

ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA TIEMPOS DE CRISIS



En el número de la semana pasada presentamos esta nueva serie de artículos, en la que, con periodicidad mensual, diferentes especialistas, seleccionados por ANUNCIOS, abordarán modos de afrontar la crisis desde el departamento de marketing. En este número concluye la entrega sobre la cartera de marcas, a la que seguirá el mes que viene, como se anunció, la reflexión de Jorge Hayes, director general de Directmedia, sobre cómo sacar rendimiento de los medios en tiempos de crisis.

[Carlos Tribiño]

Gestión de portfolio de marcas para enfrentar la crisis (y 2)

LA SEGUNDA PARTE DEL ARTÍCULO DEL CONSEJERO DELEGADO DE ADDED VALUE PRESENTA MODOS DE GESTIÓN DE UN PORTFOLIO DE MARCAS DE LUJO Y DE OTRO MERCADO POR LA INNOVACIÓN



Dos marcas que empiezan por A protagonizan esta segunda y última entrega de la reflexión de Carlos Tribiño sobre la gestión del portfolio de marcas en tiempos de recesión. Se trata de la italiana Armani, que representa en la mente de muchos el ejemplo más acabado de enseña de lujo, y de Apple, marca de culto donde las haya, capaz de innovar en cada uno de los campos en los que se interna.

Portfolio 'premium': caso Giorgio Armani

En los años Noventa tuve la fortuna de tener como cliente a Giorgio Armani. Digo fortuna porque la considero como una de las (por no decir *la*) marcas de lujo más relevantes e icónicas y porque en su momento nos contrataron para realizar uno de los proyectos más innovadores en la industria de la moda. La moda es innovadora por naturaleza, pero éste era un caso rodeado de riesgo

“La moda es innovadora por naturaleza, pero éste era un caso rodeado de riesgo e incertidumbre, ya que trataba con la primera etiqueta de moda de lujo que estiraba la marca al mercado masivo”.

e incertidumbre, ya que trataba con la primera etiqueta de moda de lujo que estiraba la marca al mercado masivo.

No me quiero detener mucho en mi anterior proyecto, pero sí en la brillante estrategia de *portfolio* de marcas que montó Armani, del cual nuestro proyecto sólo formó una parte. En búsqueda de

volumen, Armani consideró importante explotar su inmaculada imagen en el mercado masivo. Con lo cual nos pidió crear una marca de moda básica, de precios moderados, que permitiera a sus clientes comprar más producto para el uso *casual*, y a nuevos clientes acceder a la marca.

Tras mucha investigación y análisis, creamos la marca A|X Armani Exchange. No viene al caso dar detalles del proyecto, pero basta decir que fue pionero en introducir la moda *casual* con éxito, es decir, generando volúmenes de negocio incrementales importantes sin dañar la imagen de la marca paraguas.

Pero, como dije anteriormente, éste fue sólo un elemento de la estrategia de *portfolio*. Hoy en día, y sólo en lo que se refiere a moda, Armani cuenta con cinco marcas, todas ellas exitosas (en orden de mayor a menor lujo): Giorgio Armani, Armani Collezioni, Emporio Armani, Armani Jeans y A|X

Armani Exchange. Lo brillante de este *portfolio* es que la marca paraguas nunca se ha visto afectada. Por el contrario, hasta podría decirse que la visibilidad del *portfolio* incluso ayudó a la marca paraguas.

