



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

# **GESTIÓN INTERNACIONAL DE MARCA EN EL MERCADO DE LUJO**

El caso de Loewe

Autor: Beatriz Minguez Rubido  
Director: Tomás Curto González

Madrid  
junio de 2014

## ***AGRADECIMIENTOS***

A mi familia, por haberme dado la oportunidad de estudiar lo que quería y por haberme acompañado durante la elaboración de este trabajo.

A mis amigos, que siempre han estado ahí para apoyarme.

A mi tutor, Tomás, por el seguimiento realizado.

A Pilar, por su paciencia, apoyo y cariño mostrado a lo largo de este curso.

## Resumen ejecutivo

El presente trabajo, titulado “Gestión internacional de marca en el mercado de lujo. El caso de Loewe” intenta aportar un conocimiento más profundo acerca del proceso de gestión estratégico de una marca en el mercado de lujo clásico. A tal efecto, se estudia concretamente el caso de la marca española Loewe, sobre el cual se puede afirmar que su ventaja competitiva radica en el hecho de que el grupo LVMH trata de manera diferenciada a cada una de las marcas que lo conforman. Esto fomenta la sana competencia entre las mismas, de manera que cada una, individualmente, trata de conseguir los mejores resultados posibles. Como conclusión cabe destacar que, en el mundo y en el mercado actual, la supervivencia y éxito de una marca de lujo depende de su exposición a nivel global, puesto que un factor muy importante a este respecto es la propensión a viajar.

**Palabras clave:** Lujo, marca, marca de lujo, identidad de marca, internacionalización, gestión, LVMH, Loewe, venta *on line*, exclusividad, ventaja competitiva.

### *Abstract*

*The current paper, entitled "International Brand Management in the luxury market. The case of Loewe" attempts to provide a deeper understanding about the process of strategic management of a brand in the market of classic luxury. To this aim, the specific case of the Spanish brand Loewe is studied, about which it can be said that their competitive advantage lies in the fact that the LVMH group differentiates amongst each of the brands that comprise it. This encourages healthy competition between them, so that each one, individually, tries to obtain the best possible results. In conclusion, it should be noted that in the current world and market, the survival and success of a luxury brand depends on its exposure at a global level, as an important factor in this regard is the propensity to travel.*

**Keywords:** *Luxury, brand, luxury brand, brand identity, internationalization, management, LVMH, Loewe, online sales, exclusiveness, competitive advantage.*

## Índice

<b>1. <u>INTRODUCCIÓN</u></b> .....	<b>5</b>
<b>2. <u>MARCO TEÓRICO</u></b> .....	<b>8</b>
<b>2.1 Concepto de marca de lujo:</b> .....	<b>8</b>
2.1.1 Características clave de una marca de lujo: .....	13
2.1.2 Las marcas de lujo en época de crisis: .....	20
<b>2.2 La gestión de una marca de lujo:</b> .....	<b>25</b>
2.2.1 La internacionalización de una marca de lujo:.....	26
2.2.2 La venta <i>on line</i> en la gestión de una marca de lujo: .....	33
<b>3. <u>EL CASO DE LOEWE</u></b> .....	<b>38</b>
<b>3.1 Historia</b> .....	<b>38</b>
<b>3.2 La gestión y la internacionalización de Loewe</b> .....	<b>40</b>
<b>4. <u>CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN</u></b> .....	<b>47</b>
<b>5. <u>BIBLIOGRAFÍA</u></b> .....	<b>50</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

El mercado de bienes de lujo es uno de los mercados más antiguos que existen ya que siempre ha habido materiales preciosos, exóticas sedas o atractivas pieles que provocaban el deseo de grandes figuras históricas como los Faraones de Egipto o la misma Cleopatra y sus accesorios de oro. Hoy en día es un mercado muy extenso y cada vez más competitivo. Actualmente el término “lujo” se ha adjetivado y ha pasado a ser utilizado para viajes, estilo de vida, automóviles...porque es un término que está de moda y es atractivo. El lujo ha conseguido expandirse e incluso hasta internacionalizarse gracias, mayormente, al fenómeno de la globalización.

Existen distintos tipos de lujo, pero este trabajo se centrará en el denominado lujo clásico, cuyas marcas requieren una gestión distinta a aquellas pertenecientes al “nuevo lujo” o a las propias del mercado de gran consumo.

Además, los comportamientos de compra en este mercado han demostrado ser muy cambiantes, por lo que las marcas de lujo se ven obligadas a flexibilizar sus modelos de negocio en función de estos cambios de comportamiento sin olvidar la complejidad del universo del lujo. Se trata de un mundo exclusivo y selectivo con altas barreras fijadas por las propias marcas para conseguir ese estado de exclusividad.

De este modo, el objetivo último de este trabajo es estudiar la manera en que las marcas pertenecientes al mercado de lujo clásico son gestionadas en un mundo globalizado. Dado que el término gestión es muy amplio, más concretamente se centrará este trabajo en la gestión e internacionalización de una marca de lujo y, en menor parte, del impacto de la venta *on line* en este sector. En resumen, el trabajo intenta responder al estado de cuestión de ¿cómo se gestiona una marca internacional en el mercado de bienes de lujo? De esta forma el trabajo, a través de una extensa revisión bibliográfica, se centrará en dar respuesta a esta pregunta.

La elección de este tema radica en el interés propio de conocer el procedimiento por el cual una marca de lujo es gestionada y la justificación de la necesidad de la propia marca de hacerse internacional dado que se trata de un sector en el que la transparencia de información es escasa. Además, personalmente, resulta interesante el entramado de una marca de lujo ya que consigue jugar con las emociones del consumidor algo que, en otros sectores como el gran consumo, no resulta una variable importante.

Hoy en día, numerosos productos y servicios son gestionados como una marca. Es el caso de personalidades como por ejemplo David Beckham, un jugador de fútbol por el cual importantísimas sumas de dinero han sido pagadas por variables como la exclusividad, la repercusión mediática o la imagen que el futbolista traía consigo. Como consecuencia de ello, resulta altamente interesante conocer cómo se realiza este proceso en el caso de una marca de lujo.

Para ello, la metodología empleada ha consistido en dos etapas. Una primera etapa, que ha radicado en una amplia revisión bibliográfica de documentos y *papers* académicos de las principales revistas de marketing así como la utilización de bases de datos como por ejemplo EBSCO o *Harvard Business Review* y archivos publicados por el Instituto de Empresa. Asimismo, la profunda utilización del libro “*The new strategic Brand management. Creating and sustaining brand equity long term*” de Jean Noël Kapferer a lo largo de distintos capítulos se ha convertido en una importante fuente de información. Una segunda etapa fue dirigida hacia un estudio de campo donde se realizó una entrevista personal a un directivo de una marca de lujo. El directivo en cuestión fue Carlos Delso que, actualmente, ocupa el puesto de director general de las joyerías Suarez en España. La trayectoria de este profesional en el sector del lujo es muy amplia ya que, con anterioridad había ocupado el mismo puesto pero en la marca Louis Vuitton, por lo que la relación con el tema de este trabajo era muy próxima. La entrevista fue personal y tuvo una duración de, aproximadamente, una hora en la que se formularon preguntas acerca de la gestión de una marca, el por qué de la internacionalización y, específicamente, información sobre el grupo Louis Vuitton-Moët Hennessy (LVMH) como parte fundamental de este trabajo.

Gracias a la extensa revisión bibliográfica realizada se procedió a redactar el marco teórico del trabajo dividido en dos grandes partes. La primera, en la que se explica el concepto de una marca de lujo, se incluyen además las características fundamentales que debería tener una marca de lujo y, posteriormente, se ha establecido el primer entramado de una marca de lujo como es la gestión de la marca de lujo en la coyuntura económica actual de crisis.

La segunda parte del marco teórico se centra en dar respuesta al estado de cuestión de este trabajo. Para ello se ha dividido esta segunda parte en dos sub-apartados que estudian la internacionalización de una marca de lujo y la estrategia de venta *on line* dentro de la gestión de una marca de lujo.

Una última parte completa el cuerpo del trabajo. Se trata de la aplicación práctica de todos los conceptos aprendidos a lo largo del marco teórico. Para ello se ha escogido una marca, la española Loewe, perteneciente al ya mencionado lujo clásico como referencia de aplicación de todos los conceptos analizados y del estudio de las distintas estrategias adaptadas por la enseña como último punto de aprendizaje de la gestión internacional de una marca en el mercado de lujo.

A modo de conclusión de este trabajo, se ha realizado una extracción de las ideas principales que resultan del análisis realizado tanto del marco teórico como de la aplicación práctica con el caso de Loewe y, por último, se enunciarán las futuras líneas de investigación.

## **2. MARCO TEÓRICO**

Este apartado pretende, en un primer momento, analizar los conceptos básicos sobre uno de los elementos principales que conforma el Plan de Marketing Estratégico de una empresa, su marca. Más adelante se pasará a explicar el proceso de internacionalización de una marca y se diferenciará del mismo proceso en el caso de una marca de lujo.

Para ello se comenzará explicando qué se entiende por marca de lujo.

### **2.1 Concepto de marca de lujo:**

En primer lugar deberían ser identificados los dos elementos que conforman el término, definirlos y explicarlos por separado antes de elaborar una definición final de manera que se pueda llegar a comprender, de una manera clara y concisa, qué se entiende por una marca de lujo.

Por un lado se encuentra la **marca**, ese activo intangible que guía a la empresa en el desarrollo de sus estrategias además de ser, en muchas ocasiones, el toque de diferencia frente a sus actuales y potenciales competidores.

Según la Asociación Americana de Marketing (AMA), se entiende por **marca** un término, señal, diseño, símbolo o combinación de los anteriores que identifica la actividad de la empresa y además ofrece un grado de diferenciación frente al resto de jugadores del mercado (Keller, 2003b). Esta definición resulta un poco clásica dado el mundo globalizado de hoy en día, el cual está regido por un marketing de experiencias aplicado a las marcas. Esto quiere decir que las directrices seguidas por la empresa se basan en los valores que transmiten las marcas, lo que a su vez se convierte en una **fuentes de valor** para la propia empresa.

Una vez más Keller (1993, 1999) afirma que el capital de marca se considera como una consecuencia del conocimiento que el consumidor posea de ésta. Este conocimiento consiste en un conglomerado de asociaciones elaboradas por el consumidor sobre la marca. Dichas asociaciones pueden ser creencias relacionadas con el producto o la

marca, o la calidad y la imagen. Estos elementos provienen de distintas fuentes regidas por los departamentos de comunicación y marketing de las distintas empresas y, en menor medida, a través de las experiencias de los consumidores con los productos. Por ello es de igual manera importante que una empresa se centre en el conocimiento del consumidor dado que será la fuente de ventaja competitiva principal para que su marca sea considerada única.

Para Keller, el cual profundizó en el estudio de las marcas, existen dos dimensiones en lo que al conocimiento de la marca se refiere. Por un lado se encuentra la notoriedad de la marca o "*Brand awareness*" que explica el reconocimiento de la misma a través del conjunto de asociaciones elaboradas por el consumidor y que configuran el significado para el propio consumidor, excluyendo de ella todo tipo de connotaciones afectivas que puedan predeterminar el conocimiento del consumidor (Keller K. , 1993). Para otros autores como Fournier o Aaker esta primera dimensión supone el nivel básico del conocimiento de toda marca (Fournier, 1998) (Aaker, 1992).

La segunda dimensión, por el contrario, es aquella que queda definida como la imagen de marca, compuesta por todas aquellas asociaciones relacionadas con el nodo de la marca, es decir, todos aquellos atributos y beneficios relacionados con el conocimiento del consumidor (Keller K. , 1993). Esta segunda dimensión va de la mano de factores afectivos y comportamentales por parte del consumidor, el cual se guía por las distintas asociaciones elaboradas en la primera dimensión. Esta conceptualización queda reflejada en el Modelo de Capital de Marca Basado en el Consumidor (CBBE) desarrollado por el autor en 1993 y confirmado por otros muchos autores. A través de este modelo, el autor plantea que únicamente existe conocimiento de la marca cuando el consumidor mantiene cierta relación con la marca mientras que va desarrollando emociones y asociaciones para dicha marca.

Para otros autores como Aaker una marca, además, representa un indicador fiable para los inversores financieros que, en ocasiones, se dejan guiar por la ventaja competitiva creada por la marca. Este autor enunció la teoría de Keller (Keller K. , 1993), añadiendo un concepto multidimensional (Aaker, 1992). Este concepto identificaba, por un lado, los aspectos cognitivos del Capital de Marca como son el conocimiento o notoriedad anteriormente citado, las asociaciones y la calidad percibida de la marca. Por otro lado,

el autor identifica también una serie de aspectos relacionados con el comportamiento de compra citando la lealtad de los consumidores frente a una marca.

Frente a Keller, que afirma que el conocimiento de una marca se forja a partir de la memoria asociativa, Aaker entiende el conocimiento de la marca como una mera opinión de la marca a través de la medición de la respuesta afectiva que emite el consumidor hacia la marca (Aaker, 1992) (Keller K. , 1993).

