

FUSION

Comprar marcas está de moda. La reciente adquisición de una parte significativa de *Hermès* y *Bulgari* que realizó el gigante de la moda de lujo, el grupo LVMH, volvió a agitar las aguas del mapa de la moda mundial, acostumbrado a este tipo de operaciones que siempre dan que hablar.

Las compras, fusiones y acciones de empresas son una tendencia mundial que también se registra en la Argentina. Los objetivos: crecer en el mercado, ganar más reconocimiento e identidad y aumentar la facturación. Aquí, un recuento de los últimos movimientos y el análisis de los especialistas.

textos M. F. SANGUINETTI/L. FERNANDEZ NUÑEZ
fotos A. ATLANTIDA



La polémica. El grupo LVMH, liderado por Bernard Arnault, adquirió el 17% de *Hermès*. La compra puso en pie de guerra a los herederos de *Hermès* y Arnault, pero el millonario francés también fue por *Bulgari*.

Take over es una palabra de origen inglés que hace alusión a la compra de una empresa por parte de otra. El término —uno de los más comunes en el mundo de los negocios— aparece con frecuencia en la sección económica de los medios de comunicación. Cuando trascienden las noticias sobre las movidas de determinados grupos económicos que adquieren compañías, las reacciones pueden ser de lo más diversas, según se trate de consumidores o de los llamados *players* del mundo del *business* global: desde la apatía hasta la polémica. Y fue esta última variable la que provocó la noticia de que *Louis Vuitton* y *Moët Hennesy* (LVMH), el grupo que posee más de 50 marcas de lujo, acaba de comprar *Hermès*, la casa francesa especializada en marroquinería y pañuelos *top*.

Tras la compra del 17% del capital de la firma, el francés Bernard Arnault, propietario de LVMH y el cuarto hombre más rico del planeta, fue por más: a principios de marzo se hizo con el 50,4% de *Bulgari*, una de las marcas de joyas de mayor renombre del mundo. ¿A quién podrían sorprenderle estos *take overs* cuando LVMH ya es

326 COLECCIONES

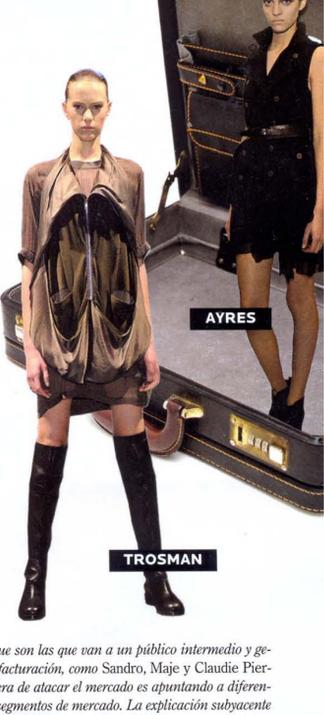
FASHION

dueño de *Louis Vuitton*, *Christian Dior*, *Zenith*, *Tag Heuer*, *Hublot*, *DKNY*, *Givenchy*, *Moët & Chandon*, *Hennesy*, *Dom Perignon*, *Celine*, *Kenzo*, *Fendi*, *Pucci* o *Loewe*, entre tantas otras? Evidentemente y, especialmente en el mundo *fashion*, ese nicho tan deseable como sensible a las movidas de ajedrez a manos de los visionarios de las finanzas. “En el mundo de la moda, los *take overs* y las fusiones forman parte de un fenómeno económico que se viene registrando desde los ‘90 en adelante”, explica Marcelo Sorzana, director de *marketing* y publicidad de la agencia *Surreal*. Según él, hay dos tipos de objetivos: por un lado están las empresas de consumo masivo que buscan más *market share*, esto es: agrandar su porción en la torta de mercado adquiriendo los consumidores de la nueva compañía; y por otra parte están aquellas empresas que, al comprar otras firmas, compran prestigio. “Experto a la hora de manejar lujo, LVMH compra marcas que tuvieron prestigio, pero sabiendo que el lujo es para cierta gente. El grupo no sólo es dueño de champagnes premium a nivel mundial, como *Dom Perignon* o *Krug*, sino que ha ido por mar-

Emoción y razón. “Cuando uno compra una marca hay cuestiones racionales (hacer sinergias) y no racionales: para aquellos a quienes nos motivan los desafíos es un placer”, dice Emiliano Fitá, dueño de *Wanama* y *Cook* y desarrollador de *New Balance*.



