



FACULTAD DE EMPRESARIALES

MODELOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARCA EN EL SECTOR DE LUJO CLÁSICO

Autor: Silvia Cuesta Garí

Director: María Olga Bocigas Solar

Madrid
Junio 2018



MODELOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARCAS EN EL SECTOR DE LUJO CLÁSICO

RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado titulado “Modelos de gestión estratégica de marca en el sector de lujo clásico” consiste en realizar un análisis de los modelos de Aaker y de Keller y su relación con el nacimiento y crecimiento de las diferentes marcas del sector de lujo clásico escogidas. La relación que puede existir entre los modelos de gestión estratégica de marca y estas firmas depende de la identidad de cada una de ellas. El modelo de Aaker será relacionado con aquellas marcas que han adaptado su identidad con las oportunidades del mercado, mientras que el modelo de Keller se relaciona con aquellas marcas cuya identidad es tan fuerte y característica que se ha respetado con el paso del tiempo. Es por esto por lo que puede resultar interesante vincular las marcas Hermès, Chanel y Cartier con uno de los modelos dependiendo de su identidad y desarrollo. De esta manera, el crecimiento de dichas marcas podrá ser visto y entendido desde un punto de vista estratégico además de la visión marketiniana que se ha dado a lo largo de los años.

PALABRAS CLAVE: *brand management*, gestión, marca, Aaker, Keller, modelos, lujo, clásico, estratégica, co-creación, *branding*, identidad.

ABSTRACT

The current paper entitled “Strategic brand management models in classical luxury sector” consists of an analysis of the Aaker and Keller models and its link with the creation and growth of the different classical luxury brands that have been chosen. The relationship that exists between strategic brand management models and firms chosen depends on the identity of those brands: Aaker model is related to those firms that adapt their identity to opportunities in the market while Keller model is related to those firms with such a strong and characteristic identity so they do not change over the years. That is the reason why it is really interesting to link Hermès, Chanel and Cartier with one of these two models depending on their identity and development. Thanks to the review done on this essay, it is possible to give a more strategic point of view about the evolution of these three brands (as we already have the marketing-focused point of view).

KEY WORDS: brand management, management, brand, Aaker, Keller, models, luxury, classical, strategic, co-creation, branding, identity.

TABLA DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. Contextualización del tema	6
1.2. Objetivos	6
1.3. Justificación de elección del tema	7
1.4. Metodología.....	8
1.5. Estructura	9
2. GESTIÓN DE MARCA	9
2.1. Definición de gestión de marca	9
2.2. Evolución de la gestión de marca.....	13
2.2.1 Branding.....	14
2.2.2 Brand Management	15
2.2.3 Co-Creación.....	15
2.3. Modelos de gestión estratégica de marca	16
2.3.1. Definición y características de los modelos.....	16
2.3.2. Diferencias principales entre los modelos de gestión estratégica de marca..	22
3.SECTOR DE LUJO CLÁSICO.....	24
3.1. Definición y características del sector de lujo clásico	24
3.2. Marcas de lujo clásico a analizar	27
4. MODELOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARCA UTILIZADOS POR LAS MARCAS DE LUJO CLÁSICO	31
4.1. Hermès.....	31
4.2. Chanel.....	35
4.3. Cartier	44
5. CONCLUSIONES.....	49
6. BIBLIOGRAFÍA	58

TABLA DE GRÁFICOS

› Gráfico 1: <i>Evolución de la gestión de marca</i>	14
› Gráfico 2: <i>Modelo de David Aaker</i>	19
› Gráfico 3: <i>Modelo de Keller</i>	21
› Gráfico 4: <i>Características de las marcas de lujo clásico</i>	27
› Gráfico 5: <i>Tabla de activos y pasivos Hermès</i>	33
› Gráfico 6: <i>Modelo de Keller Hermès</i>	38
› Gráfico 7: <i>Tabla de activos y pasivos Chanel</i>	40
› Gráfico 8: <i>Modelo de Aaker Chanel</i>	44
› Gráfico 9: <i>Tabla activos y pasivos Cartier</i>	46
› Gráfico 10: <i>Modelo de Keller Cartier</i>	51

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Contextualización del tema

Hoy en día, las empresas más antiguas dedicadas al lujo, tienen una manera de gestionar estratégicamente la marca que antes no tenían. A medida que el tiempo ha ido pasando, todas las marcas han ido cambiando sus modelos de gestión estratégica debido a la evolución que estos han sufrido. En un principio, el ‘Branding’ era el principal modelo de gestión nacido de la relación que existía entre el consumidor y el producto gracias al nombre, la forma o los atributos del propio bien tangible (Hatch y Schultz, 2008); pero una vez este método fue explotado de manera masiva, empezó a evolucionar hasta lo llamado ‘Brand Management’ (Ollé y Riu, 2009). Este nuevo método de gestión respaldaba la idea de la necesidad que existe de darle al producto tangible valores intangibles como la identificación entre el cliente y el producto, el valor añadido o los atributos diferenciales (Grant, 2006). A día de hoy, esta evolución ha llegado hasta el método de gestión estratégica llamado Co-Creación, debido a la actividad multifuncional de la marca (Hatch y Schultz, 2008) y la necesidad de hacer que los consumidores sean una parte fundamental de la marca y haya una relación recíproca (Grant, 2006).

Por otro lado, las marcas de lujo clásico también han sufrido muchos cambios en su gestión estratégica pese a su larga vivencia dentro del mercado español. Estos cambios son importantes también en la actualidad, ya que el lujo desde sus comienzos, ha dado lugar a ideologías tan importantes como el capitalismo, según Sombart (1979). Por todo esto, este trabajo se centra en facilitar el entendimiento y análisis de los modelos de gestión estratégica de marca que existen, cómo han evolucionado y cómo se han aplicado los mismos a las marcas de lujo en el mercado. Para ello, hay que tener en cuenta que con el paso del tiempo se ha tenido como objetivo desarrollar un vínculo emocional con los clientes (Co-Creación) para así hacer que tengan una experiencia única con la marca (Ollé y Riu, 2009).

1.2. Objetivos

El objetivo general de este trabajo es analizar cuáles de los diferentes modelos de gestión estratégica de la marca han sido utilizados e implementados por cada marca de lujo clásico escogida.

Este objetivo principal también está formado por objetivos más específicos como pueden ser:

- Vincular los distintos métodos de gestión de marca con cada una de las marcas escogidas
- Relacionar la historia y el desarrollo de la marca con modelo de gestión estratégica utilizado

1.3. Justificación de elección del tema

Hoy en día, la evolución de toda marca se puede estudiar y analizar para conocer cómo ha ocurrido y cuáles han sido los medios que ha utilizado la firma para ir de un punto a otro (Merrilees, 2005). La mayoría de las veces, las marcas utilizan una estrategia de marketing que les permita obtener una posición determinada dentro del mercado (Cravens, 2006); pero también existe la posibilidad de que las empresas se gestionen de manera interna siguiendo diferentes modelos de gestión estratégica de marca, de manera que las firmas pueden cumplir sus objetivos apoyando la acción de marketing con estrategias internas. Esto es lo que facilita el desarrollo y el crecimiento de las marcas, ya que estas no crecen solas y necesitan de una gestión determinada para avanzar de manera óptima. Además, es importante saber que la gestión de las marcas de manera interna es lo que hace que estas adquieran más valor con el paso del tiempo, además de por ser marcas fuertes y rentables.

La gestión estratégica de marca no tiene por qué ser la misma para todas las marcas dedicadas al lujo que existen en el mercado, por lo que su manera de aplicarse y las consecuencias que tengan en la marca tampoco tienen por qué ser similares (Keller, 2011). Cada marca dependiendo de su identidad y su posición en el mercado se puede relacionar más con un modelo que con otro, por esto mismo y por la falta de información sobre un tema como este, la autora ve muy interesante el estudio de los diferentes modelos de gestión que existen para las marcas dependiendo de su identidad, sus objetivos y la evolución de las mismas.

El deseo de realizar un trabajo como este, también se debe al interés que tiene la autora en el sector del lujo (por el puro desconocimiento que tengo sobre él) y sobre todo el interés que han despertado en ella las asignaturas relacionadas al mundo de la estrategia. Además, ha encontrado muchos puntos que unen dos temas de su interés en un solo título y lo ve como una oportunidad para obtener mucho más conocimiento

sobre el lujo y sobre la gestión estratégica de marcas, lo que puede ayudar la evolución de su persona hacia su futuro laboral, no muy lejano.

1.4. Metodología

Para la realización de este trabajo y el cumplimiento de los objetivos, la metodología que se utilizará se fundamenta, en primer lugar, en una revisión bibliográfica para definir y analizar de manera detallada los distintos modelos de gestión de marca y su evolución. Como he comentado anteriormente, este tema ya ha sido tratado en varias ocasiones (aunque no se haya dado enfocado al lujo clásico), por lo que la revisión que se va a realizar y el uso de las fuentes se centra principalmente en artículos académicos, tesis doctorales, libros de estudio y diferentes fuentes que puedan dar una información segura sobre el tema. Todas estas fuentes ayudarán a dar un respaldo teórico al trabajo y sobre todo un fundamento seguro y estudiado sobre el tema.

Es necesario utilizar unas fuentes fiables como los documentos académicos y profesionales. En primer lugar, para poder resolver todo lo relacionado a los diferentes modelos de gestión de marca y su evolución, se utilizará como buscador Google Scholar, en el cual se pueden encontrar distintos artículos académicos haciendo referencia a esta cuestión. Además, el acceso a bases de datos a través de EBSCO también puede servir de ayuda para tener una información mas enriquecida y más capacidad de análisis. Las palabras claves utilizadas fueron las siguientes: brand management, luxury, brands, gestión de marca, Branding, Co-Creación, evolución del lujo clásico y lujo en España, y no se filtró ninguna fecha determinada, ya que lo que se busca con el desarrollo del trabajo es analizar también la evolución de los diferentes modelos de gestión desde sus comienzos hasta hoy.

Además, para la parte más relacionada con el lujo en España, también se han buscado fuentes a través de la Biblioteca ICADE, en la cual se pueden encontrar diversidad de enlaces directos a páginas especializadas como las mencionadas previamente (Google Scholar, EBSCO, TDX...). Será en esta parte en la que haya más presencia de datos numéricos que ayuden a ver la evolución de las diferentes marcas escogidas a lo largo de su existencia, por lo que el método cuantitativo será de gran importancia en esta parte del trabajo.

1.5. Estructura

En primer lugar, se encuentra la introducción, parte en la que se contextualiza el tema tratado en el trabajo y se presenta el propósito, el interés por el cual se realiza el trabajo y los objetivos del mismo. Además, también se incluye en esta parte la metodología utilizada para realizar el trabajo y toda la búsqueda de información.

Siguiendo la introducción, encontramos la segunda parte titulada Gestión de marca. En este apartado sobre todo se hace un análisis sobre el concepto de gestión de marca y su evolución. Además, se analizan y explican en profundidad los modelos de gestión estratégica de marca que se aplicarán durante el desarrollo del trabajo.

En la tercera parte, es necesaria hacer una introducción sobre el sector del lujo clásico y sobre sus pilares fundamentales. A esto se le añade una breve introducción de las marcas escogidas y una breve explicación y justificación de por qué han sido escogidas.

Una vez entendido esto, se procederá a desarrollar la cuarta parte del trabajo, la cual es la más específica: el estudio los modelos utilizados por marcas de lujo clásico escogidas. Esto incluirá la historia de cada marca, de modo que se pueda justificar la aplicación del modelo con la historia y crecimiento de cada empresa seleccionada.

Para terminar con el trabajo de investigación, se realizará una conclusión. En este apartado se hará un pequeño resumen de lo extraído con el trabajo y se numerarán una serie de conclusiones con las que se pueda dar una perfecta visión general de todo lo analizado a lo largo del desarrollo del tema. A esto se le añadirá la opinión de la autora sobre todo lo hablado, de modo que el trabajo se pueda cerrar de una manera más personal con recomendaciones.

2. GESTIÓN DE MARCA

2.1. Definición de gestión de marca

Antes de definir la gestión de marca en sí, es necesario entender el concepto y la definición de marca para poder hacer un desarrollo lógico, estructurado y comprensible del trabajo. El concepto de marca ha sido definido desde dos puntos de vista diferentes dependiendo del experto que lo explicaba y lo utilizaba. Se puede entender la marca desde un punto de vista de su relación con el consumidor o como un activo de la empresa. Por un lado, y en relación a los consumidores, se entiende la marca como “el

activo financiero que ha creado un valor percibido en la mente de consumidores, distribuidores, líderes de opinión, etc.” (Kapferer, 2012, p.128) y como “el conjunto de asociaciones mentales que añade el consumidor al valor percibido de un producto o servicio” (Keller, 1998). Por otro lado, se ha definido la marca por muchos contables como “activos condicionales e intangibles, que producen beneficios para largos períodos de tiempo y que están representados en los balances de las empresas en la categoría que incluye patentes, bases de datos, y más activos intangibles” (Kapferer, 2012).

Todas las marcas presentes en el mercado actual deben su evolución a la manera de dirigirlas que se ha utilizado; la gestión interna, la gestión externa, el marketing utilizado y las diferentes estrategias adoptadas. Desde un punto de vista interno, se habla de la gestión estratégica de la marca como la “manera de conocer qué significados se vinculan a la marca, y la diferencia que existe entre los significados estratégicos y los tácticos” (Ollé y Riu, 2009) y también se necesita saber en qué momentos específicos estos significados deben ser dotados de emoción o acentuados (Ollé y Riu, 2009). Además, según la autora Huertas (2014) el *brand management* tiene diferentes pilares como el *naming* (nombre dado a la marca), la transmisión de valores y emociones e incluso la capacidad de alcanzar un nivel alto de identidad visual.

La gestión estratégica es uno de los motores principales para que una marca funcione bien, y por eso todas las decisiones tomadas por la empresa tienen que estar sustentadas y sujetas a unos objetivos y razones. Kapferer (2012) propone una serie de preguntas entre las cuales están: ¿Cuál es la visión que inspira la misión de la marca?, ¿cuál es su intensa necesidad?, ¿qué pretende realmente modificar en el mercado y qué beneficios desea aportar a sus consumidores?, ¿qué valores se ofrece a los clientes?...dando respuestas a estas preguntas se obtiene el punto de partida de la marca y así, se puede analizar qué modelo de gestión es el más adecuado. Además, es importante seguir diferentes pasos del proceso de la gestión estratégica de marca y de su valor. Según Keller, Apéria y Georgson en su obra *Strategic brand management: A European perspective* (2008) estos pasos son los siguientes:

1. Identificar el posicionamiento de la marca
2. Planear e implementar campañas de marketing
3. Analizar la evolución y funcionamiento de la marca
4. Conseguir y mantener un valor de marca

Una vez definido el concepto de gestión estratégica de marca, es importante saber que existen numerosos modelos diferentes, los cuales están implementados en diferentes marcas pero compartiendo un mismo objetivo: “mantener la consistencia y fortaleza de la marca para que esta pueda rentabilizarse adecuadamente” (Riu, 2004).