Por otra parte se encuentra el término lujo. El **lujo** es aquel elemento que hace referencia, generalmente, a una percepción psicológica relacionada con algo exclusivo, algo que la mayoría de la población de un país desarrollado, en términos medios, no podría acceder dado su elevado precio. El lujo es un complemento que acompaña a un estilo de vida, de consumo...; por ello el término lujo casi siempre está relacionado con una serie de atributos de un producto como son su excelente calidad, el alto valor de transacción que poseen, la distinción, la exclusividad, o su toque artesanal. El lujo no sólo busca la satisfacción de necesidades emocionales, sino también su creación (Flor, 2014)

Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), el lujo, del latín *luxus* es “todo aquello que supera los medios normales de alguien para conseguirlo”. Además de la mera definición técnica de una marca de lujo, no se puede olvidar la fuerte carga emocional que va unida a ellas, ya que representa un símbolo de los valores e ideales del consumidor.

A diferencia de una marca convencional, una marca de lujo persigue la generación de un deseo y aumentar el mismo a lo largo del tiempo dado que no se trata de productos que cubran necesidades puesto que existen otros productos sustitutivos con precios muy inferiores.

Una vez más se encuentra una definición algo clásica del término lujo. A lo largo de los últimos años este mercado ha sufrido cambios no sólo por el comportamiento del consumidor, sino por la propia evolución del mercado. A raíz de las distintas crisis económicas acontecidas en todo el mundo en los últimos años, se puede percibir un

cambio en el comportamiento de compra de los consumidores, ahora se puede afirmar que el consumidor adquirirá únicamente aquella categoría de productos que sus ingresos le permitan en su determinado país. Sin embargo más adelante, en este trabajo quedará analizado el funcionamiento del mercado de bienes de lujo frente a las distintas crisis.

Sin embargo, el mercado al que corresponden este tipo de bienes ha gozado de un crecimiento constante en las últimas décadas superando las tasas de crecimiento de los demás mercados de bienes. Este fenómeno se ha debido, en parte, al incremento de poder adquisitivo de las clases media y alta junto con la aparición de su deseo de compra de bienes de lujo. Por su parte, la mayoría de las marcas relacionadas con este sector han desarrollado importantes estrategias de negocio logrando cubrir nichos de mercado por medio de la conversión o del desarrollo de sus productos haciéndolos más asequibles, ya sea ampliando sus líneas de negocio, o por medio de la apertura de nuevos puntos de venta (Flor, 2014).

Como consecuencia de esta serie de cambios dentro del mercado de bienes de lujo, puede ser percibida la creación o segmentación de los tipos de marcas dentro del propio mercado. Se distinguen tres tipos de marcas, las llamadas **marcas de lujo**, anteriormente definidas, las **marcas Premium** y las **marcas convencionales**.

Es importante saber distinguir entre las marcas Premium y las de lujo. Las marcas Premium son aquellas que se sitúan cerca de las marcas de lujo, pero al contrario que ellas, éstas son más accesibles para un mayor número de consumidores y son capaces de generar negocio y beneficios en mercados maduros en tiempos de recesión económica.

Las marcas de lujo son aquellas que establecen una conexión emocional con los clientes. En el momento en el que un consumidor adquiere un producto de una de estas marcas, no sólo soporta el alto precio que éstas conllevan sino también se comprometen con la marca gracias a los valores asociados que éstas han sido capaces de desarrollar en la mente de los consumidores.

Hoy en día, las marcas de lujo han evolucionado de tal manera que están presentes en diversos sectores como por ejemplo:

- **Moda** (accesorios, alta costura y los denominados *ready-to-wear*),
- **Perfumes y cosméticos.**

- **Vinos y bebidas espirituosas.**
- **Joyería y relojes.**
- **Automóviles.**
- **Experiencias, viajes y actividades de ocio...**

El objetivo de este trabajo se centrará en el sector de la moda. Este sector, en concreto, abarca la mayor parte del mercado de bienes de lujo, con una cuota de mercado de un 53% en 2011 y la categoría de productos con mayor crecimiento en 2009 (PriceWaterhouseCoopers, 2012).

El crecimiento que este mercado en particular ha sufrido, se debe principalmente a dos razones. La primera es que en la última década del siglo XX se gozó de un auge económico fruto de la combinación de altos niveles de ingresos con bajos niveles de desempleo, lo que provocó a su vez un aumento en la clase social media de la mayoría de países emergentes.

La segunda razón es la fuerte subida de la demanda de bienes de lujo por parte de un público diferente al que clásicamente había accedido a este tipo de productos. Autores como Silverstein y Fiske afirmarían más tarde, a principios del siglo XXI, el aumento de las clases media y alta junto con la aparición del interés de éstas por la adquisición de productos de diseño, con el fin ya no sólo de satisfacer sus necesidades básicas sino también las emocionales (Silverstein & Fiske, 2003) . Por ello aparece el término **“nuevo lujo”**, que hace referencia a una serie de bienes y servicios selectivos que no jerarquizan pero que conllevan un importante recargo de precio y que cubren las necesidades anteriormente mencionadas.

Como ejemplo de este tipo de marcas se encuentra Miu Miu, aunque pertenece a un gran holding italiano como es el Grupo Prada, especializado en el **“lujo clásico”**. Por ello cabe mencionar que dentro de un mismo grupo que, a través de su marca corporativa (Grupo Prada) sea percibido como antiguo lujo, puede combinar marcas de nuevo lujo como parte de su estrategia corporativa, con el fin de alcanzar un mayor número de consumidores intentando cubrir nuevos nichos de mercado. La coexistencia de estos dos tipos de lujo dentro de una misma cartera de marcas afirma el fenómeno

del lujo en el siglo XXI, donde los hábitos de compra de los consumidores están en continuo cambio y donde se encuentran consumidores que buscan la mezcla de las marcas ya sea de antiguo lujo y nuevo lujo e incluso con marcas convencionales como Zara o H&M.

La posición de una marca de lujo en el mercado viene dada por una serie de componentes o características, que según el autor Roux, no son estrictamente necesarios pero si básicos (Lipowetsky & Roux, 2004).

### 2.1.1 Características clave de una marca de lujo:

Con el objetivo de crear y mantener en el tiempo un posicionamiento de marca de lujo es necesario identificar una serie de características que una marca debe tener. Las distintas características han sido agrupadas según la manera en que se relacionan con la marca a través del marketing-mix.

Partiendo de la primera variable del marketing-mix, el **producto**, las características necesarias para mantener el posicionamiento de la marca serían, por ejemplo, el concepto que la marca trasmite a través de su **nombre e identidad** como característica principal. La marca de lujo exige una importante estrategia de marketing que sea clara y concisa que le permita desarrollar y mantener una posición y una presencia global.

Además de la identidad, dos atributos importantes forman el llamado ADN de la marca (Nueno & Quelch, 1998). Éstos son el **diseño** y la **calidad** del producto incluyendo actividades como la innovación, creatividad, exclusividad y artesanía dentro del proceso productivo. Además autores como Bruce y Kratz señalan que estas características conforman una serie de productos icónicos de cada marca, lo que a su vez provoca que dichos productos se conviertan en los más codiciados del mercado (Bruce & Kratz, 2007).

Por supuesto, este ADN de la marca tendrá que estar ligado a la personalidad de la marca y los valores con los que fue creada la misma.

Otra característica muy importante de una marca de lujo es el **legado** de la misma. Numerosas marcas de lujo, por no decir casi todas, cuentan con una larga historia en el

mercado, lo que además le aporta una cierta autenticidad. En la actualidad, poder jugar con ese *know-how* y conservarlo puede afianzar la percepción de los consumidores y atraer a nuevos a través del sentimiento que en ellos puede llegar a evocar. Bien es cierto que se trata también de una característica que, en muchas ocasiones, va ligada a la procedencia en términos de “nacionalidad” de la marca. Un ejemplo para representar esto último podría ser el caso de Loewe. Una marca de lujo clásica de origen español que siempre fue un referente para las clases altas de España desde que fue fundada en 1846. A pesar de que en la actualidad Loewe es propiedad del grupo francés Louis Vuitton- Moët Hennessy (LVMH en adelante) y la máximo directivo es de nacionalidad británica, la marca sigue siendo española al cien por cien. Esta misma, la Sra. Montague aseguró en una entrevista que “la españolidad de Loewe está fuera de toda duda, la historia, sus fábricas, artesanos y la plantilla siguen siendo españoles casi al 100%” y que “a pesar de la importancia que una empresa de lujo tenga una visión global para atacar mercados internacionales, uno de sus objetivos es comunicar la españolidad de la firma porque es un activo para la marca, es algo muy valorado y que este país siempre tendrá” (Flor, 2014).

Se trata de una serie de características que, a priori parece que actúan por separado o que no son identificadas conjuntamente, pero en realidad se coordinan para crear el concepto deseado de la marca.

En segundo lugar se encuentra la variable **distribución**, en inglés “*placement*” en la que se podrían encontrar características tales como la limitación de la producción y, por consiguiente, el alcance de una exclusividad que, al final, afectará a los canales de distribución.

Una vez más los autores Nueno y Quelch, citados anteriormente, identifican la importancia, para una marca de lujo, de saber **limitar la producción** de sus bienes dado que es un motivo que, a largo plazo, proporcionará esa exclusividad a la marca (Nueno & Quelch, 1998). Por otro lado, con el mismo fin de lograr una cierta **exclusividad**, es preciso que las marcas transmitan sus atributos a través del punto de venta, ya que es el paso final de contacto con el consumidor. En el mercado de bienes de lujo, los puntos

de venta de las principales marcas se encuentran en los centros de las grandes ciudades. Se trata de las llamadas “*shopping cathedrals*” (Zola, 1863), verdaderos templos donde las marcas invierten importantes sumas de dinero para crear una experiencia de compra que les diferencie de sus principales competidores como parte importante de sus estrategias de marketing. Se trata de puntos de venta caracterizados por sus amplios espacios, materiales lujosos, atención rigurosa en lo referido al detalle y, en ocasiones, barra de mini bar y sesiones de música ambiental. Las colaboraciones entre los diseñadores más sofisticados y las marcas de lujo cada vez son más numerosas. Puede ser observada una evolución de las marcas de lujo en cuanto a los puntos de venta. Ya no hay tantos puntos de venta como antes ni “*corners*” en centros como El Corte Inglés. Las marcas prefieren tener menos espacios pero más amplios y exclusivos en las mejores zonas de cada ciudad.

En conexión con lo anterior, es cierto que en este sector, a pesar de contar con un gran tamaño y parecer muy burocrático, la atención personalizada en los puntos de venta es de vital importancia ya que concluyen el proceso de la experiencia de compra en cada una de las marcas. Por ello, la gran inversión financiera que era mencionada anteriormente no hace referencia únicamente al mobiliario y decoración del punto de venta sino también a las grandes sumas de dinero invertidas en la formación del personal que, al final, serán los que representen los valores de la marca directamente hacia el consumidor.

Si se toma el ejemplo de la tienda de Louis Vuitton en Campos Elíseos en París se puede contemplar que numerosos consumidores hacen cola para entrar en el punto de venta, muchos de ellos no buscan consumir, sólo ver la tienda como si de un museo se tratara. Por otra parte se encuentran los clientes potenciales que buscan algún producto en particular. Para este segundo tipo de cliente, un vendedor se encargará personalmente de guiarle y mostrarle los productos de la colección que puedan interesarle. A medida que el cliente va viendo los productos, la propia firma le ofrece una copa de champán, apartarse a un espacio más tranquilo donde haya menos transeúntes, con el fin de que la experiencia sea lo más agradable y personal para el comprador y que, por consiguiente, el comprador conserve una buena percepción de la marca.

Autores como Moore, Birtwistle y Okonkwo señalan que lo anterior es tan importante como el que la marca sepa controlar la **relación** con sus **proveedores** (Moore &

Birtwistle, 2005) (Okonkwo, 2007). En la cadena de valor, si una marca de lujo no consigue hacerse con una buena relación con sus proveedores poco importa la imagen que haya conseguido crear hasta el momento. Es imprescindible que una marca sepa conseguir acuerdos de licencias con sus proveedores para que, entre otras, el posicionamiento de la marca no se vea repercutido negativamente. A pesar de haber clasificado esta última característica dentro de la variable de distribución, es algo que afecta también a la variable producto y al que la empresa debe mostrar especial atención.

La importancia de la **comunicación** en términos de promoción del producto (como variable del marketing mix) en el universo de una marca de lujo no se centra tanto en hacer campañas publicitarias a gran escala o anuncios en los principales medios de comunicación. En el caso de las marcas de lujo se encuentran estrategias de marketing concentradas en campañas con famosos que puedan llevar alguno de sus productos, eventos, relaciones públicas...se trata de un marketing directo. De la misma manera que es importante saber posicionarse y obtener una buena comunicación externa, es necesario que las marcas de lujo consigan una buena comunicación interna con sus trabajadores, que consigan motivarles y comprometerles con la promesa de la marca, ya que sin ellos muchas de las características ya citadas no se llevarían a cabo. Este último aspecto forma parte de la **cultura** de la empresa y requiere un compromiso por parte de los directivos hacia sus *stakeholders*.