Complemento. “Trosmán no competirá con *Ayres*, sino que se complementarán”, asegura Gabriel Iersky. A principios de 2011 compró la marca de Jessica Trosmán para aportarle su *know how* y proyectar su crecimiento.



cas urbanas, que son las que van a un público intermedio y generarán mucha facturación, como *Sandro*, *Maje* y *Claudie Pierlot*. Una manera de atacar el mercado es apuntando a diferentes clusters o segmentos de mercado. La explicación subyacente obedece a una lógica propia del siglo XXI: las empresas deben crecer; deben hacerlo tanto en facturación como en público a quien vender”, puntualiza Sorzana.

Claudio Drescher, director de *Jazmin Chebar* y uno de los más grandes conocedores del mundo de la indumentaria, explica que desde el punto de vista empresarial hay dos estrategias posibles: “Decidirse a experimentar con un mismo target de mercado o convertirse en una multitarget, desde un ABC1 hasta un C3. Eso, desde lo logístico, puede funcionar muy bien: hacés una misma estrategia, pero tus marcas, cada una con su equipo, apuntan a diferentes sectores”. Pero ¿se anula la competencia cuando un grupo es dueño de varias marcas que acaparan gran parte del mercado? Drescher cree que no. “Quiénes compran marcas lo que quieren tener es más capacidad de facturación y más recursos. Con ello, lo que se logra es que la empresa se vuelva más potente y rentable. Se trata de unir estrategias independientes pero que confluyan en una sola empresa que las vuelva más ef-

COLECCIONES 327

ciente”. El análisis de Drescher, testigo privilegiado de fusiones de marcas de moda nacionales (el creador de *Caro Cuore* y *Vitamina* estuvo al frente de *AVP*, el fondo de inversión que en los ‘90 compró *Vitamina* y *John L. Cook*, y que hoy está en otras manos) bien puede aplicarse al escenario textil nacional. Sucede que recientemente se han producido varias compras y adquisiciones de empresas número uno. *Vitamina* y *Uma* son, desde 2009, una misma empresa, *Viu*; el grupo *Mazalosa*, que ya era dueño de *Portsaid* y *Desiderata*, se hizo cargo del gerenciamiento de *System* (*hoy System*); *Ayres* compró *Trosmán*; junto con *TN Platex*, *Cardón* fue por *Pampero*; y *María Cher* por *AY Not Dead*. Según Drescher, en los próximos años seremos testigos de más alianzas de marcas de moda: “La capacidad de compra que se evidencia hoy es producto de ocho años de prosperidad económica. A diferencia del panorama que se vio en los ‘90, donde los grupos invertían sin mucha idea del rubro en el que lo hacían, veo que los jugadores que han participado de las movidas recientes tienen conocimiento. Se trata de socios estratégicos cualitativos que saben comprar y hacer management”.

OPORTUNIDADES PARA CRECER. En *Wikipedia*, la enciclopedia no tan confiable pero la más consultada de la *web*, la vida del mil-

“A diferencia de lo que se vio en los ‘90, los jugadores que han participado de las movidas recientes tienen conocimiento sobre el rubro. Son socios estratégicos cualitativos, que saben comprar y hacer management”.

CLAUDIO DRESCHER, director de *Jazmin Chebar*.

timillonario Bernard Arnault, el hombre que posee el inculcable imperio del lujo, se resume en cinco líneas. En ninguna de ellas se menciona la capacidad increíble de este francés de 62 años —graduado con un título de artes y ciencia de la *École Polytechnique* de París, y padre de hijos de entre 5 y 28 años— para visualizar negocios y llevarlos adelante, creativa y eficientemente. Ver más allá, tener oído para los negocios y hacerlo casi en forma artística y precisa es una capacidad que tienen en común los llamados *entrepreneurs*.

En muchos casos, los proyectos económicos nacen de un sueño. Eso fue lo que le pasó al argentino Gabriel Gabo Nazar, dueño de la marca *Cardón*, y a Emiliano Fitá, dueño de *Wanama* y *Cook*. “A lo largo de los 23 años de historia que tenemos con *Cardón*, la sociedad se fue fragmentando y, como consecuencia de ello, a mucha gente le fue cada vez más difícil acceder a nuestra marca. Sin que fuera algo deseado, *Cardón* terminó siendo para menos gente. Me sentía frustrado. La opción era volvernos más *masivos* o apostar a otra marca”. La respuesta vino de la mano de *Pampero*, la tradicional marca nacional de ropa de trabajo que por una cláusula de la Secretaría de Comercio Interior debía pasar a otras manos para evitar concentración. En sociedad con el grupo *TN Platex*, de la familia *Kerogozian*, Nazar cerró la compra —una operación que rondaría en los US\$ 5 millones—. “Trabajo con *Pampero* desde 1988, cuando compraba prendas y las customizaba haciéndoles bordados y aplicaciones. Con *Pampero* se da la oportunidad de apuntar a un segmento con el que me sentía en deuda”, dice Nazar —que tiene negocios en el rubro gastronómico e inmobiliario— y cuenta su deseo de aplicar diseño, producción e identidad nacional a *Pampero*: “La *bombacha* de *Cardón* tiene diseño; la de *Pampero* es resistente. Le daremos diseño inspirado en nuestra cultura y un precio competitivo”. De chico, las zapatillas favoritas de Emiliano Fitá eran las *New Balance*. Las vueltas de la vida hicieron que años después Fitá terminara formando parte del grupo que se encargaría del relanzamiento de *New Balance* para América Latina. Fitá —que desde el año pasado viene trabajando en varias acciones ligadas al reposicionamiento del producto de *running*— confiesa: “Hubiera sido más lógico lanzar una tercera marca que estuviera entre *Wanama* y *Cook*, pero poder desarrollar mi marca preferida es todo un desafío”. Fue el dueño global de *New Balance* —el norteamericano Jim Davis— el que se fijó en Fitá, en su adrenalina y su reconocido *know how*. Como en los demás casos, la idea es que tras la fusión se genere una sinergia.

