



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

POSICIONAMIENTO DE MARCAS DE LUJO: EL PAPEL DE LA HISTORIA Y LA TRADICIÓN

Autor: Cecilia Pindado Sánchez

Director: María Olga Bocigas Solar

MADRID | 2025

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo evaluar si la historia y la tradición son factores imprescindibles para que una marca tenga un posicionamiento de lujo o si tan solo actúan como una ventaja competitiva entre otras variables de posicionamiento. Para ello se revisa la evolución del concepto de posicionamiento desde Ries y Trout hasta Kotler y Keller, y se precisan los conceptos de lujo y *héritage*.

La metodología combina revisión bibliográfica y documental, búsquedas en fuentes académicas, entrevistas semiestructuradas a profesionales de Chanel y Louis Vuitton, y un estudio de casos que muestra cómo ambas marcas integran su legado en estrategias actuales de autenticidad, diferenciación y deseo.

Los resultados indican que el tener y emplear el *héritage* en su posicionamiento refuerza la legitimidad y credibilidad de la marca y dificulta la réplica por parte de la competencia. No obstante, la solidez del posicionamiento depende, ante todo, de la alineación entre la promesa de valor formulada y la percepción que el público realmente construye, no siendo el *héritage* una condición necesaria para el posicionamiento de lujo, pero sí una ventaja.

Palabras clave

Posicionamiento, branding, lujo, *héritage*, tradición e historia.

Abstract

This study aims to evaluate whether history and tradition are essential factors in achieving a luxury brand positioning, or if they merely provide a competitive advantage alongside other positioning variables. To this end, the study reviews the evolution of the positioning concept from Ries and Trout to Kotler and Keller, and defines the concepts of luxury and heritage.

The methodology combines a literature review, searches of academic sources, semi-structured interviews with Chanel and Louis Vuitton professionals, and a case study showing how both brands integrate their heritage into strategies of authenticity, differentiation and desirability.

The results suggest that incorporating heritage into positioning strategies can enhance a brand's legitimacy and credibility, making it challenging for competitors to replicate. However, positioning strength ultimately depends on alignment between the formulated value proposition and the public's perception, with heritage being an advantage rather than a necessary condition for luxury positioning.

Key words

Positioning, branding, luxury, heritage, tradition, and history.

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| I. INTRODUCCIÓN | 4 |
| 1.1. Justificación del tema y objetivos..... | 4 |
| 1.2. Metodología..... | 5 |
| 1.3. Estructura | 6 |
| II. POSICIONAMIENTO | 7 |
| 2.1 Introducción | 7 |
| 2.1 Orígenes y evolución del concepto | 8 |
| 2.2 Elementos clave..... | 10 |
| 2.3 Acepciones de posicionamiento | 12 |
| III. LUJO Y HÉRITAGE | 14 |
| 3.1 Concepto de lujo | 14 |
| 3.2 El héritage y el lujo..... | 15 |
| 3.3 Marcas héritage | 17 |
| 3.4 Posicionamiento de marcas “héritage” | 19 |
| IV. ESTUDIO DE CASOS | 23 |
| 4.1 INTRODUCCIÓN | 23 |
| 4.2 EL CASO LOUIS VUITTON | 23 |
| 4.2.1 Historia de la marca | 23 |
| 4.2.2 Marca héritage | 26 |
| 4.2.3 Estrategias de posicionamiento: factores clave..... | 27 |
| 4.3 EL CASO CHANEL..... | 29 |
| 4.3.1 Historia de la marca | 29 |
| 4.3.2 Marca héritage | 32 |
| 4.3.3 Estrategias de posicionamiento: factores clave..... | 33 |
| 4.4. CONCLUSIÓN ESTUDIO DE CASOS | 36 |
| V. CONCLUSIÓN DEL TRABAJO Y DIFICULTADES | 37 |
| VI. DECLARACIÓN DE USO CHAT GPT | 40 |
| VII. BIBLIOGRAFIA | 41 |
| ANEXOS | 44 |

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del tema y objetivos

El posicionamiento de marca es uno de los pilares más estudiados del marketing, pero su aplicación específica al sector del lujo plantea interrogantes aún poco explorados, en especial cuando interviene el factor histórico. El mercado global del lujo está en constante crecimiento y vive hoy una tensión entre casas centenarias que sostienen su prestigio en el *héritage* y nuevas firmas que apuestan por la innovación y la disrupción digital. Por tanto, es una cuestión estratégica comprender hasta qué punto la historia y la tradición siguen siendo palancas esenciales o simplemente son una ventaja competitiva, tanto para las marcas consolidadas, que deben monetizar su legado sin caer en la nostalgia, como para las emergentes, que buscan construir legitimidad sin disponer de un pasado dilatado.

Desde el punto de vista académico, la investigación llena un vacío: aunque abundan estudios sobre diferenciación y *brand equity*, pocos analizan cómo el legado histórico interactúa con los elementos clásicos del posicionamiento (propuesta de valor, segmentación, simbología y experiencia) para influir en la percepción de exclusividad. Además, integrar perspectivas cualitativas (entrevistas con profesionales del sector) y cuantitativas (revisión de literatura) permite contrastar teoría y práctica, aportando evidencia empírica a un debate marcado por opiniones más que por datos.

Social y culturalmente, el interés del tema también es evidente. El consumidor postpandemia exige autenticidad, transparencia y relatos significativos; valores que las marcas de lujo históricas suelen reclamar por su herencia, pero que las nuevas generaciones de firmas intentan recrear mediante storytelling contemporáneo. Determinar si la tradición es un requisito o un acelerador influye en la manera de comunicar, fijar precios y diseñar experiencias, afectando directamente a cómo se construye el deseo y se articula el consumo aspiracional. Este trabajo, por tanto, puede resultar útil para académicos, responsables de marca o simplemente observadores e interesados, al clarificar el papel que desempeña la historia en la creación y el sostenimiento del valor del lujo en un entorno competitivo y cambiante.

A nivel objetivos, el presente trabajo tiene como propósito principal analizar el papel de la historia y la tradición en el posicionamiento de las marcas de lujo, determinando hasta qué punto estos factores son indispensables para que una marca sea percibida como de lujo. En un contexto en el que el mercado del lujo está en constante evolución y nuevas marcas emergen con propuestas innovadoras, es fundamental entender si el legado y la herencia de una firma siguen siendo elementos esenciales para construir una identidad de lujo o si, por el contrario, existen otros factores que pueden suplirlos.

1.2. Metodología

Para lograr determinar el papel de la historia y la tradición en el posicionamiento de lujo se explorará la relación entre la historia de una marca y su posicionamiento en el mercado del lujo. Para ello se combinará tanto el uso de investigación cualitativa como cuantitativa

En primer lugar, se realizará una revisión de la literatura que nos permitirá entender y definir el marco teórico de lo que es el posicionamiento de marcas de lujo, tanto el objetivo como el real y el estado de esta industria. Como parte de esta literatura estudiaremos fuentes académicas como son artículos de investigación y manuales, para definir con exactitud los conceptos, informes empresariales y fuentes secundarias obtenidas de bases de datos como EBSCO, Dialnet y Google Scholar, como pueden ser revistas de prensa especializada y académicas o libros especializados. Como *key words* para esta búsqueda se han utilizado principalmente: posicionamiento, lujo, *héritage*, tradición e historia.

En una segunda parte, pasaremos a analizar las estrategias de posicionamiento seguidas por las marcas con tradición e historia relevante de la industria de la moda y así estudiar que importancia le dan a la historia de la marca, analizando su narrativa y comunicación. Este análisis lo llevaremos a cabo mediante un estudio de casos de dos empresas, principalmente descriptivo e interpretativo, para conocer en profundidad la trayectoria e historia de estas marcas, viendo si se apoyan en estos valores en la construcción de su posicionamiento y a partir de la información de las propias webs corporativas junto con obtenida en la revisión de la literatura.

Dentro de esta segunda parte, como parte de la investigación cualitativa se realizarán entrevistas semi-estructuradas con expertos en posicionamiento y personal de marketing

de las marcas que analizaremos. Con estas herramientas estudiaremos si la tradición de una marca supone una condición necesaria para el posicionamiento de lujo, analizando las decisiones estratégicas del posicionamiento objetivo de las marcas, como emplean los valores de la marca y hasta qué punto esta narrativa contribuye a reforzar su exclusividad y prestigio.

1.3.Estructura

El trabajo se ha estructurado principalmente en dos grandes bloques. con el objetivo de ofrecer una visión integral y bien fundamentada del posicionamiento de las marcas *héritage* en la industria del lujo.

En primer bloque se centraría en establecer las bases conceptuales necesarias para poder comprender el objeto de estudio de este trabajo. En esta primera parte se analizará el concepto de posicionamiento explorando su evolución desde sus orígenes a su aplicación actual junto con las diferentes acepciones. Se examinarán las distintas perspectivas y enfoques estratégicos, junto con sus aspectos más fundamentales, para entender el foco del trabajo. Posteriormente, se abordará de una descripción detallada de los conceptos de lujo y *héritage*, fundamentales para entender el análisis. Se analizará cómo el lujo ha evolucionado, adaptándose a los cambios sociales y económicos, y cómo se diferencia de otros sectores del mercado. En conexión con lo anterior, se desarrollará el concepto de *héritage*, como pilar en la construcción de las marcas de lujo estudiando su importancia en la narrativa y su uso como estrategia de diferenciación y como puede convertirse en una ventaja competitiva.

Por último, se introducirá el concepto de marca *héritage* y se estudiará su posicionamiento. En este apartado se definirá qué caracteriza a una marca *héritage*, cómo se diferencia de otras marcas de lujo y cuál es su papel dentro de la industria. También se examinará la manera en que estas marcas comunican su legado y los factores que influyen en la construcción de su imagen y reputación.

El segundo bloque se centrará en el análisis de casos específicos, con el fin de ejemplificar los conceptos teóricos estudiados en el primer bloque. Para ello, se han seleccionado dos marcas de lujo de la industria de la moda que cuentan con una extensa historia y se estudiará si cumplen las características del concepto de marca *héritage* analizado previamente.

Se realizará una breve revisión histórica de cada marca, destacando los hitos más relevantes y los valores fundamentales que han definido su identidad a lo largo de los años. A continuación, se llevará a cabo un análisis de su posicionamiento examinando sus estrategias gracias a la información obtenida en las entrevistas con profesionales de las firmas que nos explicarán el enfoque y la manera que se ha gestionado el *héritage* en su posicionamiento.

A partir de estos análisis se extraerán conclusiones clave sobre el posicionamiento de las marcas *héritage* y su papel en la industria del lujo, proporcionando una visión crítica y fundamentada de este mercado en constante evolución.

II. POSICIONAMIENTO

2.1 Introducción

Para responder a nuestro objetivo y comprender el impacto de la historia y la tradición, es necesario analizar cómo las marcas se perciben en la mente del consumidor. No se trata solo de un logo o eslogan que sea memorable, sino de la imagen mental que el público asocia a la marca y hace que se diferencie del resto. Esta percepción es fruto de una estrategia cuidadosamente diseñada, conocida como posicionamiento, concepto que analizaremos en este primer apartado.

El posicionamiento de marca es un pilar esencial en el marketing, más incluso cuando los consumidores toman las decisiones por comparación. Para ello se deben identificar los atributos a los que los consumidores no están dispuestos a renunciar y los va a llevar a preferir y escoger una marca sobre otra. En función de estos atributos se creará el

posicionamiento, este no solo define como la marca es recordada sino también el valor que aporta y el lugar que ocupa en el mercado frente a sus competidores.

Una marca bien posicionada no solo logra destacar, sino que también construye una identidad única que la hace memorable y deseable, generando conexiones emocionales que trascienden al producto. Esta estrategia es clave para diferenciarse y presenta una estrecha relación con la segmentación, ya que conocer al público objetivo es esencial, como analizaremos más adelante.

2.1 Orígenes y evolución del concepto

Este concepto, a pesar de popularizarse en los años 80, tiene su origen en la década de los sesenta cuando el mercado comienza a saturarse. Antes de este momento, los estrategias del marketing buscaban la diferenciación basada en atributos tangibles del producto o en una publicidad más emocional.

Previamente, en los años 50, el objetivo del marketing era vender lo producido sin pensar en el trasfondo de la compra, la motivación. Theodore Levitt (2004) plantea un nuevo enfoque, conocido como Marketing Myopia, centrándose en entender las necesidades de los consumidores y adaptarse a ellas, no al revés simplemente mejorando el producto. No obstante, de momento, el foco se mantiene en la diferenciación de los productos y no en su percepción.

En la década de los 60, la publicidad se dirige a captar la atención con mensajes emocionales y memorables. De nuevo, centrándose en los atributos más tangibles del producto.

El nuevo enfoque que lleva al posicionamiento surge de la saturación del mercado de consumo. Con la creciente competencia, los productos eran cada vez más homogéneos entre ellos y las marcas pasan a necesitar algo más que un buen producto para diferenciarse. Antes del posicionamiento y el foco en la mente del consumidor surgieron otras opiniones: David Ogilvy redefinió el concepto de imagen de marca con sus palabras reafirmando su importancia, “Toda acción publicitaria forma parte de una inversión a

largo plazo en la personalidad de la marca” (Ogilvy, 1995) o Rosser Reeves con el *Unique Selling Proposition* que proponía basarse en un beneficio específico del producto que los competidores no tuviesen, que tanto ha marcado el resto de las estrategias de marketing, como lo describe Branding Strategy Insider (s.f).

El cambio llega de la mano de Al Ries y Jack Trout (2002), dos consultores quienes popularizaron el concepto de posicionamiento gracias a su libro *Posicionamiento: la batalla por su mente*, donde lo definen como “el proceso de posicionar el producto en la mente de los consumidores”. En esta obra, parten de una realidad innegable fruto de la saturación: las personas vivimos en una sociedad saturada de información, donde la sobrecarga de estímulos diaria supera la capacidad de procesarlos de forma consciente. En este contexto, las marcas deben luchar por un espacio en la mente de los clientes enfrentándose a un gran desafío: simplificar al máximo el mensaje para así destacar y permanecer en su mente, captando y reteniendo su atención (Ries y Trout, 2002).

Desde esta primera formulación, el concepto ha ido evolucionando para adaptarse al comportamiento del consumidor y al mundo digitalizado. En las décadas siguientes se amplía el enfoque para dar una mayor importancia a la personalidad de la marca y al valor de esta (especialmente para determinar su importe en fusiones y adquisiciones de empresas). **David Aaker** fue uno de los primeros autores en estudiar el valor de marca en su obra *Managing Brand Equity* (1991) lo define como “un conjunto de activos y pasivos vinculados necesariamente a la marca, su nombre y/o símbolo, que añaden o sustraen valor a los productos y/o servicios intercambiados a los clientes de una empresa”, estos activos de los que habla Aaker serían lealtad, notoriedad y las asociaciones de marcas de los que hablaremos más adelante, pero su gestión es fundamental para el posicionamiento de la compañía en el mercado.

Otro concepto muy interconectado que merece una mención es la identidad de la marca. Este concepto en palabras del profesor Kapferer, engloba el conjunto único de asociaciones que expresan lo que una marca representa y promete a los consumidores (Kapferer, 2019. Citado por Duarte, A. et al. 2024). La principal diferencia reside en que la identidad es lo que la marca es, como se define a sí misma y el posicionamiento como se diferencia de los competidores en la mente del consumidor, destacando sus características más relevantes (Duarte, A. et al. 2024). La identidad constituye la fuente

para el posicionamiento y es esencial para que este sea sólido, asegura Keller (2013) en su modelo de *Brand Equity* (Duarte, A. et al. 2024).

Kotler y Keller en 2016 definieron posicionamiento como “la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado”. En su opinión, un buen posicionamiento es la pauta que deben seguir las estrategias de marketing de la marca y el resto de las decisiones que tomen, sirviendo de hilo conductor. Asimismo, para ser exitoso, debe ser aspiracional, “tener un pie en el presente y otro en el futuro” (Kotler y Keller, 2016), lo cual desarrollaremos a continuación y será clave para entender donde encaja la historia de la marca en el posicionamiento.