Para la gestión de las marcas, existen múltiples modelos recogidos en la obra “Brand management models of major consulting firms, advertising agencies and market research companies: A categorisation and positioning analysis of models offered in Germany, Switzerland and Austria” (Strebinger y Zednik, 2008). Estos cuarenta y ocho modelos pertenecen a distintos grupos dependiendo de su función dentro de la gestión de la marca y han sido creados por empresas de consultoría, agencias de publicidad y empresas de investigación de mercados. En caso de que una empresa busque (por ejemplo) una herramienta que sirva para realizar una valoración de la marca en sí, cualquiera de los modelos listados desde el número 11 hasta el 19 incluido serán apropiados. Por esta razón, en la obra de estos autores se encuentran diferentes grupos dependiendo de la función que cumplan:

MODELOS DE ESTRATEGIA DE MARCA

1. NFO Infratest
2. BMM (McKinsey & Company)
3. Código genético de marca (Markentechnik)
4. Arquitectura de Marca (Markentechnik)
5. Creación de valor de marca (Boston Consulting Group)
6. Liderazgo de marca (Vivaldi Brand)
7. Gestión estratégica de marca (Roland Berger)
8. Modelo de Cambio (Vivaldi Brand)
9. Brand Score Card (Targets)
10. Steering Wheel (Icon Brand Navigation)

MODELOS DE VALOR DE MARCA

11. Valoración de marca (Interbrand)
12. Clasificación de marca (Brand Rating)
13. Valoración de marca (Semion Brandbroker)
14. Sistema de rendimiento de marca (A.C. Nielsen, Konzept y Markt)
15. Motor de valor de marca (Info Research International)

16. Navegación de marca (Icon Brand Navigation)
17. Evaluador de valor de marca (BBDO Consulting)
18. Construcción de marca (Ipsos Asi)
19. Modelo para medir el valor de marca (PWC, GfK, Sattler)

MODELOS DE VALORES CULTURALES DE MARCA

20. Semiometría (TNS Emnid)
21. IfaRES (IRES)
22. Valores GIM (GIM)
23. Rb Profiler (Roland Berger)
24. Personalidad de marca Gameboard (McKinsey & Company)
25. Modelo Sigma (Semion Brandbroker)

MODELOS DE POSICIONAMIENTO CUANTITATIVO

26. Dinámicos (Millward Brown)
27. Sistema de evaluación de marca (GfK)
28. Posicionamiento objetivo (GfK)
29. Localizador (Info Research International)
30. Diamante de marca (McKinsey & Company)
31. Sistema de control de marca (Konzept & Markt)
32. Modelo Potencial de Marca (McKinsey & Company)
33. Óptima (TNS Emnid)
34. Valoración de valor de marca (Young & Rubicam)
35. Medidor de valor de marca (McKinsey & Company)
36. Plan de imagen (A.C. Nielsen)
37. Arquitectura de marca (Icon Brand Navigation)
38. Sistema de GAP Test

MODELOS DE POSICIONAMIENTO CUALITATIVO

39. Acción de marca (Millward Brown)
40. APIA (&equity)
41. CAPO (&equity)
42. Sistema NeedScope (TNS Emnid)

MODELOS DE COMUNICACIÓN DE MARCA

43. Love Marks (Saatchi & Saatchi)
44. Círculo de valor de marca (Grey)
45. Marca Stewardship (Ogilvy & Mather)
46. Matriz Bates (Bates)
47. MarkenWensen (Publicis Sasserath)
48. Mapa para publicidad efectiva (McCann Ericson)

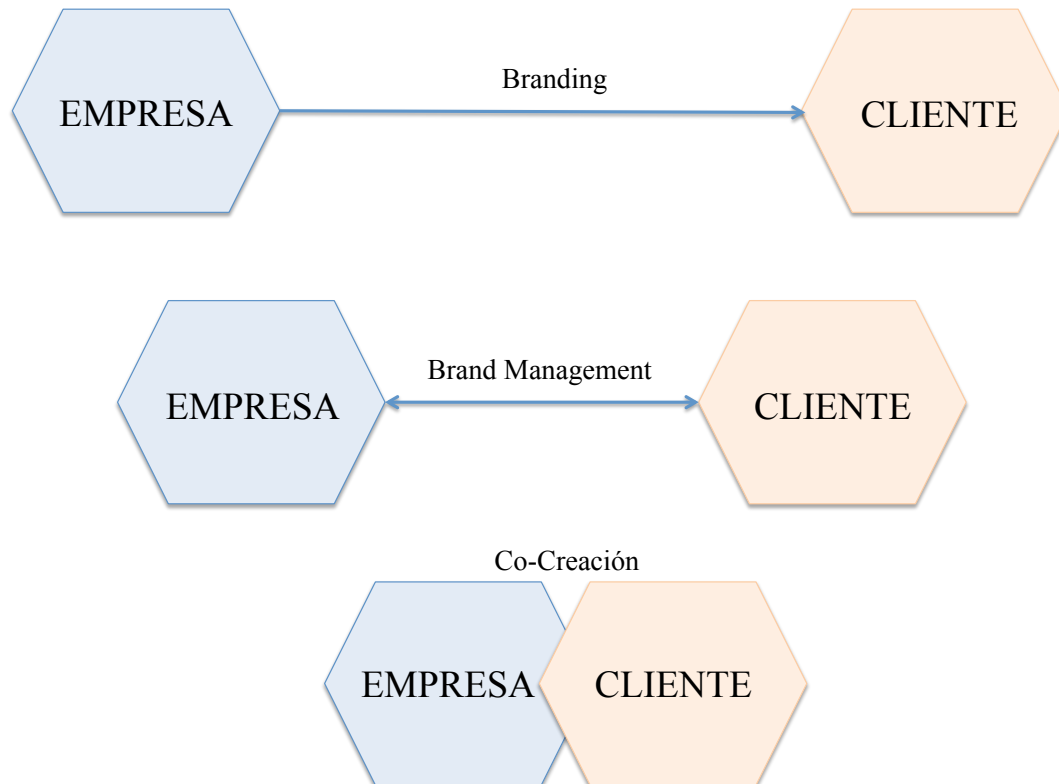
Como se puede observar en el listado de los cuarenta y ocho modelos, existen varios grupos de modelos de gestión de marca, pero no se encuentran aquellos modelos considerados de gestión estratégica: modelo de Aaker y modelo de Keller. Ambos modelos van a ser los que sirvan para el análisis y desarrollo del trabajo, por lo que serán explicados en profundidad más adelante.

2.2. Evolución de la gestión de marca

Con el paso del tiempo, la gestión de marca ha ido avanzando desde una posición más cercana al *Branding* hasta lo que actualmente conocemos como el *Co-Creation*. La evolución del enfoque de los modelos de gestión de marca viene como consecuencia de otros cambios que han surgido en los últimos años: avances tecnológicos, cambios sociales y cambios tecnológicos. Estos cambios no sólo afectan a las marcas y a su gestión, sino que afectan a todas las personas y su manera de vivir (Grant, 2006).

Según Interbrand, toda la evolución de la gestión de las marcas se estudia desde el punto de vista de las relaciones que existen entre el consumidor y la empresa y las marcas han pasado a lo largo de los años por tres fases diferentes. Estas etapas están caracterizadas por la comunicación de la marca hacia el consumidor (Branding), el diálogo entre marca y consumidor (Brand Management) y la relación entre la marca y el consumidor (Co-Creación) (Rangel, 2013). Además, según Forero y Duque (2014) “día a día las marcas han tomado gran importancia, su concepto ha evolucionado y ha llegado a generar una experiencia para el consumidor superando la funcionalidad”. En los siguientes apartados, se encuentra una explicación más detallada sobre estas tres fases.

Gráfico 1: Evolución de la gestión de marca



FUENTE: Elaboración propia. Basado en: Rangel (2013) e Interbrand.

2.2.1 Branding

Según Rangel (2013), el *Branding* es la “disciplina basada en el producto que empezó a construir las primeras relaciones entre productos y consumidores”. Además, se puede considerar Branding a todas las acciones y propuestas que la empresa necesita llevar a cabo para crear y desarrollar la imagen de una marca, es decir, es la manera de hacer que los consumidores tengan cubiertas sus expectativas con experiencias además de con los productos o servicios adquiridos (Puig, 2017). Como se ha explicado anteriormente, en esta primera etapa no existe una reciprocidad entre el consumidor y la empresa, sino que la comunicación es unidireccional: la marca es el medio para diferenciar los productos que satisfacen necesidades y los consumidores no crean ningún vínculo con ellas. Es decir, el *Branding* “consiste en imponer la voluntad de la marca a los consumidores” y busca el cumplimiento de los objetivos (crear valor) sin preocuparse por nada más (Murphy, 1992). Asimismo, se puede ver esta etapa como la

más sencilla de todas para las marcas, ya que no necesitan la involucración de sus clientes para seguir prosperando; pero también será la menos enriquecedora para la empresa a largo plazo.

2.2.2 Brand Management

Por otro lado, se encuentra el *Brand Management* como la segunda fase de esta evolución. Este concepto (ya definido en el punto 2.1.) se puede explicar como la “manera de conocer qué significados se vinculan a la marca, y la diferencia que existe entre los significados estratégicos y los tácticos” (Ollé y Riu, 2009). En esta etapa, la relación entre el consumidor y la marca será más estrecha que con el Branding, y existirá una reciprocidad en la comunicación, aunque no hay una alianza fuerte y consolidada todavía: los clientes serán un punto fuerte para la marca por delante de los competidores, por lo que se buscará la fortaleza de la misma deliberando más las acciones de marketing desarrolladas (por ejemplo, la comunicación). Esto quiere decir que las marcas dejan un poco de lado la diferenciación entre productos, y buscarán la manera de crear una unión emocional con los clientes que ayude a la empresa adquirir un posicionamiento mejor que el de sus competidores (Ollé y Riu, 2009). En definitiva, el Brand Management se puede entender como “el proceso mediante el cual se dirige una marca para que crezca como empresa y como influencia para el mercado” (Gámez, 2016).

2.2.3 Co-Creación

Finalmente, se encuentra la tercera etapa de la evolución de los modelos de gestión de marca. Esta última fase es la de Co-Creación, “un proceso bidireccional, una colaboración e intercambio de conocimiento entre una empresa y sus partes interesadas (como los clientes), mediante el cual las partes participantes entablan un diálogo para definir y resolver conjuntamente problemas en un entorno compartido” (Ndlovu, 2015). Es decir, este proceso es un proceso en el cual son los clientes los que demandan algo específico, y las marcas son las que lo crean: los clientes son los “diseñadores” del producto o servicio. Además, la Co-Creación se caracteriza por buscar la fidelización entre clientes y marcas (Grant, 2006) y aportar beneficios a ambos: la empresa conseguirá clientes fieles que aseguren unos buenos resultados, y los clientes recibirán la mejor satisfacción a sus necesidades ya que recibirán innovación en lo que demandan (Morgan, 2009). En definitiva, esta última etapa tiene como objetivo llegar al punto de

crear una fuerte alianza en la que los clientes sean aquellos que diseñen los productos y creadores de la propia marca (Rangel, 2013).

2.3. Modelos de gestión estratégica de marca

2.3.1. Definición y características de los modelos

Strebinger y Zednik (2008) han sido nombrados en uno de los puntos anteriores debido a su análisis sobre distintos modelos de gestión de marca que existen y que pueden ser utilizados. Estos modelos ayudan a gestionar una empresa en relación al objetivo que quiera cumplir: estrategia de marca, creación de marca, valoración de marca, posicionamiento cualitativo y cuantitativo de marca y/o comunicación de marca. Por consiguiente, cuando una marca busca un objetivo específico puede acudir a la lista de los cuarenta y ocho modelos, y elegir aquella herramienta que le resulte de mayor ayuda, de manera que la implementación del mismo conduzca a la marca a conseguir su propósito.

Como se ha explicado anteriormente, en el desarrollo de este trabajo se busca un punto de vista más específico que analice y desarrolle única y exclusivamente los modelos que se enfoquen a la gestión estratégica de marca. Por eso, es necesario recoger las palabras del autor Keller (2002), el cual establece la idea de que el modelo de Aaker y el modelo de Keller son las herramientas necesarias para poder construir y gestionar una marca desde un enfoque estratégico; y además ambos modelos están basados en el consumidor y en cómo hacer que la marca obtenga esa ventaja competitiva que marque la diferencia para los consumidores.

En primer lugar, podemos encontrar el modelo de **Aaker**. El autor de este modelo considera que la marca está formada por “un conjunto de activos y pasivos además de una imagen y un nombre” (Aaker, 1991). Todos estos elementos son los que proporcionan valor a las marcas, y hay que saber gestionarlos para poder llevar la marca al lugar del mercado deseado. Los activos y los pasivos que forman cada marca y dan valor a la misma, pueden ser agrupados en diferentes categorías de manera que se entiendan mejor: lealtad de marca, conocimiento de marca, calidad de marca percibida, asociaciones de marca y otros activos registrados por la marca (Moisescu, 2005).

- Lealtad de marca: todos los activos pertenecientes a este grupo, son los que se utilizan para hacer que los consumidores de los que ya dispone la empresa, creen una relación leal con la misma mediante la cual no

quieran comprar el mismo producto de uno de los competidores. Una vez hay consumidores leales a una marca con todas sus necesidades cubiertas y satisfechas por sus productos, es muy difícil moverles hacia otras alternativas. Es por eso por lo que los competidores buscarán entonces retener a los clientes que ya tienen, y no atraer a nuevos que están ligados a otras marcas. (Gill y Dawra, 2010)

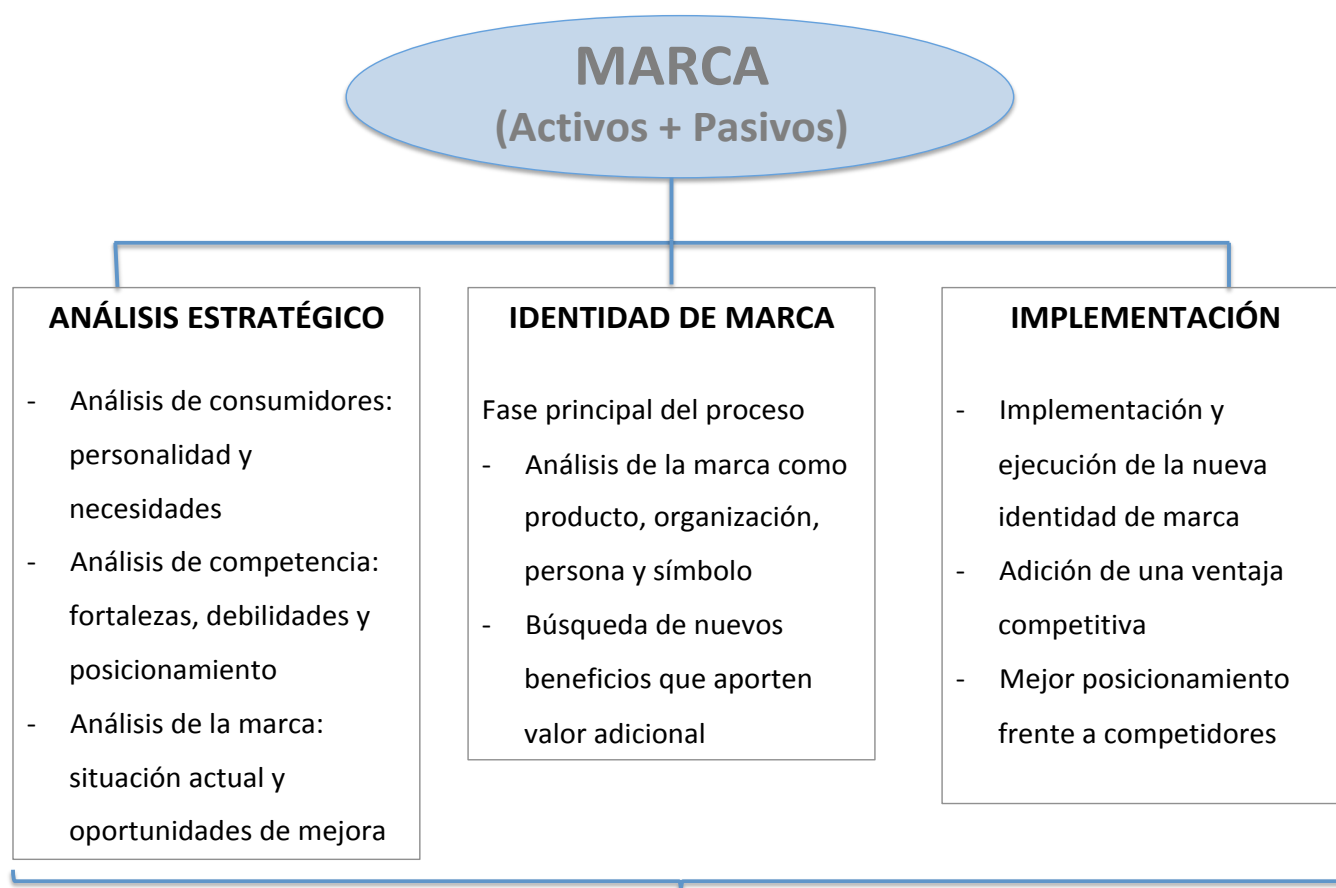
- Conocimiento de marca: dentro de esta categoría, se encuentran los medios enfocados a crear un reconocimiento de marca en los clientes. Este reconocimiento es evidente cuando un cliente es capaz de ligar una marca específica con su posición dentro del mercado (su industria, sus características, etc), y cuando la marca sea considerada en la mente de los consumidores. Este será el pilar fundamental para la creación de una relación entre el consumidor y la empresa que podrá ser una relación leal en caso de se forme una preferencia por parte del cliente en un futuro (Ortegón, 2010).
- Calidad de marca percibida: es importante saber que la calidad percibida es “la percepción del cliente de la calidad o superioridad general de un producto o servicio con respecto a su propósito previsto relativo a las alternativas” (Aaker, 1991). Todos los activos que se encuentran bajo esta categoría son aquellos destinados a hacer de la calidad de la marca una “razón para comprar” (Kandasamy, 2014). Además, si la calidad percibida por los consumidores es alta, existirá una probabilidad mayor de que la marca pueda diferenciarse de sus competidores adquiriendo un mejor posicionamiento. Esto, conducirá a los clientes a preferir esta marca por encima de las demás y por consiguiente, se puede llegar a una relación leal entre el consumidor y la empresa. (Forero y Duque, 2014)
- Asociaciones o imagen de marca: “las asociaciones representan la base para la decisión de compra y de lealtad a la marca” (Aaker, 1991). Estas asociaciones son las ideas que forman los clientes mediante imágenes o ideas. Si la imagen tiene coherencia con el propósito de la marca en sí, será muy difícil para los competidores posicionarse de manera superior. Para mantener la coherencia en la marca, es necesario que haya activos destinados a ello que se centran en las personas y en lo que la marca se compromete a ofrecerles. (Moisesescu, 2015)

- Otros activos: los activos que están bajo esta categoría, son aquellos destinados a dar a la marca una ventaja competitiva frente a los competidores; de modo que exista una diferenciación clara que haga que el futuro de la marca sea seguro y próspero. Además, estos activos tienen como función ser una “barrera para los competidores, como por ejemplo: patentes, marcas registradas o relaciones exclusivas” (Ortegón, 2010).

