



**universidad
de león**
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León, España

Grado en Comercio Internacional
Curso Académico 2014 / 2015

**LA TRASCENDENCIA DEL LUJO EN NUESTRA
SOCIEDAD**

THE TRANSCENDENCE OF LUXURY IN OUR SOCIETY

Realizado por la alumna Dña. María Navarro Blanco.

Tutelado por los profesores: D. Pablo Gutiérrez Rodríguez.

D. Alfonso Martínez Alonso.

León, 3 de Julio de 2015

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN DEL TRABAJO.....	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	10
OBJETO DEL TRABAJO.....	13
METODOLOGÍA.....	14
1. CONCEPTO DEL LUJO.....	15
1.1. ORÍGEN Y EVOLUCIÓN DEL LUJO	15
1.2. IMPORTANCIA DEL LUJO EN LA ACTUALIDAD	22
1.3. EL LUJO COMO FENÓMENO SOCIAL.....	25
2. POSICIONAMIENTO Y VALOR DE LAS MARCAS DE LUJO EN EL MERCADO	30
2.1. POSICIONAMIENTO Y MARCA DE LUJO.....	30
2.2. EL VALOR DE LA MARCA DE LUJO	33
2.2.1. El modelo de valor de marca de Aaker	36
2.2.2. El modelo de valor de marca de Keller	38
3. LOS CONSUMIDORES DE BIENES Y SERVICIOS DE LUJO.....	42
3.1. EL ENTORNO DEL MERCADO DEL LUJO.....	42
3.2. PROCESO DE COMPRA DEL CONSUMIDOR DE LUJO	45
3.2.1. Proceso de toma de decisiones.....	45
3.2.2. Comportamiento del consumidor	46
3.3. TIPOS DE CONSUMIDORES DE LUJO.....	49
3.4. MOTIVACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR DE LUJO.....	51
3.4.1. Motivaciones	51
3.4.2. Características	54
4. LA IMAGEN DEL ESTABLECIMIENTO EN EL SECTOR DEL LUJO.....	56
4.1. DIMENSIONES DE LA IMAGEN DE UN ESTABLECIMIENTO	56
4.2. DISTRIBUCIÓN MINORISTA DEL SECTOR DEL LUJO.....	58
4.2.1. Localización	58

4.2.2. Diseño	59
4.2.3. Atmósfera	60
4.2.4. Tamaño.....	62
5. E-COMMERCE EN EL SECTOR DEL LUJO	63
5.1. EVOLUCIÓN DEL E-COMMERCE	63
5.2. EL MERCHANDISING DEL ESTABLECIMIENTO VIRTUAL.....	64
5.2.1. Diseño gráfico	67
5.2.2. Diseño y usabilidad.....	67
5.2.3. Diseño y accesibilidad	69
5.3. CLAVES DE ÉXITO DE UN ESTABLECIMIENTO VIRTUAL EN EL SECTOR DEL LUJO.....	69
6. LOUIS VUITTON: LOS BAÚLES QUE SE CONVIRTIERON EN SÍMBOLO DE UN IMPERIO.....	73
6.1. ¿QUIÉN ES LVMH?	73
6.2. HISTORIA DE UN PEQUEÑO TALLER	75
6.3. GRUPOS DE NEGOCIOS DE LVMH.....	76
6.4. UN MODELO DE NEGOCIO AL SERVICIO DE LA EXCELENCIA... 78	
6.4.1. Cifras de un negocio de éxito.....	81
6.4.2. La gestión del Grupo de Moda y Marroquinería	83
6.5. DISTRIBUCIÓN MINORISTA DE LVMH	85
6.6. ESTRATEGIA DE E-COMMERCE	88
CONCLUSIONES	92
BIBLIOGRAFÍA	94

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Pirámide de Maslow o Jerarquía de las necesidades humanas	28
Figura 2.1. Modelo de valor de Marca de Kevin L. Keller.....	40

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Posicionamiento de las marcas de lujo en el mercado (2015).....	35
--	----

INDICE DE CUADROS

Cuadro 3.1. Motivaciones para consumir y adquirir productos de lujo.....	53
Cuadro 5.1. Elementos del merchandising en entornos físicos y virtuales	65

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 6.1. Ventas del grupo LVMH (Millones de euros) en 2012, 2013 y 2014.....	81
Gráfico 6.2. Ventas por Grupo de Negocio (%) en 2014.....	81
Gráfico 6.3. Beneficio Neto de LVMH (Millones de euros) en el 2012, 2013 y 2014....	82

RESUMEN

Tradicionalmente, el lujo es todo aquello que viene a saciar los deseos de las personas, que exceden de sus necesidades básicas. Hoy en día, dicha definición se ha quedado un tanto obsoleta, pues el lujo es un concepto que admite los más diversos sentidos. Además, la evolución de sociedad ha propiciado que los consumidores busquen productos que les distingan de los demás, productos a los que solo ellos puedan acceder.

Desde una perspectiva económica, el sector del lujo quizá sea el que más competencia encuentra en el mercado y el que mayor importancia tiene que darle a la imagen de la empresa, a través de la marca y de diversos mecanismos de diferenciación. La búsqueda de la satisfacción de las necesidades se plasma a la perfección en el e-commerce, pues el desarrollo de la tecnología ha favorecido que las empresas de lujo se hayan lanzado a ofrecer sus productos a través de internet y esto refleja a la perfección cuan "cotidiano" se ha vuelto el lujo en nuestra cultura.

Todos los aspectos mencionados anteriormente, serán retratados, en profundidad en el siguiente informe, junto con una práctica que analiza al grupo LVMH; que trata de poner de relieve los motivos y los efectos de un mercado que lleva fraguándose siglos.

Palabras clave: Valor de marca, posicionamiento, consumidores, motivaciones, merchandising, e-commerce.

ABSTRACT

Traditionally, luxury is all that comes to satisfy the wishes of people, exceeding their basic needs. Nowadays, that definition is somewhat obsolete, because luxury is a concept that supports the most diverse perspectives. The evolution of society has meant that consumers seek products that distinguish them from others, products that only they can have access. Thus, luxury consumption becomes a social phenomenon, which can be found either in the analysis of human needs of authors such as Maslow.

From an economic perspective, the luxury sector is perhaps the most competitive in the market; consequently, it has to give more emphasis on the image of the company through brand equity and a wide range of differentiation mechanisms. The search for the satisfaction of needs is reflected perfectly in the e-commerce. The development of technology has promoted that luxury companies have started offering their products through Internet and this reflects completely how "daily" luxury has become in our culture.

All the above issues will be portrayed in depth in the next report, along with a practice that analyzes the LVMH group; trying to highlight the reasons and effects of a market that has been setting itself up for centuries.

Keywords: Brand equity, positioning, consumers, motivations, merchandising, e-commerce.

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

“El lujo es una necesidad que nace donde la necesidad acaba”

Gabrielle Coco Chanel

La importancia del lujo radica en la evolución del mismo desde la antigua civilización egipcia hasta nuestros días. Los inicios del lujo se centraron en productos tangibles como ropa, joyas y cosméticos, sin embargo, en la actualidad, el lujo ha pasado a ser el principal negocio y fuente de ingresos de muchas empresas.

Actualmente, los medios de comunicación, como la televisión y revistas de moda, nos bombardean constantemente con imágenes de modelos que exhiben productos que les hacen más bellas y atractivas. Inconscientemente, estas imágenes nos hablan y consiguen despertar en nosotros el deseo de sentirnos bellos e importantes, prometiéndonos además, la capacidad de conseguirlo comprando aquel estilo de vida tan anhelado. Por ello, al pasar las páginas de las revistas o ver aquellos bonitos anuncios de televisión, inmediatamente tenemos la necesidad de comprarnos aquel codiciado bolso de Louis Vuitton, las nuevas gafas de Gucci o el sofisticado traje de falda y chaqueta de Chanel.

Si analizamos la cita de Coco Chanel mencionada al principio de esta misma página, nos damos cuenta que no necesitamos productos de lujo para nuestra supervivencia humana, sino que los necesitamos para enriquecer nuestra apreciación de nosotros mismos y de nuestras vidas. Todos los días tomamos decisiones y hacemos compras basadas en la confianza que depositamos en las marcas y en sus constantes promesas. Nuestras elecciones parten desde la elección de algo tan sencillo como la pasta de dientes hasta el teléfono y coche que utilizamos; y si realmente estos productos satisfacen nuestras expectativas, nos convertimos en clientes leales de dicha marca.

En nuestra generación, las marcas de lujo están ganando cada vez mayor protagonismo, y esto se ve reflejado en la vida cotidiana tanto de los consumidores de lujo como en la de los no consumidores. Una marca simboliza la garantía y credibilidad que necesitan los consumidores con respecto al producto que desean comprar y que produce en ellos apego

emocional y psicológico hacia los mismos, y que igualmente, confiere un valor financiero para el propietario de la marca.

Según la Asociación Americana de Marketing¹, una marca es “un nombre, signo, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, cuyo fin es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de su competencia”. La diferenciación, la exclusividad, la innovación, la artesanía y la alta calidad son las características fundamentales de las marcas de lujo y las mismas que llevan a los consumidores a pagar precios desorbitados por los productos ofrecidos, ya que nuestra sociedad se sustenta de la moda como forma de expresión de la identidad de cada uno.

Si observamos detenidamente los siguientes logotipos, advertimos que en nuestra mente ya tenemos ciertas connotaciones de lujo, prestigio y calidad hacia estas marcas y que, indefectiblemente asociamos cada una de ellas a diferentes atributos, puntos fuertes y nivel de influencia en nuestra sociedad.



Fuente: Revista Forbes (2014).

El reconocimiento instáneo de estos logotipos no es consecuencia del producto, sino de la marca. Hoy en día, gracias a las nuevas tecnologías, los productos pueden ser fácilmente plagiados y la pérdida de exclusividad y diferenciación está asegurada. Empero, mientras que un producto es aquello que es fabricado y que posee unos atributos que lo hacen tangible, una marca es el resultado de experiencias y emociones percibidas por los consumidores que la hacen intangible y que por ello, son únicas y duraderas en el tiempo.

¹ La Asociación Americana de Marketing (AMA, en sus siglas inglesas), es la única organización que reúne a los comerciantes, a través de todas las especialidades e información y les ayuda a profundizar sus conocimientos de comercialización, elevar sus carreras y en última instancia, lograr mejores resultados.

La relación marca-cliente se basa en las promesas que cada marca hace en base a sus productos, por lo tanto, la principal ventaja de una marca es la creación de valor, tanto para el propietario como para el consumidor de la misma, por medio de la diferenciación de sus productos y feroces campañas publicitarias. Para mantener un fuerte posicionamiento de marca en el mercado, es necesario un Sistema de Gestión y Control eficaz en la empresa y la adaptación de diferentes técnicas y estrategias innovadoras que proporcionen el equilibrio necesario entre la diferenciación de sus productos y su durabilidad.

Por otro lado, y a pesar de las reticencias de muchas empresas y grupos de consumidores, las marcas de lujo se están viendo obligadas a replantear sus estrategias de marketing hacia una nueva forma de venta cada vez más conocida: el e-commerce. Anteriormente, los consumidores se mostraban reacios a renunciar al trato recibido en las tiendas e inseguros a la hora de hacer un desembolso tan importante a través de una página web; pero hoy en día, el e-commerce es una actividad segura regulada por diferentes entidades y legislaciones aprobadas, y asimismo, la creciente adicción de la población a internet hace posible el comercio electrónico del lujo con tan solo un 'click' desde el ordenador de tu casa.

OBJETO DEL TRABAJO

El objeto del presente trabajo de investigación es el análisis de la industria del lujo como sector internacional multimillonario formado por numerosas marcas de gran importancia, que deben estar en continua concordancia con los valores tradicionales de la marca y las exigencias del mercado moderno.

A partir del análisis del concepto del lujo, teniendo en cuenta su evolución a lo largo de la historia y su importancia en la actualidad como fuente de expresión e identidad social, comprenderemos que el lujo no es un concepto arraigado, sino que es un concepto en constante evolución que se trueca en función del continente y/o de la cultura en la que nos encontremos.

El objeto final de este trabajo es realizar un análisis exhaustivo de la influencia, el posicionamiento y el valor de las marcas de lujo más importantes de la actualidad. Por otro lado y después de analizar el entorno actual del mercado del lujo, se determinarán los tipos de consumidores presentes en el mercado actual, así como sus motivaciones, características y pautas durante el proceso de compra. Además, se observan también las dimensiones de la imagen de un establecimiento y los aspectos fundamentales que las marcas de lujo deben tener en cuenta en su distribución minorista, con el único fin de diferenciarse y mantenerse en el mercado, a lo largo del tiempo, atendiendo a las crecientes y cada vez más sofisticadas necesidades de los consumidores actuales.

Por otro lado, se realiza un estudio del reciente fenómeno del e-commerce y de la reticencia mostrada por muchas empresas de lujo, por miedo a perder la exclusividad e identidad de la marca, ante la aplicación del mismo. Asimismo, se establecen los requisitos fundamentales que una tienda virtual deben cumplir para realizar una óptima estrategia de *merchandising* y las claves para que las marcas de lujo tengan éxito en la red.

En último lugar, se analiza y estudia cómo el grupo LVMH, que empezó fabricando baúles en su pequeño taller, ha llegado a convertirse en gurú de la moda mundial y arquetipo a seguir por todas las empresas que operan dentro del sector del lujo.

METODOLOGÍA

El presente trabajo se compone de dos partes, una teórica y otra práctica para las que se han utilizado fuentes de información secundaria.

La parte teórica desarrolla la historia del lujo desde la antigua civilización egipcia hasta nuestros días, así como la importancia del mismo en la actualidad y su énfasis en la sociedad. Esta primera parte está basada en una revisión bibliográfica de libros como *The history of luxury fashion branding* y *El Marketing del nuevo lujo*.

Asimismo, a partir de la información extraída e interpretada en la revisión bibliográfica del libro de *Marketing Luxury to the masses* y de los informes y artículos publicados por consultoras especializadas como *Bain&Co* y la revista *Forbes*, se estudia el posicionamiento y valor de marca de las grandes marcas de lujo, los tipos de consumidores presentes en el mercado actual y las estrategias utilizadas en la distribución minorista por las marcas de lujo más importantes de la actualidad.

En último lugar, se explica también el reciente y cada vez más extendido fenómeno del e-commerce, el merchandising del establecimiento virtual y las claves del éxito para la aplicación del mismo dentro del sector del lujo.

Al mismo tiempo, se realiza un caso práctico como método para analizar, a partir de la información extraída e interpretada en la revisión bibliográfica del último informe anual del grupo LVMH y sus páginas web, cómo LVMH desarrolla su estrategia diaria para poder mantenerse como el conglomerado más valioso dentro de su categoría.

1. CONCEPTO DEL LUJO

1.1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL LUJO

En la actualidad, el origen etimológico de la palabra ‘Lujo’ sigue sin esclarecerse. Por un lado, los hay que apoyan que viene de ‘*Luxuria*’, -abundancia y extravagancia en latín-, y este a su vez de ‘*Luxus*’, -dislocado-, por lo que se puede interpretar que el lujo es como una luxación, una excentricidad que busca saciar necesidades superiores (Hernandez, 2011) . Sin embargo, por otro lado, están aquellos que defienden que su origen se encuentra en la palabra latina ‘*Lux*’, ya que el lujo puede manifestarse como una luz capaz de atraer a determinadas personas.

A pesar de su confusa etimología, para comprender la esencia del lujo es necesario realizar un análisis antropológico, ya que desde la aparición del hombre en el Cenozoico, el ser humano se ha identificado con determinados objetos con el fin de reafirmar su status e identidad.

Uche Okonkwo (2007) establece que el concepto del lujo y su relación con el status e identidad se remonta a las antigua civilización egipcia (3.200 a.C. a 80 a.C.). El arte egipcio revelaba la preponderancia de la ropa y accesorios, tales como joyas y coronas de oro, sobre esta misma sociedad. Hombres y mujeres usaban maquillaje, sobretodo en los ojos, y entre sus gamas de productos encontramos pomadas, perfumes y aceites para tratar la piel e higiene dental. Además, ya entonces las mujeres se sometían a diferentes tratamientos de belleza, tales como masajes, con el objetivo de perfeccionar sus cuerpos; lo cual no dista mucho de la visión de bienestar de la sociedad actual. Por otro lado, la figura del Faraón deja entrever la opulencia y el lujo como parte de su representación de Dios en la tierra. Los Faraones reales contrataban a los mejores artistas, joyeros y diseñadores, y eran vestidos fastuosamente por ellos, siempre utilizando los mejores materiales para fabricar sus trajes.

Asimismo, en esta sociedad, la tradición y la religión se tenían muy presentes; y la creencia egipcia en la vida después de la muerte desencadenaba en ceremonias y rituales en los que la ropa y la apariencia jugaban un papel transcendental, ya que aquellos nobles que morían eran embellecidos con el objetivo de prepararles para su nueva vida.

Es evidente que los lujos de aquella época eran reservados para las familias reales y las clases sociales más altas, pero la jerarquía no solo se veía reflejada en la forma de vestir de cada individuo, también los diseños de las casas, tumbas y pirámides construidas dejan claras evidencias del sistema de clases sociales existente entonces.

Si avanzamos en el tiempo y espacio desde Egipto a Grecia nos encontramos con la Edad de Bronce (3.000 a.C. a 1.500 a.C.). Durante este periodo, la sociedad y cultura europea se vio fuertemente influenciada por Grecia. *“Creta se convirtió en el punto neurálgico de la producción de bronce y cerámica, y sus fuertes exportaciones terciaron en el estilo de vida y moda de la época”* (Okonkwo, 2007). Igualmente, este periodo fue testigo de avances políticos, filosóficos y científicos, por lo que la educación recibida por los individuos se veía reflejada en su forma de vestir y la magnitud del lujo se manifestaba a partir del uso intensivo de joyas. Al igual que los egipcios, hombres y mujeres se sometían a tratamientos terapéuticos para mantenerse en forma y el uso de cosméticos, cremas hidratantes, aceites y perfumes revelan la apreciación del lujo y la belleza durante este periodo.

La época del Imperio Romano, cuyo comienzo se remonta a 1.500 a.C., es considerada como punto de inflexión en el estilo de la moda italiana. El Imperio era rico en oro y los aristócratas alardeaban de su posición jerárquica con joyería pesada. Un hecho importante, es que el gobierno decretó los modelos y colores de los zapatos de cada clase social porque estos simbolizaban distinción, y este agente contribuyó a que la industria del calzado italiana fuera y siga siendo, en la actualidad, la más superior del mundo. Además, la moda se adaptaba a las condiciones cambiantes del clima, se realizaba ejercicio para mejorar la apariencia y se construyeron los legendarios baños privados y saunas termales con el objetivo de nutrir el cuerpo y mejorar la mente.

La Edad Media estuvo marcada por la fuerte presencia del Imperio Bizantino (450 d.C a 1453 d.C). Constantinopla era admirada por ser el centro más rico en cuanto a moda y lujo y además, era punto clave de diversas transacciones. La Emperatriz Teodora se considera la primera mujer en explotar la moda como fuente de poder, por su estilo impecable y su afición por la ropa confeccionada con los materiales más caros (seda, oro y perlas). Este Imperio difería del Romano en que los Emperadores daban la libertad de

elegir a cada individuo sus propias prendas de vestir, sin distinción aparente entre la moda de verano e invierno.

“Con la caída del Imperio Bizantino y la explosión del Renacimiento, en los siglos XV y XVI, Europa y, en especial, Italia, fueron testigos de un cambio radical de la moda y el arte” (Okonkwo, 2007). Las nuevas familias aristocráticas vivieron el esplendor y hábitos de la nueva sociedad, en los que, una vez más, la ropa y accesorios eran indicadores de clase social y conocimiento. El lujo y el arte estaban fusionados y la belleza se convirtió en la obsesión de los ciudadanos, que estaban dispuestos a hacer cualquier cosa por mejorar su apariencia.

Sin embargo, mientras que el Renacimiento fue la época de influencia italiana, en el siglo XVII, Francia tuvo un mayor protagonismo con su estilo barroco (Okonkwo, 2007). El rey Luis XIV, o más conocido como el Rey Sol, se caracterizó por su fuerte peso político, económico y cultural durante su reinado. Su estilo refinado y sofisticado le llevó a proporcionar ayuda financiera a diseñadores y artesanos, y su pasión por la moda y una vida lujosa, le obligó a introducir políticas con el objetivo de aumentar la exportación de artículos de moda francesa. Es por ello que Francia se convirtió en un punto de referencia para la elegancia y emergió como el mayor proveedor de artículos lujosos de aquella época.