A través de un estudio llevado a cabo por Antoinette Fionda y Christopher Moore reflejado en *The anatomy of the luxury fashion Brand* pudieron concluir que todas las marcas de lujo incluidas en dicho estudio utilizaban una combinación de espectáculos como estrategia de comunicación de marketing (Fionda & Moore, 2008). Estos espectáculos incluyen pasarelas, cócteles, exposiciones patrocinadas, etc. Un claro ejemplo de ello podría ser el gran desfile anual de los ángeles de Victoria's Secret, el cual se ha convertido en un espectáculo que reúne a televisiones y famosos de gran parte del mundo. Consiste en un desfile de las modelos más cotizadas del momento, las llamadas "ángeles". No se trata de un clásico desfile, sino un espectáculo protagonizado no sólo por las modelos sino también por cantantes más populares del momento (artistas

como Black Eyed Peas, Akon, Taylor Swift..). La firma consigue, con un único evento, reunir a numerosas figuras importantes a nivel mundial y con ello, lograr un posicionamiento y una imagen de marca distinta a la de sus competidores.

No se debe olvidar una variable muy importante que, sobre todo, influye en la toma de decisiones final del consumidor. Dicha variable es el **precio**. En primer lugar, es necesario aclarar que el hecho de que una marca que sea percibida por sus altos precios no quiere decir necesariamente que se trate de una marca de lujo. Sí es cierto que, generalmente, un producto considerado de lujo conlleva un alto precio sobre todo para diferenciarse de los posibles competidores. El atributo lujo no fija el precio sino es el valor que el producto ofrece al comprador el que lo hace. Es más, el profesor Delso aseguró en una entrevista a la revista de moda Telva: “Una marca no es de lujo porque lo diga su publicidad, sino porque así lo percibe el cliente. El precio no define el lujo. Un rojo de labios de Chanel es una maravilla y sólo cuesta unos 30 euros” (Flor, 2014).

Resulta delicado hablar de esta variable puesto que se trata de un elemento que conforma la estrategia de muchas marcas, porque limita la entrada al mercado del público con menor poder adquisitivo, lo que a su vez eleva a éstas a un cierto nivel de exclusividad que les permite desarrollar el status de lujo buscado. Por un lado existe la paradoja de que la compañía busque maximizar su beneficio como fin último de la entidad empresarial, pero por otro lado, se encuentra la limitación de la producción para alcanzar la exclusividad mencionada recientemente. Además, el precio refleja algunas de las variables relacionadas con la cadena de producción citadas anteriormente como es la artesanía de los productos.

Un estudio llevado a cabo por Okonkwo reveló que la conexión emocional puede alcanzar un punto en la mente del consumidor que provoque un aumento del deseo de compra del producto a medida que el precio vaya subiendo (Okonkwo, 2007). Bien es cierto que los clientes evolucionan no sólo en el tiempo sino también dependiendo de su localización geográfica. Un cliente ruso o asiático no busca lo mismo que un cliente francés. Este tipo de civilización busca más un producto ostentoso que pueda satisfacer su necesidad emocional de mostrar lo que ha podido conseguir y hasta dónde le ha sido

permitido llegar. Mientras que otros consumidores más clásicos muestran el interés por las series limitadas, pieles exóticas...

En cuanto al emplazamiento del punto de venta, ha sido demostrado en varios estudios que se trata de un aspecto igualmente relevante como todos los citados con anterioridad. Es una parte importante por la que el consumidor también está pagando. Por ello una vez más la inversión financiera en el punto de venta de una marca de lujo es crucial para su desarrollo y presencia en cualquier país. No sólo se trata de que una marca posea una gran tienda en el centro de las mejores ciudades en los edificios más emblemáticos, como es el caso de la tienda de Louis Vuitton en Campos Elíseos, sino también es necesario no olvidarse de puntos estratégicos como son, en la actualidad, los aeropuertos. Parece mentira, pero los *corners* de los principales aeropuertos del mundo están convirtiéndose en escaparates y puntos de venta fuertes de las principales marcas de lujo.

El siguiente gráfico ofrece una visión global de las características que acaban de ser mencionadas con el objetivo de concluir este apartado.



*Fuente: Elaboración propia a partir de "The anatomy of the luxury fashion Brand". Antoinette M. Fionda & Christopher M. Moore.*

Una vez descritas todas las características clave de una marca resulta interesante preguntarse cómo consiguen las marcas crear un valor de cara a los consumidores y cómo consiguen algunas marcas alcanzar la llamada ventaja competitiva a largo plazo. Muchos son los consumidores que, cuando acuden a un punto de venta, adquieren un producto sin tomar unos minutos para ver el precio, la marca o los productos complementarios del que están adquiriendo. Este fenómeno es logrado por diferentes aspectos como la imagen de marca ya explicada, o el posicionamiento que una marca logra en el mercado frente a sus principales competidores. Pero sobre todo son las emociones que provoca el producto en el consumidor las que hacen que el deseo de compra venza a cualquier precio.

En el mercado de bienes de lujo, además, se suma la dificultad de que una marca no sólo sea percibida como lujo sino que además ofrezca productos que verdaderamente lo sean en concordancia con unos valores como son la exclusividad. Un posicionamiento de lujo requiere acciones por parte de la marca que le proporcionen a la misma la imagen de selectiva. Dichas acciones deben afectar a áreas tanto de producción como de distribución o desarrollo estratégico.

Una vez más el Profesor Delso aseguró que una marca consigue retener su liderazgo y su cartera de clientes gracias al talento creativo de sus diseñadores. Afirmó que “Las marcas fuertes son aquellas que dejan libertad para crear a sus artistas. Las marcas racionales son más débiles”. (Delso, 2014)

Para las marcas ya establecidas en los principales mercados este hecho supone un reto. Es cierto que se están explorando nuevos mercados como los BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica) que presentan un potencial crecimiento acompañado de un aumento de la demanda relacionada con este tipo de productos. Pero además se han de sumar retos como, por ejemplo, conseguir conservar la exclusividad de la marca en los mercados más y más globalizados. Por otro lado, es interesante poner en cuestión el tema de la presencia de las ventas *online* junto al crecimiento que éstas están viviendo incluso dentro del universo del lujo.

### **2.1.2 Las marcas de lujo en época de crisis:**

La crisis económica actual, como toda crisis económica, abre una brecha en las clases sociales. La clase media tiende a desaparecer ampliando el estamento más bajo y, contrariamente a lo que se pueda pensar, la crisis no suele afectar negativamente a la clase más alta sino que aumenta su poder adquisitivo (García, 2014). Este acontecimiento se ha visto reflejado en la demanda de productos de lujo provocando un atractivo crecimiento. Sin embargo, en época de crisis, los consumidores se vuelven más exigentes en cuanto a la calidad de los productos que están comprando. Por ello, una mala gestión del control de calidad en una firma de lujo podrá acarrear consecuencias tremendamente negativas para la firma acompañado del desarrollo de una percepción de riesgo por parte del consumidor hacia la firma.

En la coyuntura económica que se vive hoy en día, este fenómeno no salió a la luz hasta que la crisis adquirió la gravedad e importancia suficientes como para afectar al público objetivo de este sector. Desgraciadamente, los consumidores están continuamente influenciados por los problemas económicos, en ocasiones, tergiversados por los medios de comunicación. Cuando una crisis sobrepasa el ámbito más privado y llega a los medios de comunicación, indirectamente están desarrollando en los consumidores una percepción del riesgo que puede provocar el consumo facilitando el drástico descenso del mismo.

Una vez más las firmas del mercado de bienes de lujo encuentran un reto. Resulta interesante también preguntarse cómo consiguen las marcas mantener sus precios altos a pesar de encontrarse una recesión casi a nivel mundial y cómo recuperar la confianza en los mercados.

La mayoría de las marcas de lujo, tomando conciencia de la situación, han decidido ampliar su cartera de marcas ofreciendo nuevas marcas del llamado “lujo asequible” o, simplemente, desarrollar productos de la propia marca pero a un precio inferior. Se trata de productos como fundas de iPad, iPhone, llaveros... que, en un primer momento ofrecen la exclusividad del diseño y que además el consumidor esté dispuesto a pagar un precio superior por ello en comparación al precio de otros proveedores del mercado. Del mismo modo, este fenómeno provoca un cambio en la imagen de la marca como grupo que, en ocasiones, puede tender hacia una pérdida de esa exclusividad y estatus que le ofrecía anteriormente y que provoque en el consumidor la huida hacia los competidores del sector.

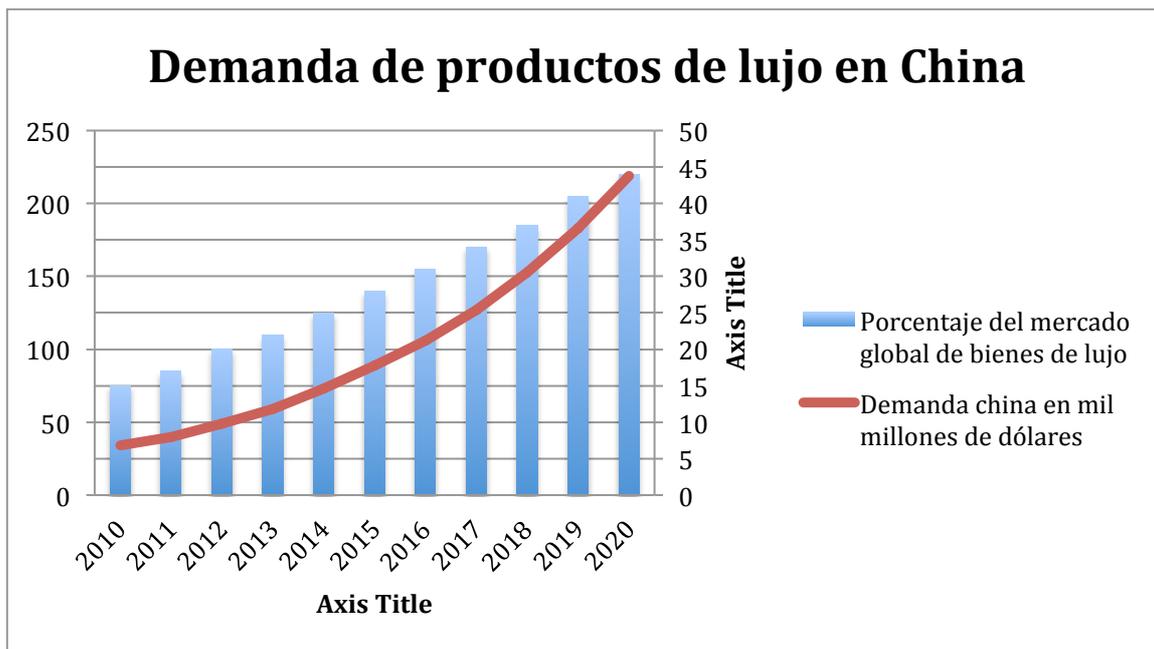
Un ejemplo de este tipo de estrategia de adaptación es el del diseñador Marc Jacobs, antiguo director artístico de la firma Louis Vuitton. El diseñador contaba con su propia firma, Marc Jacobs, pero decidió lanzar una “sub firma” llamada Marc by Marc Jacobs la cual ofrece accesorios y moda a un precio bastante más bajo que la original probablemente dirigido a un público más joven y dinámico y con un estilo más “grunge”.

Según el informe anual de 2012 de la consultora Milward Brown, la crisis económica no está afectando prácticamente al sector del lujo, en gran parte, por la apariencia de una

clase alta mayoritariamente de origen chino. Marcas como Hermès se han visto claramente beneficiadas de este fenómeno, aunque no han conseguido batir al gigante Louis Vuitton- Moët Hennessy. Este informe resulta curioso ya que elabora un ranking de las cien empresas mejor valoradas del mundo en el cual, en 2012, se pudo observar un crecimiento de las ventas en el mercado de bienes de lujo al mismo tiempo que las marcas de comida rápida. Por el contrario este mismo informe presentó una caída drástica de en torno al 16% para las empresas de seguros (Millward Brown, 2012).

Una vez más se confirma un cambio en la actitud de compra de los consumidores que, prefieren invertir en bienes de lujo antes que asegurarse a sí mismos u otros bienes con los que ya contaban. Algunos expertos señalan que este cambio se ha producido como consecuencia del ahorro que han sufrido muchos compradores durante varios años y que, ahora, manifiestan su deseo de vuelta al mercado de este tipo de bienes. En particular, este cambio de comportamiento ha sido observado en la economía China, la cual representa el 26% del mercado global de bienes de lujo (por encima de la demanda de países como EEUU) (Millward Brown, 2012). Las previsiones de futuro realizadas por la consultora CLSA Asia-Pacific Markets prevén que este porcentaje aumente progresivamente hasta alcanzar el 44% del mercado global.