Este modelo tiene como objetivo desarrollar y mejorar todos los componentes de la marca, entenderlos como un conjunto que da valor a la marca, y como herramientas para “enriquecerse y diferenciarse de la competencia” (Perdiguer, 2013). Además, para entender este modelo, Aaker resalta la necesidad de hablar de las tres fases que lo componen: análisis estratégico de la marca, sistema de identidad de marca y la implementación de la identidad de marca.

En primer lugar, el análisis estratégico de la marca consiste en el análisis de tres elementos fundamentales: los consumidores (con sus necesidades y su personalidad), la competencia (sus fortalezas, debilidades y posicionamiento) y la propia marca (la situación actual de la empresa y las oportunidades de mejora que existen). Una vez se tiene conocimiento sobre estos tres componentes fundamentales para la gestión de la marca, se encuentra la fase de sistema de identidad de la marca (la cual puede ser central o extendida). Esta es la fase principal del proceso (Rangel, 2013) y es en la que la marca se analiza desde cuatro puntos de vista diferentes: producto, organización, persona y símbolo. Una vez estudiada la identidad de la marca en su totalidad (central y extendida) desde los cuatro puntos diferentes, se buscan nuevos beneficios (funcionales, emocionales y auto-expresivos) que aporten un valor adicional a las marcas y así crear una mejor relación entre la empresa y los clientes (Aaker 1996). Finalmente, se encuentra la tercera etapa en la que se busca la manera de implementar y ejecutar la nueva identidad de marca que aporte ventajas competitivas a la empresa por encima de los competidores. De esta manera, la relación con los clientes pasará a ser una relación leal y duradera (Aaker, 2002).

Gráfico 2: *Modelo de David Aaker*



Relación leal entre consumidor y marca

FUENTE: Elaboración propia basado en las fuentes citadas.

El modelo de **Keller** fue creado por Kevin Lane Keller, y explicado en su obra más famosa “Building a powerful brand”. Existe un objetivo claro para este modelo, y es crear una marca fuerte en el mercado que esté bien definida y que sea percibida de manera muy positiva por todos los consumidores. Asimismo, Keller se basa en los consumidores para crear el “efecto diferencial del conocimiento de marca por parte del consumidor” (Saavedra, 2009). Para conseguir llegar al fin propuesto, Keller creó una pirámide en la que cada uno de los niveles corresponde con las preguntas que debe responder la marca para transmitir ideas claras a los consumidores. Dando respuesta a cada una de estas cuestiones y llegando al nivel más alto, los clientes serán capaces de entender cómo funciona la empresa y qué tipo de experiencias se pueden esperar de ella. Gracias a esto, la relación que existe entre el consumidor y la marca ayudará a esta última a fortalecerse (saber qué esperan tus consumidores de ti para buscar

diferenciación y ventajas competitivas, y por consiguiente un mejor posicionamiento) (Keller, 2001). Además, si la marca obtiene el nivel más alto, se genera una alta probabilidad de elección de la marca, reflejada en mayores consumos y finalmente en lealtad a la marca.

Los niveles que componen esta pirámide son cuatro (ordenados de manera ascendente): identidad de marca, sentido de marca, respuesta de marca y relación entre la marca y los clientes.

¿Quién soy? es la pregunta que debería hacerse y responder la marca en el primer nivel de la pirámide, el cual se relaciona con la identidad de la marca. “Añadiendo la definición que da cada marca de sí misma y creando un conocimiento de marca en todos los consumidores” (Bhasin, 2018). Además, en este nivel la firma ha de ser capaz de hacer que el cliente además de conocer la marca, pueda diferenciarla entre varias (y a ser posible, tener mayor predilección por ella). En otras palabras, la marca “debe ayudar al consumidor a distinguir entre las diferentes marcas y crear una preferencia sobre una de ellas” (Bhasin, 2018).

El siguiente nivel responde a la pregunta de **¿qué soy?**, de manera que los consumidores “puedan empezar a entablar una relación de fidelidad con la marca” (Newton, sf). La respuesta a esta pregunta tiene como objetivo sustentar la decisión de compra de los consumidores y resaltar los beneficios de las mismas; de este modo los consumidores encontrarán razones por las que sentirse orgullosos. Es fundamental que los clientes lleguen a entender la imagen de la marca como lo que caracteriza principalmente a la marca y lo que la gente piensa sobre ella (la percepción). Añadido a esta imagen de marca, está su rendimiento entendido como la manera o los caminos que elige la marca para poder satisfacer las necesidades de los consumidores de la manera más óptima y rentable posible. Junto a esto, se encuentran todas aquellas características que tienen los productos en su ser (inherentes) y de las que no se pueden desprender: durabilidad, efectividad, eficiencia, sostenibilidad... (Keller, 2001).

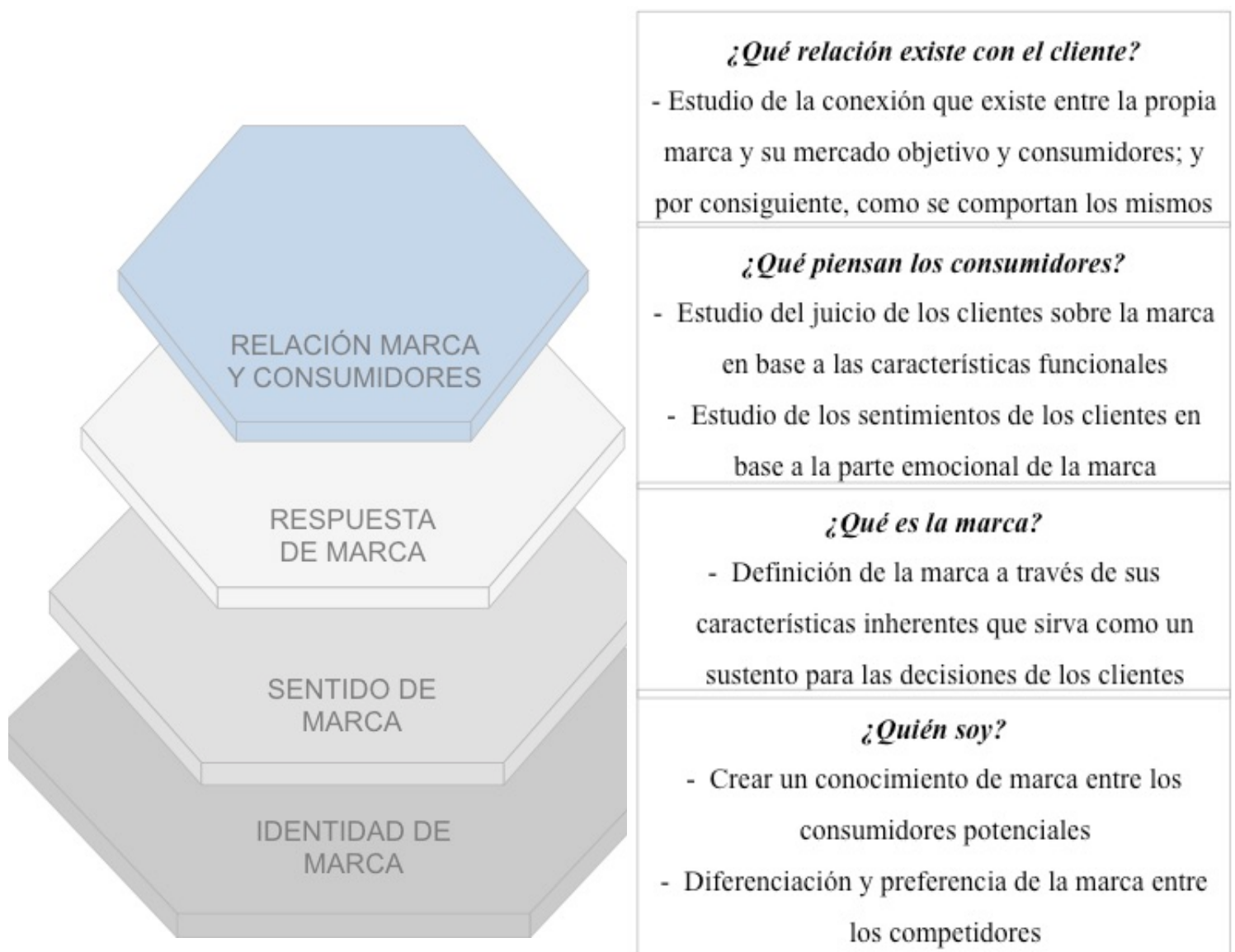
Siguiendo a este nivel de manera ascendiente encontramos el nivel de respuesta de marca; el cual busca responder la pregunta sobre **qué piensan los consumidores sobre la marca como empresa**. Desde un punto de vista objetivo, este será un nivel básico y muy importante para el buen funcionamiento y la evolución de la marca, ya que son los clientes los que aseguran la continuidad de esta. Por lo tanto, es necesario que los dos componentes de este nivel (juicio y sentimientos) sean lo más positivos posible. Por un lado encontramos el juicio de los consumidores sobre la marca; que se

refiere a la opinión (positiva o negativa) que una persona tiene sobre las características más funcionales de los productos de dicha marca: credibilidad, superioridad, calidad, etc. Sin embargo, en los sentimientos encontramos aquellas opiniones que tienen los consumidores sobre la parte más emocional de la marca; y sobre los sentimientos que surgen en los clientes al comprar algo de la marca (seguridad, comodidad, emoción, aprobación social, etc) (Alexis, 2017).

Por último, la marca puede considerarse fuerte cuando llega al último nivel de la pirámide (relación de marca y cliente) resolviendo las preguntas y satisfaciendo todo aquello que los clientes demandan. En esta fase se responde la pregunta de **qué relación existe con el cliente** y el objetivo de su respuesta es ayudar a crear una comunidad de consumidores leales. En este último tramo de la pirámide de Keller, se estudia “cuánta conexión siente el cliente con la marca” (Alexis, 2017) y cómo conectan todos los compradores de esta marca entre sí; y además se analiza el comportamiento de los consumidores aparte de sus sentimientos hacia la marca y su compromiso con la misma (Keller, 2011).

Para que sea más simple comprender el modelo desarrollado, aquí encontramos un gráfico a modo de esquema de todos los puntos más importantes de cada nivel:

Gráfico 3: *Modelo de Keller*



FUENTE: Elaboración propia basado en las fuentes citadas

2.3.2. Diferencias principales entre los modelos de gestión estratégica de marca

En el apartado anterior, se han explicado exclusivamente los dos modelos de gestión estratégica de marca (Aaker y Keller) a través de sus características principales. Una vez bien entendidos ambos modelos, es necesario saber cuáles son las diferencias más significativas que existen entre ellos; para así poder realizar un desarrollo del trabajo más claro y justificado. No obstante, aunque existan estas diferencias entre ambos modelos, hay que tener en cuenta que el objetivo que tienen es común: crear una relación de lealtad entre el consumidor y la marca.

Por un lado, encontramos el modelo de **Aaker**. Esta herramienta de gestión estratégica de marca tiene como pilar fundamental la incorporación de nuevas ventajas competitivas que ayuden a la marca a obtener un mayor valor y mejor posicionamiento

frente a los competidores. Por esto, es necesario que la creación de la marca esté basada en dos elementos fundamentales: la marca en sí (identidad, imagen y significado) y el entorno que la rodea. Para llegar a esto, todos los activos y pasivos que forman la marca y su identidad (explicados anteriormente) han de estar controlados y organizados de manera equilibrada y correcta (Aaker, 2001). De la misma forma, todos los elementos externos a la marca que puedan afectar a su construcción (clientes, las oportunidades o las amenazas de mercado) han de ser analizados, para así poder desarrollar el modelo de manera correcta e implementar las ventajas competitivas que lleven a la marca a cumplir con su objetivo.

Este modelo tiene un desarrollo diferente al que tiene el siguiente modelo a explicar (Keller): mediante la correcta implementación del modelo de Aaker como manera de gestión de una marca, se obtendrá como resultado una mayor claridad en la definición de la imagen e identidad de marca; por lo que los clientes serán capaces de diferenciarla y preferirla. Todas estas consecuencias, llevarán al cliente a crear una relación leal con la marca (objetivo final de ambos modelos).

Por otro lado hemos definido el modelo de **Keller**, el cual tiene como foco la identidad de marca, y deja más de lado el entorno que la rodea. Por ello es la identidad de marca el centro de todo el desarrollo y funcionamiento de la empresa, y este modelo se desarrolla dejando claras las dudas que puedan tener los consumidores sobre esta, el sentido de marca y los demás componentes de la pirámide. Es importante saber que el mercado con todos sus componentes no van a ser determinantes a la hora de construir o desarrollar una marca desde este modelo; lo que no quiere decir que esto influya en su modernización y evolución. En este caso, va a ser la identidad de marca lo que sirva como el punto de partida para todos los cambios que surjan en la empresa; y siempre será respetada a pesar del entorno que la rodee.

Gracias a las respuestas dadas por este modelo, el cliente llega a entender la marca de manera completa, y obtiene ese valor adicional que diferencia la marca respecto de sus competidores. Marcar esta diferencia significa aumentar las oportunidades de que la marca sea elegida y por ello, de llegar al objetivo común: crear una relación lealtad entre el cliente y la misma.

En este sentido, se podría decir que por un lado el modelo de Aaker centra la creación y el crecimiento de la marca en la identidad de la misma y el entorno que la rodea. Esto significa que todos los factores del mercado (oportunidades, clientes,

demanda, etc) van a ser de gran importancia a la hora de tomar decisiones que afecten a la identidad de marca; por lo que se necesita de un análisis y estudio previo que aseguren el éxito de la implementación de una nueva identidad. Lo que busca este modelo es la combinación perfecta entre la identidad de marca y su entorno, de modo que la empresa sea capaz de adaptarse a los cambios y necesidades del exterior (clientes y mercado en general).

Por el contrario, el modelo de Keller no cuenta con el análisis del entorno dentro de su proceso, sino que como parte fundamental y central de la creación y crecimiento de la marca pone la identidad de la misma. Esto quiere decir que todos los cambios que existan en la empresa, van a tener como límite la identidad de la marca; que va a ser respetada e invariable con el paso del tiempo. Por ello, aunque la marca evolucione y se adapte a las necesidades que existen por parte del entorno (modernización o diversificación), siempre lo hará respetando su esencia principal. Sencillamente, los cambios que existan se adaptarán a la identidad de la marca.

3.SECTOR DE LUJO CLÁSICO

3.1. Definición y características del sector de lujo clásico

El concepto de lujo ha sido definido con el paso de los años por muchos autores, y además su significado y su manera de entenderlo ha cambiado desde que el concepto fue creado hasta el día de hoy. Según Kapferer (1997) el lujo “define belleza, es el arte aplicado a objetos funcionales, como luz. Los artículos de lujo proveen un placer adicional y adulan todos los sentidos a la vez”. Además, para este autor el lujo ha de ser entendido desde cuatro puntos de vista diferentes: el concepto de lujo, mi lujo, el sector del lujo y el modelo de negocio de las marcas de este sector (Kapferer, 2002). Por una parte, este autor hace un seguimiento del **concepto del lujo** desde su creación en templos religiosos (“el lujo es inútil y superfluo ya que no satisface ninguna de las necesidades básicas del ser humano, sino que satisface deseos” (Mortelmans, 2005)) hasta lo que se considera hoy un producto o un servicio de lujo: lo que ayuda a “olvidarse, esconderse, relajarse y encontrarse a sí mismo” (Campuzano, 2003) o “aquello que nos compensa la falta de algo en un tiempo determinado, pudiendo ser un producto básico o primario” (Campuzano, 2003). Además, refiriéndose a **mi lujo**, Kapferer lo define como la manera que tenemos las personas de darnos pequeños placeres personales comprando productos básicos pero de marcas consideradas de lujo.

Asimismo, se encuentra el lujo como **sector**, formado por todas aquellas empresas, productos, servicios y clientes que son considerados de lujo. Como última dimensión del lujo, Kapferer (2002) lo entiende como un **modelo de negocio** que ha sido tan dominado por marcas de lujo, que ha acabado por ser característico de ellas. Este modelo de negocio no es implementado por otro tipo de empresas y además no se parece a ningún otro utilizado con el paso de los años (Kapferer, 2002).

También es importante tener en cuenta que el concepto de lujo es muy subjetivo ya que está asociado tanto al placer personal como a un significado social, y esto es lo que hace que no exista una definición universal para explicar lo que es el lujo. Como decía la autora Campuzano (2003), para una persona el lujo puede estar en un producto de una marca con una imagen, precio e historia específica, mientras que para otra persona, el producto más básico puede resultar un lujo por haber carecido de él o haberlo necesitado de una manera muy intensa. Sin embargo, aunque existan diferentes percepciones del lujo, es importante saber que para el buen funcionamiento de las marcas, es imprescindible que los encargados de dirigir las tengan una visión común de cómo controlar y trabajar con su marca específicamente (Carcano, Corbetta, Minichilli, 2011). En la obra “El universo del lujo” de Susana Campuzano (2016), las características del lujo más destacadas serán la exclusividad, la no necesidad de que el producto sea tangible y además la capacidad del lujo de despertar el lado más racional y emocional de la persona.

