la extravagante esposa de Napoleón III de origen español. Ser proveedor certificado de esta era la máxima prueba de aceptación”¹³.

El negocio de Vuitton, continuo creciendo y expandiéndose, y fue posteriormente continuado por su hijo Georges. Pero el gran desarrollo de Louis Vuitton como marca, no llegaría hasta el fin el Siglo XIX, la caída de la monarquía, la posterior Revolución Industrial y el surgimiento de una sociedad burguesa opulenta y ansiosa por demostrar su éxito, tal como lo describe Thomas: “Como argumentaba en 1899 el economista norteamericano Thorstein Veblen en su famoso tratado *Teoría de la clase ociosa*, el gasto fue la vía mediante la cual la gente dejaba establecida su posición en la sociedad acaudalada”¹⁴. Y los productos Vuitton lo tenían todo para triunfar ya que eran de excelente calidad, artesanales y de tradición real. El resto de la historia es la ya conocida, Luis Vuitton, alcanzo a ser la mayor marca del mercado del lujo mundial con 400 locales alrededor del mundo.

Similar origen y éxito ha corrido Hermès, la otra marca de lujo tradicional francesa, nacida en 1837 y que en sus orígenes producía guarniciones para caballerías y que posteriormente extendió y diversificó su negocio hacia el equipamiento de lujo para viajes. Tal como es el caso de Vuitton, el éxito de Hermès también ha sido notorio, teniendo más de 200 puntos de venta en todo el mundo y con una facturación anual cercana a los 1.300 millones de euros anuales.

Louis Vuitton y Hermès, han sido solo las primeras marcas que vio nacer París, a estas le siguieron las marcas de diseñador con el desarrollo de la “alta costura” y posteriormente el surgimiento del Prêt-à-porter, entre estas podemos destacar a Chanel, Dior, Yves Saint Laurent, Cristian Lacroix Y Pierre Carden, entre muchas más.

¹² Tungate, 2005, p.19

¹³ Thomas, 2007, p.35

¹⁴ Thomas, 2007, p.36

Pero Paris no ha sido el único lugar de donde han surgido grandes marcas, posteriormente al surgimiento del lujo y del desarrollo de la moda en Francia, el nacimiento de marcas de lujo cambio de lugar y se traslado a Italia. Prada, Gucci y Salvatore Ferragamo, han sido solo algunas de las marcas que iniciaron la tradición Italiana en marcas de lujo, acompañadas también por marcas de diseñador como la muy conocida Armani.

El mercado de las marcas de lujo

Existen distintas versiones acerca del dimensionamiento del mercado del lujo, en su libro, *Luxury Brand Management*, Michel Chevalier y Gerald Mazzalovo¹⁵, describen al mismo como un mercado de 190.000 millones de euros (2006), según sus propias estimaciones, que podría ser abierto según el cuadro que figura a continuación:

Estimación del tamaño del mercado de marcas de lujo (2006)

Prêt-à-porter	EUR 20,000.00	11%
Artículos de cuero	EUR 15,000.00	8%
Fragancias y cosméticos	EUR 30,000.00	16%
Espirituosas y champagnes	EUR 30,000.00	16%
Vinos	EUR 50,000.00	26%
Relojes	EUR 10,000.00	5%
Joyas	EUR 30,000.00	16%
Vajilla y servicio de mesa	EUR 5,000.00	3%
Total	EUR 190,000.00	100%

** Nota: Expresado en millones de Euros*

** Fuente: Luxury Brand Management*

No obstante esto, Dana Tomas, en su libro *Deluxe*, cuando el lujo perdió su esplendor, dice sobre el dimensionamiento del mercado: “La industria de los artículos de lujo, como se la llama hoy, es un negocio de 157.000 millones de dólares y produce y vende trajes, artículos de piel, zapatos, pañuelos, corbatas de seda, relojes, joyas, perfumes y cosméticos que transmiten una imagen de estatus social y bienestar, una vida de lujo”¹⁶. La autora continua definiendo la estructura del mercado: “Treinta y cinco de las grandes marcas controlan el 60 por ciento del mercado y una docena de empresas más pequeñas se reparten el resto. Algunas, entre las que se incluyen Louis

¹⁵ Chevalier, Mazzalovo, 2008, p.22

¹⁶ Thomas, 2007, p.13

Vuitton, Gucci, Prada, Giorgio Armani, Hermès y Chanel, alcanzan ingresos anuales por encima de los 1.000 millones de dólares¹⁷.

Todos los autores coinciden en un punto en cuanto al mercado del lujo, lo realmente importante no es lo que estas marcas venden sino los márgenes que tienen sus productos, y en este sentido Thomas dice: “El precio promedio de un bolso de mano es diez o doce veces el del costo de producción”¹⁸.

Como puede observarse, ambas estimaciones son bastante cercanas, ya que para Michel Chevalier y Gerald Mazzalovo, la dimensión del mercado (excluidos los rubros de bebidas y vajilla) estaría en los 105.000 millones de euros, los que convertidos a dólares a la cotización al cierre de la edición del libro (1 EUR = 1.41 USD) darían algo así como 148.000 millones de dólares.

Retomando el tema de la estructura del mercado, la distribución de las ventas se encuentra bastante atomizada entre distintas marcas y ninguna de estas posee una participación mayor al 2% del mercado (volumen de ventas estimado de Chanel 3.600 millones de euros). No obstante esto, las principales marcas se encuentran conglomeradas en tres grandes grupos: LVMH, Richemont y PPRGucci.

El principal es el grupo LVMH, titular de marcas como Louis Vuitton, Donna Karan, Fendi, Loewe, Celine, Marc Jacobs, Givenchy, Thomas Pink, Pucci, Berluti, Rossimoda y StefanoB, y poseedora también, aunque en otros segmentos de negocios, de marcas de la talla de Dom Perignon, Moet y Chandon, Veuve Clicquot y Hennessy.

LVMH: Ventas y resultados, 2006¹⁹

Segmento	Ventas	Resultado Operativo
Vinos y espirituosas	EUR 2,984.00	EUR 962.00
Moda y artículos de cuero	EUR 5,222.00	EUR 1,633.00
Perfumes y cosméticos	EUR 2,519.00	EUR 222.00
Relojes y joyas	EUR 500.00	EUR 80.00
Distribución selectiva	EUR 3,891.00	EUR 400.00
Varios	-EUR 57.00	-EUR 125.00
Total	EUR 15,059.00	EUR 3,172.00

* Nota: Expresado en millones de Euros

* Fuente: Luxury Brand Management

¹⁷ Thomas, 2007, p.13

¹⁸ Thomas, 2007, p.15

¹⁹ Chevalier, Mazzalovo, 2008, p.25

Como puede observarse el mayor conglomerado mundial de marcas de lujo participa en un 8% aproximadamente sobre el mercado global. Además, el negocio de moda y artículos de cuero representa para el grupo un 33% de sus ventas totales, mientras que por este obtiene un 50% de los resultados operativos.

Otro de los grupos mencionados es el grupo Richemont. El principal negocio de este grupo a diferencia del mencionado grupo LVMH, dirigido por Arnault, es el de las joyas y relojes. El foco del negocio no es la única diferencia que puede establecerse entre los grupos, mientras la idea de Arnault siempre ha sido la “masificación del lujo”, el grupo Richemont mantiene una estrategia más conservadora y elitista, con un foco centrado en el estilo más que en la moda, estrategia coherente con los principales negocios del conglomerado. Este grupo tiene en su portafolio marcas como: Cartier, Van Cleef & Arpels, Vacheron, Constantin, Baume & Mercier, Jaeger LeCoultre, Piaget, Montblanc, Dunhill y Lancel.

Richemont: Ventas y resultados, 2006 ²⁰

Segmento	Ventas	Resultado Operativo
Joyas	EUR 2,227.00	EUR 616.00
Relojes	EUR 1,063.00	EUR 227.00
Elementos de escritura	EUR 497.00	EUR 83.00
Cuero y accesorios	EUR 283.00	-EUR 38.00
Otros negocios	EUR 238.00	EUR 22.00
Sin asignación		-EUR 197.00
Total	EUR 4,308.00	EUR 713.00

** Nota: Expresado en millones de Euros*

** Fuente: Luxury Brand Management*

Como puede observarse en el cuadro precedente, prácticamente el 80% de los ingresos provienen de los negocios relacionados con relojes y joyerías, mientras que de estos se derivan a su vez, el 100% de las ganancias.

Finalmente tenemos el grupo PPRGucci, el tercero de los grandes conglomerados de marcas. Este grupo consolida básicamente tres grandes marcas, Gucci, Yves Saint Laurent (con sus dos segmentos: moda y belleza) y Bottega Veneta.

²⁰ Chevalier, Mazzalovo, 2008, p.28

PPRGucci: Ventas y resultados, 2006 ²¹

Segmento	Ventas	Resultado Operativo
Gucci	EUR 2,101.00	EUR 612.00
YSL Moda	EUR 194.00	-EUR 49.00
YSL Belleza	EUR 626.00	EUR 32.00
Bottega Venta	EUR 267.00	EUR 55.00
Otros negocios	EUR 378.00	EUR 38.00
Total	EUR 3,566.00	EUR 688.00

** Nota: Expresado en millones de Euros*

** Fuente: Luxury Brand Management*

Puede observarse la gran importancia de Gucci para el grupo, que aporta prácticamente el 60% de los ingresos y prácticamente la totalidad de las ganancias.

En líneas generales y después de haber analizado los principales conglomerados de marcas del mercado de las marcas de lujo, podemos afirmar que existe una tendencia creciente a la generación de portafolios de marcas, en un negocio que hace 30 años estaba constituido por marcas individuales del tipo familiar dirigidas por sus dueños o diseñadores. Esta tendencia creciente encuentra entre sus causas, las economías de escala generadas en la consolidación de las operaciones de varias marcas y las mejoras en las estructuras de costos generadas en áreas centrales del negocio como la producción, el marketing y la publicidad y las inversiones en puntos de ventas (tanto en costos de rentas como de inversiones iniciales).

Por otro lado, estos grandes grupos financieros, han generado en marcas y empresas de origen familiar grandes procesos de expansión, trascendiendo las fronteras que podrían haber alcanzado individualmente. Ahora, no todo lo que reluce es oro en la industria de las marcas de moda y en especial en estos grandes conglomerados financieros dueños de las principales marcas, dado que en cierta forma están cambiando la esencia del negocio, llevándolo desde un negocio conservador que llevaba como estandartes la imagen de marca, el estilo y la calidad, a un negocio muy presionado por las necesidades de crecimiento en términos de ventas y márgenes, lo que muchas veces ha ido en contra de las banderas que por tanto tiempo enarbolaron sus fundadores.