En el siguiente gráfico puede ser constatado el rápido incremento de la demanda de este país en comparación al resto de países así como sus expectativas de futuro. Este tema será ampliado más adelante ya que pertenece a la gestión de la marca.

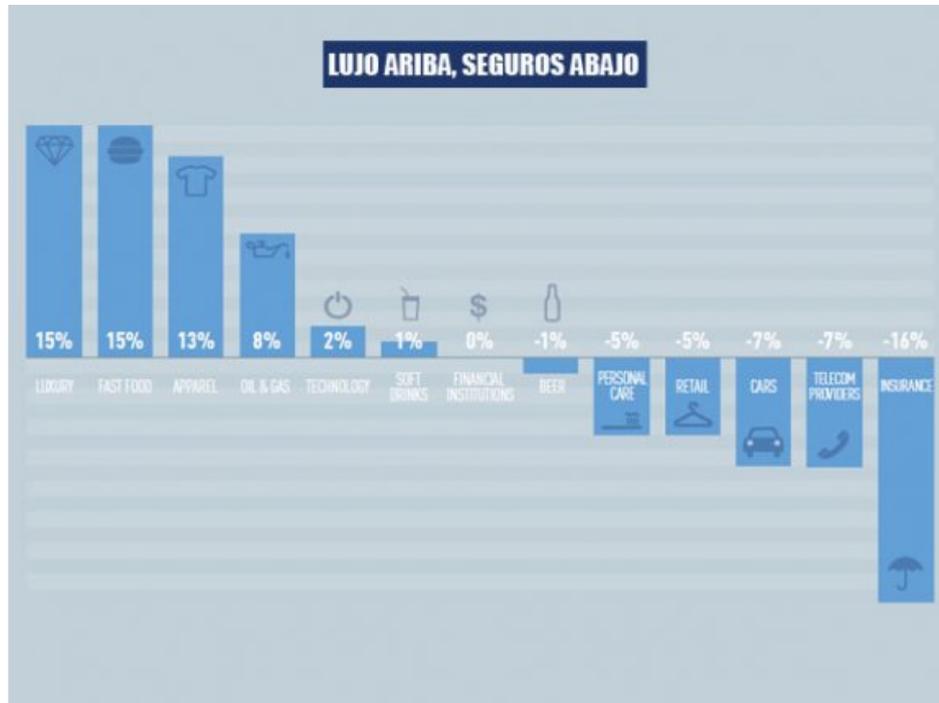


Fuente: Elaboración propia a partir de “Los caprichos de los millonarios chinos definen el mercado de lujo global”. Infobae América

Como ha sido observado, el mercado chino presenta un alto potencial para las principales marcas de lujo, ya que en el resto del mundo, salvo los BRICS, la crisis económica está haciendo mella. Sin embargo, es en China donde se está desarrollando uno de los problemas de mayor importancia derivado justamente de esta época de crisis. Se trata del desarrollo de un extenso mercado de falsificaciones sobre todo en productos como perfumes, moda, relojes y joyería. Una de las marcas que se ve más afectada es Louis Vuitton. Según un portavoz de la agencia francesa *Union des Fabricants* alrededor de seis de cada ocho productos en circulación que lleven estampado el logo de la firma son falsos. Lo que representa aproximadamente un 75% de los productos que llevan ese logo (Olorenshaw, 2011). Este hecho ya no sólo provoca una pérdida en términos de cuota de mercado sino además un impacto negativo fuerte para la imagen de la marca.

En la siguiente imagen se puede observar el incremento mencionado en el párrafo anterior. El mercado de joyería y relojería ha gozado de un crecimiento del 15% en sus ventas, de la mano del mercado de *fastfood*, algo que, según los expertos jamás hubiera

sido imaginado. Por el contrario, el mercado de las empresas aseguradoras ha sufrido una caída del 16% de sus ventas (Infobae América, 2012).



Fuente: "La crisis económica no frena a las marcas de lujo". Infobae América

Como consecuencia de la coyuntura económica actual, las empresas del mercado de lujo se están viendo obligadas a desarrollar estrategias más y más competitivas, lo que les ha llevado a permanecer en el mercado e incluso hasta crecer en cuanto a volumen de ventas.

## 2.2 La gestión de una marca de lujo:

Dado que la gestión de una marca es un tema muy amplio, este apartado aportará una visión general del tema y se hará especial mención a dos puntos en concreto, la internacionalización de una marca de lujo y un aspecto de especial actualidad como es la introducción de la venta *online* en el mercado de bienes de lujo.

Por tanto, podría afirmarse que la gestión de una marca es el conjunto de procedimientos estratégicos llevados a cabo por una empresa con el fin de que el mayor activo de la misma, (la marca), perdure en el tiempo e incremente su valor.

Dentro de la actividad de búsqueda de información sobre esta parte se ha realizado una entrevista a un directivo de una marca de lujo para conocer cómo se gestiona propiamente una marca en este mercado. El directivo seleccionado fue Carlos Delso, cuya trayectoria dentro de este mercado es muy completa. Hasta hace unos años ocupó el puesto de director general de la marca Louis Vuitton, y actualmente ocupa el mismo puesto pero en la marca española de joyería llamada Suarez.

Según el Sr. Delso, “una marca de lujo es un arte, y un arte necesita un artista” . Con esta afirmación se intenta separar dos dimensiones dentro de una marca, la marca propiamente dicha y el aspecto empresarial que ocupa un puesto más de “*backoffice*”. Si se consigue que ambas sean lideradas por los mejores expertos o “artistas” en su materia, la marca tendrá éxito. Hoy en día, aquella marca que sepa combinar la creación de un artista con el raciocinio que exige una gestión empresarial será aquella marca que tenga éxito.

Resulta interesante la perspectiva que se tiene de la gestión de una marca de lujo cuando se sale de la teoría y de lo que se ha escrito acerca de ella, parece otra visión completamente distinta. Si se toma un ejemplo podrá ser observado que el Sr. Delso tenía toda la razón. Marcas como Cartier, líder en joyería, expuso en el Museo Thyssen-Bornemisza una colección de joyas que presentó como un repaso a la historia de la firma. Con la exposición no sólo se muestra el arte en los diseños de numerosos artistas

del negocio sino también en la historia de la casa joyera e incluso la evolución de los estilos artísticos a lo largo del siglo XX.

Del mismo modo, la firma Hermès realizó una exposición sobre uno de sus pilares fundamentales, el cuero, en el Palacio de Cibeles en Madrid.

Con este tipo de exposiciones se trata de mostrar el trabajo de los artistas que indirectamente gestionan las marcas. Es el caso de Louis Vuitton, cuando la firma contrató al diseñador Marc Jacobs para reinventarse. Es pues, el trabajo del artista, crear esa necesidad que quedaba mencionada anteriormente.

Ahora bien, el acertijo empresarial consiste en hallar el modo de evocar esa necesidad en repetidas ocasiones en un mismo cliente. Para ello es necesario que el artista sepa expresar su creatividad a través de desfiles, innovando y creando sin olvidarse del ADN de la marca ya que están siendo analizadas una serie de marcas con un legado histórico importante.

### **2.2.1 La internacionalización de una marca de lujo:**

La internacionalización es el proceso llevado a cabo por una empresa que desarrolla una estrategia de ampliación de su mercado regional para pasar a satisfacer las necesidades de nuevos mercados transnacionales. Para ello es necesario que una marca que desea internacionalizarse realice primeramente un análisis interno de la propia empresa y del producto y, posteriormente, un análisis externo del mercado al que se quiere dirigir con el fin de desarrollar la mejor estrategia de internacionalización posible.

Los principales motivos que llevan a una marca a pasar de local a global son diversos, algunas de ellas lo hacen porque el mercado local poco a poco se va estrechando o pierde atractivo, otras por el simple fenómeno del impacto de la globalización en los hábitos de consumo de los clientes cada vez más internacionalizados (Ohmae, 1990).

Además internacionalización es sinónimo de crecimiento y expansión acompañado de sustantivos como éxito o bonanza.

Autores como Gerlinger, Beamish y Da Costa defienden que el incremento de la internacionalización es un factor clave para la mejora del rendimiento y rentabilidad de una empresa (Gerlinger, Beamish, & Da Costa, 1989). Por otra parte, el objetivo de este

trabajo es estudiar un sector en el cual una marca global se mueve por cánones y sistemas de valoración globales, ya no sólo a nivel financiero sino también a nivel de gustos y demandas que se encuentran, en muchas ocasiones, homogeneizados por este fenómeno de la globalización.

Según Carlos Delso, en la entrevista realizada, una marca a día de hoy para ser sostenible en el mercado de lujo tiene que ser una marca internacional. Además afirmó que “el único sector en el que aún es posible que haya fuertes jugadores locales es el sector de la joyería, en cambio en el sector de marroquinería, perfumes, ropa y accesorios de lujo es una obligación porque el cliente de lujo es un cliente global”.

Por otro lado, un aspecto clave que no puede ser olvidado es mencionar es la ventaja que proporciona a una empresa el poder acceder a las **economías de escala y alcance** como fuentes de ventaja competitiva.

Bien es cierto que la internacionalización de una marca supone un gran reto para toda empresa, pero resulta interesante pensar que este reto traerá consigo numerosas ventajas. Es importante tener en cuenta factores como los costes en los que se incurre o el riesgo acompañado de la incertidumbre a la hora de desarrollar una estrategia de internacionalización.

En el artículo de Silvia Sorribas y Cristina Mesa, “La internacionalización de la marca: Siete consejos prácticos”, enumeran una serie de pasos que una empresa que persigue el deseo de internacionalizarse debería seguir. En primer lugar insisten en la importancia de la originalidad de la marca. Al desarrollar una marca a nivel internacional es necesario que se parta de cero, como un folio en blanco que le permita a la empresa crearse su propia identidad a través de su originalidad de manera que sea posible acceder a clientes potenciales alejándose de todo tipo de opiniones y percepciones anteriormente creadas.

Esta estrategia de desarrollo de marca resulta interesante cuando se disponen los medios para llevarla a cabo. En el caso en que la empresa cuente con una marca ya establecida, la cual desea internacionalizar, se deberá adaptar una marca local a un escenario global. En un primer momento se puede intentar exportar el *know how* y la identidad de la

marca en el país de origen, pero hay que tener especial cuidado ya que convergen factores como la diversidad de gustos o también de distintas culturas en las cuales no se le da la misma importancia a distintas situaciones de la vida cotidiana. Resulta interesante retomar la cita del punto 2.1.2 (características clave de una marca de lujo) en la que la directivo del grupo LVMH en España confirmaba que, a pesar de la internacionalidad de la firma Loewe, ésta seguía transmitiendo su españolidad ya que era uno de sus activos más fuertes.

Otro factor que subraya el artículo como imprescindible es la importancia de incluir en la estrategia el concepto de “global” desde el primer momento en que se piensa en el desarrollo de la misma. Es necesario que tanto directivos como el resto de *stakeholders* estén convencidos en todo momento de que la suya será una marca global sin abandonar el optimismo. Desde el punto de vista económico, es cierto que desarrollar una marca o una cartera de marcas a nivel internacional tiene un alto coste, pero siempre puede ser inferior al coste de ésta si no se lleva a término. Un ejemplo de este factor que se encuentra en el artículo es la marca *Apple*, la cual invierte tremendamente en la notoriedad de sus productos. Todo el mundo conoce el *iPhone* y automáticamente lo asocia a la marca y a su logo. En este caso, la marca no ha podido conservar la patente de sus marcas en distintos países. Es el caso de México, donde el Registro de marcas rechazó su propuesta y el gigante no ha podido evitar la salida de un producto llamado *iFone*. También es el caso de su *iPad Mini*, *Apple* intentó registrar “Mini” como distintivo de uno de sus productos en EEUU, pero el Registro de Marcas y Patentes una vez más negó el derecho a la empresa californiana alegando que Mini es un adjetivo que puede complementar a cualquier producto no sólo a la marca *Apple*.

Como se puede observar a través del ejemplo anterior, la pérdida de los derechos de marca y patentes es un riesgo que asume la empresa a la hora de internacionalizarse. A pesar de vivir en un mundo globalizado, cada país cuenta con su legislación interna que en muchos aspectos difiere de otras y provoca pérdidas para la empresa.

Volviendo al artículo citado anteriormente y en línea con el ejemplo anterior, es imprescindible que una marca sepa protegerse de las amenazas del exterior. Este aspecto se centra mucho en todo lo relacionado con las patentes y derechos sobre la innovación. En el caso del mundo de la moda se encuentran escasos ejemplos ya que la

imitación está a la orden del día y todo el proceso relacionado con la gestión de patentes y marcas además de largo en el tiempo resulta muy costoso para la empresa por lo que para una simple colección no resulta rentable.