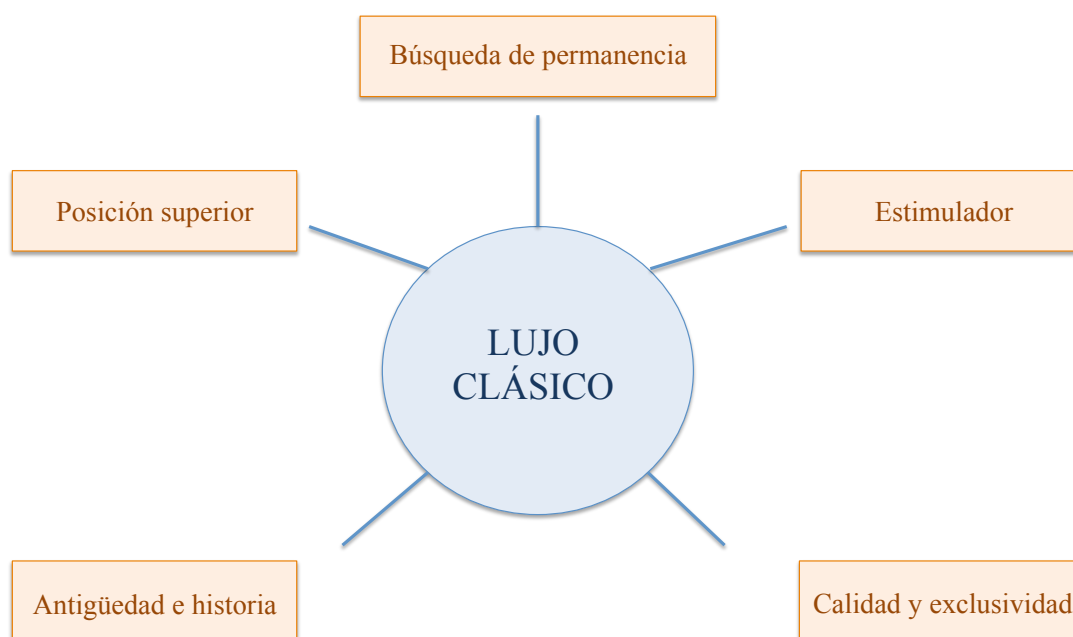
Como una de las características principales de este sector, se encuentra la manera en la que el mismo está dividido: según Campuzano (2003) “el sector del lujo engloba diferentes categorías, que son cosméticos y perfumes (38 por ciento), artículos y accesorios de cuero (16 por ciento), joyería (16 por ciento) y moda (14 por ciento)”. Otra característica es el predominio de empresas familiares dentro del mismo; y además cabe resaltar que ocho de las diez mejores empresas de lujo según Keynyon y Ward (2005) están dirigidas por familias como por ejemplo Hermès y Louis Vuitton. Esto se debe al alto porcentaje de éxito que supone dirigir y controlar una empresa familiar gracias a lo que se llaman las cuatro Cs: continuidad, comunidad, conexión y dominio (Carcano, Corbetta, Minichilli, 2011).

Una vez definido lujo y su sector, es necesario especificar el tipo de lujo del que se va a hablar en este trabajo: el lujo clásico. Se puede considerar esta parte del lujo, aquella que está caracterizada por ser “talento, tiempo y paciencia” (González, 2014). Es por esto por lo que siempre se puede ligar al concepto de lujo clásico los términos

“tradicional”, “historia” y “antigüedad”. Igualmente, es importante saber que este sector no da facilidades para entrar, sino todo lo contrario: existen muchas barreras de entrada, ya que hoy en día es difícil llegar al nivel de marcas que llevan más de 100 años en el mercado, y cuya imagen y valor han ido prosperando con el paso del tiempo y mucho esfuerzo. Relacionadas con esta última característica del lujo clásico se encuentran la calidad y la exclusividad logradas por aquellas marcas de lujo que fueron pioneras en el sector, y las cuales invirtieron su tiempo y recursos en encontrar procesos artesanales que dieran a sus consumidores mejores condiciones que las marcas venideras (Campuzano, 2016). Como prueba de esto, podemos pensar en cómo se producía antiguamente (de manera muy artesanal y muy cuidada) y como se produce ahora (en cadena y en masa), y de ahí entenderemos cómo los productos van perdiendo calidad y exclusividad con el paso de los años. Asimismo, mientras el lujo que existe hoy en día se caracteriza por un alto grado de consumismo, el lujo clásico y las marcas que lo forman no tienen como objetivo el crecimiento continuado, sino que buscan ser reconocidas y mantenerse en el mercado: son marcas “expertas en estética y buscan la permanencia” (González, 2014), (Pitt, Berthon, 2009). Por ejemplo, Hermès es una marca que se considera de lujo clásico debido a su historia, su antigüedad y sobre todo por su perduración en el tiempo (Dumas, 1984). Como otra característica a destacar del lujo clásico, encontramos la definición de Susana Campuzano en su obra “El universo del lujo” (2003) en la que relaciona este lujo con el lujo estimulador, el cual es capaz de “crear emociones y elevar un despertar débil”, mientras que el lujo nuevo (que sería el opuesto al que estamos analizando) está ligado a “calmar tensiones y a aplacar un despertar elevado”.

Todas las características mencionadas en el párrafo anterior pueden ser esquematizadas y visualizadas de manera más clara y comprensible en el gráfico adjunto:

Gráfico 4: *Características de las marcas de lujo clásico*



FUENTE: Elaboración propia basado en las fuentes citadas

3.2. Marcas de lujo clásico a analizar

En este apartado del trabajo, se busca justificar la elección de las marcas escogidas como objeto de estudio y su clasificación como marcas pertenecientes al sector del lujo clásico. Como se ha explicado en el punto previo, las marcas que pertenecen a la categoría de lujo clásico suelen estar caracterizadas por su objetivo (búsqueda de permanencia), su calidad, su antigüedad, su efecto estimulador y su posición superior frente a los competidores. Igualmente, todas las marcas escogidas para el análisis posterior tienen en común su origen y control familiar (o una relación que se asemeja a la de miembros de una familia).

Las marcas escogidas para realizar el análisis de los modelos de gestión estratégica de marca utilizados por las mismas son: Hermès, Chanel y Cartier. ¿Por qué se eligen estas marcas? Suponiendo que el sector del lujo está dividido en las cuatro partes que establecía Susana Campuzano en su obra de 2003 (cosméticos y perfumes, moda y complementos, joyería y artículos de cuero), se han buscado diferentes marcas que sirvan como una representación de cada una de estas categorías, de modo que el análisis de las marcas englobe la mayor parte del lujo posible.

Hermès es la marca de lujo clásico elegida para representar la categoría de moda y complementos (además de dedicar gran parte de su negocio a los artículos de cuero). Esta marca ha sido escogida ya que es la máxima referencia dentro de este tipo de lujo (González, 2014). Además, según Interbrand (2017) esta marca junto a Louis Vuitton son las dos marcas de lujo clásico mejor posicionadas dentro del ranking. A diferencia de Louis Vuitton (que ha sido una marca inestable y que en el último año ha disminuido su valor), la marca Hermès fue creada antes y en los últimos años ha ido creciendo su valor de manera exponencial. También podemos decir que es de gran interés su análisis ya que el sector de la moda de lujo está a la orden del día y esta es una de las marcas que a pesar de ser del grupo más tradicional, ha conseguido llegar a estar en mente de los consumidores hasta hoy; y esto hace que sea una marca que también tiene gran importancia en la actualidad.

Hermès es una marca considerada de lujo clásico ya que reúne las características que todas ellas tienen (y que han sido definidas en el punto 3.1.): es una empresa familiar que ha sido llevada desde 1837 por toda la familia descendiente de Thierry Hermès (su fundador) y que hoy en día se encuentra dirigida por las manos de la sexta generación de la familia: Alex Dumas.

Asimismo, la manera artesanal que tiene la empresa de producir todo lo que oferta es una de sus fortalezas frente a todos los competidores existentes (y venideros) que hay en el sector del lujo hoy en día, y además gracias a esta característica, la marca ha sido capaz de obtener un nivel de calidad altísimo que hace que la marca se diferencie de sus competidores y encuentre un posicionamiento muy superior al de todos ellos.

Como toda marca de lujo, Hermès hace florecer sentimientos y emociones en las personas que lo compran, o bien contándoles una historia o simplemente por la experiencia que se vive (IE University, 2014). Por último, se suele decir que hasta el *packaging*¹ naranja de todos los productos de la marca es historia en sí; y que la marca en sí es una tradición ya que se opera de manera muy similar desde el año 1837 hasta hoy (Mejia, 2017).

Por otro lado encontramos la marca **Chanel**, la que va a ser analizada como la marca representante de la categoría de artículos de cosmética y perfumes ya que es

¹ *Packaging*: empaque o embalaje. Acción y efecto de embalar, caja con que se

considerada la mejor marca en productos cosméticos de lujo según la World Luxury Association (2016). Debido a la gran importancia que tiene esta categoría dentro del sector del lujo (alcanzando casi el 40 por ciento del sector), considero que es muy interesante y relevante centrar una parte de este trabajo al estudio de una marca que pertenezca a esta parte del mundo del lujo.

Como en el caso de Hermès y la mayoría de las marcas de lujo clásico, Chanel está caracterizada por ser una empresa creada en 1909 por Coco Chanel y su entonces pareja el Duque Pierre Wertheimer, y hoy en día la marca sigue siendo liderada por Alain y Gerard Wertheimer. Además, esta marca podría definirse como una de las marcas de lujo más históricas de todos los tiempos ya que es un icono de la moda que marcó un antes y un después en el mundo del lujo (Gautier, 2011).

Según Millward Brown (2015) la lista de las marcas de lujo con productos de mejor calidad debido a sus componentes y procesos estaba encabezada por la marca Chanel (además de Hermès y Louis Vuitton). Por una parte, esta calidad fue adquirida con el paso de los años gracias al aprovisionamiento que recibió la marca por parte de Sophie Hallette (proveedora de marcas de lujo como Louis Vuitton, Givenchy, etc) y a su capacidad de proporcionar los mejores productos a las marcas (Nóñez, 2016).

Además, como se explicaba de la marca anterior, todas las marcas que son consideradas de lujo hacen que los consumidores sientan cosas al comprarlas, llevarlas y lucirlas, lo que hace de esta marca un ejemplo perfecto sobre el lujo como un estimulador.

Como tercera y última marca escogida para nuestro análisis tenemos la marca **Cartier**, la marca de lujo clásico dedicada a joyería y relojería que ocupa los mejores puestos en *rankings* como Interbrand (2017) y World Luxury Association (2016). Junto a ella están marcas como Bulgari o Tiffany and Co, las cuales están en puestos inferiores y además no tienen los mismos años de historia que Cartier. Desde mi punto de vista, es importante y sobre todo muy interesante analizar la parte del lujo relacionada con la joyería y relojería ya que al pensar en el sector del lujo en general, la mayoría de las personas tienden a ligarlo inconscientemente con las joyas, los diamantes, oro, plata, etc. Estudiando la gestión estratégica de esta marca se podrá entender mejor por qué esta categoría relacionada con la joyería y relojería ha tenido tanto impacto y ha calado tanto en la mente de los consumidores.

Como hemos hecho con las marcas anteriores escogidas, hay que justificar por qué se puede considerar Cartier como una marca de lujo clásico. Esta empresa fundada en 1847 por Louis-François Cartier en París, ha sido controlada e impulsada a lo largo de gran parte de su historia por miembros de la familia de este último. Desde su creación hasta el año 1972, la empresa estuvo en manos de hijos y nietos del fundador de la marca, hasta que en este año fue comprada por una persona ajena a la familia; por lo que aunque no haya sido hasta hoy, se puede considerar esta marca como una marca familiar.

Además, esta marca está caracterizada más que ninguna otra de su categoría por su historia y experiencia triunfal: gracias a Louis Cartier y un aviador parisino, llegaron al mundo los relojes de pulsera para dejar de lado al incómodo reloj de bolsillo (sobre todo, para aviadores); lo que es considerado el gran triunfo de la marca, y que ha hecho de ella un hito en la historia de la joyería y la relojería (Marcos, 2016).

En relación a la calidad de los productos de esta marca, ha habido muchas disputas sobre si merece la pena pagar precios tan alto, pero siempre se ha llegado a un mismo punto en común: gracias a la proveniencia de todos los materiales con los que los productos son fabricados y el protocolo que se sigue durante la elaboración, se cumple con el estándar de calidad que todos los consumidores tienen en mente (Cartier).

Si nos centramos en cómo está posicionada la marca Cartier respecto a otros competidores o a otras marcas de relojería y joyería, podemos ver que la superioridad es clara; ya que la marca se encuentra en el *ranking*² mundial de las diez mejores marcas (en cuanto a su valor de imagen y poder de marca) según Brand Finance (Deslandes, 2017), y entre las cien marcas más valoradas en cuanto a sus ingresos y beneficios según Forbes (Forbes, 2017).

Después de la justificación de por qué estas categorías con sus respectivas marcas han sido escogidas para realizar el estudio que vendrá a continuación, también considero necesario explicar por qué la categoría de accesorios de cuero no va a ser analizada en tanta profundidad. Lo cierto es que sobre esta parte del lujo se dispone de mucha menos información que de las otras categorías como para hacer un estudio fiable

² *Ranking*: clasificación de mayor a menor, útil para establecer criterios de valoración (Real Academia Española)

y seguro, por lo que el trabajo no sería todo lo objetivo y académico que debería. Como prueba de esto, está que la información que se encuentra sobre esta porción del lujo proviene únicamente de tres marcas principales que son Hermès, Cartier y Lucrin Geneva, lo que acota tanto el tema que es difícil hacer un desarrollo en profundidad. Además, hay que tener en cuenta que una de las marcas a analizar (Hermès) es una marca que está completamente ligada a los accesorios de cuero debido a su origen, por lo que esta categoría se repetiría en otra explicación. También es una parte del lujo que a pesar de haber existido desde hace muchos años, se considera nueva ya que su crecimiento vino una vez el lujo en joyas, moda y cosmética ya estaba muy introducido y desarrollado en el mercado; por lo que es dudoso que las marcas representativas de esta categoría se puedan clasificar como lujo clásico.

4. MODELOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARCA UTILIZADOS POR LAS MARCAS DE LUJO CLÁSICO

Como se introducía en la estructura del trabajo, esta parte consiste en un análisis de cada marca y de su evolución. A partir de los elementos principales de la marca y de cómo ha ido evolucionando a lo largo de los años, se podrá estudiar su origen y trayectoria, planteando, si según los indicios y evidencias, ha seguido el modelo de gestión de marca de Aaker o, en su caso, el de Keller.

4.1. Hermès

La marca Hermès fue creada en el año 1837 en París por la familia de Terry Hermès.

Esta marca está formada por activos y pasivos agrupados en distintos grupos, y son la fuente de valor para la marca. Esta firma habría seguido tres pasos principales para la creación de una marca fuerte.

Considerando los activos y pasivos de lealtad de marca, podemos encontrar todos aquellos que tienen como fin hacer que los clientes habituales se conviertan en leales y nunca dejen Hermès por una marca competidora. En los casos de marcas de lujo como Hermès, estos activos y pasivos están ligados a la calidad y exclusividad de la marca, lo que hace que se cree una experiencia para los clientes. De esta forma, los consumidores se convierten en una especie de aficionados a los productos y querrán crear una colección de los mismos (Tzu, 2003).

Para Hermès, los activos y pasivos más importantes y en los que más empeño ha puesto han sido los destinados a que exista un reconocimiento de marca por parte de los consumidores. Cuando una persona recibe una caja naranja con un carro de caballos como logo, asocia perfectamente este con la marca Hermès. Además de esto, pensar en la marca Hermès hace que cualquier persona sepa que dicha marca está situada como marca de lujo en el mercado, con una gran calidad en sus productos y exclusividad en todo lo que ofrece. El bolso Birkin es uno de los activos más representativos de la marca, y el cual es de fácil reconocimiento por parte de los consumidores.

Cuando hablamos de la calidad percibida que caracteriza una marca, es necesario remarcar que viene dada por la opinión de los clientes sobre cada producto y su calidad. Existen muchos activos y pasivos de la empresa que influyen en esta calidad percibida, y pueden ser la garantía que ofrece la marca a largo plazo, la exclusividad de todos los productos o la transparencia que existe en todo lo que la marca hace (Giménez, 2015).

Dentro del grupo de los activos utilizados para crear asociaciones, encontramos los procesos artesanales que se dedican a fabricar una serie de productos limitados. Esto hace que los clientes directamente asocien la marca con la exclusividad y la calidad de la que tanto hemos hablado durante el trabajo.

Además de todos los activos ya nombrados que obviamente influyen en la imagen de Hermès, existen otros que están destinados específicamente a completar su identidad de marca y mejorar su posicionamiento objetivo y real. Como ejemplos de estos activos, existen dos decisiones que ha tomado Hermès a lo largo de los años. Una ha sido la colaboración con celebridades de la moda y del diseño. Otra, y ya desde hace unos cuantos años, ha sido la limitación de la apertura de sus boutiques durante los próximos años para evitar la “sobreexposición” de la marca y así cuidar su identidad (Pérezminguez, 2012). Existe también ‘Petit H’, el programa que lanzaba Hermès hace pocos años para demostrar su preocupación por temas medioambientales y sociales, sabiendo que esto haría que su imagen mejorara mucho de cara al mercado. Este programa consiste en el aprovechamiento de los materiales sobrantes de los procesos de producción para la creación de objetos como columpios o percheros de la mano de diseñadores y artesanos.