²¹ Chevalier, Mazzalovo, 2008, p.230

Definición y principales características

Michel Chevalier y Gerald Mazzalovo, mencionan tres características centrales que deben tener las marcas de lujo²²:

a. Fuerte componente artístico:

Los productos de las marcas de lujo, deben ser algo más que productos, deben ser objetos de arte, y esto implica que deben tener un fuerte componente estético y de diseño, sino ¿Qué diferencia habría entre usar una lapicera Bic y una Dupont? O sea que los productos deben de ser verdaderas piezas de arte, objetos de lujo, que tanto puedan ser regalados como llevados con orgullo.

b. Fabricación artesanal:

El carácter artesanal es otra característica esencial de los objetos de lujo y hoy por hoy, uno de los requerimientos más difíciles de cumplir en un mundo, donde todo o casi todo se produce en serie. Este factor viene de la misma tradición de las marcas de lujo, de sus orígenes, y es un punto que muchas marcas están descuidando presionadas por la necesidad de reducir costos. Tal como lo definen Chevalier y Mazzalovo, en relación a los consumidores: “ellos quieren creer que los objetos provienen directamente del taller del diseñador”.

c. Internacionalidad:

Vivimos en un mundo global, y esta es una característica esencial que también deben tener las marcas líderes, deben ser globalizadas y estar presentes en las principales capitales del mundo lo que les otorga un aire cosmopolita. Ahora, si bien es clave esta característica de la internacionalidad, las marcas de lujo deben ser locales en su esencia, ya que en parte ellas representan los valores y el glamour de su país de origen. Sin lugar a dudas esta característica ha sido rápidamente aprehendida por las marcas de lujo, las cuales han instalado en las principales capitales sus locales insignia, de modo de mostrar su presencia en ciudades como París, Milán, New York, Londres y Tokio, aun cuando esto los lleve a perder dinero, les ayuda a generar ese aura de éxito que todos buscan en ellas.

Según Bernard Dubois²³, la paradoja del marketing de los bienes de lujo tiene las siguientes claves:

- a. Alto precio de venta
- b. Alto costo de producción
- c. Producción artesanal
- d. Distribución limitada

²² Chevalier, Mazzalovo, 2008, p.xi-xiv

²³ Chevalier, Mazzalovo, 2008, p.14

- e. Baja actividad promocional
- f. Estrategia publicitaria poco sofisticada

Ciertamente Dubois sintetiza de manera magistral las claves del marketing de las marcas de lujo. En primer lugar, cuando hablamos del precio de venta, las marcas de lujo deben de ser en esencia de precio alto, lo más grandioso de todo esto es que, para las marcas exitosas, esto no implica ser percibidas como “caras” ya que es tan alto el valor percibido por el cliente que supera el precio de adquirir los productos. Por otro lado, el precio es sin duda uno de los elementos de posicionamiento de marca más sencillos e intuitivos, en definitiva, si Mercedes Benz vendiera un modelo de alta gama en un precio accesible, todos dudaríamos del modelo, su calidad e incluso podríamos hasta dudar del posicionamiento de Mercedes Benz. El precio de venta, a su vez, es clave en la estrategia de mantener las dos de las características básicas de las marcas de lujo que mencionábamos anteriormente, la selectividad y exclusividad, ya que estas no existen en un objeto que está al alcance de todos.

Las siguientes dos claves definidas por Dubois se encuentran íntimamente relacionadas. El alto costo de producción y la producción artesanal van de la mano. La producción artesanal está enfocada en cuidar el detalle, la alta calidad de materias primas y la excelencia en la ejecución del proceso productivo, además, por lo general los lotes de producción son pequeños, lo cual sumado a los elementos anteriormente descritos da como consecuencia altos costos de producción.

Siguiendo con la oferta de producto, la distribución debe ser limitada y esto está en línea con el concepto de escases del cual hablamos en un comienzo. Hermès vende sus productos (con la única excepción de su línea de perfumes) solo en sus locales exclusivos, los cuales son algo más de 200, Louis Vuitton sigue la misma línea y distribuye sus productos desde sus 400 puntos de venta alrededor del mundo. Difícilmente encontremos una marca de lujo que sea distribuida en forma masiva, no solamente por la inviabilidad de esto debido a la inexistencia de masa crítica de potenciales consumidores, sino que además, deterioraría la imagen de la marca.

Por último, las marcas de lujo mantienen una baja y muy bien cuidada actividad promocional y una estrategia publicitaria poco sofisticada. En este punto las marcas consideran que tanto las promociones como la publicidad agresiva erosionan su reputación y que parte de su glamour esta en hacer creer a los clientes que no necesitan publicitar sus productos para vender. Igualmente, las marcas han tenido un gran cambio en este sentido, en un principio, las marcas de lujo no hacían publicidad ya que consideraban que en cierta forma “vulgarizaban” su imagen.

Las marcas de lujo tienen dos actividades de comunicación únicas, primero, la presentación de las colecciones, las pasarelas, los “fashion weeks”, estos son sin duda elementos de publicidad que potencian su imagen y les otorgan el glamour derivado del mundo de la moda. No es casual que marcas como Louis Vuitton o Hermès, hayan tenido que entrar en el mundo del Prêt-à-porter, saliendo del cómodo lugar de su conservadurismo y estilo, para tomar prestado, aunque más no sea por un corto tiempo el vértigo y la comunicación de las pasarelas.

En segundo término, la relación con los famosos se ha convertido en la principal actividad de comunicación de las marcas de lujo. Las personas ven en los actores, artistas y miembros del jet-set, como imágenes de éxito y como un sueño que anhelan alcanzar, y en cierta forma compartir la manera de vestir o usar los mismos accesorios, es indudablemente una forma de participar en ese mundo y de poder vivir ese sueño. La farándula ha reemplazado a las super-modelos y “vestir” a actores, deportistas o estrellas de rock, se ha convertido en la obsesión de las marcas. A tal punto ha llegado esta tendencia, que estas figuras han reemplazado a los modelos también en las campañas graficas. Hoy en día, podemos ver en la última campaña de Louis Vuitton a estrellas como Sean Connery, Maradona, Zidane o Pele y George Clooney se ha convertido en la cara de Nesspreso, sin lugar a dudas las estrellas han eclipsado la comunicación del lujo.

Moda, accesorios y perfumes

Básicamente, y a riesgo de caer en una simplificación, podemos hablar de dos orígenes de marcas de lujo. El primero, como las muy nombradas Louis Vuitton o Hermès, encontraron su origen en la producción de artículos de cuero y objetos de lujo para transportar equipajes en viajes, tradicionales, clásicas y conservadoras, han mantenido un carácter de permanencia a lo largo del tiempo. Por otro lado, tenemos las marcas de diseñador, las marcas de moda que encontraron su origen en la “alta costura”, casas como Dior o Chanel son a su vez ejemplos de este tipo de marcas, estas han sido puestas a prueba con cada presentación de colección, y el riesgo de quedar “fuera de moda” ha sido siempre un peligro latente. En cierta forma, las primeras han sido y son prioritariamente compañías que producen accesorios y las ultimas mencionadas compañías de moda.

Irónicamente, las marcas de accesorios de lujo, en especial de artículos de cuero, han ido hacia la moda para tener la exposición de las pasarelas, de los desfiles y mostrarse frescas y vivas. Mientras que las marcas de moda han ido tras los accesorios y objetos de cuero, en especial bolsos, camperas y zapatos, buscando la permanencia en el tiempo y escapar del vértigo de la moda.

En este sentido Dana Thomas comenta en su libro: “Las empresas de marroquinería lanzaban líneas de Prêt-à-porter para hacer más sexy las marcas, y por lo tanto los bolsos. Las firmas de moda colocaron los bolsos en primera línea de sus ofertas e hicieron de ellos la principal atracción de su progresivamente más provocativa publicidad. Los bolsos se convirtieron en un señuelo embriagador”²⁴.

Por los puntos desarrollados, la oferta de productos de las marcas de lujo, suele ser bastante amplia e incluye, colecciones Prêt-à-porter, artículos de cuero y accesorios, para completar un total look y estilo de vida. Mark Tungate nos muestra el caso de Hermès: “la compañía (el 75% de

²⁴ Thomas, 2007, p.189

la cual está en manos de la familia) obtiene el 40% de sus beneficios de la venta de artículos de marroquinería, mientras que el 60% restante proviene de la ropa y los accesorios, las sedas, los relojes, los perfumes y las vajillas”²⁵, lo que nos muestra la importancia de la extensión de la marca y de tener una amplia oferta de producto.

Las marcas de lujo son tan fuertes que la extensión de las mismas es una tentación que muy pocas resisten. Además, los accesorios, en especial los bolsos y otros artículos de cuero, están de moda y constituyen un segmento del negocio en franco crecimiento. En palabras de Thomas en referencia a los bolsos: “Son el objeto de la moda de lujo más fácil de vender porque no requiere tomar medidas ni probárselo: lo miras y si te gusta, lo compras. Hecho. Son más fáciles de crear y producir que los perfumes y los márgenes de beneficios son asombrosos: para las mayoría de las marcas de lujo los beneficios oscilan entre diez y doce veces el costo”²⁶.

Un capítulo aparte debiéramos de dedicarle al perfume, según Dana Thomas: “el perfume es el producto más accesible y poderoso del lujo. Se vende con facilidad, cruza fronteras y culturas y públicos objetivo”²⁷. En el mismo sentido Mark Tungate afirma: “Las fragancias son la interfaz entre el gran público y el universo del lujo. Incluso el perfume más caro se halla cómodamente al alcance del consumidor común y corriente, para quien el coste de un vestido de fiesta de Chanel puede ser un impedimento, pero que puede tirar la casa por la ventana y hacerse con un frasco de Chanel N° 5”²⁸.

Claramente el perfume es el puente de comunicación entre las marcas de lujo y el mercado masivo. Es con este artículo con el que tienen un mercado potencial de millones de personas y no esa distribución tan selecta y exclusiva a la que acceden con el resto de sus artículos. Pero a la vez, el perfume es glamour, es chic y es un elemento clave en la comunicación de la marca, sus valores y estilo. Desde el otro lado, desde el lado del consumidor, el perfume puede ser la carta de presentación de la marca, el primer contacto con ella y la puerta de entrada a su mundo.

En cuanto al aspecto operativo, las marcas de lujo suelen licenciar sus líneas de perfumes a compañías especializadas en la producción de perfumes y cosméticos. Por otro lado, los perfumes suelen tener un canal de venta diferente, no solo los puntos de ventas propios de las marcas, sino también tres canales de mayor alcance, las casas de perfume y cosmético, las tiendas por departamento y los locales duty-free. Tal es la importancia de este canal de ventas diferenciado para este segmento de productos, que marcas tan conservadores como Hermès, que vende todos sus productos en sus propios puntos de venta, vende sus perfumes también a través de una selecta y exclusiva red de tiendas especializadas.