Durante el Barroco, las clases medias empezaron a vestir como las clases más altas, la ropa perdió su rigidez y se empezó a dar más importancia a la comodidad y fluidez. Además, entre la joyería, los diamantes y las perlas eran los más demandados y el bolso comenzó a ser un accesorio indispensable para las mujeres.

La influencia francesa continuó su esplendor durante el siglo XVIII y comienzos del XIX. Luis XIV impulsó el Palacio de Versalles como centro de la moda y el estilo de vida europeo. *“El Palacio era popular por su esplendor, lujo y opulencia; y la distinción francesa llegó a países como Alemania, España y Portugal”* (Fukai, 2004).

Tras la Revolución Francesa, el siglo XIX estuvo marcado por el rápido desarrollo de la industria de la moda. París fue bautizada como la capital de la moda y el estilo y el dinamismo de este periodo dio lugar al lanzamiento de nuevas marcas de gran valor,

como Pierre-François o Cartier, aun existentes en la actualidad. La creciente demanda de bienes de lujo hizo surgir nuevos diseñadores con gran talento, y la moda se convirtió en un importante detonante del crecimiento económico. Sin embargo, la Revolución no solo impulsó el lanzamiento de marcas de lujo, si no que también actuó como catalizador para el cambio hacia la adopción de la simplicidad.

Por otro lado, con el mayor nivel de alfabetización y la expansión de la clase media, comenzó el influjo de Estados Unidos en la moda mundial. Al contrario que la prevaleciente opulencia aristocrática europea, la moda americana se basaba en la simpleza; y a pesar de que la mayoría de productos de moda vendidos al por menor eran importados desde Francia y otros países europeos, a finales de siglo, la Quinta Avenida de Nueva York era equiparable a Rue Saint-Honoré, en París y Regent Street, en Londres, ya que la evolución de la moda neoyorkina y por ende, americana prosperó con la apertura de tiendas de lujo como Lord&Taylor y Brooks Brothers, que siguen abiertas en la actualidad.

Con la llegada del siglo XX, las gamas de productos de moda se ampliaron para incluir accesorios y cosméticos. El acelerado desarrollo del mercado de la moda y del lujo y la aparición de nuevos diseñadores como Gabrielle Coco Chanel (1883-1971) fomentaron la competencia y la apertura de cada vez más casas de alta costura.

El comienzo del siglo XX también fue testigo del desarrollo del sector de la cosmética y perfumería de lujo, ya que diseñadores como Paul Poiret lanzaron su primer perfume en 1911, y este fue seguido por el lanzamiento de ‘Chanel N°5’ por Coco Chanel en 1922 y ‘La Maison Worth’ en 1925. Sin embargo, durante la Primera Guerra Mundial (1914-1918), la moda relegó a un segundo plano y al finalizar, los gustos de los ciudadanos habían cambiado drásticamente como consecuencia de las múltiples penalidades sufridas en este periodo. La sociedad ahora se decantaba por la simplicidad y no la extravagancia anterior a la guerra.

Durante la post-guerra, el cine se convirtió en la principal fuente de entretenimiento y las estrellas de Hollywood se convirtieron en un referente de la moda en la década de 1920. Y mientras que en Francia, Jeanne Lanvin, Madeleine Vionnet y Coco Chanel adquirieron un gran prestigio en esta época, en Italia, la moda volvió a emerger y surgió

un ambiente favorable para el lanzamiento de marcas como Prada en 1913 y Gucci en 1921.

Durante esta primera parte del siglo XX, la moda del lujo se vio influenciada por las clases sociales más altas. La estricta jerarquía de la sociedad supuso que la clientela de las casas de alta costura estuviera formada por miembros de las familias reales, estrellas de cine como Grace Kelly de Mónaco y los más ricos del mundo. Pero una vez más, la guerra cambió la panorámica del lujo. La Segunda Guerra Mundial (1939-1945) trajo consigo escasez y a su vez, un cambio en los gustos de la moda, que más tarde se ven mejorados por la influencia y estilo de actrices de Hollywood, como Marilyn Monroe y Audrey Hepburn que se convirtieron en punto de referencia de diseñadores como Christian Dior, que ganó rápidamente popularidad y renombre durante este periodo.

El siglo XX fue un siglo determinante para la industria moderna del lujo. Varias de las marcas lanzadas durante esta primera mitad siguen existiendo en la actualidad como Louis Vuitton, Burberry, Cartier, Chanel y Prada, que no solo han sobrevivido durante décadas a los cambios de moda y diversos acontecimientos sociales, sino que todas ellas permanecen fieles a sus valores históricos.

El gran éxito de diseñadores como Dior y Givenchy, en las décadas de 1940 y 1950, favoreció el lanzamiento de marcas como Yves Saint Laurent en la década de 1960. Los sesenta fueron testigo del rápido crecimiento de la influencia italiana en la moda y el lujo, y aparecieron otros notables diseñadores como Nina Ricci, Valentino, Franco Moschino y Emilio Pucci, que aportaron innovaciones para el desarrollo de este sector y el uso de materiales como el metal y alambres para diseñar la ropa. Por otro lado, la figura de mujer independiente también influyó con la aparición de escuelas de moda por Europa y América y el inconformismo de la sociedad supuso un punto de inflexión para diseñadores como la británica Mary Quant.

“Los años setenta estuvo caracterizado por el avance de la tecnología, lo que llevó a un diseño rápido y producción en masa que influyó negativamente en la posición de liderazgo de París como capital de la moda” (Ewing, 1992). El sistema de clases sociales anterior desaparecía a medida que la clase media se enriquecía, lo cual propició la

desaparición gradual de la alta costura porque la moda y el lujo se habían convertido en un sector accesible para la gran mayoría.

Durante esta década, los músicos sustituyen la influencia de las estrellas de Hollywood; bandas de rock como los Rolling Stones o Mick Jagger se convirtieron en iconos de la moda y el lujo a través de su inconformismo y estilo de vida 'Jet-Set'² y esto se plasmó en el look casual e individual adoptado a lo largo los setenta. Por otro lado, en América, tuvieron éxito marcas como Calvin Klein y Ralph Lauren, cuyos consumidores exigían simplicidad en sus diseños. Esta inclinación se extendió a las capitales europeas rompiendo con la extravagancia para abrazar el estilo de moda sobria americana.

La postura 'casual' adoptada a lo largo de la década de 1970 contribuyó al crecimiento y éxito de diseñadores estadounidenses, como Donna Karan y Tommy Hilfger o japoneses como Kenzo Takada, en la década de 1980. Asimismo, hubo un cambio trascendental en la percepción global de la belleza por el creciente 'status' de modelos negras como Naomi Campbell y "*la promoción de supermodelos estimulaba la industria de la moda y el lujo y el aumento de los viajes y comunicaciones internacionales*" (Milbank, 1989).

Los años ochenta también fue la época de cultura Punk, caracterizada por una actitud rebelde e impulsada por músicos y bandas de rock. Esta revolución de la moda radical supuso la creación de asociaciones de moda con el arte moderno y fue en 1983, cuando el diseñador Yves Saint Laurent presentó su colección en el Museo Metropolitano de Arte Moderno en la ciudad de Nueva York, -actitud posteriormente copiada por varios diseñadores-. Además, múltiples alianzas, adquisiciones y fusiones de empresas tuvieron lugar durante esa década como "*consecuencia de la sofisticación de los negocios internacionales*" (Ewing, 1992) y esto llevo a varias marcas a valorar la idea de concepto de marca como activo intangible para fortalecerse.

Tal y como K. Mulvey (1998) establece, la década de 1990 estuvo influenciada por el desmesurado gasto de los consumidores orientales japoneses en bienes y servicios de

² Grupo social económicamente fuerte, que frecuenta lugares de moda y aparece a menudo en las revistas del corazón y los ecos de sociedad. "El término anglosajón 'jet set' fue acuñado en la década de 1950 en EE.UU. para definir a quienes repartían sus días y noches entre juergas y viajes, cambiando de escenario en potentes aviones a reacción".

lujo. De tal modo y en respuesta de esta demanda, la mayoría de las marcas de lujo ampliaron su cartera de productos e iniciaron sus operaciones a nivel internacional, lo cual llevó al desarrollo de la estructura competitiva de la industria del lujo utilizando la identidad de la marca como generador activo intangible. Como consecuencia de la creciente competencia, las marcas de lujo se enfocaron en el comercio minorista poniendo gran énfasis en el diseño arquitectónico de los locales y utilizando las tecnologías más avanzadas de la época para la gestión de inventario y control. Igualmente, la necesidad de negocio de estas marcas incentivó el uso de los medios de comunicación y de internet como nuevo canal de venta y distribución al por menor; aunque este último, no tuvo gran éxito.

Otro cambio decisivo en esta década fue el rápido crecimiento de la moda en masas como resultado del desarrollo de nuevas técnicas de fabricación. Por consiguiente, marcas como Zara, y H&M comenzaron a ofrecer moda de lujo a bajo costo y que fue rápidamente aceptada por el consumidor.

La llegada del siglo XXI supone una revolución virtual para las marcas del lujo. Después de las reticencias a la venta al por menor a través de internet durante la época de los años noventa, el Grupo LVMH comenzó a comercializar sus productos por internet. El éxito inesperado de eluxury.com estimuló a otras marcas europeas y americanas a adoptar esta estrategia. Sin embargo, a día de hoy, sigue debatiéndose si la adopción del e-minorista supone una pérdida de los atributos exclusivos de la marca; ya que los consumidores del lujo actualmente están muy bien informados y adquieren productos de lujo de forma exigente, sin ser leales a una sola marca.

La década del 2000 también se ha caracterizado por el influjo de celebridades, como Madonna y Sarah Jessica Parker, sobre los consumidores a través de las tecnologías más avanzadas y el uso de los medios de comunicación, incluidos internet y la televisión. Es por ello, que ahora los consumidores buscan bienes y servicios personalizados que les hagan sentir que son como las estrellas. Además, la influencia de Zara y H&M en los años noventa se ha visto aumentada gracias a la adopción de estrategias que les permiten competir con marcas de lujo.

Pasada la primera década del siglo XXI y hasta hoy, *“los consumidores del lujo se han vuelto aun más exigentes y cada vez es más difícil satisfacer sus necesidades”* (Milán, 2013), no solamente relacionadas con la exclusividad del lujo, sino también con la ética y la conciencia moral; así pues, las empresas tienen que actuar con responsabilidad social para ser aceptadas por los consumidores.

Además, considerando que la influencia de internet y la globalización de las grandes marcas ha propiciado el desarrollo de los nuevos mercados emergentes, denominados BRICS³, muchas marcas de lujo han establecido más tiendas en estos países de las que tienen en el suyo propio. La demanda y el consumo de lujo se está ampliando significativamente en los últimos años, es por ello que la consolidación y globalización de empresas está intensificando la competencia de las marcas de lujo y aquellas que usen la estrategia de posicionamiento adecuada prevalecerá en el tiempo, sin embargo, aquellas cuyos mensajes no impacten, desaparecerán (Hernandez, 2011).

1.2. IMPORTANCIA DEL LUJO EN LA ACTUALIDAD

Hace algunos años, cuando hablábamos sobre lujo, inmediatamente vinculábamos el término a un estilo de vida o consumo que no estaba al alcance de cualquier persona, bien por su precio o bien porque lo considerábamos digno de personas de categorías sociales más altas. Sin embargo, el lujo no se refiere exclusivamente a vivir rodeados de oro y manjares, *“se trata de un concepto maleable”* (Hernandez, 2011) en constante evolución que se trueca cuando cambiamos de continente o en su defecto, de cultura.

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RAE), lujo es *“todo aquello que supera los medios normales de alguien para conseguirlo”*, una definición que hoy en día, se ha quedado desfasada. Como hablábamos en el capítulo anterior, originariamente, el lujo estaba reservado para una minoría, hoy sin embargo, relacionamos más este concepto con experiencias, estilos de vida y aprovechamiento del tiempo.

³ BRICS: Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica.

La evolución social y económica de los países, a lo largo del tiempo, encamina a los ciudadanos a un número creciente de ofertas empresariales y demanda de productos cada vez más diferenciados y sofisticados. La sociedad actual se expresa e identifica a través de la moda, y la moda de lujo se ha infiltrado en la vida de los consumidores, ricos o no, *“hasta tal punto que las grandes marcas han influido en su forma de pensar, vivir y actuar”* (Hernández, 2011). Empero y como bien comentábamos, la moda de lujo no es un concepto actual, sino que siempre ha tenido un papel importante en la economía y sociedad a lo largo de los siglos.

El desarrollo económico de los países influye en gran medida en la demanda de los consumidores, de manera que las empresas van poniendo en marcha estrategias de marketing que estimulan a los ciudadanos a demandar nuevos productos o servicios que antes no demandaban. Según Alfredo Fraile, director de marketing de Interbrand, *“este fenómeno se denomina masificación del concepto del lujo, o como prefieren llamarlo las grandes firmas, inclusión”*.

En 2014, la industria del lujo global facturó 850.000 millones de euros a nivel mundial y 223.000 millones en el segmento de artículos de lujo personales⁴. Esta cifra triplica su tamaño de hace veinte años, sin embargo, el crecimiento de este sector se está viendo desacelerado, ya que en 2013, la facturación anual creció un 7% con respecto del año anterior, y el año pasado, el crecimiento se desaceleró a un 5%. A pesar del lento pero sostenible crecimiento, se trata de un sector industrial que no se ha visto gravemente afectado por la crisis mundial de 2008, que continua con su lenta recuperación. Asimismo, esta industria constituye uno de los mayores generadores de ingresos en países como Francia, Italia y Los Estados Unidos, y otros mercados emergentes como India y China.

A pesar de su gran tamaño y la generación de ingresos de la industria de la moda de lujo mundial, el sector ha sido testigo de un crecimiento lento en su dirección estratégica de negocios. *“El origen de esta lentitud está en que la mayoría de marcas de lujo siguen administrándose a través de los modelos tradicionales de negocios, basados en la intuición, en vez de buscar la sinergia entre la tradición y las exigencias de los negocios*

⁴ Datos proporcionados por el último informe de la consultora especializada Bain&Co.

modernos” (Okonkwo, 2007). Por ello, la industria del lujo se está enfrentando a una evolución importante que implica la valoración de los activos de la marca, el e-commerce, el desarrollo de las consolidaciones y la financiación del capital privado.

Cada vez encontramos más posibilidades de compras; ya no solo existe la posibilidad de acudir a boutiques o a grandes superficies comerciales, también una de las posibles alternativas es la de disfrutar una experiencia de lujo a través del alquiler temporal de productos (Fraile, 2009). Por ejemplo, hay personas que alquilan Ferraris o el bolso clásico de Louis Vuitton por un tiempo determinado, para luego devolverlo, ya que no pueden permitirse comprarlo. Asimismo, tal y como establece Alfred Fraile, con la democratización de la tecnología en el mundo del lujo están apareciendo numerosos canales de comunicación y venta online como es el caso de Ebay o Alibaba.

Además de estos aspectos, el mercado del lujo también está cambiando. Mientras que en Occidente, la austeridad ha sustituido a la ostentación y el consumo del lujo se basa en la discreción, en los mercados emergentes ocurre todo lo contrario. *“El lujo evoluciona de la ostentación a la experiencia y está directamente influenciado por la sociedad y la cultura en que se encuentra”* (Hernández, 2011). Y es que en las nuevas potencias económicas, denominadas BRICS, que hace unos años eran insignificantes para la industria de la moda de lujo, está de moda la ostentación y la presunción del éxito. Sin embargo, las economías más desarrolladas, teniendo en cuenta las divergencias sociales existentes, tachan esta actitud de inmoral y contaminante. Los consumidores cada vez tienen un mayor acceso a la información y por ello son más exigentes a la hora de comprar.

Con el objetivo de mantener su posición, las marcas deben adaptarse a las demandas de los consumidores y es por ello que, actualmente, *“las grandes multinacionales se ven obligadas a actuar con responsabilidad social para no recibir acusaciones y boicots por parte de los grupos de consumidores”* (Barletta, 2006).

Por otro lado, con el incremento del poder adquisitivo de las clases medias en los últimos años, es posible bifurcar el concepto del lujo en *Lujo Viejo* y *Lujo Nuevo*.

El *Lujo Viejo* está dirigido a los más ricos de entre los ricos y se atribuye a marcas como Rolls-Royce o Harrods. Así como el *Lujo Nuevo*, relacionado con marcas como BMW y Victoria's Secret, está motivado por las crecientes necesidades de la clase media y por consiguiente, está enfocado a un mercado mucho más amplio. Por lo tanto, definimos el *Lujo Nuevo* como aquellos productos de alta calidad y estilo, que no llegan a ser excesivamente caros (Arguirán, 2011), mientras que el *Lujo Viejo* es solo para el dispendio de unos pocos.

No obstante, aunque el concepto del lujo se haya bifurcado, *“es evidente que las marcas de lujo ofrecen una serie de valiosos beneficios para los consumidores, la economía mundial y la sociedad”* (Danziger, 2005). Es decir, cuando los consumidores compran un artículo de lujo, no solo están comprando dicho artículo, sino que compran un paquete de beneficios intangibles que les afecta tanto a nivel psicológico y emocional como social.

Por consiguiente, *“el fin último del lujo es el de fabricar un producto de valor y belleza superiores, que atraigan la psicología de los consumidores y que por tanto, conlleva una forma de producción poco eficiente y de altos costes”* (Milán, 2013); lo cual obliga a las empresas a vender sus productos a precios excesivamente elevados y a centrarse, en consecuencia, en un público objetivo más selecto.

1.3. EL LUJO COMO FENÓMENO SOCIAL

Como analizamos en los puntos anteriores, el ser humano tiene la necesidad de diferenciarse del resto de seres humanos con el único objetivo de reafirmar su status e identidad; Hernández Aguirán (2011) establecía que es por esta razón los consumidores están prestos a invertir en aquellos productos con los que se sienten identificados y ven realizadas sus necesidades personales. Esto supone una ventaja para las empresas comercializadoras de bienes y servicios de lujo, cuyo éxito radica en su capacidad de crear una atmósfera de exclusividad, prestigio y deseo. Por lo tanto, cuando hablamos de marcas de lujo no nos referimos únicamente a un modelo de negocio, sino a una filosofía que nace de necesidades superiores.

El Lujo es mucho más que un mercado sustentado por planes financieros, es una pasión inspirada por diferentes experiencias personales y que incentiva a una empresa a la búsqueda de la excelencia por encima del retorno económico. Con el fin de mantener cierto nivel de innovación es absolutamente necesario conservar esta pasión y lograr transmitírsela a todos los niveles de la empresa (tiendas, empleados y consumidores), para así lograr ofrecer al mundo productos de una singularidad excelente.

Actualmente, la apreciación del lujo no va ligada obligatoriamente al precio, sino a las cualidades percibidas por el consumidor que la marca logra emitir. Crear una marca de lujo implica una fuerte inversión no solo de dinero, sino también de esfuerzo y tiempo, ya que aquellas que no sepan diferenciarse de sus competidores, no lograrán ofrecer el valor emocional que los consumidores buscan al pagar precios tan elevados por los productos; y que estén dispuestos a realizar desembolsos de precios superiores, es la prueba de la evolución constante de la economía y cultura de la sociedad actual. Por lo tanto, con el objetivo de sobrevivir en el mercado es necesario no solo realizar un análisis del mismo, sino también *“empatizar con los consumidores con el fin de comprender sus necesidades y ser capaces de satisfacerlas”* (Hernández, 2011).

La esencia del lujo radica en que los consumidores sean capaces de justificar en términos de satisfacción el dinero invertido en los productos (Hernandez, 2011). El significado o interpretación de los bienes y servicios de lujo tiene diferente apreciación dependiendo de la forma de vida y la cultura de los consumidores, por ello es importante saber el significado que el producto tiene para los clientes, y qué tipo de necesidades satisface la marca.

La forma de satisfacer las necesidades varía en función de la cultura, religión, creencias y experiencias personales de cada persona, al no ser equiparables las necesidades de los consumidores, una buena forma de comprenderlas sería a través de teorías y análisis de autores que recogen sus aspectos más fundamentales.

Según Erich Fromm (1991), *“seremos felices si se cumplen nuestros deseos o, por decirlo de otra manera, si tenemos lo que queremos”*. En este sentido, la felicidad está ligada a la satisfacción de nuestras necesidades.