2.2 Elementos clave

Como comentábamos, Kotler y Keller (2016) señalan que un posicionamiento efectivo implica diseñar una oferta y una imagen que ocupen un lugar distintivo en la mente del público objetivo. Este proceso no es sencillo, ya que requiere integrar múltiples elementos que, en conjunto, permiten a una marca destacar y generar conexiones con sus clientes.

Uno de los pilares fundamentales del posicionamiento de marca es la **propuesta de valor**, que representa la promesa central que la marca hace a sus consumidores, teniendo en cuenta el valor, los beneficios y la solución que ofrece. Para que sea efectiva, la propuesta debe ser clara, relevante y sostenible en el tiempo (Kapferer, 2012), ya que es la base sobre la cual los consumidores escogen una marca sobre otras. Una propuesta de valor bien definida no solo comunica qué ofrece la marca, sino también por qué es la mejor opción en el mercado.

Otro aspecto clave es la **diferenciación**, lo que le permite a la marca destacar en un mercado competitivo frente a sus competidores. Según Porter (1985), la diferenciación permite a las empresas alcanzar una ventaja competitiva sostenible al ofrecer características únicas que agregan valor al consumidor. Estas características pueden ser funcionales, como la calidad superior o la tecnología avanzada, o emocionales, como los valores y el estilo de vida asociados a la marca. La diferenciación, sin embargo, no se limita únicamente al producto, sino que también puede extenderse a otros aspectos como

la experiencia del cliente, el servicio postventa o la narrativa de la marca, todos ellos influyen en la percepción del consumidor.

Para que el posicionamiento sea exitoso, es esencial definir y comprender al **público objetivo**. Solomon et al. (2016) destacan la importancia de segmentar el mercado para identificar a los consumidores más adecuados y personalizar las estrategias en función de sus necesidades, valores y comportamientos de compra. Variables como la demografía, la psicográfica y la geográfica influyen directamente en cómo una marca es percibida y qué tan relevante resulta para su audiencia.

Para Ries y Trout (2002), analizar el **entorno competitivo** es crucial para el posicionamiento, más concretamente, no solo conocer qué quiere el cliente sino analizar la percepción que tienen sobre el resto de competidores y así encontrar un espacio dentro de su mente que sea único para su marca. Esto implica identificar qué atributos o valores están ya ocupados o saturados por otras marcas y descubrir oportunidades para destacar y diferenciarse.

En la construcción del posicionamiento, es esencial integrar tanto **elementos tangibles como intangibles**. Aaker (1996) aclara que los tangibles incluyen principalmente el producto en sí, su calidad, precio, distribución y diseño, mientras que los intangibles abarcan desde la identidad de marca, la comunicación publicitaria a las asociaciones emocionales con la audiencia, entre otros. Las marcas más exitosas logran cohesionar ambos aspectos para ofrecer una experiencia única y memorable.

Keller (2013) enfatiza que la **coherencia** en la comunicación es esencial para reforzar el mensaje y evitar confusión en los consumidores, manteniendo y creando un posicionamiento sólido. Las marcas deben mantener una narrativa consistente en todos los puntos de contacto con el consumidor, desde la publicidad hasta la experiencia en tienda y la interacción en redes sociales. Esta uniformidad también debe traducirse en autenticidad y fidelidad a los valores de la marca.

Estos **valores** también representan un papel importante en el posicionamiento ya que definen la identidad de la empresa y guían tanto el comportamiento interno como externo. No solo reflejan la cultura corporativa, sino que también los consumidores los perciben como un indicador de la autenticidad y coherencia de la marca.

Según Viñarás et al. (2015), las empresas ya no solo venden productos y servicios, sino que también comunican sus valores como estrategia para generar confianza y conexión emocional con su público. Estos autores también lo perciben en la publicidad corporativa, ésta ya no solo se basa en los beneficios funcionales del producto, sino también en la capacidad de transmitir valores compartidos con su audiencia. Estos valores permiten crear un vínculo con los consumidores al apelar a sus emociones, siempre que exista coherencia con lo que se transmite y lo que hace la marca. De lo contrario, se puede crear desconfianza e incluso rechazo.

Finalmente, el posicionamiento de marca, manteniendo esa coherencia, no debe ser estático, sino **adaptativo y evolutivo**. Kapferer (2012) destaca que las marcas deben ser flexibles sin perder su identidad central. Esta capacidad de adaptación permite a las marcas mantenerse relevantes en un entorno cambiante y competitivo. Volviendo a las palabras de Kotler y Keller (2016) un buen posicionamiento debe “tener un pie en el presente y otro en el futuro”.

En definitiva, podemos decir que este proceso estratégico que es el posicionamiento requiere de múltiples factores que permiten construir una identidad distintiva y relevante en la mente del consumidor. Estos elementos que venimos de explicar, la diferenciación, la propuesta de valor, la coherencia en la comunicación, los valores y la capacidad de adaptación son fundamentales para consolidar una marca fuerte y competitiva en el mercado. Un buen posicionamiento no solo permite destacar en entornos saturados sino también construir una conexión emocional duradera con el cliente garantizando el éxito a largo plazo.

2.3 Acepciones de posicionamiento

Como hemos visto, el concepto de posicionamiento ha sido ampliamente abordado a lo largo de los años como un elemento clave en la estrategia de marca. Más allá de una mera ubicación competitiva, el posicionamiento define el modo en que una marca desea ser percibida y recordada por su público objetivo. Como afirman Ries y Trout (2002), “posicionar no es algo que se le hace al producto, sino algo que se hace en la mente del consumidor”. Para comprender su complejidad, distinguimos dos acepciones complementarias: el posicionamiento objetivo, ligado a la intención estratégica de la marca, y el posicionamiento real, que remite a la percepción real del consumidor.

En primer lugar, hablamos del posicionamiento objetivo, el cual podemos definirlo como aquel que construye la marca para ser percibido de determinada manera por el consumidor y coincida con la identidad con la que quiere ser asociado. Implica una construcción consciente y dirigida por parte de la marca, mediante acciones como la definición de atributos clave, la comunicación de valores diferenciadores, el diseño de campañas publicitarias, o la elección de embajadores que encarnen su esencia. Esta idea se asemeja con la noción de identidad de marca, que comentábamos con anterioridad, propuesta por Kapferer, quien subraya que la identidad actúa como la cara controlable de la marca (Kapferer, 2008). Del mismo modo, Janonis et al. recuerdan que la identidad es “el conjunto de asociaciones que la empresa desea mantener” y constituye la base para cualquier estrategia de posicionamiento objetivo (Janonis, V. et al. 2007).

Por otro lado, el posicionamiento real o actual, hace referencia al lugar real que ocupa una marca o producto en la mente del consumidor, en relación con otras referencias existentes en el mismo mercado, “quien creen los consumidores que somos” (Mora. F & Schupnik. W. 2001). Es una percepción construida no solo a partir de los mensajes emitidos por la marca, sino también por las experiencias personales, las opiniones, la comparación con competidores, y las asociaciones simbólicas que cada individuo realiza con la marca. Keller refuerza este enfoque en su modelo de *Brand Equity*, según el cual el verdadero poder de la marca reside en “lo que los clientes han aprendido, sentido, visto y oído” a lo largo del tiempo (Hawker, K. 2009). Este tipo de posicionamiento es, por tanto, menos controlable por la empresa y más volátil, ya que depende del entorno, del contexto cultural y de las expectativas del público objetivo.

Por ello, mientras el posicionamiento objetivo responde a qué es y qué ofrece la marca, el posicionamiento real responde a qué significa la marca para el público. Una estrategia de marketing buscará alinear estos dos conceptos, de modo que la percepción del consumidor de la marca coincida lo más posible con la realidad que ofrece la empresa y quiere que se le asocie. En la práctica, esto implica que la compañía debe comunicar de forma coherente sus valores y atributos para que el consumidor perciba la marca tal y como esta desea ser percibida, ya que “la percepción es la verdad dentro del individuo” (Mora. F. & Schupnik. W. 2001). Esta coherencia hace que el posicionamiento sea claro y sólido, de lo contrario podría hacer que la marca se debilite generando desconfianza e incoherencias.

III. LUJO Y HÉRITAGE

3.1 Concepto de lujo

Para abordar el posicionamiento de marcas de lujo, es fundamental comenzar por comprender el concepto mismo de lujo. Entenderlo es esencial ya que, como se explicará a continuación, el lujo no solo se asocia con productos de alta calidad y exclusividad, sino que también implica una serie de valores y emociones que influyen en la percepción de los consumidores. En el contexto del posicionamiento de marca, asentar esta base nos permitirá analizar cómo las marcas aprovechan su legado para crear una identidad distintiva en el mercado.

El lujo puede definirse como “algo caro que no es necesario pero que te da placer.” O “es una gran comodidad, especialmente en un entorno bello y caro.” (Collins Dictionary, s.f), por otro lado, la Real Academia Española (s.f.) lo define como “Abundancia de cosas o de medios”. Sin embargo, más allá de su valor económico, el lujo implica una serie de atributos esenciales que lo hacen único y hace que despierte emociones y valores en sus consumidores. Su percepción está muy relacionada con lo exclusivo y lo difícil que es conseguirlo. La producción limitada, los largos tiempos de espera y la distribución selectiva hacen que su valor percibido aumente. Además, los productos de lujo se caracterizan por la alta calidad de sus materiales, su diseño excepcional y una manufactura impecable. Esto implica un gran esfuerzo y un proceso de producción detallado, lo que garantiza su durabilidad y una estética perfecta. Pero el lujo va más allá de lo funcional: ofrece un sentido de estatus, prestigio y pertenencia a un grupo exclusivo, satisfaciendo necesidades emocionales y psicológicas más que físicas. Como decía la misma Coco Chanel “el lujo es una necesidad que nace donde la necesidad acaba” (citado en Millán, D. 2014). No se limita a un objeto, sino que abarca una experiencia sensorial y emocional donde el disfrute y el placer personal son fundamentales en su consumo, diferenciándolo del simple esnobismo o la ostentación (Wirtz et al. 2020. Aydin y Dimitrova 2019).

Este concepto ha cambiado significativamente a lo largo de la historia. En la antigüedad, civilizaciones como la romana asociaban el lujo con la opulencia y el exceso, en ocasiones, incluso, con una connotación negativa de decadencia al asociarse con la

codicia y otros vicios (McNeil & Riello, 2016, citado en Dryl, W. 2022). Durante siglos, fue un privilegio exclusivo de la aristocracia, que utilizaba bienes y colores ostentosos para demostrar su estatus social y poder. Con el paso del tiempo, el lujo ha atravesado un proceso de democratización, volviéndose accesible a un público más amplio gracias a la globalización e industrialización. No obstante, esta ampliación del mercado no ha eliminado su función esencial de diferenciar y estratificar socialmente, sino que ha transformado la forma en que se percibe y se consume (Kapferer y Bastien 2009).

Para estos nuevos consumidores, el lujo representa una vía para proyectar una identidad y diferenciarse del resto (Kapferer y Bastien 2009). Respondiendo así a necesidades psicológicas como la autoestima, la autoexpresión y la búsqueda de reconocimiento. Al mismo tiempo, permite a las marcas generar aspiraciones y construir una imagen de exclusividad que refuerza su valor simbólico. Volviendo así a su papel en la estratificación social, como ocurría con la aristocracia. Kapferer lo explica diciendo “el lujo convierte la materia prima que es el dinero en un producto culturalmente sofisticado que es estratificación social”. Pero también recuerda que es importante no olvidar el componente personal del lujo, ya que sino se convierte en simple esnobismo y provocación (Kapferer & Bastien 2009).

3.2 El *héritage* y el lujo

El término *héritage*, lo que en español se podría traducir por “herencia” o “patrimonio” históricamente se relacionaba con los bienes que hereda la familia. Tradicionalmente se limitaba a las posesiones materiales, y no es hasta el siglo XX que el término se amplía abarcando tanto expresiones tangibles como intangibles.

Aunque *héritage* puede ser traducido por “historia”, presentan ciertas diferencias, como explica Lowenthal (1998. Citado en Urde, M. et al. 2007), la "historia" tiende a centrarse en la explicación objetiva del pasado, abordándolo como algo lejano mientras que el *héritage* aclara el pasado reinterpretándolo para hacerlo relevante en el presente y, a su vez, proyectarlo hacia el futuro. En otras palabras, podríamos afirmar que la historia se estanca en los hechos del pasado mientras el *héritage* contempla no solo el pasado sino también el presente y futuro. Esta conexión es lo que permite utilizarlo como herramienta estratégica dentro de las marcas como explicaremos a continuación.

Dentro de una marca de lujo, desempeña un papel crucial en la construcción de su identidad y en la capacidad para generar valor percibido (Dryl, W. 2020). No se trata únicamente de contar con una larga trayectoria, sino de cómo esa historia se integra en la esencia de la marca y se comunica de manera efectiva (Kapferer y Valette-Florence, 2016). La autenticidad y el prestigio, que nacen de un legado sólido, permiten que la marca se diferencie en un mercado saturado y en constante evolución.

En un entorno donde los consumidores buscan cada vez más confianza y transparencia, el *héritage* se convierte en un pilar de autenticidad, siendo un factor determinante en la percepción de exclusividad y calidad. La capacidad de una marca para demostrar su compromiso con la excelencia a lo largo del tiempo de forma continuada refuerza la credibilidad de sus productos y aumenta su atractivo. Es un factor que genera confianza a los clientes y fomenta la lealtad, ya que los consumidores no solo compran un objeto o un servicio, sino que también la historia y el significado que esta representa (Dryl, W. 2020).

El *héritage* también es un poderoso generador de valor simbólico y emocional. Más allá del precio y la calidad, los productos de lujo, como se ha mencionado, evocan emociones, recuerdos y aspiraciones. La historia de una marca puede transmitir sensaciones de nostalgia, exclusividad y prestigio, permitiendo a los consumidores sentirse parte del linaje o la tradición de la marca. Este vínculo emocional es clave en la construcción del *brand equity*, ya que transforma la compra en una experiencia significativa y refuerza la conexión del cliente con la marca (Kapferer y Bastien 2009, Kapferer y Valette-Florence 2016).

En el sector del lujo, altamente competitivo, el *héritage* es un factor diferenciador. Mientras que muchas marcas pueden ofrecer productos de alta calidad, pocas pueden respaldarlos con un legado histórico auténtico (Kapferer & Valette-Florence 2016). Construir una narrativa en torno a la historia de los fundadores, hitos históricos y valores distintivos de la marca contribuye a su singularidad. Este contexto se convierte en un activo estratégico que refuerza la percepción de exclusividad y permite justificar precios premium basados en la tradición y el saber hacer transmitido de generación en generación (Kapferer & Bastien 2009).

Es fundamental comprender que el *héritage* no es un elemento estático; debe evolucionar y adaptarse a los nuevos tiempos sin perder su esencia. Las marcas de lujo enfrentan el reto de equilibrar su legado con la innovación, para mantenerse relevantes y atractivas para las generaciones futuras. Si bien la historia aporta autenticidad y distinción, la capacidad de reinterpretarla y proyectarla hacia el futuro es lo que asegura su continuidad en el mercado del lujo (Dryl, W. 2020).

3.3 Marcas héritage

Matt Urde, Stephen Greyser y John M.T Balmer (2007), profesores de distintas prestigiosas universidades, entre ellas Harvard Business School estudiaron el concepto de *héritage* dentro de la empresa y aplicado a la marca, lo definen como: “la dimensión de la identidad de una marca basada en su historia, longevidad, trayectoria, valores y la creencia de que la historia es importante”. Estos autores entendían que una marca *héritage* es aquella que basa su posicionamiento y propuesta de valor en su herencia e historia como pilar fundamental, empleándolo para construir su identidad y diferenciarse en el mercado (Urde, M. et al, 2007).