En cuanto a aspectos como el análisis del mercado al que se quiere acceder con la marca, es interesante estudiar cómo una marca realiza los análisis externos e internos y llega a la conclusión de apostar o no en un determinado mercado. Además existen otros factores como las llamadas marcas de origen y el fenómeno *made in* y su relación con el mercado de bienes de lujo, aspecto que será explicado más adelante.

Retomando la decisión estratégica de internacionalización es preciso que la empresa no sólo valore las alternativas de expansión con las que cuenta ya sean *Joint Ventures*, acuerdos de licencia u otros. Es necesario que la estrategia globalmente sea coherente y de acuerdo con la política de la marca, si no la marca estará creando una imagen equivocada en un país distinto al de origen lo que puede acarrear consecuencias no deseadas en el largo plazo.

Generalmente, cuando se habla de una marca internacional, se hace referencia a una marca o cartera de marcas que no sólo está presente a nivel mundial sino que globalmente la marca utiliza la misma estrategia de marketing o marketing mix. Sin embargo, es frecuente encontrar carteras de marca en las cuales no todas las marcas estén presentes en todos los países. Es el caso de, por ejemplo, Procter & Gamble con Fairy. El mercado potencial para la empresa se encuentra en España mientras que en países como Francia no se comercializa este producto. En la industria de bienes de lujo ocurre lo mismo con los grandes *holdings*.

Estratégicamente supone una decisión importante para la empresa dado que el hecho de tener que desarrollar distintas políticas de marketing para distintos países les exime, entre otras cosas, acceder a las atractivas economías de escala además de tener que distinguir en sus carteras entre una marca local y una marca global. A este aspecto se le suma una vez más la importancia de desarrollar una única imagen de marca que además sea global y uniforme en todos los lugares donde ésta se encuentre presente.

Otro aspecto positivo derivado de la internacionalización de una marca en términos de gestión es a la hora de lanzar un nuevo producto. En el mundo globalizado, el periodo

de lanzamiento de un nuevo producto suele ser de entre 12 y 18 meses, mientras que para una marca local es mucho más largo. (Delso, 2014)

A pesar de los numerosos aspectos positivos (de cara a la imagen de marca) que conlleve internacionalizar una marca, lamentablemente no es la motivación principal de los directivos, ya que en realidad buscan minimizar costes, acceder a economías de escala y conseguir el mejor desempeño financiero (Schuiling & Kapferer, 2004).

Un punto muy fuerte de las estrategias de marcas globales es la unificación de los gustos globalmente hablando. A pesar de que miles de kilómetros separen a los distintos consumidores, al final todos sueñan con el mismo producto, un pintalabios rojo de Chanel, un bolso de Vuitton o un mismo traje de Ermenegildo Zegna. Por lo que se debería concluir diciendo que el cliente es global porque el lujo es global, a su vez porque el producto en sí es global y porque la estrategia de comunicación es también global. Además si se analizan los puntos de venta de las tiendas, todas ellas son iguales, adaptándose a las condiciones de cada lugar, pero transmitiendo esa imagen de global. Por ello se hace especial atención en que las marcas de lujo necesitan definirse como marcas globales para poder sobrevivir.

Es necesario que no se confundan los términos de marca global y marca multinacional. La segunda es aquella que tiene presencia en unos pocos países y la primera queda definida como una marca cuyos ingresos en países extranjeros superan a los generados en el país de origen (Delso, 2014).

En concordancia con lo anterior, un elemento fuerte de toda estrategia de internacionalización sobretodo dentro de las marcas de lujo es la propensión marginal de consumo de este tipo de bienes cuando el consumidor está de viaje. Informes de consultoras como *PriceWaterhouseCoopers* estudian el impacto de este comportamiento de consumo. Por ello se podría decir que una marca se internacionaliza por medio de dos vías, una primera por las ventas que realiza en sus tiendas locales a consumidores extranjeros que viajan al país de origen de las marcas. Un claro ejemplo de ello es la tienda de Louis Vuitton de Campos Elíseos la cual recibe un mayor número de clientes extranjeros que locales.

Una segunda vía sería la necesidad de las marcas de ofrecer sus productos a los clientes extranjeros en sus países de origen como mecanismo de la marca para darse a conocer. Esto último responde también al punto 2.1.2 que habla de las marcas en la época de crisis. La consultora Bain llegó a la conclusión de que los resultados del mercado de bienes de lujo tenía una relación proporcional al número de viajeros. Por ello las dos “crisis” vividas en el mercado de bienes de lujo fueron provocadas por el virus del SARS en 2003 y por el atentado a las Torres Gemelas en Nueva York, que provocó un miedo generalizado a viajar en avión por lo que en un primer momento el descenso de viajeros se acentuó considerablemente.

Como consecuencia de ello, si una marca es global es muy difícil que sufra una crisis porque si los consumidores de un determinado país dejan de viajar, otros lo harán por lo que únicamente se cambia de mercado y la balanza se vuelve a equilibrar. Si se toma de ejemplo el caso de marcas españolas de lujo como podría ser Loewe, se observa un descenso de clientes de origen español pero a su vez se ve un incremento en el perfil de consumidor internacional (Delso, 2014), más concretamente, del consumidor japonés a partir de los años 90.

Se podría concluir el apartado añadiendo que éste podría ser el entramado de las marcas de lujo que, para sobrevivir ya no sólo tienen la necesidad de ser marcas globales sino también juegan con los cambios de mercados para mantener la balanza equilibrada lo que a su vez exige a una marca tener presencia global.

### **La internalización de una marca de lujo y el fenómeno “made in”:**

Como primera definición se podría decir que “*made in*” hace referencia al lugar donde el producto adquirido ha sido ensamblado. Antiguamente un producto era diseñado, producido y ensamblado en un mismo lugar, por ello se hablaba de la moda italiana o francesa. Sin embargo actualmente gracias a la globalización, las empresas buscan reducir al máximo los costes buscando aquel proveedor que le ofrezca el menor coste posible sin importar la procedencia del mismo.

En la actualidad, y gracias a esta búsqueda de optimizar los costes por parte de las empresas, el concepto de *made in* se encuentra subdividido en varios términos como es el caso del *country of origin* o incluso el *country of design*.

Es muy importante saber identificar este tipo de términos ya que, sobre todo en el mercado de bienes de lujo, constituye otro determinante, aunque en menor medida, en el comportamiento de compra del consumidor. Un artículo “*made in France*” como son los bolsos de la firma Louis Vuitton están transmitiendo unos valores y una imagen de marca completamente distintos a un artículo de otra firma en el que ponga “*made in China*” o “*made in Bangladesh*”. Por ello el cliente estará dispuesto a pagar un precio más elevado dado que satisface sus expectativas. Esta dilución del concepto de *made in* poco a poco está tomando terreno, aunque hoy en día se sigue relacionando el *made in* con el país de donde proviene la marca y no el lugar donde ha sido ensamblado o empaquetado.

En este tipo de percepciones y asociaciones creadas por los consumidores entran en juego numerosos factores, entre ellos el ejemplo de que un país haya desarrollado una marca propia de denominación de origen que haya tenido éxito. Por ejemplo, Australia ha creado una marca propia de vinos que compite con los vinos franceses clásicos en el mercado vinícola inglés. Las ventas de este vino australiano van en ascenso y está fortaleciendo la marca creada. Sin embargo, la distinción se produce cuando el consumidor adquiere una botella “*Fabriqué en France*” la cual le aporta la seguridad de acertar comprando ese vino probablemente porque la marca cumple las características que se mencionaban en el punto 2 como la legitimidad además de la combinación de otros factores como la experiencia en el mercado, el prestigio y el *know-how* además de los componentes afectivos hacia el país y los estereotipos del mismo.

Esta percepción por parte de los clientes puede parecer irrelevante para una gran marca que pretende internacionalizarse. Sin embargo el estudio del mercado de los bienes de lujo refleja que las marcas se mueven por el aporte emocional que producen en los consumidores y de la percepción que éstos tienen de las mismas. Por ello es importante estudiar este tipo de variables a la hora de realizar un análisis externo en el marco del desarrollo de una estrategia de internacionalización. En este apartado se podría formular la pregunta de por qué las grandes fortunas de países como India invierten grandes sumas de dinero en bienes de lujo si muchos de ellos están fabricados en su propio país; o por qué el cliente chino admira tanto firmas como Louis Vuitton que fabrica sus bolsos en Francia pudiendo ellos imitarlo o sustituirlo por una marca que fabrique en su

país. En este tipo de situaciones es donde se sientan las bases de las relaciones emocionales que se pueden establecer para con una marca de lujo.

En el caso de Loewe, la firma española del grupo LVMH, no se da tanto este fenómeno de *made in* a pesar de que la firma intente transmitir la españolidad de su marca. Es más, la marca España está inconscientemente más relacionada con el sector turismo y gastronómico que con la industria de la moda o, en este caso, del lujo.

### **2.2.2 La venta *on line* en la gestión de una marca de lujo:**

La venta *on line* es una herramienta utilizada por la mayoría de las empresas de *retail* como elemento fundamental de su estrategia de ventas y como primer paso para abrirse caminos en mercados extranjeros. Se trata de un fenómeno que está llegando a todos los sectores independientemente del producto o servicio que se quiera vender. Poco a poco esta forma de vender está tomando más protagonismo en el día a día de las empresas ya que, como ha sido mencionado anteriormente, los hábitos de compra de los consumidores están cambiando a pasos agigantados. Sólo en España, en la primera mitad del año 2013 este tipo de ventas aumentaron un 6% respecto al mismo periodo del año anterior en el sector de la moda. Cada vez son más las firmas que se unen a este cambio dado que el número de consumidores que utilizan este medio para sus compras sigue una recta de pendiente ascendente. (Digital, 2013)

En el caso de las marcas de lujo supone una revolución absoluta, ya que el cliente que acudía al punto de venta de este tipo de marcas lo hacía ya no solo por el aporte emocional de la compra sino esperando un trato y una experiencia de compra excelentes. Se trata de un importante cambio para ellas, puesto que las marcas de lujo siempre han sido descritas como tradicionales, estrictas o incluso cerradas. Por ello la introducción de la venta *on line* en este mercado ha marcado un antes y un después en la mayoría de las firmas, es más, muchas de ellas aún siguen sin ofrecer este servicio.

Un claro ejemplo de esta revolución tecnológica es el de la firma Burberry la cual, en su momento de mayor madurez en el año 2006, decidió lanzar su página web siendo pionera entre las marcas de lujo.

Desde el punto de vista estratégico, esta ampliación de la presencia en el mercado supuso el relanzamiento de la marca inglesa. Este acontecimiento fue dirigido por la

Directora Angela Ahrendts, la cual afirmaba que para que la marca siguiera viva tenía que hablar la misma lengua que las generaciones futuras. Además añadía que las marcas de lujo hablan el idioma de origen, pero que las generaciones futuras son generaciones sociales, por lo que para poder continuar con el legado de las marcas, éstas tenían que estar donde el cliente fuera a buscarlas; y dado que los comportamientos de compra están evolucionando, es el momento para las grandes firmas de realizar una inversión en lo que a lo digital y tecnológico se refiere.

Bien es cierto que este hecho supuso el relanzamiento para la marca en concreto, pero no hubiera sido posible, o al menos no hubiera obtenido el mismo impacto si la marca no contase con una cartera de clientes previamente consolidada y fiel a la marca con un componente emocional fuerte. Hoy en día es un gran ejemplo de estrategia de relanzamiento de una marca a través de este tipo de canales.

En el sentido contrario se podría tomar el ejemplo de Prada, la marca italiana no se encuentra presente en estos medios. La razón podría ser que, al contrario de Burberry, Prada se encuentra dirigida por *managers* no afines a este tipo de canales por lo que la introducción de este mecanismo no forma parte de sus estrategias de negocio.

Otro ejemplo de estrategia *on line* lejos de la venta a través de este canal es el caso de la francesa Chanel. En la última década la historia de la creadora de la firma, Coco Chanel se ha convertido en la inspiración de muchos autores y productores cinematográficos que han provocado un impacto y un éxito inesperado en la industria del cine. Ahora la firma ha identificado su fortaleza y ha decidido utilizarla potencialmente creando un espacio en su página web oficial llamado “*Inside*” donde cualquiera puede ver vídeos recapitulativos de la historia de Coco Chanel y de las diferentes etapas de la creación de los productos clave de la firma. Es el caso del perfume Chanel nº5 o de la llegada de sus particulares chaquetas.

Fuera del caso particular de estas marcas es bien sabido que en la industria del lujo uno de los componentes fundamentales es la calidad absoluta la cual no se puede olvidar en ninguna fase de la cadena de valor, ya sea en sus actividades primarias como en las de apoyo. Esta calidad absoluta no se refiere únicamente al producto terminado, sino también a los procesos, al servicio al cliente en las tiendas pero, sobre todo, en la comunicación a través de internet. Si bien es cierto que quedaba mencionado

anteriormente, la fuerte inversión que están llevando a cabo las empresas de lujo en los puntos de venta para intentar transformar la compra en una experiencia, la plataforma virtual también ha adquirido una importancia altamente relevante. Por ello es necesario la figura del *Community Manager* en esta nueva gestión de la marca de lujo puesto que representa otro tipo de contacto directo con el cliente sin producirse ninguna venta y el hecho de no hacerse correctamente produciría daños al activo más importante de este tipo de compañías, la marca y por consiguiente a su imagen. Probablemente esta constituya una de las razones para empresas como Prada las cuales desconocen este terreno y omiten la inclusión en la gestión de su marca.