Son muchos los autores que, a lo largo de la historia, han teorizado sobre las necesidades humanas; según el estadounidense Henry Murray (1988), necesidad es *“el constructo que representa una fuerza en el cerebro que organiza la percepción, entendimiento y conducta de tal forma que cambia una situación insatisfactoria y aumenta la satisfacción. Una necesidad puede ser provocada por un estado interno, tal como el hambre, o por un estímulo externo, tal como la comida”*. Este psicólogo distinguió entre necesidades viscerogénicas (primarias), ligadas a nuestra naturaleza biológica, y psicogénicas (secundarias) que se derivan de las primeras y son inherentes a nuestro sistema psicológico. En este contexto, las necesidades primarias deben ser satisfechas continuamente en el tiempo, además, *“el estado de necesidad aumenta de intensidad hasta ser lo suficientemente fuerte como para que el individuo actúe”* (Murray, 1988); mientras que las necesidades secundarias están influenciados por factores externos, a los que Murray denomina presión. Asimismo, cada vez que satisfacemos una necesidad, aparece una nueva y estas varían en función del individuo.

H. Murray y David McClelland (1984) establecieron un listado de necesidades, de las cuales las más importantes son la necesidad de logro, la necesidad de poder o dominación y la necesidad de afiliación.

Otro buen ejemplo sería el también psicólogo estadounidense Abraham Harold Maslow (1970), según el cual *“las necesidades no son estáticas, sino que evolucionan”*, ya que son alteradas por variables externas y se jerarquizan en un orden que va desde las más básicas -fisiología y seguridad-, hasta las más complejas, -afiliación, reconocimiento y autorrealización-, de manera que cuando se cubren todas las necesidades de un nivel, es cuando aparecen las del orden superior. Además, *“cuánto más elevada es la necesidad, menos imprescindible es para la supervivencia del individuo”* (Maslow, 1970)

La Pirámide de Maslow⁵ clasifica las necesidades de los seres humanos en función de su naturaleza. Las empresas podrían clasificar a los individuos en sus diferentes niveles y así saber a que segmento dirigirse para poder ofrecer al cliente un trato personalizado y no estandarizado.

⁵ La pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow (1908-1970) en su obra *“Una teoría sobre la motivación humana”* de 1943.

Figura 1.1. Pirámide de Maslow o Jerarquía de las necesidades humanas.



Fuente: Maslow (1970).

Al contrario que Maslow, Frederick Herzberg (2000) baso sus teorías en el ambiente externo, introduciendo el concepto de *Teoría bifactorial* o *Teoría de motivación-higiene*. Por un lado, los factores motivacionales son aquellos impulsos necesarios para hacer que las personas logren alcanzar sus objetivos, -tales como salario, seguridad en el trabajo, condiciones laborales...-, por otro, los factores higiénicos están más relacionados con la satisfacción de la persona en su trabajo, -logros, crecimiento, responsabilidad, reconocimiento...-.

Un ejemplo de marca que tiene en cuenta las necesidades de los consumidores es Apple. Esta empresa trata de satisfacer la necesidad de *afiliación* interactuando con los usuarios y poniendo a su disposición el *Genius Bar*⁶, de manera que todos los consumidores pueden preguntar sus dudas a los empleados e intercambiar experiencias con otros usuarios. Asimismo, esta estrategia constituye una poderosa arma de fidelización.

⁶ Servicio en las Apple Store donde pidiendo cita previa te miran tu ordenador o cualquier dispositivo Apple si tienes algún problema.

Asimismo, la continua competencia obliga a las empresas a tomar decisiones estratégicas diariamente, con el fin de no quedarse atrás y desaparecer. *“El desafío se encuentra en convertir en necesario todo aquello que en principio no lo es, y es ahí donde entra la sociología y la empatía para comprender las necesidades y tratar de prever comportamientos futuros en escenarios nuevos”* (Hernández, 2011).

Además, la gestión de los productos de lujo está fuertemente ligada a la sostenibilidad de la marca. La marca es aquello que crea y mantiene la atracción y el anhelo por los productos. Por lo tanto, las marcas no son productos, *“las marcas constituyen una fuente de identidad en la mente de los consumidores”* (Danziger, 2005), y este factor debe ser aprovechado por las empresas, con el fin de atraer y satisfacer a los consumidores a través de los estímulos que logren transmitir.

Concluimos, por consiguiente, que todas aquellas empresas que quieran competir en el sector del lujo tendrán que comprender sociológicamente a los consumidores tanto reales como potenciales, con el fin último remodelar sus estilos de vida, logrando así cambiar su forma de percibir los productos y creando en ellos nuevos hábitos y necesidades.

2. POSICIONAMIENTO Y VALOR DE LAS MARCAS DE LUJO EN EL MERCADO

2.1. POSICIONAMIENTO Y MARCA DE LUJO

Según Evelyn Ehrlich y Duke Fanelli (2012), *“el posicionamiento es determinar como quiere que otros vean su empresa, producto o servicio en relación con la competencia”*, o en otras palabras, posicionamiento es el lugar o posición que una marca tiene en la mente de las personas (Aguilar, 2011). El posicionamiento define quién eres, qué valores comunicas, qué te diferencia de las empresas que ofrecen productos similares y cuáles son las razones por las que un consumidor elegiría tu producto en lugar del de tus competidores.

Actualmente, existen muchas maneras de diferenciar los productos. Por un lado, el precio, la selección y los términos y plazos de entrega constituyen elementos de diferenciación tangibles; mientras que por otro, la calidad del servicio, la experiencia, la imagen, el valor y el estado son diferenciadores intangibles (Ehrlich, 2012).

Si una marca de lujo quiere lanzar sus productos al mercado, tendrá que determinar, desde un principio, como quiere posicionarse con respecto a sus competidores y los mercados objetivo. Igualmente, para describir el posicionamiento es totalmente necesario conocer a sus clientes y sus capacidades. *“Posicionamiento consta de uno, dos, o quizás tres beneficios que los clientes quieren y que usted puede proporcionar a un nivel superior al de sus competidores”* (Fanelli, 2012).

Asimismo, según Duke Fanelli (2012), el proceso por el cuál se determina una estrategia de posicionamiento conllevaría responder a cuatro preguntas:

1. Análisis de fortalezas.
2. Análisis de las necesidades del mercado objetivo.
3. Análisis de la competencia.

Una vez establecida la estrategia de posicionamiento será necesario asegurarse que los atributos del producto comunican al mundo aquello que la empresa quiere y cree ser. Es imprescindible convertir en valor percibido los beneficios superiores que una marca ofrece en relación con la competencia, por ello se requiere de comunicación constante con el público objetivo para asegurarse de que percibe correctamente todo el valor que la marca proporciona. *“No se puede asumir que ellos saben, sino que la empresa debe decirle a ellos”* (Sexton, 2011). Los siguientes puntos son importantes en la evaluación del posicionamiento de una marca de lujo:

- Los productos y servicios deben estar en consonancia con el posicionamiento deseado.
- El posicionamiento debe ser creíble, es decir, la marca de lujo debe tener una razón de ser y ser merecedores de ella.
- El posicionamiento debe ser distintivo y no puede ser compartido por los competidores.
- El posicionamiento debe justificar una asociación de lujo.
- El posicionamiento debe tener capacidad de alargarse en el tiempo.
- El posicionamiento debe tener un plan de contingencia de posicionamiento.

Al mismo tiempo, es necesario no confundir los conceptos de posicionamiento de marca y posicionamiento de mercado. El primero hace referencia a la impresión que el consumidor capta de una marca y sus características, atributos, personalidad e imagen; mientras que el segundo se refiere a la posición competitiva de una marca de un sector en particular, en términos de tamaño y cuota de mercado. Asimismo, el posicionamiento de una marca se puede dividir en dos niveles:

- El nivel amplio de posicionamiento.
- El nivel estrecho de posicionamiento.

Según Okonkwo (2007), las marcas de lujo desean ocupar una posición en la mente del consumidor que se caracterice por sus productos de alta gama, caros y bien elaborados. El nivel amplio de posicionamiento se refiere al conjunto de características y atributos comunes que toda marca de lujo debe reunir y que no es difícil de conseguir; sin

embargo, el nivel estrecho de posicionamiento es aquel apoyado en la identidad de la marca y que varía en función de las decisiones que tome una marca. El nivel estrecho, con frecuencia, suele ser más difícil de alcanzar que el nivel amplio, ya que aunque el factor lujo y prestigio esté presente en todas estas marcas, no todas abordan los mismos gustos y tienen la misma percepción de posicionamiento en la mente del consumidor.

Las categorías o características que un consumidor puede atribuir a una marca de lujo son infinitas. En términos comerciales, lo más importante no es las características que el producto tiene, sino aquello que el consumidor piensa sobre el producto. La mente del consumidor es multi-variable y por ello, puede ser alterada en función de las decisiones tomadas por una empresa (Okonkwo, 2007).

Actualmente, los consumidores están más informados y la producción no es masificada, por lo que, *“obtener una posición privilegiada para una marca es una mezcla de suerte, oportunidad y habilidad”* (Sexton, 2011).

Otro aspecto a destacar, es que el posicionamiento de las marcas es aquello que impulsa a los consumidores a realizar comparaciones y determina su proceso de selección y compra; pero esta tarea se complica cuando se trata de empresas de lujo que poseen múltiples marcas. El diferente posicionamiento interno de las marcas de un mismo grupo constituye un reto para las empresas, ya que las diferentes percepciones podrían confundir a los consumidores y la competencia interna podría influir negativamente en el rendimiento de cada marca. Por ello, es de vital importancia que cada marca mantenga su atributo de calidad, originalidad y distinción de forma independiente.

“Mientras que el posicionamiento define a una empresa o producto, una marca trata de transmitir percepciones únicas y establecer vínculos emocionales o intelectuales entre el producto y el consumidor” (Sexton, 2011). Crear una imagen de marca distintiva es importante por las siguientes razones:

- La imagen de marca aumenta los beneficios, ya que aquellas con mejor imagen podrán vender sus productos a un precio superior.
- La imagen de marca es una forma rápida de hacer saber a los demás qué esperar de la empresa.

- Es más barato lanzar nuevos productos si están relacionados con una marca popularmente conocida.
- El nombre de la marca es único. Es una característica intrínseca de los productos que ningún competidor puede plagiar.

Durante el proceso de creación de una imagen de marca, el *naming* o nombrar a una marca, puede influir en el éxito o fracaso de una empresa. Por lo general, suelen usarse nombres originales y fáciles de recordar o bien el nombre del fundador.

Una vez que el nombre se ha decidido, es necesario crear un logotipo o identificador de la marca. *“Un logotipo debe ser distintivo y fácilmente reconocible, puede utilizar tipografía distintiva o puede tener un motivo visual”* (Fanelli & Ehrlic, 2012).

La consistencia es una cualidad muy importante en el mantenimiento de la imagen de marca, ya que es necesaria la coherencia entre los elementos tangibles e intangibles para adaptar el mensaje que se quiere transmitir a los consumidores.

2.2. EL VALOR DE LA MARCA DE LUJO

Según el *ergonomista.es*, el valor de marca o *Brand Equity* es *“el valor añadido que ésta proporciona al producto, tal como lo percibe el consumidor”*, es decir, es el conjunto de atributos, elementos y pasivos que hacen diferente a una marca y que les incorpora o resta valor. En otras palabras, *“el beneficio financiero que una empresa recibe como resultado de la fortaleza de su marca”* (Okonkwo, 2007).

Normalmente, el valor de marca se suele representar en el balance de una empresa como activo intangible, y además, suele ser el activo más importante de las empresas de moda de lujo, ya que es un gran porcentaje de su valor de negocio.

El valor de marca ayuda a los consumidores a tomar decisiones con respecto al proceso de selección y compra. *“El valor de marca se refiere al valor inherente que se adjunta a*

una marca reconocida a través de la percepción del consumidor de la superioridad de la marca” (González, 2012). Este valor se puede medir de dos formas:

1. La primera forma está relacionada con el conjunto de percepciones positivas o negativas que los consumidores tienen con respecto a la marca.
2. La segunda forma mide, desde el punto de vista de una empresa, el valor de marca como activo intangible representado en el balance.

Como decíamos, el principal activo de una marca de lujo es el valor de marca y esto le confiere un atractivo sin el cual no podrían ser marcas de lujo. Las empresas de moda de lujo ponen mucho énfasis en la creación de la imagen de marca, de manera que, posteriormente, esto se traduce en beneficios y lealtad a la marca; pero *“se trata de un concepto profundo que debe ser mantenido y aumentado con el tiempo, lo cual requiere una gestión implacable”* (Sexton, 2011).

Dado que las percepciones de los consumidores nacen de las experiencias que han tenido con la marca y su apego emocional o intelectual con ellas, la sostenibilidad del valor de marca en el tiempo se lleva a cabo a través de la mejora de las asociaciones de marca en la mente de los consumidores.

La siguiente tabla 2.1. es una adaptación de la información proporcionada por la revista especializada Forbes, que presenta el posicionamiento de las diez marcas de lujo más importantes, tanto a nivel categórico como a nivel mundial, en el año 2015. Los datos que se han tenido en cuenta para posicionar estas marcas han sido su valor de marca (\$B), el cambio del valor anual (%) y los beneficios de la marca (\$B).

La lectura de la tabla muestra que, en primer lugar, encontramos a Louis Vuitton (1854) como la marca de lujo más valiosa dentro de su categoría y la número 14 dentro del ranking mundial. Sus productos incluyen bolsos, baúles, zapatos, relojes, joyas, accesorios y artículos de cuero. Según la revista Forbes, es una de las marcas más rentables a nivel mundial, con un margen de beneficio aproximado al 40% y tiene unos beneficios netos de 10,1 \$B en el último año.

Tabla 2.1. Posicionamiento de las marcas de lujo en el mercado (2015).

Marca	Posición por categoría	Posición en el ranking mundial	Valor de la marca (\$B)	Cambio del valor anual (%)	Beneficios de la marca (\$B)
Louis Vuitton	1	14	28.1	-6	10.1
Gucci	2	42	12.4	-1	4.5
Hermès	3	51	10.6	-2	5.3
Cartier	4	55	9.6	14	6,5
Coach	5	63	8.6	-3	4,5
Rolex	6	65	8.3	8	4.6
Prada	7	74	7.3	-9	3.7
Chanel	8	85	6.8	-4	5.4
Tiffany&Co	9	-	5.16	4	1.2
Burberry	10	-	4.3	11	3.7

Fuente: Elaboración propia. Información proporcionada por la revista Forbes “The World’s most valuable brands in 2015”.

En segundo lugar, Gucci (1921), que comenzó su recorrido abriendo una empresa de artículos de cuero y equipaje en Florencia, es en la actualidad parte del grupo de moda Kering. En los últimos años, su crecimiento se ha ralentizado por la debilidad de la demanda asiática, ya que China representa un tercio de los compradores de Gucci. Su beneficio ha sido de 4,5 \$B en el último año 2015.

En tercer lugar, encontramos a Hermès (1837) cuyas actividades comprenden la fabricación, venta y distribución de artículos de cuero, seda y accesorios, así como de perfumes y relojes. Su margen de beneficios es aproximado al 30% y presenta unos beneficios de 5,3 \$B en el año 2015.

Como se puede apreciar en la tabla, las marcas están ordenadas de mayor a menor según su valor de marca. Llama la atención como marcas como Gucci y Cartier se encuentran en una posición mayor dentro del ranking teniendo beneficios mucho menores que otras marcas de su misma categoría. Esto se traduce en que, en la actualidad, el valor de marca

tiene más importancia que el propio beneficio, ya que como decíamos anteriormente es el principal activo de la empresa.

2.2.1. El modelo de valor de marca de Aaker

David A. Aaker (1997) define el valor de marca como *“el conjunto de activos y pasivos vinculados a la marca - el nombre y los símbolos - que añaden o restan valor, a partir de un producto o servicio. Estos activos incluyen lealtad a la marca, la conciencia de la marca, la calidad percibida, las asociaciones y otros activos de propiedad. Esta definición tensiones 'marca agregado de valor' ”.*

En su modelo de valor de marca, David A. Aaker (1991) identifica cinco factores principales para medir el valor de marca:

- 1. Lealtad de marca:** es una dimensión fundamental para medir *“vinculo que un cliente tiene con la marca”* (Aaker, 1991). La lealtad mide el grado en que los consumidores son fieles a una marca y se puede se expresar con los siguientes factores:
 - El precio primado es el sobreprecio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por un producto de una marca.
 - La satisfacción del cliente, que medirá el agrado de los clientes leales basándose en sus experiencias de compra.
 - Apalancamiento del comercio: los clientes leales son una fuente de ingresos estable.
 - Atraer a nuevos clientes a través de los clientes actuales.
 - Los clientes leales no suelen cambiar de marca fácilmente, con frecuencia, suelen dar más tiempo a las empresas para que respondan a las amenazas competitivas.

- 2. Conciencia de marca:** es el grado en el que el público objetivo conoce una marca. La conciencia puede ser medida a través de parámetros como el reconocimiento, el recuerdo, la gravedad estadística, el tope de la mente, el

dominio de la marca, la familiaridad de la marca y el total conocimiento de la misma.

3. Calidad percibida: la calidad proporcionada por las marcas se puede medir a través de los siguientes parámetros:

- La calidad ofrecida por el producto o marca es una de las razones por las que se compra.
- Nivel de diferenciación en relación con la competencia.
- Los consumidores toman el precio como indicador de calidad.
- Disponibilidad de una red logística que ofrezca la posibilidad de disponer de los productos lo más rápido posible.
- El número de líneas de una marca.

4. Asociaciones de la marca: mide el valor desde tres perspectivas diferentes: la marca como producto, como persona y como organización.

- **La marca como producto (valor relativo):** si una marca no crea valor, se vuelve vulnerable frente a la competencia. El valor de marca proporciona beneficios funcionales a los consumidores.
- **La marca como persona (personalidad):** está relacionada con los beneficios simbólicos y emocionales proporcionados por la marca. Aaker (1997) propuso crear instrumentos capaces de medir el uso simbólico de una marca independientemente de su asociación a una categoría de producto.
- **La marca como organización (medidas organizativas):** cuando hay marcas con atributos similares, la estructura organizativa se caracteriza por su falta de flexibilidad ya que la modificar la imagen de la marca es un proceso complejo, lento y difícil de percibir por los consumidores.

5. Otros activos de la marca (comportamiento del mercado): se refiere a tres indicadores: la participación en el mercado, el precio del mercado y la cobertura de distribución.

- **La participación en el mercado:** ofrece a los consumidores el reflejo de su posición de la marca. Una mayor cuota de mercado supondría una mejora en el valor de la marca.
- **Precio de mercado y cobertura de distribución:** el precio con el que la marca comercializa sus productos es un promedio entre los precios que la competencia ha utilizado durante un mes, dividido por el promedio del total de marcas vendidas. Este concepto está relacionado con la cobertura de distribución, ya que hace referencia al número de puntos de venta donde se pueden encontrar los productos.

Según Aaker, estas cinco fuentes pueden y deben relacionarse entre si, siendo las cuatro primera las más importantes desde el punto de vista del consumidor.

2.2.2. El modelo de valor de marca de Keller

“El capital o valor de una marca es el efecto diferencial que ejerce el conocimiento de la marca sobre la respuesta del cliente ante el marketing de dicha marca” (Keller, 1993, 1999).

Al igual que David A. Aaker, Keller (1993) también distinguió cinco dimensiones como medidas importantes de valor de marca.

1. **Conciencia de marca:** mide el grado con el que los consumidores reconocen y recuerdan a una marca y la forma en la que identifican sus productos y servicios.
2. **Asociaciones de marca:** son los atributos y beneficios proporcionados por la marca y percibidos como únicos y que satisfacen las necesidades de los consumidores.
3. **Actitudes hacia la marca:** es la evaluación de la calidad y la satisfacción que genera la marca.
4. **Apego hacia la marca:** mide el grado de lealtad de los consumidores, su resistencia al cambio y su capacidad para afrontar posibles defectos en los productos.

- 5. Actividad de la marca:** mide el grado en que los clientes usan la marca, hablan de ella y buscan información, promociones y eventos relacionados con ella.

Por otro lado, el modelo de Valor de Marca de Keller proporciona cuatro pasos a seguir con el objetivo de construir y gestionar una marca fuerte y exitosa.

Igualmente, es necesario modelar la mente de los consumidores acerca del producto o marca, de manera que construyan una serie de experiencias en torno a ella. Cuanto más sólido sea el valor de marca de una empresa, mayor será la lealtad de los consumidores y menor la probabilidad de perderlos.

La pirámide de Keller está formada por cuatro escalones que representan las cuatro preguntas fundamentales que los clientes pueden tener sobre la marca. Con el objetivo de llegar a la cima de la pirámide y desarrollar una marca de éxito es necesario completar los seis bloques básicos que contienen estos cuatro pasos y que son: la prominencia, el rendimiento o desempeño, las imágenes, los juicios, los sentimientos y la resonancia. A continuación, hablaremos de los cuatro preguntas fundamentales:

1. Identificación de la marca - ¿Quién soy?

En este primer nivel, es necesario que la empresa se asegure de que su marca destaca y que es reconocida por los clientes, es decir, “crear relevancia de la marca”. En esta etapa también es necesario afirmar que las percepciones de los consumidores coinciden con las expectativas de la empresa.