²⁵ Tungate, 2005, p.207

²⁶ Thomas, 2007, p.188

²⁷ Thomas, 2007, p.157

²⁸ Tungate, 2005, p.208

La globalización del lujo

Vivimos en un mundo globalizado y como tal, las marcas de lujo no pueden escapar de esta realidad. Como hablamos anteriormente, las marcas de lujo requieren de determinado carácter internacional, cosmopolita y de una presencia global, pero no solo por una cuestión de imagen, sino porque muchas veces, las grandes posibilidades de crecimiento se encuentran más allá de las fronteras de sus países de origen.

Dana Thomas, en su libro *Deluxe* asegura al respecto: “Los analistas calculan que el 20 por ciento de los bienes de lujo se venden en Japón y otro 30 por ciento a japoneses viajando por el extranjero, lo cual quiere decir que los japoneses compran la mitad de esos bienes”²⁹. Posteriormente y siguiendo el desarrollo del tema de la globalización de las marcas dice: “El éxito con los japoneses envalentona y enriqueció a las marcas de artículos de lujo; estas poseían el valor y el dinero para expandirse globalmente. El plan era diseminarse por todas las capitales cosmopolitas del mundo, lugares tales como París, Nueva York, Londres, Roma, Milán, Beverly Hills y Hong Kong, en las que había una rica clientela local y un flujo regular de turistas japoneses. Las tiendas serían “insignias”: enormes y llamativos escaparates que venderían los productos de la marca así como su imagen”³⁰. Y por último concluye: “El lujo prosiguió su marcha global expandiéndose por ciudades secundarias como Montecarlo, Venecia, Chicago, Miami, San Pablo y Osaka, y las decoraciones de las tiendas eran un eco de las opulentas sedes insignia centrales. La idea —un principio central en la globalización— era comercializar una imagen unitaria por todo el mundo”³¹.

En conclusión, las marcas de lujo hoy tienen una fuerte presencia global, en gran parte la misma se vio impulsada por el gran incentivo de conquistar a los clientes japoneses, pero por otro lado, la presencia de las marcas de lujo mediante locales insignia en las principales capitales y ciudades del mundo les permitió continuar fortificando la imagen y el valor de sus marcas. De esta manera, marcas de nicho que tenían un pequeño mercado potencial local, adoptaron como mercado al mundo entero.

China: Fuente y objetivo

El gigante de oriente ha cobrado un papel primordial para las marcas de lujo. En primer lugar, se ha convertido en la fuente de abastecimiento de las mismas. Durante los últimos 20 años, las mejores y más refinadas marcas, han ido abandonando los artesanales talleres europeos, para adentrarse completamente en gigantes fábricas de producción en serie chinas, atraídas

²⁹ Thomas, 2007, p.88

³⁰ Thomas, 2007, p.102

³¹ Thomas, 2007, p.107

básicamente por sus mejores precios. Los volúmenes de ventas crecientes generados por la masificación y globalización del lujo, les permitió migrar su producción incentivados por el reclamo de mayor rentabilidad generado por los fondos de inversiones que han adquirido la mayor parte de las principales marcas. Lejos de ser este cambio, de fuente de abastecimiento, motivo de orgullo para las compañías, ha sido por el contrario motivo de cierta “vergüenza” y han tendido a ocultarlo. Las grandes marcas han intentado no comunicar el nuevo origen de las prendas y accesorios, utilizando todo tipo de artilugios, ya que consideraban y muchas de ellas todavía lo hacen, que el “Made in China”, iba a traerles problemas en cuanto a la percepción de valor de sus productos por parte de sus clientes.

Pero China es mucho más que una gran fábrica donde se producen artículos de marcas de lujo, hoy es el mercado más apetecible para las mismas, que consideran a China como el próximo Japón.

Acerca del tema Mark Tungate comenta en su libro: “Con una población de mil trescientos millones de habitantes y con una clase media en constante crecimiento, China hace que el pulso de los minoristas se acelere y que les sude las palmas de las manos. Poon comenta que el número de chinos con el poder adquisitivo necesario para comprar bienes de consumo de precio medio alcanzará los trescientos millones a finales del año 2006. El mercado tiene ya un valor aproximado de quinientos cincuenta mil millones de dólares americanos”³².

Ciertamente China y sus socios del BRIC, se han convertido para las marcas de lujo en el horizonte para continuar con su expansión y crecimiento.

Hacia la masificación del lujo

Los últimos 20 años han dado paso a un fenómeno que sin dudas cambio la industria del lujo, las marcas propiedad de familias, fundadas por artesanos o diseñadores, dejaron de ser propiedad de sus fundadores o sucesores para convertirse en parte de portafolios de marcas de importantes fondos de inversión. Esto cambio la esencia del mercado ya que, los directores de tales fondos, presionados por la necesidad de resultados positivos y de aumentar la rentabilidad de sus inversiones, salieron a buscar más y nuevos clientes, generando un raro fenómeno de “exclusividad-masiva”.

Así, este segmento de marcas caracterizadas por tener como cliente a la “alta sociedad” salió en busca del mercado medio, generando líneas de productos más accesibles, siendo en cierta forma la perfumería la punta de lanza de esta estrategia.

Complementariamente la expansión ha sido también geográfica, las marcas de lujo dejaron de estar solo en las economías desarrolladas y comenzaron a instalarse en los mercados en vías de

³² Tungate, 2005, p.270

desarrollo, los cuales, con una alta tasa de generación de nuevos ricos ávidos por marcas que indiquen su status, se han convertido en el motor del crecimiento de la industria, son ejemplo de esto los países del BRIC (Brasil, Rusia, China e India), en donde se han instalado ya las marcas más renombradas de la industria.

Evidentemente la estrategia de masificación del lujo ha sido un éxito en términos de ventas y de capitalización del valor de las marcas y en el convertir marcas de nicho en marcas globales, prueba de esto es que Louis Vuitton haya prácticamente triplicado el valor de su marca entre el año 2001 al 2006. Ahora, el interrogante que surge a partir de estos datos es si los ejecutivos del lujo no han descuidado el valor de largo plazo por los beneficios de corto y si no han en cierta forma cambiado los códigos del mercado del lujo.

El origen de las marcas de lujo tiene su fundamento básico en el producto, su originalidad de diseño, maestría en la ejecución de su producción artesanal, calidad de materias primas, en la excelencia en la atención al cliente y en la exclusividad. Las marcas solo eran “garantías” de calidad y originalidad de la casa que había fabricado el producto. No obstante, el mercado actual es un mercado con una influencia creciente de la “logomania”. Hoy los logos y las marcas se han convertido tal vez en un elemento clave en la elección de los clientes de determinados productos, y estas se han posicionado como indicadores de status para la gente que los adquiere. En consecuencia, el mercado ha dado un giro total, y se ha convertido en un nuevo mercado basado en nuevas necesidades y en el que las marcas han pasado a ser más importante que los productos. El interrogante es si las marcas que se han inclinado hacia esta masificación del lujo continuaran siendo exitosas con el paso del tiempo y si la combinación de lujo y masificación es posible, o si esta elección de los ejecutivos del lujo dará lugar a la generación de nuevas marcas que satisfagan las necesidades originales del mercado y se conviertan en los nuevos referentes del lujo.

La democratización de la moda

Como he ido desarrollando a lo largo del presente trabajo, el mercado de la moda y del lujo, ha estado desde sus orígenes reservado a un determinado segmento de clientes muy exclusivo, pertenecientes a al segmento medio-alto de la sociedad. No obstante, la aparición de marcas como H&M y Zara, han venido a echar por tierra este concepto y han revolucionado el mercado con la llamada “democratización de la moda”.

H&M y Zara, se han introducido y desarrollado en el mercado de la moda con una propuesta de negocios sumamente innovadora: productos de calidad a precios sumamente accesibles. Pero, la propuesta de valor de las marcas mencionadas no se limita a estos dos elementos ya que instauraron el concepto del “fast fashion”, que sin dudas es la clave de su modelo de negocios. Tanto H&M como Zara, han desarrollado la capacidad de detectar las tendencias del mercado de la moda y ponerlas a disposición de sus clientes a precios sumamente accesibles con una velocidad inigualable. Es así como probablemente y a menos de dos meses del lanzamiento de las colecciones de temporada de las principales marcas de moda, podamos ver en las cadenas

mencionados productos que siguen las tendencias de sus colecciones a precios que pueden llegar a estar en una décima parte de lo que cuestan en las marcas de primera línea, configurando una ecuación costo-calidad inigualable.

Los orígenes de H&M y Zara las configuraban como compañías orientadas al liderazgo en costos, no hacían publicidad, las tiendas estaban ubicadas en lugares con bajos costos de arriendo y el foco estaba puesto en reducir sus costos a través de la eficiencia operativa. Pero de un tiempo a esta parte el concepto inicial está cambiando, hoy ambas cadenas posicionaron sus locales en las principales avenidas y centros comerciales del mundo entero, y han comenzado a realizar campañas de publicidad reforzando sus marcas, incluso ambas marcas figuran dentro del estudio realizado por la consultora Interbrand, Best Global Brands 2010.

Claramente H&M es la pionera y más evolucionada en este cambio y lo ha hecho buscando diferenciación con un concepto muy innovador de unir el lujo y el mercado masivo. H&M ha trabajado con algunos de los más brillantes diseñadores de las marcas de lujo como Karl Lagerfeld o Stella McCartney, los cuales han desarrollado colecciones especiales para H&M, pero también ha realizado esto con otras celebridades como Madonna, quien también ha diseñado e impreso su sello en una colección especial para H&M. Estas acciones sin duda comienzan a darle una gran diferenciación a la marca, desarrollando lealtad y emoción en sus clientes, y cambiando los paradigmas del negocio del lujo.

El nuevo posicionamiento de H&M y Zara plantea un cambio en el mercado y una gran dificultad para todas aquellas marcas que no logren alcanzar el reconocimiento y prestigio necesarios para atraer y retener clientes. La diferenciación cada vez será más difícil de alcanzar y los precios altos imposibles de mantener en caso de no haberla logrado, en un mercado en el que hoy Armani compite con H&M, algo que dicho años atrás hubiera sido inimaginable.

La Martina, posicionando una marca argentina en mercado del lujo mundial³³

Historia

La Martina fue fundada hace 25 años por Lando Simonetti. Originalmente, comenzó fabricando y comercializando desde EEUU y vendiendo por catalogo equipamiento técnico para la práctica del polo.

Simonetti de origen italiano, vino con sus padres a la argentina cuando tenía alrededor de 8 años. Se crio en el país y estudio marketing y publicidad. A sus 30 años y en búsqueda de nuevos desafíos, decidió radicarse a EEUU, experiencia que el mismo siempre reconoce como la que le dio la apertura mental y la experiencia necesaria para empezar su propio negocio y a “actuar local, pero con un pensamiento global”.