Es importante, no obstante, establecer una distinción clara entre una marca con *héritage* y una marca que simplemente posee una historia. Como ilustran Urde, M. et al. (2007), al comparar dos reconocidas relojeras, Patek Philippe y Tag Heuer, ambas cuentan con una larga trayectoria, pero solo Patek Philippe puede considerarse una marca *héritage*, ya que ha hecho de su historia un componente central de su identidad y posicionamiento, destacando constantemente su legado. En cambio, Tag Heuer, a pesar de tener una historia relevante, no la utiliza como eje de su estrategia de marca. Como afirman los autores: “Todas las marcas tienen historia. Algunas marcas tienen tradición. Y unas pocas han convertido su tradición en un valioso activo corporativo”.

Estos tres autores establecen las características que debe tener una marca para ser considerada *marca héritage*, que a continuación analizaremos:

En primer lugar, hablan de “*Track Record*”, lo que se podría traducir como historial o trayectoria, en el sentido de que la marca ha sabido mantenerse a lo largo de los años y siempre siendo fiel a sus valores.

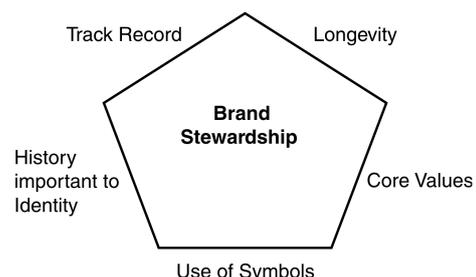


Figura 1: Características Brand heritage. Fuente: Corporate brands with a heritage. 2007

Esto otorga a la marca credibilidad y confianza frente a sus consumidores y a su vez crea ciertas expectativas de mantener ese historial. Sostener una reputación en el tiempo ayudará a ser percibida como auténtica y sólida (Urde, M. et al 2007).

En segundo lugar, hablamos del concepto “*Longevity*”, longevidad. Como se ha mencionado el tener una historia no convierte automáticamente en una marca *héritage*, pero sí representa un primer paso en esa dirección. Aunque no se establece una cifra exacta sobre cuántos años son necesarios para que una marca se considere longeva, se sugiere que puede empezar a serlo tras una o dos generaciones, donde la marca haya sabido mantenerse relevante en el tiempo y superar las tendencias pasajeras (Urde, M. et al 2007). Una larga permanencia en el mercado sugiere al consumidor una capacidad constante de satisfacer sus necesidades a lo largo del tiempo (Dryl, W. 2022). La longevidad a su vez contribuye a desarrollar atemporalidad, cualidad que en palabras de Bernard Arnault, CEO del grupo LVMH, es muy valiosa en las marcas de lujo, pero que puede tardar décadas en desarrollar (Wetlaufer, S. 2001, citado en Urde, M. et al., 2007).

En tercer lugar, “**Core Values**”. La preservación constante de unos valores centrales que inspiran el funcionamiento de la marca constituye un aspecto esencial del *héritage*, actuando como hilo conductor que conecta el pasado con el futuro de la compañía. Estos valores han de inspirar tanto de manera externa como interna, no solo guían la gestión de la marca, sino que establecen la conexión con el consumidor (Urde, M. et al 2007).

En cuarto lugar, el uso de **símbolos**. El *brand héritage* a menudo se asocia con símbolos que plasman su identidad. Estos símbolos como logotipos, emblemas o íconos no solo permiten identificar la marca, sino que también refuerzan su narrativa histórica, llegando incluso a tener un significado propio. Como ejemplo, mencionan el icónico azul de la joyería Tiffany o el clásico patrón de Burberry (Urde, M. et al 2007).

Por último, como se ha señalado a lo largo del trabajo, la marca debe convertir su **historia** en un elemento central de su identidad, construyendo su estrategia a partir de su origen, pero con proyección hacia el futuro. En este sentido, resulta especialmente pertinente la afirmación de Kotler y Keller: “un buen posicionamiento tiene un pie en el presente y otro en el futuro”. Para lograrlo, es imprescindible que la historia forme parte de la identidad de marca y sirva como guía en la toma de decisiones estratégicas.

Esta capacidad para transformar el legado en un activo corporativo valioso permite no solo diferenciarse en el mercado, sino también construir una conexión emocional con los consumidores de una forma más profunda y a su vez la posibilidad de fomentar el compromiso interno entre los empleados (Urde, M. et al. 2007).

3.4 Posicionamiento de marcas “*héritage*”

Las marcas *héritage*, como se ha ido mencionando, adoptan un posicionamiento de marca basado fundamentalmente en su historia, sus valores centrales y el reconocimiento de su pasado como un activo estratégico, distinguiéndolas del resto en el mercado. Esta estrategia se apoya en la autenticidad, la credibilidad y la conexión emocional con el consumidor, estableciendo un vínculo basado en esta herencia.

Este posicionamiento es posible gracias a la longevidad y trayectoria de las marcas que funciona como prueba tangible de su legitimidad y autenticidad. Esto se asocia también con una mayor calidad y conocimiento del oficio, generando mayor confianza y seguridad en los productos (Dryl. W 2022, Urde, M. et al 2007). La historia no solo es un recurso de marketing sino un activo que permite proyectar una imagen de fiabilidad y experiencia.

En el sector del lujo, esta autenticidad adquiere mayor valor, ya que su exclusividad no solo se basará en el producto y en su precio, sino también en su historia y significado con el paso de los años. Esta permanencia transmite un mensaje de continuidad y relevancia intergeneracional. Esto resulta especialmente atractivo en un mundo donde las marcas emergentes buscan captar la atención de los consumidores de manera efímera, mientras que las marcas *héritage* pueden respaldar sus promesas con una historia consolidada, y a largo plazo (Dryl. W 2022, Urde, M. et al 2007).

Esta filosofía se convierte en punto de conexión con los consumidores creando una identidad basada en principios sólidos y atemporales que definen el compromiso de la marca. Además, para gestionar el *héritage* es necesaria la comprensión de los valores y fomentarlo también de manera interna aumentando el compromiso y propósito dentro de la organización (Marino y Montera, 2019, Urde, M. et al 2007).

En el lujo, estos valores no solo refuerzan la identidad de las marcas, sino que justifican su posicionamiento premium y, al enfatizar su historia y logros pasados, se posicionan como únicas, con una propuesta de valor distintiva que sea difícil de replicar por sus competidores (Urde, M. et al 2007). La percepción de lujo está, también, directamente relacionada con el nivel de conocimiento y admiración que genera la marca. Como afirmó el ex-CEO del Grupo Kering, Polet (2009): "Nos dedicamos a vender sueños". Este enfoque es clave en la estrategia de comunicación de las marcas de lujo, ya que no solo venden productos, sino aspiraciones y emociones (Kapferer & Valette-Florence 2016).

Las marcas de lujo utilizan diversas estrategias para comunicar su *héritage* y mantener viva su relevancia. La celebración de aniversarios y eventos históricos permite reafirmar su legado, mientras que la reinterpretación de diseños icónicos adapta su historia a los gustos contemporáneos sin perder su esencia (Urde, M. et al 2007). El pasado año hemos visto como Louis Vuitton ha recuperado una de sus campañas más famosas “*Core Values*” que refleja sus valores principales, esta vez de la mano de los tenistas Rafael Nadal y Roger Federer (ver Imagen 1). El *storytelling* es una estrategia que no se centra solo en el producto sino en la visión de los fundadores, los hitos y la evolución de la marca manteniendo la esencia. La narrativa también ayuda a humanizar la marca, creando una conexión emocional con el origen (Dryl, W. 2022) En esta campaña se refuerza los valores de una marca como Louis Vuitton reflejando su legado y la importancia del viaje como parte del ADN de la firma y su *storytelling*.

Otra herramienta que utilizan estas marcas son los símbolos, logos y diseños icónicos que refuerzan su identidad visual al facilitar su reconocimiento a lo largo de los años, pero también funcionan de ancla entre el pasado y el presente (Urde, M. et al 2007). A su vez con colaboraciones con artesanos y talleres tradicionales destacan el *savoir-faire* que ha caracterizado a las marcas a lo largo del tiempo, reforzando su imagen de autenticidad y calidad. Además, la creación de museos y exposiciones, como es el Gucci Garden en Florencia permite a los consumidores sumergirse en su universo, comprendiendo la evolución de la marca y fortaleciendo su conexión con ella (Dryl, W. 2022).

Como se ha mencionado, el *héritage* es un activo estratégico difícil de imitar por el resto de los competidores del mercado, lo que supone una barrera de entrada y una ventaja competitiva dentro de este mercado tan competitivo (De Wit & Meyer, 2010 citado en Marino y Montero, 2019). Esta exclusividad se refuerza a través de estrategias que

controlan el acceso a los productos y que cada vez más marcas lo hacen. Un ejemplo es Hermés, donde para adquirir su icónico *Birkin* o *Kelly* es necesario apuntarse a una lista de espera, realizar varias compras en la casa y decidan “ofrecerte” un bolso, no basta con tener dinero, hace falta una relación con la marca. Esta estrategia no solo mantiene la percepción de exclusividad, sino que refuerza el deseo de los consumidores.

A diferencia del mercado de consumo, en el lujo no dictan la oferta y la demanda, son las propias marcas quienes dictan las normas buscando ser único y no tanto la comparación. No obstante, como afirman Kapferer y Bastien (2009) “hay dos formas de entrar en quiebra: no escuchar al cliente y también escucharlo demasiado”. En cierta medida, las casas de lujo buscan dominar al cliente, no buscan una igualdad con él, así poder preservar ese aura de misterio y exclusividad aumentando el deseo por la marca, lo que en otras industrias sería considerado negativo. El objetivo de la publicidad no va a ser vender, sino crear deseo y mantenerlo, “no se puede aspirar algo que se desconoce” (Kapferer & Bastien, 2009), esta frase subraya la importancia de visibilizar el universo simbólico de la marca para despertar así aspiraciones profundas en el consumidor. Volviendo a la cita de Polet (2009): “Nos dedicamos a vender sueños” (Kapferer & Valette-Florence 2016).

Si bien estas marcas basan sus estrategias en su historia y herencia, gran parte de su éxito radica en su capacidad para equilibrar tradición e innovación. Es igual de importante preservar y mantener ese legado como reinterpretarlo para las nuevas generaciones haciendo que se mantenga relevante sin perder su esencia (Urde, M. et al 2007, Marino & Montera, 2019). Esto se ha visto desde en colaboraciones con diseñadores contemporáneos a espacios en el metaverso como el museo digital de Gucci, “Gucci Vault Land” (Moore, K. 2022)

En definitiva, el posicionamiento de las marcas *héritage* se basa en la autenticidad, la longevidad, los valores fundamentales y la exclusividad. Su éxito proviene de su capacidad para contar su historia y conectar emocionalmente con los consumidores, generando un sentido de pertenencia y reforzar su estatus aspiracional.

En el sector del lujo, este posicionamiento se intensifica mediante estrategias que crean deseo a través de la escasez, la exclusividad y la comunicación de su legado. Como resultado, estas marcas no solo venden productos, sino que ofrecen experiencias y

símbolos de distinción que perduran a lo largo del tiempo, consolidando su relevancia en un mundo en constante cambio.

IV. ESTUDIO DE CASOS

4.1 INTRODUCCIÓN

En este bloque aplicamos la teoría que venimos de exponer para responder a la pregunta de investigación: examinamos cómo dos casas centenarias, Louis Vuitton y Chanel, transforman su legado en estrategias de posicionamiento hoy. La elección de estas dos marcas se debe a ser dos de las marcas de lujo más emblemáticas y cuya trayectoria refleja la importancia de la historia, como se analizará a continuación. Ambas marcas han sabido construir un legado sólido manteniendo su identidad a lo largo de los años, pero adaptándose a los cambios, convirtiéndose en referentes ideales para comprender cómo influye estratégicamente la historia en la percepción de una marca de lujo. Además, se ha podido contar con acceso a información de primera mano dentro de ambas marcas.

A través de una breve revisión histórica y del análisis de sus decisiones creativas, comerciales y narrativas, contrastamos si estas marcas emplean el *héritage* en sus estrategias. Asimismo, contaremos con la información obtenida en entrevistas en profundidad, como adelantábamos, a dos profesionales de las compañías. Esta herramienta es idónea para nuestro trabajo, ya que nos permite conocer información directa, matices, experiencias y opiniones de los expertos. A diferencia de otros métodos, esta técnica ofrece la posibilidad de obtener información detallada y contextualizada sobre aspectos determinantes como puede ser la construcción del posicionamiento o el valor simbólico de la herencia que sería complicado de abordar con otros métodos. Además, permite que surjan ideas o temas no previstos que pueden enriquecer el análisis y contribuir a una comprensión más profunda de la pregunta de investigación. El objetivo es obtener evidencias que aporten claridad al debate central de este trabajo: determinar si el *héritage* constituye una condición necesaria para un posicionamiento de lujo o si es simplemente una ventaja competitiva.

4.2 EL CASO LOUIS VUITTON

4.2.1 Historia de la marca

Louis Vuitton como marca nace en 1854 como fabricante de baúles para la aristocracia. No obstante, no se puede hablar de la marca sin mencionar quién era Louis Vuitton. El fundador de la marca nació en Archay, Francia y con tan solo 14 años emprendió un viaje a la capital donde consiguió convertirse en aprendiz de un fabricante de baúles, los conocidos como *layetiers* como hijo de carpintero dominaba la madera y en solo 10 años consiguió convertirse en un experto e incluso trabajó de “empaquetador” para aristócratas y emperatrices viajando por todo el país.

En 1854 crea su propio taller en Rue Neuve des Capucines junto a las casas de alta costura. Rápidamente se dio a conocer gracias a su idea de baúles planos que resultaban más fácil de apilar que los tradicionales abovedados y venían recubiertos con una lona que resultaba elegante a la vez que impermeable, este material se convirtió en distintivo de la casa. Poco a poco su negocio y éxito fue creciendo, convirtiéndose en proveedor de equipaje de las familias reales y aristocracia de toda Europa e incluso África. No solo destacaba por su idea sino también por la calidad de los materiales y el trabajo artesanal (FundingUniverse, 2000).

Tanto es así que para evitar que sus diseños fuesen copiados diseñó diferentes estampados en la lona, registrando en 1888 el tan conocido *Damier* (ver Imagen 2). Tras la muerte de Louis en 1892, su hijo George queda al mando del negocio, quien en honor a su padre y para dificultar las constantes imitaciones diseña un patrón más complicado, creando el icónico *Monogram* con las iniciales de su padre y diferentes flores (ver Imagen 3), que le ha permitido diferenciarse hasta día de hoy.

La expansión internacional no tardó en llegar, aumentando su presencia en ciudades por todo el mundo. Con la llegada de la Primera Guerra Mundial sus fábricas pasaron a colaborar produciendo camillas para el frente hasta que se complicó el obtener materiales. Adentrados en el siglo XX la economía mejoró y con ella la vuelta de sus clientes, pero no duró mucho, ya que, con la llegada de la Segunda Guerra Mundial, muchas fábricas y tiendas tuvieron que cerrar. En la postguerra se trató de reconstruir el negocio.

Llegado el centenario de la marca, esta había recuperado su éxito, sacando hasta 25 modelos al año adaptándose a los nuevos modelos de viaje. Con su renovado éxito volvieron las falsificaciones, especialmente en el territorio asiático, y la respuesta de la

firma fue llevar el verdadero Louis Vuitton a Asia abriendo una tienda en Tokio acompañada de una gran inversión en publicidad.

En 1977 el yerno de Gaston Vuitton se hace cargo de la compañía, multiplicando los beneficios y destinándolos a seguir expandiendo y diversificando su oferta, llevando a su salida a bolsa en 1984. Los años siguientes fueron años de éxito: Louis Vuitton se convirtió en el patrocinador de la copa de América de regata, se crea la Fundación Louis Vuitton y se realizan numerosas innovaciones en sus fabricas.

En 1987 llega la fusión con la casa de champán Mœt-Hennessy, creando el conglomerado LVMH, lo que aportó nuevos recursos financieros y oportunidades de expansión. Desde 1989 ha sido gestionado por su actual director Bernard Arnault, con un objetivo claro: “hacer de LVMH el líder mundial del lujo” (LVMH. s.f.)