2. Significado de la marca - ¿Qué soy?

En segundo lugar, es necesario identificar y transmitir lo que la marca significa y representa. Los dos elementos que componen este nivel son el “desempeño” y la “imagen”.

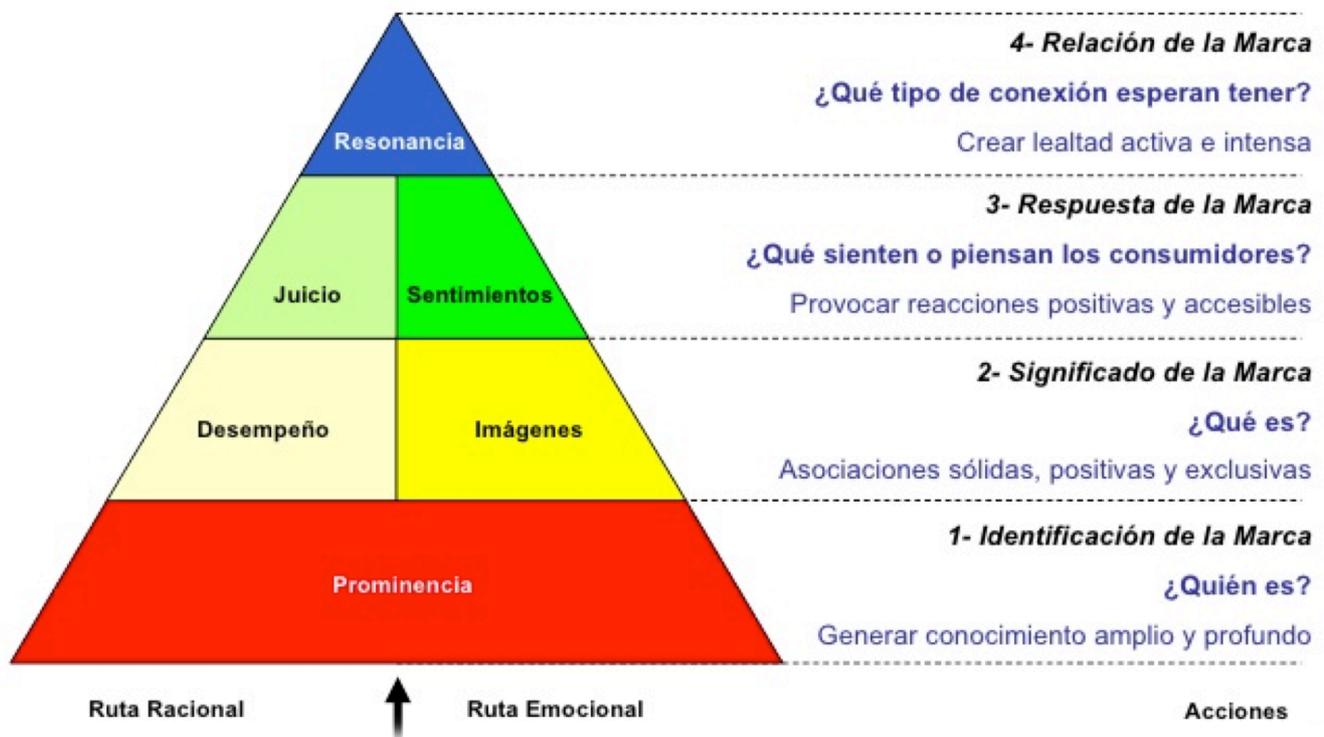
- El rendimiento o desempeño mide el grado en el que el producto satisface las necesidades. *“Según el modelo, el rendimiento consiste en cinco categorías:*

características primarias y características; la fiabilidad del producto, durabilidad y facilidad de mantenimiento; la eficacia del servicio, la eficiencia y la empatía; estilo y diseño; y el precio” (Keller, 1993, 1999) .

- La imagen, sin embargo, mide el cumplimiento de las necesidades sociales y psicológicas de los consumidores. Las necesidades pueden ser satisfechas de manera directa, con el producto, o indirectamente, a través del marketing específico.

Para crear la personalidad de la marca, es necesario tener en cuenta el rendimiento y la imagen y pensar con detenimiento el tipo de experiencia que la empresa quiere que tenga el consumidor. Igualmente, es imprescindible que el producto cumpla con las expectativas de los consumidores, y si es posible, superarlas.

Figura 2.1. Modelo de valor de Marca de Kevin L. Keller.



Fuente: IAE Business School (2010).

3. Respuesta de la marca - ¿Qué sienten o piensan los consumidores?

Las percepciones de los consumidores, en este nivel, se dividen en dos categorías: “juicios” y “sentimientos”. Los clientes crean constantemente juicios sobre la marca y estos pueden dividirse en cuatro categorías:

- Calidad: los consumidores juzgan la marca o producto en relación con la calidad real y percibida.
- Credibilidad: los consumidores juzgan la credibilidad de una marca a través de tres dimensiones: la experiencia, la honradez y la simpatía.
- Consideración: los consumidores juzgan la relevancia en función de lo necesario que sea el producto en sus vidas.
- Superioridad: los consumidores evalúan cuán superior su marca es, en relación con la competencia.

El producto o marca evoca sentimientos y respuestas emocionales en los consumidores de acuerdo a como le hace sentir. Según el modelo de Keller, hay seis tipos de sentimientos positivos de marca: el calor, la diversión, la emoción, la seguridad, la aprobación social y el respeto propio.

4. Relación de la marca - ¿Qué conexión esperan tener?

La parte superior de la pirámide es el nivel más difícil y más deseable de alcanzar. Una vez alcanzada la resonancia, los consumidores tienen un alto nivel de conciencia y conocimiento de la marca, es decir, mantiene vínculo profundo y psicológico con ella. Keller divide la resonancia en cuatro categorías:

- La lealtad de comportamiento.
- Apego actitudinal.
- Sentido de comunidad entre los clientes.
- Participación activa por parte de los consumidores, por ejemplo: participar en chats en línea, unirse a clubs de la marca, seguir a la marca en las redes sociales, etc.

3. LOS CONSUMIDORES DE BIENES Y SERVICIOS DE LUJO

3.1. EL ENTORNO DEL MERCADO DEL LUJO

“Una marca bien construida puede resistir cualquier crisis”.

Bernard Arnault, creador del grupo LVMH.

Según Barrenechea (2015), el sector del lujo ha experimentado un cambio en la última década, donde la crisis económica ha contribuido a acelerar el abandono de la ostentación en los países desarrollados a favor de la sutileza, lo artesano y la historia.

Según Josep María Gali –citado por Fernández Aguilar- *“la burbuja en la que han vivido las empresas del lujo durante los años de prosperidad ha desaparecido, se han dado cuenta de que las reglas del juego también son para ellas”*, ya que tienen que desarrollar un alcance más amplio que nunca y un nuevo modelo de comercialización para sus productos.

Por otro lado, *“la personalidad y las expectativas de los consumidores de lujo están siendo moldeadas por varios factores en el mercado de los consumidores y la sociedad en general”* (Schiffman, 2004). Estos factores deben ser comprendidos por las empresas, ya que son indicadores del posible comportamiento de los consumidores de lujo en el futuro.

Los siguientes factores, propuestos por Okonkwo en su libro *The Luxury Fashion Branding*, son aquellos que influyen en el comportamiento de los consumidores de lujo:

- 1. El rápido crecimiento de la información, las comunicaciones y la tecnología móvil.** La evolución de la tecnología no solo ha ido cambiando a los consumidores constantemente, sino también las formas de gestionar las empresas. Actualmente, los consumidores pueden disponer en tiempo real de la información y ofertas de las diferentes marcas de lujo, de manera que pueden disponer de soluciones inmediatas, en términos de productos y servicios, a la llamada de sus deseos.

2. **El aumento de las oportunidades de riqueza de los consumidores y de la creación de riqueza individuales.** El poder adquisitivo de las clases medias se está viendo incrementado en los últimos años. A principios del siglo XX, los consumidores de lujo solo conformaban un pequeño segmento, sin embargo, debido a los avances económicos, sociales y tecnológicos, cada vez es mayor la riqueza de población global. Los más jóvenes están empezando a ganar dinero y lo gastan de manera diferente a como se hacía antes, ya que priorizan productos y servicios de lujo, como moda, viajes y propiedades, por encima de las necesidades funcionales.
3. **El poder adquisitivo cada vez mayor de las mujeres.** Como consecuencia del aumento de la educación, orientación profesional y disminución de responsabilidades, las mujeres se han convertido en los principales consumidores de lujo. Además, dado que el número de divorcios ha aumentado y también se tienen menos hijos, las mujeres han visto incrementados sus ingresos y tienen un gran impacto en el mercado actual y futuro del lujo. *“Como resultado, muchas marcas están apelando específicamente a este target femenino diseñando estrategias más enfocadas”* (Barrenechea, 2015).
4. **Un aumento de los viajes internacionales, la exposición intercultural e intercambios artísticos.** Actualmente, los consumidores viajan mucho más y obtienen conocimientos de otras culturas y formas de vida; y esta interacción cultural conduce a un aumento de los antojos materiales. Además, un 25% de las compras de bienes y servicios de lujo las realizan los turistas de todo el mundo.
5. **Medios de comunicación y la sobrecarga de información en el mercado.** La comunicación masiva mantiene congestionados los medios de comunicación y por tanto, el consumidor se ve obligado a procesar la información y optar por aquellas marcas de lujo que tienen más significado para ellos.
6. **El entorno minorista cambiante.** El fenómeno de moda rápida o *fast fashion* permite a los consumidores disponer de productos similares a los de lujo, como ropa o accesorios, a un menor coste. Por lo tanto, si pagan menos por ropa, tendrán mayor libertad para comprar productos de lujo relacionados con la

marroquinería y joyería. Además, algunas marcas como Armani y Versace han ampliado su cartera de productos ofreciendo artículos de menor coste, como llaveros o ropa interior.

7. **El aumento de los créditos al consumo y opciones de pago.** El aumento del uso del crédito en los últimos años, las tarjetas de fidelización, de afinidad y de tiendas aportan a los consumidores de lujo actuales mayor capacidad de gasto e independencia.
8. **El efecto de la inmigración y de la masa de movimiento de los consumidores.** La diversidad étnica en las poblaciones cada vez es mayor como consecuencia del aumento de la inmigración. Inmigrantes procedentes de Asia han influenciado los gustos, estilos y preferencias de los consumidores, sobretodo en países como Francia y Reino Unido, por lo que las grandes marcas de lujo están aprovechando esta oportunidad para crear nuevas expectativas.
9. **La reducción de las barreras de entrada en el sector de bienes de lujo.** La liberalización de los mercados está dando lugar a la creación de nuevas marcas como Paul&Joe o Jimmy Choo que incrementan la competencia y diversidad de consumidores.
10. **El aumento de la subcontratación de la fabricación de productos y servicios de lujo.** La mayoría de empresas de lujo realizan su proceso de producción en países, como Asia, Europa del Este y América del Sur, donde la mano de obra es más barata y se ahorra en costes. Además, las marcas de lujo están externalizando sus servicios al cliente a centros de llamadas independientes, lo cual produce un ahorro en costes, pero también puede suponer una pérdida de calidad y reducción de la satisfacción por parte del cliente.

También cabe destacar que un elemento fundamental en el mercado del lujo es el *storytelling*. “*El arte de contar historias siempre ha sido un aspecto clave en el sector del lujo y un diferenciador importante*” (Millán, 2013). Cuando una marca cuenta su historia a través de puntos visuales transmite a l consumidor su autenticidad y carácter, ya que,

“el consumidor de lujo ha cambiado: busca experiencias y reniega de los valores tradicionales asociados a este segmento” (García, 2012).

3.2. PROCESO DE COMPRA DEL CONSUMIDOR DE LUJO

3.2.1. Proceso de toma de decisiones

Shifman y Kanuk (2004) desarrollaron un proceso de toma de decisiones basado en tres niveles principales:

- 1. La etapa de entrada:** esta etapa está caracterizada por las estrategias utilizadas por el marketing mix (producto, precio, punto de venta y promoción), los grupos sociales como familia y amigos y la personalidad, imagen y reconocimiento de la marca de lujo.
- 2. La etapa de proceso:** esta etapa se caracteriza por su intangibilidad, ya que está basada en elementos emocionales y psicológicos como la percepción, la personalidad, la actitud y la motivación.
- 3. La etapa de salida:** la última etapa está relacionada con el uso, evaluación y disposición de los productos.

Como se comprueba en el modelo, las dos primeras etapas son en las que se lleva a cabo la compra, y esto se debe al alto contenido estético y simbólico de las marcas de lujo.

Por otro lado, según Fanny Perreau (2013), *“el proceso de compra es solo la parte visible de un proceso de decisión más complejo creado por el consumidor por cada decisión de compra que hace”*. Engel, Blackwell y Kollat desarrollaron en 1968 un modelo de proceso de decisión del consumidor en cinco pasos:

- 1. Necesidad de reconocimiento o problema:** reconocer las necesidades es el primer y más importante paso en el proceso de selección, *“cuando no hay necesidad, no hay compra”* (Perreau, 2013).

2. **Búsqueda de información:** una vez que la necesidad se ha identificado, el consumidor buscará información tanto interna (presente en la memoria del consumidor) como externa (información que se obtiene a través de familiares y amigos), para poder satisfacerla.
3. **Evaluación de las alternativas:** cuando el consumidor haya obtenido la información suficiente, evaluará sus diferentes alternativas para escoger aquel producto que más se adapte a su perfil y tenga la mayor oportunidad de satisfacerlo. El consumidor de lujo evaluará las características objetivas de los productos, al igual que sus características subjetivas, es decir la percepción y el valor de la marca de lujo.
4. **Decisión de compra:** una vez que el consumidor ha evaluado sus diferentes alternativas, será capaz de elegir el producto y realizar la compra. *“Su decisión dependerá de la información y la selección realizada en el paso anterior con base en el valor percibido y las características del producto”* (Perreau, 2013); pero además, su decisión también puede ser afectada por la disponibilidad de promociones, la política de devolución, las condiciones de venta o simplemente, por sus experiencias anteriores.
5. **Comportamiento de pos-compra:** una vez que el producto ha sido comprado, si la necesidad ha sido satisfecha, el consumidor de lujo será leal a la marca en futuras compras. *“Optimizar la experiencia y ofrecer un servicio de atención al cliente de eficiente, son activos que pueden mejorar el comportamiento de pos-compra del consumidor”* (Kollat, Blackwell, & Engel, 1968).

3.2.2. Comportamiento del consumidor

Según León Shiffman y Leslie Kanuk (2004) -citado por Okonkwo (2007)- definen el comportamiento del consumidor como *“aquel comportamiento que muestran los consumidores en la búsqueda, compra, uso, evaluación y utilización de los productos y servicios que esperan para satisfacer sus necesidades”*.

Para analizar el comportamiento de los consumidores durante el proceso de compra, Okonkwo presenta una serie de preguntas :

1. ¿Qué compran?

Los consumidores de lujo no solo compran productos y servicios de lujo, sino también un paquete completo de experiencias, emociones e identidad proporcionadas por el producto y las características de la marca a la que pertenece.

2. ¿Por qué compran?

Los consumidores de lujo no compran artículos de lujo por necesidad, sino por el deseo que no es cubierto con la satisfacción con las necesidades básicas, en otras palabras, su anhelo por poseer artículos de lujo es continuo y lo suelen priorizar por encima de las necesidades básicas, con el objetivo de sentirse mejor consigo mismos. *“Los bienes de lujo son objetos de deseo y el deseo es algo que las marcas estimulan constantemente”* (González, 2014).

3. ¿Cuándo compran?

Los consumidores de lujo compran cada vez que se les presenta la oportunidad. Las compras de lujo no son frecuentemente resultado de conveniencia, sino del deseo de constantes novedades y la compra de artículos que encajan con sus prioridades.

4. ¿Dónde compran?

Los consumidores de lujo suelen comprar en los centros o boutiques de moda de lujo más importantes del mundo, donde el lujo es una prioridad y estilo de vida para las personas que compran.

5. ¿Cómo compran?

La mayoría de consumidores prefieren comprar en las tiendas físicas, de manera que se benefician del producto completo y de la atmosfera y atención de la venta al por menor.

Por otro lado, la influencia de internet y el creciente fenómeno del e-commerce está cambiando los roles y los consumidores compran cada vez en mayor medida por este tipo de canal de distribución.

6. ¿Con qué frecuencia compran?

Los consumidores de lujo compran artículos de lujo con tanta frecuencia como su economía les permite. Como decíamos anteriormente, los artículos de lujo son objetos de deseo, por lo que los clientes satisfarán sus deseos con la asiduidad que se les permita.

7. ¿Con qué frecuencia utilizan los productos?

Los consumidores de lujo consideran los artículos de lujo su sello de identidad y personalidad, por lo que los utilizan y disfrutan con frecuencia.

8. ¿Cómo se evalúan los productos?

La evaluación de los productos después de la compra no es relevante para los consumidores de lujo; dado que la apreciación de este tipo de productos va más allá de sus atributos y se centra en beneficios simbólicos y emocionales. De esta manera, *“la evaluación se centra en el papel que el producto de lujo tiene en la vida del cliente y en la satisfacción que le proporciona”* (González, 2014).

9. ¿Cómo se deshacen de sus productos?

Los artículos de lujo raramente suelen ser desechados debido a su calidad y durabilidad. Sin embargo, en los últimos años el fenómeno de la moda rápida o *fast fashion* ha aumentado el volumen de negocios de las empresas de lujo y ha recortado los ciclos de vida de los productos, como resultado del cambio de los artículos cada pocas semanas.

Además, los consumidores venden sus productos de lujo más antiguos a precios cercanos al original, con el objetivo de comprarse otros nuevos. Por otro lado, también tratan de captar las tendencias de artículos de lujo y de ser inteligentes en sus compras.

10. ¿Cómo deciden sus compras futuras?

Los consumidores de lujo realizan continuamente decisiones de compra, ya que cuando terminan de comprar un producto, la marca ofrece una experiencia al consumidor que le incentiva a comprar de nuevo.

3.3. TIPOS DE CONSUMIDORES DE LUJO

A lo largo de la historia, “*el sector del lujo ha disfrutado de una indestructible y a menudo, ilógica fidelidad por parte de una selecta elite poco sensible al precio*” (Aguirán H. , 2011). Sin embargo, actualmente, con el aumento del poder adquisitivo de la clase media y la democratización del consumo del lujo en los países desarrollados, son diferentes las prioridades y comportamientos de los consumidores.

Cada sector en el Mercado consta de un prototipo de consumidores con una serie de hábitos y preferencias particulares, y el sector del lujo no podía ser una excepción. Según el informe *Lens on the Worldwide Luxury Consumer* de la consultora Bain&Company, más de 10 millones de consumidores se incorporan al consumo del lujo cada año y se estima que, en 2030, serán 500 millones de consumidores.

El informe clasifica a los consumidores en siete categorías diferentes que describen las características de los clientes del sector de lujo:

- **El omnívoro (25% del gasto):** es aquel consumidor curioso y compulsivo. Se trata de nuevos consumidores de lujo, normalmente más jóvenes que el resto de grupos y se trata, fundamentalmente, de mujeres. Lo que más incentiva a este tipo de consumidor a comprar es la marca y el *status* que está le pueda proporcionar. Entre sus productos favoritos encontramos artículos de relojería y joyería. El omnívoro no suele tener mucha sensibilidad a las campañas publicitarias, pero si es altamente influenciado por las redes sociales. Se caracteriza por su sentido de la generosidad, ya que más de la mitad de sus compras de lujo son para regalos.