A pesar de que el canal *online* cada vez toma más importancia en las vidas de los consumidores, estos siguen siendo multicanal, por ello es necesario que las marcas también lo sean y que sepan diversificar sus inversiones para establecer su presencia tanto en el canal directo de los puntos de venta como el canal *online*. Además este nuevo canal ofrece nuevas oportunidades de negocio, es decir, se puede prescindir de tiendas más pequeñas en determinadas zonas geográficas pero invertir en que los clientes de dichas zonas adquieran sus productos a través de la página web. Por otro lado, el hecho de poder contar con un escaparate virtual permite a toda marca enseñar más productos de su colección que en la tienda por claros motivos de espacio.

Un ejemplo podría ser la firma Louis Vuitton, la cual lanzó la venta *online* en 2010. La firma, además de ofrecer todo el catálogo de productos, supo aprovechar la actitud de compra de la comodidad. Esta comodidad no se refiere únicamente al aspecto de que la compra se realice desde casa sino también al hecho de poder guardar toda la información del consumidor en términos de elección de los productos. Es decir, si el cliente añadía artículos a su lista de compra y cerraba el navegador o simplemente tardaba en realizar la compra, la propia página se encargaba de recordarle al consumidor los artículos que le habían interesado en su último acceso. Además se une el factor de la customización de los productos. Tras varios estudios llevados a cabo por la propia firma, pudieron concluir que los clientes cada vez demandaban más productos personalizados. Sin embargo, en este estudio observaron cómo los clientes se volvían cada vez más exigentes y se tomaban mucho tiempo para decidir la personalización de sus productos cuando iban a los puntos de venta. Por ello la empresa decidió responder

y creó la posibilidad de hacerlo a través de la página web, lo que supone un añadido ya que el cliente puede tomarse el tiempo que desee para personalizar su artículo y éste siempre quedará guardado en el perfil del cliente y podrá ser modificarlo todas las veces que el cliente lo desee hasta que se realice la compra.

Desde el punto de vista estratégico supone un giro de la imagen de marca encaminado a un rejuvenecimiento de la misma dado que el cliente *target* más asiduo a este tipo de experiencia de compra hoy en día es mucho más joven.

Por otro lado, este canal ofrecía una oportunidad importante gracias al constante contacto del género masculino con este medio. A través de los perfiles creados en la página *web* de la firma, se constató que la mayoría de perfiles eran masculinos (Delso, 2014) por ello a través de este canal se centraron más en este perfil. Del mismo modo, en un informe elaborado por la consultora Bain se vio distinguido el lujo en los países asiáticos del lujo europeo. En el caso del europeo se habla de un lujo mayormente femenino de entre el 60 y 70 por ciento de los consumidores de este mercado (Bain & Company, 2012); aunque el comprador fuera un hombre, el consumidor final es femenino. En cambio en países del continente asiático el consumo queda mucho más repartido entre ambos géneros. El ejemplo más diferenciado sería el caso de los países de Medio Oriente donde la balanza de consumo se inclina más hacia el género masculino dada la condición de la mujer en dichos países. Por ello la penetración por parte de la firma Louis Vuitton en este canal supuso un pilar muy importante en su estrategia de ventas.

En cuanto a esta estrategia de ventas, numerosos estudios han coincidido afirmando la importancia de la venta *online* para cualquier marca indistintamente del mercado al que pertenezcan. No se trata de que el desarrollo de una tienda *online* sabotee los puntos de venta sino más bien al contrario. Al realizar una compra a través de este canal, el cliente puede escoger el modo de entrega de su compra. En el caso de recogida en tienda supone una clara estrategia ya que obliga al cliente a desplazarse al punto de venta a recoger su compra donde probablemente encuentre nuevos productos y realice, nuevamente, una compra. Por ello, dado que el cliente es multicanal, cuantos más puntos de venta tenga el cliente más presente tendrá la marca y, por lo tanto, más deseo de compra desarrollará. Pero a pesar de ser una herramienta fácil de la estrategia, en el sector de bienes de lujo la marca tiene que hacer especial hincapié en la venta ya que, en

la medida de lo posible debe transmitir la misma experiencia de compra que si se realizara en tienda cuidando cada detalle de la cadena de valor ya que la atención al detalle es lo que marca la diferencia sobretodo en este sector.

## **3. EL CASO DE LOEWE**

### **3.1 Historia**

Loewe es una firma de lujo de origen español fundada en el año 1846, lo cual convierte a la enseña en uno de los proveedores de accesorios de piel de lujo más antiguos a nivel mundial. El padre de la firma, Enrique Loewe Roessberg, aprovechó el auge de la monarquía española para abrir la primera tienda de Loewe en un callejón en la ciudad de Madrid. En ella todo artículo era fabricado a medida en función de los pedidos que, casi en su totalidad, provenían de la Corte.

Además, las distintas bodas que tuvieron lugar en aquella época favorecieron considerablemente el aumento de la demanda de este tipo de bienes. El auge de esta época procuró a la firma un gran prestigio llegando a convertirse, en 1905, en el proveedor oficial de la Casa Real convirtiéndolo de este modo en un símbolo de elegancia y refinamiento.

Más adelante, de la mano de la historia de España de los siglos XIX y XX, se ve una evolución de Loewe, la cual se empapó de esa historia reflejándola de nuevo en las diferentes colecciones. A pesar de la repentina muerte del fundador y del heredero legítimo, el que sería nieto del fundador tomó la dirección de la marca haciendo frente a los distintos escenarios de incertidumbre que tanto marcaron a España en esa época.

Sin duda la firma no sólo supo salir airosa de semejante escenario, sino que además aportó la esperanza que se necesitaba en ese momento en el país gracias a sus exóticos escaparates en los que aparecían pavos reales o Aladines con turbantes que permitían a todo transeúnte huir del día a día e imaginarse en tierras lejanas.

A pesar de la importancia que poco a poco fue ganando Loewe, no fue hasta las décadas entre los 50 y los 70 cuando Loewe llevó a cabo una expansión a nivel nacional. La expansión de la marca se realizó mediante la apertura de tiendas propias en País Vasco, varias en Andalucía, y en los archipiélagos tanto Canario como Balear. Por fin, en 1963 Loewe tomó la decisión estratégica de exponerse a mercados internacionales y eligió como punto de partida Londres. Más adelante probaría con Hong Kong y Tokyo.

Anteriormente quedaba mencionado la españolidad de la firma y es que a decir verdad, Loewe está profundamente arraigada a sus orígenes madrileños mostrando en cada una de sus colecciones esa autenticidad de una manera viva e intensa, a pesar de los orígenes alemanes de su fundador.

A lo largo de la historia de Loewe, numerosas figuras internacionales fueron seducidas por esta marca. Incluso el propio director creativo, Suart Vevers, quien asegura que su fuente de inspiración es Madrid y la describe como “exótica, elegante, eléctrica. Puede parecer austera y, sin embargo, es una ciudad que apela a los sentidos más íntimos”.

Como bien define el entramado de una marca de lujo, Loewe representa un claro ejemplo de una marca que transmite emociones a los clientes. En este caso, el aspecto más claro sería la calidad de su piel, que ella misma invita al consumidor a tocarla y comprobar la calidad óptima de la misma.

Además se une la legitimidad de la marca, su historia trasciende de madres a hijas sin resultar obsoleta o anticuada sino más bien contemporánea pero clásica al mismo tiempo.

En la página de la firma se encuentra un apartado que habla sobre la historia y la trayectoria de Loewe durante sus primeros años. En una de las pestañas se ve mencionado algo de lo que se había hablado anteriormente en este trabajo, el notable incremento de las ventas de la firma gracias al aumento de turismo hacia las costas españolas. Se puede comprobar que, efectivamente, el turismo es una importante fuente de ingresos para este tipo de marcas (Loewe, 2010).

### 3.2 La gestión y la internacionalización de Loewe

Este apartado pretende estudiar el modelo de gestión y la internacionalización de la marca española Loewe a través de los diversos aspectos aprendidos a lo largo del marco teórico de este trabajo.

La estrategia de internacionalización de Loewe comenzó en los años 80 a través de un acuerdo con la firma francesa LVMH, a partir del cual Loewe abrió su primera tienda en París. En este acuerdo se creaba la firma Loewe internacional, la cual pertenecía en un 90% al grupo francés y en un 10% a la firma española. Esta nueva marca se encargaba de las actividades de distribución y comercialización exclusiva de los productos de Loewe a nivel internacional exceptuando a España y el segmento de los perfumes.

Más adelante, en 1996, se llevó a cabo la adquisición de la española por el gigante francés LVMH por medio de un acuerdo de distribución internacional. El objetivo principal perseguía que la esencia española que transmitía Loewe pudiera llegar a un público mucho mayor teniendo el respaldo de una gran compañía consolidada como es LVMH. La oferta de la francesa resultó atractiva a los accionistas de Loewe ya que en el acuerdo se firmó que LVMH mantendría la esencia y filosofía de la empresa (Díaz-Jares, 1996).

Bien es cierto que la compañía percibió la necesidad de crecer globalmente. Como consecuencia de ello, esta estrategia de internacionalización se llevó a cabo por medio de un acuerdo y de una posterior adquisición persiguiendo, poco a poco, el desarrollo de una marca global. La razón de cubrir esta necesidad era, principalmente, para poder competir en otros mercados ya que, por una razón u otra, el mercado español entró en una fase de madurez o perdió atractivo.

Si se observa desde el punto de vista de LVMH, se trata de una estrategia de ampliación de marca, donde el grupo francés vio la oportunidad de ampliar su cartera de marcas aumentando su rentabilidad a la vez que su crecimiento (Kapferer, 2008).

Este crecimiento se vio reflejado desde el primer momento en los resultados financieros de Loewe, cuyas exportaciones aumentaron de manera significativa. Esta afirmación fue realizada por Enrique Loewe para el diario ABC en 1996. Además confirmó que “estas ventas se deben a que al ir de la mano de LVMH tenemos más posibilidades de conseguir alquileres locales a mejor precio o la capacidad de negociar un *leasing*, ventajoso que si vas al descubierto”. También culpó el fracaso de la apertura de la tienda de Nueva York a la falta de LVMH como socio en ese momento ya que la marca, incluso, incurrió en pérdidas.

A día de hoy, Loewe sigue contando con la fuerte imagen de marca y con un posicionamiento muy definido a nivel español. Sin embargo, a nivel internacional, la marca es percibida como una “*sleeping brand*” dentro del grupo francés (Bjork & Masidlover, 2012) ya que Loewe no está presente en la mayoría de los mercados principales de bienes de lujo.

De ese modo, la estrategia de internacionalización de Loewe, forma parte de la estrategia de LVMH de abrirse hueco en el mercado dada la aparición de un nuevo comportamiento de compra, de un perfil de clase alta, que busca marcas poco conocidas dentro del mercado de bienes de cuero (Bjork & Masidlover, 2012). El objetivo, como dijo la directora Lisa Montague, es doblar los ingresos de la marca en un plazo de tres años.

LVMH ha anunciado recientemente su deseo de concentración en este tipo de marcas como Loewe, Céline, Fendi o Marc Jacobs, las cuales han demostrado un crecimiento atractivo en los últimos ejercicios y dada la aparición del nuevo comportamiento de compra mencionado anteriormente (Bjork & Masidlover, 2012). Además LVMH cuenta con la mayor cuota de mercado en el mercado de bienes de cuero, por lo que esta estrategia podrá llevarse a cabo sin contratiempos. En concreto, Loewe intenta competir globalmente por aumentar su cuota de mercado, deseo que se está viendo realizado dado el rápido incremento de las ventas de Loewe frente a otras firmas del mismo mercado (Bjork & Masidlover, 2012).

Como fue explicado con anterioridad, en el punto 2.2 de este trabajo, una marca de lujo es un arte, y un arte necesita un artista. Por ello, en 2007, Loewe contrató a Stuart

Vevers como director creativo de la firma. Precedentemente, el artista había liderado el relanzamiento de la marca de origen inglés, Mulberry, de la cual la propia Lisa Montague había sido CEO. El cambio de ambas personalidades a Loewe supuso, sin ninguna duda, un atractivo extra para la estrategia de la firma.