Desde finales del siglo XX la casa entró en el mundo de la moda *prêt-à-porter*. En 1997 se nombró a Marc Jacobs director creativo, marcando el inicio de colecciones de ropa y complementos masculinos y femeninos. Jacobs mantuvo los clásicos lienzos *Monogram* mientras incorporaba colaboraciones artísticas (con Stephen Sprouse, Takashi Murakami, Richard Prince, etc.) que modernizaron la imagen de la marca. En 2013, tras la salida de Jacobs, Nicolas Ghesquière asumió la dirección artística, aportando influencias contemporáneas y referencias asiáticas que dieron a Louis Vuitton una dimensión fresca. En el área de moda masculina, tras el relevo de Kim Jones, en 2018 se incorporó Virgil Abloh como director creativo. Abloh fusionó el lujo con la *streetwear*, renovando clásicos de la marca en clave urbana, lo que llamaba “Maintainamorphosis”. En 2023 el músico y diseñador Pharrell Williams fue anunciado como nuevo director creativo de la línea masculina, abriendo un nuevo capítulo creativo (Entrupy, 2023).

A lo largo de los años, Louis Vuitton ha sabido conservar su esencia ligada al viaje y la artesanía, al mismo tiempo que ha incorporado nuevas tendencias para mantenerse actual. La marca no solo ha ampliado su presencia global con nuevas boutiques, sino que también ha colaborado con diseñadores contemporáneos para conectar con públicos más diversos. Además, ha diversificado su catálogo, incluyendo perfumes, joyería de alta gama y moda, consolidándose como una casa de lujo integral. Concluyendo, Louis Vuitton ha pasado

de ser un referente en equipaje exclusivo a convertirse en una firma de moda global, combinando con acierto su *héritage* con la innovación, el arte y la cultura contemporánea.

4.2.2 Marca héritage

Una vez establecido el contexto de la marca, siguiendo el esquema y las características establecidas por Urde, Greyser y Balmer (2007) en el apartado 3.3.: *track record*, longevidad, unos valores centrales, el uso de símbolos y la historia como parte de su identidad. Se analizará si Louis Vuitton sería considerada una marca héritage.

En primer lugar, *track record*. Como se ha visto en la historia de la marca, Louis Vuitton ha mantenido una trayectoria constante desde su fundación en 1854, fiel a sus valores de calidad, elegancia e innovación. Desde sus inicios como empresa familiar fabricante de baúles ha mantenido su reputación otorgando credibilidad y confianza a sus clientes y manteniendo su compromiso con la artesanía y exclusividad hasta su expansión como imperio en el mundo de la moda y del lujo (Fibre2Fashion, 2024).

Con más de 170 años de historia, Louis Vuitton supera ampliamente el criterio de **longevidad**. No solo ha aguantado el paso de los años, sino que también ha sabido mantenerse relevante generación a generación adaptándose tanto a los cambios en la sociedad como a las tendencias, sin perder su esencia.

Como **valores centrales**, hemos visto que destacan la excelencia, la innovación y la elegancia, que han conseguido guiar la trayectoria y estrategias de la marca tanto interna como externamente. Además de mantener su compromiso con la artesanía y la calidad en todo lo que hacen. No obstante, el valor que más destaca sería la innovación, tanto en sus productos como en su comunicación, lo que le ha permitido llegar a su éxito actual, pero manteniéndose fiel a su esencia y el resto de valores.

En cuanto al uso de **símbolos**, se puede decir que el icónico monograma ha adquirido significado propio siendo uno de los más reconocidos en el mundo del lujo. No solo nos permite identificar sus diseños, sino que a su vez refuerza su narrativa histórica por su

significado en la marca, en honor al fundador, pero también su papel en la lucha contra las falsificaciones (Sonnier, N. (s.f.)).

Por último, se puede afirmar que Louis Vuitton utiliza su **historia como un elemento de su identidad** al definir su estrategia en base a su origen, el viaje. La marca ha sabido adaptarse a los cambios y a la evolución en los viajes, pero manteniendo su relevancia en el mercado colaborando con diferentes artistas y diseñadores contemporáneos conservando su liderazgo en las tendencias (Jess, 2024).

Por todo ello, se puede afirmar que Louis Vuitton cumple las características para ser considerada una marca *héritage*, haciendo de su *héritage* un activo clave para su éxito que continuará guiando la toma de decisiones futuras y siendo un aspecto diferenciador e inimitable.

4.2.3 Estrategias de posicionamiento: factores clave

Una vez realizada la revisión histórica de Louis Vuitton, marca del grupo LVMH, conociendo sus hitos y valores más relevantes, junto con la información aportada por la entrevista a Santiago Asensio, director de comunicación de Louis Vuitton, pasaremos a analizar las principales estrategias de posicionamiento identificadas en este estudio y el papel del *héritage* en la marca. En el caso de Louis Vuitton, la estrategia de posicionamiento descansa en 4 grandes factores que se refuerzan entre sí.

1. Autenticidad artesanal

En primer lugar, se puede afirmar que el prestigio de la casa descansa, ante todo, en su saber hacer artesanal que se remonta a los baúles del siglo XIX y que hoy sigue vivo en sus talleres de Francia y España. Esa maestría no se comunica solo con palabras: está codificada en el propio producto a través de materiales, costuras y remates impecables, y se reconoce al instante gracias a su clásico *monogram*, que comentábamos, o la silueta del baúl, que actúa como sello de legitimidad. La artesanía y los símbolos forman una promesa: la pieza durará y mantendrá su valor.

2. Renovación permanente del legado

La historia, sin embargo, no condena a la marca a la nostalgia. Los diferentes directores creativos que han pasado por la marca, como Marc Jacobs, Nicolas Ghesquière o Pharrell Williams han convertido la herencia en materia prima para la innovación, cada uno a su manera y estilo, releyendo los mismos códigos, el estampado, la silueta o la noción de viaje, de manera que dialoguen con la cultura actual, el *streetwear* o la estética digital. Esta tensión controlada entre tradición e innovación mantiene la marca relevante generación tras generación y evita que su patrimonio se museifique.

3. Deseabilidad orquestada

Sobre esa base tangible se construye un trabajo meticuloso de la gestión del deseo, como nos ha explicado en la entrevista, la deseabilidad más allá del producto es el objetivo. Lanzamientos limitados, inesperados y listas de espera preservan la escasez; campañas globales como *Core Values* con gran trasfondo o desfiles convertidos en espectáculo alimentan la conversación social. El resultado es un flujo continuo de historias que hacen que el objeto, por muy visible que sea, siga pareciendo un privilegio.

4. Alcance mundial con sensibilidad local

Por último, la expansión de Louis Vuitton ha sido masiva, pero no indiscriminada. Cada *flagship* mantiene la esencia del lujo, espacios arquitectónicos, servicio de alta costura, mientras los equipos de comunicación trabajan con medios específicos de cada país para “aterrizar” el mensaje. De este modo la marca logra algo complejo: resultar accesible, cualquiera puede empezar con las *city guides* o un llavero, pero sin perder el aura de exclusividad que le da sentido a su posicionamiento.

Estos cuatro factores: autenticidad, renovación, deseabilidad y alcance selectivo, funcionan como engranajes de un mismo mecanismo. Si uno fallara (por ejemplo, si se sacrificara la calidad en aras del volumen, o si la narrativa se volviera repetitiva) el conjunto se resentiría. La fortaleza de Louis Vuitton consiste precisamente en mantenerlos en equilibrio continuo, dejando que cada nuevo capítulo sea fiel al anterior y, al mismo tiempo, abra la puerta al futuro.

En última instancia, estos cuatro pilares que sostienen el éxito de Louis Vuitton se articulan alrededor de un eje común: el *héritage*. La artesanía, los símbolos y la narrativa del viaje aportan la credibilidad que hace posible la “autenticidad artesanal”. Esa misma herencia, reinterpretada por cada director creativo, alimenta la “renovación permanente” y evita que el pasado se convierta en lastre. Al convertir los hitos históricos en historias contemporáneas, desde el baúl original hasta los desfiles espectáculo, la marca refuerza la “deseabilidad orquestada”. Y, finalmente, porque su legado es reconocido en todo el mundo, Louis Vuitton puede escalar sin diluirse, logrando el “alcance mundial con sensibilidad local”. Es, en definitiva, el patrimonio quien conecta los engranajes: sin él, habría innovación, marketing y expansión, pero carecerían del aura cultural que convierte a un objeto en un auténtico símbolo de lujo.

4.3 EL CASO CHANEL

4.3.1 Historia de la marca

Chanel nace con la diseñadora Gabrielle Bonheur Chanel, más conocida como “Coco” nacida en 1883 en Saumur, Francia, donde tuvo una infancia complicada tras la muerte de su madre y el abandono de su padre. En el orfanato fue donde aprendió a coser, y a los 18 años se trasladó a Moulins, donde por el día trabajaba de costurera y por la noche de cantante en un *cabaret*, se dice que de ahí viene su famoso apodo *Coco* (Fibre2Fashion, 2024).

En 1910 se muda a París donde comienza confeccionando sombreros, abriendo una sombrerería bajo el nombre *Chanel Modes*, llegando a tener de clientas a importantes actrices del momento, lo que fue consolidando su prestigio. No tardó en expandirse, abriendo su propia boutique de ropa femenina, donde el estilo que presentaba era revolucionario. Ofrecía elegancia y simplicidad a la par que comodidad rompiendo con los corsés del momento. Además, introdujo materiales como la lana y el tweed, que tradicionalmente se asociaban a la moda masculina. Fue un éxito entre las mujeres que buscaban libertad y elegancia en su ropa.

En 1915 abre su primera *Maison Couture* en Biarritz donde diseñó su primera colección de alta costura con más de 300 trabajadores. En 1918 vuelve a la capital francesa comprando el edificio del número 31 de la Rue Cambon con talleres y salones, que, a día de hoy, 100 años más tarde, se mantiene como foco de inspiración para los diseñadores actuales, y el apartamento situado encima de la tienda es desde 2013 un monumento histórico.

De la colaboración con el renombrado perfumista Ernest Beaux, llega el primer perfume Chanel N.º 5 en 1921, revolucionando la industria del perfume. Los años siguientes continuó lanzando perfumes de la mano de Beaux, quien pasó a formar parte de la casa como diseñador de perfumes. Durante los años 20 lanzó líneas innovadoras de maquillaje (1924) y cuidado de la piel (1927), y en 1932 introdujo su primera colección de alta joyería (Chanel. (s.f.)).

En los años 30 viaja a Hollywood para vestir a actrices de cine, pero con la llegada de la Segunda Guerra Mundial, debe cerrar cuatro de sus cinco edificios, incluida la Maison de Couture, manteniendo solo la boutique 31 con perfumes y accesorios. En la década de los 50, llega la reapertura de las tiendas con un desfile por todo lo alto, aprovechando el boom a partir del reportaje a Marilyn Monroe, actriz e icono del momento, donde confesaba su amor por el perfume n.º 5. Una década llena de cambios y novedades, Henri Robert sucede a Beaux como perfumista y en 1955 llega el icónico bolso de la casa, el 2.55, haciendo honor al año de su creación. Gabrielle buscaba un bolso funcional y cómodo que le permitiese llevar las manos libres, y ese mismo año también llega el lanzamiento del primer perfume masculino. Al año siguiente, introducen otro icono, el traje de tweed que será un emblema de la firma hasta hoy, junto con los zapatos de salón bicolor. En las décadas siguientes, Chanel se convirtió en la marca más deseada y elegida por las celebridades.

En 1971 fallece Gabrielle Chanel en el hotel Ritz donde vivía. Su legado fue continuado de la mano de Karl Lagerfeld hasta 2019, devolviendo su esplendor a la alta costura y creando colecciones de *prêt-à-porter*, convirtiendo los desfiles en auténticos espectáculos. En 1987 la firma introdujo su primera colección de relojes inspirada en el frasco del perfume N.º 5, y en 1993 adquirió la manufactura suiza G&F Châtelain para reforzar su línea de relojería.

Con la entrada del siglo XXI llegan los desfiles de las colecciones cruceiro, las cuales se han convertido en el evento esperado de cada temporada. En 2002 llega la adquisición de las *maisons* Lesage y Massaro, de bordado y calzado, respectivamente, para asegurar su savoir-faire artesanal. Anualmente se celebran las colecciones *Métiers d'Art* donde se rinde homenaje a estos pequeños talleres especializados.

En las últimas décadas la casa ha ido ampliando su gama de productos, celebrando los aniversarios de sus lanzamientos más emblemáticos, como la celebración del 80º aniversario de la colección de diamantes de Gabrielle Chanel en 2012.

Chanel celebra los orígenes de su fundadora y su espíritu emprendedor, tanto es así que en 2011 se crea la Fundación Chanel con el objetivo de transmitir ese legado y apoyar la mejora de las condiciones de las mujeres en todo el mundo. En 2019 con el fallecimiento de Lagerfeld fue nombrada sucesora Virginie Viard, su mano derecha, quien llevaba en la firma desde 1987. Virginie fue la primera mujer en el puesto tras la fundadora y quien ha renovado suavemente su legado en los últimos años (Modaes, 2024). Recientemente ha sido nombrado Matthieu Blazy nuevo director creativo de la firma tras su salida de Bottega Veneta.

En definitiva, la trayectoria de Chanel refleja una evolución constante marcada por la creatividad, la reinención y la fidelidad a una visión estética única. Desde sus humildes comienzos marcados por la superación hasta convertirse en una de las casas más influyentes del mundo de la moda, la firma ha sabido consolidarse como un referente internacional, incorporando nuevos productos, técnicas y expresiones sin perder su esencia. En las últimas décadas, además, ha reforzado su estructura mediante la adquisición de talleres especializados en bordado, calzado o relojería, asegurando la excelencia artesanal en todas sus áreas. La figura de Coco Chanel y quienes la sucedieron han contribuido a forjar una marca que sigue siendo sinónimo de elegancia, innovación y sofisticación.

4.3.2 Marca héritage

Para analizar si Chanel puede ser considerada marca héritage, seguiremos el esquema propuesto por Urde et al. (2007) que comentamos con anterioridad, basado en cuatro características: trayectoria, longevidad, valores centrales, uso de símbolos y la historia como parte de su identidad.

En primer lugar, Chanel ha mantenido una **trayectoria** consistente desde su fundación en 1910 por Gabrielle Chanel. Ha permanecido fiel a sus valores fundamentales como la elegancia, la simplicidad y la libertad femenina, construyendo credibilidad y confianza entre sus consumidores a través del tiempo. Sus productos más icónicos, como el perfume Chanel N° 5, la chaqueta de tweed o el bolso 2.55, son ejemplos claros de cómo la marca se ha mantenido coherente con sus raíces históricas, demostrando así autenticidad y solidez.

Con más de un siglo de existencia, Chanel cumple, también, ampliamente con el requisito de **longevidad**, habiendo superado con éxito numerosas tendencias efímeras del mercado. Su capacidad para mantenerse relevante y deseable a lo largo de generaciones es un claro indicador de la capacidad constante de satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor (Dryl, 2022). Además, ha desarrollado la atemporalidad descrita por Bernard Arnault (Wetlaufer, S., citado en Urde, M. et al., 2007), evidenciada por sus diseños clásicos que permanecen vigentes en la actualidad.

Como se ha explicado Chanel mantiene unos **valores centrales** como son la elegancia atemporal, el minimalismo sofisticado y la liberación femenina que han guiado consistentemente su estrategia y comunicación, como se estudiará en el siguiente apartado. Estos valores actúan como vínculo entre el pasado y el presente, proporcionando un sólido marco interno y externo que orienta tanto la toma de decisiones estratégicas como la conexión emocional con sus clientes. Dichos valores centrales se han mantenido intactos a lo largo del tiempo, confirmando claramente esta característica de marca héritage (Urde, M. et al., 2007).