- **El sabelotodo (20% del gasto):** es aquel consumidor educado y con una alta formación, que busca la exclusividad, calidad y durabilidad por encima del *status* social. El sabelotodo prefiere viajar y consumir bienes de cuero, relojes y electrónica, compra varias veces al año y suele ser leal a las marcas, además, valora con profundidad la buena atención al cliente en las boutiques y al igual que el omnívoro es influenciado por las redes sociales. Este grupo de consumidores está presente sobretodo en China, Europa Occidental y Estados Unidos.
- **El inversor (13% del gasto):** se trata de un consumidor racional que apunta a los mercados más maduros y valora la durabilidad del producto. El consumidor inversor prefiere invertir en coches y viajes y dan prioridad al producto y no a la marca, además son leales a las marcas más grandes y más accesibles. Su sensibilidad hacia la publicidad es baja, ya que prefieren seguir las recomendaciones de otros consumidores. Japón, Oriente medio y mercados más maduros son los lugares donde se suele encontrar a este tipo de consumidores.
- **El hedonista (12% del gasto):** este consumidor ama el lujo y sobretodo la ostentación. El hedonista prioriza el *status*, las marcas más reconocidas y su exclusividad por encima de la calidad. En sus compras se decanta por los zapatos y los relojes pero también por los automóviles y muebles de diseño. Antes de comprar se informa y cuando lo haces suele ir acompañado, ya que necesita la aprobación de los demás. Este grupo de consumidores puede ser encontrado en todas las nacionalidades y generaciones.
- **El conservador (16% del gasto):** es el consumidor masivo y maduro de este sector. Prioriza la calidad y durabilidad, principalmente en productos de relojería y joyería. Al igual que el consumidor omnívoro le gusta hacer regalos y tiene en cuenta los precios. Además, busca la aprobación de los demás, a través de la compra de marcas grandes y reconocidas, y tiene en cuenta las sugerencias de las personas de su entorno. El consumidor conservador se encuentra en los mercados más maduros, pero también en países como China.

- **El desilusionado (9% del gasto):** es el consumidor “superviviente” de este sector. Sus ingresos son bajos y tiene en cuenta la calidad y la durabilidad del producto. No es un consumidor habitual y cuando compra prefiere hacerlo solo o través del comercio electrónico. Sus elecciones a la hora de comprar son icónicas y tradicionales y no suele dejarse influenciar por los demás, ya que no tiene interés en seguir la moda. Este grupo está dominado por mujeres que se ubican entre Europa, Japón y Estados Unidos.
- **El quiero y no puedo (5% del gasto):** es el consumidor denominado *fashionista*. Es el consumidor habitual de Europa y Estados Unidos, que pertenece a la clase media y buscan el *status* a través de la compra de zapatos y artículos de belleza. Utilizan su conocimiento en tendencias de la moda para realizar sus compras, y mezclan productos de lujo con los que no lo son. Se trata de consumidores no leales a las marcas y consumen prensa especializada en lujo constantemente.

La conclusión a la que llegamos con este informe, es que no todos los consumidores de lujo son iguales y no todos se pueden medir de la misma manera.

3.4. MOTIVACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR DE LUJO

3.4.1. Motivaciones

“Las necesidades evolucionan —tal y como exponía Maslow en su pirámide— y, para poder conectar con los consumidores, será imprescindible comprender sus hábitos, motivaciones y aspiraciones” (Hernández, 2011).

“La compra y consumo de productos de lujo está basada en motivaciones”, que en concreto son: singularidad, conformidad, autoestima, hedonismo, utilitarismo, materialismo, legado, inversión, hábito y búsqueda de la variedad (Fernández, 2012).

- **Singularidad, conformidad y autoestima:** los consumidores compran artículos de lujo porque perciben estos bienes diferentes a los que compran el resto de los consumidores. *“Estas diferencias se deben a que el bien elegido es percibido como creativo, impopular, o simplemente diferente”* (Tian, 2001). Algunos

consumidores compran siempre el mismo bien de lujo porque este es consumido por un grupo de referencia relevante al que el consumidor quiere pertenecer. De esta manera, el consumidor alcanza una afiliación formal o informal con el grupo, y en este sentido, la conformidad es más probable, ya que el bien de lujo se convierte en el respaldo del consumidor. Por otro lado, otros consumidores se sienten motivados a comprar un artículo de lujo porque este aumenta su sensación privada de autoestima y satisfacción (Fernández, 2012).

- **Hedonismo y utilitarismo:** “*estas motivaciones son los extremos opuestos de una sola dimensión*” (Fernández, 2012). Los consumidores que compran productos como resultado de motivaciones hedonistas son aquellos que disfrutan de la experiencia, pero al mismo tiempo tienen sentimientos de culpa. Sin embargo, las motivaciones utilitaristas ofrecen a los consumidores beneficios funcionales y la realización de tareas necesarias. El consumo hedonista está fuertemente relacionado con las esperanzas, sueños y deseos, pero también con la envidia y la codicia, mientras que el utilitario responde a creencias de productos racionales y sentimientos conscientes de gusto o disgusto (Holbrook, 1982).
- **Materialismo:** el consumo de bienes de lujo, frecuentemente, representa a consumidores materialistas. Richins y Dawson (1992) definieron el materialismo como un valor para el consumidor que coloca sus posesiones en el centro de su vida y le produce felicidad y éxito personal. Los consumidores materialistas se diferencian de los menos materialistas en que los primeros ponen más énfasis en sus seguridad financiera, y menos en sus relaciones personales, ya que prefieren gastar más en si mismos que en otros. Además, según María Geogenia Fernández (2012), prefieren la complejidad material sobre la sencillez y valoran más aquellos productos con un alto valor y que pueden consumir públicamente. Por lo general, los consumidores materialistas están menos satisfechos con sus vidas.
- **Legado:** la motivación legado está basada en comprar y utilizar productos de lujo con el objetivo de legarlos tras el fallecimiento del dueño.

- **Inversión:** los consumidores compran bienes de lujo basándose en la apreciación y rendimiento adecuado de los activos. El consumidor se encuentra motivado por la ganancia financiera que puede obtener comprando dicho bien.
- **Hábito y búsqueda de la variedad:** aunque a simple vista hábito y búsqueda de la variedad parecen ser extremos opuestos, no lo son. *“El hábito en los consumidores implica lealtad hacia una marca, y por lo tanto, la lealtad será vulnerable a la búsqueda de variedad”* (Fernández, 2012). Un estado de la búsqueda de variedad (Pessemier, 1982) deriva de necesidades individuales y necesidades de afiliación y distintivas en relación con algún grupo de referencia.

La siguiente tabla 3.1. presenta los factores clave de cada motivación con el objetivo de distinguir las unas de las otras.

Cuadro 3.1. Motivaciones para consumir y adquirir productos de lujo.

Singularidad	Comprar o usar productos de lujo por su diferencia visible de los productos comunes.
Autoestima	Comprar o usar productos de lujo porque aumenta la autovaloración de su dueño.
Conformidad	Comprar o usar productos de lujo porque lo usan otras personas que pertenecen a un grupo relevante.
Hedonismo	Comprar o usar productos de lujo porque te produce diversión y placer.
Utilitarismo	Comprar o usar productos de lujo porque te proporcionan beneficios útiles y funcionales.
Materialismo	Comprar o usar productos de lujo porque te proporciona sentimientos de éxito y talento.
Legado	Comprar o usar productos de lujo porque lo puedes dejar como herencia después de tu muerte.
Inversión	Comprar o usar productos de lujo porque ofrece la oportunidad de incrementar su valor a lo largo del tiempo.
Hábito	Comprar o usar productos de lujo sin considerar otras alternativas de la competencia.
Búsqueda de la variedad	Comprar o usar productos de lujo por deseos de diversidad o de cambiar de un producto que usas habitualmente.

Fuente: Adaptación del libro *Purchase and Consumption of Luxury Goods* por Fernández (2012).

3.4.2. Características

Okonkwo (2007) establece una serie de características que aportan una visión general de la personalidad de los consumidores de lujo actuales. Es importante saber que estos atributos no son definitivos, ya que *“el consumidor de moda de lujo están en continua evolución y su seguimiento debe ser una actividad permanente”* (Tungate, 2005).

- **El consumidor de lujo es elegante e inteligente.** *“Los consumidores actuales tienen un mayor acceso a información y su nivel de alfabetización es mayor, por lo que es difícil inducirles a error”*. También son capaces de comprar las marcas, en términos de calidad, diseños, precio e identidad.
- **El consumidor de lujo tiene un gran alcance.** Actualmente, son los consumidores los que tienen el poder sobre las marcas y no al contrario, dado que existen más opciones, canales de distribución y opciones de precios en los artículos de lujo.
- **El consumidor de lujo es individualista.** El consumidor de lujo tiene claro quién es, qué quiere y cuál es su estilo propio. Con independencia del área geográfica donde nos encontremos, los consumidores se están convirtiendo en expertos de la moda y en sus propios estilistas. Las empresas de *fast fashion* les permiten mezclar artículos de lujo con aquellos low cost, para así definir su personalidad e identidad.
- **El consumidor de lujo es muy exigente.** *“Los consumidores de lujo cada vez son más exigentes y no están dispuestos a aceptar nada por debajo del estándar”* (Zaltman, 2003). Los consumidores esperan que las marcas comprendan sus necesidades y anhelos, y en los últimos años, presentan una mayor preocupación por la producción ética de las empresas.
- **El consumidor de lujo tiene grandes expectativas.** A pesar de que las marcas de lujo ofrecen productos atractivos y de gran calidad, los consumidores cada vez son más exigentes en cuanto a exclusividad y originalidad en los productos. Los consumidores actuales buscan estar satisfechos constantemente a través de un

servicio de atención al cliente personalizado y de gran calidad, compras privadas, invitaciones a ediciones limitadas...

- **El consumidor de lujo tiene una actitud desechable.** La ampliación de las carteras de productos de las marcas, la evolución del mercado mundial y el avance tecnológico provocan en el consumidor una actitud desechable; ya que los consumidores de lujo ya no se conforman con comprar un artículo de lujo cada cierto tiempo, sino que tienen la necesidad de adquirirlos con frecuencia.
- **El consumidor de lujo cuenta con valores y principios fuertes.** La mayoría de los consumidores de lujo de hoy en día acumularon su riqueza a través del trabajo duro, es por ello que cuentan con fuertes principios y valores, y suelen comprar y apreciar aquellas marcas que comparten sus valores morales.

4. LA IMAGEN DEL ESTABLECIMIENTO EN EL SECTOR DEL LUJO

4.1. DIMENSIONES DE LA IMAGEN DE UN ESTABLECIMIENTO

“La imagen de una tienda es una construcción compleja”
(Visser, 2008).

Según Martineau (1958), la imagen de la tienda *“es la forma en que la tienda se define en la mente del consumidor, en parte por sus cualidades funcionales y en parte por un aura de atributos psicológicos”*. Este autor sugirió cuatro dimensiones de la imagen de la tienda: el diseño y la arquitectura, los símbolos y el color, los anuncios y el personal de ventas.

Asimismo, con el inicio de los años sesenta, se empezaron a desarrollar una serie de investigaciones teóricas y/o empíricas que sugerían otras dimensiones de la imagen de una tienda. Autores como Hunkel and Berry (1968) y Rich y Portis (1964) definían la imagen de una tienda como *“el total conceptualizado o refuerzo esperado que una persona asocia con ir de compras en una tienda en particular”*.

Por otro lado, Jay Lindquist (1974) realizó una recopilación de todas estas investigaciones (19 en total) en su obra *Meaning of Image*, donde establecía un ranking de las dimensiones más importantes de acuerdo al porcentaje de veces que habían sido mencionadas previamente:

- Surtido (42%)
- Calidad de la mercancía (38%)
- Precio (38%)
- Ubicación (35%)
- Estilo de la mercancía o moda (27%)
- Servicio general (27%)
- Servicio del personal (27%)

“Crear una imagen favorable de una tienda es una de las opciones estratégicas más importantes disponibles para los retailers en su búsqueda para llevar a cabo o para mejorar la posición del mercado” (Wedel, 1991).

En relación con sus estudios, Lindquist (1974) estableció una serie de factores que participan en la formación de la imagen de una tienda:

- **Atmósfera:** está relacionada con la decoración, los olores, sonidos y todo aquello que afecte a los cinco sentidos humanos.
- **Conveniencia:** se refiere a aspectos como la accesibilidad, la localización, el parking, el transporte, las horas de apertura...
- **Comodidades:** la proximidad y familiaridad, la variedad en un mismo establecimiento, distribución de la tienda, los probadores...
- **Institucional:** la impresión general, la clientela, la reputación de la tienda, compras para la familia, el atractivo exterior...
- **Mercancías:** calidad, precio, tipo de surtido y estilo de la mercancía.
- **Promoción:** publicidad utilizada y pantallas, incentivos de venta...
- **El personal de ventas:** la interacción y la apariencia del personal.
- **Servicio:** relacionado con las formas de pago y de entrega, el servicio dentro de la tienda y el servicio post-venta.

Por añadidura, Ru Du Preez (2008) establece que la formación de la imagen de la tienda se basa en la percepción de una tienda, que varía según el distribuidor, el producto y el mercado objetivo. Por implicación, la imagen de una tienda está influenciada por:

- La percepción del consumidor de un conjunto de atributos de tiendas.
- La importancia del consumo en las distintas dimensiones de imagen tienda, sub-dimensiones y los atributos de tiendas asociadas.
- La manipulación de estos atributos por parte del minorista a través de la gestión estratégica.

4.2. DISTRIBUCIÓN MINORISTA DEL SECTOR DEL LUJO

La tienda es un factor fundamental en la distribución minorista del sector del lujo, ya que la identidad de la marca y la satisfacción de los consumidores está en juego. El punto de venta es el primer contacto físico entre los consumidores y la marca, por lo tanto, debe existir *“una sincronización entre la imagen que los consumidores tenían de la marca antes de entrar a la tienda y la experiencia una vez que ya han entrado”* (McGoldrick, 2002).

Uche Okonkwo (2007) establece que el concepto de una boutique de lujo comprende los aspectos de localización, diseño, atmósfera y tamaño.

4.2.1. Localización

El lugar de venta no solo está relacionado con el espacio físico, también incluye la elección del lugar más adecuado para realizar la venta de productos. *“Un lugar de venta inapropiado puede afectar negativamente a la accesibilidad y atractivo de una tienda, independientemente de su posicionamiento”* (Dennis, 2002). Y este factor es aún más importante para las marcas de lujo, ya que además de la accesibilidad y atractivo, las grandes marcas deben situarse en los lugares más prestigiosos y exclusivos de las ciudades.

Además de estar ubicada en los distritos de alto estatus, las marcas de lujo tienen que estar en las ciudades de la moda para asegurar tanto la visibilidad de la marca como la viabilidad comercial (Harris, 2002). Algunas de estas ciudades incluyen París, Londres, Nueva York, Milán, Tokyo... *“Las marcas de lujo por lo general comienzan su expansión global en estas ciudades independientemente de su origen de la marca”* (Okonkwo, 2007).

“La ubicación del local es fundamental a la hora de retener al personal cualificado. Cuanto más céntrico, mejor. No escatimes en la elección del local: si eliges una zona inferior a tus perspectivas, lo barato al final sale caro” (Méndez, 2011). Según Isabel García (2011), las tiendas de moda, incluyendo la moda de lujo, deben estar cerca de sus

competidores, ya que los consumidores van a comprar a zonas donde sabe que encontrará varios establecimientos.

Por otra parte, otro factor a tener en cuenta es que la expansión precipitada de tiendas en un mismo lugar con el objetivo de evitar el exceso de exhibición de la marca, ya que las marcas de lujo deben alcanzar un equilibrio entre la sobreexposición y la viabilidad comercial.

También es importante comprobar si existen parkings cercanos, la dificultad de aparcamiento, el acceso al local o si existen bocas de metro o paradas de autobús cercanas, es decir, *“conviene conocer los planes urbanísticos que afecten a la zona”* (Méndez, 2011).

4.2.2. Diseño

El diseño de una boutique o tienda al por menor es el elemento más visible en este tipo de venta. *“Se refiere a la distribución de la tienda y los elementos estéticos como sus colores, decoración e iluminación, entre otros. La combinación efectiva de estas características a menudo resultan atractivas y cautivadoras a los consumidores y, por supuesto, incrementan la probabilidad de compra”* (Okonkwo, 2007).

Según el director y Manager de arquitectura de MADnetwork, Bruce Ribay (1974), la primera pregunta antes de comenzar un proyecto debería de ser *¿cuál es mi cliente? ó ¿cuál es la sensación que quiero que transmita la tienda?*, para diferenciar mi marca del resto. *“Los dos principales elementos que marcan la imagen de un producto son la iluminación y el merchandising visual”* (Ribay, 2013).

Por un lado, la iluminación puede influir en la apariencia del tamaño de una tienda, haciendo que esta parezca más grande, más pequeña o más larga. Asimismo, la iluminación también puede influir en la decoración de la tienda, afectando tanto a los tonos de color del establecimiento como a los productos expuestos (Okonkwo, 2007).

Por otro lado, la decoración tanto interior como exterior de la tienda también son de vital importancia. *“La tienda de lujo es más que un canal de venta, también es un medio de*

*proyecciones artísticas que presentan la imagen de una marca creada y diseñada por expertos” (Okonkwo, 2007). Además, la decoración de las tiendas de lujo puede ser temática o variar en función de la estación; ya que según Ribay (1974), los consumidores exigen disfrutar de una *experiencia* durante el proceso de compra, es decir, no solo quieren productos de alta calidad, también quieren disfrutar de los servicios que la marca pueda ofrecerles. Por tanto, “los mensajes de la decoración de tiendas deben ir más allá de la belleza superficial y el atractivo de los productos a los niveles subconscientes y psicológicos internos de la mente de los consumidores” (Okonkwo, 2007).*

Igualmente, se debe tener en cuenta que el diseño escogido no solo debe reflejar prestigio y mejorar la imagen de la marca, también debe optimizar el área de superficie, de manera que los clientes tengan espacio y distancia para apreciar la tienda y la marca. Además, también es importante el uso y la combinación de los colores en el diseño, ya que manifiesta la complicidad existente entre la identidad de la marca y la representación de la tienda.

4.2.3. Atmósfera

Según Uche Okonkwo (2007), “*el ambiente es la suma de sentimientos que los consumidores perciben dentro de una tienda. Es una mezcla de sensaciones que existe en el subconsciente de los consumidores y que se asocia con términos como el ambiente, el estado de ánimo, la impresión, fondo, carácter y sensaciones*”.

La atmósfera de un establecimiento está fuertemente ligada a los cinco sentidos humanos: vista, olfato, oído, tacto y gusto. De esta manera, para construir una atmosfera adecuada es necesario apelar a los cinco sentidos y manipularlos para ofrecer un paquete sensorial completo.

“*Los consumidores en su mayoría recuerdan sus experiencias en una tienda de lujo basándose en los sentimientos que tuvieron durante y después de la visita a la tienda*” (Harris, 2002). Estos sentimientos y percepciones son influenciados por la atmosfera de la boutique a través de elementos visuales como el color, la iluminación, el tamaño, formas, envasado... Y esto juega un papel fundamental en el estado de ánimo que un establecimiento evoca en los consumidores.

El sentido olfativo es un factor influyente en la venta al por menor de lujo, de hecho, en los últimos años, se ha vuelto aún más importante, ya que las marcas de lujo están ampliando su cartera de productos incluyendo fragancias y cosméticos. Además, *“cada marca de lujo debe tener un aroma asociado y esto debe ser percibido por los consumidores”* (McGoldrick, 2002). Por lo general, el requisito mínimo para tiendas de lujo suele ser un aroma fresco, limpio y distinguido.

La música, el volumen, el tono o el ruido son consideraciones a tener en cuenta en relación con el sentido auditivo. Dependiendo de la hora y del tráfico de consumidores, *“la música puede ser más rápida o más lenta animando así la compra por impulso o alentando a los consumidores a permanecer en la tienda”* (Dennis, 2002), lo que incrementa la probabilidad de compra.

La percepción táctil es muy importante en la atmosfera de un establecimiento porque los consumidores de lujo tienen la necesidad de tocar y sentir los productos antes de comprarlos.

El sentido del gusto es el menos importante en el sector del lujo. Algunas marcas como Giorgio Armani o Roberto Cavalli ponen a disposición del consumidor dulces, chocolates, champán, café... Asimismo, productos que requieren el sentido del gusto se suelen distribuir a través de canales como restaurantes o áreas de alimentación en tiendas departamentales de lujo.

Por otro lado, la atmósfera no solo está conectada con los cinco sentidos humanos, también está conectada con la emoción. La emoción también es fundamental en la venta minorista de productos de lujo. *“Las grandes marcas de lujo causan respuestas emocionales en los consumidores en la misma medida que aumentan el atractivo de la marca”* (Okonkwo, 2007), de esta manera, a la hora de tomar decisiones de compra, estas emociones ayudan a los consumidores.

4.2.4. Tamaño

El tamaño de una boutique es un factor esencial a tener en cuenta en la distribución minorista del sector del lujo. Al parecer, la regla por la cual se rigen las empresas de lujo es “cuánto más grande, mejor”. Hoy en día, las grandes marcas compiten para superarse en el tamaño de las tiendas, algunas, incluso, llegan a ser más grandes que los grandes almacenes.

Según C. Dennis y L. Harris (2002), la fuerza, la personalidad y la austeridad son factores determinantes en el desarrollo de la imagen y preservación de una marca y los consumidores serán capaces de percibir estas características cuánto más grande sea el espacio comercial al que entren.