En 2013, Stuart Vevers, dejó Loewe para dirigir la firma Coach, y su lugar fue ocupado por Jonathan Anderson, de origen británico. Esta incorporación a Loewe ha provocado un giro drástico para la marca ya que el directivo “posee una gran capacidad para transformar la tradición en una visión excitante para el presente” según afirmó Pierre-Yves Roussel, presidente y consejero delegado de la división de moda de LVMH (Modaes, 2013). Este giro se está traduciendo en distintos aspectos, como por ejemplo el cambio en su imagen corporativa. Nueve meses después de la incorporación del nuevo director creativo, la firma está viviendo un cambio en su identidad corporativa en términos de cambio de imagen. Este cambio de imagen implica un nuevo diseño de logo, un cambio en todo el área de *merchandising*, sobre todo en los *packagings* y en la globalidad de su identidad. El objetivo principal de esta estrategia es “inyectar modernidad y conciencia cultural” a través de las distintas campañas de publicidad de Loewe (Modaes, Modaes.es, 2014) . Sin lugar a duda el cambio más significativo que va a vivir la firma es el de su logotipo, el cual ha sido rediseñado por dos artistas franceses, Michael Amzalag y Mathias Augustynuak, que se han inspirado en el artista tipográfico alemán Berthold Wolpe. El objetivo último de este cambio de logo es “recuperar el origen histórico como hierro de marcar, utilizado para identificar el ganado y las pieles” según ha afirmado Loewe (Modaes, Modaes.es, 2014) además de evocar los orígenes alemanes del fundador de Loewe.

En términos de *merchandising*, la firma ha decidido cambiar todos embalajes siguiendo un tono blanco y más cuadrado inspirándose en los libros de una biblioteca. Además, con este cambio de dirección creativa, los dos bolsos iconos a nivel mundial de la firma, los llamados Amazona y Flamenco también tendrán que ser adaptados a esta nueva imagen de Loewe.

Nuevamente se comprueba que la gestión del grupo busca el éxito por medio de la combinación, por un lado, de la creación de un artista y, por otro, del raciocinio de una gestión empresarial como quedaba mencionado en el punto 1.2 del marco teórico.

Al igual que otras marcas como Cartier o Hermès que mostraban el arte de sus productos por medio de exposiciones en museos, recientemente Loewe ha ofrecido en su emblemática tienda de la calle Serrano de Madrid una exposición llamada “Fragmentos de una historia: 168 años de Loewe”. Esta exposición pretende recorrer las tiendas de todo el mundo enseñando la trayectoria de la firma así como sus hechos más significativos. En ella presenta toda la historia de la compañía a partir de bolsos antiguos, sedas archivadas e imágenes de la evolución de los escaparates así como de las campañas publicitarias más significativas.

Por su parte, en la entrevista a Carlos Delso, éste afirmaba que Loewe tiende a cambiar de imagen cada vez que cambia de diseñador y, por lo tanto, tiene que readaptarse. Si embargo, a lo largo de la historia de Loewe, y a diferencia del resto de marcas del mercado, Loewe funciona cuando se ciñe a sus orígenes (Delso, 2014).

Del mismo modo, en el punto 2.2.1 de este trabajo se mencionaba la importancia de los viajes en el mercado de bienes de lujo, ya que existe una mayor propensión al consumo de este tipo de bienes cuando se viaja. En el caso concreto de Loewe, durante los cuatro años de mayor recesión económica, se percibieron ligeros aumentos en el número de turistas que visitaban España. Más concretamente, sólo en el año 2011, se produjo una subida del 7,6% en la entrada de turistas, lo que se vio reflejado en el gasto correspondiente, que fue del 7,9% (Instituto de Estudios Turísticos, p. 18). Por su lado, las tiendas del territorio español en ese mismo año registraron una progresión en ventas del 36,8% pertenecientes, en su gran mayoría, a un perfil de cliente asiático. (G. Bolinches, 2012). Una vez más se puede comprobar el impacto que produce el turismo en este mercado. Este fue el caso de España, pero en el mismo año en Japón se produjo un terremoto y posterior tsunami, lo que obligó a Loewe a cerrar quince de las cuarenta tiendas del país y lo que produjo un fuerte impacto para el grupo en términos de resultados (Polo, 2011).

En términos de gestión de la marca Loewe se encuentra, en este momento, en plena etapa de diversificación ya que, según ha asegurado la firma, están preparando el lanzamiento de la primera colección de hombre que será presentada en la Semana de la Moda de París durante el mes de julio (Requejo, 2014). Hasta la fecha, Loewe se había

centrado en sus productos clásicos con carteras de cuero, bolsos o los pañuelos de seda entre otros; pero gracias al nuevo director creativo, que cree en la capacidad de crecer como marca a Loewe, ésta está viviendo una serie de cambios en su modelo de negocio que nunca antes habían imaginado. Es necesario destacar que Loewe y toda su cúpula directiva tiene muy presente que la marca necesita evolucionar, necesita que el valor de la marca perdure en el tiempo, pero que no se pierda el valor “pilar” que es la españolidad de la marca. Por ello, siempre tendrá que ser el centro de toda actividad de Loewe ya que representa una parte muy importante de su legado.

Dado que se trata de un sector donde la transparencia de la información no se encuentra a la orden del día, la búsqueda de información acerca de la gestión de una marca, y de Loewe en particular ha sido entretenida. A raíz de la entrevista realizada a un directivo del grupo LVMH, se pudo obtener mucha información acerca del tema con el fin de poder añadir valor a este trabajo.

Una de las preguntas que fueron formuladas en la entrevista dio lugar a que el directivo afirmara que el éxito de LVMH proviene, mayormente, porque se trata de una cartera de marcas extremadamente financiera, algo que en otros grupos no sucede. Esto quiere decir que gran parte de la plantilla del grupo, en términos de LVMH como marca, está formada por profesionales del mundo financiero, en torno a un 40% de la plantilla (Delso, 2014). El 10% restante corresponde en su mayoría al departamento de Recursos Humanos. Las cifras son aproximadas, pero este grupo está formado de esta manera porque Bernard Arnault (propietario del grupo) quiso crear una cartera de marcas dejando plena libertad a cada marca para que creciera a su ritmo. Por ello cada director de marca se convierte en una especie de presidente de la marca, a pesar de pertenecer al grupo, pero con plenos deberes y potestades para gestionar la marca de manera independiente al grupo (Wetlaufer, 2001). Bien es cierto que gestionar una marca del grupo de manera independiente podría conllevar represalias negativas para el grupo en una situación de fracaso. Por ello, Bernard Arnault en el artículo de la *Harvard Business Review* afirmó que cada vez que una marca intenta lanzar un producto nuevo siempre lo hacen en ediciones limitadas para evitar ese riesgo de *default* (Wetlaufer, 2001).

Un claro ejemplo donde se observa la gestión independiente es en las distintas sedes de las distintas marcas. Así como empresas que tienen carteras de marcas como es el caso

de L'Oréal donde todas las marcas comparten un mismo edificio y, por lo tanto, se encuentran mucho más centralizadas. Sin embargo, las marcas del grupo LVMH tienen sus oficinas separadas. En Madrid, las oficinas de Louis Vuitton están separadas de las de Loewe, al igual que ocurre en París o en el resto de ciudades donde el grupo tenga oficinas. El propio Bernard Arnault explicó que permitía este tipo de gestión a pesar de renunciar a economías de escala en términos de departamentos comerciales, de finanzas, etc... porque de esta manera conseguía que cada marca preservara su identidad sin verse expuesta a las demás. Para Bernard Arnault lo más importante para una marca era su identidad y por ello si se gestionaban conjuntamente, muchos aspectos de la gestión de la marca como, por ejemplo, el reparto de presupuestos se vería condicionado entre marcas (Delso, 2014). Por ello ninguna marca sabe mejor que ella misma lo que puede gastar y dónde puede hacerlo.

Del mismo modo este tipo de gestión horizontal crea competencia entre las marcas del mismo grupo, lo que a su vez provoca que todas ellas intenten presentar los mejores resultados para formar el grupo con mayor ventaja competitiva del sector.

La ventaja de pertenecer a un grupo como LVMH para Loewe es, principalmente, que puede “alimentarse” de los beneficios que una marca como Louis Vuitton ofrece al grupo para que, llegado el momento, pueda crecer poco a poco y alcanzar cierto tamaño sin prisas ni márgenes preestablecidos ya que, una de las variables más importantes del sector es el tiempo (Delso, 2014).

Los demás actores del mercado como es, por ejemplo, Chanel no forma parte de ningún grupo por lo que la manera organizativa en términos de gestión resulta más centralizada. Entonces, se podría confirmar que es, en términos de gestión de marca, donde LVMH se diferencia del resto de *holdings* del mercado.

En cuanto a la venta *on line* de la firma, Loewe lanzó su escaparate virtual en 2010. Como ha sido visto en el punto 2.2.2 de este trabajo, la empresa decidió dar un salto a esta tecnología cuando se dieron cuenta de la necesidad de los clientes de tener un espacio virtual. En cuanto a la gestión, este acontecimiento supuso el desarrollo de una estrategia comercial que consistió en intentar hacer llegar al cliente que pide por internet su producto a su casa de la misma manera que si lo adquiriera en tienda. Es decir, cuando un cliente abría el envoltorio del paquete que recibía se encontraba una caja

llena de figuras de poliestirén y la bolsa donde se encontraba su producto de manera que había sido tratado, de manera indirecta, igual que en el punto de venta.

Para concluir este apartado, se podría añadir que Loewe ha pasado por numerosas y muy distintas fases de gestión donde ha tenido éxito pero también ha tropezado en lo que a gestión se refiere. De todo ello, a modo de moraleja, la enseña ha aprendido que el camino que debe seguir se encuentra volviendo a sus orígenes puesto que cada vez que lo ha hecho ha logrado el éxito deseado (Delso, 2014).

#### **4. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Este apartado persigue recopilar todas las conclusiones a las que se ha llegado a través de este estudio de campo y, por consiguiente, enunciar las posibles futuras líneas de investigación.

La gestión internacional de una marca en el mercado de lujo consiste en un conjunto de procesos que van más allá de lo aprendido y escrito en los libros y artículos académicos. Más concretamente, las marcas de lujo están gestionadas como si fueran arte, por lo que necesitan artistas que las dirijan para ofrecer productos exclusivos y únicos a los clientes. Bien es cierto que una marca, además, conforma un negocio por lo que para lograr un atractivo modelo de negocio es necesario unir la parte creativa del artista con el talento de un directivo que sepa controlar y dirigir un negocio.

Una de las conclusiones más importantes de este trabajo es que una marca, perteneciente al sector analizado, para sobrevivir y que su valor perdure en el tiempo es necesario que sea global. La internacionalización de una marca ya no es una opción sino una obligación para toda aquella marca que desee mantenerse o crecer en este sector. El único sector que podría estar exento de esta afirmación es el sector de la joyería aunque, a día de hoy, ya existen grandes jugadores globales que no han dudado en optar por la internacionalización. Las razones principales que motivan a la mayoría de marcas o *holdings* a internacionalizarse son la pérdida de atractivo de los mercados locales o la posibilidad de acceder a economías de escala y aprendizaje, a pesar de tratarse de un proceso largo y, en muchos casos, arriesgado

Hoy en día, la coyuntura económica actual obliga a todas las empresas sin importar el mercado, a desarrollar estrategias más y más competitivas. En el caso de la industria de bienes de lujo, una crisis económico-financiera no significa lo mismo que para las demás industrias. Por el contrario, para una marca de lujo, crisis es sinónimo de

descenso del número de viajeros. La propensión marginal de consumo de bienes de lujo se ve, año tras año, afectada positiva o negativamente por el número de viajeros. Por ello, en concordancia con el párrafo anterior, es preciso que una marca de lujo en este mercado sea una marca global ya que, cuanta más exposición global tenga una marca de lujo, más posibilidades tendrá de ser reconocida y, por consiguiente, más posibilidades tendrá de acoger turistas. En el mercado de lujo, cuando un país como por ejemplo España, que se encuentra en una etapa de recesión económica, las ventas de este tipo de marcas han sufrido un descenso de consumidores locales pero, sin embargo, las ventas de consumidores extranjeros han conseguido equilibrar la balanza sin provocar pérdidas para las marcas. Por ello, las marcas de lujo se alimentan de los turistas y, del mismo modo, pueden afirmar que, en época de crisis económico-financiera, no descienden sus ventas sino que incluso pueden llegar a aumentar porque simplemente se produce un cambio de mercado.

Actualmente, otra manera de gestionar una marca y de internacionalizarla es a través de la venta *on line*. Este fenómeno, que ha llegado a todos los ámbitos de la vida cotidiana de una persona, ha llegado también al mercado de bienes de lujo. Dado que se trata de un mercado compuesto por jugadores tradicionales, este acontecimiento ha provocado numerosos quebraderos de cabeza para distintas marcas de lujo como puede ser el Grupo Prada, el cual no ofrece este servicio a sus clientes. Esta dimensión de la gestión supuso que los directivos de los grandes *holdings* se reunieran para desarrollar una nueva estrategia de ventas. Al tratarse de un mercado global y cambiante dirigido en gran parte por internet y las telecomunicaciones, las marcas de lujo se han visto obligadas a hablar este nuevo lenguaje ya que, si quieren perdurar en el tiempo, deben hablar el mismo lenguaje que las generaciones futuras las cuales se rigen y aprenden a través de internet. Ahora bien, el acertijo empresarial consistirá en hallar, ya no sólo el modo de seguir transmitiendo todos los valores de las firmas sino también de apelar a los sentimientos y ofrecer las mismas experiencias de compra a través de este nuevo canal.