El asesor estratégico Guillermo Oliveto, presidente de la consultora *W* y especialista en tendencias sociales y de consumo, explica el fenómeno de las fusiones bajo dos lógicas. Una que se da puertas adentro de cada compañía, otra puertas afuera.

Objetivos comunes. “Los conceptos, la metodología y las estrategias de *Vitamina* y *Uma* difieren, pero tenemos valores en común: calidad, diseño e innovación”, indica *Viu*, la empresa que fusiona ambas marcas.



328 COLECCIONES



Tres en uno. “A veces, la única forma de hacer crecer una empresa es a través de la compra de una nueva marca”, asegura Alvaro Pérez Esquivel, gerente comercial de *Mazalosa*, el grupo dueño de *Portsaid*, *Desiderata* y *System*.

nichos de mercado en los que ellos no están. La pregunta interna es más o menos “¿Qué hago: desarrollo una marca nueva o acorto los tiempos y compro algo que ya funciona?”, dice Oliveto. Si la opción es la última, lo que hace la empresa es lo que en la jerga se llama “completar el portafolio de marcas”. Y no sólo eso. Se lo solidifica y, además, se lo blinda. Eso fue lo que pasó con *Ayres* y *Trosmán*. “Estaba entre lanzar una marca nueva o comprar otra. Hacer una desde cero costaba plata y tiempo”, confiesa Gabriel Iersky, dueño de *Ayres*. A partir de enero de 2011, *Ayres* es dueña de *Trosmán* para Argentina y Sudamérica; mientras que, en el resto del mundo, serán socios. Con trece años de experiencia en el mercado, Iersky aportará a la marca creada por Jessica Trosmán gerenciamiento y producción. En los planes de Iersky, *Trosmán* sumará volumen de producto (“un gran desafío porque se trata de un producto de autor”, dice) e crecimiento en el exterior. “La idea surgió a partir de mi objetivo, que es hacer un grupo textil. *Trosmán* era la única diseñadora de marca de autor que me fascinaba y se complementaba con *Ayres*”, confiesa. La idea de complementariedad de clusters y sumar marcas también es compartida por María Cherhájovsky y Gabriel Brenner, dueños de *María Cher*. En febrero de 2010, la pareja compró el 50% de *AY Not Dead* a los hermanos Noel y Diego Romero. Cuenta María Cherhájovsky: “La idea de sumar marcas surgió a partir de que Gabriel se incorporó a *María Cher* como gerente general. Le aportamos más fuerza en el plano comercial, logística y *know how* para llevarla a un nivel de mayor facturación. Era una buena oportunidad para los dos”.

RESISTENCIA E IDENTIDAD. Tres años después de que el grupo LVMH anunciara oficialmente la compra de las acciones de *Hermès*, Bertrand Puech, quinta generación del fundador de la casa francesa y presidente de la sociedad familiar *Emile Hermès*, puso el grito en el cielo. Sucede que los herederos de la *maison* de marroquinería y pañuelos de seda no quieren saber nada de pertenecer al *holding* de Arnault. Así fue como comenzó una batalla financiera contra el *take over* de LVMH. Para los descendientes,

Know how. “Con *Pampero* y *Cardón* apuntamos a todo el mercado. Tenemos el *know how* y la estructura para hacerlo”, afirma Gabriel Gabo Nazar, dueño de *Cardón* y de *Pampero*, junto con *TN Platex*.



“Mantener el aura de una marca es el gran desafío de las empresas en el siglo XXI. Muchas compañías han desaparecido porque al haber sido absorbidas por otras de su ramo, pierden su identidad y su historia”.