En cuanto a los **símbolos**, se puede decir que Chanel mantiene y utiliza mucha simbología, especialmente relacionada con su fundadora. Algunos de los símbolos más reconocidos son las dos “C” intercaladas de las iniciales de la fundadora, las perlas, la camelia blanca o el número cinco. Estos símbolos no solo facilitan la identificación

inmediata de la marca, sino que han adquirido significados propios arraigados en la historia de Chanel, enriqueciendo constantemente la narrativa de la marca.

Chanel utiliza activamente su **historia** como parte central de su identidad de marca. La campaña "*Inside Chanel*", lanzada en 2012 y continuada durante varios años, muestra claramente cómo Chanel convierte su legado histórico en elemento clave de su posicionamiento actual y futuro. Esta estrategia conecta continuamente su pasado icónico con innovaciones actuales, demostrando una planificación estratégica coherente que responde a la afirmación de Kotler y Keller sobre mantener un equilibrio entre presente y futuro (Kotler y Keller, 2012).

De esta manera, Chanel cumple las cinco categorías necesarias para ser considerada una auténtica marca *héritage*. Su trayectoria coherente, la permanencia de sus valores, el uso distintivo de símbolos y la integración activa de su historia en la identidad de marca evidencian una gestión estratégica del pasado que sigue siendo clave para su relevancia actual. Todo esto permite entender cómo la marca ha logrado mantenerse relevante y deseable generación tras generación, convirtiéndose en un referente indiscutible dentro del lujo. Chanel no solo conserva su legado, sino que lo evoluciona como parte esencial de su propuesta contemporánea.

4.3.3 Estrategias de posicionamiento: factores clave

Siguiendo el esquema utilizado en el análisis de Louis Vuitton, analizaremos la historia de Chanel junto con la información conocida en la entrevista con Minia Fernández, del departamento de marketing de la marca. En este análisis se han identificado diferentes estrategias de posicionamiento que a continuación pasaremos a analizar.

Minia nos confirma que el posicionamiento de Chanel se articula como la promesa de una elegancia atemporal que encarna la libertad femenina y la elegancia parisina. Su propuesta de valor se articula alrededor de la simplicidad refinada que Coco Chanel instauró a comienzos del siglo XX y que todavía impregna cada categoría de producto: la *maison* no vende únicamente prendas, fragancias o cosmética, sino la idea de una sofisticación selecta y discreta, convertida en un código reconocible a través del tweed, las perlas, la

camelia o el mítico frasco de Chanel N.º 5. Esa coherencia visual y simbólica configura una clara diferenciación emocional: al elegir Chanel, el consumidor se alinea con una idea de libertad femenina y de modernidad perpetua más que con una mera etiqueta de lujo. Para fijar esa imagen Chanel despliega varias estrategias complementarias

1. Anclas icónicas

En primer lugar, como venimos de mencionar Chanel tiene productos como el bolso 2.55, la chaqueta de tweed o el perfume N.º 5 que se mantienen casi intactos décadas más tarde y se reeditan con leves giros contemporáneos; así, cada generación puede apropiarse de un icono sin romper la línea de continuidad con Coco Chanel. La idea de Ries y Trout de simplificar el mensaje, en Chanel quedaría asociado a la idea de elegancia atemporal encarnada en esos iconos casi invariables. Estos productos icono cumplen una doble función: materializan la promesa de elegancia atemporal y actúan como puntos de anclaje para cualquier innovación futura. Al permanecer reconocibles décadas tras década, crean un terreno propio en el que los competidores no pueden avanzar sin parecer imitadores. Así se consolida la propuesta de valor y se construye, con cada reedición, la prueba de que Chanel domina el raro equilibrio entre permanencia y novedad.

2. Storytelling y narrativa patrimonial

Como hemos comentado en este trabajo, la historia solo cuenta si se hace pertinente para el presente, más que “contar la historia de Coco”, la marca convierte cada lanzamiento en un nuevo capítulo de esa historia. El relato se actualiza a través de mini-documentales como la campaña “*Inside Chanel*”, exposiciones y pequeños gestos de diseño (la tapa octogonal de los perfumes o relojes que evoca la Place Vendôme, las maxi-perlas, el león por su signo del zodiaco). El efecto es doble: legitimar el precio al dotar al objeto de un aura cultural y, sobre todo, dar al cliente la sensación de adquirir un fragmento del relato, y no solo un bien material. En la entrevista nos confirmaba que tanto el apartamento en Rue Cambon como las perlas o el número cinco siguen otorgando inspiración creativa a los diseñadores, pero también argumentos en la venta, convirtiendo un beneficio intangible, como sería el participar en ese linaje, en un motivo de compra.

3. El ritual de servicio y experiencia en las boutiques

Chanel hace del servicio un componente central del posicionamiento, un pequeño ritual. En *boutique*, cada venta es tiempo dedicado al *storytelling* de cada producto, nos comentaba en la entrevista, buscando activar un vínculo emocional no solo con los clientes sino con los trabajadores. No solo se forma a cada trabajador para que conozca la historia, sino para que forme parte del proceso. Además de la arquitectura y la sintonía de las tiendas, todo está diseñado para introducir al cliente y hacer que participe en un guion con el que experimentar el lujo antes de poseerse, en el proceso de compra. Esta experiencia busca convertirse en un momento memorable para el cliente que refuerce la conexión emocional y alimente la fidelidad.

4. Integración vertical del savoir-faire

A lo largo de su historia, Chanel ha ido adquiriendo *ateliers* (Lesage, Lemarié, Massaro...) y exhibiendo su trabajo en la colección *Métiers d'Art*, cerrando así el círculo de calidad: controla la técnica, protege oficios en peligro y convierte ese esfuerzo en espectáculo. A nivel de posicionamiento, esto aporta un argumento “objetivo”, la sabiduría incomparable, que sustenta la narrativa emocional y otorga calidad y artesanía. Además, al ser dueña de la cadena de valor, la *maison* evita que esos mismos artesanos trabajen para la competencia, blindando así un rasgo diferencial que no puede replicarse con marketing.

Todas esas decisiones encuentran su hilo conductor en *el héritage*. La entrevista confirma que cada nueva campaña, cada *packaging* o cada producto de cosmética busca un anclaje en la biografía y en los símbolos de Gabrielle: la tapa octogonal del perfume N.º 5 reproduce la geometría de la Place Vendôme, las perlas y el león reaparecen temporada tras temporada, e incluso el apartamento de la fundadora sobre la boutique de la Rue Cambon sigue sirviendo de inspiración al estudio creativo. El pasado no se explota como simple nostalgia; se reactualiza para dotar de legitimidad a la innovación y para ofrecer al consumidor un hilo narrativo comprensible. De ahí que la marca prefiera formar a su personal en la historia de cada producto antes que perseguir la viralidad inmediata en redes: la prioridad no es vender rápido, sino reforzar el capital simbólico de la marca y la cohesión interna de quienes la representan, como nos ha asegurado Minia en la entrevista.

4.4. CONCLUSIÓN ESTUDIO DE CASOS

Este estudio de Louis Vuitton y Chanel confirma que el *héritage* funciona como un motor extraordinariamente versátil dentro del lujo, aunque sus efectos varían en función de cómo lo gestiona cada casa. En este caso, ambas construyen su legitimidad sobre los relatos de sus fundadores y sobre códigos iconográficos inconfundibles, el baúl el viaje y el Monogram, de un lado; las dos “C”, el tweed y la camelia, del otro, que remiten de inmediato a un saber hacer artesanal certificado en sus propios talleres. Sin embargo, ahí terminan las similitudes. Louis Vuitton ha llevado su legado a un territorio más abierto, casi democrático: amplía continuamente los puntos de contacto con el público mediante colaboraciones pop, ediciones limitadas y una muy extensa gama de productos que permite comprar desde una guía de viaje hasta un baúl a medida. Chanel, por el contrario, convierte su herencia en muralla de un elitismo selectivo. La distribución se mantiene controlada, el ritual de boutique subraya la exclusividad y cualquier innovación se filtra a través de los códigos clásicos de Coco Chanel para preservar una elegancia atemporal inseparable de la idea de París.

Estas estrategias divergentes demuestran que el *héritage* no es un molde único. Puede emplearse como puente hacia la cultura urbana y la expansión global, como hace Vuitton, o como escudo protector de un aura casi mítica, como ocurre en Chanel. Lo decisivo no es poseer siglos de historia, otras firmas de lujo han escalado sin ese respaldo, sino la capacidad de convertir el pasado en argumento coherente con la identidad presente. En ambos casos la herencia aporta legitimidad, eleva la percepción de calidad y crea barreras de imitación; pero su traducción práctica depende de la posición que cada marca quiera ocupar en la mente del consumidor. Así, mientras Chanel reafirma que la tradición puede sostener un posicionamiento deliberadamente restringido, Louis Vuitton demuestra que el mismo legado puede acomodarse a una estrategia más inclusiva sin diluir el prestigio. El análisis sugiere, por tanto, que el *héritage* es una vía privilegiada, no la única, para cimentar el lujo: un recurso que otorga profundidad y credibilidad, pero cuya eficacia final descansa en la forma particular en que cada casa lo reinterpreta y lo proyecta hacia el futuro.

V. CONCLUSIÓN DEL TRABAJO Y DIFICULTADES

Tras un recorrido teórico sobre los conceptos de posicionamiento, lujo y *héritage* y el análisis de los casos de Louis Vuitton y Chanel, trataremos de exponer las conclusiones con el fin de responder de manera fundamentada a la cuestión de investigación: determinar si la historia y la tradición son requisitos indispensables para el posicionamiento de una marca de lujo o, más bien, un factor competitivo que potencia su credibilidad y prestigio. Antes de presentar tales conclusiones, resulta pertinente detallar las principales dificultades afrontadas durante la realización de este trabajo, ya que influyeron tanto en la amplitud de la información recopilada como en su interpretación.

En primer lugar, delimitar conceptualmente el término *héritage* se reveló más complejo de lo previsto. La literatura emplea de forma intercambiable los conceptos de “historia”, “tradición”, “patrimonio” y “legado”, y no siempre señala con precisión sus matices. Para evitar ambigüedades, fue necesario contrastar definiciones en manuales académicos, artículos de investigación y glosarios de marketing. El proceso derivó en la adopción del modelo de Urde, Greyser y Balmer (2007), seleccionado por su equilibrio entre rigor teórico y aplicabilidad práctica, pero sí que supuso invertir más tiempo del planificado en el cribado bibliográfico y ajuste terminológico.

Una segunda dificultad estuvo relacionada con la obtención de datos primarios mediante entrevistas en profundidad. Conseguir acceso a responsables de marketing de dos firmas tan herméticas requirió largas esperas, semanas de gestiones y coordinación de horarios. La disponibilidad de los entrevistados obligó a concentrar en sesiones breves preguntas que, idealmente, hubieran requerido más tiempo. Para maximizar la información se diseñó un guion semiestructurado con bloques temáticos jerarquizados y se envió previamente a los participantes a fin de ganar eficiencia. Aun así, el reducido número de entrevistas limita la capacidad de generalización y obliga a interpretar los testimonios como perspectivas cualificadas.

Otra dificultad fue la imposibilidad de contrastar con una firma de lujo reciente sin legado histórico. El trabajo tiene un límite estricto de palabras y un análisis equilibrado requeriría estudiar varios casos tanto de marcas consolidadas como emergentes, profundizando en sus estrategias. Incluir esa sección habría desbordado la extensión permitida, de modo

que hubo que descartarla para preservar la coherencia y ajustarse a la longitud exigida. No obstante, resultaría un eje de estudio muy interesante para futuras investigaciones.

A pesar de estos retos, la investigación permitió precisar el marco teórico, recabar evidencias cualitativas de gran valor y construir una visión integrada del papel estratégico del *héritage* en el posicionamiento de las marcas de lujo. Lejos de restar credibilidad, las dificultades enriquecieron el estudio, ya que obligaron a precisar conceptos, perfeccionar los métodos y dejar claros los límites de extrapolación, lo que refuerza la transparencia y la solidez de las conclusiones que se presentan a continuación.

A partir de la información del desarrollo teórico expuesto en los primeros capítulos, donde se revisó la evolución del concepto de posicionamiento desde Ries y Trout hasta las visiones contemporáneas de Kotler y Keller, se distinguió entre diferentes conceptos y pensamientos, puede concluirse que la historia y la tradición configuran un recurso estratégico primordial, pero no absolutamente imprescindible, para que una marca sea percibida como de lujo. La literatura demuestra que el posicionamiento efectivo descansa en la coherencia entre la promesa de valor diseñada (posicionamiento objetivo) y la imagen mental realmente percibida por el público (posicionamiento real). Cuando esa promesa se apoya en un legado contrastado, el proceso de adquisición de significados se simplifica y adquiere mayor credibilidad. El modelo de Urde, Greyser y Balmer (2007), cuya validez comprobamos al aplicarlo a Chanel y Louis Vuitton, explica con detalle cómo la trayectoria, la longevidad, los valores centrales, los símbolos y la integración de la historia en la identidad actúan como elementos de autenticidad y barreras de imitación.

El análisis empírico confirma las aportaciones del marco teórico en cuestión. Tanto Chanel como Louis Vuitton convierten su pasado en un activo operativo combinando tanto atributos tangibles como intangibles: Chanel lo utiliza como núcleo de un elitismo controlado, reforzando un posicionamiento de elegancia atemporal y exclusividad parisina y Louis Vuitton como base para una expansión más inclusiva, un posicionamiento ligado al viaje y a la innovación colaborativa; en ambos casos, sin embargo, el *héritage* legitima la calidad artesanal, sustenta la narrativa de marca y alimenta el deseo aportando credibilidad. No obstante, la comparación muestra que la herencia no condiciona una única estrategia: puede ser palanca de democratización o de ultra-exclusividad, siempre que exista coherencia entre los valores fundacionales y las

prácticas presentes. Así, el *héritage* emerge como multiplicador del valor simbólico y facilitador del *storytelling*, pero no limita la libertad estratégica de la firma, pues admite interpretaciones creativas que van desde la reinención pop de Louis Vuitton hasta el ritual de las boutiques de Chanel.

Por otro lado, la investigación resalta que la ausencia de una larga tradición no condena al fracaso a una firma emergente en el sector del lujo. La base teórica sobre diferenciación y propuesta de valor de Porter y Kapferer, entre otros, sugiere que la innovación, la excelencia verificable y la construcción de experiencias pueden generar percepciones de prestigio que, con el tiempo, se convertirán en la futura tradición de la marca. No obstante, las casas consolidadas disfrutan de una credibilidad inicial que reduce los costes de persuasión y fortalece su *brand equity*, confirmando que la herencia actúa como una ventaja competitiva difícil de replicar a corto plazo.

En definitiva, la historia y la tradición no son un requisito absoluto, pero sí contribuyen a aumentar la legitimidad, la diferenciación y el prestigio en el mercado permitiendo alcanzar un posicionamiento de lujo. Su eficacia depende de la capacidad de cada marca para reinterpretar el pasado sin caer en la nostalgia y para alinear ese legado con una propuesta de valor contemporánea que mantenga “un pie en el presente y otro en el futuro”, tal como demandan Kotler y Keller. Así, el consumidor no solo admira el pasado de la marca, sino que también desea formar parte de su evolución. De este modo, el *héritage* no solo se revela como un recuerdo del ayer, sino también como un recurso dinámico que, si se gestiona adecuadamente, permite proyectar al consumidor una promesa de exclusividad creíble, emocionalmente resonante y, sobre todo, sostenible a largo plazo.

VI. DECLARACIÓN DE USO CHAT GPT

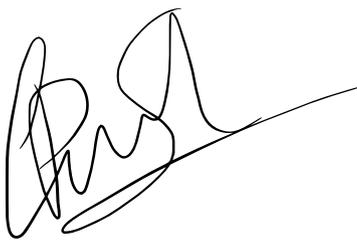
Por la presente, yo, Cecilia Pindado Sánchez, estudiante de Derecho y Administración y Dirección de Empresas (E3) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado “Posicionamiento de marcas de lujo: el papel de la historia y la tradición” declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
3. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
5. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
6. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 4 de junio 2025

Firma:



VII. BIBLIOGRAFIA

Aaker, D. A. (1991). Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name

Aydin, O. & Dimitrova, L. (2019). The effect of Brand Heritage on Luxury Value Perception “European vs. American Approach to Luxury”

Branding Strategy Insider. (s.f.). The advertising wisdom of Rosser Reeves. *Branding Strategy Insider*. <https://brandingstrategyinsider.com/the-advertising-wisdom-of-rosser-reeves/>

Chanel. (s.f.). La historia. <https://www.chanel.com/es/about-chanel/la-historia/>

Collins Dictionary. (s.f.). Luxury. <https://www.collinsdictionary.com/es/diccionario/ingles/luxury>

Dryl, W. (2022). History as a Factor Creating the Value of a Luxury Brand. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia, Vol. 56, No. 5*.

