

Grupo Nazarini

La historia del grupo Nazarini es algo particular. Sotirio Nazarini, fundador de la saga y descendiente de una familia de plateros milaneses, emigró a Orxeta en 1879 y comenzó a vender sus joyas en improvisados tenderetes de Alicante. En aquellos instantes, no podía ni imaginar que en tan sólo unos años su nombre comenzaría a sonar en todo el mundo y los tenderetes serían sustituidos por lujosas tiendas. La creatividad de sus elegantes diseños y la exquisita calidad y mimo con que la firma Nazarini trataba cada pieza comenzó a definir el lujo con mayúsculas de la alta joyería. Como afirmaba Sotirio: "En el universo Nazarini cada joya está impregnada de un espíritu de excelencia, que embellece al máximo la personalidad del que la lleva".

El minucioso trabajo artesanal de cada joya responde al buen hacer y emblema de la casa: "La búsqueda de la calidad absoluta". Cada artesano elige los materiales, crea los diseños conjuntamente con el cliente, talla las piedras con precisión y humildad, combina los materiales en formas asimétricas con perlas de Tahití y Akoya, y culmina el producto ofreciendo una auténtica y vanguardista obra de arte .

Desde sus inicios, la firma Nazarini se centró en exclusiva en la alta joyería. Pero en 1902 José Nazarini, heredero de la firma, tras un viaje a París decide abrir su primera fábrica de bolsos y cinturones de alta peletería. Se percató de que había mucha clientela potencial que no tenía especial afición por las joyas pero sí por un complemento elegante hecho en piel. Con el tiempo esta fábrica en la serranía granadina dio lugar a un próspero negocio de complementos de moda en piel con 17 fábricas repartidas entre Australia, China y Argentina.

En 1970, la decadencia y crisis de muchas afamadas firmas francesas e italianas de alta costura y perfumería de alto standing despierta el interés de la familia Nazarini que las adquiere por un módico precio. En muy pocos años les devuelve el glamur y las convierte en negocios sumamente rentables.

Ya a principios del año dos mil, Nazarini da un paso más en su elegante y personalizada oferta introduciéndose en el negocio de los hoteles y del vino "customizado" y de edición limitada. Por supuesto, y pese a la existencia de incertidumbres asociadas al comportamiento de algunos elementos como el precio del petróleo, el terrorismo, las fluctuaciones de los mercados financieros o la variabilidad en los tipos de interés; la filosofía del lujo y el buen gusto también se traslada a cada uno de estos negocios.

En esta línea, Nazarini Hotels & Resorts ha inaugurado sus tres primeros hoteles en Milán, Abu Dabi y Bali. Destinos de ensueño donde el grupo Nazarini debuta en la hostelería de superlujo (la habitación más barata está en torno a 5.000\$, pudiendo el cliente elegir elementos de la misma como cuadros o moqueta).

Como ejemplo valga el caso del Hotel Nazarini Bali. Cuenta con 59 villas construidas en un acantilado de 160 metros de altitud sobre el mar en la península de BUKIT. Es una espectacular mezcla de estilo balinés y diseño contemporáneo con sofisticadas instalaciones, restaurantes italianos, de autor e indonesios, SPA y piscinas con vistas al mar y uno de los parajes más exclusivos y exquisitos para la práctica del surf.

El personal del hotel, desde la dirección a los botones, ha sido elegido entre los mejores directivos y titulados en turismo del mundo. Dominan, como mínimo, cinco idiomas y todos disponen del grado de Master. Aun cuando cada persona pertenece a un departamento y depende de su correspondiente jefe de función, todos están capacitados para resolver cualquier problema que le surja a su exclusiva clientela. Téngase en cuenta que un simple botones tiene capacidad para manejar un presupuesto diario de hasta 6000 \$ y su sueldo es el equivalente al de un director de hotel en Benidorm.

Como en todos los grandes establecimientos, el hotel dispone de manuales de procedimientos y protocolos de actuación, pero los problemas que puedan surgir se solucionan rápidamente mediante conversaciones entre los empleados más capacitados; con independencia del nivel jerárquico que ocupen.

Por supuesto, todos tienen claro la máxima de la empresa: El cliente paga lujo y exquisitez, por lo que siempre tiene razón.

Por su parte, el negocio vitivinícola se centra en la elaboración de vinos de altísima calidad en España (Priorat y Rioja), Australia, Argentina y California. Para ello, cuenta con los mejores profesionales del sector en Europa. Aquí, el lujo no sólo lo encontramos en los caldos o en la elegancia de los diseños de las botellas sino también en la arquitectura de las instalaciones. En esta línea, éstas han sido proyectadas por arquitectos de la talla de F. Gehry, S. Calatrava o Zaha Hadid. Con la finalidad de garantizar la calidad de la uva que emplea, el grupo Nazarini ha adquirido sus propios viñedos y para preservar la imagen de la marca sólo se distribuye el producto a través de establecimientos propios especializados.