Además, cuanto más grande sea la tienda, mayor será el número de productos de lujo que se pueden mostrar. En definitiva, *“un gran espacio comercial es un punto de venta positivo y debe aplicarse siempre que sea posible”* (Okonkwo, 2007).

5. E-COMMERCE EN EL SECTOR DEL LUJO

5.1. EVOLUCIÓN DEL E-COMMERCE

El aumento en la globalización de las economías mundiales y el desarrollo de las nuevas tecnologías está cambiando la forma de hacer negocios de las empresas, y brindando nuevas oportunidades a las marcas. Tal y como plantea Dall’Olmo (2003), en los últimos tiempos, internet se ha convertido en un factor clave a tener en cuenta en el desarrollo de las estrategias de “branding”⁷ y comunicación utilizadas tanto por parte de las empresas de bienes de uso cotidiano como las de bienes y servicios de lujo.

Según la Asociación Europea de Bancos Cooperativos (GEBC), el e-commerce puede ser definido como *“el proceso utilizado para distribuir, comprar, vender o comercializar bienes y servicios, y la transferencia de los fondos en línea a través de redes de comunicación electrónica”*.

Hasta hace apenas unos años, las grandes marcas de lujo se mostraban reticentes a la puesta en funcionamiento del comercio electrónico (Okonkwo, 2009), no solo por su riesgo a la pérdida de la identidad de la marca, sino también por la falta de planificación y la aplicación del know-how⁸ del lujo. Sin embargo, las necesidades de una nueva generación cada vez mas cercana a internet, hacen del e-commerce *“un prometedor canal de distribución que otorga ventaja competitiva a aquellas empresas que sepan darle un uso eficiente”* (Danziger, 2005).

Empero, antes de implantar el comercio electrónico de productos de lujo, las empresas deben tener en cuenta que para conseguir sus objetivos de venta, el lujo debe conservar su habitual distinción, elitismo y exclusividad en las redes. Esto se presenta como un reto difícil tratándose de un medio de comunicación masiva no selectivo como lo es internet. En las boutiques, los consumidores están acostumbrados a recibir un trato personalizado

⁷ Según la AMA, es el intento de desarrollar una sólida reputación de marca en la web para aumentar el reconocimiento de marca y crear un importante volumen de impresiones.

⁸ Conjunto de conocimientos, producto de la información, la experiencia y el aprendizaje, que no pueden ser protegidos por una patente por no constituir una invención en el sentido estricto del término, pero que son determinantes del éxito comercial de una empresa.

que les asesora como vestir o combinar determinados artículos, por ello es necesario personalizar las tiendas online con el objetivo de mantener informados a los clientes y depositar en ellos la confianza necesaria para inducirles a realizar desembolsos tan importantes por la red (Guerrero, 2009).

Si una marca no tiene una estrategia que se adapte a las exigencias del mercado, corre el riesgo de perder la lealtad y confianza de sus consumidores. Con el objetivo de desarrollar las estrategias adecuadamente, es importante que las empresas tengan un plan claro y detallado de los objetivos y metas organizacionales tanto a corto como a largo plazo. También es importante tener en cuenta que el éxito del e-commerce no depende únicamente del diseño de las tiendas online, sino que también *“es necesario analizar factores relacionados con el canal de distribución como la cadena de suministro, logística, los pedidos de productos y entrega, impuestos, pagos y de seguridad, devoluciones, reembolsos y los intercambios”* (Okonkwo, 2007).

Por otro lado, *“el impacto de la revolución digital ha elevado las expectativas de los consumidores respecto a las marcas y productos, dado que la información proporcionada en las páginas y sitios webs es accesible a nivel mundial”* (Guerrero, 2009), así como lo es la disponibilidad del producto independientemente del área geográfica del cliente.

Internet ofrece a los consumidores la capacidad de mantenerse informados en tiempo real, sin la necesidad de comprar revistas de moda o ver la televisión para conocer las tendencias actuales, y es por ello que mantener la confianza y lealtad de los consumidores se está convirtiendo en un desafío cada vez más difícil.

5.2. EL MERCHANDISING DEL ESTABLECIMIENTO VIRTUAL

Al igual que comprobamos en apartados anteriores que la atmósfera que rodea al consumidor en un establecimiento tradicional tiene efectos significativos sobre él, en los establecimientos virtuales ocurre lo mismo. *“El merchandising virtual al igual que el merchandising tradicional se ocupa de la decoración del lugar, la presentación de los*

productos, la rotación de los mismos y la rentabilidad del establecimiento” (Viñals, 1999).

“Esta atmósfera tiene similitudes en ambos tipos de establecimientos” (Cristobal, 2006), sin embargo, el establecimiento virtual presenta una serie de características inherentes que la diferencian.

Cuadro 5.1. Elementos del merchandising en entornos físicos y virtuales.

	Elementos del merchandising convencional	Elementos del merchandising en un establecimiento virtual
Disposición exterior del establecimiento	Rótulo. Entrada del establecimiento.	Nombre del dominio. Enlaces con el establecimiento desde intermediarios de información y otros sitios web.
Diseño interior del establecimiento	Escaparate. Trazados y disposición interna. Disposición y presentación de los productos.	Estructura del sitio web. Diseño del catalogo electrónico.
Merchandising de gestión	Ambientación del punto de venta. Selección y análisis del surtido. Gestión del espacio lineal.	Técnicas de animación y publicidad. Selección de los componentes del catálogo. Organización del catálogo electrónico.

Fuente: “Marketing.com: Marketing y comercio electrónico en la sociedad de la información”. Edición Pirámide-ESIC, p. 20.

“El equivalente virtual del escaparate sería el diseño, el grafismo y la comunicación” (Cristobal, 2006). Estas funciones son constantemente actualizadas con el avance de la

comunicación multimedia, sin embargo, nos encontramos con algunas limitaciones que impiden aplicar algunas técnicas tradicionales de *merchandising* en el establecimiento virtual, perdiéndose así información y otros estímulos que pueden ser factores clave para la toma de decisiones de los consumidores (Rodríguez, 2000).

Según Li Hairong et al. (1999) una tienda virtual tiene varias limitaciones si se compara con la tienda convencional:

- El modo en el que se presenta la información del producto en una tienda online reduce el impacto de la marca, ya que el consumidor no puede apreciar el envase del producto, del mismo modo que el impacto de la marca por sus colores o logotipo, se pierde.
- La compra por impulso y la prueba de marcas y productos nuevos pierde firmeza, ya que los establecimientos virtuales tienen enlaces que ayudan al consumidor a ir directamente a los productos, *“de manera que se evitan las distracciones del merchandising de la tienda convencional”* (Escribano, 1999)
- Los consumidores online no pueden percibir las experiencias que tienen al entrar en una tienda convencional (atmósfera, diseño, tamaño...).

Las tiendas online se caracterizan por el diseño de los fondos, los enlaces, la jerarquía de contenidos, la información proporcionada, las imágenes, videos... Por lo que *“el diseño y la calidad de una tienda online puede ser el factor clave para conseguir diferenciación con respecto a la competencia”* (Dennis, 2002).

Además, coexistir en el mundo físico y en el virtual proporciona a las empresas una ventaja, puesto que los consumidores tendrán más confianza a la hora de comprar. Empero, según Eduardo Cristobal (2006), esto no garantiza el éxito de un negocio virtual, ya que aquellas marcas que no sean capaces de adherir un valor añadido diferente al tradicional, corren el riesgo de desaparecer.

Por otro lado, es importante valorar que un buen diseño o una buena comunicación no garantiza el éxito. *“Variables como la seguridad, la confianza y la entrega del producto,*

son muy tenidas en cuenta por el consumidor a la hora de materializar la compra” (Ardura, 2000).

5.2.1. Diseño gráfico

El diseño gráfico es el más frecuente, ya que se usa tanto en internet como en revistas especializadas. *“El grafismo está relacionado con factores como los colores, la tipografía y otros elementos de navegación”* (Cristobal, 2006).

Se trata de recomendaciones sobre el tipo y el tamaño de las imágenes que se deben utilizar para el fondo de una página web, ya que una buena imagen tarda mucho en cargarse, mientras que una imagen reducida suele ser borrosa y de baja calidad, por lo tanto, *“es necesario encontrar un punto de equilibrio”* (Spiller, 1998).

Según Eduardo Cristobal (2006), las recomendaciones más citadas en la mayoría de estudios sobre el entorno electrónico son:

- Utilizar pocos colores con el fin de evitar un aumento excesivo del archivo.
- Elegir un fondo limpio, uniforme y de tonos suaves.
- Elección de imágenes con una resolución y calidad adecuadas para evitar la ralentización de la navegación.
- Establecer una iconografía sencilla de manera que el consumidor pueda entenderla fácilmente.
- Ajustar el diseño de la página web a la resolución de la pantalla con el fin de evitar el desplazamiento horizontal (Spiller, 1998).
- *“Ser coherente con la tipografía escogida y a su vez resaltar los enlaces de hipertexto”* (Benavent, 2000).

5.2.2. Diseño y usabilidad

El diseño de un establecimiento virtual debe garantizar la usabilidad, es decir, que los consumidores puedan navegar sin dificultad por la red. De esta manera, se producirá una

buena relación entre el usuario y la marca de lujo, y por tanto, *“la usabilidad se descubre como un elemento clave para conseguir la fidelización del cliente”* (Benavent, 2000).

- Utilizar un lenguaje sencillo.
- Proporcionar funciones rápidas para aquellos usuarios expertos en la aplicación.
- Las instrucciones de uso deben ser fácilmente reconocibles con el objetivo de educir la carga mental de trabajo.
- Mensajes de error comprensibles, es decir, haciendo referencia al problema sugiriendo una solución.
- Ayudas y documentación fácilmente localizables y dirigidas a los usuarios.
- *“Proporcionar retroalimentación o feedback al usuario sobre lo que está sucediendo”* (Lohse, 1999).
- La información debe estar organizada jerárquicamente, de manera que los contenidos generales se encuentren en niveles superiores y aquellos más específicos en niveles inferiores (Benavent, 2000).

“Cualquier proceso de diseño debe comenzar con la definición de los requisitos de usuario, obtenidos de los usuarios reales” (Mandel, 1999).

Por otro lado, Lohse y Spiller (1999) han dividido en cuatro grupos las características que más influencia tienen sobre el diseño de un establecimiento virtual:

1. **Navegación:** un establecimiento virtual debe ofrecer la posibilidad de comparar productos en una misma pantalla, sin necesidad de abrir una ventana nueva.
2. **Promoción:** las promociones en un establecimiento online incrementan las visitas, y por tanto, las ventas. Una forma rápida de promocionar la tienda es ofreciendo la posibilidad de entrar en la tienda online a través de enlaces de otras páginas webs.
3. **Tamaño de la tienda:** en términos virtuales, la extensión una tienda se manifiesta en los niveles jerárquicos que hay que visionar antes de llegar al producto deseado. Cuanto mayor es la tienda mayor es el tráfico de individuos, pero esto no

implica un incremento de las ventas, ya que a veces, los consumidores no encuentran aquellos que buscan. Por ello es necesario habilitar un buscador o localizador en el establecimiento.

- 4. Presentación de la tienda:** la prioridad de los consumidores es encontrar aquello que buscan con la mayor agilidad posible, sin reparar mucho tiempo en aspectos como el tamaño de las imágenes, los fondos o el número de botones de la página de inicio.

5.2.3. Diseño y accesibilidad

A la hora de diseñar una página web de lujo es necesario tener en cuenta que esta debe de ser accesible a cualquier usuario, independientemente del sistema operativo, servidores, navegadores, resoluciones o versiones (Cristobal, 2006).

Según Cristobal y Codina (1999) –citado por Cristobal (2006)-, esto implica la aplicación del principio de la estandarización. De esta manera, el establecimiento virtual podrá ser visitado por personas discapacitadas, es decir, se debe construir una red “para todos” (Escribano, 1999).

En definitiva, la accesibilidad es un factor indispensable en términos de transacciones electrónicas, además de la fiabilidad, la competitividad en precios y la conveniencia de los servicios ofrecidos (Tamayo, 1999).

5.3. CLAVES DE ÉXITO DE UN ESTABLECIMIENTO VIRTUAL EN EL SECTOR DEL LUJO

“Desde que el e-commerce es la clave de éxito de numerosas marcas de lujo, la manera de gestionar todas las áreas de la empresa ha sufrido una importante revolución” (Guerrero, 2009). Como decíamos, el empleo de internet como plataforma de negocio y método de exposición de productos, ha desencadenado la transformación de las estrategias utilizadas por las compañías globales de bienes y servicios de lujo. Y no solo

eso, ya que actualmente, *“el uso eficiente de internet como mecanismo de venta brinda a estas compañías la extraordinaria oportunidad de construir una valiosa, persistente e interactiva relación marca-cliente”* (Danziger, 2005), que ayuda a ofrecer un sistema operativo mejor adaptado al usuario.

El problema de muchas marcas de lujo que inician la venta electrónica de sus productos, es que el proceso de compra en sus tiendas online es difícil de llevar a cabo. Numerosas grandes marcas son criticadas por la complejidad de sus páginas web, pues la configuración y diseño de las tiendas online deben ser sencillos, con el único objetivo de que los clientes se sientan cómodos y satisfechos en su navegación.

Según la revista de lujo *“The Luxury Trends”*, toda aquella página web de lujo que pretenda comerciar sus productos y tener éxito deberá cumplir las siguientes características:

- **Información:** al tratarse de productos de precios superiores, es totalmente necesario suministrar cierta información para que el consumidor pueda realizar su compra adecuadamente. Ofrecer una ficha de información sobre las características y composición de los productos, fotografías realizadas desde diferentes ángulos y videos, sería la mejor forma de agradar al cliente.
- **Personal Shopper online:** el éxito de incorporar el servicio de Personal Shopper en las páginas web reside en que ahora es posible proporcionar al cliente la atención personalizada recibida en las mismas boutiques. Si este servicio es rápido y eficaz, tendrá lugar un incremento considerable de las ventas online.
- **Opción de zoom para las fotografías:** con el objetivo de tener una buena experiencia de compra y venta, es imperiosa la incorporación de un zoom que permita ver a los clientes hasta el más mínimo detalle.
- **Diferenciación e innovación:** cuando se trata de una marca que no tiene un fuerte posicionamiento en el mercado, es ineludible innovar el diseño de la tienda online, para así ofrecer una experiencia de compra exclusiva y diferenciada.

- **Devoluciones y envíos gratuitos:** si se trata de productos de bajo peso como las joyas, las devoluciones y envíos debería ser gratuitos; ya que los clientes ya pagan cantidades altas por el producto deseado. De esta manera, se incentiva la fidelización entre la marca y el cliente.
- **Proceso de pago simple y rápido:** la realización del proceso de pago en pocos pasos y haciendo rellenar los formularios con los mínimos datos posibles, incrementa la complacencia del usuario.
- **Carga rápida y buena usabilidad:** la sencillez en el diseño de la tienda online ayudará a la rápida carga de la misma, ya que los clientes pierden la paciencia y pueden abandonar la página. Además, se debe programar el navegador para que aparezca la versión de la tienda en el idioma hablado por el cliente, de esta manera, los clientes ahorran tiempo al no tener que seleccionar el país para ver la tienda online.
- **Acceso directo al producto:** es importante que en menos de ‘tres clicks’, los consumidores tengan acceso a la ficha del producto que desean.
- **No audio:** a los usuarios no les gusta que comience a sonar música o cualquier otro sonido sin que ellos activen dicha opción.
- **Buscador interno:** gran parte de las marcas tienen una inmensa cartera de productos, por ello la incorporación de un buscador interno facilitará al usuario encontrar aquello que busca de forma rápida.
- **Legibilidad:** la combinación de colores y la elección de la tipografía es un factor crítico para que el cliente entienda y encuentre todo a la perfección.
- **Experiencia visual y sensorial única:** la incorporación de videos y ambientación festiva hará que el cliente disfrute de la compra electrónica de los productos de lujo.

En definitiva, para que una marca de lujo tenga éxito en sus ventas online, es necesario adaptar sus páginas web de manera que se asemejen lo máximo posible al servicio y ambiente ofrecidos en las mismas boutiques.

6. LOUIS VUITTON: LOS BAÚLES QUE SE CONVIRTIERON EN SÍMBOLO DE UN IMPERIO

6.1. ¿QUIÉN ES LVMH?

“La viabilidad, o no, de una marca de lujo depende de la eficacia e idoneidad de las decisiones de los responsables de su gestión” (Moore, 2005).



El grupo Louis Vuitton Moët Hennessy es, tal y como ellos se definen (2015a), *“un universo coherente de hombres y mujeres apasionados por su profesión y movidos por el deseo de innovar y lograr”*.

Como vimos en el apartado 2.2. en este mismo trabajo, se trata de la marca más valiosa del mundo dentro de su categoría y es líder mundial en la fabricación y distribución de productos de lujo, con más de 120.000 empleados a lo largo de todo el mundo.

Su éxito histórico resulta de más de 60 marcas poderosamente sugestivas que han acentuado la historia del lujo. Por lo que hablamos de un grupo inigualable, no solo en términos económicos, sino también en creatividad, calidad y virtuosismo.

LVMH representa una alianza natural entre el arte y la artesanía y su filosofía puede resumirse en dos palabras: pasión creativa, ya que su visión global está orientada a la satisfacción de las necesidades de cada cliente. Además, entre los valores del grupo encontramos:

- **Innovación y creatividad:** todas las marcas del grupo tienen un objetivo común: consolidar y hacer crecer sus recursos creativos. Su futuro éxito depende de la renovación de su cartera de productos, respetando siempre las raíces de su Maison. *“Siempre han sido y siempre serán creadores”*.

- **Excelencia de los productos y servicios:** los productos del grupo están elaborados dentro de la más estricta y noble artesanalidad. Las marcas de la empresa ponen total atención a cada detalle del producto, ya que los consumidores deben sentirse identificados con aquello que compran. Su búsqueda de la excelencia no termina en la calidad de sus productos, sino en el diseño y la ubicación de las boutiques, la presentación de los productos y la capacidad del personal de ventas para hacer sentir bienvenidos a los consumidores.
- **Mejora de la imagen de marca:** todas las marcas del grupo cuentan con una perfecta reputación, ya que existe un control estricto sobre cada detalle de su imagen. El valor de la marca representa un activo extraordinario, una fuente de sueños y de ambiciones para este grupo.
- **Emprendimiento:** la estructura del grupo es descentralizada y esto fomenta la eficiencia y productividad, ya que se trata de un modelo dinámico y motivador. Su espíritu emprendedor garantiza la capacidad del grupo para reaccionar y su motivación para crear y aprovechar oportunidades.
- **Liderazgo - Ser el mejor:** el grupo se esfuerza por mejorar cada día, priorizando la innovación, y es a través de la excelencia que consiguen el liderazgo y los mejores resultados.

En la actualidad, Louis Vuitton constituye una unión de culturas fundamentada en la tradición, la elegancia y la búsqueda de la excelencia. Además, su organización industrial y técnicas de gestión cuentan con la más avanzada estrategia comercial.

A continuación, a partir de la información proporcionada por el último informe anual del grupo LVMH, se proporcionará una revisión de su historia, la estrategia de su posicionamiento y su modelo actual de negocio.

6.2. HISTORIA DE UN PEQUEÑO TALLER

En 1837, Louis Vuitton, con tan sólo 16 años, llegó a París y comenzó como aprendiz de Monsieur Maréchal. En aquella época, los medios de transporte eran coches de caballos, barcos y trenes, por lo que las maletas se desgastaban con facilidad y los viajeros acudían a los artesanos con el objetivo de empaquetar y proteger sus preciados bienes. De esta manera, Louis Vuitton se convirtió pronto en un valioso artesano dentro de las paredes del taller parisino de Monsieur Maréchal.

Tras 17 años, Vuitton decidió abrir su propio taller en el número 4 de la Rue Neuve-des-Capucines. Su rápido éxito indicaba que Louis Vuitton debía ampliar su negocio y esto le llevo a la apertura del “atelier” en Asnières en 1859. En sus inicios, el taller comenzó con 20 empleados, pero en 1900, ya había cerca de 100 y en 1914, ya había cerca de 225 personas a su servicio.

El taller original se ha ido ampliando a lo largo de las décadas, pero sigue siendo el lugar donde se confeccionan los productos de forma artesanal. Hoy en día, la plantilla es de 170 personas, que trabajan diseñando y creando artículos de piel y pedidos especiales para clientes localizados en todo el mundo.



Sistema de cierre de Louis Vuitton. Fuente: LVMH (2015b).