Duarte, A., Till, B., & Hafeez, K. (2024). Brand positioning strategies: Creating and communicating unique value propositions. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/387471297>

Entrupy. (2023). Louis Vuitton creative directors: Icons that revolutionized fashion. <https://www.entrupy.com/louis-vuitton-creative-directors-icons-that-revolutionized-fashion/>

Fibre2Fashion. (2024). Louis Vuitton: History & Evolution. *Fibre2Fashion*.

FundingUniverse. (2000). History of LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA. *International Directory of Company Histories, Vol. 33. St. James Press* <https://www.fundinguniverse.com/company-histories/lvmh-mo%C3%ABt-hennessy-louis-vuitton-sa-history/>

Janonis, V., Dovalienė, A., & Virvilaitė, R. (2007). Relationship of brand identity and image. *Engineering Economics*, 51(1), 69–79

Jess. (2024). Deconstructing luxury: The anatomy of Louis Vuitton's success. *Inspirepreneur Magazine*

Kapferer, J. N. (2012). The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking. *Kogan page publishers*.

Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2009). The specificity of luxury management: Turning marketing upside down. *Journal of Brand Management*, 16(5/6), 311–322.

Kapferer, J.N. (2008). The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term (4th ed.). *Kogan Page*.

Keller, K. L., Sternthal, B., Tybout, A. M. Three questions you need to ask about your brand. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2002/09/three-questions-you-need-to-ask-about-your-brand>

Kotler, P. y Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing. (15ª ed.) *México: Pearson Educación*.

Millán, D. (2014). El concepto de lujo: Un enfoque estratégico. *Harvard Deusto* <https://www.harvard-deusto.com/el-concepto-de-lujo-un-enfoque-estrategico>

Hawker, K. (2019). Keller's Brand Equity Model — What It Is & How to Use It. *Medium*. <https://medium.com/@keatonhawker/kellers-brand-equity-model-what-it-is-how-to-use-it-84e42d562299>

Levitt, T. (2004). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 82(7/8), 138–149. <https://hbr.org/2004/07/marketing-myopia>

LVMH. (s. f.). History. de <https://www.lvmh.com/en/our-group/history>

Marino, V., & Montera, R. (2019). Online communication and luxury heritage brand towards the e-HBC matrix. *International Journal of Business and Management*, 14(3), 15-27

Modaes. (2024, 6 de junio). La directora creativa de Chanel, Virginie Viard, abandona la casa francesa que aún no tiene nuevo sucesor. *El País* <https://elpais.com/smoda/2024-06->

[06/la-directora-creativa-de-chanel-virginie-viard-abandona-la-casa-francesa-que-aun-no-tiene-nuevo-sucesor.html](https://www.elpais.com/articulo/06/la-directora-creativa-de-chanel-virginie-viard-abandona-la-casa-francesa-que-aun-no-tiene-nuevo-sucesor/html)

Moore, K. (2022). *Gucci Vault opens in The Sandbox, bringing luxury fashion into the metaverse*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/kaleighmoore/2022/10/28/gucci-vault-opens-in-the-sandbox-bringing-luxury-fashion-into-the-metaverse/>

Mora, F., & Schupnik, W. (2001). El posicionamiento. La guerra por un lugar en la mente del consumidor. *Lima: Amex*.

Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.

Redacción. (2011, 24 de junio). David Ogilvy, el apóstol de la imagen de marca. *MarketingDirecto.com*. <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/gente/david-ogilvy-el-apostol-de-la-imagen-de-marca>

Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. McGraw-Hill.

Solomon, M. R. (2010). *Consumer behaviour: A European perspective*. Pearson education.

Sonnier, N. (s.f.). The history of the Louis Vuitton logo and the brand. *Hatchwise*.

Urde, M., Greyser, S. A., & Balmer, J. M. T. (2007). Corporate brands with a heritage. *Journal of Brand Management*, 15(1), 4–19.

Vanity Fair. (2023, 15 de noviembre). Historia del estampado Monogram de Louis Vuitton. *Vanity Fair España*. <https://www.revistavanityfair.es/lujo/articulos/totem-vf-historia-del-estampado-monogram-louis-vuitton/23065>

Viñarás Abad, M., Cabezuelo Lorenzo, F., & Herranz de la Casa, J. M. (2015). Filosofía corporativa y valores de marca como ejes del nuevo paradigma comunicativo. *Prisma Social*, (14), 379-410.

Wirtz, J., Holmqvist, J., & Fritze, M.P. (2020). Luxury services. *Journal of Service Management*, 31(4), 665–691

ANEXOS

Figura 1: Características Brand heritage. Fuente: Corporate brands with a heritage. 2007

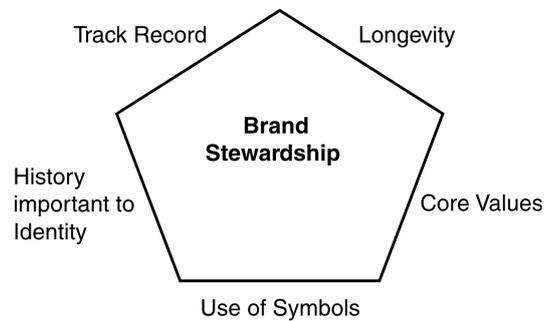


Imagen 1: Campaña Core Values. Fuente: Louis Vuitton <https://la.louisvuitton.com/esp-mx/historias/core-values-campaign#behind-the-scene>



Vídeo de la campaña: Louis Vuitton. (2024, mayo 18). *Core Values Campaign .LOUIS VUITTON* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=bLWMMtFMvTc>

Imagen 2: Estampado Damier. Fuente: Cuaderno de Propiedad Industrial (2020) <https://cuadernosdepropiedadindustrial.wordpress.com/2020/07/02/el-iconico->

[damier-de-louis-vuitton-un-estampado-de-cuadros-tambien-puede-ser-marca-renombrada/](#)



Imagen 3: Estampado Monogram. Fuente: Graffica (2025)
<https://graffica.info/monogram-louis-vuitton/>



Entrevista 1 – Santiago Asensio – Director de Comunicación Louis Vuitton

Saludos, presentación y contexto

Entrevistador: No hace falta que te explique lo que es Louis Vuitton, pero por poner en contexto, hablamos de una marca fundada en el siglo XIX al servicio de la realeza y, desde los años 80, con la fusión con Moët-Hennessy nace lo que es el conglomerado LVMH, y evolucionado hasta convertirse en una de las marcas más reconocidas globalmente, por no decir la que más. ¿Hasta qué punto considera que el pertenecer a este conglomerado influye o ha influido en el posicionamiento de marca en el mercado actual?

Entrevistado: Bueno, para que te hagas una idea, es una realidad que LV dentro de este conglomerado representa prácticamente el 50% de la facturación, la gente no se imagina la diferencia con el resto de marcas, por poner un ejemplo Loewe no llega al billón de facturación global y LV hace más de cuatro años que pasó los 20 billones, eso te hace entender un poco la magnitud del tamaño y de lo que representa para el resto de las marcas. Nosotros somos volumen somos facturación y lo que hace esto dentro del grupo, a nivel business, Vuitton es profitability es conseguir que todo el dinero que se invierte se reinvierte en las otras marcas de cara a que vayan ganado market share, esta es un poco la estrategia del Sr. Arnault. Entonces, en cuanto a la pregunta el grupo ha sido pionero en cuanto a un grupo que aglutinaba marcas de lujo sobre todo con el objetivo de hacerlas crecer y de hacerlas globales. cuando iniciaron eran sobre todo a nivel europeo con puntos de venta concretos en el extranjero. Históricamente, muchas de estas marcas tenían una presencia limitada a Europa o algún punto de venta en Estados Unidos. Sin embargo, con la expansión en Asia y otros mercados emergentes, hemos logrado una globalización real de la marca A día de hoy, venimos de un período post-COVID donde hubo un crecimiento acelerado con cifras de doble dígito durante casi dos años. Sin embargo, el año pasado vimos una ralentización en el mercado y ahora estamos en una fase de incertidumbre de cara a 2025. Si bien la proyección es de crecimiento, pero no sabemos cómo va a evolucionar el mercado. Hay nuevos territorios, está todo el tema de África, de India, la recuperación de China, Europa ahora cobra un peso bastante fuerte vs otras épocas. Entonces, bueno, es una es una evolución.

Ese inicio, la parte de la conexión con el savoir-faire y la historia es el ADN, hay una frase que es muy interesante que es: hay que siempre mirar al futuro y para seguir creciendo coger elementos del pasado y ponerte a construir le presente, pero pensando en el futuro. En este caso, LV el ADN la base está en el espíritu del viaje LV, nace como una marca que crea baúles para transporte, el viaje es el core ¿no? y está presente en todas las campañas y está muy presente. Por ponerte un ejemplo: en el último desfile de hombre de este año, lo que hicimos, no sé si sabes quien es Plex.

Entrevistador: si claro, que está haciendo la serie sobre la vuelta al mundo.

Entrevistado: Vale, al final es una persona que no tiene ninguna conexión con el mundo del lujo, más allá de tener alguna cosa, pero al final el representa lo que es el viaje moderno. Entonces, conectar esa figura con nuestro ADN. Esto sería el elemento del pasado, trayéndolo al presente y renovándolo es un poco el objetivo de comunicación.

Entrevistador: si a mí de primeras es verdad que cuando lo vi no me pegaba entre los invitados habituales de LV

Entrevistado: sobre todo al final, lo que te comentaba antes, nosotros estamos en un punto que la marca hay diferentes líneas de producto para diferentes clientes y con diferentes campañas. En cierta manera, somos volumen y tenemos que estar ganando mercado y más potenciales clientes. Entonces la idea es, adentrarnos en nuevos territorios, hay una expansión super fuerte por eso en el mundo deportivo. Por eso, porque al final es gente que hasta ahora no había considerado la marca, ve en referentes que lleva la marca y entonces potencialmente dice, "Ah, pues me interesa acercarme." Entonces nosotros tenemos desde guías de viaje de 50 € hasta de alta joyería de 20 millones de euros. Entonces, hay para todos.

Entrevistador Entrevistador: Entiendo. Entonces, dentro de este mercado del lujo, ¿cuál dirías que es donde se intenta posicionar Louis Vuitton?

Entrevistado: yo te digo, depende mucho. Yo creo que hay una hay un punto que es que es queremos estar conectados un poco con la cultura moderna, ¿vale? Es decir, con lo que está pasando, con el *faire case*. Tenemos muchas guías de producto, entonces hay un único posicionamiento. La principal diferencia es que vs, por ejemplo, lo que se podría considerar como nuestra competencia tradicionalista directa sería un Chanel o un Hermés, es que ellos han puesto su foco de estrategia en cuanto a business y un poco todo su objetivo se ha centrado en la punta de la pirámide en cuanto a los clientes, es decir, el *ultra wealthy client* y es crear deseabilidad a partir de un solo producto para que te compres alrededor del nuestro. Cuando entras a una tienda de Vuitton puedes comprar cualquier tipo de producto. Entonces como nosotros somos volumen, es decir somos inclusivos, es decir, todo el mundo puede encontrar un producto en LV, entonces es ganar esa cuota de mercado entrando en territorios, etcétera.

Entrevistador: es verdad que a lo mejor otras marcas buscan más el elitismo, y simplemente vender a esos grupos.

Entrevistado: Justo, y nosotros es al revés, es lo que te digo de la inclusión cualquier persona puede acceder a la marca y tener una experiencia con la marca

Entrevistador: Vale (...). Y ahora volviendo un poco a la historia de Louis Vuitton y como ha impactado en la marca y sigue haciéndolo ¿dirías que el aspecto más relevante y que más ha marcado es ese el concepto del viaje y la transición, de baúles y maletas a la ampliación de producto? ¿Qué es lo que más consideras presente en el posicionamiento actual?

Entrevistado: Sí, es la parte como más histórica, es decir, todas las marcas al final tienen un punto histórico, pues, por ejemplo, Hermés es todo el mundo ecuestre, ¿vale? Y al final siempre tienes que tener como una referencia, dentro de tu ADN y el nuestro es el viaje y está muy representado con todo el tema del baúl, pues también mencionabas en tus preguntas la campaña Core Values, está siempre representada y planteada entorno al viaje y es parte de nuestro ADN. Es una campaña que es muy redonda porque desde el inicio la hace el mejor fotógrafo vivo del mundo, siempre tiene como referencias personajes que están, en los últimos años, generando una conversación más allá de la campaña publicidad, tienen unos valores marcados, o han sido enemigos sabes enemistades o rivales en el pasado, como está última con Rafa Nadal y Federer pero que se encuentran en esta campaña. Entonces, tiene este punto muy inspirador, pero siempre teniendo el viaje como referencia.

Entrevistador: Totalmente, y es algo que yo creo que se percibe, aunque no conozcas la historia de LV. Te hablo de la etapa de 2012, a mí siempre me ha encantado esta campaña y como iban actualizándola y volver a ella en la carrera y estudiarla desde un punto de vista estratégico y empresarial, el eslogan “algunos viajes que se convierten en leyenda” me parece que refleja totalmente la identidad de LV y lo que quiere y ha conseguido transmitir, o sea, te digo, es una campaña que no sé si salió en 2005, a principios del 2000.

Entrevistado: sí, por ahí y que es super atemporal

Entrevistador: totalmente, que la sacas tal cual ahora mismo y funciona igual.

Entrevistado: sí, y que refleja los valores de la marca, y si te das cuenta, es totalmente subsidiario, es decir, va mucho más allá, es lo que te decía, al final nuestro objetivo final es crear deseabilidad más allá de simplemente producto. Entonces, ¿cuál es el objetivo de nuestro posicionamiento? Es crear esa deseabilidad ese momento de que la marca es hot, ese momento de crear pertenencia y querer pertenecer. Luego ya una vez traspasa la puerta verás dependiendo de: oye, tengo dinero para eh una cartera, tengo dinero para bolso, tengo dinero para una prenda de ropa, tengo dinero para una línea de viaje, pero es el sentimiento de pertenecer porque está conectado con el momento y está generando esa deseabilidad.

Entrevistador: ¿sentirse parte no? Y eso no es fácil hacerlo ¿Cómo lo habéis conseguido?

Entrevistado: no es nada fácil. Por eso es tan importante todo lo que desarrollamos alrededor de comunicaciones, campañas, embajadores, eh prensa, *influencers*, contenido, es decir, es todo un es una rueda, ¿vale? Pero es lo que tú dices, o sea, no es fácil, pero es al final es poner todos los ingredientes y hacer que todo eso tenga una cohesión y un sentido.

Entonces, un poco como todo el objetivo, obviamente desde París a nivel global con embajadores que tienen una resonancia a nivel global y nosotros localmente de cara a que tú sientas que la marca está representada y relevante también en la esfera más local.

Entrevistador: (...). Entonces, tenía una pregunta que era, siguiendo un poco con lo que has dicho ahora, es ¿cómo consigue LV que esa historia siga siendo relevante para ese nuevo consumidor más joven?

Entrevistado: (...) Al final la idea es estar conectado con dónde se está generando la conversación, donde el consumidor más joven busca referentes y a partir de ahí es aterrizarlo e introducirlo y sobre todo es introducirse la marca en esa conversación.

Parte confidencial de la entrevista con ejemplo y clientes reales, no introducido a petición del entrevistado.