Gráfico 5: *Tabla de activos y pasivos Hermès*

Lealtad de marca	Calidad, exclusividad y servicio
Reconocimiento de marca	Packaging, logo y bolso Birkin
Calidad percibida de marca	Servicio, garantía de producto, exclusividad de productos, transparencia en procesos y artesanía.
Asociaciones de marca	Procesos artesanales, productos únicos y calidad
Otros	Colaboraciones con celebridades, tiendas limitadas, exhibiciones y ‘Petit H’.

FUENTE: Elaboración propia basado en las fuentes citadas

Una vez los activos y pasivos que forman la marca Hermès han quedado claros, hay que puntualizar que van a ser estos los que sirvan como una guía en la relación de la marca con el modelo de gestión estratégica.

Desde sus comienzos, el pilar fundamental que caracteriza esta marca es su forma de confeccionar todos los productos mediante un proceso completamente artesanal y a mano, y la calidad y la exclusividad que estos productos obtienen gracias a estos procesos. Cada bolso de esta marca está hecho a mano y se invierten más de veinticuatro horas en crearlo, y como consecuencia de esto, Hermès produce cantidades limitadas de muchos de sus productos y los numera, de modo que exista una exclusividad mayor a la de otras marcas que produzcan en masa (Colino, 2009). A pesar de tener la oportunidad de producir muchas más unidades de un producto como han ido haciendo otras marcas con la implementación de nuevos procesos, la marca sigue apostando con el paso de los años por el respeto a su identidad, lo que supone mantener el método tradicional que la caracteriza desde el año 1837. Como afirma Pierre Dumas (director actual de la empresa) “mi idea es no hacer lo que hacen los demás. No me interesa. No quiero saberlo. Pienso en mis clientes y mi marca. Un objeto de Hermès no está hecho para una temporada” (Rodríguez, 2013).

Además, existen más elementos que están ligados a la identidad de la marca y que se han mantenido con el paso de los años: el logo, el color y el *packaging*. Estos elementos hacen que los clientes reconozcan la marca de inmediato y creen asociaciones involuntarias: "las connotaciones psicológicas del naranja se relacionan con la abundancia, diversión y la energía. Además es un color positivo y puede resultar muy sensual", según la psicóloga Elena Tomás (Borrás, 2015). Tan importantes son estos elementos para Hermès, que nunca han sido cambiados a pesar de haber cambiado de público objetivo y de negocio principal. La marca comenzó siendo una marca exclusiva a la que solo una pequeña parte de la población podía acceder, y desde entonces obtuvo una posición en el mercado de exclusividad, lujo y sobre todo superioridad. Arriesgarse a cambiar un logo tan característico, significaba arriesgarse a dejar de ser reconocida de manera instantánea por los consumidores y por ello, perder el reconocimiento de marca del que hablábamos anteriormente. Y lo mismo pasa con el *packaging* naranja, tan especial y propio de la marca que perderlo supondría cambiar la propia identidad de Hermès (Borrás, 2015).

Como otro elemento fundamental de la marca que se ha respetado con el paso de los años, hay que tener en cuenta el precio. Para los consumidores, el precio lo percibimos como directamente proporcional a la calidad de lo que compramos (a mayor precio, mayor calidad). Esto Hermès lo considera tan importante que al final de cada temporada, todos los productos de Hermès que sobran y que no han sido vendidos, se destruyen. La empresa tiene la oportunidad de crear colecciones con precios menores o podría llevar a cabo acciones con los productos sobrantes, pero la imagen de la marca es algo que no se puede poner en peligro; y bajar el precio podría suponer destruir la identidad de la marca, y como consecuencia la calidad percibida por clientes (Kapferer & Bastien, 2009).

En cuanto a la evolución que ha seguido esta empresa, la marca ha sido capaz de transformarse y adaptarse al lujo actual, pero siempre respetando esta base artesanal que, además actúa como su ventaja competitiva más destacada frente a los competidores (Colino, 2009). A pesar de haber evolucionado y haber ajustado su producción a la demanda y a las modas, hay productos icónicos (bolso Birkin), incluso *packagings*, que hacen de la marca algo reconocible sin siquiera ver el nombre de la misma (Uribe, 2006). Uno de los grandes cambios que introdujo la marca, fue la creación de su página web y su incorporación como medio de ventas y distribución. Hermès decidió incorporar el internet en su negocio debido a la importancia que estaba adquiriendo en

la sociedad y como medio de comercialización. Esto fue una manera de modernizar la marca a pesar de que casi el 80% de todas las ventas siguieran realizándose en tiendas físicas (Web de Hermès).

También, desde 1837 Hermès ha introducido productos como productos para mujeres y para hombres, además de accesorios (bolsos como el Birkin o el Kelly) con cremallera (o cierre relámpago), que eran únicos en el mercado y fue Hermès la pionera en introducirlos. A esto se le suma la evolución que ha tenido la empresa en cuanto a la manera de publicitarse en el mercado: colaboración de celebridades como Grace Kelly, exhibiciones para la venta de pañuelos de seda o contar con diseñadores como Jean Paul Gautier, algo que ha hecho que la empresa llegue a crear una imagen más moderna de marca a pesar de respetar su identidad tradicional. Gracias a esta modernización y constante cambio de la marca, consigue atraer a nuevos clientes y retener a los que ya tenía la marca, siempre ofreciendo experiencias y productos novedosos (Vogue).



FUENTE: Elaboración propia basado en las fuentes citadas

Toda esta evolución se ve marcada por la decisión que tomó Hermès de mantener lo esencial de su marca intacto, de mantenerse firme en su origen y así hacer

que la imagen de marca entre los consumidores siga estando unida a lo tradicional, artesanal, exclusivo y de calidad. Lo único que Hermès ha cambiado ha sido su posicionamiento objetivo, ya que ha introducido nuevos elementos a la marca (Petit H, internet, exhibiciones...) que permiten que haya un acercamiento de la marca con la sociedad actual.

Conservar los procesos de producción a mano, el logo, el color, la exclusividad e incluso productos con muchos años de historia, se podría decir que es lo que permite a la marca tener una base sólida del modelo de resonancia de Keller. A partir de esto, en los niveles superiores de la pirámide la marca ha ido evolucionando de tal manera que gracias a las distintas acciones que ha llevado a cabo, ha alcanzado la lealtad de sus clientes.

Gracias a todo aquello que ofrece Hermès respetando su identidad original, la imagen de la marca es percibida de manera muy positiva. Esta ha ido cambiando con el paso de los años a medida que Hermès iba introduciendo nuevos productos y sobre todo, nuevas maneras de venderlos. Junto a la imagen de la marca, en este nivel de la pirámide también se encuentra el rendimiento de la marca y su oferta. Debido a la calidad de los productos, la artesanía que caracteriza a la marca y su exclusividad, los consumidores perciben los productos de Hermès como productos duraderos y efectivos, además de satisfacer las necesidades de su público objetivo. También las nuevas introducciones como el internet o las exhibiciones, hacen que la manera de funcionar de Hermès se asemeje a las necesidades de los consumidores de hoy en día (compras *online* y experiencias), por lo que su rendimiento es todavía mejor.

Esta percepción que tienen los clientes sobre la marca está reflejada en los sentimientos y el juicio que hacen de la misma (tercer nivel de la pirámide). Los sentimientos son muy positivos, además de por la calidad de los productos, por el servicio que se recibe en las tiendas, que se asemeja a, como dice la directora de Interbrand en Milán, “tener un mayordomo dando productos exclusivos y un servicio que es consistente con su propio enfoque” (Puro Marketing, 2014). Esto hace que la persona tenga sentimientos relacionados con la aprobación social, seguridad, exclusividad, placer y sobre todo credibilidad hacia la marca (Vázquez, 2016). El juicio de Hermès además, será relacionado con la superioridad, exclusividad, durabilidad, etc.

Por esta razón, los consumidores de la marca parten de estas experiencias (funcionales y emocionales) para llegar al siguiente nivel del modelo y crear una relación con la marca difícil de conseguir: los clientes de Hermès son considerados

verdaderos coleccionistas. Un cliente de Hermès, nunca dejará de ser cliente de Hermès, ya que es “un admirador y un orgulloso portador de la marca, pues su satisfacción radica no solo en tener artículos costosos sino también en beneficios psicológicos como la sensación de prestigio” (Dinero, 2018). Como comunidad, la clientela de Hermès es muy exclusiva, muy específica y muy leal.

Una vez se entiende bien la identidad de la marca, su imagen, los sentimientos de sus consumidores y la relación que existe con ellos, se puede considerar que el nacimiento y el crecimiento de Hermès está muy relacionado con el modelo propuesto por Kevin **Keller** de resonancia de marca. Esto se puede apreciar en la evolución y modernización de la marca, que se han ido adaptando los cambios del mercado a la identidad de Hermès y no ha sido la identidad la que ha ido variando, de modo que muchos de los elementos más importantes de Hermès no se han alterado desde 1837. Como se explicaba en el apartado anterior del trabajo, se entiende el modelo de Keller como una propuesta de crecimiento de la marca manteniendo su base inicial, y esto es lo que se puede intuir en la evolución de esta firma: sus pilares fundamentales no se han cambiado con el paso de los años, aunque hayan existido diferentes cambios en el rumbo y en la oferta de la marca hacia sus clientes. Sí que es importante saber que se han introducido nuevos productos, nuevos métodos de comunicarse e incluso se han modernizado en la manera de promocionarse, lo que ha hecho posible que la firme se diversifique y además se acerque a la demanda de cada época. Gracias a esto, Hermès se ha ido actualizando a medida que las necesidades cambiaban, pero siempre ha mantenido sus diferenciadores principales como el logo, color o procesos de producción. Por todo esto, es por lo que se podría decir que Hermès como marca está vinculada con el modelo de Keller.

Gráfico 6: *Modelo de Keller Hermès*



FUENTE: Elaboración propia basado en las fuentes citadas

4.2. Chanel

En segundo lugar, Chanel va a ser la marca representativa de la categoría de cosmética dentro del lujo.

Esta marca, como la anterior, está formada por un conjunto de activos y pasivos pertenecientes a diferentes grupos. Como primer grupo de activos, encontramos aquellos que son llamados activos de lealtad de marca. Según Buckle (2018), Chanel es considerada la marca con el porcentaje más alto de clientes leales y los cuales recomiendan la marca a otros usuarios. Este porcentaje asciende al 49% gracias a todos los activos que hacen que la marca pueda retener clientes y establecer una relación con ellos: calidad, exclusividad y experiencias personales (Liu, Li y Mizerski, 2012).

A este grupo de activos, se unen todos aquellos que desempeñan una función tan importante como es crear un conocimiento de la marca. Con el foco puesto en Chanel, se puede decir que estos activos hacen su labor de manera muy eficiente, ya que gracias

a todos ellos la marca es reconocible y todos los clientes saben situarla dentro del mercado en general. Dos de los activos que se consideran más reconocibles para esta marca son su histórico logo con el que lleva operando desde la creación de la marca y el frasco de su perfume Chanel N°5, el cual es uno de los elementos que la firma no ha querido cambiar aunque lo años hayan ido pasando, ya que como ocurre con el logo de Hermès, algo tan icónico y reconocible da una serie de beneficios a la empresa que no pueden ponerse en riesgo.

Asimismo, podemos encontrar otro grupo formado por una serie de activos que se relacionan directamente con la calidad que perciben los consumidores de la marca. Estos activos son muy importantes para las marcas de lujo, ya que una de las características de estas marcas es la calidad superior que ofrecen en el mercado. En relación con Chanel, los activos que se podrían incluir dentro de este grupo serían: la provisión de materiales por parte de Sophie Hallete, una de las mejores proveedoras que trabaja con marcas como Christian Dior o Prada. Esto hace que la marca obtenga exclusividad en sus materiales y sobre todo añada valor a todo su proceso de producción, por lo que la calidad también será más alta (Noguez, 2016). Además, como pasa con Hermès (y con todas las marcas de lujo en general), los empaquetados de Chanel son tan cuidados y tan únicos que los clientes, a partir de el momento en que lo reciban, empezarán a vivir una experiencia diferente con un servicio de mucha calidad. Como dato interesante, cabe resaltar que con el paso de los años, la marca decidió hacer de sus packagings y de sus productos de cosmética algo ecológico y reutilizable, de modo que satisficieran la demanda emergente que existe por todo aquello que respeta la naturaleza y el entorno en el que vivimos; y por consiguiente que se alzara la calidad percibida por gran parte de los consumidores (Bourgeois, 2011).

Finalmente, para cerrar la parte de los activos y pasivos de Chanel, según el modelo de Aaker, se encuentra el grupo de activos que van dirigidos a las asociaciones de marca. Específicamente en esta marca, existen grandes asociaciones hechas por parte de los clientes gracias a la marca, y sobre todo a su creadora Coco Chanel. Las asociaciones que existen hacia la marca, además de la calidad y la exclusividad que caracterizan a las marcas de lujo, son la rebeldía, el empoderamiento de las mujeres y la independencia de la misma (Urrea, 2009). Todas estas asociaciones vienen dadas por la historia de Coco Chanel, y de cómo fue una de las primera mujeres en crear una moda diferente para mostrar la moda como algo global que no tenía por qué estar dividido en sexos. Además, centrándonos en el perfume de la marca (Chanel N°5), podemos afirmar

que es el perfume más importante de la historia y desde luego, el mejor que existe (García, 2013). Estas asociaciones son gracias a las apariencias de este producto de cosmética ‘abstracta’ en el mundo cinematográfico y en exposiciones.

Gráfico 7: *Tabla de activos y pasivos Chanel*

Lealtad de marca	Calidad, exclusividad y experiencias personales
Reconocimiento de marca	Packaging, logo y perfume Chanel N°5
Calidad percibida de marca	Exclusividad y calidad de los materiales (Sophie Hallete), transparencia en procesos, <i>packaging</i> ecológico y cuidado.
Asociaciones de marca	Calidad, exclusividad, imagen de rebeldía e independencia, empoderamiento de las mujeres.

FUENTE: Elaboración propia basado en las fuentes citadas

Esta marca fue creada en el año 1910 por la famosísima mujer Coco Chanel. Todo empezó por su gran afición al mundo de la costura y su deseo de poder entender a los hombres, y después vestirlos. Tras crear una sombrerería, esta diseñadora empezó a evolucionar y ha sido conocida por dar a las mujeres la liberación que necesitaban a través de la moda, y esto fue gracias a: los pantalones para mujeres y un vestuario más global para todos (Vogue).

Desde que la marca Chanel abrió sus puertas, su creadora buscó su identidad en la alta sociedad parisina y en concreto en la mujer. Fue Coco la primera diseñadora en crear un dos piezas de pantalón para mujeres, con el objetivo de crear una marca que sirviera como un signo del empoderamiento de las mujeres, su libertad y su independencia. La diseñadora buscó en todas sus prendas plasmar la figura de una mujer con todos estos atributos, una mujer moderna que a su vez fuera sobria y elegante (Urrea, 2009). Además, como pasa con toda marca de lujo, Chanel tiene como una identidad básica la calidad y exclusividad de sus productos, que van acompañados de experiencias únicas en el momento de la compra. Lo que diferenciaba la marca creada por Coco de todas las marcas de lujo parecidas a ella, era su capacidad de hacer de lo

más sencillo algo original. Todas las prendas de la marca se caracterizan por ser elegantes y tener mucha clase, pero no han necesitado ser recargadas para conseguirlo (Domínguez, 2015). La identidad de la marca también está muy fortalecida gracias a la creación del icónico logo de Chanel, el cual simula una “cadena rota” (Urrea, 2009) como símbolo de la separación del hombre y la mujer y la independencia de esta última como hablábamos antes (Urrea, 2009).

En 1921 la marca francesa lanza Chanel N°5 como una de las mejores fragancias para la alta sociedad francesa, y próximamente para la mayoría de la población en el mundo (gracias a su internacionalización en Estados Unidos). A este perfume se unen desde vestidos de novia hasta toda una gama de maquillaje (incluso ecológico) y productos de cuidado personal que ofrece la marca, todos también de muy alta calidad y muy bien valorados (García, 2013). Estas nuevas introducciones no serían posibles sin el análisis que tuvo que hacer la marca sobre el exterior (mercado, competidores, etc) para encontrar nuevas oportunidades; el mismo que hizo de guía para que la marca variase sin perder su posicionamiento. Con estos cambios, la identidad de la marca empezó a cambiar y se centró en un público más amplio, por lo que el empoderamiento de la mujer sigue estando presente, pero de manera más secundaria. Como dijo Karl Lagerfeld en 2015 sobre la nueva diseñadora de pintalabios de la firma: “es una jovencita que pertenece a una nueva generación con todas las características de una estrella” (Abad, 2017), frase que muestra la intención de crear una marca moderna que deje su identidad inicial más apartada.