Continuando con la experiencia de Simonetti en EEUU, comenzó trabajando en Landlubber Jean Co., una compañía de jeans de que alcanzo una gran popularidad durante los años 70, comenzando como director de una pequeña unidad de negocios y alcanzando el puesto de vicepresidente ejecutivo en 5 años. Esta experiencia le permitió desarrollar un gran conocimiento de la industria textil y del desarrollo de marcas, desde la producción al retail, así como también le dio una mentalidad global.

Años más tarde, Simonetti trabajo como director internacional de licencias para Timberland y posteriormente trajo dicha marca al país, con el objetivo de volver a instalarse en el mismo. Pero lo más importante de su relación con Sydney Schwartz, presidente de Timberland por ese entonces, fue el acceso que tuvo a un informe relativo a tendencias de consumo en los EEUU, el cual hacia un gran hincapié en la creciente tendencia del espíritu de vida saludable, y, el auge del deporte y la influencia que este iba a tener en la forma de vestir de la gente. De ahí, que esto le sirvió como un disparador de su idea de fundar una marca orientada al deporte, o mejor dicho una marca que sea la esencia del deporte mismo.

Incentivado por el descubrimiento del deporte y su influencia en las tendencias de la moda y en cierta forma, preocupado por su futuro, Simonetti decidió fundar La Martina como su plan de retiro. Comenzó con una experiencia piloto en el año 1995 abriendo un pequeño local en Punta del Este, Uruguay, que fue un verdadero éxito. Posteriormente, abrió el icónico local de la calle

³³ Esta sección se deriva esencialmente de Lando Simonetti, CEO y founder de La Martina, entrevista personal, realizada el 01/09/10, de Bernoit Leleux, Dominique Turpin. “La Martina (A): Pasión Argentina” y de Bernoit Leleux, Dominique Turpin. “La Martina (B): Selling the Passion”.

Paraguay 661 en la Ciudad de Buenos Aires, en cual desarrollo los conceptos de la marca y el “lifestyle La Martina”. En sus orígenes, la compañía comercializaba equipamiento técnico para la práctica del polo, posteriormente, se incorporó el producto textil con el producto que posteriormente lo lanzaría a la fama, las camisetas de polo (replicas originales de eventos patrocinados, por la marca). Pero una de las claves del éxito de este negocio en esos tiempos fue la venta en exclusividad en la Argentina de otros artículos como las camperas *Barbour* y los sombreros *Akubra*. Estos artículos incentivaban el ingreso de clientes educados y conocedores de las primeras marcas internacionales, los cuales muy probablemente salieran del local, comprando por primera vez un producto La Martina, Simonetti siempre entendió muy bien el juego de que compartiendo vidriera, podría lograr en la mente del consumidor compartir la imagen de las marcas con las que se asociaba.

De ahí que comenzó en estos 25 años una increíble historia de crecimiento y expansión, logrando posicionar una marca argentina en el mercado del lujo mundial, algo que a priori hubiera sido pensado como imposible.

El Polo

Los años 80 y 90 fueron periodos muy auspiciosos para el desarrollo de las grandes marcas deportivas como Nike y Adidas, pero también para otras que si bien también surgieron del deporte, le encontraron un enfoque más selecto como Lacoste o Fed. Perry. Estas realidades no hacían más que corroborar lo acertado que era el informe de tendencias que Simonetti había leído años atrás, y por tanto para construir una marca tuvo que primero encontrar su origen, y la elección del deporte fue tal vez su idea más brillante, el polo.

Ahora, ¿Por qué el *Polo*?, sin lugar a dudas el deporte del Polo fue el elegido por dos grandes razones, en primer lugar, el Polo es el deporte de los reyes, tiene un fortísimo aire de glamour, es elitista, aspiracional, todos elementos con los que soñaría asociarse cualquier marca. Además, el Polo, tiene relación con el aire libre, el contacto con la naturaleza, la caballerosidad, el respeto y los valores, fue fundado en Inglaterra y llevado a la excelencia en el juego por la Argentina. Y esa es la clave, La Martina tomó esos elementos desarrollando el concepto “anglo-argentino” del Polo, toma el glamour del deporte, lo combina con la tradición del campo argentino y la pasión y excelencia argentina en la práctica del deporte.

En segundo lugar, la elección del deporte se basa en un punto tanto o más inteligente que el primero, el Polo como deporte no tiene un gran mercado y por tanto, estaba fuera de la visión de las grandes marcas, era un nicho virgen y que en un primer momento no despertaba en las marcas de moda o deportivas ningún interés, pero a su vez, era un deporte que podría darle a la marca vínculos con todos los valores que buscaba, solo era cuestión de encontrar el cómo.

Y fue así como el Polo se convirtió durante muchos años en el principal instrumento de comunicación de la marca y en cierta forma en su clave desde el punto de vista del marketing. La

Martina comenzó a producir y regalar las camisetas para los principales eventos del mundo del Polo como los organizados en las glamorosas ciudades de Saint Tropez, Saint Moritz, Kitzbuehl, Palm Beach y Punta del Este, entre otras, así como también, para las principales universidades como Oxford, Cambridge, Harvard y Yale.

El punto descripto en el párrafo anterior es sin lugar a dudas uno de los puntos clave en el desarrollo y el fortalecimiento de La Martina como marca, y tal vez, podría ser descripto como el hito en el proceso de construcción de la misma. Su intervención en el deporte a través de ser “proveedor oficial” de los principales eventos de polo y de las principales universidades del mundo, le permitió asociarse al prestigio que tenían estos eventos o instituciones, y posteriormente comercializar el merchandising original desarrollados para estos. Pero volviendo al tema de los eventos de polo existe otro gran factor de importancia que en cierta forma fue clave en el posicionamiento de la marca: los sponsors de los equipos que participaban en los eventos auspiciando a los equipos. Esto genero en la mente de los consumidores una asociación directa entre La Martina y marcas del nivel de *Porsche, Piaget, AMG, Baldessarini, Alfa Romeo, Jaeger-LeCoultre o Veuve Clicquot*, entre muchísimas otras más, principales sponsors de equipos y eventos de polo. O sea, que si La Martina estaba con ellas, participando del mismo evento, la asociación de posicionamiento en la mente del consumidor se hacía en forma inmediata y más, si esto ocurría en una ciudad con muchísimo glamour y en un evento muy exclusivo, lo que obviamente confería más valor.

La formula, de ser “proveedor oficial” de los principales eventos de polo y universidades, fortalecida por el público que concurría a estos y sinergizada por la asociación a las marcas que auspiciaban los eventos más las glamorosas ciudades donde tenían lugar, fue sumamente exitosa y le dio gran exposición a la marca en un nicho de mercado exclusivísimo y con una inversión increíblemente baja en relación al impacto que generaba en términos de imagen y posicionamiento de marca. Pero, la estrategia de La Martina no se limito únicamente a estar presente en eventos con glamour y alta exposición, sino que a su vez trabajo y continúa trabajando en el desarrollo del polo como deporte. La Martina se relaciono con el deporte de alto hándicap en un primer momento con la creación de un equipo homónimo, el cual compitió en los principales torneos, pero posteriormente Simonetti considero que él no debía tener un equipo, ya que él quería efectivamente ser el “Adidas del Polo”, por tanto dejo su equipo para pasar a ser sponsor de la Federación Internacional de Polo, de la Asociación Argentina de Polo y del Abierto Argentino de Polo de Palermo, el torneo más importante del mundo.

La crisis argentina del 2001, el comienzo del crecimiento en la Argentina y en el mundo

Paradójicamente, la crisis económica y política de la Argentina en el año 2001 constituyo para Simonetti y para La Martina, el puntapié inicial de su éxito y expansión nacional e internacional. Por un lado la inestabilidad del país le hizo ver la necesidad de crecer en mercados mas seguros y

confiables y de diversificarse en territorios, a su vez, la silenciosa estrategia de ser “proveedor oficial” del polo alrededor del mundo empezó a dar sobrados frutos, La Martina, ya era conocida en los ámbitos mas exclusivos de Europa, y Simonetti, decidió capitalizarlo comercialmente.

Italia fue el primer mercado europeo, la punta de lanza de la expansión por el viejo continente. Obviamente la elección no fue casual, además de los orígenes itálicos de Simonetti y de los vastos contactos que este tenía de sus épocas de ejecutivo internacional de marcas de indumentaria, Italia fue elegida como el país para el desembarco por ser el país de tendencia en moda y el referente para los demás mercados europeos y el en ese entonces muy insipiente mercado oriental. Ahora, también es interesante destacar que la estructura del mercado de indumentaria italiano es similar en su forma de comercialización al argentino, y la característica fundamental que estos tienen es una gran presencia de boutiques multimarcas y una tímida participación de las tiendas por departamento. Esto aleja a este tipo de mercados de los cuasi oligopolios que pueden generarse en mercados como el norteamericano o el alemán, donde el dominio de las tiendas por departamento que manejan el volumen, hace muy difícil el surgimiento de nuevas marcas y son las primeras las que imponen las condiciones.

La Martina penetra en el segmento de locales multimarcas italianos y una clave en el posicionamiento de la marca en el mercado europeo fue la elección de los puntos de ventas. Simonetti eligió para su marca locales que tuvieran marcas internacionales, de gran prestigio, como *Hugo Boss*, *Polo Ralph Lauren*, *Dolce & Gabbana* y *Lacoste*, entre otras, lo que le permitió muy rápidamente asociarse con el status de estas y conjuntamente con su estrategia de participar muy activamente en el polo, le permitió posicionarse rápidamente entre las marcas premium de indumentaria en Europa.

Como una consecuencia lógica del éxito en ventas que tuvo la marca, comenzó la apertura de locales exclusivos en Europa. Ahora, estas aperturas tuvieron un desarrollo totalmente distinto del que dicen los “libros”, lejos de comenzar con aperturas de locales insignia en las principales ciudades del mundo, como París, Milan, Londres y Nueva York, La Martina comenzó con la apertura de locales de la marca en exclusivísimos destinos turísticos europeos, como, Saint Tropez y Megève en Francia, Sylt en Alemania, Capri en Italia y Puerto Banus en España. Todas ciudades también, con una fuerte presencia del polo y de reconocidos eventos y clubes del deporte. Finalmente, el desarrollo de la marca en estas ciudades, fue verdaderamente un éxito en ventas y sobre todo remarco su posicionamiento y exclusividad.

Pero la crisis del 2001 no solo fue el comienzo de la expansión y el éxito de La Martina en Europa, sino también, lo fue en el mercado local. La enunciada crisis produjo la partida de varias marcas internacionales, pero en especial, la partida de Polo Ralph Lauren del país, dejó un espacio vacío que rápidamente fue ocupado por la marca de Simonetti. La Martina, ocupó el lugar de Ralph Lauren en las vidrieras de los principales clientes multimarcas del país, y el mercado respondió de manera muy satisfactoria a esta nueva propuesta, lo que produjo para la marca un crecimiento exponencial.