Entrevistado: sobre todo porque estás impactando a gente que antes no hubiera, o sea, no sabía ni lo que es Vuitton, entonces al final estás conectando con una persona que está introduciendo y que tiene un poder de prescripción para ellos. Entonces, en cierta manera es lo que hablamos nosotros, no tenemos en plan una belleza que tiene 220 puertas, como puede ser a lo mejor, un Dior, que tendría un perfume y tendría como un sentido haberlo

introducido por ahí, pero bueno, esta persona al final empieza a recibir y empieza a ver que es una marca conectada y es relevante para ellos.

Entrevistador: ¿Y cuál dirías que serían mejor los próximos desafíos que buscar atacar LV a día de hoy?

Entrevistado: Yo creo que a el desafío continuo es el que te comentaba, el desafío continuo y es 1. seguir generándose deseabilidad y otro desafío es el ser tan grande y el ser tan inclusivo que haga que se vuelva eh el torno al rol, es decir, que la marca esté tan masificada que pierda esa deseabilidad. Entonces es por eso por lo que tenemos que estar constantemente, generar ese concepto del coolness, porque si no es el lujo, siempre había sido como super exclusivo. en el sentido de que nadie lo podía tener. Esa como la base, ¿no? Por así decirlo, del concepto de lujo. Entonces, si tú ves que lo tiene todo el mundo, te tiene, ¿te va a seguir apeteciendo tenerlo? Entonces, tienes que generar todas esas historias alrededor en cuanto a de verlo hot como para decir, "Oye, aunque lo tenga gente, lo quiero tener yo también, ¿sabes?"

Entrevistador: si que es algo complicado porque encima mira que el monograma que tiene la marca es algo que se ha mantenido y que ha tenido sus más y sus menos a lo largo de los años, pero es heavy, que siga siendo tan fuerte, tan potente

Entrevistado: Sí, pero bueno, tú lo notas. Es decir, hay marcas que aunque, o sea, en este caso concreto, aunque sea una cosa constante, hay momentos en los que notas que la marca está hot y momentos en los que la marca no está hot, o sea, es una realidad. Y entonces, por ejemplo, localmente, o sea, yo llevo 8 meses y un poco mí, o sea, obviamente eh yo venía, de Cartier y sustituía una persona que lleva en este puesto casi 19 años. Entonces, la marca localmente estaba pasando por un periodo en el que no estaba conectada y no tenía esa deseabilidad a nivel local. Entonces, un poco como toda mi estrategia y todo mi cambio de estrategia es volverla a posicionar. Sobre todo trabajar el tema del awareness y volverlo a posicionar en un punto en el que la gente siga pensando que la marca tiene esa relevancia.

Entrevistador: ¿Y qué crees que han sido esos puntos claves que te han permitido lograrlo, o como lo estáis trabajando?

Entrevistado: Se conectan con cuatro pilares, está la parte de prensa, es decir, trabajar, con los medios de una forma mucho más 360°, es decir, ya no es la página del papel, sino es lo que te decía, esa generación de historias que para mí tienen que la parte más importante es el Instagram de la revista, porque al final es donde al final la gente, o sea, dónde pasa el tiempo, o sea, ya la gente ni se mete la web, o sea, es va mucho más allá y luego obviamente pues que te es un poco como trabajar con los mejores creativos que te y que hacen el mejor contenido y también te conectan sobre todo con talento, ¿no? Para generar más conversaciones, más allá, simplemente la parte de la revista. Luego por otro lado está la parte de media, es decir, toda la parte de inversión de publicidad, también hacer un rebalanceo porque había como mucha inversión en print y empezar a estar mucho más presente digital, es decir, que te saltan campañas en Instagram, que exteriormente en plan veas las campañas, etcétera, o sea, mover los canales según donde ahora mismo está la gente. El cuarto es la comunidad, es decir, crear una gente, una comunidad de gente de diferentes perfiles que lleguen a diferentes audiencias y que sean relevantes para esa esa comunidad. Es decir, es buscar la gente que esté en la cúpula de

la pirámide en influencia. Es decir, que vaya mucho más allá de simplemente el hecho de que tú lo veas, dependiendo mucho de a quién lo ves, vas a decir, "Este la marca me gusta o no me gusta."

Entonces, buscar muchas comunidades, no tener sesgos, pero dentro esa comunidad es que creemos que líderes de opinión. Y la cuarta es utilizar un poco los eventos con plataformas para que esa comunidad crea contenido, etcétera, etcétera. Entonces, bueno, todo eso bien orquestado y alineado, que parece muy fácil, eh, pero no lo es cuando está bien posicionado y se mantiene y tiene una consistencia en el tiempo, notas que la marca está en una buena posición.

Entrevistador: ya un poco por curiosidad, no se si has visto el perfil de Tiktok de Loewe, justo me he metido hoy en los dos para comparar un poco ambos perfiles, LV por un lado es mucho más moda, desfiles, campañas super cuidadas y pensadas y

Entrevistado: si, y Loewe lo que hace es adaptarlo a todos los trends, todos los que salen los hace.

Entrevistador: Si, totalmente y es algo que de primeras en mi cabeza no pega,?

Entrevistado: bueno depende, al final los perfiles de cada una de las marcas hay un punto que es un poco como la línea editorial de una revista, ¿vale? Entonces es decir, ellos han decidido coger esa línea editorial y toman TikTok como un poco pues eso, buscar un poco la parte de los trends. A mí me parece que sí que conecta y tiene un punto gracioso. Nosotros al final es como mucho más estatutario y es una forma de comunicar diferente. Entonces, lo que sí que es verdad es no hay que dejarse mucho llevar por las tendencias y es como un día hago una cosa, otro día hago otro, al final eso te penaliza, ¿sabes? Es decir, o sea, la comunidad lo siente cuando ve que no hay algo real y que no sigue como una línea.

Entrevistador: si claro, a mi es algo que me sorprendió ya que en mi cabeza aún siguen existiendo dos Loewe, el clásico elegante de sus inicios y el de ahora completamente contrario y moderno.

Entrevistado: (entre risas), ese ya ha muerto completamente si

Entrevistador: Un poco por recoger, en tus palabras, ¿cómo definirías el héritage que ha mantenido Louis Vuitton?

Entrevistado: Bueno el héritage de LV, se puede resumir en su *savoir faire*, o sea, visitar los talleres, ver el nivel de calidad, el nivel de artesanía que tiene cada una de las piezas, entonces es algo que no está comprometido, es decir, sigue ahí y existe. Entonces, el siguiente punto, entonces, es la parte histórica que se mantiene, tener una base sólida y luego lo siguiente ya es llevarlo, o sea, un poco avanzar hacia el futuro, con directores creativos que cojan esto y lo reinterpreten hacia lo que al final está en tendencia y hacia dónde vamos.

Entrevistador: solo hay que ver el último desfile de hombre, el monograma adaptado en colores

Entrevistado: justo, es esa reinterpretación que la ves, Pharell (Pharell Williams, diseñador de la línea masculina de LV) nos comentaba que todo el mundo esta muy acostumbrado a hacer zoom in y zoom out. El pone muchísima atención a los detalles. Entonces, cada una de sus prendas cuando tú las ves tienen mucho detalle. ¿Por qué? Porque igual que tú estés acostumbrado de hacer un zoom en una foto para ver el detalle, tienes que tener ese mismo sentimiento cuando cojas una prenda suya. Entonces, bueno, también es interesante.

Entrevistador: Cojas la prenda por donde la cojas, te vas a encontrar algo que te va a sorprender.

Entrevistado: algún detallito que sabes que es especial.

Entrevistador: ¿crees que el héritage se va a mantener o crees que va a llegar un punto que se pierda o se rompa con ello?

Entrevistado: Si, es una base. Es una base, pero para mí es lo que te decía, lo más interesante de la marca y yo creo que fue lo que me hizo decantarme, yo me podría haber movido, viniendo de Cartier, me podría haber movido a lo que es otra marca de look como más clásica, por así decirlo, pero a mí lo que me emocionaba y lo que me motivó hacer el cambio del proyecto es que estamos en un punto en el que ya no somos una fashion luxury house, somos algo más somos una marca que tiene un impacto en la cultura moderna. Pharell saca una colección a nivel cowboy y a los tres meses Beyoncé sacó un disco a nivel cowboy, o sea, todas las marcas de de streetstyle igual, ¿sabes? Es decir, de verdad estás conectado con el *faire case* que es como lo más importante y modificas ese case según lo que la marca va diciendo. Entonces para mí eso era lo bonito, es decir, es como cuál será el siguiente paso, ¿sabes? O sea, no hay una línea en de cuál sig el siguiente paso de lo que es el lujo. El lujo ya está mudando. Siquiera me dijeras qué es el lujo. O sea, para mí el lujo sigue siendo algo que es difícil, que no lo puede tener todo el mundo, que sea como complicado o el lujo es tiempo ¿sabes? Son cosas diferentes, ¿vale? De lo que la gente asocia el lujo a un bolso de una marca como LV. Pero bueno, todavía estamos en este proceso de transformación.

Entrevistador: siendo una marca tan global y que llega a tantos puntos tan distintos, ¿cómo conseguís que el aspecto que comentabas de pertenencia, se consiga en cada punto a nivel local?

Entrevistado: pues buscar lo que te decía dentro de esa estrategia, buscarlo, trabajar localmente porque obviamente localmente tienes unas revistas, localmente tienes unas comunidades, entonces trabajar esas comunidades para que, obviamente, alineadas un poco siempre con la estrategia global, pero que respiren y sobre todo conecten y sean relevantes a nivel local.

Entrevistador: vale perfecto

Conclusión, agradecimiento y despedida.

Entrevista 2 – Minia Fernández - Product Marketing Chanel

Presentaciones, contexto e introducción del trabajo

Entrevistador: Vale perfecto, pues empezamos. La tradición y la historia dentro de una firma, ¿hasta que puntos es necesario para un posicionamiento de lujo?

Entrevistado: Claro, pongamos el ejemplo de Jaquemus, creo que ahí podemos verlo claramente, Jaquemus es una marca de lujo, es cierto que a día de hoy puedo estar a la par, no de Chanel diría, pero sí de marcas como puede ser Fendi, Balenciaga que tienen terreno, pero no tanto como ser un Chanel o un Dior.

Entonces, eh la historia es muy importante porque al final lo que lo que tienen estas marcas es el héritage, ¿no? La herencia, la tradición al final, o sea, son marcas muy tradicionales, pero que han ido innovando. Entonces, yo diría que puede ser, o sea, no es algo que tiene que ser un 100%, o sea, marcas que llevan presentes toda la vida. Pero sí que es verdad que el héritage ha ayudado mucho a la narrativa, a crear una narrativa dentro de las marcas, o sea, que al final todo producto, todo, todo lo que se produzca, todas las campañas, eh el legado que haya futuro, todo tiene un por qué y tiene un sentido y está basado en lo que igual hace 100 años era así, quiere decir, o sea, por ejemplo, Gabrielle, la fundadora, ella tenía cosas claves en su vida que pues eran las perlas, el león, la astrología y era muy visionaria y tal. Entonces, todos estos elementos se siguen empleando en productos a día de hoy y eso al final es tradición. Entonces, una empresa, una marca que se pueda fundar ahora, obviamente puede conseguir llegar a ser una marca de lujo, pero yo creo que necesitas años para construir esa narrativa y esa tradición, ¿sabes? Entonces, poder llegar a serlo, pueden llegar a ser muchas, como como te he dicho, Jaquemus, simplemente que al final esto lo construyes a través de historia y ese legado que vas dejando.

Así que, diría es clave, pero no diría que es un factor muy determinante para que una marca pueda emerger y pueda considerarse de lujo.

Entrevistador: comprendo, yo creo que al final esa historia sirve como línea a seguir a la marca para todo lo que hace. Y yo creo que también, no sé si fue el momento en el que surgieron, pero al final son marcas que han sobrevivido, crisis, guerras,..., cambio de dueños, que yo creo que, a estas nuevas marcas, aún le queda vivir todo eso, vivir en general, para poder asentarse y crear esa tradición.

Entrevistado: Claro. Y que, o sea, el modelo, el bolso, el que todos conocemos por el que se hizo más famosa, lo que sería ahora considerado viral, o sea, va a ser lo que para Chanel, a día de hoy el bolso el 255, o el perfume N.º 5, el icónico. Se van a ir innovando, se van a ir creando nuevos, pero que al final es lo bonito de estas marcas es que mantengan esos productos, es decir, que al final no los dejen olvidados porque, a raíz de esto has podido construir el imperio. Entonces, como seguir dándole las gracias, entre comillas, porque en 100 años los fundadores Jaquemus no van a estar, pero gracias a ellos crearon ese bolso, y Jaquemus ha llegado donde está. Entonces es como una forma también de agradecimiento al legado que han dejado esas personas.

Entrevistador: Qué forma más bonita de verlo. No había pensado esa forma de agradecimiento al producto que al final es el legado literalmente que deja el diseñador, una forma muy bonita.

Entrevistado: Sí, es que en todas las marcas, o sea, yo, por ejemplo, cuando estuve en procesos de entrevista y demás, o sea, fue una cosa que lo vi mucho y ahora lo veo más claro trabajando, es que a pesar de, que hay marcas que al final las de masa, sí que se pierde un poco el por qué la marca fue creada o se pierde un poco la esencia del principio y eso es verdad que lo interesante y lo bonito que tienen, pero bueno, tanto Chanel como el resto de marcas de lujo, que todo lo que hacen es por y para el legado de la persona que lo construyó. Es decir, Gabrielle, la fundadora, sigue teniendo un peso superimportante. Cada vez que se construye una campaña, un producto, tiene algo de relación a ella. Es decir, pues a un mes que le gustaba, a la superstición que tenía con el número cinco en el apartamento, en París, en lo que es la tienda, o sea, la tienda original que es la 31 Rue Cambon, ella tenía su apartamento ahí, entonces, a día de hoy se sigue buscando inspiración en ese apartamento porque está cargado de cosas, era como una persona super supersticiosa, le encantaba la astrología, entonces también como que te da pía, más creatividad. Entonces siguen cogiendo como ideas que vienen de su casa o de su historia o de ella en general, o sea, no se crea un producto así por así también así. También es por eso que al final el catálogo de productos de cada marca es muy reducido porque no buscan crear cientos de productos, sino que cada producto conecte con la marca y conecte con el cliente, porque si tú estás dispuesto a pagar lo que cuesta cada producto, o sea, tienes que entender y tienes que encontrarte un sentido porque sino no conectas emocionalmente.

No te compras un bolso de 10.000 € y para ti no transmite nada. Pero si al final durante media hora te exponen la historia de porque este bolso, de la forma y tú entiendes y conectas con la marca como consumidor vas a tender más a invertir esos 10,000 que ir comprándote varios de 100 €. Entonces el catálogo también, son bastante reducidos por eso cuando se quiere innovar o se quiere crear algo nuevo tiene tanto I+D o sea, no sé cuántos puede ser, pero de más de 10 años y demás, porque al final, tiene que salir perfecto. No hay pie a errores. Si hay algo en el packaging que no gusta, lo que sea o si hay algún defecto, no se puede lanzar, porque al final tú lo que estás vendiendo también es lujo. Ya no solo legado del fundador, estás vendiendo lujo. Entonces, el lujo tiene que tener unos estándares en un bolso de 10.000 euros, en una chaqueta de 50.000 euros, pero también en la barra de 60 € tiene que mantenerse todo igual porque al final también estás vendiendo una marca, un estándar.

Entonces también lo interesante. lo que yo creo que hace que el trabajador, o sea, lo que sería yo o un cliente, pueda conectar más con la marca, porque al final al tener todo un sentido, tiene una historia, y al final es una historia bonita, pues a ti te atrae más y lo que dices tu, pues todo tiene sentido, todo tiene una razón y gusta más y atrae más al consumidor y es lo que permite también que la marca siga ahí de número uno.