A la muerte de la diseñadora y creadora de la marca, la empresa Chanel pasó a estar en manos de la familia Wertheimer, los cuales a finales de los años 80 contrataron a Karl Lagerfeld para que siguiera los pasos de Coco y mantuviera el listón tan alto como siempre, respetando la historia de la marca y sus características más icónicas. Además, gracias al que es llamado el ‘*káiser*’³ de la moda, la marca ha sido capaz de incorporar todo tipo de tecnología como herramienta para ir calando más y más en las sociedades más jóvenes, queriendo así incorporar lo clásico de la marca a lo más moderno de la sociedad. A pesar de los buenos resultados que ha obtenido la marca en los últimos años, cabe decir que la incorporación de Karl Lagerfeld a la empresa ha hecho que la identidad impuesta por la creadora de Chanel quede emborronada y confusa. Desde los años 90, el objetivo del ‘*káiser*’ ha sido hacer de Chanel la marca de

³ *Káiser*: emperador de Alemania y Austria (Real Academia Española)

las celebridades por excelencia: crear una marca fuerte a partir de su público objetivo (Parga, 2017). Por esta razón, a partir de entonces han sido Inés de la Fressange, Claudia Schiffer, Kate Moss, Nicole Kidman, Keira Knightley, Kristen Stewart e incluso Brad Pitt los encargados de proporcionar un valor añadido a la marca que haga que esta sea fuerte en el mercado que opera (Vogue).



FUENTE: Elaboración propia basado en las fuentes citadas

Todo esto ha dado lugar a implementar una nueva identidad de marca más caracterizada por la exclusividad y por un posicionamiento *Premium*⁴ gracias a nuevos productos y nuevas maneras de comunicar la marca. Esto hace que la unión al mundo de la mujer que existía en los comienzos de la marca quede como una base inicial que se ha perdido a lo largo de los años.

Como primer paso, y centrándonos en el análisis estratégico de Chanel, se puede decir que Karl Lagerfeld vio la oportunidad perfecta de crecimiento en las nuevas tendencias en el mercado. Hoy en día, las personas célebres tienen una gran influencia

⁴ *Premium*: adjetivo que se utiliza para calificar a un servicio o un producto de características especiales, de calidad superior a la media.

en los consumidores, y seguramente sean determinantes en el proceso de compra de muchos productos ya que dan confianza y son muestra de superioridad. También, con el paso de los años la figura de la mujer y su posición dentro de la sociedad han evolucionado de manera muy significativa, lo que hace que la marca no necesite seguir con su identidad inicial para seguir avanzando. Como última oportunidad en el mercado actual, está la concienciación que existe por el cuidado del medio ambiente y la sostenibilidad. Por esto mismo, el diseñador a pesar de que la marca tenía una identidad ya establecida por su creadora Coco, decidió adaptarla a las necesidades de los consumidores y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento que aparecían en el mercado (Vogue).

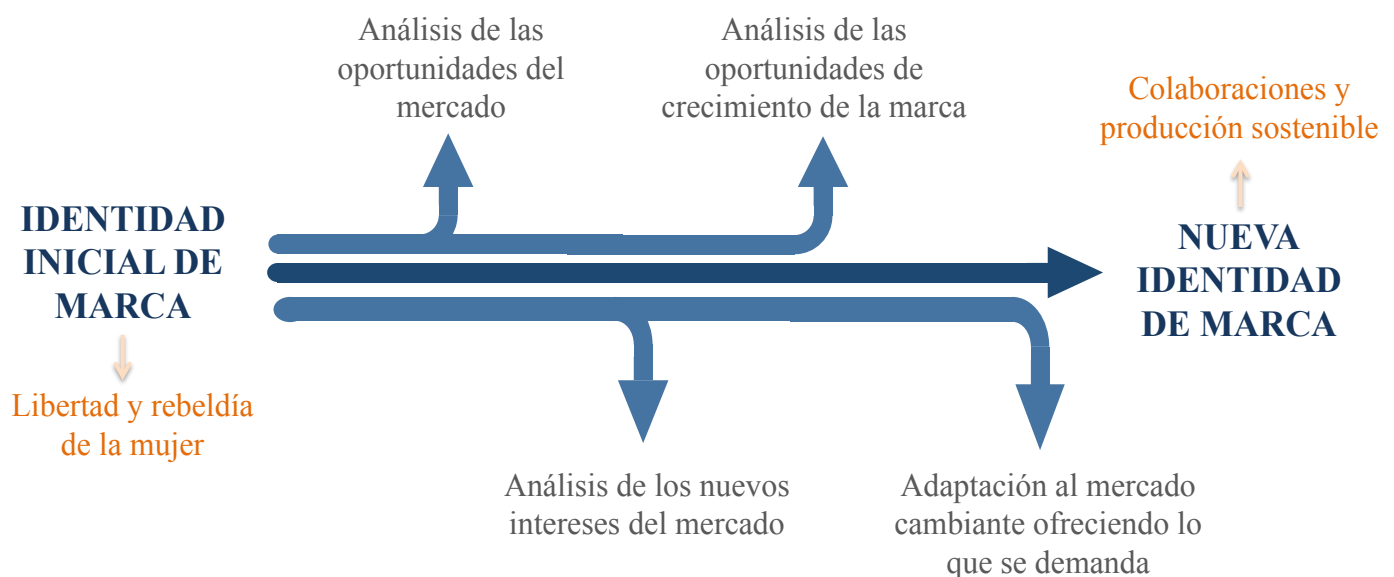
Además, Chanel ya era una marca establecida en el mercado de manera muy sólida, por lo que todos los consumidores eran capaces de reconocerla. Haciendo un análisis interno de la marca, hay que decir que para los clientes era algo histórico e icónico en el mundo de la moda; esta marca representaba un compromiso con las mujeres de la época y con la elegancia de las mismas. También servía como un símbolo de modernidad, elegancia y sencillez, ya que desde su logo hasta sus diseños se caracterizaban por ser simples pero muy sofisticados. Aún cubriendo ya varias partes del mercado (moda, cosmética y joyería...), Chanel sigue teniendo muchas oportunidades para crecer, modernizarse y diversificarse ya que cuenta con los recursos y las ideas necesarias.

Gracias a las posibilidades que ofrecía el mercado, y las que tiene la empresa como posibilidad de desarrollo, la marca experimentó un cambio de identidad con el que pretendía evolucionar y crecer de manera exponencial. La empresa comenzó a fijarse en lo que su público objetivo demandaba y de este modo retener a los clientes hasta llegar a crear una relación leal. Como manera de cambiar su identidad y así adaptarse a las nuevas tendencias, Chanel fue encontrando nuevos sitios en el mercado que hoy en día le dan un valor añadido según lo que demanda la sociedad: creación de productos ecológicos, procesos de producción éticos y justos, creación de productos masculinos, etc. Gracias a ello, Chanel ha conseguido ser una marca actualizada que gracias a moverse según lo que ha surgido dentro del mercado, ha podido mantener a todos sus clientes de manera leal y con un nivel de satisfacción muy alto.

Por todo lo explicado, tiene sentido que el nacimiento y crecimiento de Chanel se relacione con el modelo propuesto por David **Aaker**, el cual está caracterizado por ir modificando la marca y todo que la compone en función de cómo evoluciona el

mercado y la demanda. Todos los cambios que ha sufrido Chanel como marca han ido siempre centrados en un mismo camino: moda, accesorios, cosmética, etc. Pero dentro de este camino, se puede decir que la marca ha decidido ir adaptando su identidad a las diferentes situaciones que se han dado en el mercado, lo que ha repercutido también en un cambio en su imagen y posicionamiento. Chanel hace un análisis interno y externo para encontrar los nuevos gustos y necesidades de la sociedad, y una vez los encuentra amolda su identidad para que encaje con los mismos. Se podría decir que lo que ha hecho la marca ha sido ir dando a los clientes y al mercado lo necesario para poder tener una evolución exitosa y satisfactoria; por lo que como hoy en día las colaboraciones con celebridades son el punto más fuerte para las marcas, el responsable de Chanel lo utiliza aunque la identidad inicial se vea afectada. Sin conocer el inicio de la marca, se podría decir que a día de hoy Chanel no representa con sus productos la calidad, exclusividad o el apoyo a la mujer que representaba cuando se creó la primera tienda. Esto se puede resumir diciendo que la identidad de la firma ha ido cambiando por las situaciones que se han dado tanto internas como externas a la marca.

Gráfico 8: *Modelo de Aaker Chane*



FUENTE: Elaboración propia basado en las fuentes citadas

4.3. Cartier

Finalmente y para terminar con la categoría de joyería y relojería en el sector de lujo clásico, vamos a analizar la marca Cartier, creada en 1847 por la familia de Alfred Cartier (SF).

Como el resto de marcas previamente analizadas, la empresa Cartier está compuesta por activos y pasivos que pertenecen a diferentes grupos dependiendo de la función que desempeñan. La relación de lealtad que se ha creado con el paso de los años ha sido gracias a la manera tan perfecta que tiene la marca de tratar los materiales y cómo ha conseguido crear productos perfectamente detallados y delicados. A esto se une la intrínseca calidad de las materias primas utilizadas, las cuales provienen de minas de Sudáfrica y están caracterizadas por ser de las mejores que existen hoy en día.

Por otro lado, encontramos todos los activos de marca que están destinados a crear un reconocimiento de marca. Cuando hablamos de productos de Cartier, existen dos elementos fundamentales que han hecho que la marca pueda ser reconocida a simple vista. Estos productos son su icónica pantera tallada en diferentes tipos de joyas o sus relojes ‘Tank’, caracterizados por su forma rectangular en vez de esférica. A diferencia de las marcas anteriores, el logo de Cartier no es algo tan característico como pueden serlo cualquiera de los dos productos mencionados, lo que no quiere decir que no sea reconocible; pero tiene más peso la pantera o incluso el reloj.

Como se explicaba previamente, muchos de los materiales que se han utilizado para la fabricación de los productos de esta marca provienen de minas de Sudáfrica, lo que hace que su calidad esté muy por encima de otros materiales (Rodríguez, 2014). Además, la calidad percibida por los consumidores aumenta con la durabilidad que tienen los productos, ya que se pueden considerar inversiones de por vida que pasarán de generación en generación sin perder su calidad, su belleza y sus atributos propios. La relación que existe entre las familias reales de diferentes países y las joyas de Cartier también han hecho que a ojos de los consumidores, la calidad sea extraordinaria; ya que se relacionan los encargos que recibe la marca con estas familias de una clase social tan alta (Glade, SF).

Ligando las familias reales con las asociaciones que existen con la marca, se puede decir que el hecho de ver a personas importantes llevando joyas de Cartier hacen que los primeros atributos que se asocian a la marca sean la elegancia y la sofisticación. Esta elegancia y sofisticación se ven respaldadas por la calidad de la que hablábamos

antes. Como dijo Fernando VII en una ocasión, Cartier es “el joyero de los reyes y el rey de los joyeros” (Krom, 2017). Esto proporciona una gran confianza por parte del mercado en este negocio.

Finalmente, es importante hablar de la historia de la marca como uno de los activos principales que han ayudado a la misma a posicionarse en una postura tan referente en lo relacionado a las joyas y la joyería. Esta historia ha estado marcada por la innovación en cuanto a los productos que se han creado con el paso de los años, los que han sido referentes para todas las marcas competidoras de Cartier. Fue en el año 1904 cuando Louis Cartier creó el primer reloj de pulsera del mundo, diseñado para su amigo piloto y sin saber que esto iba a suponer una revolución en el mundo de la relojería (Moliné, 2012). Por esto, Cartier siempre ha ido un paso por delante a sus competidores y no ha parado de lanzar creaciones diferentes y adaptadas a las necesidades del mercado, lo que hace de ella una marca innovadora a ojos de los consumidores.

Gráfico 9: *Tabla activos y pasivos Cartier*

Lealtad de marca	Materiales, procesos, calidad y exclusividad
Reconocimiento de marca	Reloj Tank, pantera y logo
Calidad percibida de marca	Durabilidad, materiales de Sudáfrica y relación con familias reales
Asociaciones de marca	Sofisticación, elegancia y calidad
Otros	Historia de marca: innovación y estatus

FUENTE: Elaboración propia basado en las fuentes citadas

La marca Cartier nace en París en el año 1847 de la mano de una familia. Es Louis Cartier el que comienza con este negocio que heredarán sus hijos, en concreto Alfred Cartier. Todos los activos que forman la marca han sido y siguen siendo las

características principales que actúan como la imagen de la firma frente a los consumidores.

Por un lado, Louis Cartier en su vida profesional empieza trabajado como intermediario revendiendo joyas y piedras preciosas, pero es su gran interés por el arte lo que despierta en él las ganas de empezar a unir su profesión con su gran *hobby*. Por esto, deja de ser un mero intermediario y decide empezar a diseñar sus propias joyas uniéndolas con el arte, y de ahí nacen sus joyas estilo “guirnalda” (Domínguez, 2018). La identidad de la marca Cartier está muy marcada por la unión de la orfebrería y el gusto por el arte de Louis, además de por la producción artesanal y cuidada que desempeñan todos los trabajadores del negocio. Louis Cartier creó una marca que rompía con todo lo conservador de la época y que mostraba el arte en un formato que no era el común. Esto le llevó a diferenciarse de todos los joyeros de la época; ya que comenzó a innovar en el diseño y elaboración de sus joyas creando piezas nunca antes vistas (Sanudo, 2013).

Además de esto, la identidad de Cartier también se ve influenciada por ser una de las primeras firmas de joyería y relojería en usar el platino para la producción de sus joyas, dejando así un poco más de lado los materiales más usuales hasta el momento como la plata y el oro. Todos los materiales utilizados, provienen (como ha sido explicado anteriormente) de minas de Sudáfrica, lo que dota a estos productos de una calidad inigualable que formarán parte también de la identidad de Cartier. Junto a esto, encontramos el diseño de todas sus joyas, el cual está caracterizado por unos detalles muy perfeccionados y ambientados sobre todo en elementos de la naturaleza y animales (Vogue).

Una de las características que no puede faltar cuando se habla de la identidad de la marca Cartier es su público objetivo como gran diferenciador de la firma. Desde sus comienzos, la marca de Louis Cartier iría dirigida a las familias reales de muchos países del mundo; por lo que se verá a princesas, reinas y primeras damas luciendo artículos de Cartier, como tiaras, gargantillas o pendientes. Además de las familias reales, el público objetivo de la firma engloba una parte de la sociedad con ingresos muy altos, ya sean personas relacionadas con el mundo de la política o las mejores actrices de todos los tiempos. Esto ha hecho que la identidad de la marca esté ligada a lo superior, lo realmente exclusivo y poco accesible (Domínguez, 2018).

Todos los elementos que forman la base de Cartier se han mantenido firmes con el paso de los años, pero esto no significa que Cartier sea hoy en día lo mismo que era

en el momento de su creación. A medida que la marca se ha ido desarrollando, ha introducido diferentes elementos que han hecho posible que se diversifique y llegue a muchos más rincones del mercado. Empezó creando joyas bajo pedido para la alta sociedad de la época, y mantuvo este negocio durante muchos años. Fue con la Segunda Guerra Mundial cuando la firma creó el primer reloj de pulsera, que resultaría una gran revolución en el mundo de la joyería. También, Cartier es la primera marca que empieza a fabricar joyas con diamantes cortados e implementa la pantera como icono de marca. A partir de los años 80 y con la compra de la firma por parte de unos inversores, se introducen nuevos productos como perfumes y la Línea S, además de la incorporación de Cartier a un nuevo grupo y la creación de su propia fundación.

Los nuevos productos que introduce la marca y su incorporación a un nuevo grupo y fundación, no hacen que la base principal de la marca cambie. A día de hoy, Cartier mantiene su especial relación con la alta sociedad, sigue siendo una de las marcas de joyería más prestigiosas e icónicas en cuanto a su calidad, sus diseños y su distinción de las demás. Lo que ha conseguido Cartier gracias a sus nuevos lanzamientos, ha sido una diversificación de la firma y una introducción directa en nuevos sectores con clientes diferentes. Esto hace que Cartier tenga partes de su negocio más accesibles y no solo se focalice en las mejores joyas para la alta sociedad, de modo que sigue incrementando sus ventas y beneficios, pero siempre manteniendo su base fundamental.



FUENTE: Elaboración propia basado en las fuentes citadas

La evolución de Cartier a medida que los años han ido pasando, ha estado marcada por la identidad de la marca pero también por la necesidad de acercarse al mercado actual de cada época.

La firma tiene una identidad muy clara desde que fue creada, y esta misma ha sido mantenida hasta hoy. La marca sigue estando muy unida a familias reales y al mundo del cine o de la política. Además, productos representativos de la marca como su reloj de esfera cuadrada, las panteras o la pulsera '*Love*' siguen siendo parte del negocio, ya que son piezas que representan muy bien la firma y son muy reconocibles por el público aunque pasen los años. Todos los elementos que forman la identidad de Cartier han servido como cimientos para el desarrollo y la evolución de la marca a lo largo de su historia. A partir de aquí, la marca ha ido adquiriendo un posicionamiento u otro dependiendo de la percepción que han tenido el mercado sobre la misma.

La imagen de marca que se ha creado tras tener una identidad clara, ha influenciado obviamente el posicionamiento de la misma, aunque siempre ha estado muy ligado al lujo, la exclusividad, la calidad y lo inaccesible. A medida que Cartier iba creciendo dentro del mercado, se unían a ella nuevos atributos debido a su diversificación y expansión internacional, pero debido a que la identidad se ha mantenido intacta, muchas percepciones que existían sobre la marca siguen estando presentes hoy en el mercado. Por un lado, los clientes valoran el rendimiento de la marca de manera muy positiva, incluso se podría decir por encima de la media. La calidad y el cuidado de las piezas de Cartier, hacen que su durabilidad pueda extenderse de generación en generación, por lo que los productos adquieren un valor sentimental muy pronunciado. Por otro lado, la imagen de la marca se ha creado a lo largo de los años, yendo siempre muy ligada al segmento al que se ha dirigido la marca y a la elegancia parisina. Cartier ha crecido en manos de personas como las reinas Victoria Eugenia, Sofía y Letizia, Elizabeth Taylor, Grace Kelly y más celebridades. Esto ha hecho que la marca adquiriera una imagen ligada a lo exclusivo, lo elegante y lo superior además de un posicionamiento muy destacado entre todas las marcas de lujo dedicadas a la joyería.