Pero hubo otro factor clave en el crecimiento en ventas de la marca en el país, el turismo. La devaluación del peso convirtió a la Argentina en un destino “económico” para ciudadanos de los países mas importantes, lo que se convirtió en un fenómeno de ventas, ya que los turistas consientes del boom de La Martina en sus países de orígenes, compraban en los locales de la argentina en sus vacaciones o viajes de negocios, no solo obteniendo una diferencia económica, sino también pudiendo comprar sobre una oferta mucho mayor de productos de los que estaban acostumbrados a ver.

Actualidad y perspectivas de futuro

Hoy, los productos de La Martina son vendidos en casi 2000 puntos de ventas en todo el mundo. Está presente en más de 20 países entre los que pueden destacarse:

- En Europa: Italia, Alemania, Francia, España, Portugal, Inglaterra y Grecia.
- En América: Argentina, Brasil, Chile, Perú, Colombia, Uruguay, Aruba, Curazao, República Dominicana y Estados Unidos.
- En Asia: Emiratos Árabes Unidos (Dubai y Abu Dabi), Kuwait y Beirut.

No obstante, el desafío futuro consta en el desarrollo de un nuevo canal de distribución. Lentamente la estrategia de la marca en cuanto a la comercialización de sus productos está orientada al retail. La Martina, tiene como objetivo estratégico el desarrollo de una vasta cadena de locales exclusivos a través de los cuales pueda no solo comercializar sus productos sino también, comunicar los conceptos de la marca y el “estilo de vida” La Martina.

Actualmente la marca cuenta con 50 locales exclusivos en el mundo, de los cuales 25 se encuentran en la Argentina y el resto distribuidos alrededor del mundo. En vistas al futuro, la estrategia de expansión está orientada en la apertura de locales de la marca y disminuir la exposición en locales multimarcas y tiendas por departamento.

La Martina, que había comenzado como una talabartería de polo y posteriormente comenzó a incorporar productos textiles, el primero de ellos las camisetas de polo, hoy comercializa una muy amplia línea de productos. La extensión de la marca, ha sido un proceso muy exitoso que le ha permitido tener una importante expansión comercial, ampliando la oferta en cuanto a clientes objetivo y mercados, como consecuencia obvia de la mayor oferta de productos. Como lo mencionaba antes, La Martina comenzó comercializando productos para hombres, no obstante, hoy sus líneas abarcan también a mujeres y niños. Dentro del rubro textil la oferta se ha ampliado muchísimo también, actualmente la marca comercializa t-shirts, camisas, polos, buzos, pantalones, jeans, camperas y sweaters, además de una vasta línea de accesorios.

La extensión de la marca ha ido mucho mas allá de los productos textiles, La Martina también ha desarrollado líneas muy exclusivas de perfumes, relojes, valijas, anteojos de sol y objetos de plata, que comercializa solamente a través de sus locales exclusivos.

Consciente de que la marca estaba de “moda”, Simonetti, replanteo su estrategia de crecimiento, desacelerándolo y tendiendo de crecer solo a partir de locales exclusivos y vio la necesidad de salir de la vorágine de las tendencias y volver a los orígenes. Así fue como se desarrollo el concepto de La Martina “Cuero”, volver a los orígenes de la talabartería de polo de lujo. Simonetti considera al cuero como un material “noble y duradero”, y que le permitirá continuar en el desarrollo de una marca de lujo global y lograr permanecer en el tiempo. Consecuente con esto, La Martina abrió un local desarrollando este nuevo concepto en Recoleta en Buenos Aires, y planea continuar con aperturas de este tipo de locales en las principales capitales del mundo.

Hablando de la perspectiva a futuro, La Martina hoy se posiciona como un posible gran jugador en el mercado del lujo mundial, para fines de este 2010, están planificadas las aperturas de locales insignia en Milán y Roma, puntos que contribuirán sobradamente a un mayor conocimiento de la marca, el primero por ser hoy considerado la capital de la moda, mientras que el segundo es una de las ciudades más visitadas por el turismo mundial, estos puntos contribuirán al desarrollo y posicionamiento de la marca.

Pero como en todas las compañías orientadas al lujo, también en La Martina se habla de Oriente. Sin duda el gigante asiático, es hoy uno de los mercados potenciales más interesantes para la marca, que ha comenzado con excelentes experiencias en este. La Martina comenzó su experiencia en oriente con la apertura de un flagship de 500 metros cuadrados en Dubai, en el Dubai Shopping Mall. La apertura y el éxito que la marca ha tenido en Dubai, ha generado el interés de los principales grupos especializados en retail para continuar el desarrollo y expansión de la marca en Asia. Pero el desarrollo de esta zona continua, hoy La Martina ya tiene presencia en Kuwait, Abu Dabi y Beirut, y se está construyendo el segundo local en Dubai. Simonetti es consciente que las aperturas en Milan y Roma, tendrán un efecto sumamente positivo en esta región, que consume marcas con éxito en Europa. Los próximos pasos en Asia están orientados a aperturas de locales exclusivos en Japón, Hong Kong y Singapur, para culminar en el gigante asiático: China.

Estrategia de Negocios

La definición de una estrategia de negocios o estrategia competitiva tiene como idea la determinación o definición de una posición defendible o sustentable dentro de un mercado o segmento de este.

Michael Porter, he definido tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y alta segmentación o nicho, pudiendo optar dentro de este entre el liderazgo en costos o diferenciación.

La Martina, desde sus comienzos ha optado por una estrategia de nicho de alta segmentación y de diferenciación dentro de esta, que con el paso del tiempo se ha ido expandiendo desde el nicho o segmento particular inicialmente elegido, hacia un mercado más general y amplio.

Como hacía mención un momento atrás La Martina se ha caracterizado desde sus comienzos por ser un jugador de nicho, se ha orientado al segmento de las marcas de lujo y en especial, al polo. Esto le ha permitido rápidamente convertirse en una marca muy conocida en un ambiente muy selecto y compartir cartel con un deporte aspiracional, una sociedad acaudalada y las mejores marcas del mundo, lo cual le ha servido para posicionarse rápidamente.

Pero el acierto de La Martina no solo radica en ser un jugador de nicho, ni en el descubrir este mercado del polo, no importante por su tamaño como mercado en sí, sino por la altísima exposición que el mismo puede darte, el éxito está en la diferenciación. La marca ofrece un producto diferenciado, ha logrado en cierta forma llevar “la moda al polo” o “el polo a la moda”, y ha convertido al deporte en tendencia urbana, de ahí, que hoy muchas marcas argentinas y del resto del mundo, han encontrado en el polo un motivo de inspiración.

A tal punto La Martina comenzó y se desarrollo como jugador de nicho, que a pesar de haber sido tentada para participar en otros deportes como el tenis o el golf, con un mucho mayor mercado potencial, Simonetti nunca permitió que su marca perdiera el foco y su norte. La elección del deporte y consecuente nicho también ha sido una decisión sumamente acertada dado que como mencionaba con anterioridad, es un mercado pequeño pero de altísima exposición, siendo pequeño es dificultoso para las grandes marcas enfocadas a la masividad del golf, tenis o el futbol. Por la consistente participación de la marca en el deporte se ha convertido en cierta forma en el Adidas del polo.

Pero continuando con la idea que comentaba en un principio y si bien La Martina continua siendo un jugador de nicho, hoy ha dejado de ser un jugado únicamente restringido al mercado del polo y todo lo relacionado con este para entrar en un mercado más general de marcas de moda y lujo, o sea que en cierta forma, La Martina está abandonando el nicho para convertirse en un jugador global con una estrategia de negocios basada en la diferenciación, y esto puede observarse a partir de ver como la marca ha extendido sus líneas de productos, su red de distribución y canales de comunicación y publicidad, no obstante, el polo, continua y continuara siendo su origen y fundamento.

Estrategia de Marketing y Marketing Mix

La estrategia de comercialización de La Martina ha ido cambiando con el paso del tiempo. Claramente en un comienzo, la idea era penetrar en el mercado a través de una estrategia de “push” o “empuje” sobre la oferta. En consecuencia, para lograr poder distribuir sus productos a través de los principales multimarcas, La Martina, dio condiciones especiales a estos y trabajo en términos de promoción y publicidad, especialmente en el visual merchandising sobre el punto de

venta. La publicidad se basaba en imagen en el punto de venta y en publicaciones en revistas especializadas.

Con el paso del tiempo y el indiscutible desarrollo de la marca en el mundo, La Martina comenzó a cambiar su estrategia de marketing. Este cambio consistió, primero en que empezó a comunicarse a través de campañas de publicidad sistemáticas con su verdadero cliente, el cliente final, y por otro lado, comenzó con la construcción de su propio canal de distribución, a través del desarrollo de una cadena de locales exclusivos de la marca.

En resumen, puede verse claramente un cambio de la estrategia original de push a una de pull, o sea de tirar desde la demanda y dejar de presionar desde la oferta. Este cambio se debió básicamente a la necesidad de aumentar el control sobre la cadena de valor, en especial el control del punto de contacto con el cliente final, y obviamente lleva consigo la necesidad de mayores inversiones, que hoy pueden ser realizadas, pero que hubiesen sido muy difíciles de realizar en un principio. Este cambio se ha desarrollado en gran parte a través de franquicias, en consecuencia la inversión requerida por el cambio de canal ha sido menor que si se hubiera tomado el control total de la cadena, aunque también el control no es total. No obstante, sin duda sería a futuro mucho más sencillo controlar en el futuro 500 locales exclusivos, aunque gran parte de estos fueran franquicias, que 2000 puntos multimarcas.

Variables del Marketing Mix – Producto:

Volviendo a los orígenes, La Martina comenzó como una talabartería de polo, o sea, que desde un comienzo su oferta de productos estuvo basada en artículos para la práctica del deporte y otros como camperas de cuero y marroquinería, siempre se resalto el cuero como parte de las materias primas preferidas. Posteriormente se incorporaron los productos textiles y demás accesorios y productos consecuentes de la extensión de marca. No obstante, siempre ha sido una obsesión, la producción de productos de calidad, esta fue en cierta forma el atributo más buscado y clave en la propuesta de valor. La Martina nunca se caracterizo por producir productos de moda, mas allá de generar tendencia con sus “camisetas y camisas de equipos de polo”, la marca siempre busco producir productos “clásicos”, que estén mas allá de tendencias pasajeras y el desarrollo de una marca que perdure en el tiempo.

La Martina sacudió el mercado de las marcas de indumentaria premium introduciendo fuertemente el concepto del lifestyle del polo en la moda urbana, y esto genero para la firma una especie de característica distintiva desde el diseño, innovando en la moda desde un deporte con muchísimo glamour y muy aspiracional.