Entrevistador: Si, totalmente es que tú misma lo has dicho, desde una barra de labios de 60 € al bolso, todo está cuidado al mínimo detalle. Yo me acuerdo de que por mi cumpleaños hace 1000 años me regalaron el espejito de Chanel con su bolsita y su lacito y yo me quedé el lacito, la bolsita, todo, y me encantaba. Se nota que está cuidado y pensado para eso, todos los detalles. Y Minia, dentro de toda esa inspiración, que van al pasado y la cogen e intentan adaptar al día de hoy y crean tendencias. ¿Cómo crees que

se logra que el consumidor actual, o sea, los nuevos consumidores sigan manteniendo o sigan valorando esa historia?

Entrevistado: Yo creo que el consumidor que valora el lujo e invierte en él es porque entiende de verdad lo que le provee. Es decir, ya no es solo ya no es solo el decir, "Lo llevo para mí", porque, luego también tienes dos perfiles de clientes o, son dos perfiles que también puede ser una misma persona, pero tienes esa persona que lo quiere llevar porque le gusta la calidad del producto, le gusta que te atiendan y tener una experiencia de lujo, el cuidado, saber si hay un problema con el producto, que la mayoría de marcas no te pasa, que si hay un problema con el producto, vas a tener una respuesta, lo trata con cariño, te tratan con cariño. Entonces es ya no es solo el producto en sí, es la experiencia que hay alrededor y eso gusta mucho el cliente. Sobre todo, el cliente de afuera de España, el cliente asiático lo valora un montón, o sea, el hacerte sentir a ti especial. Eso por un lado y por otra, todo lo que lleve el logo de Chanel, gusta mucho. Es decir, o sea, tú levantas el espejo y te gusta más llevar un espejo que lleve logo de Chanel a que lleve la palabra, con perdón, pero por ejemplo Primark, o sea, quiero decir, a ti lo que te transmite el llevar algo de lujo indirectamente lo enseñas más o te sientes un poco como más empoderada.

Yo creo que al final es algo que se ha construido desde muy el principio y ella lo batalló mucho y a día de hoy todo lo que hay alrededor del lanzamiento de un producto, o sea, desde la gente que trabaja en la fabricación, producción, campañas, luego el post campaign análisis, todo lo que es el follow-up de cada producto, la gente se integra tanto en el producto en sí que al final el consumidor también lo nota. Entonces, el consumidor a día de hoy va a seguir invirtiendo en estos productos porque, o sea, al final todas estas marcas llevan muchísimo tiempo existiendo. Son innovadoras, pero tampoco son hipervanguardistas porque mantienen una esencia. Entonces, la gente sigue comprando el mismo bolso, que es igual que hace 100 años porque sabe lo que el bolso significa. Ya no es solo la calidad del producto, pero es la historia que hay detrás, o sea, es lo que es la marca, lo que se supone a ti llevarla, saber que lo vas a poder usar tú lo que quieras, luego lo va a tener tu nieto y va a seguir perfecto. O sea, quiero decir, es como todo lo que gira en torno a una marca de lujo y lo que se ha podido construir alrededor de ella, pero para mí de las cosas más importantes es toda la narrativa y el transmitir al cliente, bueno, y a prensa y a todo el público que cada producto tiene una historia y el storytelling, la narrativa que es clave porque que si no la gente no llegaría conectar emocionalmente con el producto. Si yo te lanzo el bolso y digo, esto cuesta 10,000 porque el cuero viene de x tal y es tratado y la tinta y todo, te suena muy bien, pero que al final no llegas a conectar con él para para tú poder decir, "Vale, invierto este dinero." Porque al final son productos de inversión.

Luego, por ejemplo, en *fragance*, lo que es la parte cosmética y tal, tú ahí lo notas al uso, es decir, pues notas que te dura más imagínate tu barra de labios, una base que te dura más, que tiene más fijación, que te gustan los tonos, notas la calidad, la hidratación, o sea, todo, al final en *fashion* y joyería es por gusto también propio, pero todo lo que es cosmética es porque también notas un resultado.

Ahí es muy clave también dar toda la formación alrededor del producto para que el cliente entienda sus necesidades también y tú las sepas como adaptar a cada producto o crear una rutina para cada persona y que cada persona vea el resultado porque sino no vuelve a invertir. Porque al final en el bolso vas a invertir por deseo propio, es decir, obviamente

si sale defectuoso y algún problema, eso es algo que se trata. Pero si tú, por ejemplo, una crema te la venden perfectamente, te encanta, inviertes 300 € pero luego tú no notas un resultado, igual no vuelves a invertir en ella, pero generalmente sí, porque son productos que se tratan y todo es como muy llevado al detalle, con mucho cuidado y pero el tema de la conexión emocional con todo lo que sea de la marca es lo más importante que desde mi punto de vista tiene el lujo.

Entrevistador: Y cómo se consigue esa conexión emocional en esos en productos que, a lo mejor, la cosmética, los perfumes no van a durar toda una vida, son productos que duran menos. ¿Cómo crees que se consigue ese esa conexión?

Entrevistado: Pues, por ejemplo, en las líneas la mejor que tiene Chanel, que es la más cara, la que más hidratación consigue y la que más se invierte, se llama *sublimage*. tú explicas el cuidado de cada producto, es decir, cada producto que tenemos pues lleva una investigación de hasta 10 años. O sea, eso ya es un trabajo, aparte de la conexión, es el cuidado que hay en cada elemento, porque al final con la cosmética hay que tener un poco más de cuidado. Entonces, el cuidado que hay a través de cada paso de la producción, qué nutrientes, qué ingredientes y demás va a llevar cada producto. Luego la campaña que hay detrás, que es superbonita, que luego, por ejemplo, en cada publicidad, en cada comercial, la gente muchas veces no lo ve, pero nosotros entendemos por qué el espejo está colocado de esta manera, por qué se pone la fragancia de esto, etc. Entonces, luego cuando tú lo explicas y tal, pues la gente lo ve, lo entiende y claro, entiende también que todo es más cuidado al detalle. Entonces, eso te lleva a conectar más con la marca. Luego el trato que, por ejemplo, en el Corte Inglés de Serrano, ponerte un ejemplo porque es boutique propia, el trato que tienen las chicas con el cliente, es muy delicado, te dejan probarlo, entienden tus necesidades, ya también ya no solo es conectar con la marca, es conectar con el personal. Entonces es un trato muy personalizado porque al final también quieren que el cliente se sienta a gusto y se sienta escuchado, que eso es primordial. Luego que al final puedes conectar con la historia que tiene cada producto detrás, es decir, pues que cuidan muy al detalle de dónde vienen, los laboratorios, cómo se recogen, hay un proceso de recogida muy cuidado y que luego igual cogen a grupos vulnerables para que colaboren para la marca. Entonces son muchas cosas que hay en el lanzamiento de cada producto, que todo está muy medido y está muy muy muy al detalle y se puede explicar perfectamente porque es una historia muy transparente. Entonces, claro, para yo poder contarle al cliente, y para que el cliente pueda invertir en él, yo también tengo que saber de qué va todo y saber contarle y saber transmitirlo.

Mira la forma, imagínate la forma del perfume número cinco lleva siendo la misma desde el inicio, con muy pequeñas variaciones, pero es la misma. Entonces, tú lo ves y es un frasco clásico, ¿vale? Pero la tapa del frasco tiene la forma de la plaza favorita de Gabrielle que está en París y tiene esta forma porque ella conoció ahí a una persona que es super especial, o sea, como que tiene todo tiene una razón. Entonces, a ti te sigue llamando, queriendo escuchar la historia y al final estas media hora, pues hablando de tal, pues ya conectas también con la persona que te lo está contando. Entonces, ya por cómo te lo cuentan, te apetece probarlo porque te suena bonito. O un perfume, por ejemplo, porque esto se lo había escuchado un cliente, un perfume que no le gustaba tanto el aroma, le contaron la historia detrás y es que ya le empezó a gustar por conectar con el origen de cómo se llegó a crear ese aroma. Entonces, pues imagínate una flor que un niño que le dio a su madre en plan, parece simple, pero es que surgen de cosas así. Entonces ya empiezas a conectar tú con el motivo del producto, su existencia del producto y a ti esa

conexión te lleva a querer probarlo. Y ya el hecho de luego si a la larga te gusta, ¿no? Pues depende también un poco de eso, los gustos y lo que se te haya adaptado, a ti mejor o no, pero ya de primeras pues llegar a comprarlo solo por eso es algo que tiene mucho peso para estas marcas.

Entrevistador: y dentro de todo esto, entiendo que en el mundo del lujo la competencia funciona de forma diferente al resto de mercados, y cada marca busca su forma de ser única, ¿cómo dirías que Chanel consigue serlo? ¿qué atributos la diferencia de otras marcas?

Entrevistado: en el lujo hay mucha mucha competencia. imagínate, X marca hace una campaña de ese sitio y al año siguiente otra campaña del mismo sector la hace en ese sitio, pero más grande. Hay mucha competencia, pero en España y a nivel mundial y entre todos. ¿por qué? Porque al final sí tú puedes ver que eso ha tenido éxito en las redes sociales, porque cada día de hoy son clave para todo, el tema marketing. Entonces, si ves que ha tenido un impacto en las ventas, que de repente esto está sold out en todos lados, ¿por qué yo no voy a querer probar? si voy a tener un lanzamiento de una barra de labios y justo en verano, ¿por qué yo no voy a querer probar en esta playa poner un Pop Up también si a esta marca le fue muy bien? Eso sí que se hace mucho, sobre todo también porque tienes el poder adquisitivo y de fuerza de hacerlo, porque no es lo mismo que una marca que no tenga tanto peso se dirija a un hotel para querer hacer un evento que una marca de lujo que al final el hotel le conviene la presencia y la visibilidad que la marca quiera tener esa sinergia con un hotel y que luego también atraiga clientes. Entonces, tiene mucho peso y cuando marcas hacen algo, ya están las siguientes como un keeping up poco con lo mismo.

Y a lo de como consiguen esa autenticidad, ser únicas, diría que sin duda es el legado, o sea, eso todo es el legado. Al final un Dior, por ejemplo o un Fendy, Louis Vuitton, o sea, son marcas que son todas igual de buenas, estamos hablando del mismo nivel de lujo y todas se mantienen únicas y siendo vanguardistas hasta cierto punto, porque al final ya no solo crean tendencias, pero también tienen que un poco ver también lo que hay alrededor. Entonces, crean tendencias y también se van adaptando al mercado. Todas son únicas dentro del mercado que tienen, siendo el lujo, pero cada uno tiene pues perfiles de personas distintas.

Entonces, pues es mucha creatividad a la hora de producir, pero luego también es mucho marketing el que las ayuda a mantenerse ahí, o sea, todo lo que es que al final tú puedes lanzar un producto, pero es super importante que a través del marketing le des visibilidad para seguir ahí, pero en tema autenticidad, esencia y tal.

Eso al final es algo que las marcas siguen manteniendo porque son capaces de mantener su legado, mantenerse en línea y no romper completamente con el concepto de la marca. A día de hoy, ni a largo plazo Chanel pretende de repente romper con todo el concepto que se ha ido creando, porque al final tú llevas creando una marca durante 100 años manteniendo la esencia y la tradición en la marca. Entonces, como rompas con eso, la marca deja de ser auténtica porque ya no mantiene eso que le hacía especial o le hacía al público conectar con ella. Entonces, es un poco todo el tema del legado y de que al final, por ejemplo, no sé si habrás visto el en la pasarela, la última de Spring Summer, si te fijas es literalmente lo mismo que Gabrielle creaba, pero con un toque más vanguardista, pues

las chaquetas de Tweed un poco más crop, los pantalones o faldas pues ahora como se llevan bermudas, pues es lo mismo de tweed, pero en Bermudas.

Entonces, tú vas a mantener tu esencia porque es al final lo que a ti te ha llevado a estar donde estás, pero le tienes que dar ese toque de autenticidad y de originalidad. Entonces, ¿qué hago? Pues como ahora la tendencia es llevarlo así, pues yo voy a seguir, voy a crear una tendencia nueva y que hago esto, pero con el tweed y adaptado al tweed. Entonces, lo introduces. Luego con las perlas, las maxi perlas que se llevaban. O sea, las perlas llevan siendo uno de los iconos de Gabrielle y han estado siempre presentes en todas las categorías que son relojes, joyería, fashion y cosmética. Las perlas siempre han estado, entonces, ¿qué le han querido dar? Pues le han querido dar un giro y hacer las maxi perlas. Entonces es un poco mantener lo que te haya lo que te ha hecho llegar hasta aquí, pero dándole un toque más en tendencia,

Es lo que al final hace una marca auténtica, o sea, seguir siendo, entre comillas, la misma, pero más original.

Entrevistador: Y ahora por ejemplo, el perfil de Loewe en tiktok que con sus publicaciones más modernas buscando seguir todos los trends, ¿tu crees que Chanel encajaría en ese modelo o es algo que no busca? No se si me lo imagino

Entrevistado: Chanel es muy tradicional

Entrevistador: al final tiktok es la red social más usada, ¿no hay miedo de quedarse atrás y no llegar a ese público?

Entrevistado: Sí, lo sé. Es algo que yo he comentado con los equipos por temas de lanzamientos y tal que hemos estado teniendo este año, porque al final, claro, yo desde mi punto de vista más juvenil, veo lo que se hace en TikTok es, se crean tendencias y se viralizan las cosas y por ejemplo, muchos de los productos de beauty que están soldout porque se han viralizado en TikTok, en Instagram y en todo este social media, pero es verdad que no es el público ni lo que quiere llegar o lo que quiere conseguir Chanel. Al final la persona que quiere Chanel que compre es una persona que de verdad conecta con la marca. No es que sea algo puntual que Chanel haya sacado una barra y se ha hecho viral durante dos meses en TikTok y luego el cuarto bajen las ventas un montón. O sea, quiere mantener como una continuidad y llegar a un público que llega a la marca porque ha conectado con el producto, porque le gusta el producto y no porque simplemente muchísimas influencers lo utilizan.

sí que trabajamos con influencers, pero es un perfil mucho más limitado. luego tiene otra razón de ser, no es simplemente: se lanza un producto y quiero hacerlo viral, entonces lo voy a mandar a 200 influencers. Es más bien como para mantener, para que la gente vaya viendo también cómo se utiliza el producto más que para que se haga viral. Es decir, yo, por ejemplo, si me lo mandan, me hago una rutina y me pongo los polvos y la persona que lo está viendo le gusta como le quedan, pues es un poco más lo que quiere conseguir que de repente, saque el lip lamp que ahora se lleva, lo están haciendo todas, y que sea uno más y que sea simplemente por porque se viralice y la gente vaya a tener 30 lip lamps en el bolso.

Entonces, no es el objetivo. Es muy es muy tradicional para este tipo de cosas. yo lo pensé alguna vez, al principio, y de hecho alguna vez lo he mencionado, pero es un poco la explicación que también me dieron a mí en su día, del por qué no tampoco buscaba viralizarse tanto en redes sociales, obviamente te llevaría más ventas, no es que no necesite, sino que no busca conseguir muchísimas ventas, sino lo que quiere es mantener un brand equity, que para la marca es lo más fundamental.

Entonces, las ventas obviamente se miran, se miran mucho y siempre se gusta estar en números positivos, pero es verdad que lo que más le pesa a la marca es que sea la brand equity número uno a nivel nacional e internacional y que cuando pienses el lujo sigas pensando en la marca, que cuando pienses en perfume, pienses en número cinco, o sea, es como tener eso más que simplemente ingresar.

Entrevistador: entiendo, al final es una industria que funciona de otra forma y sigue un modelo distinto, y busca lo que la marca quiere transmitir y creo que es algo que la gente cada vez ve y valora más.

Entrevistado: Si, al final son marcas que crean tendencia o sea, muchas del mass marketing las ideas las sacan de la de las fashion weeks del mundo de lujo porque son vanguardistas en el entender lo que se pueda llevar en tendencia, que le pueda gustar a la gente, pero en crearlas ellos. Y luego el mass marketing un poco coge eso y lo adapta a pues su mercado. y demás, pero es que todo lo que son tendencias y tal viene también un poco de la cabeza de los creativos, de todas las marcas de lujo, son ellos los que van a crear las tendencias.

Conversación, agradecimiento y despedida