Esta percepción que existe sobre Cartier, ha hecho florecer muchos sentimientos entre los consumidores. Las personas que lucen una joya de esta firma, suelen experimentar sentimientos de superioridad, importancia, aprobación social, emoción y

seguridad. Además, la marca ha querido guiar un poco estos sentimientos creando colecciones especiales relacionadas por ejemplo con el amor, lo que hace que muchas de las piezas de Cartier estén relacionadas directamente con un sentimiento específico. Además de los sentimientos, y relacionado con la parte más funcional de la marca, existe el juicio general que hacen los clientes sobre Cartier. Según Interbrand y Forbes, Cartier entra en el ranking de las mejores marcas del mundo en el puesto 61 y está entre los diez primeros si nos fijamos sólo en las marcas relacionadas con la joyería.

Finalmente, y gracias a la identidad, la imagen y la relación que existe entre los clientes de Cartier y la propia empresa, se llega al objetivo más deseado por la empresa: que los clientes que han confiado en esta marca con el paso de los años, siguen haciéndolo hoy en día. Como pasaba con las anteriores marcas analizadas, todas las marcas que pertenecen al sector del lujo consiguen una relación muy fiel con sus consumidores gracias al trato y el servicio que se da en tienda. Además, cuando se deposita la confianza en una marca que satisface tus necesidades de una manera tan sobresaliente, buscas seguir encontrando lo mismo, por lo que siempre acudes a ella. Es por esto, por lo que aunque los años sigan pasando, los clientes (conocidos) de Cartier, siguen confiando en la firma y siguen siendo compradores de sus productos.

Tras haber analizado la identidad de Cartier con su imagen y la relación que tiene con sus consumidores, podemos relacionar la evolución de la marca con el modelo de resonancia de **Keller**. Esta firma ha decidido dar muchos pasos adelante a lo largo de su historia, ya que ha ido enfocándose en diferentes clientes, productos y estrategias para poder avanzar y no perder su posición dentro del mercado. Pero, en todos estos cambios, se puede ver que Cartier ha respetado mucho su identidad principal; y ha buscado diversificarse teniendo muy presente la base de la empresa. Se puede considerar, que con el paso de los años, los productos que ha lanzado la firma se han ido adaptando a la filosofía de la marca y a la vez estaban enfocados a satisfacer necesidades diferentes (por ejemplo, el lanzamiento de la línea de perfumes). Además, la entrada de la marca en las redes sociales (como Hermès) ha hecho que la empresa sufra una modernización muy positiva, ya que ha sabido encontrar el camino necesario para llegar al público más actual, pero siempre ofreciendo sus productos desde el mismo punto: la exclusividad, calidad y elegancia. Se puede entender que lo que la marca buscaba con su introducción en el mundo de Internet, no era una separación de su identidad, sino superar "el desafío de ajustar las herramientas de comunicación, adoptar sus vectores sin perder su esencia" (Krom, 2017). Con todo esto, se puede afirmar que

Cartier se ha desarrollado en sintonía con lo que Kevin Keller propone en su modelo: respetar la identidad inicial de la marca como punto de partida de toda su evolución y crecimiento. Esto se ve plasmado en las palabras de la periodista Ana Domínguez, en las que afirma que “Cartier siempre se mantiene firme a su filosofía: innovar sin destruir su patrimonio” (Domínguez, 2018).

Gráfico 10: *Modelo de Keller Cartier*



FUENTE: Elaboración propia basado en las fuentes citadas

5. CONCLUSIONES

Una vez hecho todo el análisis y el desarrollo de este Trabajo de Fin de Grado, es importante destacar las conclusiones que se pueden sacar de él. Estas conclusiones están diferenciadas en dos bloques importantes. El primero está ligado a la parte más

teórica del trabajo: la gestión de marca como método de dirección de las marcas, sus características y su evolución. Y por otro lado, encontramos las conclusiones centradas en la implementación de los modelos de gestión estratégica de marca en las marcas del sector de lujo clásico, en concreto Hermès, Chanel y Cartier.

1. Podemos concluir con la definición de **Brand Management**⁵ como la manera de analizar, entender y manejar todos los significados e ideas que se relacionan con cada marca por parte del mercado. Estas ideas surgen dependiendo de la evolución que tenga la marca con el paso de los años, y de la imagen se crea de la misma en la mente de los consumidores. El Brand Management es el encargado de dirigir estas ideas e ir modificándolas para lograr la imagen que se quiera transmitir.
2. El Brand Management ha sufrido una **evolución** con el paso de los años que se ha debido a la importancia que han adquirido los clientes en los procesos de venta. En un principio, la marca era la manera de identificarse y diferenciarse entre todas las opciones del mercado, y su objetivo era llegar a los consumidores de manera directa para conseguir las mayores ventas posibles. A medida que el tiempo ha ido pasando, las marcas han decidido poner como centro de todo su proceso al cliente y sus necesidades, de modo que escuchando lo que los clientes necesitan han creado una relación más cercana con ellos que han hecho que las marcas sean muy valoradas por los consumidores. Por lo tanto, se puede decir que el Brand Management ha ido desde un estado de Branding (relación unidireccional), hasta un estado de Co-Creación (alianza con los clientes).
3. La gestión de marca es un concepto muy amplio que engloba distintos **modelos**: modelos de valoración de marca, modelos de estrategia de marca, modelos de valores culturales de marca, modelos de posicionamiento y modelos de comunicación. En concreto, los modelos de Aaker y Keller son los que se pueden considerar los modelos de

⁵ *Brand Management*: gestión de marca

gestión estratégica de marca, que buscan crear la manera correcta de construir una marca fuerte y desarrollarla de tal manera que se consiga entablar una relación recíproca y de lealtad con los clientes.

4. El modelo de **Aaker** se puede definir como el modelo de gestión estratégica de marca que basa el nacimiento y crecimiento de las firmas en un previo análisis interno y externo. Mediante ambos análisis, la marca es capaz de encontrar las diferentes oportunidades en el mercado, y se adapta a ellas para no quedarse estancada y seguir satisfaciendo las necesidades de sus consumidores. Una de las características mas importantes de este modelo, es que el centro del proceso no es ni la marca ni la identidad de la misma, sino que estas van cambiando y adaptándose dependiendo de lo que se demande.
5. Por el contrario, el modelo de **Keller** se puede entender como la propuesta de desarrollo de marca siempre respetando la identidad de la misma y poniéndola como base fundamental, de modo que la adaptación a las necesidades y demandas del mercado se lleva a cabo siempre respetando la esencia de la firma. De esta manera, las únicas alteraciones que sufren las marcas de manera interna están relacionadas con la imagen, y como consecuencia, con el posicionamiento de marca.
6. Podemos definir **lujo clásico** como la parte del lujo ligada a lo tradicional, la historia y la antigüedad; y que se ha formado a base de años de trabajo hasta lograr la excelencia, calidad y exclusividad que otras marcas no tienen. Llegar a competir con marcas de lujo clásico es muy complicado, ya que la mayoría de ellas llevan más de 100 años en el mercado y gracias a la experiencia y a ser pioneras en su sector, han adquirido un nivel muy superior en la mente de los consumidores y en el mercado. Estas marcas se diferencian de las marcas de lujo modernas en su objetivo principal: a pesar de buscar un nivel óptimo de ventas, estas marcas tienen como objetivo mantenerse en el mercado sin ser canibalizadas por las marcas más nuevas, y además quieren mantener su

reputación y posicionamiento adaptándose a las necesidades de la actualidad.

7. Cada una de las tres marcas de lujo clásico seleccionadas sigue un modelo de gestión estratégica de marca específico. Esto mismo, podría ocurrir con las marcas de gran consumo. No obstante, seguirán un modelo y otro dependiendo de si la marca se gestiona a partir de su identidad o a partir de la adaptación a su demanda.
8. **Hermès** es una marca de lujo clásico dedicada al mundo de la moda y los accesorios (especialmente, artículos de cuero). La identidad de esta marca está muy marcada por los procesos artesanales que sigue manteniendo a día de hoy como lo hacía en sus comienzos. Esta marca se ha diversificado con el paso de los años, introduciendo nuevos productos y promocionándose de maneras diferentes según cambiaba la sociedad y la tecnología. A pesar de haberse adaptado a las necesidades emergentes, la marca siempre ha mantenido la esencia de su marca: sus procesos, su logo y el color naranja. Esto se ve en la entrada de la marca en las redes sociales y en el comercio por internet; que hace que la marca se acerque mucho más al mercado pero nunca deja de ser Hermès. Esto es lo que hace que se pueda dar como conclusión que la marca sigue lo propuesto por el modelo de Keller: mantener la identidad de la marca como la base principal para el desarrollo y evolución de la misma. Gracias a ello, Hermès ha conseguido conservar la reciprocidad con sus clientes de manera consistente y continuada, lo que ha causado la creación de una relación muy fuerte y leal.
9. **Chanel** se puede ver como la máxima representante de la categoría de cosmética y perfumería en el sector del lujo clásico. Se puede concluir que esta marca tiene una evolución muy relacionada con el proceso que propone David Aaker en su modelo, el cual apoya la idea de adaptar la marca (y por supuesto, su identidad) a los cambios y oportunidades que vayan surgiendo en el mercado. En sus comienzos, la identidad de la marca Chanel estaba caracterizada por todo lo que se aportaba a la mujer

y su posición en el mundo. La firma era la representación de la liberación e independencia de las mujeres en un mundo en el que la figura masculina se podía considerar superior a la femenina. Con el paso de los años, la muerte de Coco Chanel y la dirección de la marca por otros diseñadores como Karl Lagerfeld, han hecho que la marca haya ido cogiendo diferentes rumbos. A pesar de mantenerse en el sector del lujo y de la cosmética, la identidad de la marca ha pasado a estar mucho más enfocada al mundo de las *celebrities*⁶ y la colaboración con las mismas. Esto se debe a la gran influencia que tienen hoy sobre nosotras las figuras más famosas del mundo, y la manera que tienen de persuadirnos en cuanto a lo estético. Chanel encontró en esto la oportunidad perfecta para dar un giro a la marca y dar a la sociedad lo que estaba pidiendo. Una de las conclusiones sacadas sobre esta marca es que sin conocer el inicio de la marca, se podría decir que a día de hoy Chanel no representa con sus productos la calidad, exclusividad o el apoyo a la mujer que representaba cuando se creó la primera tienda.

10. **Cartier** es la marca más representativa del lujo clásico cuando nos centramos en joyería y relojería. Esta marca ha ido avanzando con el tiempo a pasos agigantados, y nunca ha perdido su posición tan superior y exclusiva en el mercado. Esto es gracias a lo que ha caracterizado a la marca desde su creación: su calidad, inaccesibilidad y su cercanía con las partes más altas de la sociedad (familias reales, políticos, actrices, etc). El respeto de la identidad de la marca, no ha impedido que Cartier pueda centrarse en otros mercados y en diversos productos; de hecho, la marca ha ido introduciendo colecciones nuevas e incluso líneas nuevas, pero nunca ha perdido esa relación tan directa y estrecha con su público objetivo. Esto ha hecho que la marca pueda entrar en nuevos mercados sin dejar de ser la elegida por la alta sociedad. Como Hermès, la marca ha encontrado nuevos canales para promocionarse de manera más cercana a la sociedad actual, pero sin perder la exclusividad, calidad y elegancia. Todo esto hace que el crecimiento y desarrollo de la marca se

⁶ *Celebrities*: personas famosas

vea muy relacionado con el modelo de resonancia de Keller, ya que sin perder el patrimonio de la firma y su esencia más importantes, Cartier ha sido capaz de llegar al mercado estableciendo relaciones de lealtad con sus clientes.

11. Evaluando el sector de lujo clásico en relación a la gestión estratégica de marca, podríamos afirmar que aquellas marcas con una identidad más fuerte son las que se pueden ver relacionadas con el modelo de Keller. Sin embargo, las marcas cuya identidad no estaba tan marcada o no era tan característica, han sido muy influenciadas por los cambios del mercado, lo que se asocia con el modelo de Aaker. Consecuentemente y en base a la literatura revisada, podemos concluir que las marcas Hermès y Cartier se ven relacionadas con el modelo de Keller, ya que ambas poseen una identidad de marca tan sólida y firme, que no quieren correr el riesgo de perderla y empeorar así su situación en el mercado. Mientras, se podría afirmar que Chanel ha optado por ir ajustándose a las nuevas necesidades y demandas del mercado como propone el modelo de Aaker, por lo que ha moldeado su identidad creando cohesión entre la marca y cómo opera dentro del sector. A pesar de que no todas las marcas han seguido el mismo modelo de gestión estratégica, todas ellas han conseguido el mismo objetivo: crear una relación de lealtad con sus clientes.

12. Cabría destacar como recomendación, que todas aquellas empresas que poseen una identidad fuerte y muy característica, deberían mantenerla como propone el modelo de Keller; de manera que los cambios en el mercado tengan que ser adaptados a la filosofía de la empresa. Por ejemplo, el grupo Louis Vuitton y Moët & Chandon tienen una identidad de marca establecida desde el principio y que no han perdido a pesar de haberse diversificado en distintos productos e incluso marcas. Según el análisis realizado, firmas con estas características deberían mantener la identidad de marca ya que es uno de los grandes pilares que las hacen fuertes en el mercado y queridas por los consumidores. Sin embargo, existen marcas cuya identidad sirve como un trampolín para su

lanzamiento, pero en cuanto al desarrollo de la firma es necesario que esta identidad vaya adaptándose a los cambios y nuevas oportunidades del mercado. Esto sucede con aquellas marcas que no tienen una identidad tan fuerte que sirva para todo el desarrollo de la empresa, y que tenga que ir cambiando para ofrecer lo que se demanda en el mercado. El modelo de Aaker es perfecto para este tipo de marcas. Como un ejemplo de marca que debería seguir este modelo, podemos encontrar Gucci que al igual que Chanel, pasa de estar centrada en la figura femenina al mundo de las celebridades y también masculino. La identidad de Gucci ha ido cambiando con el paso de los años debido a las diferentes tendencias que han surgido en el mercado, por lo que sería interesante estudiar la evolución de esta marca implementando el modelo diseñado por David Aaker.

6. BIBLIOGRAFÍA

Todas las fuentes utilizadas para el desarrollo del trabajo, estarán citadas con sus respectivas referencias en este apartado sujetas a las normas APA.

- Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity. The Free Press*, Nueva York, Estados Unidos.
- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California management review*, 38(3), 102.
http://www.academia.edu/7284936/Aaker_1996_Measuring_Brand_Equity_Across_Products_and_Markets
- Aaker, D.A. (2001). *Strategic Market Management*. Cornell University, Nueva York, Estados Unidos: Wiley.
- Aaker, D. (2002). *Construir marcas ponderosas*. Barcelona, Barcelona, España: Gestión 2000
- Abad, P. (2017). El secreto de Lucía Pica, el genio tras la cosmética de Chanel. *Harper's Bazar*. Recuperado de:
<https://www.harpersbazaar.com/es/belleza/noticias-belleza/a318291/entrevista-lucia-pica-chanel/>
- Alexis (2017). Keller's Brand Equity Model. *Mindtools*. Recuperado de:
<https://www.mindtools.com/pages/article/keller-brand-equity-model.htm>
- Artículos de lujo: la lealtad está primero. (2010). *Dinero*. Recuperado de:
<https://www.dinero.com/edicion-impresa/mercadeo/articulo/articulos-lujo-lealtad-esta-primero/103351>
- Atwal, G., Williams, A. (2009). Luxury brand marketing – The experience is everything! *Journal of Brand Management*, 16, 338-346.

- <http://www.readcube.com/articles/10.1057/bm.2008.48>
- Ayestarán, R., Rangel, C., Sebastián, A. (2012). *Planificación estratégica. Conectando con el consumidor*. Madrid, Madrid, España: ESIC.
http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n12/Resenas/R2_Brown-Sanchez_Planificacion-estrategica-y-gestion-de-la-publicidad.pdf
 - Berry, C. J. (1994). The idea of luxury. A conceptual and historial investigation. New York, NY, USA: Cambridge University Press.
 - Berthon, P., Pitt, L., Parent, M., & Berthon, J.-P. (2009). Aesthetics and Ephemerality: Observing and Preserving the Luxury Brand. *California Management Review* , 45-66
 - Best Global Brands. (2017). *Interbrand*. Recuperado de: <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking/>
 - Bhasin, H. (2018). Keller's Brand Equity Model – CBBE. *Marketing91*. Recuperado de: <https://www.marketing91.com/kellers-brand-equity-model/>
 - Borrás, G. (2015). Naranja Hermès, azul Tiffany, gris Dior: colores que definen a una marca. *CulturPlaza*. Recuperado de: <http://epoca1.valenciaplaza.com/ver/153903/naranja-herm%C3s--azul-tiffany--gris-dior-colores-que-definen-a-una-marca.html>
 - Bourgeois, J-Y. (2011). Eco design: Chanel proposes a new software to the entire industry. *Premium Beauty News*. Recuperado de: <http://www.premiumbeautynews.com/en/Eco-design-Chanel-proposes-a-new,2853>
 - Campuzano García, S. (2003). El Universo del lujo: una visión global y estratégica para 50 profesionales y amantes del lujo. Madrid: Editorial McGraw-Hill.