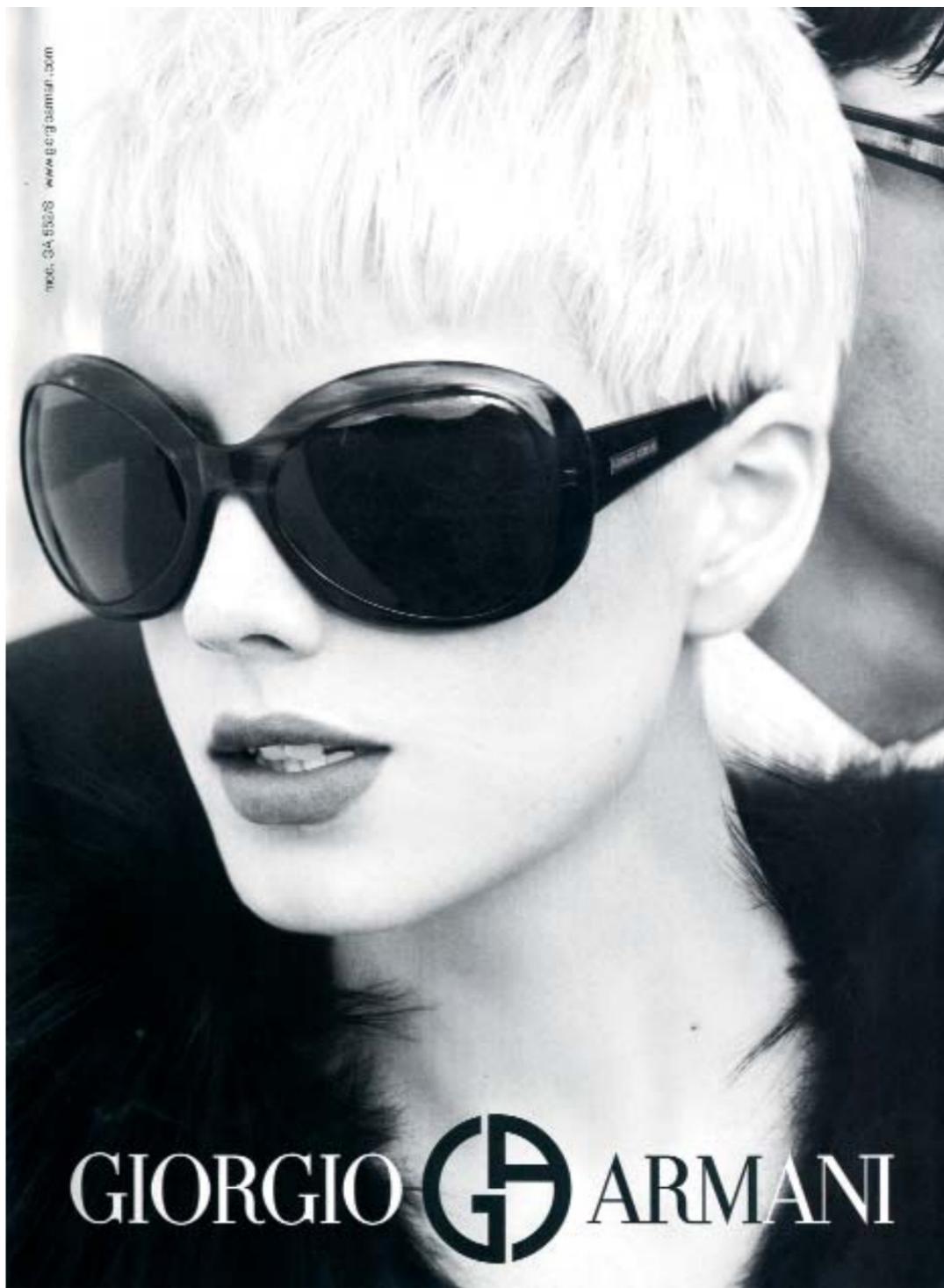
El consumidor sabe la propuesta, la exclusividad, y los precios de cada una de ellas. Y ninguna interfiere con la otra. Giorgio Armani existe mayoritariamente sólo en tiendas propias, como la de la calle Ortega y Gasset en Madrid. Armani Collezioni está en los grandes almacenes de lujo, como Saks Fifth Avenue en Estados Unidos o El Corte Inglés en España. Emporio Armani combina tiendas propias y grandes almacenes. Armani Jeans se concentra en grandes almacenes. Y A|X Armani Exchange tiene tiendas propias, pero con un carácter mucho más juvenil y *casual* que cualquiera de sus otras expresiones.

Esto le da a Armani una serie de beneficios en épocas de crisis.

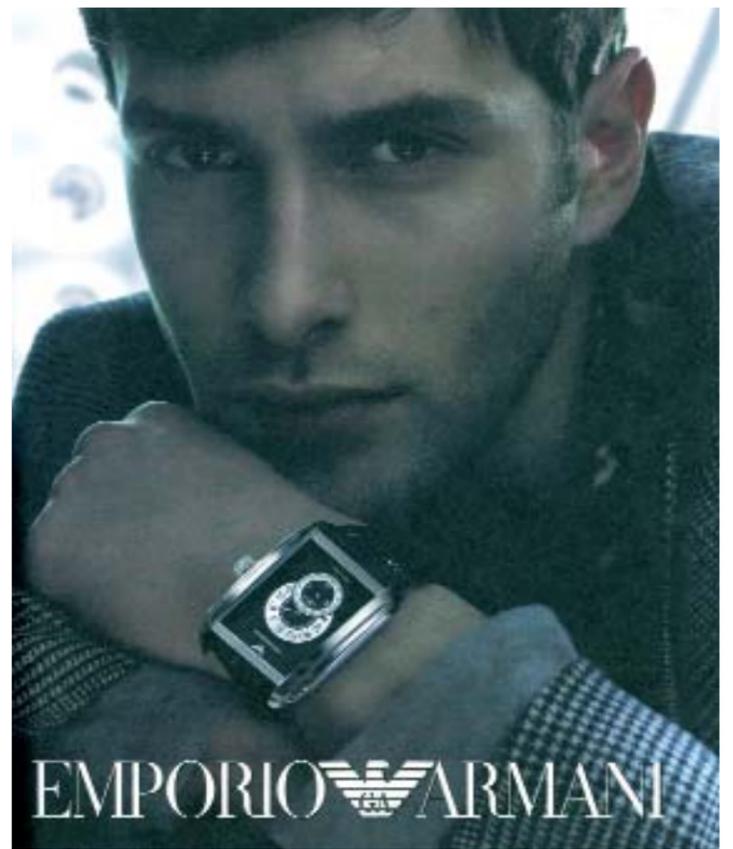
Las crisis nunca afectan al consumidor de alto lujo, con lo cual su marca Giorgio Armani no sufre descensos. Las crisis sí afectan al consumidor de lujo mediano, el que siempre puede bajar un escalón cuando la cartera no da para más, y dirigirse a Collezioni o Emporio. Las crisis siempre afectan al consumidor de clase media y media baja, aunque éste siempre debe darse algún gusto o capricho. Armani Jeans y A|X ofrecen una oportunidad asequible para esta necesidad.