Con el comienzo del siglo XX, los viajeros transportaban sus pertenencias en armarios y/o baúles que solían atraer a los ladrones. Es por ello que Louis Vuitton trató de buscar una solución para proteger los objetos personales de sus clientes.

Es en 1886, cuando Louis Vuitton y su hijo Georges desarrollaron un sistema de cierre único con dos hebillas de resorte, que más tarde sería patentado por Georges. Su eficacia le llevó a retar al ilusionista americano Harry Houdini a escapar de uno de los baúles con la cerradura de Louis Vuitton. Sin embargo, aunque el gran ilusionista no aceptó el reto, se sigue utilizando este sistema en la actualidad.

En 1896, Georges diseñó el monograma lona que constaba de un círculo alrededor de una flor de cuatro pétalos, finalmente entrelazadas con las iniciales LV de su padre. Fue registrada como diseño en 1897, y en 1905 como marca.

A lo largo de sus 160 años de historia, el grupo LVMH ha ido adquiriendo y creando marcas como Louis Vuitton, Loewe, Celine, Marc Jacobs, Donna Karan, Pucci, Kenzo, Givenchy o Fendi.

En la actualidad, la compañía está dirigida por Bernard Arnault y gestionada por Patrick Louis Vuitton. Además, está presente en un total de 69 países con más de 3.600 boutiques.

6.3. GRUPOS DE NEGOCIOS DE LVMH

El grupo LVMH ha forjado durante generaciones una posición de liderazgo con una cartera de marcas icónicas. Se trata del mayor conglomerado de marcas de lujo del mundo, que opera con un total de 60 marcas a través de seis grupos de negocios o sectores comerciales:

- 1. Vinos y destilados:** el grupo empresarial LVMH es el líder mundial del champán y el coñac, aunque también produce vinos y bebidas espirituosas en las regiones vinícolas más populares a nivel mundial. Son un total de 24 marcas las que componen este sector y Moët & Chandon, Krug, Veuve Clicquot, Hennessy y Château d'Yquem son las más famosas, ya que su carácter es único y comparten una fuerte cultura de la excelencia. Se trata de marcas excepcionales que cada día cultivan su propia singularidad.

- 2. Moda y marroquinería:** Louis Vuitton, Fendi, Donna Karan, Loewe, Marc Jacobs, Céline, Kenzo, Givenchy, Thomas Pink, Pucci, Berluti, Rossimoda y Edun son las marcas que forman este grupo. Se trata de marcas con un patrimonio único, ya que LVMH les proporciona los recursos necesarios con el objeto de fomentar su crecimiento. *“Cada una de sus creaciones se convierte en objeto de deseo”*, ya que combinan creatividad con atemporalidad. Solamente este sector cuenta con 1.534 tiendas en todo el mundo, ya que con el fin de garantizar un entorno apropiado para sus productos exclusivos, se esfuerza en dominar su distribución y ofrecer al consumidor una experiencia única de compra.
- 3. Perfumería y cosmética:** LVMH constituye un importante distribuidor de perfumes y cosméticos a nivel mundial, que se basa principalmente en una cartera de 10 marcas francesas con gran presencia internacional: Loewe, Christian Dior, Guerlain, Givenchy, Nude y Kenzo. Por otro lado, el grupo también apoya el desarrollo y crecimiento de Benefit and Fresh, Acqua di Parma, Parfums Loewe y Make up For Ever. Todas estas casas están impulsadas por la búsqueda de la excelencia, la creatividad, la innovación y la imagen.
- 4. Relojería y joyería:** este es uno de los grupos más recientes y además, uno de los más dinámicos del mercado, ya que opera en dos segmentos: la relojería de alta calidad y la joyería fina. El segmento de relojería se caracteriza por marcas como TAG Heuer, Zenith y Dior. Mientras que en joyería fina operan marcas como Bvlgari, Chaumont, Fred y De Beers. Su constante búsqueda de la excelencia, la creatividad y la innovación permite ofrecer a sus clientes los objetos que ellos desean.
- 5. Comercio minorista selectivo:** todas las casas del grupo LVMH comparten el objetivo de ofrecer al cliente una experiencia única. La selección de productos especializados, la mejora de las boutiques y del servicio, la innovación y la digitalización y personalización de las relaciones son aspectos muy valorados por los consumidores. Formado por un total de 15 casas, este sector comercial tiene operaciones en Europa, América del Norte, Asia y Oriente Medio. Por un lado, el comercio minorista está diseñado para los viajeros internacionales con DFS y Starboard Cruise Services (Miami); y por otro, para puntos de venta selectivos

representados por Sephora, la marca más innovadora en el mundo de la belleza y Le Bon Marché Rive Gauche, ubicado en París.

- 6. Otras actividades:** además de vender una amplia cartera de marcas y productos, en LVMH son embajadores de cultura y del arte de vivir. Todos se benefician de un sistema de integración vertical que trata de ofrecer productos y servicios de calidad a los consumidores.

Este enfoque se basa en la búsqueda de la excelencia a través de Maisons como Grupo Les Echos, que se ocupa de negocios clave y los títulos de prensa relacionados con la cultura, Royal Van Lent, que vende yates de diseño con el nombre de Feadship y Cheval Blanc, que esta desarrollando una cadena de hoteles excepcionales. Este grupo de negocio está formado por un total de 9 marcas.

6.4. UN MODELO DE NEGOCIO AL SERVICIO DE LA EXCELENCIA

Según Bernard Arnault, *“el modelo de negocio de LVMH está anclado en una visión a largo plazo que se basa en la herencia de las marcas y estimula la creatividad y la excelencia. Este modelo impulsa el éxito del grupo y asegura su futuro prometedor”*.

El modelo de negocio del grupo LVMH ha sido desarrollado desde su creación en 1987, y en la actualidad, está sustentado por seis pilares fundamentales:



- 1. Organización descentralizada:** su estructura y funcionamiento garantizan que cada una de las casas actúen de forma autónoma y responsable. Asimismo, esto les permite mantenerse cercanos a los consumidores con el fin de tomar decisiones rápidas y efectivas.

- 2. Crecimiento orgánico:** LVMH da prioridad al crecimiento orgánico y realiza fuertes inversiones para

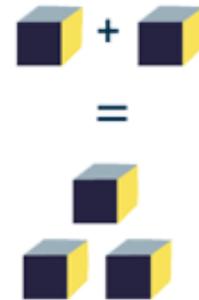


desarrollar sus marcas y fomentar y proteger la creatividad. Los empleados son la clave de este enfoque, ya que es esencial apoyar el crecimiento profesional y animarles a sobresalir.



3. Integración vertical: este tipo de integración fomenta la excelencia, ya que permite el control de cada eslabón de la cadena de valor, desde las instalaciones de abastecimiento y producción hasta la distribución minorista selectiva.

4. Creación de sinergias: el intercambio de recursos favorece la creación de sinergias inteligentes, respetando la identidad y autonomía de cada una de las marcas.



5. El mantenimiento del savoir-faire (saber hacer): las marcas mantienen una visión a largo plazo con el objetivo de difundir sus conocimientos y saber hacer. De esta manera, LVMH garantiza que su artesanía y creatividad sea apreciada por las futuras generaciones y así mantener su identidad y excelencia a lo largo del tiempo.

6. Equilibrio entre los distintos segmentos de negocio y geografías: el grupo cuenta con suficientes recursos para sostener su crecimiento. A través de su actividad comercial y posicionamiento geográfico consigue un equilibrio que significa que está preparado para sobrevivir a los cambios económicos que puedan



tener lugar en el futuro.

Por otro lado, el grupo se rige por una serie de compromisos fundamentales que van desde el diseño hasta la experiencia que los consumidores tienen a través de la marca, y desde opciones de inversión a iniciativas sociales y ambientales.

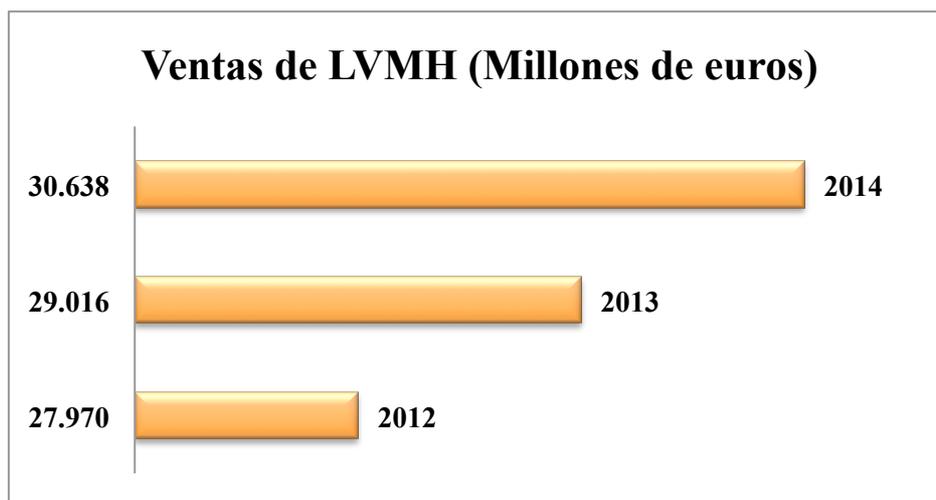
- **Política de Recursos Humanos:** tiene el objetivo de alentar a los empleados, de todos los países en los que operan, a alcanzar su potencial profesional y aspiraciones. De esta manera, el grupo logra contribuir al conocimiento y preservación de sus artesanías.
- **Desempeño económico:** el grupo quiere fortalecer su liderazgo y ser punto de referencia en la gestión y desarrollo de marcas de calidad, combinando el crecimiento económico, la sostenibilidad y su compromiso con la creatividad y la excelencia.
- **Medio ambiente:** los miembros del grupo trabajan conjuntamente para preservar los recursos del planeta y desarrollar productos compatibles con la protección del medio ambiente, mediante la colaboración con grupos empresariales, autoridades locales y distintas asociaciones.
- **Ciudadanía:** LVMH tiene como objetivo apoyar las principales causas y proyectos humanitarios y de salud pública, implementando un programa de patronazgo que transmite sus valores fundamentales.

Todas estas iniciativas mejoran notablemente el desempeño financiero de LVMH. Por lo que su éxito a largo plazo no depende únicamente de su modelo sólido de negocio, también de su compromiso inquebrantable con la creatividad, la excelencia y el desarrollo sostenible.

6.4.1. Las cifras de un negocio de éxito

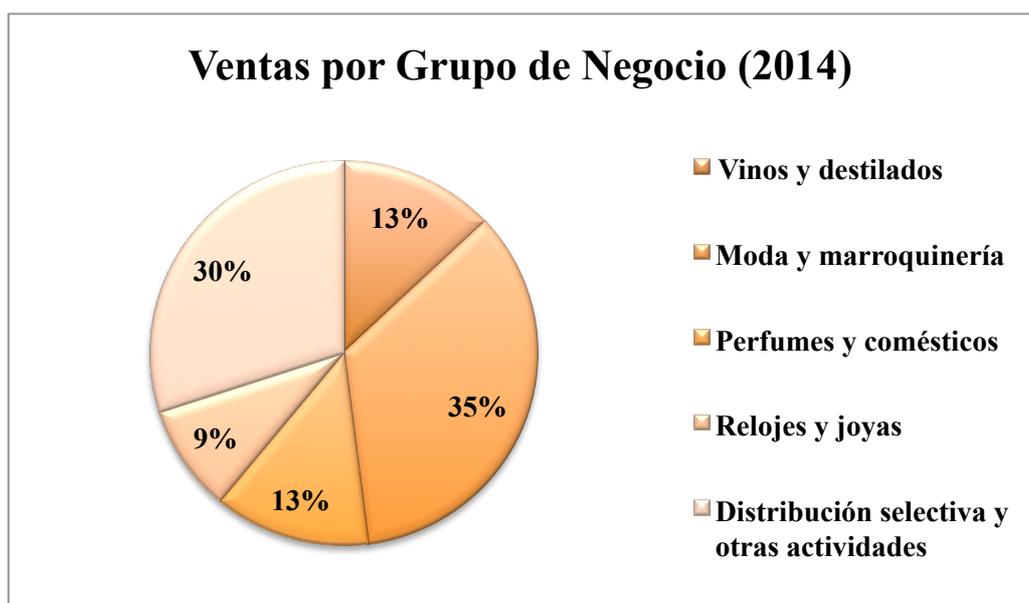
En este apartado analizaremos los datos de las ventas y los beneficios obtenidos por el grupo LVMH en su tres últimos ejercicios económicos. La información proporcionada es parte de la revisión bibliográfica del último informe publicado por el grupo (2015).

Gráfico 6.1. Ventas del grupo LVMH (Millones de euros) en 2012, 2013 y 2014.



Fuente: Elaboración propia en base al grupo LVMH (2015a).

Gráfico 6.2. Ventas por Grupo de Negocio (%) en 2014.



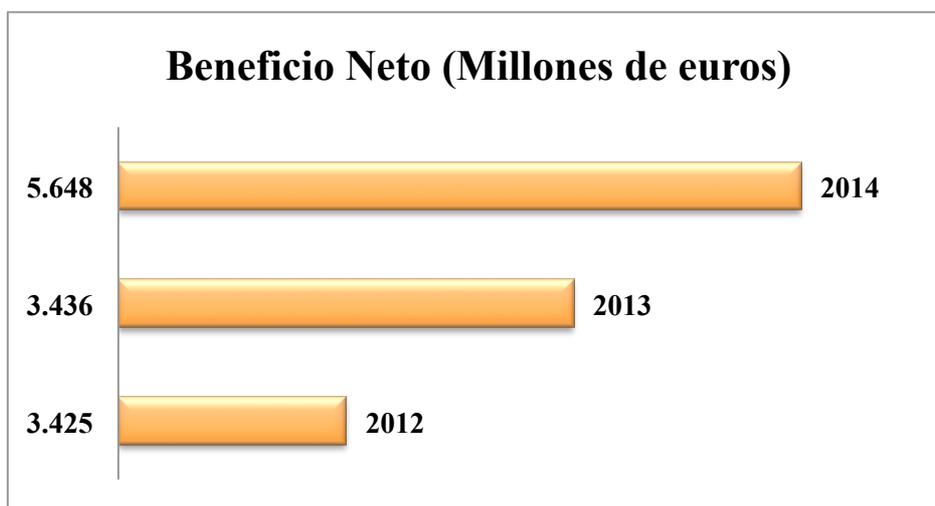
Fuente: Elaboración propia en base al grupo LVMH (2015a).

En primer lugar, las ventas del grupo LVMH, en el año 2014, ascendieron a 30.638 millones de euros, por lo que tan solo incrementaron un 1% con respecto al año anterior, que obtuvieron una cifra de 29.016 y un 3% en relación con 2012.

En cuanto a la venta por grupo de negocio, el sector comercial de Moda y marroquinería fue el que mayor ventas obtuvo el año 2014, representando un 30% del total de las ventas del grupo LVMH. Este sector va seguido por los sectores de Relojería y joyería (30%) y Perfumería y cosmética (13%).

Por otro lado, LVMH registró un excelente inicio de año, ya que anunció que, en el primer trimestre del año 2015, sus ventas se vieron incrementadas en casi un 16%, debido a la debilidad del euro y al crecimiento de sus ventas en EE.UU (Mueller, 2015). Asimismo, el sector comercial de Moda y marroquinería aumentó sus ventas en un 19%, el de Relojería y Joyería aumentó en un 19% , como consecuencia del lanzamiento del reloj de mujer Lvcea de Bvlgari, y el de Perfumería y Joyería incremento un 16%

Gráfico 6.3. Beneficio Neto de LVMH (Millones de euros) en el 2012, 2013 y 2014.



Fuente: Elaboración propia en base al grupo LVMH (2015a).

En último lugar, el beneficio neto de LVMH ascendió casi un 2% con respecto al ejercicio anterior, alcanzando un cifra de 5.648 millones de euros y convirtiéndose, una vez más, en el conglomerado de lujo más valorado a nivel mundial.

6.4.2. La gestión del Grupo de Moda y Marroquinería

En este apartado, analizaremos en profundidad el sector comercial de Moda y Marroquinería (Fashion & Leather Goods), ya que, como vimos en el apartado anterior, se trata del grupo de negocio más extendido y rentable del grupo LVMH, y por ende, del más valioso dentro de la industria del lujo.

Este grupo está formado por quince marcas y entre su cartera de productos de alta costura ofrece: Prêt-a-porter, ropa de niños, artículos de cuero, bolsos y zapatos, ropa interior, joyería, cosméticos, fragancias y gafas.

1. **Loewe (1846):** esta marca comenzó como una cooperative de artesanos de cuero en Madrid. Desde su aparición, Loewe no ha dejado de evolucionar y expandirse internacionalmente.
2. **Louis Vuitton (1854):** como sabemos, fue fundada por Louis Vuitton en 1854. Se trata de la marca más importante y valiosa del grupo, ya que tiene un patrimonio y unos valores únicos. Además, posee un espíritu innovador y es osado en sus creaciones. Louis Vuitton vende artículos de cuero, prêt-à-porter, accesorios, zapatos, relojes y joyas. Todas sus creaciones han promovido que, hoy, sea una marca legendaria.
3. **Berluti (1895):** desde sus inicios, Berluti se ha dedicado al diseño de zapatos elegantes para hombres.
4. **Loro Piana (1924):** originario de Italia, esta marca comenzó a cotizar a principios del siglo XIX. Loro Piana ofrece las mejores materias primas del mundo, incluyendo cachemir y cachemir de bebe. Sus líneas de ropa y accesorios se fabrican en Italia con los más altos estándares de calidad y artesanía.
5. **Fendi (1925):** Fendi comenzó a comercializar sus productos en una pequeña tienda de artículos de cuero en Roma. Su éxito fue rápido y, en la actualidad, vende Prêt-a-porter, accesorios, ropa de hombre y moda infantil.

6. **Céline (1945):** esta marca disfruta de una excelente reputación en el Prêt-a-porter y artículos de cuero. Céline se caracteriza por su espíritu innovador y sus técnicas artesanales. Su estilo es claro, sofisticado, instantáneamente reconocible, y sobretodo declara confianza y coherencia tanto en sus colecciones como en sus campañas publicitarias y distribución minorista.
7. **Christian Dior (1947):** esta marca francesa, una de las más conocidas a nivel mundial, diseña y elabora moda Prêt-a-porter, ropa de hombre y accesorios. Actualmente, Christian Dior controla el 42% del grupo LVMH, gestionando, además, marcas como Kenzo, Givenchy y Louis Vuitton.
8. **Emilio Pucci (1947):** Las colecciones de esta marca combinan la exuberancia italiana con el más estricto minimalismo, celebrando el color y un estilo de vida poco convencional.
9. **Givenchy (1952):** Esta marca se caracteriza por la elegancia, discreción y feminidad en sus diseños. Sus colecciones mezclan los colores blanco, negro, beige y nude, con estampados brillantes y toques de color atemporales. Su patrimonio se realiza a través de diseños sensuales y románticos, siempre y cuando se respete el anclaje de la casa.
10. **Kenzo (1970):** Con sus coloridos estampados y declaración de libertad, esta marca revolucionó la alta costura de la época. Es su espíritu colorido y poco convencional lo que se encuentra detrás del éxito de Kenzo.
11. **Donna Karan (1984):** su colección se caracteriza por la búsqueda de la simplicidad sin abandonar la sensualidad y la elegancia. Entre su cartera de productos encontramos perfumes, zapatos, accesorios para el hogar... Donna Karan simboliza un estilo de vida urbano ocupado y feminista.
12. **Thomas Pink (1984):** Este diseñador escogió un zorro como emblema para expresar sus valores: la excelencia, la elegancia y la audacia. Cada una de las piezas de su colección se caracterizan por su calidad y perfección. Sus estampados

son diversos: llanura, impreso, rayas o cheque y utiliza un amplia gama de colores con el objetivo de adaptarse a cualquier ocasión.

13. Marc Jacobs (1984): esta marca está basada en dos conceptos muy simples: el amor por la moda y el compromiso con la calidad. Para Marc Jacobs es necesario encontrar el equilibrio perfecto entre tradición e innovación, es por ello que se ha convertido en una fuerza impulsora de la industrial del lujo actual. Asimismo, es una marca comprometida con la sociedad que ayuda a más de 75 organizaciones benéficas.

14. Nicholas Kirkwood (2004): esta marca se caracteriza por dar un enfoque único e innovador al diseño del calzado, manteniendo de igual manera los estándares del lujo y la artesanía tradicional. El grupo LVMH adquirió una participación mayoritaria de Kirkwood, en el año 2013, comprometiéndose a fomentar la internacionalización de la marca y desarrollar su visión.