La oferta de producto de La Martina como lo comentaba anteriormente hoy abarca una línea completa de prendas de vestir casual, para hombres, mujeres y niños, de un amplio rango de edad, y con un aire clásico, aunque renovado, elaborado con materias primas de altísima calidad, artesanalmente confeccionadas y con el polo como inspiración principal en diseño. Por otro lado, en los últimos años y acompañando la tendencia general de las marcas de moda, se ha

intensificado el desarrollo de accesorios, tales como bolsos, cinturones, billeteras, platería y una acotada colección de perfumes.

Variables del Marketing Mix – Precio:

El manejo de la variable precio ha sido clave en el posicionamiento de la marca. Obviamente, el precio es uno de los indicadores de posicionamiento más simples e intuitivos para una marca, como así también uno de los más difíciles de sostener si las ventas no responden de la manera deseada. Muy lejos de esto, La Martina siempre se posiciono como una marca de precio alto y ha respetado esto de manera consistente y coherente.

En resumen, La Martina tiene una política de precios muy similar a los referentes del mercado, como Polo Ralph Lauren, Hugo Boss o Lacoste, en artículos básicos, presentes en todas las marcas y una estrategia diferenciada de precios altos para los artículos exclusivos, únicos y originales de la marca, como ser todo el merchandising generado de los eventos de polo y los artículos de cuero, los que son en cierta forma los indicadores que muestran el posicionamiento de la marca. En conclusión, tiene precios competitivos y es seguidora en las políticas establecidas por los líderes, en los productos presentes en todas las principales marcas de lujo, mientras que es formadora de precios para aquellos en los que es “dueña” de la categoría, los cuales son los artículos más distintivos y buscados de la marca.

Dado, que La Martina considera que sus productos son clásicos y están fuera de la vorágine de la moda, los productos no son liquidados al finalizar las temporadas, salvo algunas excepciones, por lo que la política de precios definida se mantiene firme a lo largo del tiempo, esto le ha permitido a la marca mantener muy buenos márgenes en la operación, aunque también es importante destacar que esta política ha sido posible de desarrollar dado que las ventas en los puntos de ventas han sido muy buenas y en consecuencia no se han producido hasta ahora acumulaciones de stocks que pudieran perder su valor con el paso de la temporada. Las ventas en liquidación en La Martina están entre un 10/15 por ciento de las ventas totales, en una industria en la que el estándar esta cerca del 30 por ciento y hay marcas que incluso han llegado a vender hasta un 70 por ciento de sus colecciones en este periodo, con la consecuente reducción de márgenes que esto produce, además del deterioro en términos de imagen de marca.

A su vez y de manera coherente con esta estrategia de “cuidar los productos”, La Martina por lo general se ha mantenido fuera de todo tipo de promoción y acción tendiente a otorgar descuentos o que pudiera minar el trabajo realizado en materia de posicionamiento.

Variables del Marketing Mix – Plaza:

Sin lugar a dudas la elección del canal de ventas y selección de los puntos ha sido una de las decisiones más inteligentes en términos de posicionamiento y desarrollo de la marca en la Argentina y en el mundo. La estrategia en este sentido ha sido bastante similar, después del comienzo de la marca con el local de la calle Paraguay en la ciudad de Buenos Aires, la marca eligió continuar su desarrollo no a través de la generación de un canal de locales exclusivos, sino a través

de utilizar un canal ya existente, el de locales multimarcas. Para ello se eligieron los locales que tuvieran las marcas referentes del mercado, como por ejemplo en la Argentina, Polo Ralph Lauren y Lacoste, y en Italia, Dolce y Gabbana, y Hugo Boss, entre otras.

El criterio de la comercialización de productos ha sido siempre muy restrictivo en cuanto a que siempre los artículos tendieron a comercializarse en este canal a través de únicamente locales que tuvieran la presencia de las marcas referentes en cada mercado. Esto generó en la mente de los consumidores una asociación directa entre La Martina y las marcas de referencia en el mercado de la moda y el lujo mundial.

La Martina llegó a estar presente en 2000 puntos de ventas en todo el mundo, a través del canal de ventas multimarcas, esto se convirtió en una alerta en dos sentidos, primero porque estaba al límite para una marca que deseaba mantener una distribución exclusiva y selectiva, y, además porque este canal le daba alta exposición pero no necesariamente una gran venta. Por estos motivos, pero especialmente por la necesidad de comenzar a tener mayor control sobre la imagen y los puntos de ventas, La Martina comenzó el desarrollo de un nuevo canal, el de locales exclusivos. A fin de este año, La Martina contaba con 60 locales exclusivos y perspectivas concretas de expansión a través de este canal, complementariamente, la marca irá reduciendo su participación en el de locales multimarcas de manera de alcanzar una selectiva red de distribución que le permita tener una oferta adecuada para una marca de lujo, logrando tener un control total sobre los puntos de ventas.

Promoción y publicidad:

El polo ha sido para La Martina mucho más que su origen, sino también, su principal elemento de comunicación y publicidad. En sus comienzos y como lo comentáramos anteriormente, centralizó su comunicación a través del patrocinio de clubes y eventos de polo. Esto le ha permitido llegar a un target de clientes sumamente codiciado para las marcas de lujo y además, lograr un posicionamiento automático en la mente de los consumidores al ligarse a las principales marcas que también patrocinan el deporte, y a las ciudades con glamour donde tienen lugar este tipo de eventos. En consecuencia, participar por ejemplo en un evento en Saint Tropez o Saint Moritz, donde asisten los máximos exponentes de la sociedad rica europea, y estar al lado de marcas de la talla de Balmain, Brioni o Rolex, fue una de las claves en el éxito de posicionar a La Martina en la primera fila de las marcas del lujo mundial, y lo mejor, es que todo esto ha sido alcanzado a un costo relativamente muy bajo, que era el costo de proveer de camisetas, demás merchandising y equipamiento técnico a los equipos que participaban del torneo, productos que posteriormente se venderían en los puntos de venta, generando un círculo sumamente virtuoso.

Con el paso del tiempo y el crecimiento de la marca, y sin dudas también coherentemente con el cambio de su estrategia de marketing, La Martina comenzó a desarrollar campañas de publicidad sistemáticas y además salió a nivel de imagen publicitaria, de las imágenes de acción (escenas de jugadas de partidos de polo), para pasar a imágenes más urbanas y con una clara influencia de la intención de participar en el mercado de la moda y el lujo, no separándose del polo, pero sí buscando ser una marca más de tendencia. Reforzando esto, La Martina dejó de tener como

modelos a los mejores jugadores de polo del mundo, para tener los modelos publicitarios del momento de Europa y comenzó a publicar estas imágenes en los principales medios, como por ejemplo en la revista Vogue o Monsieur.

En definitiva con este cambio en la estrategia de comunicación, la marca dejó de tener el mercado “perfil bajo” que la caracterizó durante los primeros años de su desarrollo, para pasar a tener una exposición comparable a la de las marcas referentes de la moda y el lujo mundial, en una búsqueda concreta de generar un mayor brand awareness y tal vez algún día, lograr ser una marca “top of mind” en este segmento, dejando de ser un jugador de nicho, para convertirse en un importante player a nivel global en la industria del lujo.

Conclusiones

Las marcas han llegado a nuestras vidas para quedarse en ellas. Hoy no solo forman parte de nuestra cultura sino también de nuestro paisaje urbano, han trascendido las barreras del significado, generando diversas sensaciones en las personas que las usan, entre las cuales podemos destacar seguridad, sentido de comunidad y aprobación social. O sea, que las marcas han pasado a tener un rol preponderante en el comportamiento social, fundamentado en el auge del consumo en la sociedad moderna.

Desde el punto de vista de las compañías, la generación de marcas fuertes se ha convertido en un objetivo y obsesión. El justificativo de esto se ve claramente en que las marcas otorgan una fuerte diferenciación en la venta de productos y servicios, lo que permite a las compañías generar mayores márgenes de operación, aplicar planes de marketing más eficaces y disminuir la volatilidad en las ventas, en síntesis, conseguir una posición de privilegio y una ventaja competitiva dentro del mercado.

Claramente el mercado de la moda y del lujo mundial, es un campo fértil para el desarrollo de marcas fuertes. Esto se debe, entre otras causas, a la naturaleza aspiracional del mismo. En el mercado de la moda y el lujo las marcas representan valores con los que se identifican las personas de los segmentos medio y alto de la sociedad y se han convertido en signos que muestran status, éxito profesional y posición social.

Pero generar una marca orientada al mercado de la moda y el lujo dista de ser una tarea sencilla. Las barreras de entrada al mercado están en la realización de fuertes inversiones en publicidad y en locales insignia en las principales ciudades del mundo. Esto lleva a que probablemente las marcas en sus comienzos mantengan pérdidas operativas por determinados periodos hasta tanto logren el reconocimiento y prestigio buscado, y en consecuencia desarrollarse con éxito. Estas necesidades de inversión y la posibilidad de mantener marcas con pérdidas operativas por el

tiempo necesario hasta que alcancen el éxito buscado, ha generado el desarrollo de portafolios de marcas, donde algunas de ellas generan beneficios actuales y financian las otras en vistas de obtener beneficios futuros. Tan importantes son los márgenes que estas marcas son capaces de generar que justifican correr el gran riesgo que existe en el incierto camino al éxito.

Analizado de esta manera, el mercado de la moda y el lujo parece un terreno reservado a grandes grupos y a corporaciones. No obstante esta es la tendencia del mercado, y a pesar de las barreras de entrada difíciles de sortear para pequeños emprendedores, el mercado del lujo sigue siendo un mercado de exclusividad con una influencia notoria del “boca en boca” y de las caprichosas tendencias, y sigue existiendo la posibilidad de la generación de marcas independientes, las mismas que dieron origen a este mercado, como es el desarrollado caso de “La Martina”.

Concretamente en términos de conclusiones, me parece muy interesante después de lo desarrollado comenzar con un análisis del sector. El mercado de la moda y el lujo, hoy se encuentra concentrado en grandes portafolios de marcas, los cuales han hecho y continúan haciendo cuantiosas inversiones en publicidad y desarrollo de imagen corporativa. Tan importantes han sido estos esfuerzos, que han elevado a números siderales las inversiones necesarias para la generación de una marca de relevancia y reconocida a nivel global, en síntesis, se han desarrollado altas barreras de entrada para nuevos competidores. Siendo esto lo que pasa en la cima, es más que interesante ver cuál es la tendencia que viene ascendiendo desde las bases del mercado: compañías como Zara y H&M, han comenzado a competir con las principales marcas de moda, han cambiado sus políticas comenzando a invertir en publicidad e imagen corporativa, han democratizado el acceso a la moda y el lujo, dificultando los parámetros de diferenciación. Además, este crecimiento ha venido acompañado de la tendencia creciente de la “moda inteligente”, que no es otra cosa que decir que puedes estar a la moda y con ropa de calidad sin tener que pagar de más por ello. En resumen, esto genera un mercado de una intensa competencia por la diferenciación. Claramente, las grandes perjudicadas de esta situación van a ser las marcas que no logren alcanzar una diferenciación o un reconocimiento tal que puedan justificar sus precios, con marcas de lujo cada vez más necesitadas de invertir para mantener el status logrado y con marcas de “fast fashion” agregando diferenciación a la ya conocida propuesta de calidad y precios accesibles, ¿Cómo es posible posicionar entonces, una marca desde cero, en un mercado tan altamente competitivo y con barreras de entrada crecientes...?