De esta manera, y respaldado por la inmaculada imagen de Giorgio Armani, este ícono de la moda compite efectivamente con Gucci, Dolce & Gabbana, Hugo Boss, Diesel y Zara simultáneamente.

Continúa en página 44



Giorgio Armani y Emporio Armani son sólo dos de las cinco marcas con las que la empresa italiana de lujo opera en el mercado de la moda.



"Con la segunda era Jobs, Apple se reinventó, pasando de ser una empresa de ordenadores a una empresa de entretenimiento digital".

Muchas marcas de moda han seguido estos pasos con mayor o menor éxito. El mismo Ralph Lauren incluso ha disparado para arriba con su línea de super lujo Purple Label. Dolce & Gabbana se democratizó con D&G y Donna Karan, con DKNY. Pero Armani fue el pionero.

Portfolio innovador: caso Apple

Mis colegas dirían que no puedo hablar de marcas sin hablar de Apple. Y con mucha razón. Porque Steve Jobs, con quien no he tenido el lujo de trabajar directamente, me merece al más enorme respeto.

Con la segunda era Jobs, Apple se reinventó, pasando de ser una empresa de ordenadores a una empresa de entretenimiento digital. Cuando Jobs anunció su estrategia de *digital hub*, los analistas respondieron con gran escepticismo. Una plataforma limitada, con paquetes de *software* limitados, nunca llegaría a obtener una dimensión *mainstream* para ser relevante en ese sector.

Jobs apostó por reinventar cada uno de los sectores donde se metió. Y si no podía reinventarlos, no se metería en ellos. Y así fue. Reinventó los ordenadores y los portátiles. Justo cuando los fabricantes de muebles lanzaban escritorios de oficina con cajas diseñadas para esconder esos torpes ordenadores, Jobs relanzó un iMac que todo el mundo quería mostrar, no sólo en sus despachos, sino en sus hogares y hasta en anuncios publicitarios.

Luego reinventó la industria

de la música. No tan sólo con el iPod —convengamos en que hay MP3s y luego está el iPod— sino con un interfaz que facilitaba intuitivamente la descarga de música por internet. Más desafiante aún, convenció a las discográficas que vendieran en su plataforma de iTunes para crear la mayor oferta de música por internet. En Estados Unidos, Apple es hoy el segundo vendedor

compitiendo en condición de liderazgo en computación, música, y telefonía simultáneamente. Sectores en los que ni participaba tan sólo una década atrás. No sólo eso, los acuerdos de Jobs no se limitan a los aparatos electrónicos, sino al contenido musical y a los servicios telefónicos, lo cual diversifica aún más su modelo de negocio. Crisis o no crisis, la gente seguirá trabajando con ordenadores, escuchando música, y comunicándose por móviles.

de música más grande detrás sólo del gigante Wal-Mart.

Luego vinieron las innovadoras tiendas Apple, que contrario a las predicciones de todo Wall Street, no sólo expandieron las ventas de Apple, sino que revolucionaron el modelo *retail*, estableciendo records de ventas por metro cuadrado.

No todos tenemos el lujo de poder seguir el modelo de Apple —por algo es la empresa más innovadora del mundo por segundo año consecutivo— pero no deja de ser un modelo al cual todos podemos aspirar.

En mi experiencia, la gestión de *portfolio* de marcas puede ser una gran herramienta para enfrentar crisis de todo tipo, ya

sea macroeconómicas o del sector. Pero supone dos desafíos fuertes, que no siempre son fáciles de asumir:

1. Un compromiso de gestión constante, consistente y a largo plazo
2. Juntar las agallas para invertir en momentos de recortes.

Carlos Tribiño es consejero delegado de Added Value en España

"Más desafiante aún, convenció a las discográficas que vendieran en su plataforma de iTunes para crear la mayor oferta de música por internet".

Durante años los analistas se preguntaban por qué Jobs no introducía un teléfono. Jobs no iba a hacerlo hasta poder reinventar el sector. Y así lo hizo con el iPhone. Desde Nokia hasta Ericsson y Motorola, todos están intentando imitarlo, pero sólo hay un iPhone, y pertenece a Apple.

Este monstruoso portfolio innovador ha dotado a Apple con beneficios exponenciales. Una empresa enfocada en un sector y, peor aún, en una plataforma limitada, de repente se encuentra