MARCELO SORZANA, director de *Surreal*

marca es el gran desafío de las empresas en el siglo XXI. Muchas compañías han desaparecido porque al haber sido absorbidas por otras de su ramo, pierden su identidad y su historia. Para él, el alma de las marcas está en su gente. Según Oliveto, la clave para que una alianza prospere está en la manera en que se fusionen las culturas organizacionales. “Muchas empresas creen que con la unión ya está todo listo. Y eso es sólo la mitad del camino. Es común que se subestime la cultura de las compañías que, en muchos casos, están implícitas hasta en sus paredes y en la forma de hacer las cosas. Entonces, hacia atrás, uno de los secretos de las alianzas está en que no haya una sinergia negativa. Hacia delante, la clave está en que el portafolio se solidifique y que la marca mantenga su ADN”.

Empresarios con gran experiencia como Gabo Nazar, de *Cardón*, Gabriel Iersky, de *Ayres*, y Alvaro Pérez Esquivel, gerente comercial de *Mazalosa* (el grupo que controla *Portsaid*, *Desiderata* y *System*) así lo entendieron. Dice Nazar: “Hemos podido crecer y diversificarnos con éxito gracias a la capacidad asociativa de nuestros equipos y porque respetamos la cultura de las otras marcas. En algunos emprendimientos tomamos el control y la gestión de las compañías; en otros, como por ejemplo en el caso inmobiliario, dejamos a nuestro socio, Eidió, la gestión técnica y administrativa. Con *Pampero* somos socios en un 50% con *TN Platex*; ellos nos ceden el liderazgo de la gestión”. *Card* mantendrá a los Romero en la dirección creativa de *AY Not Dead*. Y lo mismo sucede en *Viu*, la empresa que une *Vitamina* y *Uma*: “Los equipos interdisciplinarios que participan en el desarrollo de cada una de las marcas están claramente diferenciados”, asegura Sorzana. Si bien le cambiarán *System Basic* por *System*, el grupo *Mazalosa* —una empresa con 45 años en el mercado de la indumentaria— no pretende cambiar la identidad de la marca: “Como empresa tenemos pasión por desarrollar otros negocios. En un mercado en el que competimos todos con todos, tenemos marcas para diferentes tipos de mujer. Tanto en *Portsaid*, como en *Desiderata* y *System*, tenemos equipos totalmente independientes; eso evita la homogeneización del producto”, asegura Pérez Esquivel, evitando entrometer que su deseo es que cuando la consumidor entra a los locales de *System* no note que hay otras personas detrás de la marca. Concluye Oliveto: “Mientras todo se mantenga dentro de los cánones de la transparencia, que es la nueva filosofía del *marketing*, la relación entre los consumidores y la marca se mantendrá intacta. A pesar de que todavía no hay una tendencia generalizada, hoy existe una atención creciente por parte de los clientes a exigir buen comportamiento a sus marcas. Más que preocuparse por quién posee su marca favorita y quién está detrás del diseño, la gente quiere buena conducta. Y si pasa algo como lo de *John Galliano*, la marca —en este caso LVMH— sale, responde, promete y corrige el error para que todo vuelva a ser como antes. Sicede que, como en el amor, las faltas se perdonan. Porque la gente ama a sus marcas”.

La primera “implica reducir costos y, de esa manera, tener rentabilidad. Tiene que ver con el poder de compra de las empresas, los canales de distribución, el aprovechamiento de los costos fijos y la optimización de las cadenas productivas”. Los conglomerados —aporta Drescher— sirven para que en una empresa confluyan logística, finanzas, inversiones, generación de compras y distribución de mercadería. Eso disminuye los costos operativos y logra más eficiencia y mejor rentabilidad. Eso fue lo que *Vitamina* —propiedad de Aldo Navilli desde 2004— buscó a la hora de fusionar *Uma*: “Vimos la posibilidad de ampliar el mercado y mejorar nuestra posición en las negociaciones con los socios de la pauta publicitaria, locaciones y servicios. Integrar una nueva marca implica el desafío de procurar posicionarse *Uma* en el mismo nivel de privilegio del que goza *Vitamina*”, dijo *Viu*, de la empresa que reúne ambas marcas, a *Para Ti*.

La otra lógica obedece a la actitud que tienen algunas compañías hacia afuera. “al ver que hay otras empresas que están en segmentos socioeconómicos diferentes y que abarcan

330 COLECCIONES



Desafíos. “Los fusiones no son fáciles. Aún así, en el fondo vamos para el mismo lugar: mantener la identidad y aumentar la facturación”, afirma María Cherhájovsky, nueva dueña de *AY Not Dead*.

332 COLECCIONES