En respuesta a esta pregunta me parece muy interesante analizar los aprendizajes del caso de “La Martina”, que hemos desarrollado.

Para empezar, sería interesante ver el proceso de construcción de marca de “La Martina” en los términos anteriormente enunciados y establecidos por Keller ³⁴ en su paper: “Building Customer-Based Brand Equity: A blueprint for creating strong brands.

³⁴ Keller, Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands

En este sentido, creo que los primeros dos pasos mencionados por Keller, la construcción o generación del Brand Identity y del Brand Meaning, o sea de la identidad y del significado de la marca, se ha dado casi de manera simultánea en La Martina definidos por su vínculo con el deporte del polo. Por un lado, el polo ha sido el origen y fundamento de la marca, su inspiración y también el motor del reconocimiento y posicionamiento, y a la vez, ha sido la base del contenido y el significado de la misma. Pero es más, el deporte le ha permitido generar ese imaginario de marca (Brand Imagery), de aspiracional, elitista y lujo. El polo, las ciudades donde este se desarrolla, los asistentes a los eventos y las marcas patrocinantes de los mismos, han generado un mix ideal de asociaciones para posicionar a La Martina en un lugar de privilegio en la mente de los consumidores.

Hablando del tercer paso, las respuestas de marca (Brand Responses), La Martina ha trabajado desde siempre en generar juicios positivos en sus clientes, respaldados en la calidad de las materias primas y la fabricación artesanal de sus productos. Pero a su vez, ha trabajado fuertemente en vincular las emociones relacionadas con la marca, a los sentimientos vinculados al deporte del polo de alto handicap: emoción, vértigo, caballerosidad y perfección.

La creación de una marca con una fuerte identidad, con un contenido y significado basado en asociaciones y experiencias muy positivas y con una excelente respuesta por parte de los clientes y usuarios de la marca, le han permitido a La Martina desarrollar una comunidad creciente de fieles consumidores con un fuerte vínculo e identificación con la misma, cerrando este punto el cuarto paso enunciado por Keller, Brand Relationships, que origina el Brand Resonance, o sea la generación de una marca de resonancia, lo que La Martina ha llegado sin dudas a ser hoy.

Para finalizar, quisiera señalar las claves o los aprendizajes del caso de negocios de La Martina, en el posicionamiento de una marca argentina en el mercado del lujo mundial.

En principio, según lo desarrollado en el presente trabajo el mercado de la moda y el lujo está reservado a marcas de origen francés y posteriormente italianas, que llevan el nombre de sus fundadores o alguna derivación de este, que invierten y han invertido altas sumas en publicidad y que comienzan su desarrollo comercial con locales insignia en las principales ciudades del mundo como París, Milán, Londres y New York, para después comenzar con su expansión global. Lo interesante del caso de La Martina, es que todo se ha hecho de una manera distinta de la verdad de manual que acabamos de sintetizar.

La primera de las claves, ha sido la elección y el desarrollo de una estrategia de nicho. Simonetti, su fundador, detectó para su marca un segmento de negocios de bajas barreras de entrada y que por su pequeña dimensión, no sería atractivo para las grandes marcas deportivas, pero si le daría a la suya una fortísima exposición y un alto posicionamiento en la mente de los consumidores de este segmento. O sea, La Martina encontró en el deporte del polo un espacio para acceder a consumidores de un segmento alto y donde pudo relacionarse con los valores y asociaciones necesarias para constituir una marca de lujo. Pero no solo eso, sino que además desarrolló un muy inteligente “foco” en el deporte, lo que le permitió no confundir a los consumidores ni distraer las energías, lo que le permitió convertirse la referencia obligada del deporte.

El segundo aprendizaje podría ser las herramientas de marketing utilizadas para el posicionamiento y la expansión comercial de la marca: el sponsorship y los co-brandings.

El sponsorship hace referencia a la forma elegida por La Martina para penetrar en el mundo del polo, convirtiéndose en sponsor de los principales eventos, clubes y universidades más prestigiosas del mundo en la práctica del deporte. Aunque en realidad el sponsoreo aplicado por La Martina fue distinto al que utilizan las marcas de lujo para asociarse con el deporte. Ya que la marca se convirtió en el “proveedor oficial” de indumentaria y equipamiento técnico de los mismos, en consecuencia, con inversiones más bajas que el resto de las marcas, logro una exposición mayor, porque no solo presto su nombre y obtuvo presencia en el mundo del polo, sino que además se convirtió en parte del deporte mismo. La segunda herramienta enunciada fue los co-brandings. Mediante su participación en el deporte, La Martina se asocio a ciudades, clubes, marcas y a un mundo sumamente aspiracional, lo que le permitió un posicionamiento automático en la mente de los consumidores que asistían a tales eventos. Esto también se aplico a su estrategia de crecimiento comercial, ya que inicialmente La Martina comenzó vendiendo sus productos, en locales multimarcas que vendían solo las marcas de lujo a las que la marca quería asociarse, y que estaban presentes en las glamorosas ciudades en donde tenía y tiene lugar el deporte. Esta combinación de herramientas ha sido clave en el proceso de construcción de la marca y una de sus notorias claves de éxito.

Finalmente, es importante destacar la actividad del emprendedor, como puede desarrollarse una marca independiente que alcance una escala global desde una clara visión y mediante una estrategia emergente, detectando y aprovechando las oportunidades que arroja el mercado, capitalizando las experiencias que surgen de la iteración con este, para que a través del conocimiento adquirido ir mejorando las estrategias de marketing y comercialización que fortalezcan la marca.

El caso de La Martina es un gran ejemplo para todos aquellos que creemos que podemos innovar y una prueba de que existen posibilidades en un mercado altamente competitivo, y en el que solo pareciera posible desarrollar grandes marcas invirtiendo grandes sumas o desde grandes corporaciones. Existe aun espacio para personas con conocimiento, visión y ganas de emprender.

En definitiva, la identificación de un nicho, la conformación de una fortísima identidad de marca, con un claro significado y contenido, haber generado las asociaciones adecuadas, utilizando las herramientas de marketing al alcance, para lograr posicionar la marca en un lugar privilegiado en la mente de los consumidores, han hecho del sueño de un emprendedor, una marca global argentina que tiene la ambición de ser la representante del lujo moderno.

Anexo: La Martina – Presentación Institucional



El Polo

En el mundo



El Polo

En el mundo



El Polo

En el mundo

El Juego

Participan dos bandos de cuatro jinetes esgrimiendo con tacos en un campo de juego de máximo 275 metros de largo por 146 metros de ancho.

El equipo ganador es aquel que hace la mayor cantidad de goles posibles durante los seis u ocho chucks que dura el partido (seis u ocho parciales de juego de siete minutos cada uno).

Elegancia, precisión, fuerza y destreza son los pilares sobre los que se construye un gran jugador. La Federación Internacional de Polo (FIP) anualmente categoriza a los mejores profesionales en la escala de 0 a 10 goles de handicap para dar reconocimiento a su rendimiento dentro del campo de juego.

El Polo

En el mundo

En la actualidad el polo se juega en los cinco continentes. Más de 77 países ya han incorporado esta disciplina.

Hoy en día, Inglaterra, Francia, España, Estados Unidos y Argentina son considerados los principales exponentes de este deporte.

Calendario Internacional de polo de alto handicap

- ESTADOS UNIDOS
Enero – Abril

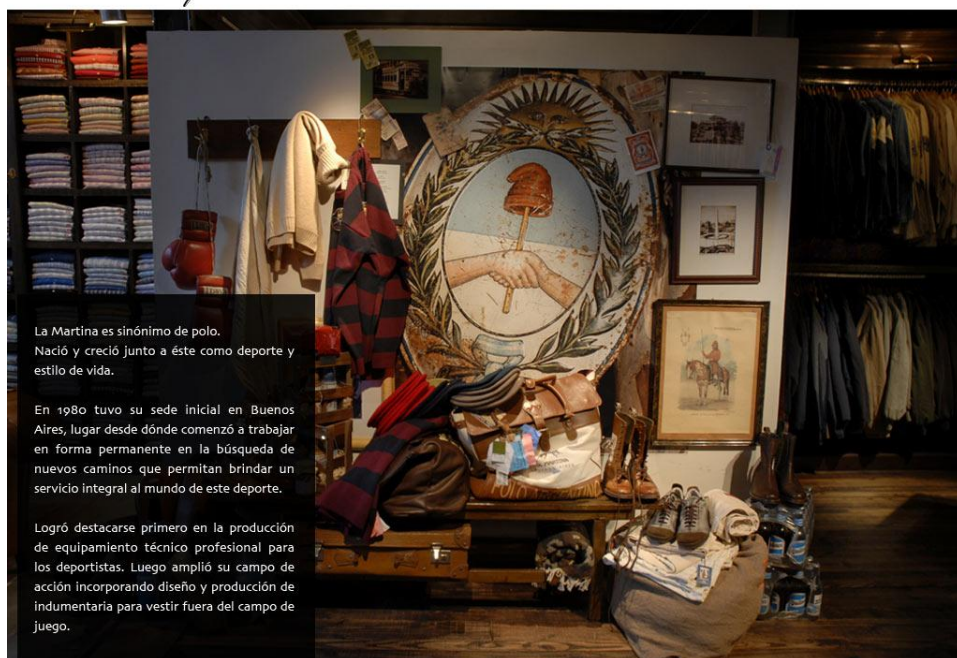
- INGLATERRA
Mayo – Julio

- ESPAÑA (fotografía)
Julio – Agosto

- FRANCIA
Julio – Septiembre

- ARGENTINA
Septiembre – Diciembre

La Martina y el Polo



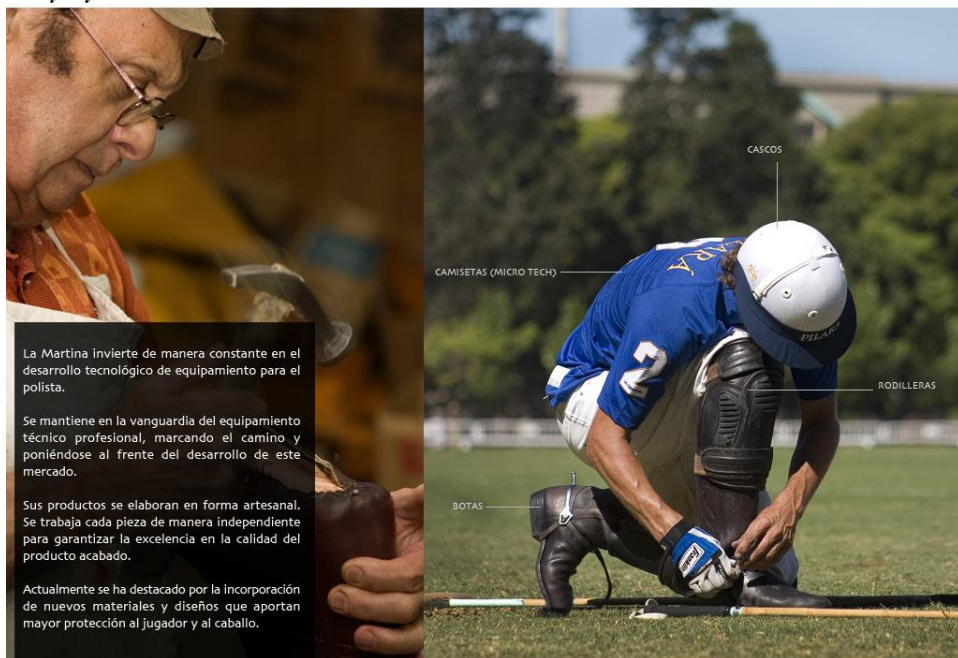
La Martina y el Polo



La Martina y el Polo



Equipamiento Técnico



La Martina invierte de manera constante en el desarrollo tecnológico de equipamiento para el polista.