El mercado de bienes de lujo se describe como un mercado guiado por las sensaciones y las emociones que evocan las firmas en los clientes. Por ello resulta interesante cómo las marcas consiguen hacer volver a los clientes. De este modo, es necesario que el artista que guía la marca de lujo sepa expresar su creatividad a través de desfiles, innovando y creando sin olvidarse del ADN de la marca. Un ejemplo muy claro de este tipo de ADN es la enseña estudiada, Loewe, la cual siempre innova y crea en cada una de sus colecciones sin olvidar la parte de su ADN más importante, su españolidad. Siempre que Loewe ha fracasado con alguna colección, la solución, nuevamente, ha sido volver a sus raíces españolas que le han permitido retomar el camino correcto.

En términos de gestión se podría concluir afirmando que, por el momento, ningún especialista ni doctor en la materia ha conseguido dictaminar unos pasos a seguir o cánones en la gestión de una marca de lujo. Es más, ha sido tema de estudio de especialistas de psicología, sociología o incluso economía, y cada uno de ellos concluía de manera distinta. Cada marca de lujo es distinta de las demás, por eso se gestiona de una manera diferente. Por esta razón se ha estudiado una marca del grupo LVMH, donde las marcas están gestionadas cada una por separado y, a nivel de grupo, muy centradas en el ámbito financiero porque, como afirmó su propietario, Bernard Arnault, nadie sabe mejor que la propia marca dónde invertir y cómo invertir los recursos de los que dispone.

A pesar de que cada marca de lujo se gestione de una manera diferente incluso perteneciendo al mismo grupo, todas ellas comparten valores como la exclusividad y continúan elevando las barreras de entrada que le proporcionan ese estado. Asimismo, actividades de control de calidad son fuertemente controladas para ofrecerle al consumidor el producto prometido.

Como futuras líneas de investigación se podrían mencionar, en un primer momento, la ampliación de conocimientos sobre el desarrollo de la actividad *on line* de las marcas de lujo, sobre todo del lujo clásico por medio de estudios y análisis de los distintos portales y, por otro lado, de la exposición global de las marcas de lujo a través de este medio. Del mismo modo, se podría analizar otra marca de la misma manera que ha sido realizada con Loewe una investigación acerca del proceso de gestión de la misma.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

Antoinette M. Fionda & Christopher M. Moore. (2009). The anatomy of the luxury fashion brand. *Palgrave journals*. 16 (5/6), p347-363.

Michael J. Silverstein & Neil Fiske. (20013). Luxury for the masses. *Harvard Business Review*. 1 (2), 48-57.

Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing Relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*. 24 (3), 343-373.

Aaker, D. (1992). The value of brand equity. *Journal of Business Strategy*. 13 (4), 27-32.

Keller, K. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*. 57 (3), 1-22.

Marketing Directo. (2013). Las ventas online crecen en España un 6% durante la primera mitad de 2013. Disponible: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/digital/las-ventas-online-crecen-en-espana-un-6-durante-la-primera-mitad-de-2013/>. Último acceso: 24 marzo 2014.

Oscar Augusto Colmenares Delgado, Walesska Schlesinger y José Luis Saavedra Torres. (2009). *Conocimiento de marca: una revisión teórica*. Disponible: <http://www.cyta.com.ar/ta0802/v8n2a1.htm>. Último acceso 23 marzo 2014.

Real Academia de Española. (2010). *Diccionario Rae XXII Edición*. Disponible: <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=JRFvZluODXX2thkzmQx>. Último acceso 24 marzo 2014.

Alto Lujo. (2013). *¿Qué es el lujo?*. Disponible: <http://www.altolujo.com/lujo/>. Último acceso 24 marzo 2014.

Elena Flor. (2014). Carlos Delso: "El lujo ya no es lo que era...". *Telva*. 2 (2), 122-127.

Lipowetsky, J and Roux, E (2004). *Le luxe (Luxury)*. Paris: Flammarion. 1-10.

Rafael Muñoz González. (2013). *La marca*. Disponible: <http://www.marketing-xxi.com/la-marca-46.htm>. Último acceso 24 marzo 2014.

M<sup>a</sup> Olga Bocigas Solar y M<sup>a</sup> Pilar Melara San Román. (2011). Una modalidad de marca incipiente: la marca Premium. *Revista Cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*. Especial 50 Aniversario ICADE (83-84), 45-68.

Silvia Sorribas y Cristina Mesa. (2013). *La internacionalización de la marca: siete consejos prácticos*. Disponible: <http://derechoymoda.files.wordpress.com/2013/04/la-internacionalizacion-de-la-marca-revista-modaes-es1.pdf>. Último acceso 24 marzo 2014.

Nueno, J.L. and Quelch, J.A.. (1998). The mass marketing of luxury. *Business Horizons*. 41 (6), 61-69.

Bruce, M. and Kratz, C (2007). *Competitive Marketing Strategies in Luxury Fashion Companies*. 2nd ed. Nueva York: Elsevier/Butterworth-Heinemann. 1-10.

Isabelle Schuiling and Jean-Noël Kapferer. (2004). Executive Insights: Real Differences Between Local and International Brands: Strategic Implications for International Marketers. *Journal of International Marketing*. 12 (4), 97-112.

Jean Noël Kapferer and Vincent Bastien. (2009). The specificity of luxury management: turning marketing upside down. *Journal of Brand Management*. 16 (5/6), 311-322.

Zola, Emile (1863). *Au bonheur des dammes*. 11th ed. Francia: Gil Blas. 1-10.

Okonkwo, U (2007). *Luxury Fashion Brandins*. Hampshire: Palgrave Macmillan. 1-10.

Moore, C & Birtwistle, G. (2005). The Burberry business model: Creating an international luxury fashion brand. *International Journal of Retail and Distribution Management*. 32 (8), 412-422.

Dana L. Alden, James B. Kelley, Petra Riefler, Julie A. Lee and Geoffrey N. Soutar. (2013). The Effect Of Global Company Animosity on Global Brand Attitudes in Emerging and Developed Markets: Does Perceived Value Matter? *Journal of International Marketing*. 21 (2), 17-38.

Yann Truong, Rod McColl and Ohilip J. Kitchen. (2008). New luxury brand positioning and the emergence of *Masstige* brands. *Brand Management*. 16 (5/6), 375-382.

Craig Briggs. (2012). Bridging brands and borders: Trends and tactics to connect global brands with Asian consumers. *Journal of Brand Strategy*. 1 (2), 126-130.

Robert Olorenshaw. (2011). Luxury and the recent economic crisis. *VSE: la revue de l'économie et de l'entreprise*. 188 (3), 73-90.

Jean Noël Kapferer and Vincent Bastien. (2010). The luxury strategy. *Journal of Brand Management*. 17 (6), 459-460.

Anita Radón. (2012). Unintended Brand Endorsers' Impact on Luxury Brand Image. *International Journal of Marketing Studies*. 4 (1), 108-115.

Natalia Yannopoulou, Epaminondas Koronis and Richard Elliott. (2011). Media amplification of a brand crisis and its affect on brand trust. *Journal of Marketing Management*. 27 (5/6), 530-546.

Young Jee Han, Joseph C. Nunes & Xavier Drèze. (2010). Signaling Status with Luxury Goods: The Role of Brand Prominence. *Journal of Marketing*. 74 (3), 15-30.

Barbara Barker. (2012). Loewe Staying True To Its Heritage. *Women's Wear Daily*. 204 (126), 1-8.

Gaetano Aiello, Raffaele Donvito, Bruno Godey, Daniele Pederzoli, Klaus-Peter Wiedmann, Nadine Hennigs & Others. (2009). An international perspective on luxury brand and country-of-origin effect. *Brand Management*. 16 (5/6), 323-337.

Emilie Renu and Margaret Craig-Lees. (2011). A Luxury Perspective on Brands-Characteristics, Value, and the Eye of the Beholder. *Advances in Consumer Research*. 39 (3), 307-309.

Bain Company. (2012). *2012 Luxury Goods Worldwide Market Study 11th Edition*. Disponible: [http://www.ipmark.com/pdf/lujo\\_2012.pdf](http://www.ipmark.com/pdf/lujo_2012.pdf). Último acceso 26 mayo 2014.

Juan Manuel Mendoza. (2014). *Luxury Goods – The Continuing Uptrend*. Disponible: <https://www.credit-suisse.com/ch/en/asset-management/news-and-insights/insights.article.html/article/pwp/en/asset-management/2013/luxury-goods-the-continuing-uptrend.html>. Último acceso 29 mayo 2014.

Serge Hoffmann. (2014). *Emerging Asia's Grocery Challenge*. Disponible: <http://www.forbes.com/sites/baininsights/2014/03/12/emerging-asias-grocery-challenge/>. Último acceso 29 mayo 2014.

Jose F. Leal. (2014). *El mercado mundial del lujo*. Disponible: <http://fueradeserie.expansion.com/2014/03/26/cultural/1395828387.html>. Último acceso 29 mayo 2014.

PriceWaterhouseCoopers. (2012). *Market Vision Luxury Challenges and opportunities in the new luxury world: winners and strategic drivers*. Disponible: <https://www.pwc.com/it/it/publications/assets/docs/marketvision-luxury-2012.pdf>. Último acceso 29 mayo 2014.

Jean-Noël Kapferer. (2008). Brand equity in question. In: Jean-Noël Kapferer *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. 4th ed. Francia: Les Editions d'Organisation. 9-28.

Infobae América. (2012). *Los caprichos de los millonarios chinos definen el mercado global de lujo*. Disponible: <http://www.infobae.com/2012/04/12/1048238-los-caprichos-los-millonarios-chinos-definen-el-mercado-lujo-global>. Último acceso 14 marzo 2014.

Millward Brown. (2012). *Top 100 Most Valuable Global Brands*. Disponible: [http://www.millwardbrown.com/brandz/2012/Documents/2012\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](http://www.millwardbrown.com/brandz/2012/Documents/2012_BrandZ_Top100_Report.pdf). Último acceso 6 junio 2014.

Ohmae, K. (1990). La cosecha global. *Harvard Deusto Business Review*. 2 (3), 33-42.

Loewe. (2010). *Historia y expansión*. Disponible: [http://www.loewe.com/eu\\_es/tradicion-y-origenes/expansion.html](http://www.loewe.com/eu_es/tradicion-y-origenes/expansion.html). Último acceso 29 mayo 2014.

Paloma Díaz-Jares. (1996). Enrique Loewe: "La compra por Louis Vuitton está bien considerada por el resto de accionistas". *ABC* . 1 (3), 48.

Instituto de Estudios Turísticos. (2012). *Balance del Turismo año 2011. Resultados de la actividad turística en España*. Disponible: <http://www.iet.tourspain.es/es-ES/estadisticas/analisis-turistico/balantur/anuales/Balance%20del%20turismo%20en%20Espa%C3%B1a.%20A%C3%B1o%202011.pdf>. Último acceso 6 junio 2014.

Christopher Bjork And Nadya Masidlover. (2012). *LVMH's Loewe Brand Plans Expansion Effort*. Disponible: <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887323901604578159303157157958>. Último acceso 6 junio 2014.

Modaes. (2013). *Jonathan Anderson releva a Stuart Vevers en Loewe*. Disponible: <http://www.modaes.es/empresa/20130925/jw-anderson-releva-a-stuart-vevers-en-loewe.html>. Último acceso 6 junio 2014.

Modaes. (2014). *Loewe cambia su imagen corporativa nueve meses después de fichar a Jonathan Anderson*. Disponible: <http://www.modaes.es/empresa/20140604/loewe-cambia-su-imagen-corporativa-nueve-meses-despues-de-fichar-a-jonathan-anderson.html>. Último acceso 6 junio 2014.

Laura Requejo. (2014). *Jonathan Anderson tiene su propia visión de Loewe*. Disponible: <http://www.glamouratis.elconfidencial.com/moda/2014-06->

04/jonathan-anderson-tiene-su-propia-vision-de-loewe\_141491/. Último acceso 6 junio 2014.

Suzy Wetlaufer. (2001). *The Perfect Paradox of Star Brands: An Interview with Bernard Arnault of LVMH*. Disponible: <http://hbr.org/2001/10/the-perfect-paradox-of-star-brands-an-interview-with-bernard-arnault-of-lvmh/ar/1>. Último acceso 6 junio 2014.

Gerlinger, J.M, Beamish, P.W, Da Costa, R. (1989). Diversification Strategy and Internacionalization: Implications for MNE Performance. *Strategic Management Journal*. 10 (2), 109-119.