- Campuzano García, S. (2006). *La fórmula del lujo*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Campuzano García, S. (2004) La esencia del marketing de lujo. Madrid: “MK Marketing+Ventas”. 189, 56. <http://luxuryadvise.com/wp-content/uploads/2016/11/Marketing-Ventas-La-esencia-del-marketing-del-Lujo.pdf>
- Carcano, Corbetta, Minichilli,. (2011). Why luxury firms are often family firms?. *Universia Business Review*.
- Cartier Official Web Page. Disponible en la web: http://www.cartier.es/?&mid=14243vr13149&mkwid=sTr8z49FM_dc&pcrid=222608801173&kword=cartier&match=e&plid=&gclid=CjwKCAjw6djYBRB8EiwAoAF6oYkAXqLghYhT1XCB953JWs9XbtNqLjGVwRzaLakL7cpy2ZW2A7NcuhoC7wcQAvD_BwE
- Cartier. *Vogue* España. Recuperado de: <http://www.vogue.es/moda/modapedia/marcas/cartier/118>
- Cartier, la leyenda. (5 de diciembre de 1997). N/A. *Semana*. Recuperado de: <https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/cartier-la-leyenda/32397-3>
- Chanel. *Vogue* España. Recuperado de: <http://www.vogue.es/moda/modapedia/marcas/chanel/120>
- Chanel Official Web Page. Disponible en la web: <http://www.chanel.com/>
- Colino. (2009). Historia de una firma: Hermès y su legendario bolso Birkin. *Tendencias*. Recuperado de: <https://www.tendencias.com/marcas/historia-de-una-firma-hermes-y-su-legendario-bolso-birkin>
- Costa, J. (2012). Construcción y gestión estratégica de la marca: Modelo MasterBrand. *Revista Luciérnaga*. Facultad de Comunicación Audiovisual,

- Politécnico Colombiano: Medellín- Colombia. ISSN 2027-1557. Págs. 20-25.
- Cravens, D. (2006) *"Strategic marketing's global challenges and opportunities"*, Handbook of Business Strategy, Vol. 7 Issue: 1, pp.63-70. <https://doi.org/10.1108/10775730610618639>
 - Cubillo, J. M., Blanco, A. (2014) *Estrategias de marketing sectorial*. Madrid, Madrid, España: ESIC.
 - Dean, D., R.E. Arroyo-Gamez, K. Punjaisri, and C. Pich. 2016. Internal brand co-creation: The experiential brand meaning cycle in higher education. *Journal of Business Research* 69(8): 3041–3048.
 - Deslandes, M. (2017). Louis Vuitton, Hermès y Cartier en el ranking mundial de marcas de mayor valor. *Fashion Network*. Recuperado de: http://es.fashionnetwork.com/news/Louis-Vuitton-Hermes-y-Cartier-en-el-ranking-mundial-de-marcas-de-mayor-valor,805989.html#.Wxa3py_IqCQ
 - Díaz, P. (2007). El valor de la comunicación. Cómo gestionar marcas de moda (2007). Madrid: Cie Dossat.
 - Domínguez, A. (2018, 13 de marzo). La historia de Cartier, el rey de los joyeros. *Gentleman - El Confidencial*. Recuperado de: https://www.gentleman.elconfidencial.com/reportajes/2018-03-13/cartier-historia-joyeros-joyas_1534764/
 - Domínguez, M.A. (2015). El monograma de Chanel, un icono de la alta costura. *Graffica*. Recuperado de: <https://graffica.info/chanel-un-icono-de-la-alta-costura/>
 - Farquhar, P. H., Han, J. Y., Herr, P. M., & Ijiri, Y. (1992). Strategies for leveraging master brands. *Marketing Research*, 4(3), 32-43.

- Forero Siabato, M. F., & Duque Oliva, E. J. (2014). Evolución y caracterización de los modelos de Brand Equity. *Suma de Negocios*, 5(12), 158–168.
[https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70038-2](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70038-2)
- Funes, M.L. (4 de diciembre de 2014). Cartier: estilo e historia, la gran exposición. *ABC*. Recuperado de:
<http://www.abc.es/estilo/moda/20131203/abci-cartier-estilo-moda-201312031455.html>
- Gámez, P. Marketing Móvil: consejos esenciales para dirigirse a jóvenes. *Navarra, El Español*.
- García, L. (2013). Cinco razones por las que Chanel Nº5 es el perfume más importante de la historia. *El País*. Recuperado de:
<https://smoda.elpais.com/moda/cinco-razones-por-las-que-chanel-no5-es-el-perfume-mas-importante-de-la-historia/>
- Gautier, J. (2011). *Chanel: las claves de un estilo*. Francia: La Fábrica
- Gill, M. S., & Dawra, J. (2010). Evaluating Aaker's sources of brand equity and the mediating role of brand image. *Journal of targeting, measurement and analysis for marketing*, 18(3-4), 189-198.
- Giménez, J.P. (2015). La oportunidad del Inbound Marketing en las marcas de lujo. *Increnta*. Recuperado de: <http://increnta.com/es/blog/marcas-de-lujo-inbound-marketing/>
- Glade, A. (s/f). Cartier y la historia de su marca. El arte de la orfebrería y joyería. Recuperado de:
<https://orfebrealejandroglade.blogspot.com/2016/12/cartier-y-la-historia-de-su-marca.html>

- Gobé, M. (2005). *Branding emocional. El nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas*. Barcelona, Barcelona, España: Divine Egg Publicaciones.
- González, J. (2014). Gestión de marcas de lujo por categorías. *Think&Sell*. Recuperado de: <https://thinkandsell.com/blog/gestion-de-marcas-de-lujo-por-categorias/>
- González, J. (2014). Hacia una taxonomía práctica de las marcas de lujo. *Think&Sell*. Recuperado de: <https://thinkandsell.com/blog/hacia-una-taxonomia-practica-de-las-marcas-de-lujo/>
- Grant, J. (2006). *The brand innovation manifesto. How to build brands, redefine markets and defy conventions*. Sussex, Reino Unido: Wiley.
- Harvard Business Review. (2000). *Gestión de Marcas*. Bilbao, País Vasco, España: Deusto.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2008). *Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. John Wiley & Sons.
- Heine, K. (2012) The concept of luxury brands. *Technische Universität Berlin*. Berlín, Alemania. <http://paulallen.ca/documents/2014/07/heine-k-the-concept-of-luxury-brands-2012.pdf>
- Hermès. *Vogue España*. Recuperado de: <http://www.vogue.es/moda/modapedia/marcas/hermes/140>
- Hermès Official Web Page. Disponible en la web: <https://www.hermes.com/es/es/>
- Huertas López, C. (2014). La gestión de marca en el sector del lujo en un contexto de crisis económica. (Tesis inédita de maestría o doctorado).

Universidad de Valladolid, España.

<https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5578/1/TFG%20N.%2044.pdf>

- IE University (2014). Branded Content de las marcas de lujo. *Estrategias de lujo*. Recuperado de: <http://www.estrategiasdelujo.com/tag/hermes/>
- Interbrand (2016). Rankings of best global brands. Disponible en la web: <http://www.bestglobalbrands.com/2016/ranking/>
- Interbrand (2017). Rankings of best global brands. Disponible en la web: <http://www.bestglobalbrands.com/2017/ranking/>
- Jaén, I. (2017). Cómo construir una marca sólida. <https://es.linkedin.com/pulse/estrategia-de-branding-cómo-construir-una-marca-ignacio-jaén-urueña>
- Kandasamy, C. (2014). Impact of customer brand perceived quality on buying intention of durable products-A customers view. *IJMSRR*. Recuperado de: <http://ijmsrr.com/downloads/2212201418.pdf>
- Kapferer, J.N. (1997). *Strategic brand management* (2nd Ed). Londres, Reino Unido: Kogan Page.
- Kapferer, J.-N. (2002). Is there no really hope for local brands?. *Journal of Brand Management*.
- Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management - Advanced Insights&Strategic Thinking*. Reino Unido: Kogan Page.
- Kapferer, J.-N., Bastien, V. (2009) *The luxury strategy: break the rules of marketing to build luxury brands*. Londres, Reino Unido: Kogan Page.
- Keller, K. L. (1998): *Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Nueva Jersey, Estados Unidos: Prentice-Hall.

<https://tranbaothanh.files.wordpress.com/2016/09/strategic-brand-management-4th-edition.pdf>

- Keller, K. L., Apéria, T., Georgson, M. (2008). *Strategic brand management. A European perspective*. Essex, Reino Unido: Prentice-Hall.
- Keller, K. L., Parameswaran, M. G., & Jacob, I. (2011). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Inida: Pearson.
- Keynyon-Rouvinez, D., WARD, J.L. (2005). *Family business key issues*. New York, NY: MacMillan Publishing Company.
- Krom, A. (31 de agosto de 2017). Cartier analiza volver a Argentina tras el cierre de su local porteño en 2012. *La Nación*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/2058387-cartier-analiza-volver-a-la-argentina-tras-el-cierre-de-su-local-porteno-en-2012>
- La cosmética más revolucionaria (2013). *Marie Claire*. Pp 1-10. Recuperado de: <https://www.marie-claire.es/belleza/cuerpo/fotos/la-cosmetica-mas-revolucionaria/nivea2>
- Liu, F., Li, J., Mizerski, D., & Soh, H. (2012). Self-congruity, brand attitude, and brand loyalty: a study on luxury brands. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 922-937.
- Marcos, S. (2016). Santos Dumont y el primer reloj pulsera de la historia. *Tutti pazzi per labore*. Recuperado de: <https://www.tuttipazziperlabore.com/santos-dumont-y-primer-reloj-de-pulsera/>
- Mejia, A. (2017). Hermès: la tradición de lo artesanal. *Black Baccara*. Recuperado de: <https://blackbaccarablog.com/2017/05/04/hermes-la-tradicion-de-lo-artesanal/>

- Merrilees, B. (2005). Radical brand evolution: a case-based framework. *Journal of Advertising Research*, 45(2), 201-210.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.509.7878&rep=rep1&type=pdf>
- Moisescu, Ovidiu Ioan. (2005). The Concept of Brand Equity- A Comparative Approach. *MPRA*. Munich. Alemania: Personal RePec, 212-220.
- Moliné, E. (2012). Tank de Cartier, la leyenda interminable: Watch Test. España. Recuperado de: <https://watch-test.com/cartier/tank-de-cartier-la-leyenda-interminable/>
- Monroy, C. (2018). *Role of Brand Advocacy in the Luxury Market*. Chart of the Day. Recuperado de: <https://www.cristianmonroy.com/wp-content/uploads/2018/02/lealtad-marcas-lujo.png>
- Monroy, C. (2018) Las marcas de lujo llevan la batuta en lo que a lealtad del consumidor se refiere. *Cristian Monroy*. Recuperado de: <https://www.cristianmonroy.com/2018/02/marcas-lujo-lealtad.html>
- Morgan, M., Elbe, J., & de Esteban Curiel, J. (2009). Has the experience economy arrived? The views of destination managers in three visitor-dependent areas. *International Journal of Tourism Research*, 11(2), 201-216.
- Mortelmans, D. (2005). Sign values in processes of distinction: The concept of luxury. *Semiotica*, 157(1/4), 497–520.
- Murphy, J. M. (1992). Assessing the value of brands. In *Branding: A Key Marketing Tool*. Londres, Reino Unido: Palgrave Macmillan, 1-12.
- Ndlovu, T. (2015). *From Competitive Agility to Competitive Leapfrogging: Responding to the fast pace of change*. Nottingham Business School, Reino Unido.

- Newton, sf. Keller's Pyramid. *Mindtools*.
- Noguez, O. (2016). 3 Ejemplos de cómo marcas de lujo basan sus imperios en la calidad. *Merca2.0*. Recuperado de: <https://www.merca20.com/225154-2/>
- Ollé, R., Riu, D. (2009). *El nuevo Brand Management*. Barcelona, Barcelona, España: Gestión 2000.
- Ortégón, L. (2010). Panorama actual de los métodos de medición de marcas y valor de marca desde la orientación al consumidor. *Mercadeo*. 11, 170-187.
- Parga, I. (2017). Las edades de Karl Lagerfeld: cómo pasó de niño soñador a káiser de la moda. *Vanity Fair*. Recuperado de: <http://www.revistavanityfair.es/moda/articulos/karl-lagerfeld-biografia-vida-chanel/27151>
- Perdiguier, S. (2013). David Aaker, el gurú del Branding [Mensaje en un blog]. Baked Brands. Recuperado de: <https://bakedbrand.wordpress.com/2013/05/07/david-aaker-el-guru-del-branding/>
- Pérezminguez, A. (2012). Hermès protege su imagen con menos boutiques. *Tendencias*. Recuperado de: <https://www.tendencias.com/lujo/hermes-protege-su-imagen-con-menos-boutiques>
- Puig, C. (2017). Identidad visual: objetivo estratégico de marca [Mensaje en un blog]. Branderstand. Recuperado de: <http://www.branderstand.com/identidad-visual-de-marca/>
- Rangel, C. (2013) *La nueva gestión de marca: una visión en el sector de lujo*. Universidad complutense de Madrid, Madrid. <http://eprints.ucm.es/23401/>
- Real Academia Española. Sitio Web Oficial. Disponible en la web: <http://www.rae.es>

- Riu, D. (2004). Lecciones de la indiferenciación de las marcas. Barcelona, Barcelona, España: ESADE.
- Rodríguez, J. (2013). Hermès, ese lujoso objeto de deseo. *El País Semanal*. Recuperado de: https://elpais.com/elpais/2013/10/22/eps/1382463224_100675.html
- Rodríguez, V. (2014). Cartier, rey de los joyeros. *Fuera de Serie*. Recuperado de: <http://fueraadeserie.expansion.com/2014/02/21/relojes-y-joyas/1392986641.html>
- Saavedra, J. E. (2009). *The learning and early labor market effects of college quality: A regression discontinuity analysis*. Universidad de los Andes, School of Government.
- Sanudo, F. (18 de diciembre de 2013). Cartier, el estilo y la historia. *Revista Mujer*. Recuperado de: <http://www.revistamujer.cl/2013/12/18/01/contenido/cartier-el-estilo-y-la-historia.shtml/>
- Sempere, M. (2015). Hermès, auténtico icono del lujo. *El Economista*. Recuperado de: <http://www.eleconomista.es/evasion/caprichos/noticias/7008459/09/15/Herms-un-autentico-icono-del-lujo.html>
- Siabato, M. F. F., & Oliva, E. J. D. (2014). Evolución y caracterización de los modelos de Brand Equity. *Suma de negocios*, 5(12), 158-168. <http://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-evolucion-caracterizacion-los-modelos-brand-S2215910X14700382>
- Sombart, W. (1979). *Lujo y capitalismo*. Madrid, Madrid, España: Alianza Editorial

- The World's Most Valuable Brands. (2017). *Forbes*. Recuperado en:
<https://www.forbes.com/companies/cartier/>
- Top 100 Most Valuable Global Brands. (2015). *Millward Brown*. Recuperado de:
https://www.millwardbrown.com/brandz/2015/global/2015_brandz_top100_chart.pdf
- Truong, Y., McColl, R., Kitchen, P. J. (2008) *New luxury Brand positioning and the emergence of Masstige Brands*. Vol. 16, 5/6, 375–382. Rennes, Francia: Palgrave Macmillan
- Tungate, M. (2009) *Luxury world. The past, present and future of luxury brands*. Londres, Reino Unido: Kogan Page.
- Tzu, S. (2003). *El arte de la guerra*. Barcelona, Barcelona, España: Martínez Roca
- Uribe, C.M. (2006). Atributos característicos de las marcas de bienes de lujo. *UDAEM Redalyc*. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/html/3223/322327238003/>
- Urrea, I. (2009). Chanel. Modelo de marca, modelo de mujer. *Moda.es*. Recuperado de: <https://www.modaes.es/blogs/lamodapasa/chanel-modelo-de-marca-modelo-de-mujer.html>
- Vázquez, A. (2016). El envoltorio más caro del mundo. Así es el packaging de las marcas de lujo. *Vanity Fair*. Recuperado de:
<http://www.revistavanityfair.es/moda/articulos/envoltorio-mas-car-del-mundo-asi-es-el-packaging-de-las-marcas-de-lujo/22686>

- World's Wealthiest and most valuable luxury brands (2018). *World Luxury Association*. Recuperado de: <http://www.worldluxuryassociation.org/worlds-wealthiest-and-most-valuable-luxury-brands/>
- Zednik, A., & Strebinger, A. (2008). Brand management models of major consulting firms, advertising agencies and market research companies: a categorisation and positioning analysis of models offered in Germany, Switzerland and Austria. *Journal of Brand Management*
- ¿Qué es lo que hace a las marcas de lujo diferentes?. (2014). *Puro Marketing*. Recuperado de: <https://www.puromarketing.com/14/22748/hace-marcas-lujo-diferentes.html>