En el año 2002 el grupo decidió firmar un acuerdo de cooperación con una de las mayores constructoras del país con la finalidad de crear una empresa conjunta dedicada a la promoción, construcción y venta de mansiones en diversas partes del mundo. Hoy en día, la empresa es la encargada de construir las más elegantes mansiones del planeta.

Con el tamaño que ha adquirido el grupo, la forma de dirigirlo ha evolucionado bastante desde sus inicios. En la actualidad, cada negocio es dirigido por un responsable que responde ante la alta dirección en base a los resultados de financieros y de excelencia alcanzados. De esta forma, la alta dirección define la estrategia corporativa estableciendo la cartera de negocios y las grandes relaciones con el exterior y los directivos de negocio se centran en la preocupación por su posición competitiva.

Como ya se ha comentado, todos los negocios van viento en popa. De hecho, en su mercado ha desplazado a la mayoría de sus competidores. Como nos dice el actual presidente del grupo, Tomás Nazarini, la empresa había planificado triplicar en cuatro años su tamaño y rentabilidad, pero esto se ha conseguido en dos. Hoy sólo nos supera en el sector del lujo el grupo LVMH (Louis Vuitton Mœt Hennessy) dueña de marcas como Dior, Louis Vuitton, Loewe, Celine, Kenzo, Givenchy, Mœt & Chandon o Dom Pérignon, aunque, pensamos que en cuatro años más los habremos alcanzado. LVMH se ha "popularizado" mucho. Financia eventos deportivos multitudinarios y son objeto de una brutal falsificación de sus productos. Obviamente, el hecho de llevar un bolso de Loewe falso no le supone a LVMH perder un cliente directo, pero sí que afecta el ánimo del potencial comprador de ese producto. Por ello, nosotros nos dirigimos exclusivamente a los que consideramos pueden ser nuestros clientes. Esto nos ha permitido desarrollar un elevado sentimiento de fidelidad en nuestros clientes que difícilmente pueden alcanzar el resto de empresas.

En base al enunciado se pide:

- 1.- Identifique el ámbito o campo de actividad del Grupo Nazarini.
- 2.- ¿Qué tipo de crecimiento ha seguido la empresa?
- 3.-Comente las estrategias de crecimiento a las que ha recurrido el Grupo Nazarini.
- 4.-¿A qué tipo de estrategia competitiva se ajusta el Grupo Nazarini?

Guía de discusión.

- 1.- Identifique el ámbito o campo de actividad del Grupo Nazarini.

El ámbito de actividad es un elemento de la estrategia empresarial que trata de definir el tipo o tipos de negocios a los que se dedica o pretende dedicarse la empresa. Por lo tanto, para establecer el ámbito de actividad hemos de clarificar los binomios producto/mercado que configuran las relaciones de la empresa con su entorno, con lo que, cada negocio queda determinado por la función básica que satisface el producto en los consumidores, la tecnología que utiliza para ello y, por supuesto, el grupo de consumidores atendidos.

El primer negocio que identificamos es el negocio de la **alta joyería**. Este sería el negocio que da origen a la empresa. En él se intenta satisfacer las necesidades ornamentales del cliente con una tecnología puramente artesanal.

El segundo de los negocios es la **alta peletería**. Aunque en este caso el consumidor y la función que satisface en él pueden coincidir con el negocio anterior, la tecnología utilizada para ello difiere.

Otro negocio sería el de **alta costura** en el que las necesidades ornamentales se satisfacen desde otra perspectiva y la tecnología también difiere sustancialmente. Este mismo razonamiento es aplicable al negocio de la **alta perfumería**.

Con Nazarini Hotels & resorts el grupo entra en el negocio **hotelero**. En este caso, la función básica es satisfacer las necesidades de ocio y relax del cliente. Obviamente, la tecnología cambia radicalmente respecto a los anteriores negocios.

En el negocio del **vino** vuelve a cambiar tanto la función básica como la tecnología. Aquí se pretende suministrar un producto que enamore al sentido del gusto del cliente.

Por último, entra en el negocio de **la construcción** con el que trata de cubrir las necesidades de vivienda de alto estanding. Los elementos que definen el negocio vuelven a cambiar radicalmente.

2.- ¿Qué tipo de crecimiento ha seguido la empresa?

El crecimiento de la empresa se puede materializar en crecimiento interno, externo e híbrido según se crezca mediante inversiones en su propia estructura que incrementen la capacidad productiva, se adquiera o controle otras empresas ya existentes o se coopere con otras unidades empresariales.