15. Edun: esta marca, fundada en 2005, se caracteriza porque elabora sus productos en el continente africano. Sus colecciones de ropa, accesorios y joyas reflejan el trabajo artesanal y la expresión de una nueva, dinámica y creativa Arica. Desde sus inicios, Edun se ha aliado con diseñadores, productores y fabricantes locales con el objetivo de crear colecciones únicas. Además, esta marca apoya iniciativas que contribuyen al desarrollo del continente.

6.5. DISTRIBUCIÓN MINORISTA DE LVMH

El objetivo del grupo LVMH es ofrecer a sus clientes el mejor servicio, mostrando sus productos y su saber hacer, garantizando la supervisión financiera y la buena gestión del stock en el almacén y dirigiendo y desarrollando equipos multiculturales.

LVMH cuenta con más de 3.600 boutiques y está presente en un total de 69 países. Se trata de un grupo apasionado por las marcas, entusiasta, emprendedor e impulsado por el gusto por las ventas y ofrecer un servicio de calidad. Su personal abarca: el personal de ventas, accionistas, directores de imagen, entrenadores y directivos. Además, la

abundancia y la variedad de oportunidades que el grupo ofrece favorece que los empleados creen una exitosa trayectoria profesional en diferentes ámbitos.

En base a los principios que Okonkwo (2007) estableció en relación con las boutiques de lujo, de los que se habla en el capítulo 4.2. de este informe, analizaremos como el grupo LVMH lleva a cabo su estrategia de distribución minorista.

En primer lugar, las grandes marcas deben situarse no solo en los lugares más prestigiosos y exclusivos de las ciudades de moda, sino también en aquellos que tengan accesibilidad y atractivo. En el caso del grupo LVMH, todas sus marcas y boutiques están situadas en los distritos más cotizados de ciudades de moda como París, Londres, Milán, Nueva York y Hong Kong.



Campos Elíseos de París. Fuente: LVMH (2015b).

El factor tamaño es clave en la distribución minorista de lujo y el grupo LVMH sigue la regla de “cuánto más grande, mejor”, ya que sus tiendas se encuentran en lugares espaciosos de varias plantas. Además, esta amplitud por la que se caracterizan sus boutiques les permite exponer una mayor número de productos.

En relación con el diseño de los establecimientos, el grupo LVMH se caracteriza por combinar perfectamente los colores, la decoración y la iluminación. De manera que los consumidores se sienten cautivados cuando entran en las boutiques.



En la foto de la izquierda nos encontramos una de las boutiques de Louis Vuitton situada en los Campos Elíseos de París. Consta de seis plantas y 1.800 m².

Cabe destacar que LVMH decora sus tiendas de forma temática o en función de la estación del año en la que nos encontremos. Asimismo, el grupo sabe optimizar el espacio del que dispone, sin hacer uso indebido del diseño y facilitando, a los consumidores y el personal de ventas, el tránsito en el interior del establecimiento.

Además, el grupo sabe optimizar el espacio del que dispone, sin hacer uso indebido del diseño y facilitando a los consumidores y el personal el tránsito en el interior del establecimiento.



Decoración de Navidad de Dior (2013). Fuente: Christian Dior S.A.

Por otro lado, los establecimientos físicos del grupo LVMH tratan de crear una atmósfera que influya en la psicología de los consumidores, apelando a los cinco sentidos humanos.

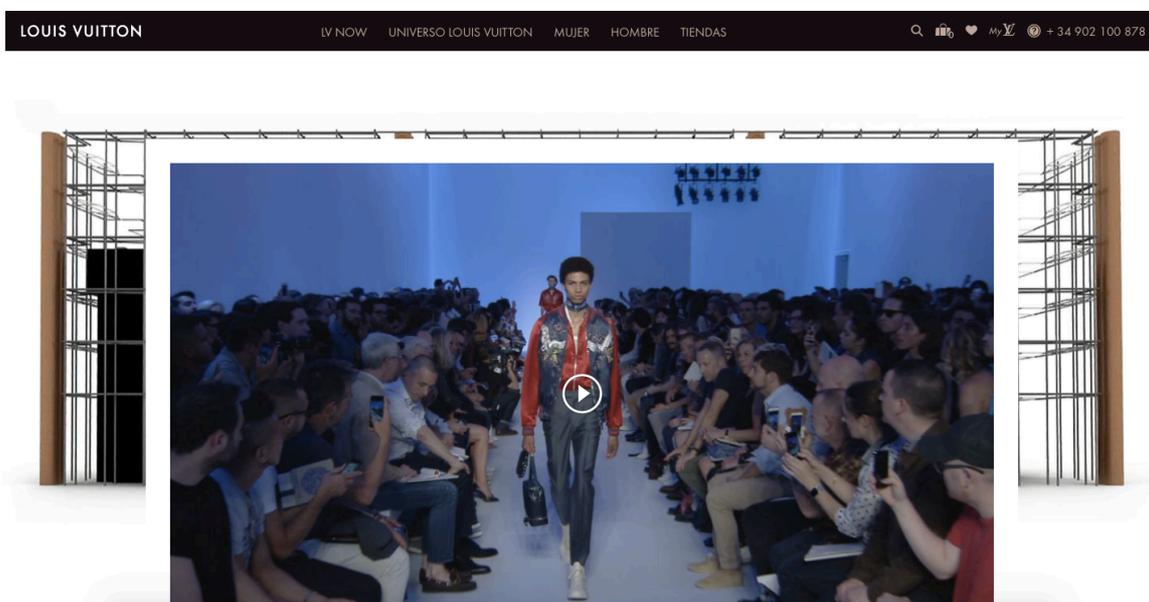
El aroma de las boutiques es fresco y limpio, además, en función de la hora, el tipo, el tono y el volumen de la música cambia, ya que esto fomenta la compra impulsiva. También la calidad de los aperitivos y bebidas que ofrece ayuda al consumidor a obtener una experiencia única durante el proceso de compra.

6.6. ESTRATEGIA DE E-COMMERCE DE LVMH

Como hablamos en apartados anteriores, el comercio electrónico se plantea como un problema difícil para las marcas de lujo, sobretodo para un conglomerado como LVMH que tiene que desarrollar una estrategia que se adapte a las exigencias del público de 60 marcas.

Para analizar como es la estrategia de e-commerce en este grupo, tomaremos como punto de referencia a Louis Vuitton, su marca más valiosa. El análisis se realizará en base al capítulo 5.3. de este mismo informe, que habla sobre las claves de éxito de un establecimiento virtual en el sector del lujo.

En primer lugar, *“su página principal presenta una adecuada dirección estética”* (Guerrero, 2009), ya que consiguen reflejar la personalidad y el valor de la marca, a través de detalles muy cuidados y una suntuosidad tradicional e innovadora. Además, el nombre de la firma se encuentra en el extremo superior izquierdo, de manera que no está con su presencia.



Fuente: LVMH (2015b).

Por otro lado, se realiza en mayor medida el contenido que la búsqueda del producto, ya que incluye gran variedad de contenido multimedia. *“La música, los videos y las fotografías permiten una mayor interacción con el usuario a través de estímulos tanto*

visuales como sonoros que sirven de guía para recorrer el sitio, convirtiendo la navegación en toda una experiencia” (Moth, 2015).

Los videos se pueden mirar en modo pantalla completa y las imágenes ofrecidas son de alta resolución. Incluso se puede profundizar en algunos contenidos mirando presentaciones en diapositivas o fotografías de los desfiles. Además, si lo desean, los consumidores pueden registrarse con su correo electrónico para recibir información sobre los productos de pasarela no disponibles en el momento de navegación.

Además de aportar información sobre la marca y su saber hacer, Vuitton ofrece información detallada sobre las características del producto, detalles de entrega, información de pago, información de cambios y devoluciones y atención al cliente.

LOUIS VUITTON

LV NOW UNIVERSO LOUIS VUITTON MUJER HOMBRE TIENDAS

< VOIVER A LA COLECCIÓN

3.250,00€

PARA CONOCER LA DISPONIBILIDAD Y AMPLIAR LA INFORMACIÓN: LLÁME AL +34 902 100 878

COMPARTIR AÑADIR A LA WISHLIST

LLÁMENOS AL 902 100 878

SOLICITE AYUDA A UN CONSEJERO DE ESTILO

CAPUCINES BB

M94636

TAMAÑO/TALLA Capucines BB

La moderna versión mini del modelo Capucines BB es perfecta para dar un

Fuente: LVMH (2015b).

Asimismo, el establecimiento virtual de Louis Vuitton ofrece la posibilidad de contactar con un Personal Shopper o Consejero de Estilo, de manera que el cliente recibe una atención personalizada similar a las de las boutiques. También lleva incorporada la opción de zoom, que permite a los clientes ver hasta el más mínimo detalle del producto.

En cuanto a su proceso de pago, es simple y rápido, ya que se puede realizar en pocos y sencillos pasos, sin la necesidad de rellenar más que los mínimos datos. Louis Vuitton

ofrece la posibilidad de pago y envío a invitados, aunque al gastar tan alta cantidad de dinero, los consumidores preferirán registrarse para ganar seguridad.

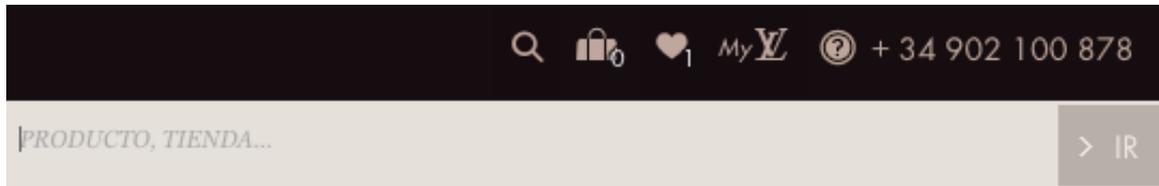
Fuente: LVMH (2015b).

El pago se puede realizar con tarjeta de crédito o mediante transferencia bancaria. Si el consumidor prefiere hacerlo por transferencia, Louis Vuitton le enviara por correo electrónico los detalles pertinentes.

Por otro lado, existen dos formas de entregar el producto: entrega a domicilio o recogida en boutique. Ambas son gratuitas. En el caso de la entrega a domicilio, los consumidores solo necesitan rellenar su nombre y apellidos, dirección, número de teléfono y dirección de correo electrónico. Sin embargo, si el consumidor opta por recoger el producto en la boutique, tendrá que seleccionar una de las tiendas disponibles antes de introducir el correo electrónico.

En relación con la política de cambio, las compras pueden cambiarse en un plazo de 30 días a partir de la fecha de entrega, y deben devolverse en perfecto estado y acompañado del ticket de compra y el cupón de devolución cumplimentado. Existe la posibilidad de solicitar la recogida del producto o acudir a cualquiera de las tiendas Louis Vuitton.

Su buscador interno está representado por un pequeña lupa que se encuentra en el extremo superior derecho. Esta herramienta facilita a los consumidores encontrar el producto que quieren a la mayor brevedad. Además, no emplea la búsqueda predictiva, sino que está programado para sugerir productos si se comenten faltas de ortografía.



Fuente: LVMH (2015b).

Finalmente, la combinación de colores y tipografía usada por la marca garantiza al consumidor legibilidad y facilidad de búsqueda durante la navegación. Además, la sencillez del diseño permite que la página web se cargue rápido, por lo que no existe la posibilidad de que los clientes pierdan la paciencia. A su vez, no será necesario seleccionar el país para visitar la tienda, ya que que te aparece la versión del idioma programado en el navegador.

CONCLUSIONES

La industria del lujo es una de las más antiguas de nuestra economía. Desde la antigua civilización egipcia hasta nuestros días, el lujo ha sufrido una constante evolución, pues se trata de un concepto maleable. Antiguamente, el lujo era privilegio de unos pocos, un concepto relacionado con el oro y la riqueza; hoy sin embargo, está más relacionado con diferentes vivencias y experiencias.

La evolución histórica, económica y social ha propiciado que los consumidores demanden productos que antes no demandaban, ya que la sociedad actual se expresa e identifica a través de la moda; y el lujo se ha infiltrado en la vida de las personas de tal manera, que ha influido en su forma de vivir, actuar y pensar.

Es aquí cuando entra en juego la psicología social. Los consumidores pagan grandes cantidades de dinero por productos con los que ven realizadas sus necesidades personales. Pero, ¿por qué las personas necesitan productos tan prohibitivos?. La respuesta, según autores como Maslow, está en que las necesidades de los consumidores son alteradas por factores externos, y una vez que se cubren las necesidades más básicas, es cuando aparecen las de un orden superior.

En este sentido, las marcas de lujo juegan un papel fundamental, ya que tienen la oportunidad de captar a los consumidores, creándoles necesidades y luego satisfaciéndoselas, a través de su capacidad para crear productos exclusivos y deseables.

En consecuencia, las empresas de lujo deben determinar como quieren posicionarse en el mercado con respecto a los competidores y el público objetivo. Es importante que creen una imagen y elaboren una estrategia con el objetivo de transmitir al consumidor sus valores y aquellos beneficios, tanto tangibles como intangibles, que les diferencian de la competencia. A esto se le llama valor de marca, es decir, el valor añadido que un producto proporciona al consumidor por pertenecer a la marca que pertenece.

Por otro lado, es necesario tener en cuenta que el lujo ha experimentado un cambio en la última década. La crisis económica ha propiciado el abandono de la ostentación en los países desarrollados, y las empresas deben desarrollar productos en favor de la sutileza, lo

artesano y la historia. Además, la personalidad y las expectativas de las personas están siendo modeladas, y estos factores deben ser observados y comprendidos por las marcas de lujo, pues se trata de indicadores que facilitarán el conocimiento sobre el proceso de toma de decisiones y el comportamiento del consumidor, ya que ni todos los consumidores son iguales, ni todos se pueden medir de igual manera.

En relación con la imagen de los establecimientos físicos, crear una imagen favorable de una tienda es una de las decisiones estratégicas más importantes en la distribución minorista de una marca de lujo. La localización, el diseño, la atmósfera y el tamaño de una boutique son los factores más importantes a tener en cuenta en esta consideración, ya que el punto de venta constituye el primer contacto físico entre los consumidores y la marca, por lo que debe existir una sincronización entre las expectativas de los clientes y su experiencia posterior.

Por otro lado, el reciente fenómeno del e-commerce ha supuesto una revolución para el mercado del lujo. El desarrollo de las tecnologías, así como la globalización de las economías mundiales, ha replanteado el proceso de distribución de las marcas de lujo. Algunas marcas habían mostrado reticencia ante la aplicación de esta nueva herramienta, por miedo a perder la exclusividad que las caracteriza; no obstante, cada vez son más las marcas que se han lanzado a ofrecer sus productos a través de internet.

Sin embargo, iniciar la venta electrónica de productos de lujo no es un proceso sencillo, pues las grandes marcas necesitan ofrecer un sistema operativo adaptado al usuario, que proporcione la seguridad y calidad de diseño propia de un establecimiento físico.

En último lugar, cabe destacar al grupo LVMH como principal arquetipo a nivel mundial en la industria del lujo. Su labor encomiable, desde 1854, le ha hecho convertirse en un conglomerado formado por un total de 60 marcas de lujo divididas en seis grupos de negocios, de los cuáles el más importante es el de Moda y marroquinería, cuya marca más valiosa es Louis Vuitton.

Al mismo tiempo, tanto sus establecimientos físicos como virtuales presentan una adecuada concordancia con la marca, pues dejan entrever su singularidad, exclusividad y calidad, prometiendo al consumidor una experiencia única de compra.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (1991) *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: Free Press.
- Bain & Company (2015). Recuperado de: <http://www.bain.com>
- Badenhausen, K. (2015). *The World's most valuable brands in 2015*. Nueva York: Forbes. Recuperado el 18 de Mayo de 2015: <http://www.forbes.com/powerful-brands/>
- Barrenechea, F. (2015). El sector del lujo experimenta una un gran cambio en la nueva era. Recuperado el 3 de Abril de 2015 de: <http://www.puromarketing.com/14/24212/sector-lujo-experimenta-gran-cambio-nueva-era.html>
- C. E. (17 de Abril de 2012). La crisis no afecta al mercado del lujo. Recuperado el 31 de Mayo de 2015 de: <http://www.actibva.com/magazine/economia/la-crisis-no-afecta-al-mercado-del-lujo>
- Cristobal, E. (2006). *El merchandising en el establecimiento virtual: una aproximación al diseño y la usabilidad*. Lleida: Universidad de Lleida.
- Danziger, P. N. (2005). *Let them eat Cake. Marketing Luxury to the masses- As well as the clases*. New York: Dearborn Trade Publising.
- Dennis, C. and Harris, L. (2002). *Marketing e-Business*. London: Routledge.
- Sexton, D. (2010). *Branding 101: How to build the most valuable asset of any Business. Creating your most valuable asset*. New York: The Trump Entrepreneur Initiative.
- Ehrlic, E. y Fanelli, D. (2012). *The Financial Services Marketing Handbook: Tactics and Techniques that Produce Results*. New York: Wiley.
- Escribano Otero J. J.; García Guardia M. L.; Fernández Sanz L. (1999). Los controles de calidad en la web. *Economía Industrial*, 326,123-136.

- Fernández, M. (2014). The Luxury Trends Magazine. Recuperado el 1 de Marzo de 2015 de: <http://www.theluxurytrends.com/las-claves-del-exito-para-lograr-aumentar-las-ventas-en-un-ecommerce-de-lujo/>
- Fernández, M.E. (2012). *Purchase and Consumption of Luxury Goods*. Tesis Doctoral. Universidad Carlos III, Madrid, España.
- Fromm, E. y Maccoby, M. (1996). *Social Character in a Mexican Village Lewood Cliffs*. New Jersey: Prentice-Hall.
- García I. (2011). Como crear locales comerciales. Recuperado el 7 de Junio de 2015 de: <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/locales-comerciales/locales-comerciales2>
- Hernández, J. (2011). *El Marketing del Nuevo lujo*. Zaragoza: Primera Avenida.
- LVMH (2015a). *Annual Report 2014*. Recuperado de: <http://www.lvmh.com/investors/publications/>
- LVMH (2015b). World leader in high-quality products. Recuperado de: <http://www.lvmh.com>
- Mandel, N y Johnson, E. (1999). *Constructing Preferences Online: Can Web Pages Change What You Want?* Working Paper. Pennsylvania: University of Pennsylvania.
- McGoldrick, P. (2002) *Retail Marketing*. London: Mayfield Books.
- Millán, D. (2013). El Concepto del lujo, un enfoque estratégico. *Harvard Deusto Business Review*, 221, 62-73.
- Moth, D (2015). Louis Vuitton: Analysis of the luxury online customer journey. Recuperado el 28 de Junio de 2015: <https://econsultancy.com/blog/66175-louis-vuitton-analysis-of-the-luxury-online-customer-journey/>
- Muret, D. (2014). Las nuevas tecnologías afectan al sector del lujo. Recuperado el 25 de Abril de 2015: <http://es.fashionmag.com/news/Las-nuevas-tecnologias-tendran-un-papel-decisivo-en-el-sector-del-lujo-a-partir-de->

- Okonkwo, U. (2007). *Luxury Fashion Branding*. New York: Palgrave MacMillan.
- Perreau, F. (2013). *The consumer factor*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, Recuperado de: <http://theconsumerfactor.com/en/5-stages-consumer-buying-decision-process/>
- Robins, R. (2014). Mercados y tendencias de lujo. [Presentación]. Recuperado de:
- Rodríguez, I. (1998). *El reto del comercio electrónico en la World Wide Web: evolución, alcance y consecuencias para la distribución comercial: un estudio para el sector de alimentación y bebidas*. Tesis Doctoral. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Rodríguez, I. (2000). “*Marketing.com: Marketing y comercio electrónico en la sociedad de la información*”. Madrid: Edición Pirámide-ESIC, p. 20.
- Gutiérrez, P. y Cuesta, P. (2010). Upscale Marketing. En Sánchez y Pintado (coord.), *Estrategias de marketing para grupos sociales* (pp. 265-304). Madrid: ESIC.
- Schiffman, L. and Kanuk, L. (2004) *Consumer Behaviour*. New Jersey: Pearson Education.
- Tamayo, B. (1999). *Nuevos campos para la innovación: Internet y el comercio electrónico de bienes y servicios*. Estudio fundación COTEC.
- Tungate, M. (2005) *Fashion Brands: Branding Style from Armani to Zara*. London: Kogan Page.
- Vicharra, E. (2011). Las necesidades humanas según Abraham Maslow. Recuperado el 3 de Marzo de 2015: <http://laciencia-economica.blogspot.fr/2011/10/las-necesidades-humanas.html>
- Viñals J. (1999). Estrategias de diferenciación en Internet. *Harvard-Deusto Marketing y Ventas*. Nº 32, Mayo - Junio.