Se mantiene en la vanguardia del equipamiento técnico profesional, marcando el camino y poniéndose al frente del desarrollo de este mercado.

Sus productos se elaboran en forma artesanal. Se trabaja cada pieza de manera independiente para garantizar la excelencia en la calidad del producto acabado.

Actualmente se ha destacado por la incorporación de nuevos materiales y diseños que aportan mayor protección al jugador y al caballo.

Equipamiento Técnico



Botas y rodilleras

Su nuevo diseño anatómico incorpora un principio de laminado y protecciones exteriores de caucho que proporcionan mayor libertad de movimiento, al mismo tiempo que amortiguan el impacto y soportan la exigencia del desgaste.

Camisetas Micro Tech

El nuevo diseño de camisetas de polo, pensado especialmente para aquellos que ejercitan el deporte en diferentes climas, combina secado rápido, propiedades antibacteriales y protección UV. Además posee un 8% stretch para proporcionar mayor comodidad y libertad de movimiento.

Equipamiento Técnico



Equipamiento Técnico



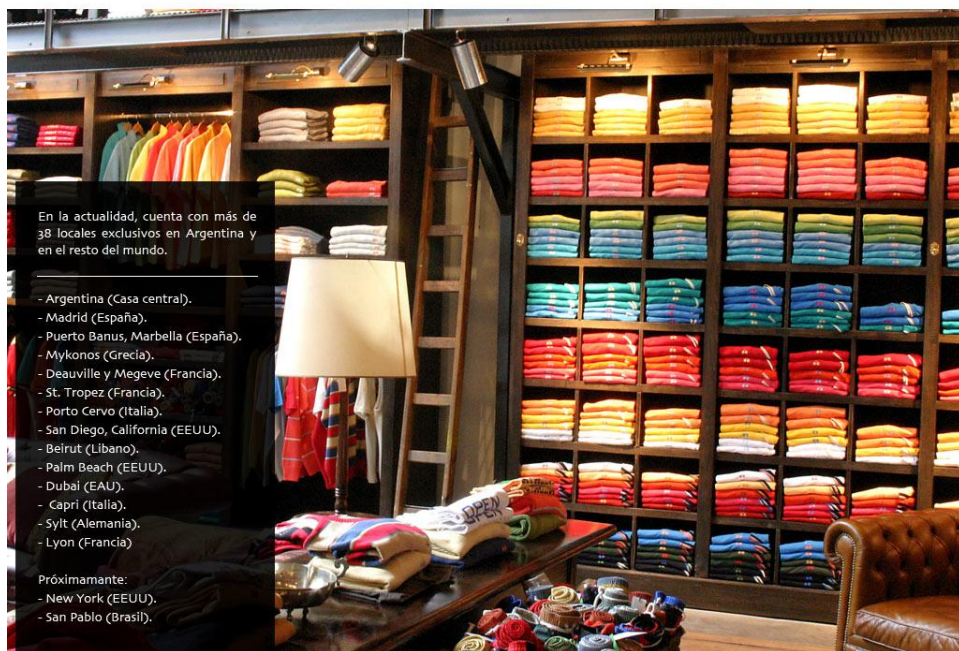


Stores



La Martina se posicionó rápidamente como una de las marcas referentes en el mundo de la moda informal.

Stores



Stores

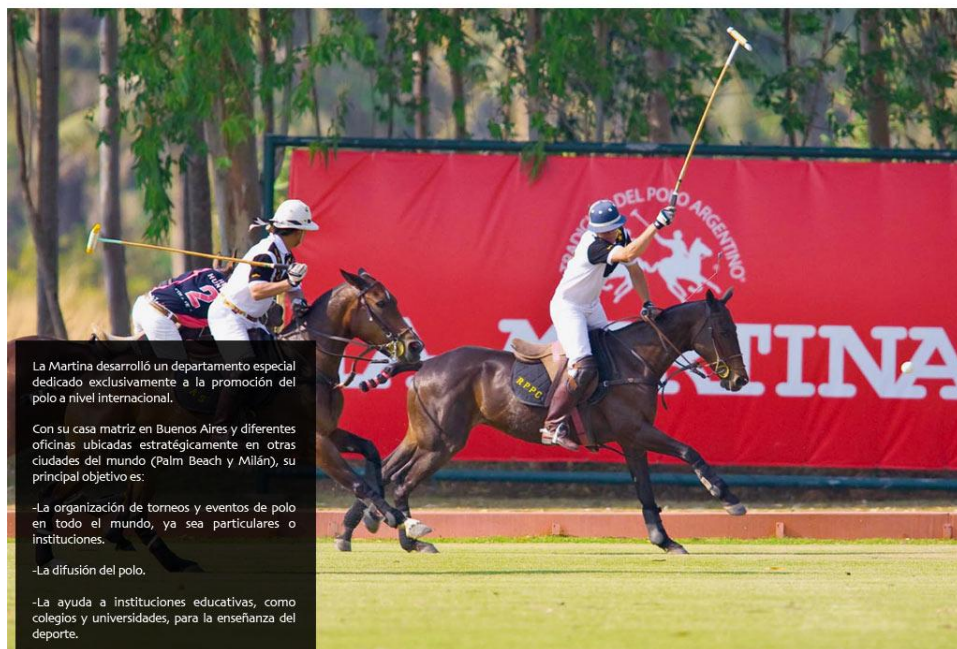


Stores



Eventos

Servicios



Eventos

Torneos



Eventos



La Martina es el proveedor oficial de algunos de los más prestigiosos clubs de polo del mundo:

- The Guards Polo Club
- Club de Polo de Paris
- International Polo Club
- Outback at International Polo Club



Clubs

Eventos



La Martina es hoy uno de los más destacados sponsors de equipos de polo en colegios y universidades tales como Oxford, Cambridge, Yale y Harvard.

Ofrece descuentos especiales a estudiantes de clubs de polo en todo el mundo. Y colabora también en la organización de torneos intercontinentales entre instituciones educativas.



Universidades

Eventos

Campeonato Argentino Abierto de Polo de Palermo



Eventos

The Perfect Polo Match





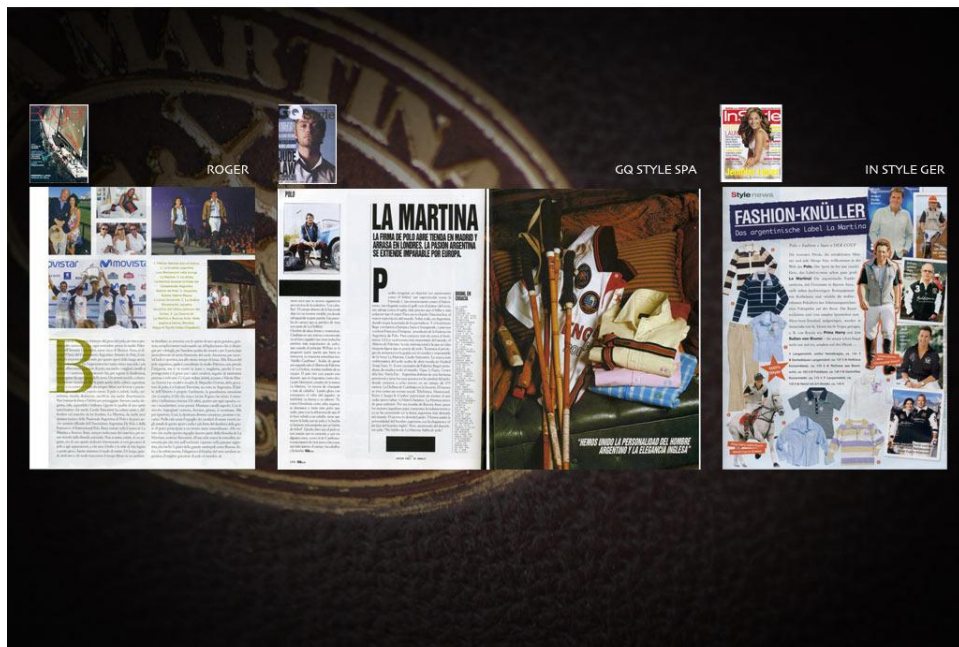
Prensa Internacional



Prensa Internacional



Prensa Internacional



Bibliografía:

Libros:

- Phillip Kotler. Dirección de Marketing. Mexico, Pearson Education, 2006.
- Michel Chevalier, Gerald Mazzalovo. Luxury Brand Management: A world of privilege. Singapore, John Wiley & Sons, 2008.
- Tungate Mark. Marcas de Moda: Marcar estilo desde Armani a Zara. España, Editorial Gustavo Gil, 2005.
- Thomas Dana. Deluxe: Cuando el lujo perdió su esplendor España, Ediciones Urano, 2007.

Papers:

- Keller, Kevin L. "Building Customer-Based Brand Equity: A blueprint for creating strong brands". En: Marketing Science Institute, Working Paper, Report 01.107, 2001.
- Bernoit Leleux, Dominique Turpin. "La Martina (A): Pasión Argentina". En: IMD-3-1970, 2008.
- Bernoit Leleux, Dominique Turpin. "La Martina (B): Selling the passion". En: IMD-3-1971, 2008.

Autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir a los fines exclusivamente académicos y didácticos la Tesis/Trabajo Final de mi autoría correspondiente a la carrera cursada en esta institución.

Pablo Villalba

DNI 28.631.522