Las pautas de crecimiento del Grupo Nazarini son:

Crecimiento interno: Inversiones que crean nueva capacidad productiva. Es el crecimiento natural de todos los negocios que funcionan bien.

- El crecimiento inicial del negocio de alta joyería.
- El negocio de la alta peletería.
- Negocio hotelero.
- Bodegas

Crecimiento externo: Se adquiere, participa o controla una empresa ya existente y, por tanto, no se crea nueva capacidad productiva.

- Alta perfumería.
- Alta costura

Crecimiento híbrido: se lleva a cabo mediante cooperación entre empresas. Puede o no crear nueva capacidad productiva.

- Cooperación con la constructora.

3.-Comente las estrategias de crecimiento a las que ha recurrido el Grupo Nazarini.

Las estrategias de crecimiento se dividen en dos grandes grupos: la estrategia de crecimiento estable y las estrategias de crecimiento propiamente dichas. La primera, en realidad, no pretende

incrementar la participación de la empresa en el mercado. Es un crecimiento manteniendo la misma tasa que en el pasado y con carácter defensivo y continuista. Las segundas, por su parte, pretenden incrementar la cuota de participación de la empresa en el mercado y/o extender su ámbito de actuación. Dentro de estas estrategias encuadraríamos las estrategias de concentración y las de diversificación.

En este caso, parece que el Grupo Nazarini se centra en las estrategias de crecimiento propiamente dichas. Pasamos a comentarlas.

-Estrategia de concentración. Implica mantener la actividad que se viene desarrollando pero incrementando su participación en el mercado. Suele ser la primera estrategia de crecimiento ofensivo que siguen las empresas porque consiste en centrarse en lo que se sabe hacer.

De este modo, el negocio seminal de la joyería va incrementando cuota de mercado en base a la excelencia percibida por los clientes. Esta misma idea impregna el crecimiento de todos los negocios posteriores.

-Estrategias de diversificación. Estas estrategias implican combinar nuevos productos y nuevos mercados. Hay cuatro modalidades de diversificación: diversificación horizontal, integración vertical, diversificación relacionada y diversificación en conglomerado. En el supuesto planteado se dan los siguientes tipos de diversificación.

Diversificación horizontal: consiste, básicamente, en desarrollar negocios que sean complementarios o sustitutos entre sí. En este caso, crear el negocio de alta peletería o la adquisición de los negocios de perfumería y alta costura puede catalogarse como una estrategia de este tipo.

Integración vertical: implica que la empresa, manteniendo su actual producto, desarrolle nuevas actividades por encima o por debajo de su posición en el proceso de producción/distribución. Esto es, se convierte en su proveedor y/o su distribuidor. Las características del negocio vitivinícola se ajustan a este tipo de estrategia ya que se han adquirido viñedos para garantizar la calidad y fiabilidad en el suministro de materias primas (integración vertical hacia atrás) y se han creado puntos de distribución para mantener esa calidad (integración vertical hacia delante).

Diversificación en conglomerado: se produce cuando la empresa desarrolla negocios sin relación con los que estaba desarrollando. En este caso, los cambios radicales de negocio los encontramos cuando se pasa de actividades de moda a la actividad hotelera, vitivinícola o a la construcción. Evidentemente, las actividades son muy distintas a las iniciales. No obstante, la sinergia que supone la búsqueda de la excelencia absoluta en todas las actividades atenúa la percepción de conglomerado.

4.- ¿A qué tipo de estrategia competitiva se ajusta el Grupo Nazarini?

La estrategia competitiva hace referencia a las actuaciones que desarrolla la empresa para lograr una posición de ventaja frente a las cinco fuerzas del entorno específico. Estas estrategias son:

-Liderazgo en costes: que consiste en lograr unos costes inferiores a los de la competencia.

-Diferenciación: que implica competir con un producto que el consumidor considera distinto a los de la competencia al ser percibidos como únicos.

Estas dos estrategias se aplican sobre la totalidad de los mercados donde se actúa.

-Enfoque: Consiste en centrarnos en un segmento de mercado, y una vez allí, competir en costes o diferenciación.

El Grupo Nazarini ha dejado muy claro que no va orientado a todo el mercado. Busca una clientela extremadamente exclusiva. Por tanto podemos catalogar la estrategia seguida como de enfoque. Dentro de esta estrategia la empresa se ha decantado por la diferenciación ya que ha logrado que cada uno de sus

productos sea considerado como algo único, aislándolo de la rivalidad competitiva. Nuestro caso, no sólo se ha optado por potenciar las características intrínsecas del producto (calidad, tecnología, servicio,...) sino que además se han potenciado determinados elementos externos como envases, edificios o imagen.

Por otra parte, se aprecia que esta filosofía de diferenciación impregna todos los niveles de la estrategia, desde el nivel corporativo y social, pasando por el nivel de negocio y desembocando en el nivel funcional.